

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Gunn Mary Bloch

---

- Rekruttering av mellomledelse ved  
Sykehuset Østfold

---

Dato: 15/5-2016

Totalt antall sider: 94



# Innholdsfortegnelse

---

.....	0
Innholdsfortegnelse .....	2
Tabelloversikt: .....	4
Figur oversikt: .....	4
Forord .....	5
Sammendrag .....	6
1. Innledning .....	7
1.1 Oppgavens aktualitet .....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	8
1.3 Avgrensning .....	9
2. Teoretiske perspektiver .....	10
2.1 Ledelse .....	10
2.2 Mintzberg's forskning på ledelsesroller .....	12
2.3 Ledelse på ulike nivåer .....	15
2.4 Mellomlederrollen – mellom barken og veden .....	17
2.5 Lederrollen i sykehus .....	20
2.6 Ledelse av profesjoner .....	22
3. Rekrutteringsprosessen .....	26
3.1 Krav til kompetanse .....	26
3.2 Referanse innhenting .....	28
3.3 Intern og ekstern rekruttering .....	29
3.4 Oppsummering av litteraturgjennomgangen .....	31
4. Metode .....	32
4.1 Utvikling av problemstilling og undersøkelsesdesign .....	32
4.2 Forskningsdesign .....	33
4.3 Valg av metode for datainnsamling .....	35
4.4 Utvalg av informanter og populasjon .....	36
4.5 Beskrivelse av egen forforståelse i forhold til studiens problemstilling .....	37
4.6 Metode for datainnsamling .....	38
4.6.1 Intervjuguide .....	38
4.6.2 Pilotintervju .....	39
4.6.3 Praktisk gjennomføring .....	39
4.6.4 Transkribering .....	40
4.7 Analyse av data .....	41
4.8 Forskningens pålitelighet .....	42
5. Presentasjon av sykehuset Østfold og Informantene .....	44
5.1 Sykehuset Østfold .....	44
5.2 Definisjon av helseforetak .....	46
5.3 Presentasjon av informantene .....	47

6. Empiri og analyse .....	50
6.1 Ledelse .....	50
6.1.1 Ledelse - antakelse 1 .....	50
6.1.2 Ledelse - antakelse 2 .....	54
6.1.3 Ledelse - hovedfunn: .....	59
6.2 Rekrutteringsprosessen .....	62
6.2.1 Rekrutteringsprosessen - antakelse 1 .....	62
6.2.2 Rekrutteringsprosessen - antakelse 2 .....	67
6.2.3 Rekrutteringsprosessen - antakelse 3 .....	70
6.2.4 Rekrutteringsprosessen - antakelse 4 .....	73
6.2.5 Rekrutteringsprosessen - hovedfunn .....	77
7. Konklusjon .....	85
8. Litteraturliste .....	88
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse .....	91
Vedlegg 2: Intervjuguide .....	92
Vedlegg 3: Samtykke erklæring .....	94

## Tabelloversikt:

Tabell 1: Hva skiller en dyktig mellomleder fra en mindre dyktig mellomleder.....	61
---	----

## Figur oversikt:

Figur 1: Mintzbergs klassifisering av roller.....	13
Figur 2: Ledelsesnivåer i organisasjoner.....	15
Figur 3: Sammenheng mellom lederoppgaver og lederroller.....	18
Figur 4: Organisasjonskart.....	19
Figur 5: Den demokratiske styringskjeden.....	21
Figur 6: Ledelse av profesjoner .....	23
Figur 7: Rekruttering.....	28
Figur 8: Organisasjonskart for sykehuset Østfold.....	45
Figur 9: Sykehuset Østfolds styringspyramide.....	46
Figur 10: En generell kompetanse modell for ledere.....	55
Figur 11: Rekrutteringsprosessen.....	67

## Forord

---

Denne masteroppgaven representerer den avsluttende delen av min studie innen Master of business and Administration ved Handelshøgskolen, Nord Universitetet. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Denne oppgaven har gitt meg god faglig innsikt på de berørte områdene, og jeg har lært mye av denne prosessen. Jeg føler i dag at jeg sitter igjen med mer kunnskap og kompetanse på temaer som jeg sikkert ikke ville ha lært så inngående om, hadde det ikke vært for denne oppgaven.

Jeg vil takke alle som har bidratt til at jeg i dag har en ferdig oppgave. Jeg vil rette en takk til min veileder Frode Solberg, som har vært en viktig ressurs og har veiledet meg gjennom denne oppgaven. Takk for tilbakemeldinger, gode løft, forslag til forbedring og pågangsmot, når jeg trengte det mest.

En stor takk til informantene ved Sykehuset Østfold, som tok seg tid i en travel hverdag og lånte meg av deres dyrebare tid. Dette gav meg stor innsikt og kunnskap innen arbeidsfeltet deres. Det har vært lærerikt, spennende og veldig interessant. Sykehuset Østfold er heldig som har så flotte avdelingssjefer, med så mye kunnskap, kompetanse og evne til og ivareta sine ansatte. Denne oppgaven hadde aldri blitt til uten dere.

Videre vil jeg takke mine nydelige barn Oscar og William, Nå endelig, er jeg ferdig, det har vært en lang nedtelling og mye venting. Dere har vært så tålmodige mens mamma har vært student og pendlet mellom Østfold og Nordland.

Men mest av alt vil jeg takke min samboer og bestevenn, Magnus, takk for ekstra innsats på hjemmebane, så jeg kunne få fullført dette studiet.

Fredrikstad 15/5-16

---

Gunn Mary Bloch

## Sammendrag

---

Kompetanse er et begrep som alle kjenner, men som vektlegges ulikt, alt etter hvem man spør og i hvilken situasjon. Ved rekruttering vil dette begrepet bli vektlagt noe ulikt. I denne oppgaven har jeg forsøkt å finne ut av hvilke krav som stilles til kompetanse ved rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold.

Jeg har jobbet etter følgende hovedproblemstilling:

«Rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold»

Dette ledet ut i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan forstås mellomlederrollen?
2. Hvilke krav stilles til kompetanse?

For å besvare problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i litteratur som belyser ledelse og lederroller, lederrollen i sykehus og ledelse av profesjoner. Videre har jeg sett på deler av rekrutteringsprosessen, dette for å belyse krav til kompetanse ved rekruttering av ny mellomledelse ved Sykehuset Østfold.

Det ble gjennomførte en kvalitativ studie, som involverte avdelingssjefene ved de ulike avdelinger ved Sykehuset Østfold. Avdelingssjefene står for rekruttering av mellomledelsen ved SØ. Det ble gjennomført et åpent individuelt intervju med hver av de seks informantene, som primær metode. I forkant av intervjuene var det utarbeidet en intervjuguide som dannet grunnlaget for spørsmålsstillingene til informantene. I tillegg er anerkjent litteratur benyttet for å drøfte spørsmålsstillingene.

Gjennom arbeidet med oppgaven kom det tydelig frem at en kandidats egnede kompetanse kunne bestå av ulike faktorer, men at det til syvende og sist var den personlige egnetheten som var avgjørende for valg av kandidat. Formalkompetanse var også viktig, både utdanning og erfaring. Men det var gjennomgående at personlige egenskaper veide tyngst.

# 1. Innledning

---

*Denne oppgaven vil omhandle mellomlederrollen og hvilke krav som stilles til kompetanse ved rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold. For å kunne se inn på denne problemstillingen ble det laget noen forskningsspørsmål. Dette for å belyse og forstå mellomlederrollen og krav til kompetanse ved rekruttering av ny mellomledelse. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de ulike temaer og se inn på problemstillingen jeg ønsker å besvare.*

## 1.1 Oppgavens aktualitet

Denne oppgaven vil handle om mellomlederne og hvordan disse rekrutteres inn i sine stillinger. Mellomlederen har en viktig og sentral plass i en organisasjon. De er det ledernivået som er sterkest representert i antall, men de er også det ledernivået som på mange måter besitter den vanskeligste oppgaven. Forventningene til mellomlederen er store, de skal prestere både oppover og nedover i organisasjonen. De står ofte i skvis. De har en oppgave hvor de må tilfredsstille ledelsen over seg, men de må også tilfredsstille de ansatte som de er satt til å lede. Mellomlederen i sykehuset må ofte være tilgjengelige hele døgnet, siden sykehuset har drift hele døgnet. De fungerer som beslutningstakere, ved høyt sykefravær eller stor belastning ved avdelingen, skal de være den som enten beordrer personell på jobb eller pålegger avdelingen å ta inn flere pasienter. Samtidig er de ansvarlige for at egne budsjetter holdes innenfor avtalte rammer, dette skaper ofte motstridige interessekonflikter.

Det som kjennetegner mellomledere i helseforetak er at de ofte har en profesjon innen helse. Som mellomleder i helseforetak skal du kunne balansere flere baller på en gang. Du skal være lojal til de beslutninger som blir tatt og de retningslinjer du er satt til å styre etter. Du skal styre økonomi og forsøke å holde denne i balanse. Ved misnøye i personalgruppen går sykefravær opp, og det i seg selv kan være en stor økonomisk belastning, som igjen kan reflektere hvilken mellomleder du er. Fra sykehusets side forventes det at mellomleder skal styre etter politiske, økonomiske og administrative mål. Fra de ansattes side forventes det å bli sett og hørt og at mellomleder skal fremme deres sak når det trengs.



Mellomlederen må hele tiden arbeide på både det strategiske og det operasjonelle nivå. Det er en leders oppgave å se helheten og initiere strategiske prosesser. De må arbeide målbevisst og hele tiden holde fokus på virksomhetens overordnede målsetninger. Samtidig som de må ha mekanismer for hvordan menneskene de er satt til å lede best kan motiveres og ledes.

Hovedoppgaven som leder blir å få andre til å blomstre, det vil si at den enkelte ansatt får oppgaver som oppleves utviklende og meningsfulle, og som kan mestres. Dette samtidig som avdelingens definerte målsetting oppnås og kan måles. Som leder skal man ikke konkurrere med fagfolkene, men ha evne til å få det beste ut av de faglige medarbeiderne. Som leder må man tenke annerledes, man må utvise intelligens, forståelse for regi, timing og være god på kommunikasjon, ha evne til å skape relasjoner og evne til å definere virkeligheten for sine medarbeidere.

Jeg ønsker i denne oppgaven å holde fokus på mellomlederrollen og synliggjøre behovet for dyktige mellomledere. Deres ferdigheter og kvaliteter er avgjørende for de ansattes trivsel. Det finnes ingen oppskrift for hvordan styre en sykehusavdeling eller bli en god mellomleder. Det finnes heller ingen oppskrift for hvem er den beste og mest kvalifisert til å styre en avdeling, men det finnes noen verktøy som kan tas i bruk.

Når det skal ansettes ny mellomleder er det greit å ha en del kriterier som man på forhånd vet at man ønsker å få oppnådd av en potensiell ny mellomleder. Man må spørre seg selv, hvem er det som best kan oppfylle disse kriteriene og hvilken kompetanse er det ønskelig at søker har? Jeg vil i det følgende forsøke å svare ut problemstillingen ved teoretisk gjennomgang og ved analyse av intervjuene gjort av avdelingssjefene ved Sykehuset Østfold.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Bakgrunnen for valg av tema er å få kjennskap til hvilke krav de ulike avdelingssjefene stiller til kompetanse ved rekruttering av ny mellomledelse ved Sykehuset Østfold. Det finnes en hel del teori rundt personaladministrasjon og retningslinjer for rekruttering. I denne oppgaven har jeg gjennom problemstilling og forskningsspørsmål, valgt å holde fokus på hvordan forstå mellomlederrollen og hvilke krav stilles til kompetanse.

Med dette som utgangspunkt ble min problemstilling følgende:

«Rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold»

Dette ledet ut i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan forstås mellomlederrollen?
2. Hvilke krav stilles til kompetanse?

### 1.3 Avgrensning

Oppgaven er avgrenset til å omfatte rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold, med forskningsspørsmålene; hvordan forstå mellomlederrollen og hvilke krav stilles til kompetanse? Studiet ble avgrenset til å involvere avdelingssjefene ved SØ. Flere profesjoner er representert blant avdelingssjefene, både leger, sykepleiere, fysioterapeuter etc. Det var helt tilfeldig at informantene i denne studien alle er sykepleiere og kvinner. Avdelingssjefene står for rekruttering av nye mellomlederne ved de ulike avdelingene.

Oppgaven inneholder følgende deler:

- Kapittel 2 inneholder litteraturstudie om ledelse, Mintzbergs forskning på ledelsesroller, ledelse på ulike nivåer, mellomlederrollen. Lederrollen i sykehus og ledelse av profesjoner.
- Kapittel 3 tar for seg deler av rekrutteringsprosessen, det vil si krav til kompetanse, referanse innhenting, profesjonsutdanning og intern eller ekstern rekruttering.
- Kapittel 4 beskriver valg av metode.
- Kapittel 5 gir en presentasjon av sykehuset og informantene.
- I kapittel 6 redegjør jeg for de empiriske funn og gjør en analyse av disse sett i forhold til teorien tidligere presentert.
- Til slutt i kapittel 7 finnes konklusjoner og svar på oppgavens forskningsspørsmål og problemstillinger.

## 2. Teoretiske perspektiver

---

*I dette kapitlet vil jeg ta for meg ulike ledelsesteorier, her vil jeg belyse ulike teorier fra ledelsestenkningen. Det vil gis en beskrivelse av Mintzbergs forskning på ledelsesroller. Videre vil det redegjøres for de ulike ledernivåer i en organisasjon og mellomlederrollen. Det vil beskrives hvor mellomlederen befinner seg i organisasjonen, den utsatte og krevende posisjonen mellom toppledelsens forventninger og hensynet til egne medarbeidere. Til slutt vil jeg beskrive den komplekse og vanskelige lederrollen i sykehus. Dette mener jeg er en viktig beskrivelse å se inn på. Å jobbe som mellomleder i et helseforetak er en utfordrende stilling, jeg ønsker derfor å gi en inngående forklaring av lederrollen i sykehus og ledelse av profesjoner i en kunnskapsbedrift som et sykehus er.*

### 2.1 Ledelse

I ledelsesforskningens pionerfase var det en sterk tro på muligheten for å finne en universell formel for ledelse. Det har etter vært vist seg at det ikke lar seg gjøre å avklare betydningen av ledelse på denne måten. Ledelse er et populært begrep og tilfanget av litteratur om ledelse er nesten ubegrenset. Man kjenner til ordet fra daglig tale og alle har en mening om hva ledelse er. Ulike definisjoner innen ledelse har vært utgangspunkt for mange forskjellige retninger innenfor denne forskningen. Tradisjonelt er ledelse blitt definert som en form for innflytelse over andre personer, gjerne i den forstand at en leder kan styre en gruppe mot bestemte mål.

Ulike definisjoner på ledelse;

*«Kunsten om å få ting gjort gjennom andre mennesker» -Mary P. Follett*

*«Ledelse er kunsten og læren om beslutningstaking og å lede andre» – Donald J. Cough*

*«En leder er en som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og like det» -  
President Dwight D. Eisenhower*

Det finnes med andre ord ingen helhetlig teori, men en samling av begreper, modeller og forklaringer. Med så mange forklaringer og definisjoner er det veldig utfordrende og muligens lite hensiktsmessig å finne en entydig definisjon som skal være gjeldende for begrepet ledelse.

I det følgende oppsummeres derfor hva anerkjent litteratur, benyttet i denne oppgaven, legger i begrepet ledelse. Jacobsen og Thorsvik (2010) definerer ledelse som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse å få andre til å arbeide sammen for og nå bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet. De sier at dette først og fremst er en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre. Begrepet ledelse (ibid) handler om å skape oppslutning fra folk som i prinsippet kunne ha valgt å gjøre noe annet. Dette skiller ledelse fra begrepene styring, makt og autoritet. Lederen mobiliserer innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål. Ledelse skal medvirke til at organisasjonen når de mål de har satt seg. Ut fra en slik tilnærming vil lederskap være ensbetydende med stor grad av måloppnåelse.

Å lede moderne bedrifter handler i liten grad om å styre med jernhånd og sanksjoner. En god leder er en som får folk med på laget. En som skaper fellesskap og som kjenner den kompetansen som ligger hos de ansatte. Ledere i kunnskapsbedrifter får autoritet på grunn av anerkjennelse for sitt fag. En god faglig, har en den annerkjennelsen som er første byggesten i en god relasjon mellom leder og ansatt. Når det gjelder å motivere og inspirere ansatte, er dette en kunst som til dels er personavhengig og dels er basert på evne til å gjøre komplekse sammenhenger forståelig og meningsfulle. Ledelse er et stort komplekst fag som det er skrevet mange doktorgradsavhandlinger om. Uansett hvilken forståelse av ledelse som legges til grunn, er ledelse en sentral funksjon i alle organisasjoner, og det er stor interesse for temaet. Dette gjenspeiles i det store mangfold av tilgjengelig litteratur på feltet. (Ibid).

Ifølge Byrkjeflot (2015) sier han; *i dette «nye» arbeidslivet har vi et til dels schizofrent forhold til ledere og eliter. Vi fordømmer ofte deres eksistens, men stiller samtidig sterke krav til dem. Vi ønsker oss ledere som vi kan identifisere oss med og la oss representere av; unike, men kompetente, troverdige, tillitsvekkende og ansvarsfulle, alt på en gang. Slike motsetningsfylte krav stilles det sannsynligvis til ledere over alt, men i Norge settes dette gjerne enda mer på spissen, da det her er tradisjoner for at alt som smaker av elite og lederskap, skal settes på prøve og utfordres.*

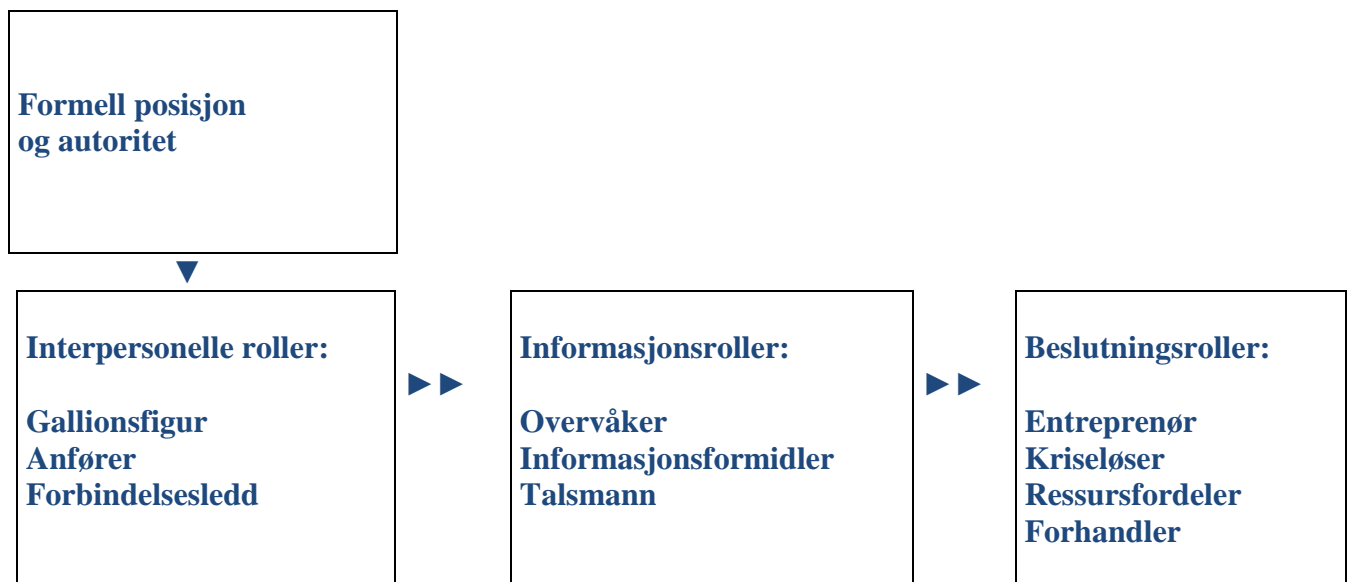
## 2.2 Mintzberg`s forskning på ledelsesroller

Ledelsesteorier knyttes tett til lederposisjoner, fordi det forventes at ledere som innehar ledelsesposisjoner i organisasjoner også utøver ledelse og kan inneha ulike roller. Innenfor teorier om lederroller kartlegger man oppgaver ledere må og bør utføre. Disse rolleteoriene knyttes sterkt sammen med lederposisjoner i organisasjoner. Lederroller kan sies å bestå av to overlappende elementer; lederens atferdsmønster for å utføre sine forpliktelser og de ansattes forventninger til lederen. (Jakobsen og Thorsvik, *ibid*). Mellomlederen står som regel midt mellom, i press mellom toppledelsen og medarbeiderne, og kan ha vanskelig for å tilfredsstille begge parter.

Henry Mintzberg har den mest refererte klassifiseringen av en leders ulike roller, og hans klassifiseringer har fått stor gjennomslagskraft. Han blir ofte sitert, fordi han tar utgangspunkt i lederens reelle adferd og ikke bare i en normativ teori om hva ledere burde gjøre. På den måten tegner hans forskning et realistisk bilde av hva en lederfunksjon går ut på. Ifølge Mintzberg er det i motsetning til hva mange assosierer med utøvelse av en lederfunksjon, så er oppgavene og rollene meget forskjellige og ofte definert utenfra. Mye av en leders arbeid dikteres ofte av ytre hendelser, som må avgjøres i full fart, slik kan en leders arbeid ofte virke overfladisk og uten rasjonell planlegging. (Bendix, Digmann, Jørgensen og Pedersen, 2012). Utgangspunktet for Mintzberg er lederens formelle autoritet og status (posisjon) i organisasjonen. Mintzberg sier at han rent formelt ville vite hva vet vi om ledelse. Han har kommet frem til at på den ene siden vet man en hel del og på den andre siden ikke så mye. Alt dette materialet samlet han til å finne ut hva lederne gjør. Han lagde derfor en modell denne modellen, som kunne hjelpe lederne med å få en større forståelse av deres arbeide.

De tre hovedkategoriene er interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller, de utledes i denne rekkefølgen. Han identifiserte ti ulike lederroller som han delte inn i tre grupper. Figuren under illustrerer sammenhengen mellom den formelle autoritet og posisjon og de tre rolletypene leder i en organisasjon kan ha.

Til sammen utgjør de ti rollene en integrert helhet av roller. Formell autoritet og status danner ifølge Mintzberg, utgangspunkt for tre interpersonelle roller/ mellommenneskelige roller som i sin tur gir opphavet til informasjonsroller, som igjen er opphav til fire beslutningsroller.



**Figur 1:** Mintzbergs klassifisering av roller (Mintzberg 1973:59)

**Interpersonelle roller** - den mellommenneskelige rollen, dreier seg om kontakt med andre mennesker, både inne i og utenfor organisasjonen. Denne rollen er organisasjonens ansikt utad.

1. **Gallionsfigur/ frontfigur.** Som toppleder medfører denne rollen at man er nødt til å utføre en rekke plikter som å signere dokumenter og være bedriftens ansikt utad, for å gi et preg av viktighet. Denne rollen medfører en del plikter.
2. **Anfører** er den rollen som det er mest fokusert på i ledelseslitteraturen. Denne rollen tar for seg ansvaret lederen har for sine ansatte, som omfatter aktiviteter knyttet til rekruttering, motivasjon og å legge forholdene til rette for at de ansatte kan utføre sitt arbeide på best mulig måte.
3. **Forbindelsesledd** og kontaktskaper er måten lederen knytter kontakter og skaper kontaktnett, og er av strategisk betydning for å knytte organisasjonen opp til omgivelsene.

**Informasjonsrollen.** I denne rollen vil lederen motta mye informasjon. Som Mintzberg sier selv «strømmen av ikke rutinepreget informasjon i en organisasjon fokusert på dens leder». Det er lederen som får all informasjon og dermed den som må behandle og bearbeide informasjonen.

4. **Overvåker**, søker lederen kontinuerlig informasjon fra en rekke kilder og overvåker utviklingen om hvordan eksterne aktører vurderer og evaluerer organisasjonens virksomhet. Er opptatt av å fange opp endringer, identifisere problemer og muligheter.
5. **Informasjonsmidler**, gir lederen informasjonen direkte til sine underordnede, som ellers ikke ville mottatt denne. Lederen sitter i en unik posisjon og får informasjon som de underordnede ikke får. Han er den eneste som vet noe om alt. Noe som gjør han unik som informasjonsformidler.
6. **Talsmann** gjør at lederen kan formidle informasjon fra organisasjonen og ut til omgivelsene. Denne rollen gjør lederen til en viktig informasjonsgiver og viser at de er vel orientert og oppdatert om organisasjonens virksomhet.

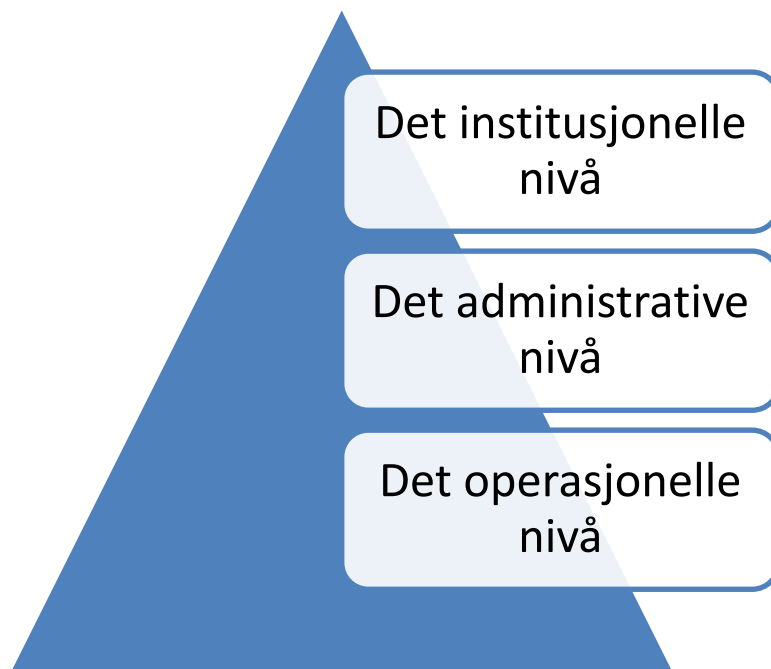
Lederens rolle som **beslutningstaker** er en sentral rolle. Lederen spiller hovedrollen i organisasjonens beslutningssystem. Han er den som er viktigst å ha med når beslutninger skal tas.

7. **Entreprenør**, viser lederen initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonen til de krav som stilles i de ytre omgivelsene. Ønsker kontinuerlig å forbedre organisasjonens situasjon.
8. **Kriseløser** eller problemløser, i denne rollen forsøker lederen å håndtere kriser som ikke kan ignoreres. Det kan dreie seg om konflikter blant de ansatte, konflikter i forhold til andre organisasjoner eller tap eller trussel om tap av ressurser.
9. **Ressursfordeler**, i denne rollen må leder bestemme hvem som får hva og er en sentral ledelsesfunksjon.

10. **Forhandler**, i denne rollen er lederen ansvarlig for de avtaler som bedriften gjør med tilknyttede representanter for andre organisasjoner. Lederen har autoritet til å forplikte organisasjonen. (Mintzberg, ibid).

## 2.3 Ledelse på ulike nivåer

Innenfor helse- og sosialsektoren, som i andre organisasjoner av en viss størrelse, finner vi ledere på ulike nivåer. Det stilles nokså forskjellige krav til ledere avhengig av hvilket nivå i organisasjonen de befinner seg. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (ibid) er det vanlig å skille mellom tre ledelsesnivåer. I alle organisasjoner som har et visst antall ansatte finner vi ledere på ulike nivåer. Basert på teori fra Talcott Parsons (1956) og James D. Thompson (1967), har de i figuren under laget en oversikt over de forskjellige nivåene man finner i en organisasjon.



**Figur 2:** Ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2010).



**Det institusjonelle nivå**, her finner vi toppledelsen, disse har ansvar for organisasjonens overordnede mål, budsjettarbeid og strategiplanlegging. Det er toppledelsen som legger styringen for hvordan de vil at organisasjonen skal fremstå. Det er her alle viktige beslutninger blir tatt og det vanlige er å ha en ledergruppe der medlemmene har spesielle funksjoner som sammen skal sikre langsiktighet, helhet og sammenheng i organisasjonens arbeid (ibid).

**Det administrative nivå**, her finner vi mellomledere som har et overordnet ansvar for begrensede deler av organisasjonens virksomhet, for eksempel avdelingsledere. De viktigste funksjonene til mellomledere er å sette mål for virksomheten, organisere, administrere og integrere arbeidet i den organisasjonsenheten som de har ansvaret for. De har også en meget viktig rolle når det kommer til å kommunisere med det operative nivået, da de på en måte er bindeleddet mellom det institusjonelle nivået og det operative nivået. (ibid).

**Det operative nivået**. Her finner vi ledere som har det daglige oppsynet med driften, organisasjonens kjerneaktiviteter. Ledelsesoppgavene vil være klart avgrenset til den arbeidsgruppen man har ansvaret for, og vil som oftest omfatte veiledning og koordinering av arbeidet. På dette nivået har lederne også spesialisert kunnskap om arbeidsoppgavene som skal utføres, og kan slik rådføre og veilede arbeiderne. Denne rollen gjør også at lederne har tett kontakt med medarbeiderne, og ofte knytter de tette bånd. (ibid).

Mellomledelse som perspektiv bygger på klassisk organisasjonsteori. Mye forskning som er gjort om mellomledelse er Mintzbergs teori om det profesjonelle byråkrati. Startpunktet er at alle organisasjoner har to nivåer, et strategisk nivå og et operativt nivå. På et sykehus vil det strategiske nivået bestå av den sentrale ledelse og administrasjon, mens det operative nivået består av den daglige operative kjernevirksomheten på de enkelte avdelinger. Mellom disse to nivåene har vi et gap, som fylles av mellomlederne. Det er mellomlederen som er bindeleddet mellom topp og bunn i organisasjonen. Mellomlederen koordinerer og planlegger den daglige operative virksomheten i en avdeling, men fungerer også som megler mellom de to nivåene, topp og bunn, i organisasjonen. Dette plasserer mellomlederen i en vanskelig posisjon. Mellomlederen må forholde seg til forskjellige interesser og ønsker på de to ulike nivåene. Vedkommende må være lojal mot toppledelsen og føre deres ønsker og beslutninger videre ned i organisasjonen, selv om han eller hun ikke er enig. Forekomsten av rollekonflikt og rolleklarhet er ikke uvanlig blant mellomledere. (Paulsen, 2008)

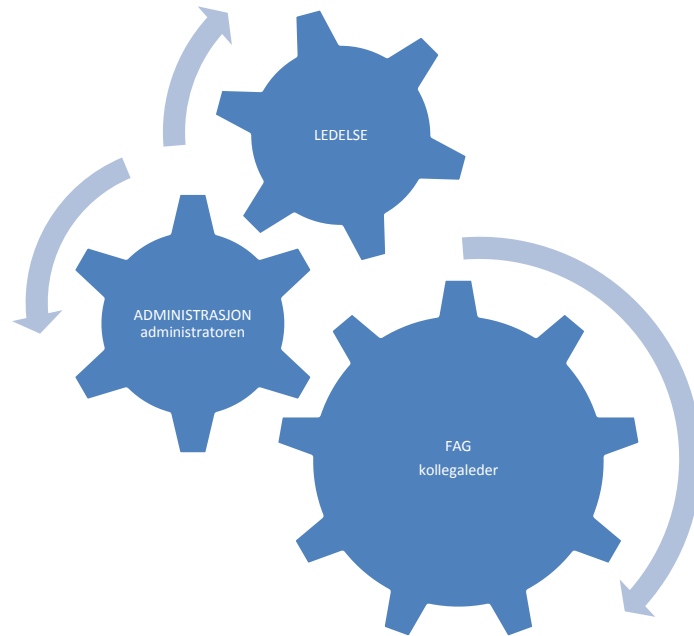
## 2.4 Mellomlederrollen – mellom barken og veden

*«Intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede.» Ukjent*

Mellomlederrollen beskrives ofte som å befinne seg mellom barken og veden, som en utsatt og krevende posisjon mellom toppledelsens forventninger og hensynet til egne medarbeidere. Som mellomleder er utfordringen å tilfredsstille både ledere og medarbeidere. God kommunikasjon både ned og opp i organisasjonen vil i mindre grad gjøre at mellomledere kjenner seg mellom barken og veden.

Stieng (1990) sier i sin rapport; i enhver handlingssituasjon oppstår det forventning til de partene som er involvert. Vi har forskjellige forventninger til hvordan en leder og en underordnet skal oppføre seg. Dette danner normer eller regler som igjen gjenspeiler hva slags rolle den enkelte velger å anvende eller føler seg nødt til å innta. Når vi snakker om ledelse og lederrollen, må vi ta hensyn til at den består av to typer normer. Den ene typen norm beskriver hvilke oppgaver som tilligger posisjonen og hvilke midler (metoder) som kan anvendes for å takle rollen. Den andre typen norm, som er orientert mot den ekspressive siden, beskriver hvordan en leder best kan gå frem for å fylle rollen, og hvordan hun skal forholde seg til sine samhandlingspartnere.

Når flere sender motstridende forventninger mot en person, oppstår det vi kaller «krysspress», eller rollekonflikt. En mellomleder vil typisk finne seg i en slik krysspress- situasjon med motstridende forventninger fra over og underordnede. Vi må i utgangspunktet anta at ledelsen forventer at mellomleder skal være en person som ivaretar og iverksetter ledelsens interesser. De ønsker at mellomleder skal være en som koordinerer arbeidet, og som kontrollerer at arbeidet blir utført på riktig måte. På den andre siden kan vi anta at de underordnede forventer at mellomlederen skal være «en av dem», at lederen skal delta i arbeidsfellesskapet». (ibid).



**Figur 3:** Sammenheng mellom lederroller og lederoppgaver

I følge Hope (2015) er det to dominerende syn på mellomlederen; det tradisjonelle der man ser på mellomlederen som et hinder for utvikling og endring, eller et nyere der mellomlederen er en viktig ressurs for å få endringer satt ut i livet. De to synene på mellomlederen står i sterk kontrast til hverandre, det sistnevnte er rådende i nyere forskning. Hope viser hvordan mellomledere aktivt engasjerer seg i maktutøvelse, maktspill og retorisk språkbruk og atferd for å påvirke resultatet av endringer. Engasjementet kan være i tråd med de foreslåtte endringer, men også på tvers av endringene. Mellomledere har ulike begrunnelser for sitt aktive engasjement for den ene eller andre løsning. De kan være egoistisk motiverte, men like gjerne skyldes en overbevisning om hva de mener er best for virksomheten.

Han definerer en mellomleder slik:

*«En mellomleder er en hver leder som befinner seg to nivåer under toppsjefen og ett nivå over arbeiderne/ førstelinjemedarbeiderne som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele». (ibid).*



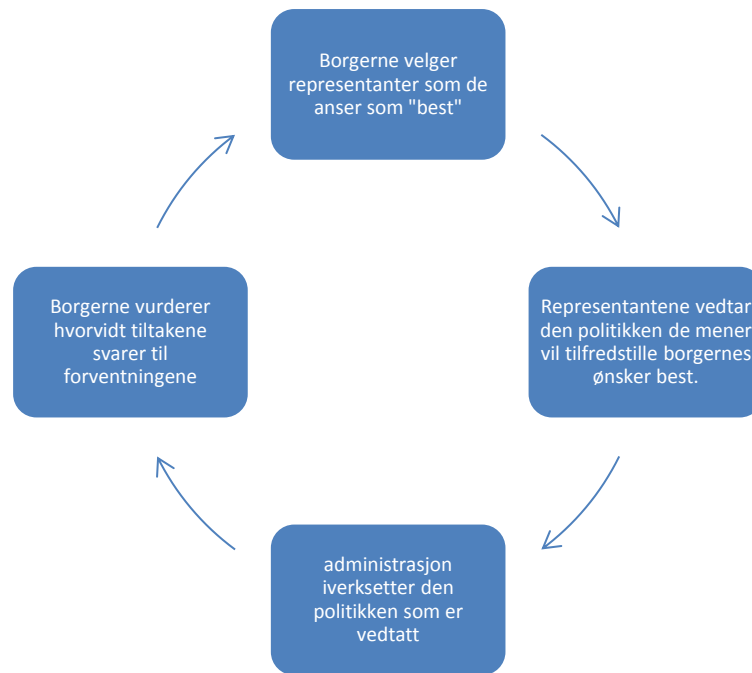
En mellomleder må ha evne til og kunnskap om å lede mennesker. Mange mellomledere er også tillagt personalansvar. Dette er fornuftig med tanke på at de er den lederen som er nærmest medarbeiderne i det daglige arbeidet. Personalansvar medfører mange og stadig mer arbeidskrevende oppgaver. Mellomlederen har vanligvis ansvar for personalledelse, administrativ koordinering og avgrenset budsjettstyring innenfor sin avdeling. Mellomlederens misjon blir så å koordinere og planlegge den operative virksomheten, men også ”å megle” mellom topp og bunn i organisasjonen. Mellomlederen må derfor i det daglige arbeidet ofte forholde seg til kryssende interesser og ønsker.

Hope (ibid) bruker tabloide ord når han skal beskrive mellomledernes verdi i en organisasjon. Toppledelse er oppskrytt, sier han, mens han ønsker å fremheve styrken en har i en organisasjon ved å sette fokuset på mellomlederne. For å få til sunne organisasjoner, må synet på toppledelse versus mellomledelse nyanseres, hevder han. Endringer blir ikke iverksatt med mindre mellomlederne faktisk går ut og gjør jobben. Rollefordelingen må likevel være klar. Det er ledelsen som bestemmer, men med mellomledere som er godt involverte og i tett dialog.

## 2.5 Lederrollen i sykehus

På mange måter er lederrollen i det offentlige mer kompleks enn i det private, samtidig opplever offentlige ledere at de har mindre handlingsrom enn ledere i det private (Strand, 2007) samt at de er sterkere preget av ønsket om å være nyttig for samfunnet. Lederrollen kan forklare en leders atferd som en konsekvens av de forventningene og kravene som stilles til ham. Ledelse av offentlige virksomheter er underlagt andre krav og betingelser enn innenfor det private. En viktig forutsetning for ledelse i det offentlige, er at man i prinsippet er underlagt demokratiske organer sammensatt av valgte politikere. Det vil si at man er underlagt den demokratiske styringskjeden.

En slik ordning medfører blant annet at man får ressurser, fullmakter og oppdrag fra politikerne, oppdrag som ikke alltid er like klare og tydelige. I tillegg må vedtak kunne begrunnes i lov og tjeneste, personer må vise en bestemt moralsk standard. Det innebærer at ledere må kunne gå god for beslutninger de opplever som problematiske. ( ibid). De symbolske og moralske kravene som tillegges ledere i offentlig sektor er:



**Figur 5:** Den demokratiske styringskjeden

- Etterrettelighet: Prosedyrer skal være lovbasert, kjent og utføres slik at det er mulig å forsikre seg om at de følges og at skjønnsutøvelse er rimelig.
- Rettferdighet, upartiskhet og fagbegrunnelser: Offentlige beslutninger må bygge på regler og akseptere kriterier. Med andre ord, ingen skal favoriseres.
- Økonomisering og sparsommelighet: Offentlige midler, «skatteyternes penger» skal brukes effektivt, rettferdig og med sparsomhet.

Sykehus er under stadig forandring, aldri ferdig utviklet og alltid på vei inn i ny tid. Det innføres stadig nye organisatoriske strukturer og konsepter, nye ledelsesformer og nye funksjonsbeskrivelser.

I tillegg kommer krav og verdier som har sitt utspring i den enkelte virksomhet. (Høst, 2014). Oppgavene som skal løses har karakter av å være felles viktige, de skal tjene befolkningen og de kan sjelden velges vekk.

For å fungere i lederrollen bør enhver leder ha en forståelse for hva som er kjernen i ledelse. For mellomleder ved sykehus vil det være utarbeidet en funksjonsbeskrivelse som beskriver hva som er forventet av denne funksjonen.

## 2.6 Ledelse av profesjoner

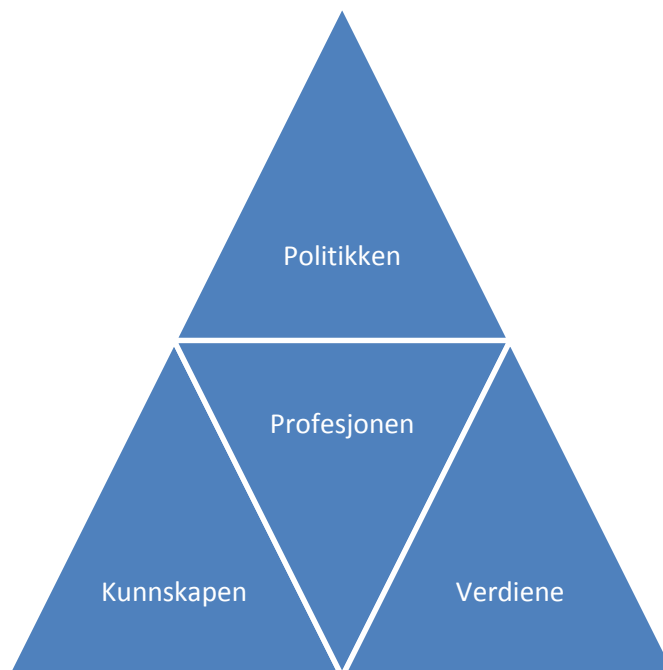
Det store flertallet av ledere i sykehuset har samme utdannelse som de de skal lede. Dette gjelder for legen, sykepleierne og bioingeniøren. Det betyr at lederen allerede har en lang fagutdannelse. (Benix et al. 2012). Å være leder i en kunnskapsorganisasjon kan være en oppgave som er full av motsigelser og dilemmaer. Det handler blant annet om forholdet mellom styring og faglig autonomi hos de ansatte. Det kan oppstå en motsigelse mellom hierarkisk styring og de ansattes behov for faglig autonomi. Med hierarkisk styring menes at lederen, i kraft av sin posisjon som overordnet, kan gripe styrende inn overfor de ansatte.

Leder skal ha kontroll med at arbeidet utføres etter politiske vedtak, innenfor godkjente budsjetter og i henhold til virksomhetens faglige verdier. Det kreves lojalitet til de beslutninger som fattes. Lederens rolle og utfordring i denne typen virksomhet blir derfor på mange måter å være en tilrettelegger, støttespiller, veileder og inspirator for medarbeiderne. Man må lede slik at de ansatte blir tatt på alvor med hensyn til deltakelse i beslutninger og fordelinger av ressurser.

Arbeidsoppgavene innenfor et helseforetak er svært sammensatte og til dels også svært avanserte, og arbeidet kan derfor kreve faglig innsikt på til dels svært høyt nivå. Et av særtrekkene er at de fleste yrkesutøverne har en langvarig formell utdanning. Sektoren er også preget av at arbeidsoppgavene er spesialiserte og det innebærer at et bredt spekter av faggrupper er representerte. Med et betydelig innslag av profesjonelle blant de ansatte og ved ledelsen av slike organisasjoner, kan rekruttering av mellomledere være avgjørende for hvor godt en slik enhet vil fungere. Av profesjonelle yrkesutøvere blir det krevd stor grad av selvstendighet i utøvingen av yrket, og det blir i liten grad akseptert at overordnede ikke har den spesielle kompetansen. (Flermoen, 2011).

Leger og sykepleiere er de dominerende yrkesgruppene i sykehus og organisasjonens nøkkelpersonell. Spesielt legene har tilegnet seg en stor grad av autonomi, og yrkesgruppen kjennetegnes av en lang spesialisert utdanning, god inntekt, sterk organisasjon og en

profesjonell etikk. Legestanden har hatt betydelig makt; den har ikke bare bestemt sin egen utdanning og spesialisering, men også i stor grad fagets samfunnsmessige utvikling. Sykepleierne står også sterkt og sentralt i helsetjenesten, og deres rolle blir stadig viktigere etter hvert som omsorgsoppgavene øker. Sykepleierne har ikke samme vitenskapelige status som legene, men de har klart å skape en teoretisk basis for faget. Sykehuset består i tillegg av mange andre profesjonsgrupper med ulik bakgrunn, kunnskap og verdier. Mellom profesjonene vil det lett oppstå konflikter som handler om organisasjonens prioriteringer og mål, og samtidig kniving om makt og autonomi over ressurser og posisjoner.



**Figur 6:** Ledelse av profesjoner

Mintzberg har påpekt: « *høyt utdannede profesjonelle kan ikke kommanderes, de må overtales med argumenter*». I et sykehus er det de ansatte som sitter med den faglige kunnskapen, det er de som er forvalterne. Lederen kan legge føringer for arbeidsutførelse, men det er de profesjonelle som er de viktigste aktørene og som utarbeider sine arbeidshverdager.



Bendix et al.(2012) sier i sin bok; Blant de ansatte er det en vesentlig ambisjon i sykehusvesenet, av stolthet og lojalitet. En stolthet over det faglige arbeidet og en lojalitet ovenfor den virksomhet man arbeider for. De fagprofesjonelle kan beskrives gjennom fire arketyper:

- Primadonnaen, som er styrt av et kall og av ønsket om å gjøre en forskjell. Arbeidet er en primær kilde til tilfredshet og identitet.
- Prestasjonsstripperen, er styrt av den utadvendte prestasjon og av anerkjennelse og karrieremessig suksess. De styrende verdiene knytter seg til egen prestasjon.
- Pragmatikeren, har et pragmatisk forhold til arbeidet og prioriterer ut fra en work-life balanse. Han er ikke villig til å ofre mye for arbeidet.
- Lønnsinntakere, ser på jobben som en kilde til ressurser, som han kan bruke utenfor jobben.

Niccolo Machiavelli levde i Firenze mellom 1469 og 1527 og skrev det berømte verket *Fyrsten* i 1513. Machiavelli beskrev her hvordan makt kan erobres, beholdes og utøves, uten å legge inn moralske dimensjoner eller på annen måte skjønne temaet. Han beskrev blant annet hvilke egenskaper en leder behøver:

*«Således bør en fyrste virke mild, trofast, menneskelig, oppriktig, gudfryktig og også kunne være det, men han bør være åndelig beredt på, om nødvendig, å kunne vise de motsatte egenskapene. Man må forstå at en fyrste, og spesielt en ny fyrste, ikke kan iaktta alt det som gjør at et menneske ansees for å være godt, fordi han ofte for å kunne beholde sin makt er tvunget til å handle mot all trofasthet, barmhjertighet, menneskelighet og gudsfrykt. Således bør han i sin ånd være beredt til å vende sin kappe etter vinden, og som jeg alt har nevnt, ikke fjerne seg fra det gode om det er mulig, men kunne gjøre det onde når det er krevet».*  
(Machiavelli 1513/1988:90).

Dagens praksis for ledelse har spor helt tilbake til Machiavelli. Selv om man tenker at dette er en ide som stammer fra 1900-tallet, var også Machiavelli opptatt av at myndighet kommer nedenfra. Det betyr at hvis man skal kunne kontrollere en organisasjon eller avdeling, må man ha støtte i dem man er satt til å lede. (Eriksson-Zetterguist et al. 2014).

Grund (2006) sier i sin artikkel at et «*sykehus er en kunnskapsbedrift med høyt utdannet fagpersonale med ulike spesialiteter og profesjoner*». Ikke noe samfunnsområde har så mange yrkesorganisasjoner med monopol på å utføre bestemte arbeidsoppgaver som helsetjenesten. Hovedkjennetegnet ved en kunnskapsorganisasjon er at det er en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor, og der leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter. Kunnskapsarbeiderne spiller ikke bare en sentral rolle for produksjonen og verdiskapningen, de eier også i stor grad de viktigste produksjonsmidlene og kan bære disse med seg ut av virksomheten når som helst. Det er kunnskapsarbeidernes unike kompetanse som former kunnskapsbedriftene.

En ukjent leder har sagt det slik:

*«Ressursene forsvinner ut av døren hver dag når medarbeideren går hjem. Min viktigste oppgave som leder blir å sørge for at de har lyst til å komme tilbake igjen i morgen».*

Kunnskapsarbeidere er personer som utfører sitt arbeid med stor grad av selvstendighet. Det er derfor ingen lett oppgave å få kunnskapsorganisasjoner til å arbeide for kollektive mål. Kunnskapsarbeidere må motiveres og inspireres til å benytte sin kreativitet og sine kunnskaper. De lar seg i liten grad kommanderes gjennom byråkratiske kontrollordninger. Kunnskapsbedriften trenger ofte kunnskapspersoner mer enn kunnskapspersonene trenger bedriften. På så måte er Machiavelli sin tenkning på mange måter høyaktuell for dagens ledere i sykehus. Å lede profesjoner er ikke nødvendigvis en enkel oppgave.

## 3. Rekrutteringsprosessen

---

*I dette kapitlet vil jeg se på rekrutteringsprosessen. Det vil si, det ble valgt ut noen områder som jeg ønsker å belyse. Disse områdene er; krav til kompetanse, innhenting av referanse og internt eller eksternt rekruttering. Tilslutt vil det bli gitt oppsummering av litteraturgjennomgangen.*

### 3.1 Krav til kompetanse

Dersom en velger å erstatte en leder som slutter, må det raskest mulig settes i gang en prosess for å få ansatt en ny leder. Dette gjøres ofte via det som kalles en rekrutteringsprosess, gjennom strukturerte jobbanalyser, strukturerte intervjuer og mest mulig objektive vurderinger knyttet til disse ulike seleksjonsinstrumentene. Målet med rekrutteringsprosessen er «rett person på rett plass».(Dale, 2014).

Rekruttering og utvalg av medarbeidere er en av organisasjonens viktigste oppgaver. Den ansattes kvalitet og kompetanse er avgjørende for hvordan organisasjonen vil lykkes med å realisere sine visjoner, målsettinger og hovedoppgaver. Når vi snakker om «rekruttering», assosierer vi begrepet først og fremst med arbeidslivet. Ordet blir ofte brukt som et fellesord for hele prosessen med å fremskaffe søkere til en stilling og å velge ut en eller flere kandidater blant dem som søker.

Grimsø (2015) definerer rekruttering som « å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling». I rekrutteringsprosessen av mellomlederen må man ha helt klart for seg hvem man ønsker til stillingen, hvilke kvalifikasjoner man ønsker at søker skal inneha og hva man ønsker å oppnå ved ansettelse av en ny mellomleder.

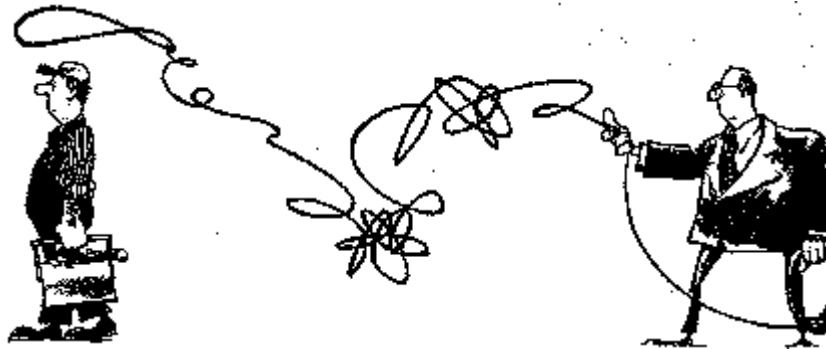
De fleste bedrifter i dag setter krav til kompetanse og til personlig egnethet. Dette handler om at man besitter de egenskapene som skal til for at man blir i stand til å utføre arbeidsoppgavene som bedriften ønsker. Personlig egnethet handler i tillegg om personlig væremåte, verdier og grunnholdning. For en leder vil dette kanskje være å lede og motivere andre. Personlig egnethet er en standard som hver enkelt bedrift setter seg. Derfor finnes det trolig like mange standarder som det finnes bedrifter.

Skorstad (2015) sier; Med økt konkurranse i privat sektor, store endringer i det offentlige og raskere teknologi utvikling, stilles det store krav til så vel arbeidstakere som arbeidsgivere. Noen påstår at vi står ovenfor et paradigmeskifte og at vi er på vei inn i det som kalles «kunnskapssamfunnet». At kompetanse er en viktig ressurs er det ingen tvil om. I dag skilles det ofte mellom formell og uformell kompetanse.

Formell kompetanse refererer ofte til utdanning, yrkeserfaring og andre prestasjoner gjort i yrkeslivet. Uformell kompetanse, omtales ofte som personlige egenskaper. Dette kan være om søkeren fungerer godt i team og har gode samarbeidsevner, er lat eller har høyt sykefravær. Er personen introvert eller ekstrovert? Alle disse egenskapene er uformell kompetanse. Dette er noe man ikke kan tallfeste gjennom resultater, eller gjennom karakterer og vitnemål.

Personlig egnethet vil derfor ofte være en samlet vurdering av utdanning, praksis og egnethet, der kriteriene vektlegges ulikt, avhengig av stillingens art. Ved rekruttering vil med andre ord ikke nødvendigvis den søkeren med den beste kompetansen være den som får jobben.

De fleste ledere som driver rekruttering har en helt presis ide om hvem som vil passe inn hos dem. I følge Brannfjell (2014), vil de fleste ha en person som passer inn, de vil ha en person som kan ta initiativ, men som ikke utfordrer eller er for pågående, en som har ideer, men som ikke insisterer på å gjøre ting på sin egen måte. Brannfjell (ibid) refererer til det forsker Jon Rogstad skriver; *« det finnes nok et element av janteloven i dette, men det er først og fremst fordi de fleste jobber handler om noe annet enn nyvinning og improvisasjon. Arbeidsgivere er ikke interessert i nyskapende saksbehandlere eller truck førere som kjører sine egne veier. De vil ha arbeidstakeren som utfører oppgavene slik som forventet og som er med på å trekke i samme retning. Personlig egnethet, det at du passer inn, blir derfor viktigere enn topp faglig dyktighet. Sånn sett kan man si «at det er typisk norsk å være god – ikke best» og « det er vel heller ikke riktig å se bort ifra at mange rekrutterer søker etter en egna person, har denne personen en tendens til å ligne en selv».*



**Figur 7:** Rekruttering

Grimsø (ibid) sier på sin side at arbeidssøkere i dag, i økende grad, stiller krav til stillingen som de går inn i. De ønsker å bruke sin kompetanse og utvikle sitt potensiale, og i rekrutterings og utvalgsarbeidet må begge parter interesser ivaretas, begge forhold gjør dette arbeidet viktig, men vanskelig.

### 3.2 Referanse innhenting

Når man befinner seg i den siste delen av rekrutteringsprosessen, gjennomføres referanse sjekk. I Norge arbeider vi innenfor et nokså oversiktlig arbeidsmarked, referanse er lett og sjekke, og man kan stole på at de er riktige. (Grimsø, Ibid).

Referanseintervjuet kan ofte være med på å avgjøre rekkefølgen hvis to står likt i slutfasen. Det anbefales at det alltid innhentes minst to referanser, hvor av en av dem bør være nærmeste leder. Om dette ikke lar seg gjøre, kan man be om å få innhente referanse fra eksempel kolleger eller tidligere ledere. Ved ansettelse av mellomledere kan underordnede og/eller tillitsvalgte kontaktes i tillegg til tidligere leder. Man skal ikke kontakte andre referanser enn det kandidaten selv har oppgitt, eller som er avklart med vedkommende. Dette er nedfelt i Arbeidsmiljøloven kapittel 13, Vern mot diskriminering.

For mange vil det være ønskelig å snakke med nåværende arbeidsgiver for å få opplysninger av ny dato. Imidlertid bør det vises forståelse for at en søker kan ha grunner for ikke å ville gjøre kjent for sin arbeidsgiver at hun/han søker annen jobb. Alternative referanser kan være en tidligere leder ved nåværende arbeidsplass eller en leder fra tidligere arbeidsforhold som ikke ligger langt tilbake i tid. Referanseinnhenting er en kritisk suksessfaktor i slutfasen av en beslutningsprosess.

Forskning viser at en referansesjekk har en *prediktiv validitet* på 14 prosent. Det betyr at gjennom en referansesjekk så kan du forutse med 14 prosent sannsynlighet hvordan noen vil prestere i jobben. Til tross for en lav prediktiv validitet så er referanser ansett som særs viktig for en endelig beslutning. (Schibbye, 2015).

### 3.3 Intern og ekstern rekruttering

Hvordan sikrer man, at det også i fremtiden er mulig å løse oppgavene med nødvendig kvalifisert personale? Det kan for det første løses ved og kontinuerlig jobbe med hvordan oppgavene kan løses på nye og annerledes måter og for det andre må man skape attraktive arbeidsplasser, slik at kvalifiserte medarbeidere står i kø for å bli ansatt. For det tredje må vi arbeide med mangfoldighet, i det arbeidsplassen i fremtiden vil romme mange forskjellige forutsetninger, blant annet kulturer. (Bendix et al.2012).

Grimsø (ibid) påpeker at det er en personalpolitisk beslutning om rekruttering skal skje eksternt eller internt. Intern rekruttering er en lukket form for rekruttering, hvor søkere fra det eksterne arbeidsmarked ikke har tilgang til stillingene. Stillinger oppover i systemet søkes besatt med folk som allerede finnes i organisasjonen. Det sikrer en stabil arbeidsgruppe av medarbeidere. Det gir også de ansatte større følelse av trygghet og mulighet for karriere enn når de til enhver tid må konkurrere med eksterne søkere om opprykks stillinger.

En rekrutteringspolitikk som er basert på intern rekruttering, innebærer ikke bare at en fyller en stilling som uventet blir ledig med en person som allerede er i organisasjonen, men også at en planlegger for stillinger som skal besettes i løpet av de neste årene. Det krever aktivt engasjement fra organisasjonens side med hensyn til opplæring, utvikling, jobbrotering, arbeidsutforming og lignende, det må likevel understrekes at ren intern rekruttering bare unntaksvis er mulig og også noe bedriftene på et stadig mer turbulent arbeidsmarked nødig forplikter seg til.

Et viktig poeng ved intern rekruttering er å analysere hva det betyr og innebærer dersom en konstituert leder også søker på stillingen. Om konstituert blir forbigått av en annen, rykker ned og fortsetter i kraft av sin stilling, som del av den nye lederens ledergruppe, kan dette være veldig uheldig, og det er ikke akkurat det en ny leder trenger i den krevende oppstarts og

etableringsprosessen. Det er derfor viktig at konstituert leder blir informert nøye om valg av ny leder, slik at det ikke blir en vanskelig å forholde seg til den nye lederen. (Dale, 2014).

Ved ekstern rekruttering er stillingene åpne både for bedriftens egne ansatte og søkere utenfra. Det forutsetter at den ledige stillingen gjøres allment kjent utenfor bedriften, men kan også innebære en mer begrenset, direkte bekjentgjøring for en eller flere aktuelle stillingskandidater. En henvender seg primært til søkere som allerede har den kompetansen den utlyste stillingen krever.

Både ekstern og intern rekruttering har fordeler og ulemper. Intern rekruttering virker motiverende på ansatte, det er en rimelig form for rekruttering og en vet i noen grad hva en får. Dessuten sikres en mer stabil arbeidskraft, en får redusert turnover og vil lettere kunne beholde ønsket ekspertise. En får også en medarbeider som kjenner og er del av bedriftskulturen, med de fordeler det gir. På den annen side er intern rekruttering opplæringskrevende og kan lett gi store utviklingskostnader. Det er heller ikke uvanlig at en ansatt som er dyktig i sin nåværende stilling, viser seg ikke å ha tilstrekkelige forutsetninger for den nye stillingen. Den ansatte blir forfremmet til sitt eget nivå av «inkompetanse». En stilling som besettes internt skaper også forstyrrelser med hensyn til opprykk gjennom hele systemet. Høy grad av intern rekruttering kan også skape «innavl» ved at de ansatte blir for tilpasset eksisterende miljø og kultur. (Grimsø, ibid).

Ved ekstern rekruttering står en fritt med hensyn til valg av kandidater og unngår samtidig utviklingskostnader ved at en ansetter en søker med utdanning og praksis som direkte tilfredsstillende stillings og kompetansebehovet. En får også umiddelbart dekket et akutt kompetansebehov, et vesentlig behov når tid er en viktig faktor. Problemet vil alltid være at vi ikke har tilstrekkelig kunnskap om hvordan denne personen vil fungere i vår organisasjon. Det som skulle være en økonomisk fordelaktig beslutning, kan derved bli en økonomisk belastning. Arbeidet med kartlegging av kompetansebehov, valg av rekrutteringsmetode og ikke minst utvalgsprosessen, vil til sammen avgjøre resultatet. De fleste virksomheter vil benytte begge former, avhengig av kompetansebehovet de har og muligheten til å få dekket det internt. (Grimsø, ibid).

### 3.4 Oppsummering av litteraturgjennomgangen

I dette delkapittelet vil jeg foreta en kort oppsummering av den litterære gjennomgangen foretatt i kapittel 2 og 3, og knytte dette til forskningsspørsmålene som jeg tidligere har definert. Med bakgrunn i litteraturstudien har jeg laget ett sett antakelser som jeg vil sjekke opp mot de empiriske funnene.

I kapittel 2 har det gjennom litteraturgjennomgang blitt gitt et forsøk på å gi en definisjon på ledelse og ulike ledelsesroller i forhold til ledelsesforskeren Henry Mintzberg. Det er blitt forklart ulike ledelsesnivåer i en organisasjon og hvor mellomlederen som oftest befinner i organisasjonen. Det har blitt gitt en inngående forklaring på mellomlederen, mellomledernivå og rolle. Mellomlederens vanskelige oppgave, i skvis mellom de ansatte og ledelsen. Ved intervju av avdelingssjefene var mitt første spørsmål «hva legger du i begrepet mellomleder». Dette ble grundig forklart i litteraturgjennomgang. Det ble videre gitt en beskrivelse av ledelse i sykehus og ledelse av profesjoner. Dette for å gjøre et forsøk på å forklare den vanskelige og komplekse oppgaven det er å lede profesjoner i en kunnskapsbedrift, som et sykehus er.

I kapittel 3 har jeg sett på selve rekrutteringsprosessen. Ikke rekrutteringsprosessen som et hele, fra stillingsutlysning til ansettelse, men valgte meg ut noen områder som jeg ønsket å belyse. Disse områdene var; krav til kompetanse, referanse innhenting og intern og ekstern rekruttering. Gjennom teoretisk gjennomgang belyste jeg hvilke krav som ofte stilles til kompetanse. Formell og uformell kompetanse, hvor utdanning, erfaring og personlig egnethet blir vektlagt. Viktigheten og vektlegging av referanseinnhenting. Dette er noe som de fleste arbeidsgivere setter sin lit til og gjennomfører i siste stadie av en ansettelse. De personlige referansene blir sett på som et kritisk punkt før en eventuell ansettelse, dette til tross for lav prediktiv validitet. Til slutt så jeg inn på intern og ekstern rekruttering. Fordeler og ulemper med intern og ekstern rekruttering.



## 4. Metode

---

*Her vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for å kunne svare ut oppgavens problemstilling og de relevante forskningsspørsmålene. Jeg vil gå nærmere inn på valg av undersøkelsesdesign, forskningsstrategi, valg av metode og undersøkelsesmetode. Studien har en kvalitativ tilnærming. Data er innsamlet gjennom 6 dybdeintervjuer med avdelingssjefer ved Sykehuset Østfold. Utvelgelse av informanter ble gjort på bakgrunn problemstilling, jeg ønsket å intervju informanter som jobbet som avdelingssjefer og som stod for rekruttering av mellomledere.*

### 4.1 Utvikling av problemstilling og undersøkelsesdesign

Utviklingen av problemstillingen startet med interessen for ledelsesfaget og et tema som jeg hadde lyst å se nærmere inn på. For å utvikle en problemstilling må man finne et tema man er interessert i og har lyst til å gå i dybden av. Det er derfor viktig å avgrense tidlig hva det er man ønsker å undersøke, slik at man ikke favner for bredt. En slik avgrensning er helt nødvendig for å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse. Det innebærer at man definerer noe bort.

Det er vanlig å skille mellom tre dimensjoner som kan benyttes til å analysere problemstillinger: om problemstillingen er uklar eller klar (eksplorativt design), om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptivt) og til sist om vi ønsker å generalisere eller ikke. (Jacobsen, 2012). Jeg mener at min oppgave, som i hovedsak forsøker å få forståelse av en situasjon, befinner seg på den eksplorative dimensjon.

*Undersøkelsesdesign* fungerer som en overordnet plan for hva som er best egnet til den spesifikke problemstillingen. Det finnes ulike typer design alt etter hvilken type oppgave man ønsker å skrive og hvordan man ønsker å gå frem. I min oppgave var det overordnede målet å svare ut problemstillingen. Etter å ha jobbet med å konkretisere problemstillingen, skal man forsøke å finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til den spesifikke problemstillingen.

Det er vanlig å skille mellom intensive (dype) design og ekstensive design (brede), som omhandler to forskjellige forhold. Dybde er relatert til hvordan vi ønsker å tilnærme oss, hvor

mange nyanser vi skal få med oss for å svare ut problemstillingen og bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter vi skal undersøke.

Jeg valgte *intensivt design* hvor jeg går i dybden av problemstillingen, i et forsøk på å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig. Det sentrale med slik design er å få frem en så helhetlig beskrivelse av fenomenet som mulig, for så å få frem alle de individuelle variasjoner og forskjeller som finnes i forståelsen av et fenomen, samtidig som jeg ønsker å få frem likheter. Det er viktig å vektlegge den enkeltes forståelse og fortolkning av spørsmålene stilt.

*Intensivt design* ble valgt med tanke på å gjennomføre en intervjuguide med informanter som informasjonskilde. Målet med studiet var å få innsikt i tanker og refleksjoner for rekruttering av mellomledere og hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelsen. Jeg hadde fokus på profesjonsutdanning, formell lederutdanning kontra ledererfaring og rekruttering internt og eksternt. Jeg ønsket å gå i dybden slik at lederne skulle gi meg innsikt i hvordan de gikk frem ved rekruttering og valgte derfor det intensive undersøkelsesopplegg.

De neste delkapitlene gjennomgår hvorfor dette designet ble valgt benyttet.

## 4.2 Forskningsdesign

Når man skal forske på et fenomen kan metode sees på som et «verktøy» som kan brukes for å utføre dette. Det skiller mellom *kvantitative* og *kvalitative* metoder, altså hvilke data skal vi samle inn, tall eller ord? *Kvalitative* metoder er forskningsstrategier for beskrivelse og analyse av karaktertrekk og egenskaper eller kvaliteter ved de fenomenene som skal studeres.

Materialet består av tekst, som kan representere samtaler eller observasjoner. De kvalitative metoder kan bidra til å presentere mangfold og nyanser. En og samme virkelighet kan beskrives ut fra ulike perspektiver. (Malterud, 2013)

Kvalitative metoder handler om å karakterisere, selve ordet kvalitativ henviser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomenene. Det sier seg selv at kvaliteter bare kan tolkes, om noe er godt, vakkert eller konfliktfylt, kan aldri avgjøres av objektive harde fakta. Røttene til den kvalitative tilnærmingen ligger i den *hermeneutiske* tradisjon. Selve materialet man arbeider med er tekster, og disse fortolkes så kreativt og innsiktsfullt som mulig. Selve datamaterialet vil være egen nedskrevet tekst, som man må analysere og finne hoved nervene i.

I følge Aadland (1998) følger en kvalitativ oppgave følger disse fasene:

- Observasjon
- Nedskrivning av materialet
- Tolkning av tekstmaterialet
- Utforming av en rapport/besvarelse.

Man bør være minst mulig forutinntatt, fleksibel og maksimalt åpen for å registrere respondentenes egne synsvinkler, motiver og meninger. Man kan starte feltarbeidet tidlig i arbeidsprosessen. På mange måter blir veien til mens man går i slike studier.

Datainnsamlingen begynner nesten med en gang, og hoveddelen av arbeidet skjer etter at det empiriske materialet er hentet inn. (ibid).

Kvalitativ metode er en *induktiv* metode, man kan si at det er en åpen metode, der forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn. Først etter at informasjonene er samlet inn, blir den strukturert, satt i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre. På denne måten får man informasjon som er meget relevant, for i dette tilfellet, informanten. Ved denne måten å samle inn data på er forskeren i noe mindre grad inne og styrer respondentens svar. Med andre ord det er ikke gitt hvilke svar man får og hva man skal lete etter på forhånd.

En videreutviklet versjon av induktiv metode, *Grounded theory*, ble lansert av forskerne Glaser og Strauss i slutten av 60 – åra. De mente at selve nøkkelen til utviklingen av teorier om virkeligheten er å gå nedenfra og opp, de sier teorien skal være *grounded* eller grunnlagt på datamaterialet. Ut fra det man ser med det uhildede øye skal teorien vokse frem uten forhåndsteoretisering. Det er viktig å komme til forskningsområdet så fritt for fordommer, forforståelser og forutgående teorier som mulig. Etter innsamling av data ved hjelp av lydbåndopptaker og notater er det viktig å la materialet tale for seg selv. (ibid).

En kvantitativ tilnærming ble vurdert som mindre hensiktsmessig for å besvare hovedspørsmålsstillingen og forskningsspørsmålene. Metoden ville krevd en annen målformulering og oppsett av informasjonsinnhenting. Dette siden vurdering av den enkeltes egnethet og kompetanse i rekrutteringen av mellomledere ikke bygger på en kvantitativ utvelgelsesprosess. Hvis hovedformålet med denne studien hadde blitt definert til å

bygge en kvantitativ modell for å kunne tallmessig vurdere hvordan kriteriene til ulike kandidater vektlegges i praksis, kunne en kvantitativ metode vært nyttig.

For å svare ut problemstilling falt valget på kvalitativ forskningsdesign. Dette for å få en dybdeforståelse for valgte tema i oppgaven, og fordi det er ønskelig med åpenhet for nye innspill og overraskende informasjon. Ønsket er å gi mer nyanserte beskrivelser av temaene valgt, noe som kan være med på å gi en allmenngyldighet over konklusjoner. Den kvalitative metoden legger få begrensninger på de svar informantene kan gi. Den vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent. Åpenhet er et sentralt stikkord for denne tilnærmingen.

### 4.3 Valg av metode for datainnsamling

Jeg har nå bestemt meg for et intensivt og eksplorerende design og at data skal samles inn gjennom kvalitativ tilnærming, hvor meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger. Bakgrunnen for mitt valg av kvalitativ metode er at tilnærmingen er meget gunstig å benytte seg av når man søker forståelse på et område som er uoversiktlig og vanskelig å tallfeste. Jeg velger derfor å konsentrere meg om den kvalitative metode, hvor jeg oppsøker ledere ved SØK som har ekspertise og kunnskap når det gjelder rekruttering av mellomledere. Disse kan bidra til å gi meg en bedre oversikt over det jeg ønsker å forske på, og hjelpe meg med å svare ut problemstilling i min forskning.

Jeg valgte å benytte meg av det åpne individuelle intervju. Dette mener jeg er hensiktsmessig siden det er relativt få informanter med i undersøkelsen og fordi jeg er ute etter hva den enkelte informant har å si, hvordan de tolker og legger mening i de ulike temaer jeg har valgt for å svare ut problemstillingen. Jeg kommer til å vektlegge åpenhet, samt detaljer og for å få frem nyanser. Det at denne tilnærmingen er fleksibel ser jeg på som en fordel, da det kan legges opp til at problemstillingen kan endres etter hvert som vi får vite mer. Vi kan si at denne undersøkelsesprosessen kan sees på som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2013).

Ulemper med denne tilnærmingen er at den er svært ressurskrevende, da slike intervjuer ofte tar lang tid, det er mye etterarbeid og kan være vanskelig å kategorisere når vi kommer til analysefasen. For å løse dette har jeg valgt flere variabler/ spørsmål med få enheter, det vil si en intensiv design (Jacobsen, *ibid*).

Kvalitativ tilnærming vil som regel ha problemer med den eksterne gyldigheten, da det bare er mulig å rekke over et fåtall personer. Dette gjør at man ved denne tilnærmingen vil få problemer med representativiteten til de vi spør. Idealet om nærhet kan også bli en ulempe hvis man ikke greier å distansere seg. Kommer man for nært kan det gi uønskede effekter som at man mister evnen til refleksjon. (ibid). Jeg opplevde ikke at dette bød på problemer da jeg ikke kjente informantene fra før og vi klarte å holde oss til avtalt tid for intervju, dermed opplevde jeg at intervjuet ble gjennomført på en profesjonell måte og vi gikk aldri over grensen til det personlige.

Det har blitt sagt noe om at det å få frem nyanser er noe som er en fordel, men dette kan også være en ulempe da dataene kan bli for komplekse, og dermed vanskelig å tolke. Fleksibiliteten kan også bli et problem, man kan sitte igjen med en følelse at det stadig dukker opp ny informasjon som gjør at man ikke klarer å slutte undersøkelsen. Man kan også ende opp med å ha endret problemstillingen så dramatisk at man ender opp med en helt annen undersøkelse enn det man i utgangspunktet hadde tenkt seg.

#### 4.4 Utvalg av informanter og populasjon

Kvalitative metode er en omstendelig og dyptpløyende metode, så en slik metode begrenser naturlig nok utvalget til noen få informanter. Når man foretar utvalg av informanter er det viktigste at man vurderer formålet med undersøkelsen, slik at man velger den utvalgsmetoden som svarer best til hensikten.

Informanter er personer som selv ikke representerer gruppen som undersøkes, i dette tilfellet mellomledere, men har god kunnskap om gruppen. Da jeg bestemte meg for informanter jeg skulle intervju, valgte jeg personer med den ekspertisen jeg mente kunne svare ut problemstillingen. Informantene ble valgt ut fra sitt ledernivå, ut fra det man teoretisk kaller for populasjonen jeg var interessert i. Jeg tok kontakt med de lederne som jeg mente var passende for min forskningsgruppe og kunne tjene til mitt formål med undersøkelsen.

Utvalget skal settes sammen slik at det inneholder tilstrekkelig rikt og variert materiale. Man må sørge for at materialet eller informantene kan gi tilstrekkelig rike data til at problemstillingen kan belyses fra ulike sider. (Malterud, ibid). Utvalg av informanter, har betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. Jeg valgte informanter til det

personlige, individuelle og åpne intervjuet. Jeg satte en øvre grense på seks informanter og begrenset intervjuet til en tidsramme på 45 minutter. Dette med tanke på ledernes travle hverdag og at de skulle finne det overkommelig å sette av denne tiden.

Da utvalget ikke var veldig stort vil gyldigheten komme frem gjennom det unike og spesielle. Hensikten var å avdekke fenomener for hvordan lederne velger mellomledere til disse stillingene fremfor det generell og typiske. (Jacobsen, *ibid*)

## 4.5 Beskrivelse av egen forforståelse i forhold til studiens problemstilling

Forforståelse er i følge Malterud (*ibid*) den ryggsekken vi bringer med oss inn i forskningsprosjektet, før prosjektet starter. Innholdet i denne ryggsekken påvirker hele veien måten vi samler og leser våre data på. Dette er en bagasje som i beste fall kan gi næring og styrke til prosjektet og fungere som en matpakke, men som i verste fall kan bli en tung bær som gjør at vi bør avbryte reisen fordi alt handler om det vi bærer med oss og ikke det vi ser langs veien.

Den forforståelsen jeg hadde ved oppstart av denne studien, ble utfordret underveis gjennom litteratur og informantenes innspill. Som sykepleier med mange års erfaring fra sykehuspraksis og erfaring som mellomleder ble min forforståelse preget av både praksisbasert erfaring og en forutinntatthet som jeg bar med meg fra mange år innen helsevesenet. Gjennom lederutdanning, ledererfaring og den teoretiske plattformen som er blitt ervervet gjennom studiet, har dette vært en motivasjon for å sette i gang dette studiet. Siden jeg selv ikke har jobbet på avdelingsledernivå var det både nyttig og lærerikt å kunne gå i gang med denne prosessen. Med tanke på at dette er en studie bygd opp rundt en problemstilling og en teoretisk referanseramme, ble intervjuguiden lagd for å kunne belyse og berike et område som jeg ikke hadde spesielt god forkunnskap på, men jeg hadde med meg en hel del antakelser. Antakelser ble bekreftet og avkreftet, det ble akkurat slik jeg hadde håpet på.

## 4.6 Metode for datainnsamling

Jeg valgte å bruke intervjumetoden for innhenting av primærdata. Det ble gjennomført et åpent individuelt intervju. Denne datainnsamlingsmetoden er kjennetegnet ved at undersøker og undersøkt, altså informanten, prater sammen som i en vanlig dialog. Det ble lagt ingen eller svært få begrensninger på hva informanten kunne si. Det ble informert i forkant av intervjuet, at om det ble store avsporinger ville jeg hente informanten inn igjen. Før intervjuene hadde jeg forberedt en intervjuguide som ble brukt som grunnlag for dialog med informantene. Data ble samlet inn i form av intervjuer hvor det ble stilt spørsmål og informantene delte av sin kunnskap og erfaring.

### 4.6.1 Intervjuguide

Intervjuguiden ble laget på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmål, med spørsmål som jeg ønsket å få besvart og undersøkt. Spørsmålene var nøye formulert og kategorisert (se eventuelt vedlegg 2). For å få direkte innsyn i erfaringer valgte jeg en intervjuguide, hvor jeg kunne snakke med de som jeg skulle intervjuer. En intervjuguide er en liste med spørsmål og temaer som man ønsker å avdekke, denne ble lagd før intervjuet startet. Den hadde godt formulerte spørsmål, hvor lederne hadde mulighet til å snakke fritt. Det ble lagt opp til ro og fortrolighet for å skape en god ramme.

Som deltakende observatør ble det lagt opp til at jeg som forsker skulle inngå i den aktuelle sammenhengen på en måte som ikke forstyrret det naturlige forløp alt for mye. Det ble benyttet åpne og nøytrale spørsmål hvor målet var å legge til rette slik at det ene svaralternativet ikke ville utelukke det andre, men at informantene fikk en mulighet til å velge retning. Min rolle ble å styre intervjuene slik at informantene kunne få snakke relativt fritt, men samtidig hente dem inn igjen hvis de ”snakket seg bort” fra tema. Det som er positivt med intervju er at et man har en mulighet til å følge opp interessante svar som måtte dukke opp underveis. Om informanten ikke forstår spørsmålet eller blir i tvil om hva det blir spurt om, kan man omformulere spørsmålet. Man kan også være bevist ledende av og til. (Aadland, ibid).

## 4.6.2 Pilotintervju

Før jeg gikk i gang med å intervju informantene, ble det gjennomført pilot intervju. Dette for å sikre at intervjuguiden var forståelig, både for meg og for informantene, men også for å få testet ut det tekniske utstyret. Fordelen med å gjennomføre et pilotintervju, er at man får prøvd ut intervjuguide, men også hvordan man selv fungerer i en intervjusituasjon. Siden jeg selv aldri hadde sittet i denne situasjonen som intervjuer, kjentes det betryggende ut å teste dette ut. Jeg var redd for at det tekniske utstyret skulle svikte, så hadde derfor med meg to båndopptakere. Siden deltakelse skulle holdes anonym fikk jeg også trent på og ikke tiltale informantene med navn. Intervjuguiden fungerte fint ved pilotintervjuet og oppfølgende spørsmål kom på plass etter dette. En del av rekkefølgen på spørsmålene ble forandret.

## 4.6.3 Praktisk gjennomføring

Sykehuset Østfold har tre ledernivåer. Jeg vurderte å intervju på flere nivåer, det vil si både på mellomledernivå og avdelingssjefsnivå. Etter å ha gjort noen valg og vurderinger fant jeg det mest hensiktsmessig å intervju kun på avdelingssjefsnivå. Dette gjorde også at jeg fikk spisset min problemstilling til «Rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold».

Jeg startet med å ringe rundt til avdelingssjefsnivå for å høre om dette var noe de kunne tenke seg å bli med på, videre ble det sendt ut informasjonsskriv per mail, hvor jeg fortalte hvem jeg var og hva jeg studerte. Det ble informert om hva forskningen gikk ut på og at det var frivillig å delta. Videre sendte jeg ut datoer for når jeg hadde mulighet til å få gjennomført intervjuene, hvor de kunne gi tilbakemeldinger på datoer som passet dem. Jeg lot informantene selv bestemme datoer og klokkeslett innen en tidsepoke på to uker.

Datainnsamlingen ble påbegynt og avsluttet i løpet av to uker. For å lage minst mulig bryderi for avdelingssjefene inviterte jeg meg inn til deres arbeidssted hvor de selv kunne velge hvor vi skulle foreta intervjuet. Det ble benyttet opptaksutstyr med ekstern mikrofon under samtlige intervju. For ikke å forstyrre flyten i samtalen, valgte jeg å avstå fra å notere underveis. Ved det første intervjuet hadde jeg med penn og papir for å notere stikkord. Dette opplevde jeg selv som forstyrrende og følte at jeg mistet flyten i intervjuet, valgte derfor ved de neste intervjuene og ikke notere underveis. I stedet for valgte jeg å notere meg stikkord umiddelbart etterpå, slik at jeg kunne forbedre intervjuene for hver gang.



Analyseprosessen startet for meg allerede ved intervjuene, etter hvert intervju tok jeg en gjennomgang med hva som var blitt sagt og tenkte umiddelbart på hvilke funn som dukket opp underveis.

#### 4.6.4 Transkribering

All forskning bygger på fortolkning av representasjoner av den virkelighet vi ønsker å studere. I den kvalitative forskningsprosessen omformes virkeligheten til tekst fra observasjon eller samtaler. Etter intervjurunde med informantene skal rådata bearbeides og organiseres til en form der de blir tilgjengelige for analyse. Den kvalitative analysen forutsetter at materialet er sammenfattet til tekst på en tilgjengelig og håndterbar måte.

Det anbefales å transkribere selv. Dette av flere grunner. Den som selv deltar i samtalen husker gjerne momenter som kan oppklare uklarheter eller som er av betydning for meningen i teksten. Dette kan spille en stor rolle selv ved mindre redigeringer når den muntlige samtalen skal oversettes til tekst og styrke validiteten av analysearbeidet. Ved selv å være mellomledet mellom tale og tekst får forskeren gjenoppleve erfaringene fra intervjuene og gjøre seg kjent med materialet fra en ny side. (Malterud, *ibid*).

Jeg valgte å transkribere det første intervjuet selv. Dette var en tidkrevende prosess. Det tok lang tid å høre gjennom råmaterialet og på noen punkter var jeg usikker på hva som ble sagt og måtte gå tilbake i intervjuet flere ganger. Jeg fikk et omfattende skriftlig materiale og mye av det som ble sagt, hadde jeg som intervjuer ikke fått med meg eller hadde glemt. Jeg måtte høre gjennom intervjuet flere ganger og opplevde at jeg hørte ting på nytt stadig vekk.

For å komme igjennom denne prosessen lot jeg en ansatt ved skrivestuen Sykehuset Østfold skrive opp de andre fem intervjuene. Intervjuene ble da skrevet opp på korttid og jeg sparte meg selv mye tid med denne omfattende prosessen. Tid jeg kunne bruke på å analysere data. Siden jeg ikke transkriberte alle intervjuene selv, brukte jeg tid på å høre gjennom intervjuene flere ganger, for å sjekke at det som var blitt transkribert var riktig og at jeg fikk med meg alle detaljer i intervjuene. Intervjuene hadde varighet fra 25 -80 minutter. Siden jeg hadde skrevet ned notater etter intervjuene, ønsket jeg å ta fatt på transkriberingen umiddelbart etter intervjurunden, slik at jeg hadde alle data helt ferske og kunne sjekke intervjuene opp mot notater som var skrevet ned.

## 4.7 Analyse av data

Hensikten med å analysere er å organisere, strukturere og få frem mening fra datamaterialet. Dette er en krevende prosess da det ikke finnes noen standardiserte regler for hvordan man skal gjøre denne jobben. Analysen kan gi beskrivelser, begreper eller modeller, eller kombinasjoner av disse. Når man er ferdig med å intervju sitter man igjen med en bunke med notater og skrevne ark etter mange timers opptak med lydbånd. Spørsmålet nå er hvordan trekke ut noe fornuftig ut av alle disse timene med opptak og informasjonsmengde? Det første man må gjøre er å redusere noe av kompleksiteten, forenkle og strukturerer for å få en oversikt.

I følge Jacobsen(ibid) vil analysen kort sagt dreie seg om tre ting: *beskrive materialet* vi har fått inn gjennom intervju eller observasjon. Dette innebærer en viss form for systematisering av intervjuer og observasjoner. *Systematisere og kategorisere*; innebærer å redusere den uoversiktlige informasjonen som alltid vil foreligge før en analyse. I alle faser av analyseprosessen foretas en utsiling og forenkling av informasjonen. Systematisering er nødvendig for å kunne formidle det vi har funnet. *Sammenbinde*; Når opplysningene er systematisert, vil man som regel begynne å fortolke data, som innebærer å lete etter meninger, funn og årsaker, og bringe en viss orden inni data. Her går man ut over det man har sett og hørt. Det er i denne fasen man forsøker å se hva som ikke er blitt direkte sagt eller gjort. Her får man frem de skjulte men kanskje mest interessante forholdene.

Malterud (ibid) på sin side sier, man skal gjennom analyse av materialet finne frem til nye beskrivelser, nye begreper eller nye teoretiske modeller. Presentasjonen av forskningsmaterialet skal gjøre det klart for leseren hvordan man har kommet frem til disse resultatene. Analysen skal bygge bro mellom rådata og rådata ved at materialet blir organisert, fortolket og sammenfattet. Med utgangspunkt i problemstillingen stiller man spørsmål til materialet og svarene er de mønstrene og kjennetegnene som man gjennom systematisk kritisk refleksjon kan identifisere og gjenfortelle.

Tidligere i oppgaven beskrev jeg min egen forforståelse og oppbygningen av studiet gjennom problemstilling og den teoretiske referanserammen. Dette skal nå legges til grunn i det videre analysearbeidet og drøfte resultatene opp mot eksisterende teorier. Analysen vil foregå slik at andre vil kunne kjenne seg igjen og følge den veien jeg har gått, anerkjenne min systematikk underveis og forstå konklusjonene. Spørsmålene som ble stilt i min tematiserte intervjuguide

var en følge av problemstillingen, men svarene ble bestemt både av spørsmålene, det empiriske materialet og den teoretiske referanserammen. Kvalitative data representerer store mengder informasjon. Tidlig i analysen er det viktig å ta stilling til hvilke deler av materialet man skal konsentrere seg om. Man må skille mellom hva som er ny kunnskap og hva som ikke er det. (ibid).

I mitt tilfelle ble det brukt observasjon, notater og lydopptak. Som beskrevet tidligere brukte jeg den åpne individuelle intervjumetoden. Intervjuguiden som i sin struktur var temabasert var til stor hjelp senere når jeg skulle systematisere stoffet i ettertid. Det ble vist stor fleksibilitet under intervjuet og informantene fikk snakke fritt. Jeg valgte å foreta en analyse av hver case først, når det gjaldt de ulike temaene som ble tatt opp under intervjuene. Dette for å redusere datamengde og redusere så mye som mulig på stoffet. I kvalitativ metode er det data hentet inn gjennom det åpne individuelle intervju som er det viktige råmaterialet. Jeg har derfor valgt å gjenfortelle og referere til en del sitater i den videre analysen av materialet.

## 4.8 Forskningens pålitelighet

Om resultatene av forskningen er pålitelig handler om en rekke forhold. *Gyldighet eller validitet* som egentlig betyr treffsikkerhet. De spørsmålene man stiller må direkte eller indirekte gi materiale til å belyse selve problemstillingen som oppgaven skal utrede. I all forskning bør man stille seg to spørsmål, man må spørre seg om metoden man har brukt representerer en relevant vei til kunnskap som kan belyse problemstillingen.

Gjennomgangsspørsmålet er, hva gir resultatet kunnskap om. Man må stille spørsmål som viser hvordan relevante valg har påvirket den kunnskapen vi kommer frem til. På denne måten kan man systematisk gå opp grensene omkring egen kunnskap og utvikle en begrunnet mening om hva den sier noe om. Man må sørge for at det empiriske materialet og egne tolkninger gir et gyldig bindeledd mellom utgangspunktet og resultatene. Det er viktigere enn å spørre om informantene har snakket sant, er det å spørre seg selv om hva de snakker sant om. (Malterud, ibid) I mitt tilfelle hadde jeg noen få utvalgte temaer, noe som betyr at det kan være vanskelig å generalisere forskningen med bakgrunn i et så lite utvalg. Temaene var ikke tilfeldig valgt, men valgt ut i fra noen få definerte kriterier med utgangspunkt i problemstillingen. Man kan likevel se at noen tendenser er sammenfallende mellom informantene innenfor hvert tema. Det er med på å øke oppgavens validitet.

*Pålitelighet eller reliabilitet* er et annet aspekt når man skal vurdere forskningens pålitelighet. Det handler om hvorvidt jeg kan stole på materialet mitt. Kan jeg stole på at informantene har skjønt spørsmålet? Har jeg skjønt svaret? De som undersøkes, påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingen. Undersøkelsesobjektene vil utsettes for ulike stimuli og signaler. Undersøkeren kan ha effekt på det hun forsker på. Det man kaller intervju effekt, det vil si at samtalen formes av partene som deltar. En hissig intervjuer vil få et annet resultat enn en som er helt rolig og interessert i intervju objektet. Med andre ord så kan ulike undersøkere komme frem til ulike resultatet i samme undersøkelse nettopp fordi de opptrer ulikt. Når to undersøkere kommer frem til samme resultat, kan man gå ut ifra at resultatet er til å stole på, det er *pålitelig*. (Jacobsen, ibid). Jeg tenker at gitt ut ifra samme situasjon, med de samme informantene og med de samme spørsmålene, ville en annen intervjuer kunne kommet frem til de samme resultatene, som jeg har gjort i min undersøkelse. Jeg vil derfor si det er høy grad av pålitelighet i denne studien.

*Objektivitet* er et begrep det er vanskelig å definere. Å være objektiv kan være saklig eller upartisk. Det motsatte av å være objektiv er å være subjektiv, noe som innebærer å være tilbøyelig til å la personligheten dominere. Det som er viktig som forsker er å være seg selv bevisst egne verdier, som i denne studien. En slik bevissthet vil sette forskeren i bedre stand til å skille ut informantens informasjon uavhengig av egen forforståelse. Resultatet av intervjuene vil på denne måten bli upåvirket av den som utfører intervjuene. Selv uten å ville det, er det altfor lett å la seg påvirke til og bare se det som kan bekrefte forforståelsen. For å motvirke dette må man lete etter det som kan avkrefte våre forhåndsforklaringer. (Dalland, 2012). Jeg mener selv at jeg har vært så objektiv som det lar seg gjøre i denne studien. Det er likevel veldig vanskelig å være hundre prosent objektiv, med tanke på at det hele startet med en problemstilling som man har lagd selv ut fra et tema man er interessert i å finne ut mer om. Man har med seg en forforståelse, med tanke på at jeg selv har jobbet så pass mange år i helseforetak er jeg godt kjent med hvem og hvilke krav som det stilles til av kvalifikasjoner hos mellomledere. Det viktigste har likevel vært å fortolke funnene ut fra problemstillingen og den teoretiske referanserammen oppgaven er oppbygd på.

## 5. Presentasjon av sykehuset Østfold og Informantene

*I dette kapitlet vil jeg gi en inngående presentasjon av Sykehuset Østfold, samt gi en definisjon på helseforetak. Videre vil jeg gi en presentasjon av informantene som samtykket til å være med i denne studien. Studien ble gjennomført anonymt og det vil ikke være mulig å gjenkjenne dem gjennom opplysningene som er gitt i det følgende. Alle informantene jobber som avdelingssjefer ved SØK, de har tilfelles at de er alle kvinner med lang og bred erfaring fra helseforetak. De jobber alle med rekruttering av mellomledere.*

### 5.1 Sykehuset Østfold

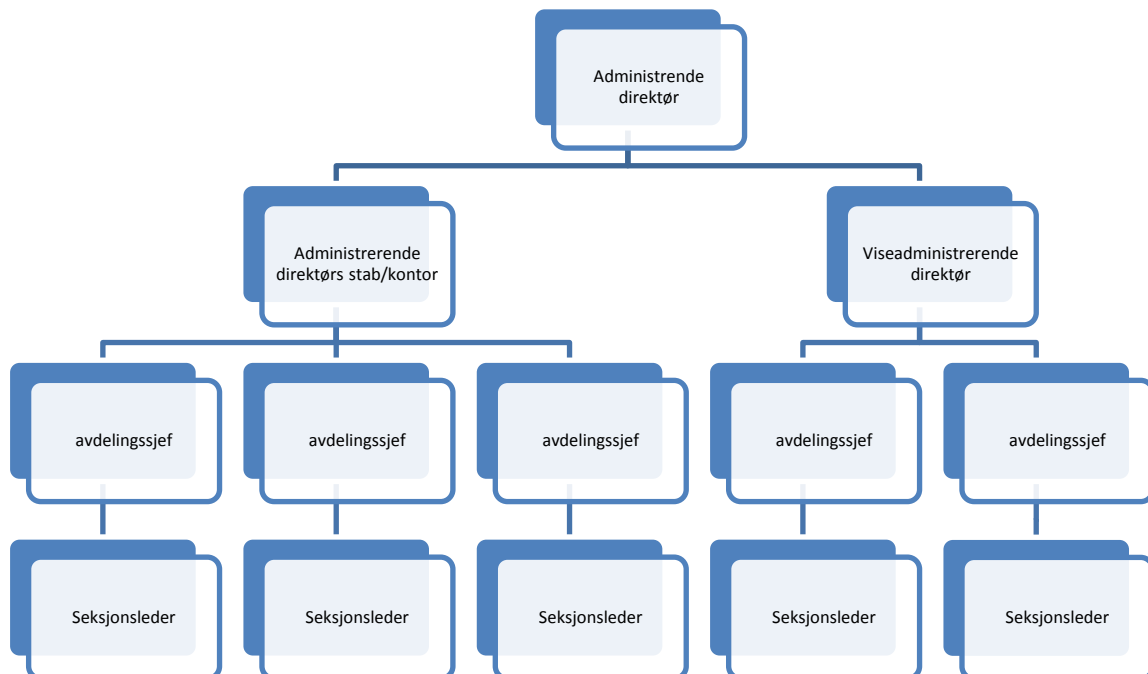
Sykehusorganisasjonen er spesiell i den forstand at sykehusansatte arbeider med liv og død, håp og fortvilelse, smerte og angst. Sykehus er en problemløsende kunnskapsorganisasjon bestående av en samling avdelinger og klinikker der det arbeider en rekke faggrupper og spesialister med høy kompetanse. Kjernen i dagens norske sykehusmodell er statlig eierskap og organisering i fem statlige regionale helseforetak og et finansieringssystem med en kombinasjon av rammebevilgninger (som er uavhengig av aktivitet) og aktivitetsavhengige tilskudd. (Grund, 2006). Et sykehus har et eller flere formål. I formålsbeskrivelse for et sykehus inngår det alltid pasienter. Et sykehus kan ha andre formål i sin beskrivelse, som for eksempel kan være forskning og kompetanseutvikling, men det er alltid pasienten som er i fokus.

Dette studiet ble lagt til SØK, som ligger i hjertet av Østfold. Et helt nytt sykehus som har vært i full drift siden 3.november 2015. Etter nedleggelse av gamle Sykehuset Østfold Fredrikstad, SØF.

Sykehuset Østfold har spesialisttjenester innen: Kirurgiske fagområder (ortopedi, bløtdelskirurgi inkludert gren- og SUB spesialiteter, gynekologi, fødselsomsorg, øye og øre-nese hals). Medisinske fagområder (indremedisin med gren- og SUB spesialiteter, nevrologi, pediatri (barn), revmatologi og kreftsykdommer). Psykisk helsevern (barne- ungdoms- og voksenpsykiatri). Spesialisttjenester til rusmisbrukere. Rehabilitering. Prehospital akuttmedisin inkludert ambulanse- og nødmeldetjeneste.

Anestesi, operasjon, intensiv- og smertebehandling. Bildediagnostikk og laboratoriefag (patologi, mikrobiologi, medisinsk biokjemi, blodbank og transfusjon).

Sykehuset Østfold tilbyr helsetjenester på Kalnes, Moss, Halden, Fredrikstad, Askim, Eidsberg og Sarpsborg. Sykehuset Østfold er en del av spesialisthelsetjenesten. I [lov om spesialisthelsetjenesten](#) § 3-8 angis sykehusenes oppgaver slik: Pasientbehandling, utdanning av helsepersonell, forskning, Opplæring av pasienter og pårørende. I et mangfold av yrkesgrupper jobber det ca. 4 880 medarbeidere for å gi våre pasienter et best mulig helsetilbud i Østfold. (<http://www.sykehuset-ostfold.no/>).



Figur 8: Organisasjonskart for sykehuset Østfold

Sykehuset Østfold (SØ) er et område sykehus og opptaksområdet er Østfold fylke. Organisasjonen består av tre ledernivå, øverst sitter administrerende direktør med administrerende direktør stab/kontor og viseadministrerende direktør. Midterste nivå sitter avdelingssjefene for de ulike avdelingene. På nederste nivå sitter seksjonslederne eller mellomlederne.

I 2014 ble det utarbeidet lederavtaler mellom administrerende direktør og avdelingssjefer og stabsdirektører. Det blir gjennomført månedlige felles oppfølgingsmøter mellom administrerende direktør og avdelingssjefer. Lederavtalene inneholder konkrete mål som er målbare og mulig å påvirke. Disse skal konsolidere med sykehusets overordnede mål, men måltallene er tilpasset den enkelte avdeling. En skriftlig rapport leveres hver måned og det er oppfølgingsmøter mellom administrerende direktør og den enkelte avdelingssjef hver måned.

Det stilles krav til lederatferd, stikkord her er ansvarlig, handlekraftig, endringsvillig, kommuniserende, inspirerende, helhetstenkende. Sykehuset Østfold har utviklet sin egen styringspyramide, hvor visjon, virksomhetside og verdigrunnlag troner øverst. Verdier og leveregler er neste nivå, overordnede mål og strategier, lederavtaler og virksomhetsplaner, aktiviteter og resultater. SØ kan vise til positive resultater og uløste utfordringer.



**Figur 9:** Sykehuset Østfolds styringspyramide

## 5.2 Definisjon av helseforetak

Norge er delt i fire helseregioner. I hver av dem har et regionalt helseforetak ansvar for å sørge for at befolkningen blir tilbudt spesialiserte helsetjenester. Staten eier [de regionale helseforetakene](#). Sykehuset Østfold er et av helseforetakene som er eid av det regionale foretaket [Helse Sør-Øst](#).

Helseforetak yter spesialisthelsetjenester, forskning, undervisning og andre tjenester som står i naturlig sammenheng med dette. Virksomheten til helseforetak reguleres av

helseforetaksloven av 2001. I 2014 fantes det totalt 28 helseforetak i landet. Det er staten gjennom Helse- og omsorgsdepartementet som står som eier av de regionale helseforetakene. De regionale helseforetakene har et styre utpekt av departementet, og helseforetakene har et styre utpekt av de regionale helseforetakene. Helseforetaksloven krever at både regionale helseforetak og helseforetak ledes av et styre og en daglig leder (administrerende direktør). Det er de regionale helseforetakene som selv fastsetter hvordan de ønsker å fordele tjenesteytelsen mellom sine underliggende helseforetak. Organiseringen av disse og arbeidsdelingen mellom dem kan derfor endres på kort tid.

Et helseforetak kan bestå av flere sykehus og andre institusjoner, men hver av disse representerer ikke egen virksomhet etter helseforetaksloven. Loven gir regjeringen anledning til å dele riket inn i så mange helseregioner som nødvendig. For hver helseregion skal det være et regionalt helseforetak. Ved iverksettingen av ordningen ble det etablert fem regionale helseforetak med geografisk ansvar tilsvarende de tidligere helseregionene. De regionale helseforetakene er: Helse Nord RHF, Helse Midt-Norge RHF, Helse Vest RHF og Helse Sør-Øst. (<https://sml.snø.no/helseforetak>).

### 5.3 Presentasjon av informantene

Under metode kapitlet, valgte jeg å ta utgangspunkt i et intensivt og eksplorerende design. Data ble samlet inn gjennom kvalitativ tilnærming gjennom intervju med lydbånd og observasjon. Informantene var alle avdelingssjefer ved Sykehuset Østfold. Disse ble ikke tilfeldig valgt, men ble valgt nettopp fordi de besitter en unik kunnskap, ekspertise og har lang erfaring med rekruttering av mellomledere. Jeg valgte å benytte meg av det åpne individuelle intervju, da det var mest hensiktsmessig. Jeg valgte kvalitativ metode fordi jeg var ute etter hva den enkelte informant hadde å si, hvordan de tolket og la mening i de ulike temaer valgt for å svare ut problemstillingen.

Blant informantene var det 6 kvinner. De jobbet alle som avdelingssjefer for de ulike avdelingene. Sykehuset Østfold en kvinnedominert arbeidsplass, med en stabil kvinneandel på 77,5 %. Blant avdelingssjefene er den største andelen kvinner med sykepleiefaglig bakgrunn. Dette er ikke en norm. Flere av avdelingssjefene er utdannet leger, eller kommer fra andre profesjoner.



Jeg ønsket å bevare deres anonymitet, analysen vil derfor ikke avsløre hvem disse kvinnene er. Den yngste informanten var 44 år. Den eldste var 59 år. De hadde tilfelles at de var alle utdannet sykepleiere, noen var spesialsykepleiere. De fleste hadde noen form for lederutdanning, enten i form av kurs eller formell lederkompetanse, noen hadde mastergrad utdanning innen ledelse eller tilsvarende.

**Informant 1:** Kvinne, 56 år. Er utdannet sykepleier og jordmor. Har 3 år lederutdanning fra Høyskolen i Østfold på deltid. Forvaltningsrett fra Universitetet i Oslo. Hun har jobbet som leder siden 92/93. Før hun startet i den jobben hun sitter i nå, var hun overjordmor. Det ble utlyst avdelingssjefsstilling på kvinneklinikken her på sykehuset den gangen, fikk hun en ny sjef som hun fant ut at hun ikke kunne jobbe sammen med. Da sa hun opp jobben som overjordmor og søkte på andre jobber her i sykehuset. Hun valgte sjef fremfor fag. Hun ble da assisterende avdelingssjef ved hjerte og lunge avdelingen, hvor hun vikariert i avdelingssjefens fravær ved ulike avdelinger. Har jobbet som avdelingssjef siden 2011.

**Informant 2:** Kvinne, 46 år. Er utdannet sykepleier og bedriftsøkonom. Holder fortiden på med en avsluttende masteroppgave i tverrfaglig samarbeid. Har jobbet som leder siden 2005, 11 år til og fra. Før hun startet i den jobben hun har i dag jobbet hun først som regnskaps medarbeider og økonomiansvarlig ved en stor bedrift, ble etter hvert ganske lei av å sitte foran data og ikke ha med mennesker å gjøre, så da utdannet hun seg til sykepleier i voksen alder. Hadde tenkt å være sykepleier, men jeg ble ganske fort dratt inn som leder, hun jobbet som sykepleier 1 år før hun ble leder.

**Informant 3:** Kvinne, 57 år. Er utdannet sykepleier, har i tillegg noe kvalitetsledelse og noe ledelse. Blant annet BI. Hun har jobbet som leder mer eller mindre siden 1998. Så det blir snart 18 år. Før hun begynte i denne jobben, jobbet hun i akuttmottaket. Siden jobbet hun som konstituert seksjonsleder fra -94 til -95. Så gikk jeg ut og begynte å jobbe i akuttmottaket, og jobbet der i 3 år, så gikk jeg tilbake til å jobbe som seksjonsleder. Ble siden spurt om å være konstituertavdelingsleder. Har siden det jobbet som assisterende avdelingssjef eller avdelingssjef.

**Informant 4:** Kvinne, 59 år. Er utdannet sykepleier og spesial sykepleier. Har jobbet som avdelingssjef siden 2002. Før det var hun oversykepleier. Jobbet som oversykepleier frem til hun ble avdelingssjef for samme avdeling. og avdelingssykepleier fra -91.

**Informant 5:** Kvinne, 44 år. Er utdannet sykepleier og har en master i sykepleie vitenskap. Hun har også de 2 første årene på masterstudiet i økonomi og ledelse i Halden. Hun har tre juridiske eksamener i offentligrett, forvaltningsrett og arbeidsrett. Videre har hun utdanningsstatistikk, metode og etikk og eksamen filosofikum. Før hun begynte i jobben som avdelingsleder jobbet hun som rådgiver ved Sykehuset Østfold Kalnes

**Informant 6:** Kvinne, 54 år. Er utdannet sykepleier. Hun har jobbet ved flere forskjellige lederstillinger. Hun hadde en periode som hun jobbet med noe helt annet, men bortsett fra det har hun jobbet som leder siden 1990. Før hun begynte i den jobben hun har nå jobbet hun som avdelingsrådgiver i samme avdeling.

## 6. Empiri og analyse

---

*I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra undersøkelsen og drøfte disse funnene opp mot relevant teori. Jeg vil gi min tolkning og forståelse av hva informantene fortalte under intervju. Hensikten med empiri og analysekapitlet er å drøfte hvordan resultatene svarer ut problemstillingen og forskningsspørsmålene i studiet. Jeg vil ofte kunne referere til den enkelte informants utsagn. Jeg vil ikke referere til hva den enkelte informant har sagt, da jeg mener at det er utsagnene selv om er viktige. Med bakgrunn i analysen har jeg også redegjort for mine hovedfunn. Kapitlet er firedelt, hvor emnene ledelse, rekrutteringsprosessen, krav til kompetanse og intern og ekstern rekruttering blir belyst.*

### 6.1 Ledelse

Til dette delområdet har jeg utledet to antakelser. Jeg vil behandle dem hver for seg, ved først å se på empirien fra de ulike casene og gjøre egne analyser sett i forhold til litteraturgjennomgangen. I slutten av delkapitlet oppsummerer jeg mine hovedfunn omkring dette temaet. For å innhente informasjon brukte jeg en intervjuguide, spørsmålene som ble stilt var lik for alle. Den var dynamisk, noen av spørsmålene ble utdypet og det ble stilt tilleggsspørsmål. De litterære studiene i dette kapitlet danner et teoretisk grunnlag for å kunne besvare problemstillingen

#### 6.1.1 Ledelse - antakelse 1

**«En mellomleder, står som ordet sier i midten, «mellom barken og veden». En vanskelig og utfordrende posisjon. En mellomleder skal tilfredsstillere sine ansatte, samtidig som man skal utføre de bestillinger toppledelsen kommer med. Som mellomleder kan det være vanskelig å identifisere seg, da lojaliteten bør gå både opp til toppledelsen, men samtidig ned til de ansatte».**

Gjennom arbeidet med litteraturen synes jeg det var vanskelig å finne en klar definisjon på mellomlederbegrepet. Jeg valgte å bruke Hopes definisjon på mellomledelse som utgangspunkt. En mellomleder står som ordet sier mellom to nivåer, med ledelsen over seg og medarbeiderne under seg. Det finnes flere ulike måter å bygge opp en organisasjon på, således vil nok mellomlederbegrepet varierer noe fra organisasjon til organisasjon. Under intervjuet spurte jeg avdelingssjefene hva de la i begrepet mellomleder.

Jeg vil poengtere at de har gitt sine svar ut fra sine ulike erfaringer og egne referanserammer, svarene var derfor noe ulike.

En av informantene gav en beskrivelse av hvordan Sykehuset Østfold er organisert med tanke på organisasjons struktur og hvilket ansvar mellomleder har. Mellomledernivå ved SØ er det samme som seksjonsledernivå. *«Den organisasjonsstrukturen som vi har ved sykehuset i dag, er det 3 nivåer. Det er administrerende direktør, avdelingssjef og seksjonsleder. Da har seksjonsleder definert ansvar for en virksomhet, faglig og administrativt. Mellomlederen jobber på oppdrag fra sin avdelingssjef, tilsvarende som avdelingssjef jobber på oppdrag fra administrerende direktør».*

Hun beskriver ledernivåene ved SØ, samt hvilke ansvarsområder den enkelte mellomleder har, som er en god beskrivelse av begrepet mellomledernivå. Ole Hope har i sin bok «mellomlederen» beskrevet mellomlederen som har to ledelsesnivåer over seg, og de ansatte under seg. Hun forteller også at en mellomleder jobber på oppdrag fra sin avdelingssjef, det vil si at mellomlederen skal gjennomføre de oppdrag hun får utdelt, hun vil også bli målt som mellomleder på dette. Om hun ikke klarer å gjennomføre de tiltak som hun blir satt til, vil det alltid være en vurderingssak om hun oppfyller de krav som er forventet. Det er ikke uvanlig at en mellomleder som ikke oppfyller de krav som er forventet må omplasseres til en mindre krevende stilling. Det stilles høye forventningskrav til en mellomleder. Som en informant uttalte *«om man tror at man kan komme og gå som man vil, har man misforstått hvilken krevende jobb det er å jobbe som mellomleder».*

En annen informant gav en beskrivelse av den vanskelige rollen mellomlederen står i. Det å stå i skvis mellom to nivåer. *«Mellomleder er kanskje den vanskeligste rollen vi har i sykehuset, for du står jo midt i mellom. Du er ikke noe topplerer og er ikke med på de store avgjørelsene, men du er veldig viktig for personalet ditt. Så det er nok en litt vanskelig rolle, midt i mellom personale og topplerer».*

Flere av informantene beskrev den vanskelige rollen det er å stå i «skvis» mellom topplerelse og de ansatte. Å være lojal mot beslutninger som blir tatt av topplerelsen og sette denne beslutningen ut i virksomheten. Det forventes lojalitet, men det forventes samtidig at personalet skal ivaretas. Blir det for mye misnøye blant de ansatte vil sykefraværet øke, og pasientbehandlingen vil kunne bli lidende under dette. Samtidig må tiltak iverksettes når det

forventes av toppledelsen. Slike tiltak kan være og ikke leie inn vikar for korttidsfravær grunnet høye kostnader til personal. En slik beslutning vil ikke være populær blant personalet, som kanskje må jobbe mer en vanlig, så igjen vil mellomlederen bli stående i skvis, mellom personalet og direktiver gitt fra avdelingssjefen.

Jeg finner støtte for informantenes utsagn i Hope (2015). En mellomleder står som ordet tilsier, i midten. For å håndtere relasjoner på sitt nivå, må han ikle seg tre ulike roller. En mellomleder må innta rollen som underordnet, sideordnet og overordnet i forskjellige situasjoner. Han mottar ordrer fra toppledelsen, og nedover gir han ordrer til sine ansatte, ovenfor sidestilte er han sidestilt. Rollen som mellomleder er derfor tredelt. Denne rollen vil derfor ofte være utfordrende, da han må bytte roller i raskt tempo, for å kunne tilfredsstille de ulike nivåene.(ibid).

En informant beskrev mellomleder som; *«Det er en som har personalansvar for ganske mange medarbeidere og som rapporterer oppover til en leder på et høyere nivå»*. En vesentlig del av personalansvaret ivaretas av den direkte overordnede. En leder kan ikke fraskrive seg dette ansvaret ved å henvise til personalavdelingen. Personalledelse må stå sentralt i enhver ledelsesfunksjon. Det er toppledelsens og ledelsens ansvar å skape den motivasjon, lojalitet og identifikasjon som er nødvendig for innsats. (Grimsø, 2015).

En annen informant mente at dette med å være uredd, å tørre å stå for sine meninger og kjempe for det man tror på er viktige egenskaper ved rekruttering; *« det er kjempeviktig at man er med på de diskusjonene som er og at man tør å si fra. Men beslutningene må man nok være lojal mot og de holdningene der tenker jeg er viktig å få frem. Uredd. Da tenker jeg at du skal være uredd både med tanke på det du skal gjennomføre som leder og også i forhold til det at du får være mellomleder»*.

Å være mellomleder er som tidligere diskutert en stilling hvor du står i skvis, fanget mellom to aspekter av virksomheten. Det forventes av en sjef eller leder, at man skal tørre å stå i midten, midt i kryssilden. Tørre å si fra, uten at det går på bekostning av organisasjonens beslutninger. Det ønskes en leder som skal utvikle visjoner, verdier og strategier, samtidig som en leder skal kunne håndtere de administrative oppgaver. Samtidig er det en hårfin balanse gang mellom det å være leder og være sjef. En leder går foran og viser vei, tør å kjempe og tør å stå for sine medarbeiders meninger, men samtidig også stå for toppledelsen

meninger. Som mellomleder må man være tøff. De fleste informantene kunne fortelle at mange så på disse stillingene som en umulig stilling, som en utpost, der man alltid stod i skvis. Det enkleste vil være og ikke si noe, men samtidig vil ikke det gå i lengden da fremdrift er en viktig oppgave som mellomleder. Så det er viktig å være uredd, med tanke på det man skal gjennomføre som mellomleder.

### Analyse:

Fra litteraturstudiet kjenner vi til en mellomleders vanskelige oppgave, i skvis mellom sine ansatte og ledere. Hensynet skal tas både opp og ned, men også til sine likestilte. En mellomleder med personalansvar har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø og ta sine underordnede på alvor om det oppstår vanskelig situasjoner. Dette er også nedfelt i arbeidsmiljøloven § 4, det er leders spesielle ansvar å ivareta arbeidsmiljøet, og tilrettelegge for dette. En mellomleder skal rapportere oppover til sine nærmeste ledere og søke støtte der om det blir vanskelig å håndtere. Det er ikke uvanlig at en avdelingssjef må overta vanskelig situasjoner hvor personalet er involvert. Dette gjøres også for å skåne mellomlederen som skal omgås personalet i det daglige og er avhengig av å ha en så god tone med sine ansatte, slik at det ikke går utover arbeid innsats eller arbeidsmoralen.

Gjennom avdelingssjefenes beskrivelse kom jeg frem til at de la ulik vekt i begrepet mellomleder, men at de alle var enige i hvor i organisasjonsstrukturen mellomlederen var plassert. Felles var at de var opptatte av at mellomleder rapporterer oppover i systemet og at mellomleder har et definert ansvar for avdelingen, de jobber på oppdrag fra sin avdelingssjef. De var opptatt av at mellomlederen har et stort personalansvar og dette kan være en vanskelig oppgave, da de ofte står i skvis mellom leder over seg og personalet under seg. En av avdelingssjefene beskrev en typisk situasjon, hvor det er lett å komme i skvis, men hvor hun løste det på følgende måte: *«Derfor prøver jeg som avdelingssjef og si til mine ledere at det her det er mitt ansvar. Sånn som med en person vi nekter permisjon, som jeg vet kommer til å bli kjempe sur. Da sier jeg at det er jeg som har bestemt, for å avlaste mellomleder, fordi de ser dem hver dag. Så det er jo noe med å avlaste mellomlederne i rollene sine også».*

Informantene opplevde at en mellomleder stilling er en vanskelig og utsatt posisjon. En posisjon hvor du ikke er noen toppleder, men mer en administrator som skal tilfredsstille de ansatte og ledelsen fra flere vinkler. En mellomleder må bytte rolle, alt etter som hvem hun skal forholde seg til. For å tilfredsstille den ene gruppen, må hun kanskje nedprioritere den

andre gruppen. Dette kan skape misnøye, og mellomlederen kan fort bli upopulær. Det er ikke alle ansatte som forstår hvor utsatt en mellomleder stilling er, og har liten forståelse for de beslutninger som tas. I slike situasjoner kan det være fint om avdelingssjef kommer inn og tar en overordnet beslutning for å skåne mellomleder som skal omgås de ansatte i det daglige. Oppfatter ledelsen mellomlederen som illojal, kan dette sette henne i en særdeles ukomfortabel situasjon. Dette viser at en mellomleder stilling er en svært utfordrende og krevende jobb.

### 6.1.2 Ledelse – antakelse 2

**«En dyktig mellomleder skiller seg fra en mindre dyktig mellomleder ved å kunne beherske rollen som administrator. Gjennom ledelse motiverer hun sine medarbeidere, delegerer arbeid og skaper resultater gjennom andre. En mellomleder skal sørge for å utvikle, veilede og støtte sitt team til å oppnå organisasjonens målsettinger i fellesskap».**

Tidlig i ledelseslitteraturen ble en god leder beskrevet som en som hadde spesielle egenskaper. Oppfattelsen av en god mellomleder i dag henger nøye sammen med personlige egenskaper, ikke nødvendigvis de kvalifikasjoner som hun har tilegnet seg. Interessen for mennesker, sympati for sine ansatte og evnen til å ta vare på dem er alle viktige egenskaper hos en dyktig mellomleder.

Da jeg spurte avdelingssjefen hva de mente skiller en dyktig mellomleder fra en mindre dyktig mellomleder hadde informantene dette helt klart for seg. En av informantene gav dette svaret: *«En mindre dyktig mellomleder forstår ikke oppdraget som er gitt fra administrerende direktør nedover i linjen gjennom avdelingssjefen. En dyktig mellomleder forstår oppdraget, målene som mellomlederen har satt sammen med sin avdelingssjef, kan rapportere og har god kontroll og oversikt over kompetansen til medarbeiderne sine».*

Dette synes å være i tråd med hva litteraturen sier. For å forstå ledelse må man også forstå hvordan en organisasjon er bygd opp. Alle som jobber i en organisasjon har ulike roller. Organisasjoner kan defineres ved hjelp av et antall karakteristikk, men de har alle et formål. I organisasjonene finnes det en arbeids og autoritetsdeling, en struktur. Ut fra denne strukturen springer lederskapet frem. Ledelse er nødvendig for at en organisasjon skal fungere. Instruksene for lederskapet kommer ovenfra, således kan man si at en dyktig leder forstår oppdraget gitt fra ledelsen over seg. Som en konsekvens av at flere mennesker skal

arbeide for å nå organisasjonens mål, må noen tildeles eller påta seg oppgavene med å planlegge, koordinere og kontrollere aktiviteten. (Andersen, 2011). Dette vil for mange være selve definisjonen på ledelse, slik denne informanten beskriver god ledelse. Mange vil også påstå at om man følger sin arbeidsinstruks og forstår den, vil jobben gå nesten av seg selv. Akkurat så enkelt er det jo selvfølgelig ikke, for som jeg har diskutert tidligere er de personlige egenskapene kanskje det viktigste. Som mellomleder står man i «skvis», på den ene siden må man ivareta de man er satt til å lede og ledelsen over seg. På den andre siden er det en instruks på arbeidsoppgaver som må gjennomføres ut fra forventede mål.

En annen informant beskrev en dyktig mellomleder slik; «Det er nok det å være trygg i oppgaven din. Du må være litt tydelig i måten du fremstår på som leder for at du skal få annerkjennelse blant personalet, men samtidig så er det å være litt rund i kantene. Jeg er nok litt opptatt av det, at det å være veldig firkantet som leder det kan også være negativt».



Figur 10. En generell kompetanse modell for ledere



Av kvaliteter nevner flere informanter mye av det man finner i litteraturen. Personlige egenskaper går igjen hos alle. Men en dyktig leder blir også beskrevet som en som *«kan håndtere mange oppgaver samtidig, god på å prioritere og kanskje også delegere, og har oversikt over arbeidssituasjonen sin»*. Flere studier er gjort på hva som utgjør en dyktig leder. Noen av fokusområdene har vært intelligens og lederskap. Ledere har også nesten uten unntak oftere høyere formell utdanning. Av rene personlighetstrekk er selvtillit noe som man kobler til lederskap. De har stor ansvarsfølelse og dominans. Sterk viljestyrke, standhaftighet og innehar egenskaper som arbeidsomhet og flittighet. Har et stort prestasjonsønske og sterk beslutningsvilje. Individuell veltilpassethet finnes også hos ledere. Følsomhet overfor andre er positivt korrelert med ledelse. Med andre ord det er ikke et enkelt personlighetstrekk som definerer en dyktig leder, men følsomhet og individuell tilpassethet for den enkelte ansatte er gode egenskaper å inneha når man skal lede andre mennesker. (Andersen, 2011).

Det virker å være enighet blant informantene om at en dyktig mellomleder bør inneha visse kvaliteter, eller særtrekk for å oppnå respekt som leder. *«En dyktig mellomleder får medarbeiderne med seg for fremdrift for seksjonen. Den er løsningsorientert, ser muligheter fremfor problemer, og får ting gjort. Klarer både å disponere sin egen hverdag men også klarer å se de andres behov utfra deres ståsted. Samtidig som jeg er veldig for frihet under ansvar. For meg så behøver ikke en leder være den som kan faget, men må vite hva som foregår i den enheten de leder»*.

Som nevnt er de ansattes forhold og oppfattelse av mellomlederen viktig. Også her kommer de personlige egenskapene inn. Ansatte som blir sett og som blir vist tillit vil mest sannsynlig fungere bedre og føle seg mer tilfreds enn ansatte som ikke blir vist tillit. Ved en kunnskapsbedrift som et sykehus er, innebærer det at de ansatte har høy faglig kompetanse. Å bli vist tillit til at de klarer å disponere sin egen hverdag er utrolig viktig. Mistillit fra sin nærmeste leder vil ofte bli belønnet med at de ansatte ikke tar initiativ til forbedring og ikke vil gjøre sitt ytterste til å få arbeidet gjort på en tilfredsstillende måte. Trolig vil man kunne skape bedre resultater i en gruppe som samarbeider, respektert og fungerer godt sammen, enn i en utilfreds gruppe. En av mellomlederens oppgaver er å oppnå resultater gjennom sine medarbeidere. Derfor fungerer mellomlederen også som motivator.

En annen informant beskrev en dyktig mellomleder slik; «*De dyktige mellomlederne er de som klarer å tenke strategisk, de som klarer og gå inn å vurdere egen arbeidsprosess, som klarer å lede seg selv, og som er fullstendig og trygge nok til å stå ovenfor ansatte og fronte de bestillingene de får fra nivået over*».

En av informantene sidestilte dyktig ledelse med selvledelse. Selvledelse innebærer å sette egne mål og motivere seg selv gjennom mestring, i motsetning til å bli ledet av andre, der man løper etter andres mål i håp om å få en belønning eller slippe straff. Flere av informantene beskriver at en mellomleder må ha tillit til de ansatte. For å ha tillit til de ansatte, er det viktig å ha tro på seg selv. En trygg og god leder klarer å utføre oppgavene sine og har tro på seg selv. Gjennom selvtillit vil mellomlederen utvise trygghet og vil gi de ansatte selvtillit. Dette virker å være noe flere informanter har tro på. Å gå foran som et godt eksempel. Ha tillit til at de ansatte utfører den jobben de er satt til å gjøre, viser respekt og motiverer. Slik vil en god mellomleder klarer å fronte de bestillingene som kommer fra nivået over.

Selvledelse krever en sterk bevissthet knyttet til å endre etablerte tanke og handlingsmønstre. Gjennom litteraturstudiet ble vi kjent med begrepet selvledelse. I en organisasjon med økende grad av turbulens og kompleksitet, ofte i grenseland til kaos, er det viktig med raske og fleksible beslutninger. I et slikt bilde må de ansatte i økende grad lede seg selv. Et viktig element innenfor positiv lederskap er å legge til rette for selvledelse, gjennom å lede medarbeiderne i retning av å lede seg selv og gjennom å være positive rollemodeller. Målet er å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet. (Johannesen og Olsen, 2010).

Flere informanter kom inn på beskrivelsen av en mindre dyktig mellomleder; «*En mindre dyktig mellomleder ser en særlig hvis en kanskje ikke klarer å gå fra å være en ansatt til å være leder. Blir kanskje for mye tillitsvalgt eller for mye ansattes representant*».

### Analyse:

Som man kan se fra svarene, skinner det igjennom at dette var det enighet om blant informantene. En mellomleder som ikke klarer å gå fra fagperson til leder, vil ikke klare å identifisere seg med lederrollen sin. På sikt vil dette ikke fungere optimalt. Blant personalet vil det mest sannsynlig oppstå usikkerhet. Og fra ledelsens side, kan det bli oppfattet som en svakhet og i verste fall som illojalitet. En leder som ikke klarer å oppnå mål gjennom sine

ansatte til fordel for organisasjonen vil i lengden ikke kunne fungere som leder. Som nevnt tidligere vil en slik leder måtte gå, eller omplasseres. Å gå fra profesjonell yrkesutøver til ledelse kan for mange være en stor overgang. Både for lederen og de ansatte. Man må løsrive seg fra fag og konsentrere seg om et nytt fag, nemlig ledelse.

Hvis en leder først og fremst ser på seg selv som en fagperson og deretter som en leder, vil det ikke la seg gjøre å etablere en ledelsesbevissthet og praktisere ledelse. Som leder må man legge sin profesjon til side og være tydelig på at man er leder. Hvis man ikke er tydelig på det, vil man kunne se eksempler på illojal adferd, og på at lederen betrakter seg selv som en slags tillitsvalgtrepresentant for de ansatte, som ikke vil ta ansvar for de overordnede beslutninger, men tvert i mot fremme de motsetninger som finnes mellom topp og bunn i organisasjonen og mellom enheter. Den faglige ledelse må delegeres til fagprofesjonelle. Man må som leder for fagprofesjonelle, sette seg selv over fellesskapet, å forsøke skape respekt og legitimitet rundt ledelse. Å være leder innebære og få de profesjonelle yrkesutøverne til å utøve sitt fag til det beste de kan, legge til rette og skape resultater. (Hildebrandt, Klausen, Nielsen, 2003).

Medarbeidere som avanserer til mellomlederstillinger, det vil si internrekruttering, kan oppleve en særlig lojalitet til ledelsen. Ved at ledelsen forfremmer vedkommende til en bedre stilling, viser de tydelig at de anerkjenner vedkommende, ser potensialet og ønsker å satse på denne personen. Dette kan bidra til å øke en mellomleders motivasjon, men det kan også skape stor sjalusi blant de andre medarbeiderne. Det kan da bli en stor utfordring å jobbe som mellomleder blant sine egne. Hun vil ikke automatisk komme inn å få respekt som leder, men måtte bevise gjennom arbeidsinnsats at hun duger, dette kan ta lang tid.

Informantene nevner flere ting som skiller en dyktig mellomleder fra en mindre dyktig mellomleder. Flere informanter sier at en dyktig mellomleder forstår oppdraget de er gitt fra leder leddet over seg og klarer å fronte dette. En mindre dyktig leder er en som ikke klarer å skille seg fra personalet og opptrer som tillitsvalgt, som ikke klarer å ta sin rolle innover seg og fremtre som en leder, men fremdeles opptrer som en del av personalgruppen. En informant sier man må være litt tydelig som leder for å oppnå respekt hos personalet, men samtidig være litt rund i kantene og ikke være så firkantete. Fra avsnittene over kan man se at en dyktig mellomleder bør ha mange ulike egenskaper. Man kan nesten si at en dyktig mellomleder er en generalist. En person som må kunne mange forskjellige ting. Fra avdelingssjefenes side

høres det ut som en dyktig mellomleder må være en som innehar spesielle egenskaper og at personligegethet er noe som virker gå igjen.

Personlig egethet kan være så mangt. Ofte er det de kvaliteter man ser etter hos en spesiell ansatt, for akkurat den stillingen man ønsker å besitte. Det kan være at man ønsker en person som er utadvendt og ikke introvert, da det ikke vil fungere blant de ansatte. Det kan være en person som er eldre og er rik på erfaring, da personalet er dyktige fagpersoner og forventer å få tydelig svar hos sin leder. Det kan også være en som har gode referanser og har vist fra tidligere jobber at hun har gode resultater og kan vise til at hun er særdeles god på kommunikasjon og er tydelig på dette, flink på å motivere og få personalet med seg. Flere av informantene beskrev en dyktig mellomleder som en som får jobben gjort, er effektiv, er flink på å delegere og disponere egen tid.

### 6.1.3 Ledelse – hovedfunn:

Disse beskrivelsene gitt av informantenes syn på begrepet mellomleder opplever jeg samsvarer med Mintzberg's teori om det profesjonelle byråkrati. Her beskriver han gapet mellom de to ulike nivåene, som fylles av mellomlederne. Hvor det er mellomlederen som er bindeleddet mellom topp og bunn i organisasjonen. Mellomlederen koordinerer og planlegger den daglige operative virksomheten i en avdeling, men fungerer også som megler mellom de to nivåene, topp og bunn, i organisasjonen. Dette plasserer mellomlederen i en vanskelig posisjon.

Med utgangpunkt i antakelse 1; *«En mellomleder, står som ordet sier i midten, «mellom barken og veden». En vanskelig og utfordrende posisjon. En mellomleder skal tilfredsstille sine ansatte, samtidig som man skal utføre de bestillinger toppledelsen kommer med. Som mellomleder kan det være vanskelig å identifisere seg, da lojaliteten bør gå både opp til toppledelsen, men samtidig ned til de ansatte»*. Vil jeg si at jeg opplever at dette stemmer godt med de beskrivelsene gitt både i forhold til litteraturstudiet, men også med empirien, altså informantenes beskrivelse av begrepet mellomleder.

En mellomleder beskrives i litteraturstudiet som en som står i skvis mellom de ansatte og ledelsen. Det skal balanseres mellom sine overordnede, underordnede, men også sine sideordnede. Det kan lett oppstå misnøye om man må nedprioriter den ene gruppen foran den

andre gruppen. Som mellomleder er man rekruttert inn i denne stillingen for å følge de instruksjoner som er gitt ovenfra. Det kan gjøre at dette er en vanskelig posisjon å befinne seg i. Mellomlederen er ikke en del av toppledelsen, men hun skal rapportere til toppledelsen. En mellomleder utfører ikke virksomhetens faktiske produksjon, men står som en administrator i midten. Hope (ibid) beskriver mellomlederen midt i mellom det langsiktige og kortsiktige fokus. På den ene siden skal hun omsette strategiske beslutninger og strategisk retning til operasjonelt forståelige termer som bidrar til at strategiske valg omsettes til daglige operasjoner. På den annen side skal hun fange opp nye signaler fra den operasjonelle del av virksomheten og omsette dette til termer som passer i den strategiske dialogen som finner sted i virksomhetens strategiske ledelse, slik at denne blir bevist endringer i de operasjonelle betingelser.

Ut fra utsagnene til informantene kan man si at en dyktig mellomleder må ha mange ulike egenskaper, men han må forstå hvilken rolle han har, være tydelig, men samtidig vise empati. Være opptatt av menneskene han er satt til å lede, kunne delegerer, vise forståelse og se andres behov, være løsningsorientert, se muligheter og få ting gjort. En leder trenger ikke være den som kan faget best, men kanskje viktigere å holde fokus på ledelse som fag. Empati og forståelse og gode samarbeidsevner vil alltid være gode egenskaper. En leder må kunne håndtere mange oppgaver samtidig, ha god kontroll og være god på å prioritere. Flere sier at det er viktig å ha oversikt på egen arbeidssituasjon. Se muligheter fremfor problemer. Få medarbeiderne med seg for fremdrift, gi frihet under ansvar og stole på at de ansatte gjør en god jobb.

I en studie gjort på 70-tallet, «Hva skiller en dyktig mellomleder fra en mindre dyktig mellomleder»? av David McClelland, ble det publiserte en artikkel i 1973 som ble titulert; «testing for competence rather than intelligence». Han hadde en enkel, men spissfindig tilnærming til sin forskning, når han studerte hva skiller en dyktig leder fra en mindre dyktig leder. Han så bort fra intelligens og skolebakgrunn, og så på hva lederne greide å omsette i handling. Hva skilte de gode fra de mindre gode med tanke på hva de greide å oppnå. Dette skapte en ny tradisjon for måling av personlige egenskaper. Siden den gang har man forsøkt å finne ut hvilke kompetanser som leder til suksess. Med begrepet «kompetanse» ble søkelyset flyttet fra folks akademiske bakgrunn eller intelligens, og over til noe mer praktisk, nemlig hva folk brukte denne bakgrunnen eller intelligensen til. Kort fortalt ble det viktigere å se på hva folk fikk til i sin yrkesutøvelse, fremfor de papirer de bar med seg. (Skorstad, 2015).

Fra informantenes side kan man nok oppsummere at det virker å være enighet i dette utsagnet. Personlige egenskaper virker å være individuelt. Man kan nok si at personlige egenskaper handler om å få riktig person på rett plass. Og at personlig egnethet, handler om hva den enkelte avdelingssjef er ute etter hos en mellomleder. Dette vil alltid være helt individuelt.

Like individuelt som hva de ulike informantene la i begrepet; «hva skiller en dyktig mellomleder fra en mindre dyktig mellomleder». Men også her var det mange likhets tegn blant avdelingssjefene. De var alle opptatt av at en dyktig mellomleder er en som jobber på oppdrag fra ledelsen over seg. At empati og sympati, var viktig egenskaper. Kunne disponere sin egen tid og være flink til å delegere. Måtte være modig og tørre å stå i situasjoner hvor man måtte ta vanskelige beslutninger. Tabellen under viser hva informantene mente skilte en dyktig mellomleder fra en mindre dyktig mellomleder.

<i>Informant 1</i>	<i>Informant 2</i>	<i>Informant 3</i>	<i>Informant 4</i>	<i>Informant 5</i>	<i>Informant 6</i>
Forstår oppdraget gitt fra adm.dir. Kan rapportere. God kontroll. Oversikt over kompetanse.	Trygg i oppgaven din. Tydelig. Være litt rund i kantene.	Får medarbeiderne med seg for fremdrift for seksjonen. Er løsningsorientert, Ser muligheter fremfor problemer. Får ting gjort. Disponere sin egen hverdag. Klarer å se de andres behov utfra deres ståsted. Frihet under ansvar. Ser de enkeltes ferdigheter. Kontroll over egen enheten.	Kan håndtere mange oppgaver samtidig. God på å prioritere. Delegere. Har oversikt over arbeids - situasjonen sin.	Klarer å tenke strategisk. Klarer å gå inn og vurdere egen arbeidsprosess, Klarer å lede seg selv, og er fullstendig og trygge nok til å stå ovenfor ansatte og fronte de bestillingene de får fra nivået over.	Trygg i lederjobben sin. Klarer å veksle hele tiden mellom å se de ansattes beste og også se de overordnende linjene som må følges, få det til det beste av både de ansatte og det produktet vi skal levere. En mindre dyktig mellomleder klarer ikke å gå fra å være en ansatt til å være leder. Blir for mye tillitsvalgt eller ansattes representant.

**Tabell 1:** Hva skiller en dyktig mellomleder fra en mindre dyktig mellomleder

## 6.2 Rekrutteringsprosessen

At kompetanse er viktig i en rekrutteringsprosess er det ingen tvil om. I en kunnskapsbedrift som et sykehus, vil mange hevde at de ansatte er den viktigste ressursen. I en rekrutteringsprosess er det derfor viktig å få inn rett person på rett plass. Det hersker en utbredt enighet innen ledergrupper, personalavdelinger og konsulentfirmaer om at ansettelse er noe av det viktigste en organisasjon foretar seg, men det er ingen konsensus om hva som er den beste måten å gjennomføre dette på. De fleste jobber ut fra den tilnærmingen de selv mener fungerer best og ferdig utformede maler. Alle har en formening om hva kompetanse er, men ordet kan tillegges ulik mening. Ved rekruttering av en ny mellomleder er det flere forhold som må være på plass. Jeg har i dette delkapittelet valg å vektlegge kompetanse og referanseinnhenting, som for mange er det viktigste man gjør i en rekrutteringsprosess. Videre har jeg sett på om det stilles krav til at den nye mellomlederen må ha en profesjonsutdanning og på intern og ekstern rekruttering.

### 6.2.1 Rekrutteringsprosessen – antakelse 1

**«Kompetanse kan være den formelle fagkompetanse eller utdanning, men kan også være arbeidserfaring. Kompetanse kan man få på et arbeidsområde gjennom å jobbe eller trene på noe over tid. Kompetanse handler om mestring i jobben, det må være samsvar mellom arbeidsoppgavene og eget handlingsrepertoar».**

Det første man må gjøre i en rekrutteringsprosess er å foreta en stillingsanalyse, hvor man spesifiserer hva og hvem man er ute etter til stillingen. Her spesifiserer man hva søkeren må og bør kunne. Jo mer spisset stillingsannonse er, jo større sjanse er det for at man klarer å tiltrekke seg de riktige søkerne. Erfaring, utdanning og hvilke egenskaper søkeren bør inneha er krav som må spesifiseres.

Under intervju med avdelingssjefene stilte jeg i hovedsak spørsmål som gikk på rekrutteringsprosessen fra stillingsutlysning og frem til endelig beslutning. Hvem deltok i prosessen, vektlegging av tidligere erfaring contra formell lederutdanning? Tilslutt spurte jeg informantene hva de mente burde vektlegges i en rekrutteringsprosess, ut fra deres egen erfaring.

En av informantene mente dette burde vektlegges: *Det er ledererfaring og den formelle lederkompetanse, hvis en ikke har det så må en forplikte seg til å ta det i løpet av 2 år. På mellomledernivå er jeg svært opptatt av struktur og orden.* Ledererfaring var for de fleste informantene meget viktig. Alle informantene forteller om at SØ har et eget lederutviklingsprogram som heter PULS. Det settes krav til at lederne ved SØ skal ta denne modul baserte lederutviklingsprogrammet, men det sies ingen ting om tidsperiode. Programmet tar blant annet for seg lederatferd og lederholdninger.

En informant sa; *«jeg vil foretrekke lederutdanninger fra høyskoler fremfor intern lederopplæring».* Hvor hun begrunnet dette med at ved en høyskole treffer man ledere fra andre type organisasjoner, ikke bare offentlige men også private selskaper som legger vekt på å heve kompetansen til de menneskene de har tro på kan gjøre en god lederjobb. Intern lederopplæring har en tendens til å forme lederne slik organisasjonen ønsker at lederne skal jobbe og med direkte mål for øyet. Ved høyskoler og Universitet får man en kompetanse som strekker seg forbi den offentlige eller private organisasjon, og vil alltid tilby et mer nyansert studieprogram.

Informantene påpekte at når de besluttet å lyse ut en stilling, hadde de med seg rådgiver fra HR i utviklingen av annonsetekst. Det var avdelingssjefene selv som skrev stillingsutlysningen, basert på hva de tenkte var nødvendig. Etter det ble annonseteksten utlyst via HR portalen. Når søknadene kom inn håndterte de disse selv.

En annen informant fortalte at hun vektla personlig egnethet i annonseteksten: *«Jeg er veldig opptatt av, når jeg får folk til lage annonser for meg, at personlige egnethet er veldig viktig. Hvor tillitsvalgte sier at nei den har vært ansatt så og så lenge, og den bør gå foran. Så kan jeg da vise til at jeg har hatt med personlig egnethet, og den personen var mye mer egnet enn den personen som faktisk hadde kanskje mer formell riktig utdanning».* Den uformelle kompetanse blir ofte omtalt som «personlige egenskaper» eller «personlig egnethet». Alle informantene poengterte viktigheten av dette og at personlig egnethet kan være av like stor betydning som den formelle kompetanse. I kapitlet – ledelse, ble personlig egnethet også trukket frem som en viktig egenskap ved rekruttering. Det kan virke som om personlig egnethet er noe som går igjen hele veien i rekrutteringsprosessen.



Et annet funn som gikk igjen i en rekrutteringsprosess var vektleggingen av en grundig stillingsanalyse, dette ble gjort for på best mulig måte å forberede for selve rekrutteringen. Informantene mente at det var viktig å ha fått klarlagt forventninger i forkant av denne prosessen. De kunne fortelle at ved stillingsutlysning hadde de ofte med seg en person fra HR, hvor de klarla hva som var de nødvendige kvalifikasjoner. Ved å ta med personlig egnethet, vil de kunne avdekke om jobbsøkeren er en person som fungerer godt i team og samarbeider godt med andre? Om personen er driftig eller lat eller mye sykemeldt? Og klarer hun å gjennomføre jobben sin innen gitte tidsfrister? Alt dette var ting informantene mente burde vektlegges og avdekkes i en intervjusituasjon.

Annonseteksten skal utdype stillingshaverens ansvars og arbeidsområde og kravene som stilles til søker når det gjelder utdanning og erfaring, hvilken type stilling dette er og hvor i organisasjonen, hvem er nærmeste overordnede. Den bør skissere betingelser bedriften tilbyr, og det bør gjøres i samråd med HR i god tid før annonsen trykkes, slik at annonsen kan spisses mest mulig, i håp om å få rett person til rett stilling.

*«Annonser må være veldig tydelig. Hva er det vi ser etter, hva er det vi ønsker. Hvis du er en som ikke liker endring. Da kan du faktisk ikke søke jobb her. Eller hvis du synes det er skikkelig vanskelig å jobbe på data. Det er ting vi må få frem i søknaden. Det som er en viktig del av hverdagen vår da, at du kan samarbeide, at du kan snu deg rundt kjappe beslutninger, at du er lojal til beslutninger som blir fattet osv.»*. Jo klarere utlysningsteksten er på krav til formell kompetanse og uformell kompetanse, desto bedre er grunnlaget for utvalgsprosessen. Arbeidsgiver står fritt men hensyn til det som skal skrives i annonsen, så lenge innholdet ikke kommer i konflikt med arbeidsmiljøloven § 55A (§13), likestillingsloven § 4 og straffeloven § 135 A. Det ble poengtert av en informant at annonsen må være veldig tydelig. Slik at de som søker er klar over hvilken type person de søker etter. Hvis målet ikke er klart definert, kan man få mange flere søknader enn ønskelig, og henvendelser fra folk som ikke passer til stillingen. (Grimsø, ibid).

En annen informant mente at personale som hadde jobbet en stund og viste gode lederegenskaper i personalgruppen gjennom opplæring av studenter og viste mye ansvar kunne være en god kandidat for å søke en mellomleder stilling: *«Det som er viktig er dette med kvalifikasjonsprinsippene. Vise til at man har oppnådd resultater. Vise til at man har hatt gode relasjoner i forbindelse med ulike ting, også tenker jeg som så at det er viktig hvis*

*man har, det er noen personer som gjennom sin vanlige hverdag kan vise at man har lederkunnskaper utover det normale». Så kunne det være viktig å bygge på dette, å motivere dem til å ta lederutdanning. Å få frem nye kandidater, gå fra fagperson til leder. Dette syntes jeg var spennende, da dette var en av mytene jeg hadde lyst å se inn på. Myten «den beste fagpersonen blir den beste lederen».*

### Analyse:

Som nevnt tidligere er det første som må gjøres når det skal lyses ut en stilling å utforme en stillingsanalyse, i denne prosessen er som regel HR med. Ved spørsmål om hva den enkelte avdelingssjef mente burde vektlegges i en rekrutteringsprosess, kom det ikke entydige svar. De fleste var opptatt av formell kompetanse og ledererfaring, dette mente de burde vektlegges, men viktigere enn formell og uformell kompetanse var den personlige egnetheten.

Den formelle kompetanse skiller seg fra den uformelle kompetanse, ved at man kan ta med det man har på en CV. Dette kan være utdanning, yrkeserfaring og andre ting som er relevante for den aktuelle stillingen. Dette representerer den formelle kompetanse, dette forteller oss en del om jobbsøkeren. En av informantene sier at om de ikke har relevant lederkompetanse, forventet hun at de tok det i løpet av 2 år. En annen informant fortalte at det lå innen for hennes fullmakter å gi støtte til permisjon med lønn til et vist antall dager per måned, om hun mente at dette var noe som organisasjonen kunne dra nytte av. Med det mente hun lederutdanning. De fleste av avdelingssjefene mente at lederutdanning ved høgskole eller universitet var det beste. De kunne også vise til at de hadde et eget lederprogram for nye ledere ved sykehuset som heter PULS.

Den uformelle kompetanse har fått en økende betydning innen nyere norsk arbeidsliv. For ikke mange år siden var det tilstrekkelig med en «god bakgrunn» for å få en lederstilling. I dag er det heldigvis annerledes. Utdanningsnivået er hevet, og det er ofte flere søkere til en stilling. Kampen om jobbene har hardnet, samtidig som man har fått økt bevissthet om den uformelle kompetansen. Det er ikke lenger nok for en jobbsøker å ha en utdanning, eller en fin CV, man må kunne omsette denne til handling og vise til resultater. Man må kunne beherske de mellommenneskelige relasjoner. Dette er også en form for kompetanse som man i mindre grad lærer seg ved de tradisjonelle utdanningene. (Skorstad, 2015). Flere av avdelingssjefene kunne fortelle at da de ble rekruttert inn som mellomledere for mange år

siden, arvet man stillingen, hadde du vist deg å være en dyktig sykepleier, så fikk du automatisk jobben. De påpekte at slik er det heldigvis ikke lengre nå. Nå må man kunne vise til både formell og uformell kompetanse og ikke minst de personlige egenskapene er viktige.

Myten: « den beste fagpersonen blir den beste lederen». Denne myten har vist seg å være falsk i så vel forskning som i det praktiske liv. Sier Skorstad(ibid) når han viser til (McClelland, 1961; McClelland og Burnham, 1976). Dette er eksempler mange av oss har vært vitner til i lignende eksempler. Personer som fungerer godt som fagpersoner, blir forfremmet til eget inkompetansenivå, gjennom å få nye ansvarsområder. Dette er ikke et ukjent fenomen. Det finnes nok av ledere som er dyktige innen eget fagområde men som ikke behersker de mellommenneskelige aspektene ved jobben, som å lede andre mennesker. Men det finnes også mange gode eksempler på at det har vært helt riktig å rekruttere en leder som har jobbet i personalgruppen en tid, og har opparbeidet seg respekt nettopp gjennom å være flittig, flink og ryddig i sine relasjoner. Som sagt tidligere ble flere av informantene rekruttert inn som mellomledere nettopp på denne bakgrunn. Flere kunne også fortelle at det tok lang tid å oppnå respekt som mellomleder, nettopp fordi de hadde jobbet som fagperson. Flere kunne fortelle om sjalusi og at de måtte vise hva de dugde som. Noen var også redd for å forfordele om noen spurte om avspasering eller bytte av vakter. At det raskt kom kommentarer om hvorfor hun fikk den bedre jobben. Å bli rekruttert inn som leder fra en personalgruppe kan som sagt være både heldig og uheldig, det kan bli en tøff opplevelse, som flere av informantene kunne fortelle om, men det kan også være at personalet ønsker denne personen inn som leder, da hun har vist gode lederegenskaper.

## 6.2.2 Rekrutteringsprosessen - antakelse 2

«Referansesjekk er viktig for å sikre at den som søker stillingen er den personen som han utgir seg for å være. Den tjener til å komme under overflaten av kunnskaper vi har om søkeren. Referanse brukes først og fremst for å sikre at en gjøre et best mulig valg av kandidat til den aktuelle stillingen».

Referanseinnhenting er som regel siste trinn i en rekrutteringsprosess. Noen starter med referanseinnhenting, slik at de sparer seg for jobben med å kalle inn uaktuelle søkere, men som hovedregel, velger de fleste organisasjoner å kalle inn aktuelle kandidater til intervju først, før de til slutt innhenter referanser fra tidligere arbeidsgivere. Gangen i en rekrutteringsprosess følger ofte som vist i figur under:



**Figur 11:** Rekrutteringsprosessen

Ett av spørsmålene mine under referanseinnhenting var hvem de mente skulle stille som referanse? Her henviste jeg til at mange private firmaer innhenter referanser blant tidligere kollegaer og ikke bare hos tidligere ledere.

Årsaken til at jeg spurte om dette er fordi forskning viser at mange slutter i nåværende stilling nettopp på grunn av nærmeste leder, men samtidig blir de nødt til å oppgi nærmeste leder som referanse. Dette setter arbeidstaker i en vanskelig situasjon. Ved spørsmål om hvor viktig referansesjekk er fikk jeg disse svarene;

Alle informantene var enige om at referanseinnhenting var det viktigste de gjorde. *«Det er helt overordnet i alle stillinger. Det viktigste jeg gjør, det mener jeg, det er å sjekke referanser»*. Arbeidsmiljølovens kapittel 13 om vern mot diskriminering, gjelder alle sider ved arbeidsforholdet. § 2.1 Innhenting av generelle opplysninger om arbeidssøker. Loven sier som følger; *Arbeidsgiver kan også innhente lovlige opplysninger fra tidligere arbeidsgivere, men dersom det er ønskelig å innhente referanser fra nåværende arbeidsgiver bør man innhente samtykke fra søkeren først.*

Referanseinnhenting skal med andre ord skje i samråd med søker. Arbeidsgiver har ikke rett eller tillatelse til å innhente referanser fra ikke oppgitte referanser, arbeidstakere er beskyttet mot denne form for diskriminering. Om arbeidstaker ikke oppgir en tidligere arbeidsgiver som referanse, kan man selvfølgelig spekulere i hvorfor, men å innhente referanser uten tillatelse er ikke tillatt, det er å anse som snoking, og kan av arbeidstaker bli oppfattet som et tillitsbrudd. Om man opplever dette som mistenkelig, bør man ganske enkelt spørre arbeidstaker hva årsaken til dette er. Arbeidstaker bestemmer selv hvem som skal stille som referanse. Det har vært ført tilsynssak fra sivilombudsmannen hvor arbeidstakere har opplevd å ha blitt diskriminert i tilsettingssaker. (sivilombudsmannen.no).

En av informantene fortalte at hun ikke alltid hadde vært så flink til å innhente referanse, men at nå var dette noe de var pålagt å gjøre. *«Jeg må nok si at jeg ikke har vært så flink til det i tidligere år. Man kjenner selv noen ganger på det under intervjuet, at den personen får jeg så god kjemi med, at den passer veldig bra. Så er det ikke bestandig det er sånn. Du kan faktisk få deg en tankevekker at ting ikke er som du opplever på intervju. Derfor er det veldig viktig å innhente en referanse»*. Første inntrykket av en person trenger ikke alltid å stemme. De fleste av informantene kunne fortelle at de hadde gått fem på noen ganger ved valg av kandidat til mellomlederstilling.

En informant kunne fortelle om en kandidat som hadde gjort et fantastisk intervju, hadde flotte papirer og første inntrykket var veldig godt. Som hun sa, de ville nok ha ansatt henne om det ikke hadde vært for referanseinnhenting. Det viste seg at hun ikke var den personen hun utgav seg for å være. Referansepersonene kunne gi et helt annet bilde av henne og ved spørsmål om de ville ansatt henne igjen sa begge referansene nei, det ville de ikke.

Samtidig som det er sagt er det viktig å være klar over hvilke forutsetninger den enkelte referansepersonen har for å gi referanse, og om de gir riktig informasjon. Den referansen som gir informasjon, vil dessuten ha sine egne spesielle synspunkter og fordommer. Derfor er det ikke nok å vite at en person var vanskelig å samarbeide med. Vi må vite hvordan det dårlige samarbeidet kom til uttrykk. Kanskje vil det en tidligere overordnet oppfattet som negativt, ha motsatt fortegn i den stillingen en kandidat søker. *«Det er mange ganger man «senser» ved en referanseinnhenting at her er det noe, selv om vedkommende ikke er fullstendig ærlig så opplever man og hører at det er noe som skurrer. Så kan det hende at man bommer fordi at man har fått gode referanser.»*

### Analyse:

Når man befinner seg i siste fase av rekrutteringsprosessen, gjennomføres referansesjekk. Alle informantene mente at referanseinnhenting var veldig viktig, om kanskje det viktigste som ble gjort i forhold til en ansettelse. Ved referanseinnhenting får de bekreftet om de opplysningene de har innhentet og første inntrykket av søkeren stemmer.

En av informantene fortalte at det ikke var lov å spørre om fravær, men at de gjorde det allikevel, de måtte bare formulere seg annerledes. Å ansette en leder med veldig høyt sykefravær vil kunne være katastrofalt for en avdeling, og det har hendt at de har vært nødt til å avvikle mellomledere som ikke har fungert. En annen informant fortalte at hun også sjekket ikke oppgitte referanser, hvis hun mistenkte at det som kom frem ikke var til å stole på.

Å ansette en leder er en stor og viktig beslutning, og ikke få ansatt den riktige personen til riktig stilling, kan komme til å koste organisasjonen dyrt. Å ansette en mellomleder et satsningsområde, det er en viktig investering for organisasjonen. Å innhente referanser er derfor meget viktig, dette kan avklare hvordan personen har vært å samarbeide med og om samarbeidet har vært godt samarbeidet har vært godt både opp, ned og til sidestilte.

Om man ansetter en person som ikke fungerer som leder, vil dette kunne merkes både gjennom høyt sykefravær hos de ansatte, lav arbeidsmoral og gjennom at satte mål ikke blir nådd. Det kan få store ringvirkninger og store ressurser vil kunne gå med der de kunne vært brukt på en bedre måte.

En referansesjekk er som regel siste klarering for at den kandidaten man i utgangspunktet ønsker til stillingen er den personen hun utgir seg for å være og er egnet til stillingen. Dette er noe alle informantene trekker frem, og alle forteller at de gjennomfører referanseinnhenting før de ansetter noen i en mellomlederstilling. De forteller at dette er noe de gjør i slutfasen, og at det bør avdekkes noe negativt for at personen ikke skal få jobben.

### 6.2.3 Rekrutteringsprosessen - antakelse 3

**«Å være profesjonsutdannet, er et minimums krav til en mellomlederstilling»**

Som vi så tidligere i dette kapitlet var det ønske om at mellomlederne hadde formell lederkompetanse, eller tok dette innen noen år etter ansettelse, men at dette ikke var et krav. Personlig egnethet har til nå vært den viktigste egenskapen ved rekruttering av mellomleder.

Helsevesenet preges av et stort innslag yrkesutøvere med profesjonsbakgrunn. Dette henger nøye sammen med de arbeidsoppgavene som de skal utøve. Et profesjonsbyråkrati blir brukt for å karakterisere organisasjoner som har en stor andel profesjonelle yrkesutøvere. Dette kjennetegnes ved at mye makt og myndighet er delegert nedover i organisasjonen, og at lojaliteten først og fremst ligger til egen faggruppe og ikke nødvendigvis organisasjonen som sådan. For å gjøre karriere må man rykke opp i profesjonsbyråkratiet ved å kvalifisere seg faglig, man rykker ikke opp i hierarkiet automatisk. Ledere i profesjonsbyråkratier har derfor som oftest en profesjon innen det spesielle fagfelt de blir satt til å lede. Jeg ønsket å finne ut om det stilles det krav til at mellomleder skal ha en profesjonsutdanning for kunne lede en seksjon ved Sykehuset Østfold.

Det er ikke et ukjent fenomen at profesjoner med sterk forankring i fag, ikke så lett vil la seg lede av ledere uten profesjonsutdanning. Med dette som bakgrunn ønsket jeg å se inn på om det var tradisjon ved Sykehuset Østfold å rekruttere inn mellomledere uten profesjonsutdanning.

Når jeg spurte informantene om det stiltes krav til at mellomleder må ha en profesjonsutdanning, svarte de litt ulikt. *«Nok ikke i alle ledige stillinger som blir lyst ut har det vært krav om helsefaglig profesjonsutdanning. Men jeg personlig vil jo si at hvis en skal lede en sengepost eller en poliklinikk i et klinisk fagområde så er det nesten en forutsetning å være utdannet sykepleier i spesialisthelsetjenesten».*

Ved Sykehuset Østfold forutsettes det at mellomledere har en profesjonsutdanning tilsvarende den profesjonsgruppen de er satt til å lede, men dette er ikke et krav. Det var ingen avdelingssjefer som kunne fortelle at de hadde noen gang ansatt mellomledere uten profesjonsutdanning. De kjente heller ikke til at det var ansatt noen mellomledere ved SØ, uten profesjonsutdanning.

*«Det har nok vært en tradisjon at man skal ha en helsefaglig bakgrunn, men jeg ser jo det at man de siste årene har gått mer bort fra det og er ute også etter andre egenskaper».* En av informantene kunne fortelle at den nye fagdirektøren i sykehuset har vært jagerpilot, uten bakgrunn fra helsevesenet, og at det var overraskende, men virket fungere bra. Til tross for dette sier informantene seg enige i at det er en stor fordel å ha helsefaglig bakgrunn, da står man seg bedre som leder, uten helsefaglig bakgrunn mangler man en ballast som sykehuset krever.

Informantene kunne fortelle at alle mellomlederne de har rekruttert har profesjonsutdanning. Alle mellomlederne har i tillegg PULS programmet og de fleste har en eller annen form for lederutdanning. Flere informanter forteller at det blir flere og flere mellomledere, som også har masterutdanning innen ledelse eller lignende.

### Analyse:

Min forutsetning for å spørre om det stiltes krav til en profesjonsutdanning var at jeg ganske enkelt tok det for gitt at det gjorde det. Min antakelse på dette tema ble derfor ikke entydige besvart. Alle lederne var enige om at det ikke var et krav med profesjonsutdanning, som for eksempel å være sykepleier, men alle var også enige om det var noe de vektla når de rekrutterte mellomledere. Det var heller ingen som kunne fortelle at de hadde vært med å rekruttere leder uten profesjonsutdanning, så det var tydelig ingen tradisjon for dette.



Som man ser fra svarene var det ikke entydig gitt at de stilte krav til profesjonsutdanning, men at de fleste så helt klart på det som en fordel å ha en helsefaglig bakgrunn.

Ved en kunnskapsbedrift som et sykehus er, er kompetansen høyest, nederst i hierarkiet. Ifølge Flermoen (2011) er en strategi for ledelse innenfor profesjonsbyråkratiske organisasjoner, å bygge opp profesjonshierarkier. Noe som innebærer at faglige kvalifikasjoner er en forutsetning for å komme i en ledendestilling, det vil være sammenfall mellom faglig kompetanse og ansvarsområder.

Det kan føre galt av sted når ideen om at «en god leder kan lede hva som helst» dyrkes uten forbehold, skriver førsteamanuensis Erik Døving om profesjoner og ledelse i kronikken «profesjon og ledelse uforenelige». Han sier at en velbrukt metafor sier at å lede profesjonsutøvere er som å gjete katter.

I en profesjonsdominert virksomhet som et sykehus, må ledelsen i tillegg kunne håndtere de ulike profesjonsgruppene, som tradisjonelt har hatt betydelig makt. Samtidig er de underlagt et krevende styringsregime. Med den tradisjonelle ordningen på sykehus der den toneangivende profesjonen også besetter lederstillingen er det naturligvis en fare for at lederen først og fremst arbeider for profesjonens interesser. Det er langt fra opplagt at en god sykepleier blir en god leder. En mellomleder må kunne en del om økonomi, om ledelse og om lederrollen.

Den nye standarden i offentlig sektor er spesialiserte ledere som først og fremst har ledererfaring og generell utdanning. Ledere med lite eller ingen bakgrunn fra den profesjonen eller den virksomheten som skal ledes har lite annet å forholde seg til enn standardiserte resultatmål. Det kan føre galt av sted når ideen om at «en god leder kan lede hva som helst» dyrkes uten forbehold.

Spesielt galt kan det gå når modeller overføres fra en sektor til en annen som om alt er likt. Forskingen viser at de beste lederne har inngående kunnskap om sektoren, organisasjonen, kjernevirksomheten og medarbeiderne. I profesjonsdominerte virksomheter er det ikke akkurat gjort på en ettermiddag å opparbeide en slik inngående kunnskap. Det er insiderne, de hjemmeavla om en vil, som er best utrustet til å håndtere kompleksiteten i profesjonsdominerte virksomheter som sykehus.

Dermed kan man som Ole Brumm sier: Ja takk, begge deler. En god leder bør kunne både profesjon og styring. En god leder bør naturligvis forstå økonomi og kjenne virksomhetens juridiske rammer. I tillegg forventer vi at lederen både skal begeistre en forsamling og forstå hver enkelt av oss. For å si det med James March: «Leadership involves plumbing as well as poetry,» men fiks rørene først.

## 6.2.4 Rekrutteringsprosessen – antakelse 4

**«Det kan være store fordeler ved å rekruttere internt, fra egen organisasjon, men ekstern rekruttering kan tilføre ny tenkning og innovasjon».**

Dagens arbeidsliv og moderne organisasjoner er i kontinuerlig endring. Det er derfor svært viktig å ha kompetente medarbeidere. At en organisasjons viktigste ressurs er de ansatte, er innlysende for mange. De menneskelige ressursene blir gjerne sett på som en av de viktigste suksessfaktorene i dagens organisasjoner. Medarbeidernes kunnskap og ferdigheter er avgjørende elementer for organisasjons suksess. En god leder er en viktig ressurs for at organisasjonen skal kunne utnytte muligheter og resurser. Om en organisasjon ikke klarer det, vil det være synlig både på arbeidsmiljøet og kan resultere i høy turnover blant de ansatte.

Det finnes i hovedsak to måter å skaffe ny kompetanse. Den ene er gjennom ekstern rekruttering, den andre gjennom intern rekruttering og kompetanseutvikling. Sykehuset kan få tilgang til ekstern kompetanse gjennom Web recruiter eller ved innleid arbeidskraft.

Rekruttering av nye medarbeidere er en av de viktigste måtene å skaffe seg ny kompetanse. I den sammenheng, ikke minst når det er stor konkurranse om kompetansen, er det vesentlig for sykehuset å framstå som en attraktiv arbeidsplass. Konkurransen om arbeidskraften handler ikke bare om lønn og økonomiske vilkår, men også om muligheter for faglig og personlig utvikling, arbeidstid, beliggenhet, reisevei mv. Satsing på faglighet og kompetanse er viktig, både for å rekruttere og for å holde på arbeidskraften.

Jeg ønsket å se inn på intern og ekstern rekruttering og spurte avdelingssjefene hva de mente kunne være fordeler og ulemper ved intern og ekstern rekruttering. I den anledning ble dette ett av mine spørsmål til avdelingssjefene.

*«Hvis jeg skal rekruttere en intern medarbeider til en mellomlederstilling så kan en jo tenke at da vet jeg hva jeg får. Men det er jo mange av oss som har gått fem på i så måte. Fordi når folk kommer over i lederrollen, så har jeg sett noen ganger, at de egenskapene vedkommende hadde som fagperson og relasjonsbygger ute i fagmiljø og mot pasientene, den er ikke helt forenlig med det å lede. Det er ikke alle som har jobbet lenge i en organisasjon som lar seg justere, og det kan være utfordringer hvis de rekrutterer en medarbeider fra en post opp til lederansvar. Det er ikke alle som takler det spranget, heller ikke medarbeiderne».*

Å gå fra en ansatte til og bli mellomleder for en personalgruppe, kan by på store utfordringer. Dette er ikke et ukjent fenomen. Fra å være en god fagperson, til å være en som skal ta beslutninger er ikke alltid like enkelt. Dette kan ofte slå to veier, enten er man ønsket som leder, fordi personalgruppen har et ønske om å få nettopp denne personen som leder, eller så må man jobbe hardt for å klare å komme i en posisjon der personalgruppen vil akseptere den tidligere medarbeideren som leder. Som leder kan dette by på store utfordringer. *«Ulempene er nok større fordi at det er vanskelig å gå fra medarbeider til plutselig å bli leder. Det handler om at man mister et kontaktnett. Man skal plutselig distansere seg. Fordi det er viktig å se alle på samme måte og det kan oppleves for noen at man er redde for at noen skal bli forfordelt av den som man er venninne med».*

Utfordringen med å gå fra medarbeider til mellomleder, tok alle avdelingssjefene opp. De mente at det var bedre om man ønsket å jobbe som leder at man startet som mellomleder ved en annen avdeling enn den man hadde jobbet ved selv, som fagperson. En av informantene sa det slik; *«Å få inn noen nye fra eksternt er nok veldig positivt. Fordi når du kommer inn som ekstern leder så får du automatisk litt autoritet. Du kommer inn som helt ny. Kanskje medarbeiderne blir litt usikre på hvor de har deg hen. Men kommer du inn som leder så har du autoriteten med engang. Har du vært en medarbeider, noen de kjenner så er det klart at det tar lengre tid å få den tilliten. Så får man inn noen som ser ting på en helt annen måte som er egentlig veldig positivt. Kanskje man kan se om man kan gjøre noe som ikke vi som går i det samme hele dagen ikke klarer å se, men noen utenfra med annen type erfaring kan komme inn og kanskje gjøre noen gode tiltak som kan gjøre at man får en bedre arbeidshverdag».*

Alle informantene mente at ekstern rekruttering innebar størst fordel, men ekstern rekruttering kunne godt være rekruttering fra en annen avdeling og ikke nødvendigvis en mellomleder som kom fra en annen organisasjon eller sykehus.

Ved ekstern rekruttering innad på sykehuset fikk man en person som kjente organisasjonen og kjente til de lederverktøyene som ble brukt. Det ville kreve mindre opplæring og man viste hva man fikk. *«Interne søkere har kunnskap om organisasjonen i utgangspunktet og kan veldig mye om de verktøyene som vi bruker».* Ved å rekruttere ledere intern på huset, fra en annen avdeling ved man hva man får, man kjenner ofte til personalet og man kjenner til referanse personene. Man blir farget av dette. *«Intern er jo nettopp dette her med at det lett kan bli at det ikke blir noe nytt tilført avdelingen, det er jo også dette her med at når en setter sammen en ledergruppe så trenger en jo også litt forskjellige personer og personligheter i den ledergruppen sin, at det kanskje fortsetter i det samme sånn som det har vært. I flere år.*

Ansetter man en mellomleder fra en annen avdeling kan det være veldig positivt for personalet, men man kan også oppleve at en mellomleder fra en annen avdeling tar med seg sin arbeidsform og rykte, noe som ikke alltid vil være like lett å akseptere av de nye ansatte. Et sykehus er lite sted og fagpersonen kjenner ofte til de andre fagpersonene og lederne fra andre avdelinger. Så de kan også ved en slik intern rekruttering være utfordringer som tilsier at den nye mellomlederen må jobbe for å opprette tillit i en ansatt gruppe.

Ved ekstern rekruttering vet man ikke helt hvem man ansetter før personen har vært i sin stilling over en viss tid, man kjenner kun personen gjennom personlige meritter og referanser. Men man kan være heldig å få en person som er riktig for sin avdeling. En ekstern søker, søker ofte på det grunnlaget at hun ønsker nye utfordringer og er klar for å ta på seg en ny rolle. Dette kan ha store fordeler. En ny person som kommer inn og ser avdelingen med helt nye «briller». Som klarer å se nye måter å jobbe på og tenker i nye baner. Man har også eksempler på ansatte som ikke har blitt sett og ikke har følt seg ivaretatt, får en ny sjanse til å vise seg frem og får mulighet til å vokse på ny i sin vante stilling. Dette kan være lukrativt både for sykehuset, avdelingen og medarbeiderne. *«Bakdelen ved ekstern rekruttering jo at du får inn et menneske som du ikke har noe personlig kjennskap eller kunnskap om, da er det jo en del av avgjørelsen basert på referanser og merittlisten. Fordelen er at du kan ha et mindre personlig forhold helt fra starten av til en som kommer utenfra. Det kan være utrolig nyttig å få noen til å se med andre øyne på virksomheten, ha med seg andre løsningsmodeller, eller andre måter å se på ting på.*

I dette studiet ønsket jeg å se på intern og eksternt rekruttering. En myte i helsevesenet har vært at mellomlederne blir rekruttert inn i sine stillinger på bakgrunn av lang og tro tjeneste ved sin enhet og ikke på bakgrunn av sin kompetanse. Dette ønsket jeg å se nærmere inn på og brukte dette som utgangspunkt for et av spørsmålene i min intervjuguide.

### Analyse:

Et viktig poeng i avgjørelsen om hvorvidt et sykehus skal ansette intern eller eksternt, er de ansattes syn på den nye mellomlederen. Å gå fra fagperson til mellomledere beskrives av avdelingssjefene som en stor utfordring for mange mellomledere. Å bli akseptert som leder kan bli vanskelig om man har jobbet mange år som fagperson og skaffet seg en posisjon blant medarbeiderne. Man kan oppleve en identitetskrise og man kan måtte jobbe veldig hardt for å få aksept blant de ansatte som man nå skal lede. En av årsakene til dette er at man ikke har jobbet som leder før og ikke helt vet hva jobben går ut på, samtidig er det vanskelig og skulle skape distanse til de personene som man før har jobbet tett sammen med. Det kan ta tid å tilpasse seg den nye rollen og det kan få konsekvenser for hvordan de ansatte ser på den nye mellomlederen. Det kan oppstå en rollekonflikt. På den ene siden kan det være vanskelig å gå fra likestilt, med en uformell tone, og kanskje fremdeles se på de ansatte som likeverdige. Til en som nå skal gjennomføre endringer som man vet at personalet ikke ønsker. Dette kan føre til at personalet snur ryggen til sine leder. En av årsakene til at mellomledere har opplevd oppstartsproblemer kan nettopp være tidligere samtaler med sine medarbeidere, hvor det har vært ytret meninger som man som ny mellomleder nå tar distanse fra. Medarbeideren kan da oppleve dette som et svik og ikke finne tillit i sin nye mellomleder. Den nye mellomlederen kan komme til å møte seg selv i døren og ha vanskelig for å leve opp til sine nye krav.

Tillit og annerkjennelse er noe man gjør seg fortjent til. Om man blir rekruttert intern eller eksternt er dette noe man må opparbeide seg over tid. Om man blir rekruttert inn eksternt er det lettere å komme inn med en naturlig autoritet. Ofte har avdelingen et ønske og en forhåpning til sin nye leder og viser stor toleranse og forståelse for den nye lederens holdninger og synspunkter. Det er lettere å komme inn med blanke ark og nye visjoner som nye. Men det kan være store fordeler med å rekruttere internt. Ofte kan det være personer som har vist gode leder egenskaper og som er ønsket som leder av personalgruppen, og som har vist seg verdig som mellomleder. Da kan internrekruttering være det beste for personalgruppen.

### 6.2.5 Rekrutteringsprosessen - hovedfunn

Her vil jeg drøfte resultatene fra empiri og analyse i forhold til litteraturstudiet. Jeg vil i det følgende gå inn på rekrutteringsprosessen, referanseinnhenting, krav til profesjonsutdanning og tilslutt vil jeg se inn på intern og ekstern rekruttering. Når jeg spør informantene om hva som bør vektlegges i en rekrutteringsprosess ut fra deres egen erfaring, kommer de raskt inn på ledererfaring og lederkompetanse. Men også den uformelle kompetanse som ofte blir betegnet som «personlig egnethet».

I den foregående delen av oppgaven ønsket jeg å se på om empirien stemte med mine antakelser. Når jeg startet denne oppgaven, hadde jeg med meg en hel del verktøyer eller kanskje bagasje er et bedre ord. Jeg har selv lang erfaring fra helsevesenet og bar derfor med meg en del forutinntatte meninger.

#### Kompetanse:

En organisasjons konkurransedyktighet avhenger i stor grad av de ansatte og deres kompetanse. Velkvalifiserte medarbeidere er derfor en forutsetning for at en bedrift skal lykkes. Rekruttering av dyktige mennesker er derfor en viktig oppgave som krever mye forarbeid for de som skal rekruttere. Grimsø (ibid) trekker frem hvor viktig det er for de rekrutteringsansvarlige å ha en god prosess, og at de legger vekt på stillingsanalysen som et sentralt verktøy. Dette passer også godt inn med hva informantene vektla. For å ha en formening om hvem man ønsker til stillingen, er det viktig å sette opp kriteriene som man ønsker oppfylt.

Mine antakelser er basert på min egen forutinntatthet. Min første antakelse gikk i korte trekk ut på hva avdelingssjefene mente burde vektlegges i en rekrutteringsprosess. Her kom de raskt inn på at de var opptatt av den formelle og uformell kompetanse, og hva de vektla høyest. Svarene jeg fikk, var nok som forventet. De mente at formell lederkompetanse er viktig. Men viktigere enn formell lederkompetanse er den uformelle kompetanse, altså den personlige egnetheten. Det virker å være konsensus blant avdelingssjefen om at det spiller liten rolle med gode karakterer og flotte papirer om man mangler de mellommenneskelige evnene til å kommunisere, holde orden og tørre å fronte både sine medarbeidere under seg og ledere over seg.

Den uformelle kompetansen er den viktigste. Lojalitet til sine overordnedes beslutninger og evne til å gjennomføre den jobben man er satt til å gjøre er også viktige egenskaper. Flere informanter trekker frem at det er viktig å skrive en god stillingsannonse og spisse den mest mulig. Forberede seg godt på forhånd, slik at man tiltrekker seg de riktige kandidatene. Det er viktig at det utdypes hva jobben går ut på og hvilke kvalifikasjoner de ønsker. Som en informant sa; *«Hvis du er en som ikke liker endring. Da kan du faktisk ikke søke jobb her. Eller hvis du synes det er skikkelig vanskelig å jobbe på data. Det er ting vi må få frem i søknaden»*.

En annen informant sier det er viktig å tenke gjennom hvem og hvilken type leder man er ute etter, slik at når man lager stillingsannonse og innkaller til intervju, så vet man hva man er ute etter. Å ansette en ung nyutdannet mellomleder, kan komme helt feil ut om man, setter henne inn til å lede en spesialavdeling med høy fagligkompetanse, og hvor aldersnittet er høyt. Slike ting er viktig å tenke over når man skal ansette en mellomleder.

I følge litteraturstudiet vektlegges det å være godt forberedt i en rekrutteringsprosess. Bruke tid på å finne ut hvem er det vi ønsker til denne stillingen? Dale (2014) deler denne prosessen inn i to delfaser; eliminering og seleksjon. Frem til førstegangsintervjuet handler det om å eliminere, ta bort de kandidatene som ikke har det potensialet arbeidsgiver et ute etter. I seleksjon handler det om å finne hvem av de kvalifiserte kandidatene som har det største potensialet for å lykkes. I elimineringsfasen er det om å gjøre å skrive en god stillingsannonse, slik at man får utarbeidet en god kompetanseprofil, med kravspesifikasjon, erfaringsprofil og motivasjonsgrunnlag. Slik kan man velge søkestrategi og også vurdere eksterne firmaer, eller eksternt utlysning. Når dette er gjort starter prosessen med å motta henvendelser og sile og respondere på søknadene. Elimineringsfasen handler altså om å ta bort dem som vurderes som enten som uegnede eller ikke har et godt nok potensial. En slik prosess, vil gjøre at de kandidatene en står igjen med bør være ganske like. Dermed blir seleksjonsfasen en fase for ikke å finne den rette, men den mest kompetente til å fylle lederrollen.

De fleste organisasjoner har som regel HR med seg i denne prosessen, for å støtte eller lede dem gjennom denne prosessen. Avdelingssjefene ved SØ poengterte, at de var de som tok den endelige avgjørelsen om hvem som fikk stillingen. De fikk hjelp av HR til forming av

stillingsutlysningen. Stillingen ble så lagt ut på intranettet på sykehuset, men også eksternt gjennom Web Recruiter.

Når den første fasen er over og de har bestemt hvem som skal få komme på intervju, startes det opp med intervjurunde. Den formelle kompetanse er den som har gjort at søkeren har fått komme på intervju, nå starter vurderingen av den uformelle kompetanse. Her er førsteinntrykk viktig. Er denne personen den personen som hun utgir seg for å være. I denne fasen er det den personlige egnetheten som gjelder. Er dette en person som er god på å samarbeide, er arbeidsom og flittig. Som vil være lojal til sine overordnede beslutninger og som er god på kommunikasjon og samhandling. Alt dette er egenskaper som ikke blir avdekket gjennom den formelle kompetanse, men som vil bli avdekket gjennom intervju og gjennom referanseinnhenting. Ansettelse av feil type leder kan få store konsekvenser for en avdeling. Om det viser seg at man har ansatt en leder som ikke klarer å samhandle eller ikke har gode kommunikasjons evner, vil det kunne komme til å koste avdelingen dyrt, både gjennom økt sykefravær, men også gjennom at de ansatte ikke vil la seg lede.

#### Referanse innhenting:

Når intervjurunden er ferdig, vil som regel avdelingssjefen ha dannet seg et ganske klart bilde av hvem de ønsker å rekruttere, om de er usikre kan de velge å kalle inn til andregangs intervju. Det siste man som regel gjør i en ansettelsesprosess er å ringe referanser. Her skal det fremkomme alvorlige avvik for at en person ikke skal bli ansatt. Referansesjekk er noe som samtlige informanter trekker frem, og alle forteller at referansesjekk er en forutsetning for å ansette noen, som diskutert under analyse kapitlet. Det viser seg at den hyppigste årsaken til at en person bytter jobb er som regel nærmeste leder, men likevel stiller de fleste som skal ansette et krav om det er siste leder som skal stille som referanse. Det påpekes også i arbeidsmiljøloven at det er arbeidstaker som gir tillatelse til hvem en potensiell arbeidsgiver kan innhente referanse fra. Om arbeidstaker ikke oppgir sin siste arbeidsgiver som referanse, kan det være av den enkle grunn, at om hun ikke får jobben, vil det ikke være enkelt å fortsette i en jobb som man har gitt tydelige signaler på at man ønsker å slutte i ved å søke en ny jobb. Men som regel har den potensielle kandidat flere referanser, så det byr sjeldent på problemer.

En av avdelingssjefene, poengterte at man skal ikke holde noe tilbake for sin sjef, så om man har tenkt å søke en annen stilling, så bør man være ærlig å oppgi dette. Erfaringsmessig har



man opplevd at mange har så dårlig forhold til sin sjef at de velger å søke seg bort til nye stillinger, og ikke ønsker å bruke sin nærmeste sjef som referanse, men heller bruker andre fagpersoner i avdelingen. Da er det også helt greit å si det på intervju, og begrunne hvorfor. Om vedkommende kommer fra en avdeling, kan det ofte være slik at intervjuer kjenner til dette problemet. Som en av informantene sa, Østfold er et lite fylke, stort sett kjenner vi til de som jobber rundt om kring, og de fleste har opparbeidet seg et rykte, som enten kan være positivt eller negativt.

Grimsø (2015) nevner nødvendigheten av referansesjekk. Alle informantene poengterer hvor viktig en grundig referansesjekk er. Flere informanter forteller at de har opplevd å få inn flotte søknader og har kalt inn til intervju. Hvor så kandidaten har gjort fantastisk inntrykk under intervju, men ved referanseinnhenting holdt de ikke mål, og ikke fått de skussmålene som de hadde fått inntrykk av at de ville få. Flere forteller også at de tidligere ikke var så nøye med referanse sjekk, men at dette er noe de nå er pålagt å gjennomføre.

Dale (2014) poengterer også at det hjelper lite at alle aktører som har stilt som referanse går god for en person i utvelgelsesfasen, dersom de nye medarbeiderne og kollegaene ikke gjør det i oppstartsfasen. Dette er noe man aldri kan vite på forhånd, men også her kan det tas noen forhåndsregler. En informant sa det slik; *«har du en avdeling med primadonnaer, fagprimadonnaer, som er litt på jobb på nåde. Du setter ikke inn en på 25 år for å takle dem hvis du har en avdeling full av primadonnaer på 45 år, da må du ha en som har litt mer tyngde, litt mer balast for å takle den utfordringen der»*. Man vet ofte på forhånd hva man ønsker av en ny mellomleder, og hvilken ballast en mellomleder må ha med seg. Det er viktig at man kjenner personalet ved en avdeling godt og tenker gjennom dette. For selv om intervju og referanseinnhenting har gått bra, er det ikke sikkert at den mellomlederen som man tenker blir riktig for en avdeling nødvendigvis blir det. Man må alltid tenke over hvem er det den nye mellomlederen skal lede. Er det en avdeling som flyter og går litt mer, da kan man muligens ansette en litt yngre mellomleder uten den lengste erfaringen.

I litteraturstudiet kunne man se at forskning viste at det kun var 14 prosent prediktiv validitet, noe som betyr at gjennom en referansesjekk så kan du forutse med 14 prosent sannsynlighet hvordan noen vil prestere i jobben. Til tross for en lav prediktiv validitet så er referanser ansett som særs viktig for en endelig beslutning. (Schibbye, 2015).

### Profesjonsutdanning:

Informantene trekker frem personlige egenskaper når de skal beskrive en dyktig mellomleder. Det er konsensus om at personlige egenskaper er viktigere enn både gode papirer og lang erfaring. Om man ikke er en bra person, med gode kommunikative egenskaper og evne til å få personalet med seg, nytter det lite med gode papirer. Ved SØ har stort sett alle mellomledere profesjonsutdanning, noen informanter stilte dette som et krav, mens andre mente det ikke var et krav, men et absolutt pluss. Ingen av informanter hadde ansatt mellomledere uten profesjonsutdanning.

Profesjonsutdanning karakteriseres ved at utdanningen til yrket er klart definert, formell og teoretisk med flere års studietid. Yrket skal da ikke kunne fylles av andre enn dem som har denne utdanningen. Dette medfører at utdanningen blir standardisert, det vil si at alle har tilnærmet samme utgangspunkt når utdanningen starter, og at alle må igjennom samme prosess med hensyn til utdanningens innhold, form og varighet. Det innebærer også en lovbestemt beskyttelse av tittel.(Grimsø, 2015).

Forskning har vist at det er en absolutt fordel å ha en profesjonsutdanning når man skal lede høykompetente profesjoner. Hildebrant et al.(2003) sier; å være mellomleder ved et sykehus er ikke den letteste funksjon man kan ha. Som mellomleder ved et sykehus skal man sette seg opp mot en sterk fagkultur, de fagprofesjonelles autonomi og en sterk uformell maktstruktur. Det er ikke umulig å være mellomleder i et sykehus, men det vil være en bra ballast å ha med seg, når man skal lede en profesjon. Det handler om å snakke samme språk. Å komme inn med bakgrunn som ingeniør eller økonom, kan være veldig bra, men man vil komme til kort når det er snakk om interessene for personalet og pasientene.

Døvig sier i sin artikkel; Det kan føre galt av sted når ideen om at «en god leder kan lede hva som helst» dyrkes uten forbehold. Profesjonsverdenen er vant til faglig selvstyre og samfunnets tillit basert på kompetanse og yrkesetikk. Styringsverdenen handler på sin side om standardisering, målsetting og resultatmåling. Ledere bedriver styring og administrasjon, men å være leder er så mye mer enn teknokratisk styring. Med den tradisjonelle ordningen på sykehus der den toneangivende profesjonen også besetter lederstillingen er det naturligvis en fare for at lederen først og fremst arbeider for profesjonens interesser. Det er langt fra opplagt at en god leder også er den som leder «sine egne» må kunne en del om økonomi, om ledelse og om lederrollen. Det kan med andre ord, være fare for at en med profesjonsutdanning, blir

for lojal mot egen profesjon, til at hun er den beste til å lede sine egne, som leder bør man og skal man skille mellom fag og ledelse.

#### Intern eller eksternt rekruttering:

Når stillinger skal lyses ut ved SØ, lyses den ut både intern og eksternt. Dette for å få best mulig søkergruppe, med de riktige kvalifikasjonene. Ved ansettelse er det opp til avdelingssjefene å bestemme hvem som til syvende og sist skal få stillingen, men før det er det en rekrutteringsprosess som skal gjennomføres. Om det skal ansettes internt eller eksternt er ikke avgjort før prosessen er i gang. Noen av avdelingssjefene kunne fortelle at ofte så kunne de ha preferanser på hvem som skulle få stillingen, for eksempel en assisterende avdelingsleder, men at ingen ting var avgjort for hele rekrutteringsprosessen var gjennomført. Dette fordi de ønsket å se om det kunne være andre søkere som var aktuelle for stillingen.

Grimlø (ibid) forteller at en hovedregel ved ansettelse er at arbeidsgiver har styringsrett og derfor fritt kan velge den som skal ansettes, med mindre det er inngått spesielle tariffavtaler eller andre avtaler med de ansatte. Det er midlertidig stadig sjeldnere at en ansettelsesbeslutning er en ensidig beslutning fra arbeidsgivers side. Beslutningen er gjenstand for diskusjon. Som tidligere diskutert har avdelingssjefene ofte med seg HR i denne beslutningen, men som informantene poengterte, så var det til syvende og sist de som bestemte hvem som skulle ansettes. Tillitsvalgte må godkjenne valget av kandidat, om tillitsvalgte er uenig, må det komme sterke kort på bordet for at den personen som avdelingssjefen har valgt ikke skal få stillingen.

Om det skal ansettes internt eller eksternt er en personalpolitisk beslutning. Intern rekruttering er en lukket form for rekruttering. Når det skal lyses ut mellomlederstillinger ved SØ, lyses den også ut eksternt. Når jeg spurte informanten om fordeler og ulemper med intern og eksternt rekruttering. Kom det helt klart frem at de ofte ansatte internt i slike stillinger, men at det var klare fordeler med å rekruttere eksternt. Ved intern rekruttering kunne man oppleve at en medarbeider som hadde fungert bra som fagperson, ikke alltid fungerte like bra som leder, og at det kunne være vanskelig å bli akseptert i personalgruppen, når man gikk over i en annen stilling, med en annen rolle, hvor lojaliteten nå skulle ligge hos sine overordnede og være lojale til beslutninger, som personen tidligere kanskje hadde vært imot. Det hadde også skjedd at de hadde vært nødt til å avvikle stillingen grunnet problemer med aksept hos personalgruppen. På den annen side kunne det være store fordeler med å rekruttere intern. Da

kjente de som regel til organisasjonen og hadde fått opplæring i sykehusets programmer, de trengte kortere opplæringsperiode. Å bli rekruttert internt kan øke de ansattes motivasjon med tanke på at man ser at det er mulig å avansere i egen organisasjon, noe som kan motivere til å beholde kompetent personale. Dette kan sikre en stabil personalgruppe og gir de ansatte en følelse av trygghet også med tanke på at de ikke til enhver tid må konkurrere med eksterne søkere. Intern rekruttering er også en rimelig rekrutteringsform, i tillegg til at man vet hva man får. Man kjenner personen og vet hva hun er god for.

Informantene mente at fordeler med ekstern rekruttering, var da fikk man inn en person som kom inn med en naturlig autoritet. Som var ansatt på bakgrunn av sine kvalifikasjoner og erfaring. Ved referanseinnhenting, har man fått bekreftet at dette er en person det er verdt å satse på. Man får inn nytt blod som kan se på avdelingen med nye øyne. Blant ansatte som før ikke har blitt sett, forteller flere informanter at de har sett ansatte blomstre opp og på en måte få en ny sjanse til å vise seg frem, med en ny leder.

Godt planlagte og gjennomførte rekrutteringsprosedyrer og dyktige rekrutterer, er viktig elementer for å lykkes med å tiltrekke seg riktig kompetanse. Men det er ikke nok, en forutsetning for å tiltrekke seg de beste søkerne vil først og fremst være klare organisasjonsrelaterte forhold. Det vil si hvilke forhold ved organisasjonen som potensielle søkere oppfatter som attraktive. Grimsø (ibid) viser til at forskning fra Norges handelshøgskole viser at til at forhold som relaterer seg til interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø, muligheter for utvikling av kompetanse og personlig utvikling, kommer i første rekke, lønn som motivasjonsfaktor kommer som nummer åtte. En rekke forhold påvirker altså rekrutteringen til en organisasjon, alt etter hvilken type foretak, bedriftskultur og arbeidstidsordninger, for å nevne noen forhold.

Hilsen og Tønder (2013) sier i sin i artikkel; Tidligere forskning har vist at det er en sammenheng mellom tiltak for intern kompetanseutvikling og ekstern rekruttering. De organisasjonene som lykkes best i rekrutteringsarbeidet, har gjerne jobbet systematisk over tid med tiltak for å beholde nøkkelpersonell og engasjere personalet. Arbeidsplasser som oppleves som attraktive blant de ansatte, framstår også som attraktive for dem som søker jobb. Ledere, nyansatte, eldre arbeidstakere og småbarnsforeldre vil ha ulike krav og forventninger til arbeidsgiver og ulike behov for støtte og veiledning. Arbeidsgivere som ønsker å rekruttere og beholde arbeidskraft, må derfor tilpasse seg ulike behov.

*Fleksibilitet og differensiering* er nøkkelord for en arbeidsgiverpolitikk som skal fremme rekruttering. Rekrutteringstiltakene vil måtte varieres ut fra blant medarbeidernes livsfase og stillingstype. En spesiell utfordring når det gjelder rekruttering, er at vesentlige trekk ved arbeidsforholdet vil være ukjent for potensielle søkere. Det betyr at organisasjonen må jobbe aktivt for å markedsføre seg selv.

Både Skorstad (ibid) og Grimsø (ibid) trekker frem flere uheldige sider ved rekruttering. God innsikt i stillingen og dens oppgaver, bidrar til et fokus rettet mot de egenskaper og trekk som er relevante for arbeidet. Alle informantene mener at god forberedelse er nødvendig for å kunne gjennomføre en god rekrutteringsprosess. Samtlige er også enige om at det er viktig å forberede seg godt, og ha gjort seg opp en mening på hva og hvem er det de ønsker til stillingen, og ikke minst hvilken personalgruppe det er de skal lede. Først når man har gjort et godt forarbeide har man konkrete holdepunkter i forholdt til kandidatens egenskaper, utdannelse og erfaring. Dette må være på plass for å kunne fatte en god beslutning og unngå feilansettelse.

## 7. Konklusjon

---

I dette kapittelet vil jeg foreta en kort drøfting av hovedfunn og konklusjon. Det har til hensikt å summere opp studiets teori, analyse og empiri, hvor jeg ønsket å sette lys på den vanskelige mellomlederrollen og rekrutteringsprosessen av en ny mellomleder.

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven har vært:

«Rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold?»

Dette ledet ut i to forskningsspørsmål, jeg vil i det følgende ta dem for meg disse.

### **Forskningsspørsmål 1: Hvordan forstås mellomlederrollen?**

Fra litteraturstudiet var det tydelig at mellomlederrollen var en vanskelig og utfordrende posisjon, hvor man stadig er i skvis mellom topplinjen og bunnlinjen i organisasjonen. En mellomleder må hele tiden balansere i midten for å holde orden i rekkene og holde alle fornøyde. Fra toppen er det forventet at man skal være lojal til de beslutninger som tas og at disse skal settes ut på nivået under. Mellomlederne spiller en viktig rolle i organisasjonen, de sitter på en unik kompetanse som toppladelsen er avhengig av for å få implementert sine strategier nedover i organisasjonen.

Mellomlederne har også et personalansvar, og evne til å ta vare på sine medarbeidere. Dette er en veldig viktig funksjon, noen vil si at det er den viktigste funksjonen en mellomleder har. For at organisasjonen skal klar å holde på sin verdifulle kompetanse, er det viktig at personalet trives. Mellomlederen er deres nærmeste kontakt. Det er derfor uhyre viktig å ansette den riktige personen til denne rollen. Om mellomlederen ikke fungerer sammen med personalgruppen er det stor fare for at det vil oppstå misnøye, og at sykefraværet øker. Dette er både dyrt og kan komme til å koste sykehuset viktige fagpersoner. En mellomleder må tenke på sitt personal og være en god støttespiller, samtidig må hun alltid være lojal til beslutninger tatt ovenfra.

Empirien viste at det var fokus på personlig egnethet for stillingen, og at det var dette som var det viktigste for å bli en god mellomleder. Formell utdanning var viktig, men at det hjalp lite

med fine papirer og gode karakterer, om man ikke hadde gode samarbeidsevner og var en person som ikke forstod oppgaven gitt fra oven, klarte å holde tidsfrister og kunne utføre jobben adekvat.

## **Forskningsspørsmål 2: Hvilke krav stilles til kompetanse?**

Teorien viste at det er viktig å være grundig og ha helt klart for seg hvem man ønsket som mellomleder, før man setter i gang med å lage en stillingsannonse og lyser ut stillingen. På denne måten kan man eliminere bort de personene som man ikke ønsker til stillingen på et tidlig tidspunkt. Når man skal rekruttere ny mellomleder bør man være bevist på enkelte forhold. De bør være bevist hvilken rolle mellomlederen skal spille i bedriften, men også være bevist på hvilken avdeling, og hvem hun skal lede. Dette for å etterstrebe og ansette den best kvalifiserte kandidaten, med best kompetanse.

Mellomlederen spiller en viktig rolle i organisasjonen og deres kompetanse bør samsvare med ansvaret de er gitt. Rekrutteringsprosessen fra utlysning til ansettelse er en omfattende prosess. Før stillingen lyses ut, bør det være klart hvem de ønsker til stillingen og hvilken kompetanse som bør være på plass. I følge informantene er personlig egnethet en vel så viktig faktor, og kanskje viktigere enn fine papirer. Det bør være en leder som har gode samarbeidsevner og er personlig egnet for stillingen. Personlig egnet for stillingen innebærer at personen oppfyller kriteriene til den som skal ansette. Dette kan være personlige meritter, gode skussmål, være en person som er ekstrovert og har gode kommunikasjonsevner, eller bare rett og slett en person som gjør et så godt inntrykk, at man er villig til å satse på denne personen. Skal det rekrutteres til en avdeling med høyt faglig nivå, bør også dette være noe som rekrutteringsansvarlig er bevist, at det ansetter en mellomleder som vil klare å takle dette, og gjerne har med seg litt ballast.

Gjennom empirien ble det vektlagt at de stilte krav til både erfaring, kompetanse og personlig egnethet. Krav til kompetanse kan altså være både den formelle og den uformelle kompetanse. Gjennom intervju med informantene gikk det hele tiden igjen at det var personlig egnethet som var det viktigste. Med formell kompetanse henvises det til det man kan ta med på en CV, altså, erfaring fra yrkeslivet og utdanning. Det var ønskelig med mellomledere med profesjonsutdanning, men dette var ikke et krav. En person med profesjonsutdanning, vil gjennom sin utdanning ha inngående forståelse av fagfeltet det jobbes med, noe som vil være

en fordel. Forskningen viser at de beste lederne har inngående kunnskap om sektoren, organisasjonen, kjernevirksomheten og medarbeiderne. I profesjonsdominerte virksomheter er det ikke gjort på en ettermiddag å opparbeide en slik inngående kunnskap. Forskning har vist at det er insiderne, som er best utrustet til å håndtere kompleksiteten i profesjons dominerte virksomheter som sykehus.

### **Hovedproblemstillingen: «Rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold?»**

Gjennom dette studiet har jeg sett på hvilke krav som stilles til kompetanse ved rekruttering av mellomledelse ved Sykehuset Østfold. Med påfølgende forskningsspørsmål; hvordan forstås mellomlederrollen og hvilke krav stilles til kompetanse?

For å svare ut problemstillingen, valgte jeg å intervju seks avdelingssjefer ved Sykehuset Østfold. Alle med lang erfaring som både fagprofesjonelle, mellomledere og nå avdelingssjefer, med ansvar for rekruttering av nye mellomledere. Gjennom intervju fikk jeg bekreftet at litteraturen og informantene hadde en felles oppfatning av hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Jeg fikk til en viss grad avkreftet min antagelse om at det er formell kompetanse som er viktigst og at profesjonsutdanning var et krav. Når det kom til stykket, var det personlig egnethet for stillingen som var det viktigste, og veide tyngst i vurdering av kandidat til mellomlederstilling.

Gjennom arbeidet med oppgaven opplevde jeg at det var lite litteratur og forskning på valgt tema. Jeg måtte derfor benytte meg av ledelseslitteratur som var skrevet på et generelt grunnlag for ledere. Jeg fant en del litteratur på mellomlederen, og det kan virke som om det er blitt mer og mer fokus på den vanskelige rollen en mellomleder besitter, mellom barken og veden, da det som fantes var av nyere litteratur. Jeg fant ingen litteratur som omhandlet rekruttering av mellomleder, men fant en del litteratur som omhandlet rekrutteringsprosessen (Grimsø og Skorstad).



## 8. Litteraturliste

---

Aadland, Einar (1998). Og eg ser på deg, Tano Aschehoug.

Andersen, Jon Aarum (2011). Ledelsesteorier, om ledelse skal lede til noe, Fagbokforlaget

Andersen, Erling S.Baustad, Ingeborg, Sørsveen, Åge (1994). Ledelse på norsk, Ad Notam Gyldendal.

Bendix, Henrik W, Digmann, Annemette, Jørgensen, Per, Pedersen, Kjeld Møller (2012). Hospitals ledelse, Gyldendal business.

Braut, Geir Sverre. (2015, 20. oktober). Helseforetak. I Store medisinske leksikon. Hentet 29. april 2016 fra <https://sml.snl.no/helseforetak>.

Brannfjell, Anneli Olsen (2014). Motivasjon og jobbsøking, Hegnar Media.

Brannfjell, Anneli Olsen (2014). «Personlig egnethet» Tilgjengelig fra: <http://www.karrierevei.wordpress.com> (Lest 15.03.2016)

Dalland, Olav (2012). Metode og oppgaveskriving, Gyldendal akademisk

Dale, Frode (2014), Lederskifter, Gyldendal akademisk.

Døving, Erik(2016). Profesjon og ledelse uforenelig. Tilgjengelig fra <http://khrono.no/debatt/er-profesjon-og-ledelse-uforenlige-verdener> (lest 04.04.16)

Einarsen, Ståle, Skogstad, Anders (2015), Ledelse på godt og vondt, Fagbokforlaget.  
Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas, Styhre, Alexander, Woll, Kristin (2014). Organisasjonsteori, Cappelen Damm AS.

Grund, Jan (2/2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? I Magma 2/2006. Oslo Fagbokforlaget. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>

Grimsø, Rigmor E (2015). Personal administrasjon, teori og praksis, Gyldendal Norsk forlag AS.

Hildebrandt, Steen, Klausen, Kurt Klaudi, Nielsen, Steen Friberg (2003). Sygehusledelse, Munksgaard Danmark.

Hilsen, Anna Inga, Tønder, Anna Haugen (2013). Saman om kompetanse og rekruttering – en kunnskapsstatus. Tilgjengelig fra: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman\\_om\\_ein\\_betre\\_kommune/4-1\\_rekruttering.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/4-1_rekruttering.pdf)

Hope, Ole (2011) «Uten mellomlederne stopper Norge». Tidsskrift for samfunnsviterne, 2-2011: 10-11.

Hope, Ole (2015). Mellomlederen. Gyldendal Akademiske.

Høst, Tor (2014), Ledelse i helse og sosialsektoren, Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ivar (2012). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ivar, Thorsvik, Jan (2010). Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget.

Johannsen, Jon – Arild, Olsen, Bjørn. (2010). Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene, Fagbokforlaget.

Lovdata (2013), Arbeidsmiljøloven kapittel 13, vern mot diskriminering. Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_13#KAPITTEL\\_13](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_13#KAPITTEL_13) (lest 15.03.16)

Malterud, Kirsti (2013). Kvalitative metoder i medisinske forskning. Universitetsforlaget AS.

Mintzberg, Henry (2010). Mintzberg om ledelse, 1 utgave, 1 opplag, 2010, L&R Business.

Paulsen, J. M. (2008). *Mellomlederens komplekse handlingsrom*. Skolelederen nr. 4/2008.[http://www.nslf.no/images/Marketing/skolelederen/Skolelederen % 20nr.4-08.pdf](http://www.nslf.no/images/Marketing/skolelederen/Skolelederen%20nr.4-08.pdf). Oslo: Norsk skolelederforbund.

Schibbye, Thomas (2015). Hvor mye kan du stole på referanser? Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/hvor-mye-kan-du-stole-paa-referanser.5812008-112372.html>

Sivilombudsmannen (Sak 2006/494), (internett) april 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.sivilombudsmannen.no/kapittel-4-referat-av-saker/20-manglende-intervju-og-innhenting-av-referanseopplysninger-i-tilsettingssak-article454-503.html>

Skorstad, Espen (2015). Rett person på rett plass, Gyldendal akademisk.

Stieng, Gunn Helen (1990). Mellomlederen – administrator eller kollega? Norsk voksenpedagogisk institutt.

Strand, Tor Odd (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Fagbokforlaget

Sykehuset Østfold nettsider

SØ: <http://www.sykehuset-ostfold.no/>

# Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse

---



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

## **Forespørsel til deg om deltakelse i forskningsprosjektet «Rekruttering av mellomledere i helseforetak»**

Dette er en henvendelse til deg som jobber som leder ved SØ, med spørsmål om du vil delta i mitt forskningsprosjekt «**Rekruttering av mellomledere ved Sykehuset Østfold?**»

I anledningen min avsluttende MBA- Master i økonomi og administrasjon ved Nord Universitetet, handelshøgskolen i Bodø, ønsker jeg å intervjuere ledere ved ulike avdelinger ved SØ. Forskningen vil bli basert på en intervjuguide, hvor alle intervjuobjekter vi får de samme spørsmålene. Jeg vil tilslutt sammenfalle og se som det er likheter eller ulikheter i hva som vektlegges når mellomleder blir rekruttert. Hele intervjuet vil ta **maks 45 minutter**.

### **Hva innebærer deltakelse i undersøkelsen?**

Spørsmålene jeg stiller vil kartlegge din avdeling, yrkesbakgrunn, alder, antall år ansatt ved sykehuset og hva du som leder fokuserer på ved rekruttering av mellomledere.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Informasjonen som registreres på deg skal brukes som en del av mitt forskningsprosjekt, hvor hensikten er å kartlegge prosessen rundt ansettelse av mellomledere. Det vil ikke bli registrert navn/ fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Men jeg vil kategorisere mine funn.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, ønsker jeg at du kontakter meg så snart som mulig, slik at jeg kan få foretatt intervju med deg. Jeg foreslår noen datoer hvor jeg har mulighet for å gjennomføre intervjuet og håper disse tidene passer. Om det ikke passer finner vi bare en annen dag.

Dersom du har spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, kan du ta kontakt med meg på telefon eller via e-post. Om du ønsker og delta ber jeg deg fylle ut vedlagte samtykkeerklæring og levere til den meg intervjudagen. Jeg setter stor pris på all deltagelse.

Med vennlig hilsen

Gunn Bloch  
MBA- student/ Sykepleier SØK

## Vedlegg 2: Intervjuguide

---

### **Intervjuguide – Spørsmål til ledernivå:**

I denne oppgaven vil jeg se på hvilken kompetanse som vektlegges ved rekruttering av mellomledere i Sykehuset Østfold.

### **Oppvarmingsspørsmål:**

1. Bakgrunn: Alder, kjønn.
2. Yrkes bakgrunn:
  - Utdannelse
  - Totalt antall år som leder?
  - Hva gjorde du før du begynte i denne jobben?

### **Ledelse:**

1. Hva legger du i begrepet mellomleder?
2. Hva definerer du som god mellomledelse?
3. Hva mener du skiller dyktige mellomledere fra mindre dyktige mellomledere?

### **Rekrutteringsprosess:**

4. Når dere søker etter mellomledere, hvordan går dere frem fra stillingsutlysning til endelig beslutning?  
Hvem deltar i denne prosessen?
5. Er alder og kjønn viktig ved rekruttering av mellomledere?
6. I mange private firmaer i dag utføres referanse sjekk av en ansatte blant tidligere kollegaer og blant ledere. Hvem mener du skal stille som referanse.
7. Hvor viktig er referansesjekk?
8. Tror du at du som kvinne legger vekt på andre kvaliteter enn en mann ville gjort under ansettelsesprosessen?
9. Hva mener du bør vektlegges i rekrutteringsprosessen ut i fra den erfaringen du har?

### **Rekruttering av mellomleder; formell lederutdanning contra ledererfaring**

10. Stilles det krav til at mellomleder har en profesjonsutdanning? for eksempel sykepleier utdanning.
11. Hvordan vektlegges tidligere erfaring opp mot formell lederutdanning?
12. Vil en søker med lang ledererfaring stille likt med en med formell lederutdanning, eller vil ledererfaring fra virksomheten teller mer?

13. Enkelte helseforetak rekrutterer ledere, uten lederutdanning, med avtale om at de går inn i helseforetakets lederprogram, er dette noe dere tilbyr?
14. Hvilken betydning har lederutdanning når **du** skal rekruttere mellomledere.
15. Når det gjelder mellomledere i dette helseforetaket, hvordan er fordelingen blant mellomlederne i dag med tanke på ledere med på formell lederutdanning contra uten formell lederutdanning.
16. Ut fra din erfaring, mener du en leder med lederutdanning er en bedre leder enn en leder uten lederutdanning?
17. Hvis du skulle velge, hva er viktigst, lederutdanning eller ledererfaring?

### **Intern og ekstern rekruttering:**

18. Hva vil du si er fordeler og ulemper med intern og ekstern rekruttering?
19. Ved interne søkere, hva vektlegges i intervjusituasjonen?
20. Opplever du noen ganger at du gjennomfører intervjuet annerledes om dere har interne søkere enn ved eksterne søkere.
21. Hva tror du at det gjør med ditt objektive syn med tanke på intern og ekstern rekruttering?

### **Avsluttende spørsmål:**

22. Vil du si at mellomlederstillinger er populære stillinger som det ofte er mange søkere til?
23. Har du erfaring med at mellomlederstillinger ofte går i arv og at mellomledere blir rekruttert inn i sine stillinger på bakgrunn av lang og tro tjeneste ved sin enhet?

## Vedlegg 3: Samtykke erklæring

---



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

### **Samtykkeerklæring for deltakelse i forskningsprosjektet «Rekruttering av mellomledere i helseforetak»**

Jeg samtykker med dette at jeg har lest vedlagte informasjonsskriv, og er villig til delta i forskningsprosjektet «Rekruttering av mellomledere i helseforetak».

Dato

Underskrift

---

---

### **Andre opplysninger:**

Helseforetak: \_\_\_\_\_

Avdeling/enhet: \_\_\_\_\_

Stilling/tittel: \_\_\_\_\_

