

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidat:

Tove Cecilie Kristensen Ness

***Enhetsledere i Nordlandssykehuset HF –
Hvilke krav stilles til godt lederskap og på hvilken måte
har Nordlandssykehuset lagt til rette for at
enhetsledere skal lykkes?***

Dato: 08.06.2016

Totalt antall sider: 70



NORD
universitet

www.nord.no

Forord

Denne masteroppgaven som er en del av Master of business administration (MBA) ved Handelshøyskolen i Bodø, Nord Universitet kan jeg endelig konstatere er et ferdig produkt, etter det jeg selv mener, har vært en uendelig lang og krevende prosess. Med tanke på at avslutningen ble preget av sykdom er jeg meget stolt og glad for at jeg er kommet i mål.

Det har vært en prosess preget av både glede og iver men også frustrasjoner og tanker om jeg har vært på riktig kurs. Jeg har lært utrolig mye, både på det faglige og personlige plan. Det har også vært en prosess preget av mye engasjement, da temaet for oppgaven er noe som lenge har vært innenfor mitt interesseområde. Det har nok gitt meg et ekstra gear når det har blitt i mot.

Jeg valgte å skrive oppgaven alene, rett og slett fordi det var lettest å få til i en hektisk hverdag, med full jobb og familie og fritidsaktiviteter.

Først og fremst vil takke Nordlandssykehuset HF som ga meg anledning til å utføre mitt forskningsprosjekt innenfor det spennende og aktuelle temaet jeg har valgt. En ekstra stor takk til alle mine informanter som i en travel hverdag satte av tid til å la seg intervju. I tillegg vil jeg takke gode kollegaer som har støttet meg i denne prosessen.

Jeg vil også veldig gjerne takke min veileder Frode Soelberg for raske og konstruktive tilbakemeldinger.

En spesiell takk til min tålmodige og støttende mann Per Trygve, og til min omsorgsfulle og snille datter Dina Cecilie som tross alt er bare fem år, men som har hatt stor forståelse for at mamma har måttet jobbe med oppgaven.

Bodø, juni 2016

Tove Cecilie Kristensen Ness

Sammendrag

I et arbeidsmarked som er i stadig utvikling, vil en organisasjons suksess ofte avhenge av dens medarbeidere. Omstillinger, behov for rask beslutningstaking, større ansvar og strengere lovverk, stiller krav om kompetente arbeidstakere, spesielt innenfor ledelse. Et arbeidsliv i konstant bevegelse setter også betingelser for organisasjoner. For å være konkurransedyktige, må de ta i bruk den menneskelige kompetansen som finnes i sine bedrifter. I noen tilfeller sitter de allerede på den, i andre tilfeller må det iverksettes tiltak for å utvikle de ansatte, eller rekruttere inn nye mennesker som en investering for bedriften.

Denne oppgaven handler om ledelse i helseforetak, hvordan ledere rekrutteres, hvilke lederkrav som finnes, forståelsen av lederrollen, og hva trenger lederne i form av lederstøtte. Problemstillingen er som følger: *Enhetsledere i Nordlandssykehuset HF – Hvilke krav stilles til godt lederskap og på hvilken måte har Nordlandssykehuset lagt til rette for at enhetsledere skal lykkes?*

I helsesektoren må mellomlederen ikke bare ha fokus på den ansatte og foretaksledelsen, men et tredje perspektiv kommer inn her, nemlig det å sette pasienten i fokus og pasientsikkerhet. Dette gjør at lederrollen blir enda mer kompleks, og jeg ønsker å gå nærmere inn på dette temaet og se på hvordan overordnede strategier innenfor ledelse og lederutvikling er implementert ned i helseforetaket. Innenfor helsesektoren er det laget en nasjonal plattform for ledelse hvor det er utarbeidet nasjonale lederkrav. I tillegg ønsker jeg å se på hvordan enhetslederne er rekruttert inn og hvordan det avklares forventinger og forutsetninger for å lykkes i jobben. Her kan det nevnes tidsbruk og hverdagsorganisering, hvor mye tid går til ledelse og hvor mye som går til administrasjon. Jeg ønsker i min oppgave å synliggjøre behovet for dyktige og kompetente mellomledere. Dersom mellomledere har den nærmeste kontakten med de ansatte, vil deres kvaliteter og ferdigheter i stor grad være av betydning for de ansattes trivsel, trygghet og motivasjon.

Jeg har i oppgaven valgt en empirisk modell for å svare ut problemstillingen med en tilhørende intervjuguide. Jeg har valgt å benytte et intensiv design, da jeg ønsker å gå i dybden av temaet jeg har valgt. Når alt datamaterialet var samlet inn, foretok jeg en tematisk analyse for å se om det var noen felles holdninger, og om det var områder der informantene skilte seg fra hverandre. Jeg ble overrasket over hvor like holdninger det var på de fleste områdene.

Ledelse i helseforetak styres av en rekke nasjonale, regionale og lokale føringer. Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord har som satsningsområde førstelinjeledere, og det å lede for første gang. Specialisthelsetjenesteloven sier noe om organisering, at sykehus skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Nasjonal helse- og sykehusplan legger vekt på at man er avhengig av kompetente og engasjerte medarbeidere, samt dyktige ledere. Oppdragsdokumentet fra Helse Nord til sykehusene har klare mål som går på leder- og ledelsesutvikling og det å gi ledere opplæring og muligheter til opplæring.

Disse kravene må innarbeides i måten Nordlandssykehuset legger til rette for at lederne i foretaket skal kunne implementere foretaksledelsens strategier i sin enhet, samt det å styre den daglige driften.

Godt lederskap krever også noe av den enkelte leder, i tillegg til at det er gode systemer for utøvelsen av lederrollen. Personlige egenskaper, ferdigheter og motivasjon er viktige faktorer. Det er veldig få søkere til ledige enhetslederstillinger, og det rekrutteres ofte fra egne rekker. Det er ulik kompetanse på de som rekrutteres i Nordlandssykehuset, som gjør at det ofte vektlegges ulikt i forhold til kvalifikasjoner som lederutdanning og tidligere erfaring.

Konklusjonen ut i fra mine funn i denne oppgaven er at Nordlandssykehuset fortsatt har en vei å gå når det gjelder å legge til rette for at enhetslederne i foretaket skal lykkes!

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Avgrensninger og definisjoner	3
1.3 Ledelse i helseforetak	3
1.4 Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak	4
1.5 Hva er ledelse og hvilke krav stilles?	4
2.0 Teoretisk referanseramme	6
2.1 Ledelse og lederstil	6
2.1.1 <i>Den gode leder</i>	7
2.1.2 <i>Teorier om lederstil</i>	8
2.2 Verdibasert ledelse	10
2.3 Mellomlederen – den i midten	11
2.3.1 <i>Ledelse og kommunikasjon</i>	11
2.3.2 <i>Mellomledere og kommunikasjon</i>	12
2.4 Rekruttering av ledere	13
2.4.1 <i>Motivasjon</i>	13
2.4.2 <i>Teorier som motiverer mennesker</i>	14
2.4.3 <i>Betydningen av kompetanse</i>	17
2.4.4 <i>Rekruttering av mellomledere</i>	19
2.4.5 <i>Intern eller ekstern rekruttering</i>	20
2.5 Positivt lederskap	20
2.5.1 <i>Kommunikasjonsstiler</i>	22
2.5.2 <i>Problemløsende kommunikasjon</i>	22
2.5.3 <i>Joharis vindu</i>	23
2.5.4 <i>Kommunikasjonsmatrisen</i>	24
3.0 Metodisk tilnærming	26
3.1 Hva er metode?	26
3.2 Forskningsdesign	27
3.2.1 <i>Intensivt design</i>	27
3.2.2 <i>Beskrivende design</i>	27
3.3 Datainnsamling	28
3.3.1 <i>Kvalitativ tilnærming</i>	28
3.3.2 <i>Populasjon og utvalg</i>	29
3.3.3 <i>Metode for datainnsamling</i>	29
3.3.4 <i>Intervjuguide</i>	30
3.3.5 <i>Intervjusituasjonen</i>	30
3.4 Dataanalyse	31
3.4.1 <i>Beskrivelse og dokumentasjon</i>	31
3.4.2 <i>Kategorisering</i>	32
3.5 Datakvalitet	32
3.5.1 <i>Validitet</i>	32
3.5.2 <i>Reliabilitet</i>	32
3.6 Etske refleksjoner	33
3.6.1 <i>Krav om informert samtykke</i>	34

4.0 Analytiske betraktninger.....	35
4.1 Presentasjon av funn	36
4.1.1 Hvilke egenskaper en god enhetsleder bør ha?	36
4.1.2 Forholdet mellom administrasjon og ledelse.....	37
4.1.3 Lederstøtte, lederopplæring og lederutvikling.....	37
4.1.4 Rekruttering av enhetsledere	38
4.1.5 Motivasjon og kommunikasjon	39
4.2 Ledelse i helseforetak	40
4.2.1 Nasjonale krav.....	40
4.2.2 Hvilke egenskaper bør en god enhetsleder ha?	40
4.2.3 Kvalifikasjoner – ledererfaring og lederutdanning	42
4.2.4 Tilrettelegging for ledere.....	43
4.2.5 Nordlandssykehusets hovedoppgaver	44
4.2.6 Diskusjon	45
4.3 Rekruttering.....	47
4.3.1 Omdømme, samfunnsansvar og medarbeiderskap	47
4.3.2 Ekstern eller intern rekruttering.....	48
4.3.3 Motivasjon for å søke en enhetslederstilling	49
4.3.4 Rekrutteringsprosessen i Nordlandssykehuset HF	49
4.3.5 Diskusjon	50
4.4 Kommunikasjon og motivasjon.....	50
4.4.1 Formidling av informasjon	51
4.4.2 Relasjoner enhetsleder har til sine ansatte.....	52
4.4.3 Kontekst og kultur i kommunikasjonen.....	52
4.4.4 Motiverte ledere gir motiverte ansatte	52
4.4.5 Diskusjon	53
4.5 Analyse av sekundærdata	53
4.5.1 Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord.....	53
4.5.2 Spesialisthelsetjenesteloven §3-9	54
4.5.3 Nasjonal helse- og sykehusplan 2016-2019.....	55
4.5.4 Hvordan er de overordnede strategier og nasjonale kravene til ledere implementert i Nordlandssykehuset?	56
4.5.5 Lokale føringer i Nordlandssykehuset	56
4.5.6 Diskusjon	57
5.0 Avslutning	58
5.1 Konklusjon	58
Litteraturliste.....	62
Vedlegg 1: Intervjuguide	65
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	68
Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter	69
Vedlegg 4: Eksempel på transkribering av intervju	71

1.0 Innledning

I et arbeidsmarked som er i stadig utvikling, vil en organisasjons suksess ofte avhenge av dens medarbeidere. Omstillinger, behov for rask beslutningstaking, større ansvar og strengere lovverk, stiller krav om kompetente arbeidstakere, spesielt innenfor ledelse. Et arbeidsliv i konstant bevegelse setter også betingelser for organisasjoner. For å være konkurransedyktige, må de ta i bruk den menneskelige kompetansen som finnes i sine bedrifter. I noen tilfeller sitter de allerede på den, i andre tilfeller må det iverksettes tiltak for å utvikle de ansatte, eller rekruttere inn nye mennesker som en investering for bedriften.

Denne oppgaven vil handle ledelse i helseforetak, hvordan ledere rekrutteres, hvilke lederkrav som finnes, forståelsen av lederrollen, og hva trenger lederne i form av lederstøtte. Jeg vil også komme inn på hvilke konsekvenser dårlig ledelse kan ha på effektivitet og arbeidsmiljø. For å kunne diskutere dette må man ha et klart bilde av utfordringsbildet ledelsen står overfor, og hvilke verdier som står sentralt. Mellomledere generelt har en veldig viktig rolle, og har fått tildelt mye ansvar, både overfor de ansatte og helseforetakets helhetlige resultater. Det jeg skal se på i denne oppgaven er førstelinjeledere, her kalt enhetsledere. Deres oppgave er å styre den daglige driften, å implementere foretaksledelsens strategier i sine enheter. Enhetsledere i helseforetak må i tillegg til kompetanse innenfor ledelse, ha en faglig kompetanse innenfor helse. I helsesektoren må mellomlederen ikke bare ha fokus på den ansatte og foretaksledelsen, men et tredje perspektiv kommer inn her, nemlig det å sette pasienten i fokus og pasientsikkerhet. Dette gjør at lederrollen blir enda mer kompleks, og jeg ønsker å gå nærmere inn på dette temaet og se på hvordan overordnede strategier innenfor ledelse og lederutvikling er implementert ned i helseforetaket. Innenfor helsesektoren er det laget en nasjonal plattform for ledelse hvor det er utarbeidet nasjonale lederkrav. I tillegg ønsker jeg å se på hvordan enhetslederne er rekruttert inn og hvordan det avklares forventninger og forutsetninger for å lykkes i jobben. Her kan det nevnes tidsbruk og hverdagsorganisering, hvor mye tid går til ledelse og hvor mye som går til administrasjon.

Tidligere har det vært vanlig at mellomlederstillinger i helseforetak har gått i ”arv”, hvor erfaring og kjennskap til enheten har vært vektlagt mer enn videreutdanning innen ledelse. Det har vært ansatte som ikke lenger har kunnet arbeidet turnus, som har blitt ”omplassert” i slike lederstillinger. Mange mellomledere i helseforetak i dag har ingen formell lederutdanning, men lang erfaring på enheten de er satt til å lede. Jeg ønsker å se på hvordan

dette kan påvirke kvaliteten på utøvelsen av lederskapet i form av motivasjon og forutsetninger for å lykkes i jobben.

1.1 Problemstilling

Ansettes feil type mellomledere, kan konsekvensene i verste fall være dårlige resultater, og misfornøyde og demotiverte ansatte, som igjen går utover pasientene. Det synes opplagt at et slikt utfall vil være svært uheldig for helseforetaket, så ledelse og rekruttering er derfor viktige tema som bør tillegges vesentlig oppmerksomhet. I tillegg er det viktig å ha fokus å utvikle de lederne man allerede har, og også vie oppmerksomhet på fremtidige lederkandidater.

Ledelsesforskningen har lenge vært opptatt av toppledelsen og forholdet mellom toppledere og medarbeidere. Jeg ønsker i min oppgave å synliggjøre behovet for dyktige og kompetente mellomledere. Dersom mellomledere har den nærmeste kontakten med de ansatte, vil deres kvaliteter og ferdigheter i stor grad være av betydning for de ansattes trivsel, trygghet og motivasjon. For at organisasjoner skal overleve i et sterkt konkurransemarked, er de avhengige av den menneskelige ressursen som eksisterer i virksomheten. Videre forutsetter det at de ansatte trives for å gjøre en best mulig jobb. Det vil derfor være av betydning at organisasjoner etterstreber å finne de mest kvalifiserte kandidatene for sine mellomlederstillinger. I tillegg til dette vil det være viktig med gode systemer for å støtte sine ledere i sitt lederskap. Dette gjelder også i stor grad for helseforetak.

Ut i fra valgt tema har jeg valgt følgende problemstilling:

”Enhetsledere i Nordlandssykehuset HF – hvilke krav stilles til godt lederskap og på hvilken måte har Nordlandssykehuset lagt til rette for at enhetsledere skal lykkes?”

For å svare ut problemstillingen har jeg utviklet følgende spørsmål som jeg gjennom oppgaven tenker å besvare:

- 1. Hva er god ledelse og hvilke krav stilles?*
- 2. Hvordan er enhetsledere rekruttert inn, hva kreves av kvalifikasjoner?*

Jeg har i oppgaven valgt en empirisk modell for å svare ut problemstillingen med en tilhørende intervjuguide.

1.2 Avgrensninger og definisjoner

Jeg har valgt å avgrense mitt forskningsprosjekt til å omfatte Nordlandssykehuset HF. Jeg har videre valgt å avgrense til førstelinjeledere da jeg mener at det er dette ledernivået som står overfor de største utfordringene i helseforetakene. I Nordlandssykehuset har disse stillingstittel enhetsledere. Enhetslederne er de som møter de mer operative problemstillingene i hverdagen, mens ledere på høyere nivå står mer overfor strategiske valg.

Et helseforetak (HF) er en norsk statlig virksomhet som eies av et regionalt helseforetak. Helseforetak yter spesialisthelsetjenester, forskning, undervisning og andre tjenester som står i naturlig sammenheng med dette. Virksomheten til helseforetak reguleres av helseforetaksloven av 2001.

Et helseforetak er et eget rettssubjekt med egen handlingsevne, rettslig og økonomisk, og med arbeidsgiveransvar for sine ansatte. På mange måter ligner helseforetakene på aksjeselskaper, med den vesentlige forskjell at staten hefter ubegrenset for foretakets forpliktelser. Helseforetakene kan således ikke gå konkurs.

Hvert helseforetak ledes av et styre og en administrerende direktør oppnevnt av styret i det regionale helseforetaket. 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.

1.3 Ledelse i helseforetak

Historisk sett har sykehusene vært styrt av leger, men etter hvert som kompleksiteten i helsevesenet har økt har legene måttet gi slipp på mange av de tradisjonelle ledelsesposisjonene. Enhetlig, profesjonsnøytral ledelse ble innført på alle nivåer i sykehus i 1999, med virkning fra 2001. Dette innebar at sykepleiere og andre med ikke-medisinsk bakgrunn kunne søke på lederstillinger på lik linje med leger.

Toppledelsen ved helseforetak har nå mer generell lederutdanning med fokus på strategier, økonomi og administrasjon. Ledere på lavere nivå har fortsatt å vektlegg fagkompetansen. Førsteamanuensis Ivan Sephar ved avdeling for helseledelse og helseøkonomi ved Universitetet i Oslo har skrevet en doktorgradsavhandling om ledelse i sykehus, og i denne avhandlingen beskriver han en modell hvor det har oppstått en dekobling og fristilling av toppledernivået og det pasientnære nivået (mellomledernivået) i sykehus. Her beskrives at strategier og budsjettstyring de daglige aktivitetene på det kliniske nivået på sykehuset, mens nye rutiner og behandlingsprosedyrer ikke nødvendigvis påvirker de strategiske beslutningene på som tas på toppledernivået.

1.4 Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak

Helse- og omsorgsdepartementet ga gjennom foretaksprotokollene 2011 de fire regionale helseforetakene i oppdrag å fastsette og forankre en nasjonal plattform for ledelse i helseforetak. Mai 2012 ble rapporten ferdigstilt med en rekke anbefalinger til helseforetakene for å styrke lederskapet i spesialisthelsetjenesten til det beste for pasienten og for de ansatte.

Helse- og omsorgsdepartementet ga gjennom foretaksprotokollene 2011 de fire regionale helseforetakene i oppdrag å fastsette og forankre en nasjonal plattform for ledelse i helseforetak. Mai 2012 ble rapporten ferdigstilt med en rekke anbefalinger til helseforetakene for å styrke lederskapet i spesialisthelsetjenesten til det beste for pasienten og for de ansatte.

Nasjonal plattform for ledelse har utviklet nasjonale lederkrav, en oversikt over hva ledere trenger samt en rekke anbefalinger. De nasjonale lederkravene er:

- Ansvarlig og helhetstenkende – som noe man er
- Endringsvillig og handlekraftig – som noe man gjør (adferd)
- Kommuniserende og inspirerende – som måte man gjør det på

Videre står det i rapporten at lederne må sikre seg nødvendig støtte i sin hverdag, både personlig og administrativt. En av anbefalingene i denne rapporten er at de regionale helseforetakene videreutvikler og styrker lederutviklingstiltak for førstelinjeledere.

1.5 Hva er ledelse og hvilke krav stilles?

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er i litteraturen utformet

mange definisjoner på ledelse, men mange av disse omfatter måloppnåelse, utnyttelse av menneskelige ressurser og det å ha en innflytelse på andre mennesker gjennom atferd og personlighet.

Mellomledere står, som ordet tilsier i midten, og må inneha flere roller i ulike kontekster. Dette kan være krevende, da de må kunne inneha rollen som underordnet, sideordnet og overordnet ut i fra ulike situasjoner og sammenhenger. Mellomlederrollen er på denne måten vanskelig å balansere, og det krever en rekke egenskaper som ledere for å håndtere dette. Dette ønsker jeg å få belyst gjennom denne oppgaven. Hvordan sikre seg gode ledere som best mulig kan balansere kravene både fra foretaksledelsen og de ansatte, og som gjør at de kan opptre som en brobygger og oversetter ”oppover” og ”nedover” i foretaket? Hvilke egenskaper/kompetanse kreves? Hva kreves av systemer i helseforetaket for at dette skal være mulig?

2.0 Teoretisk referanseramme

Jeg skal i dette kapitlet gi en oversikt over den teoretiske referanseramme som berører problemstillingen som jeg skal svare ut i denne oppgaven. Det finnes mye teori om ledelse, rekruttering, kommunikasjon og motivasjon. Det vil være dette som danner grunnfundament i det videre forskningsarbeidet i denne oppgaven.

Jeg vil starte med å gi ulike definisjoner ledelse, og ulike teoretiske perspektiv på hva som karakteriseres som en god leder, og hva som påvirker måten man leder på. Jeg vil utdype dette videre med å se på ledelse og kommunikasjon, og se på hvordan ulike måter å kommunisere på kan påvirke lederskapet. Mellomlederen er den jeg vil ha fokus på her. For å finne de beste lederne er det viktig å ha gode systemer for rekruttering. Jeg vil videre presentere teoretiske perspektiver på rekruttering, og vil her komme inn på både intern og ekstern rekruttering.

Kommunikasjon og motivasjon er viktige faktorer når man skal diskutere ledelse, en god leder må ha evnen til å motivere sine ansatte og kommunisere i ulike kontekster. Et teoretisk perspektiv på dette er ”Positivt lederskap” som jeg vil presentere til slutt i dette kapitlet.

2.1 Ledelse og lederstil

Begrepet ledelse 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. Eller som tidligere general og president Dwight D. Eisenhower har sagt det: “En leder er en som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og like det”.

Lederrollen kan bestå av to delvis overlappende elementer: 1) Atferdsmønstret lederen utviser for å fylle sine lederforpliktelser. 2) Forventninger som stilles til lederen av andre. Disse elementene kan være sammenfallende eller i konflikt med hverandre. Eksempelvis kan det være uoverensstemmelse mellom hvordan lederen utfører sin rolle og hvilke forventninger andre stiller. Vi snakker gjerne om rolleklarhet, når det oppstår usikkerhet med hensyn til hva en leder forventes å gjøre (Jakobsen og Thorsvik, 2013).

2.1.1 Den gode leder

Det finnes ulike teorier om hva som kjennetegner den gode leder. Gode ledere har noen egenskaper som skiller dem fra andre personer. Denne teorien kalles «ledertrekk-teori» og har som ambisjon å finne ut om det finnes spesielle personlighetstrekk som kjennetegner gode ledere.

Femfaktormodellen er en modell hvor de fem sentrale personlighetstrekkene og deres relasjon til ledelse er som følger:

1. Nevrotisme. Gode ledere utviser lite nevroisme, og lar seg dermed ikke stresse så lett. Følelsesmessig moden og tenker før de handler.
2. Ekstrovertsjon. Gode ledere er ekstroverte, trives sosialt med mange mennesker. De har også forholdsvis høy selvtillit.
3. Åpenhet for erfaringer. Gode ledere er generelt mer åpen for nye erfaringer enn ledere som gjør det dårlig.
4. Omgjengelighet. Gode ledere er omgjengelige og mestrer situasjoner hvor det er behov for nærhet og empati. Søker etter makt og innflytelse.
5. Samvittighetsfullhet. Gode ledere scorer høyt på denne faktoren og er grundige, ryddige, målrettet, høyt aktivitetsnivå og er opptatt av å lykkes. Opptatte av å få gjort ting.

Forskning viser at punkt nr 2 er den faktoren som er sterkest relatert til ledelse. Sosial intelligens dreier seg om å evnen til å forstå hva en bestemt situasjon krever for å håndtere andre mennesker og handle slik det trengs. Denne er viktig med tanke på å mestre interpersonelle roller. Emosjonell intelligens dreier seg om evnen til å forstå og mestre følelser.

Det er blitt vanlig å supplere med å studere ferdigheter som ledere har, for å se på hvordan de fungerer som ledere (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Wetten & Cameron (1998) beskriver tre hovedkategorier av ferdigheter som kan være mest hensiktsmessig:

1. Personlige ferdigheter. Disse omfatter selvinnsikt, evnet til å løse problemer og være kreativ, og evnen til å mestre stress. Her kommer også tekniske ferdigheter som dreier seg om å forstå metoder og prosesser for å løse oppgaver, samt analytiske ferdigheter som går på evnen til å forstå informasjon og løse problemer.
2. Mellommenneskelige ferdigheter. Denne typen ferdigheter omfatter evnen til å kommunisere med andre og lytte og gi støtte, evnen til å kunne motivere og påvirke andre, og evnen til å håndtere konflikter.
3. Gruppeorienterte ferdigheter. Disse går på at man evner å delegere myndighet og bygge team som fungerer godt.

Flere forskere argumenterer for å få inn en fjerde kategori som går på administrative, strategiske ferdigheter (Yukl, 2013).

2.1.2 Teorier om lederstil

En av retningen innen ledelsesteori er opptatt av hvordan en leder kan oppnå høy ytelse i en gruppe gjennom å innta ulike lederstiler.

Lederstil dreier seg i korte trekk om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatte av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Gjennom en rekke empiriske studier har det blitt identifisert to grunnleggende lederstiler (Jacobsen og Thorsvik, 2013):

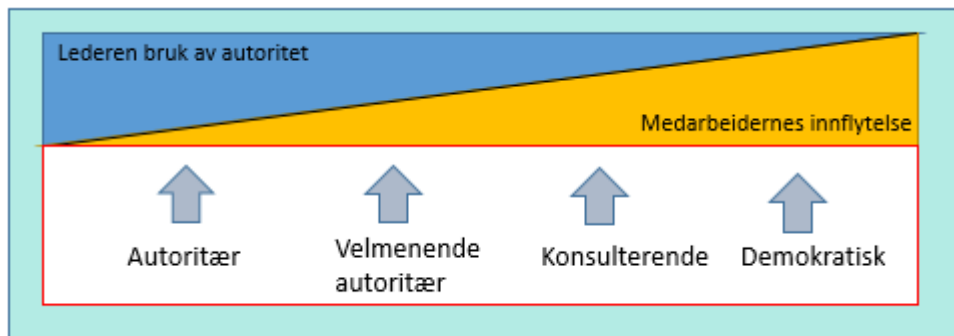
1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse.

Forsøker å oppnå gode relasjoner med sine underordnede gjennom å være oppmerksom, hensynsfull, støttende osv. og ved å involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser knyttet til arbeidet. Lederen brukte mye tid på å involvere å reflektere problemer med de ansatte. Delegerer beslutningsmyndighet og oppmuntrer de ansatte til å ta del i utformingen av sin egen arbeidsplass.

2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse(diktatorisk).

Her er ledere mer opptatte av produksjon, effektivitet og fokus på å få alle til å jobbe med å realisere målene til organisasjonen. Mye mer selvstendige beslutninger og lite inkludering av de ansatte i prosessen. Sentraliserer beslutningsmyndigheten.

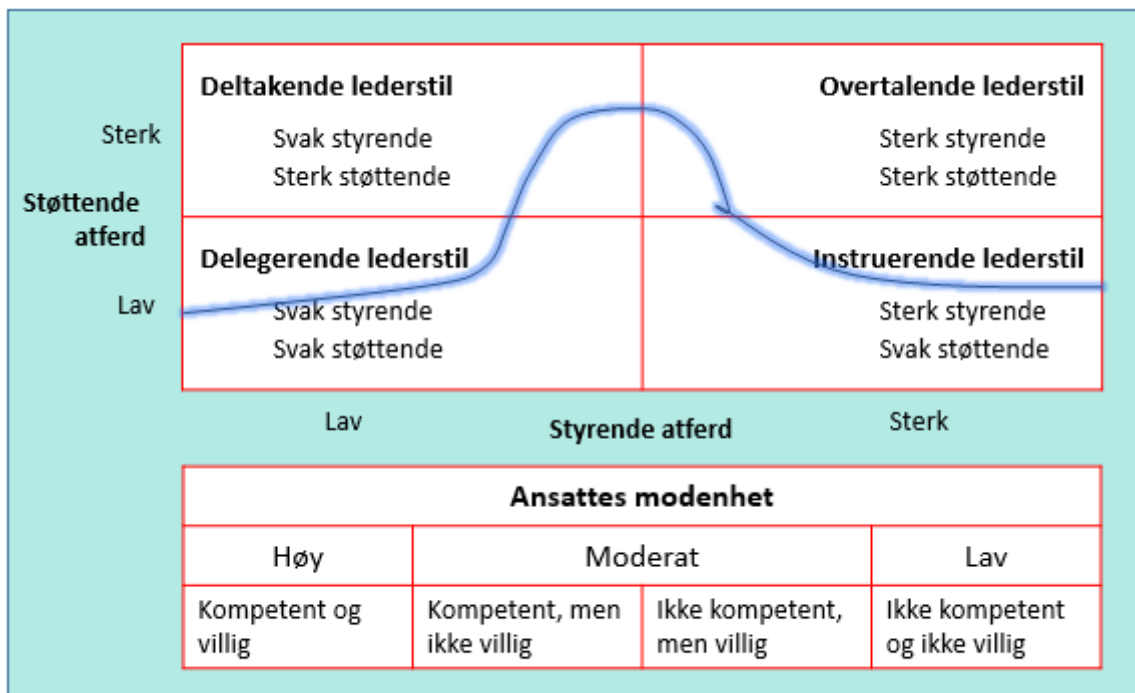
De to lederstilene er ikke gjensidig utelukkende og kan kombineres. Dette gjør at leder kan legge opp til en lederstilsom faller inn langs en skala som reflekterer i hvilken grad medarbeidere kan være aktivt med på beslutningen i spørsmål som berører deres egen arbeidssituasjon.



Figur 1: Hvordan lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Situasjonsbetinget ledelsesteori legger vekt på hva som kjennetegner de ansatte når man skal ta stilling til hvilken lederstil som vil være mest hensiktsmessig (Hersey & Blanchard, 1998).

Ansattes "modenhet"/beredt, består av to komponenter: **Kompetanse og vilje**. Ved å kombinere disse to får vi fire ulike nivåer for ansattes modenhet. Dette blir illustrert i figuren nedenfor. I tillegg ved å kombinere de to lederstildimensjonene kan vi utlede fire typer lederstiler. Figuren nedenfor viser hvordan medarbeidernes modenhet kan relateres til de ulike lederstilene. Den blå skisserte linja gjennom modellen, skal vise den mest foretrukne lederstilen, avhengig av modenheten til de ansatte. Ps. Modenhet = Kompetanse og Vilje!



Figur 2: Hersey & Blanchards situasjonsbetingende ledelsesteori

2.2 Verdibasert ledelse

Empirisk forskning på karismatiske og suksessfulle ledere opp gjennom historien har avslørt at verdier har vært sentrale verktøy for å oppnå ønsket atferd og nå ambisiøse mål (Kirkhaug, 2013). Det er en erkjennelse av at lover og regler bare styrer en del av menneskers liv, mens verdier er overalt og påvirker atferd, prioriteringer og mål i stor grad.

For offentlige organisasjoner fremheves verdier som særlig viktige fordi måten offentlig sektor blir drevet på i de fleste land utgjør en norm for hvordan resten av samfunnet oppfører seg (Kirkhaug, 2013).

Dagens organisasjoner utfordres gjennom krav og betingelser stilt fra flere hold. De må tilpasse seg profesjonelle medarbeideres krav til autonomi og faglig utvikling, øvrige sosiale og teknologiske prosesser internt i organisasjonen, samt konstante ytre endringer. Parallelt med dette har kravene til effektivitet og kvalitet økt, hvilket innebærer at kravene til styring og kontroll også har økt og samtidig endret seg. Dette skaper kompleksitet, uoversiktlig og paradokser. Denne utviklingen gjør at man er nødt til å finne et overordnet lederkonsept som kan takle disse utfordringene, og som favner om hele organisasjonen (Kirkhaug, 2013).

Verdibasert ledelse kan være en måte å løse dette på (Kirkhaug, 2013). Verdibasert ledelse har fellestrekk med de tradisjonelle tilnærminger til ledelse som har som formål å oppnå kvalitet, effektivitet, styring og kontroll, men avviker også da denne formen for ledelse ønsker å favne om både helhetene og detaljene, samt utvikling og belønning av de ansatte og kontroll over dem samtidig.

Verdier kan ha positive effekter for ansatte så vel som for organisasjonen og dens ledere. De positive effektene verdier kan ha for ansatte, kan også gi utfordringer for organisasjonen. Det er derfor viktig at verdier kan kobles til kritiske og konkrete funksjoner og oppgaver som å være maktgrunnlaget for ledere, samt å kunne bistå organisasjonen i å oppnå ekstern og intern tilpasning, støtte utvikling, motivasjon, identitet og omdømme. I offentlige organisasjoner har verdier spesielt betydning gjennom å stadfeste hvilke standarder som skal gjelde for adferd, saksbehandling og relasjoner mellom forvaltning og innbyggere.

I hvilken grad er det mulig å anvende verdier som styringsverktøy for ledere flest, vil avhenge om ledelsen har de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som kreves. I tillegg på det tas stilling til om verdier fremstår som et naturlig svar på de behov som til enhver tid er tilstede både blant ansatte og ledere. Verdibasert ledelse handler om å ivareta overordnet styring og detaljstyring samtidig, samt gjøre målstyringen og regelstyringen bedre. I noen tilfeller vil imidlertid verdier kunne erstatte mål og regler. (Kirkhaug, 2013)

2.3 Mellomlederen – den i midten

2.3.1 Ledelse og kommunikasjon

Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted. Ledelse og kommunikasjon er så tett sammenvevd at ledelse kan sies å være en egen form for kommunikasjon (Arnulf, 2013). Kjernen i ledelse er å skape oppslutning. Det er også årsaken til at så mange ledere mislykkes. Det er på mange måter lett å sette seg mål, men det er langt vanskeligere å få folk til å ønske og nå dem. Siden mange autoritetspersoner egentlig ikke er “ledere”, men “sjefer”, støtter de seg gjerne til makt, styring og autoritet alene. En som tar mål av seg til å lede, må fullføre sin ambisjon gjennom kommunikasjon.

Det er altså ikke tilstrekkelig for ledere å tenke store, kloke tanker om fremtiden. De må også evne og kommunisere og fremføre budskapet på en overbevisende måte. De mest vellykkede lederne er med på å gjøre sine organisasjoner mer kommuniserende. (Arnulf, 2013).

2.3.2 Mellomledere og kommunikasjon

Som mellomleder er utfordringen å tilfredsstille både ledere og medarbeidere. 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. Mellomlederens jobb er mindre abstrakt, men desto mer praktisk, detaljert og mer fokus på selve arbeidsflyten (Mintzberg, 1983)

Rollekonflikt og rolle uklarhet kan derfor være en stor utfordring blant mellomledere. God kommunikasjon både ned og opp i organisasjonen vil i mindre grad gjøre at mellomledere kjenner seg mellom barken og veden. Mellomlederen må ofte balansere mellom ulike roller som under-, side- og overordnet. For å tilfredsstille den ene gruppen, kan han komme til å nedprioritere en av de andre (Uyterhoven, 1972).

Kommunikasjon er nøkkelen til lederskap, og få til samarbeid for å realisere organisasjonens mål (Arnulf, 2013). Kommunikasjonsproblemer er dessverre ikke uvanlig. Ofte går kritikken på at det er altfor dårlig kommunikasjon mellom leder og ansatte. Ansatte opplever ofte at de ikke blir tatt med på råd og at beslutninger blir tatt over hodene på dem. Dårlig kommunikasjon mellom ansatte er også vanlig, og ofte skyldes det at man vet alt for lite om hverandres arbeid. Generelt kan man si at kommunikasjonsproblemer innebærer at ledere eller ansatte ikke mottar den informasjon de mener de har behov for, og derved hindres i sitt daglige arbeid av usikkerhet. Ofte går kommunikasjonsproblemene ut på at de ansatte ikke mottar nok informasjon.

Mellomlederen er viktig i utviklingen av arbeidsmiljøet, spesielt med tanke på kommunikasjonsdelen. Mellomlederen kan både avdekke utfordringer i arbeidsmiljøet og selv være med å påvirke det gjennom å være et godt eksempel. Skal arbeidsmiljøet utvikles må det være bevissthet om hva som påvirker arbeidsmiljøet og i hvilken retning det skal påvirkes. I min oppgave i faget ”Positivt lederskap” høsten 2014 konkluderte jeg med at måten man kommuniserer på kan ha stor effekt på arbeidsmiljøet. Jeg kom frem til at valg av kommunikasjonsstiler en leder benytter i informasjonen har stor betydning for hvordan informasjonen blir oppfattet av de ansatte. Det er viktig at leder bruker disse kanalene på riktig måte slik at de ansattes kompetanse, kreativitet og energi blir styrket. Dette gir økt

motivasjon og økt følelse av mestring for den enkelte ansatte. God kommunikasjon vil i tillegg til det som er nevnt over her, forebygge konflikter og øke tilfredsheten hos de ansatte.

2.4 Rekruttering av ledere

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. Arbeidssøkere på sin side stiller i økende grad 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 (Grimsø, 2005).

2.4.1 Motivasjon

Like viktig som å tiltrekke seg og holde på kompetanse er det for organisasjoner å utnytte denne kompetansen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Motiverte medarbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, og at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de ønsker å gjøre det som er bra for organisasjonene. Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte til å yte maksimalt, vil høyst sannsynlig kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler.

Motivasjon er noe som står sentralt i arbeidslivet, man skal føle at jobben er verdt noe. Hver enkelt skal kjenne en indre drivkraft som får oss til å handle og som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen. Motivasjon er antatt å være betinget av både individuelle behov og trekk ved den sosial tilhørigheten som den ansatte er en del av. Motivasjonen fører til at den ansatte retter oppmerksomheten mot hva som må gjøres og gjør seg tanker om å handle. Ytelse og prestasjon kan være antatt å være et resultat av både faktisk adferd og hvilke forventninger individet selv stiller til resultater og hvordan resultater evalueres og belønnes av organisasjonen.

I dagens arbeidsmarked, der organisasjoner i stadig sterkere grad må konkurrere om de «beste hodene», står den enkelte organisasjon overfor tre utfordringer, jf Jacobsen og Thorsvik (2013):

1. Å rekruttere de riktige menneskene; Organisasjoner må fremstille seg som attraktive, slik at de riktige menneskene søker seg dit. Det må ordnes systemer som for å velge ut de riktige personene. Dette faller inn under organisasjoners rekrutteringspolitikk.

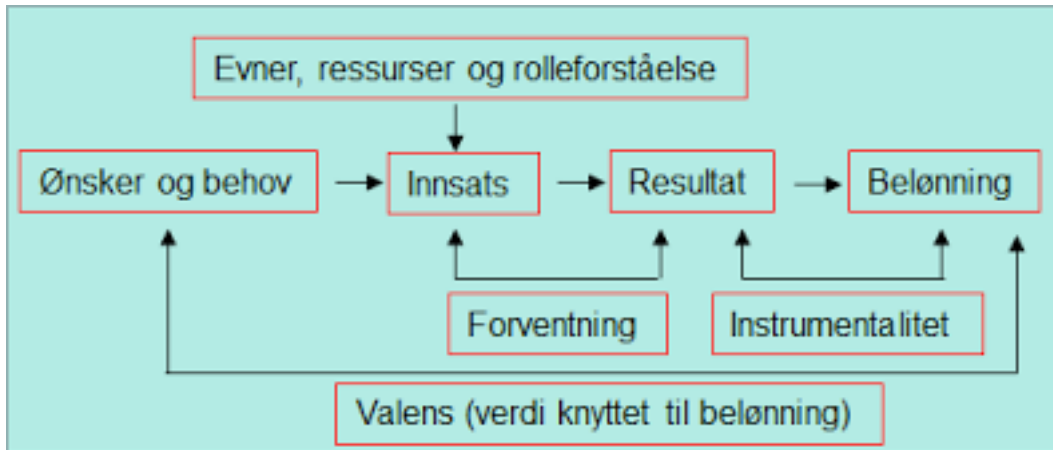
2. Å motivere medarbeidere i organisasjonen til høy ytelse og sosial positiv adferd; Med det menes at medlemmer i organisasjonen arbeider hardt for å løse en oppgave uten at de nødvendigvis har fått ordre om det, eller at de tar et ekstra tak når det trengs uten at det er nedfelt i jobbeskrivelser, avtaler eller stillingsinstruksjoner. Sosial adferd knyttes til at medarbeidere og ledere uoppfordret opptrer på en måte som er positiv for kollegaer og organisasjonen. Dette kan være at man hjelper andre uoppfordret eller hjelper andre til å komme inn i organisasjonen på en positiv måte for eksempel nyansatte.

3. Å få medarbeidere som verdsettes til å bli værende i organisasjonen; Med de store kostnadene det er å rekruttere ansatte og gi opplæring, er det viktig å tenke på at disse ressurspersonene skal man beholde. Det er viktig å tenke på jobbtrivsel, dette for å få ansatte til å yte maksimalt mens de er på jobb. Dette er ikke nødvendigvis et mål, men et virkemiddel for å få høyest mulig ytelse av sine ansatte og få verdifulle ansatte til å bli i organisasjonen. Tilknytning til arbeidsplassen defineres ut fra om den ansatte synes det er en god plass å være, en plass en føler seg hjemme og trives. Klarer den ansatte å identifisere seg med arbeidsplassen og dens verdier og velger å bli, selv om det skulle dukke opp et tilbud fra en annen organisasjon.

2.4.2 Teorier som motiverer mennesker

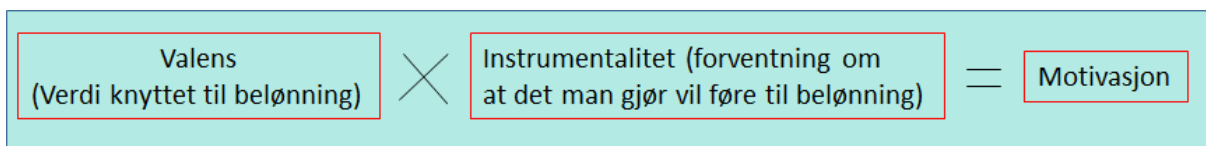
Det finnes mange teorier hva som motiverer mennesker, men ikke så mange av disse er opptatte av hva organisasjoner kan gjøre for å skape motivasjon. Det har vært mye fokusert på belønningssystemer for å skape motivasjon.

I **Forventningsteori** antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning.



Figur 3: De sentrale elementer i forventningsteori

Teorien bygger på at belønning er noe man ønsker seg. Begrepet "Valens" beskriver styrken i en persons ønske. Begrepet "Forventning" relateres til hvor mye personen tror på sammenhengen mellom innsats og mottatt belønning. Begrepet "Instrumentalitet" refererer til personens tro om å oppnå resultatet vil gi ønsket belønning



Figur 4: Motivasjonsformelen i forventningsteori

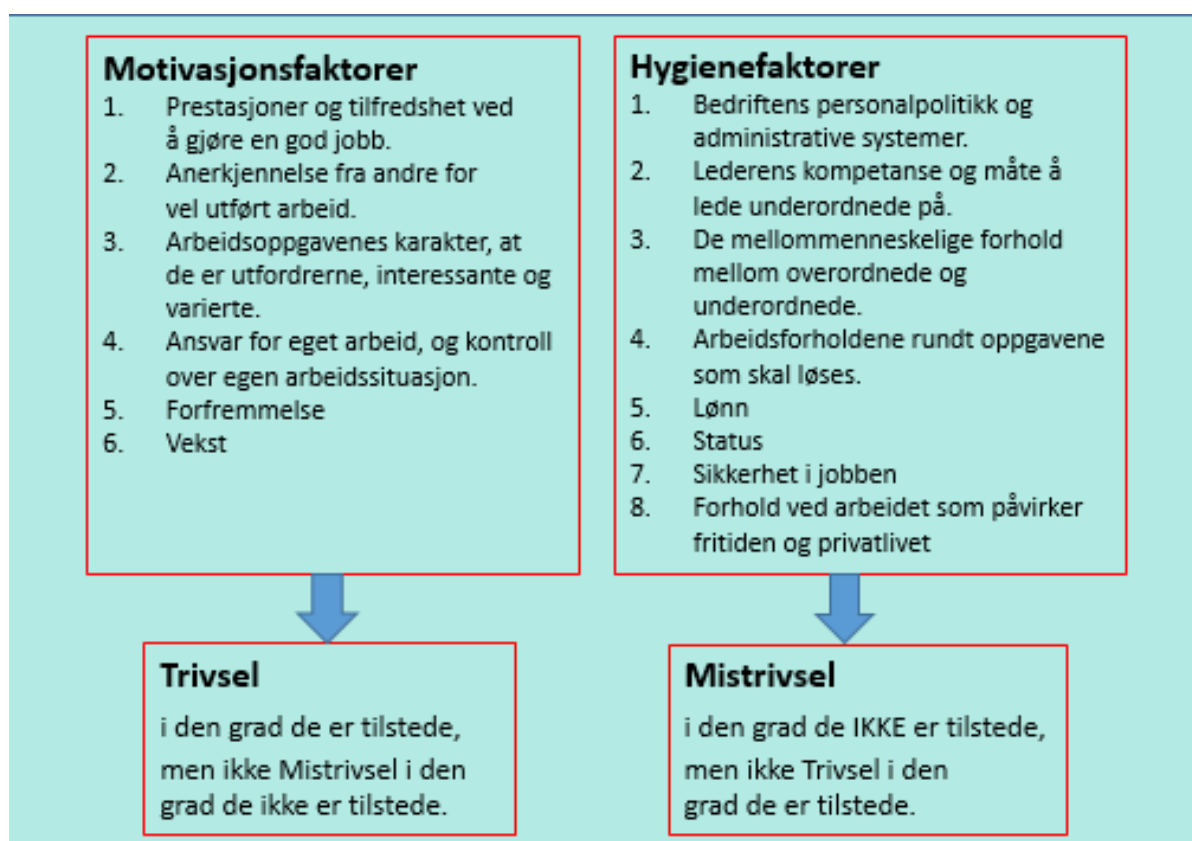
Sentralt i forventningsteorien står begrepet "valens", man kan ikke forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i. Nøkkelen til effektive belønningssystemer er å avklare hva den enkelte ønsker, og så tilby dette som belønning.

Maslows behovsteori går ut på at mennesker handler for å dekke behov. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov:

1. Fysiologiske behov som sult, tørst, søvn osv
2. Sikkerhetsbehov som omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet
3. Sosiale behov, som for eksempel behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker
4. Behov for anerkjennelse, for eksempel i form av status og prestisje
5. Behov for selvrealisering, som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial

De ulike behovene vil motivere den enkelte for å få tilfredsstilt sine behov.

Herzbergs motivasjons- og hygieneteori på 1960 tallet, er et av de mest innflytelsesrike bidrag som har lagt grunnlaget for moderne tenkning om motivasjon. Teorien viser at ansattes tilfredshet i arbeidet viste seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet, og hvordan de ansatte ble behandlet.



Figur 5: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

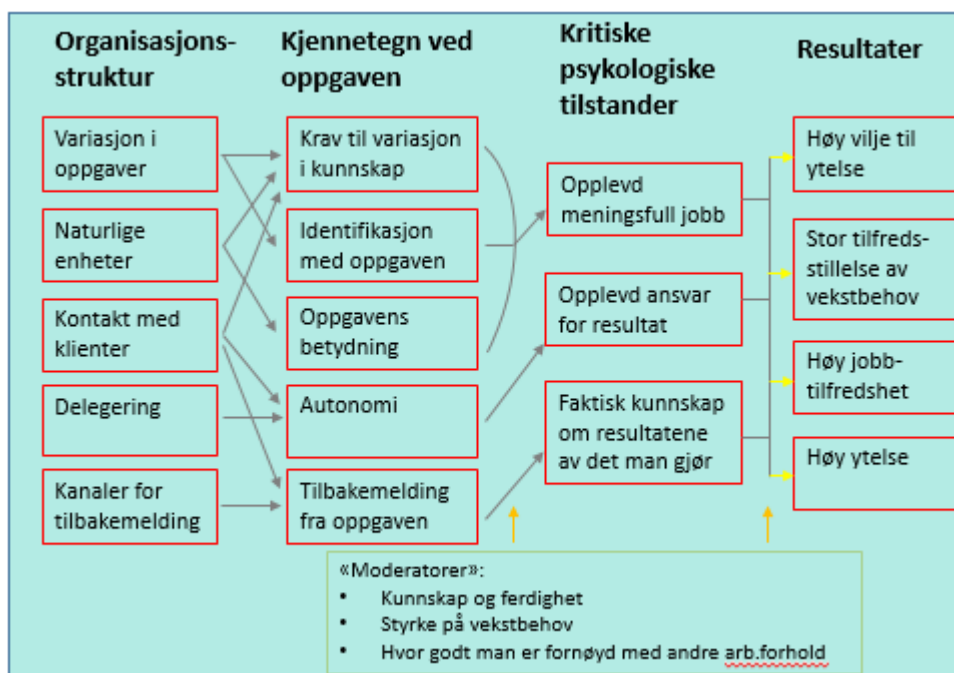
Herzbergs poeng kan presiseres i tre punkter:

1. Ulike forhold vil på den ene siden skape trivsel som vil motivere arbeiderne, mens på den andre siden vil skape mistrivsel.
2. De ansatte vil ikke få trivsel/bli tilfreds dersom man endrer på forhold som skaper mistrivsel, men det vil hverken bli trivsel eller mistrivsel.
3. Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne.

Motivasjon kan også oppnås gjennom arbeidsorganisering. **Richard Hackman og Greg Oldham** har utviklet en teori om hvordan jobber bør utformes hvis de skal legge til rette for at mennesker kan anvende sine ferdigheter.

Teorien innebærer en tankegang som kan bli oppsummert slik:

1. Ytelse og tilfredsstillelse vil avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander.
2. De kritiske psykologiske tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene.
3. Arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter.



Figur 6: Hackman & Oldhams motivasjonsmodell

2.4.3 Betydningen av kompetanse

Behovet for kompetanse er større enn noen sinne. Med økt konkurranse i privat sektor, store endringer i det offentlige, raskere teknologisk utvikling og økt nasjonalt samarbeid stilles det store krav til så vel arbeidstakere som arbeidsgivere (Skorstad, 2015).

Espen Skorstad har skrevet boken "Rett person på rett plass – psykologiske metoder for rekruttering og lederutvikling" som presenterer en rekke arbeidspsykologiske metoder i personalutvelgelse og lederutvikling som kan bidra til å heve kvaliteten på avgjørende rekrutteringsbeslutninger og lederevalueringer. Skorstad hevder at kompetanse handler om

mestring i jobben, og at det må være samsvar mellom oppgavene mann står overfor og eget handlingsrepertoar.

Vi kan skille mellom formell og uformell kompetanse. Skorstad definerer formell kompetanse som utdanning, yrkeserfaring og annen erfaring som har relevans for våre prestasjoner i arbeidslivet. Uformell kompetanse er det som ofte blir omtalt som ”personlige egenskaper”, og denne kompetansen kan være av vel så stor betydning som den formelle kompetansen. Slik det er nå er det ikke lenger nok for en jobbsøker å ha en utdanning eller karriere bak seg, man må kunne omsette denne til handling og skape resultater.

McClelland publiserte en artikkel i 1973 ”Testing for competence rather than for intelligence” som hadde fokus på at andre egenskaper enn intelligens og akademisk bakgrunn kan være avgjørende for å lykkes om som leder. Han fant ut at det var en rekke spesifikke kompetanser som skiller gode ledere fra de som er mindre gode. Disse studiene satte i gang en helt ny tradisjon for måling av personlige egenskaper.

Skorstad definerer kompetanse som adferd som resulterer i en effektiv utførelse av en jobb, det er noe vi kan se og observere. I tillegg har vi et potensial for våre handlinger som kalles ”kompetansepotensialet”. Dette potentialet er underliggende karakteristika og kan være: personlighet, motivasjon, evner og kunnskap. Det er disse fire områdene som sier noe om hvilken potensial som ligger i den enkelte.

Hvem vi er, og hvordan vi oppfattes av andre, har stor betydning for hvordan vi utfører jobben vår. Dette handler om vår personlighet, og sier noe om hva vi foretrekker å gjøre. En persons evner forteller oss noe om hva en person faktisk er i stand til å gjøre. Motivasjon er viktig, hvis den er fraværende hjelper det lite at man har evner.

Relevant kunnskap vil i stor grad være av betydning for utførelsen av en jobb. Kunnskap vil ligge tettere opp mot formell kompetanse, da den vil være jobbspesifikk. Den som vil ha de beste forutsetningene for å vite hvilken kunnskap som kreves, vil være personer som kjenner jobben godt. Alle handlinger utspiller seg i et miljø, en kontekst som er de omgivelsene vi befinner oss i. Når det er snakk om kompetanse i denne sammenhengen vil det alltid knyttes opp mot et resultat.

2.4.4 Rekruttering av mellomledere

I en ansettelses prosess er det stadig viktigere for organisasjoner å tiltrekke seg «de beste». Et sentralt element er hvor attraktiv organisasjonen fremstår som for de aktuelle menneskene som eventuelt vil søke stilling. Det er derfor viktig hvordan organisasjoner behandler sitt «omdømme» eller «image».

Studier hva arbeidstakere vektlegger når de skal søke jobb, tegner et relativt klart bilde med hensyn til hva jobbsøkere legger mest vekt på ved valg av arbeidsgiver. Viktigst er følgende kriterier, jf Jacobsen og Thorsvik (2013):

1. Trekk ved arbeidsmiljøet, noe som inkluderer:
 - a. En variert og interessant jobb
 - b. Gode faglige utviklingsmuligheter
 - c. Frihet i jobben
 - d. Godt sosialt arbeidsmiljø
2. Organisasjonens omdømme, noe som inneholder blant annet:
 - a. At organisasjonen er synlig i omgivelsene
 - b. At organisasjonen oppfattes som ”moderne” og ”innovativ”
 - c. At organisasjonen oppfattes som å ta et sosialt og miljømessig ansvar (samfunnsansvar)
3. Konkurransedyktig lønn og karrieremuligheter
 - a. Like gode eller bedre lønnsvilkår enn i sammenliknbare organisasjoner
 - b. Muligheter til ulike karrierestiger (hierarki, faglig, jobbvariasjon)

Flere forhold kan trekkes frem, men det er interessant å se at det er ikke lønn som er det mest avgjørende for valg av jobb, men trekk ved arbeidsoppgavene og organisasjonen. I det offentlige er det for mange helt klart ikke lønn som er den avgjørende motivasjonsfaktor. En rekke forhold påvirker rekruttering av ledere til en organisasjon. Det dreier seg om alt fra typen foretak (produksjon, tjeneste eller kunnskapsforetak), organisasjonens strategivalg, organisasjonsform, bedriftskultur, lederstil, bedriftsstørrelse, økonomi og fysisk og psykisk arbeidsmiljø, til de arbeidstidsordningene den praktiserer. Ikke minst har faktorer som bedriftens varierende behov for arbeidskraft, optimal bruk av lokaler og utstyr og arbeidstakernes egne skiftende behov for å omdisponere sin tid friere bidratt til at ulike arbeidstidsordninger spiller en rolle når en vil tiltrekke seg arbeidskraft.

Rennomme og utviklingsmuligheter er også en meget viktig faktor. I en undersøkelse gjort av AC Nielsen i 199, på oppdrag av Hewlett Packard. Gjort blant hundre ledere og hva de anså som viktigst i de nærmeste fem årene med hensyn å tiltrekke seg og beholde gode medarbeidere, mente 90 % av lederne at personlige utviklingsmuligheter ville bli den viktigste parameter for å tiltrekke seg gode medarbeidere. 66 % mente også at virksomhetens rennome, ville være en viktig faktor, mens lønn kom helt ned til tiende plass (Grimsø, 2004).

2.4.5 Intern eller ekstern rekruttering

Det er en personalpolitisk beslutning om rekruttering skal skje eksternt eller internt (Grimsø, 2004). 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, men 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 o.l. det må likevel understrekes at ren intern rekruttering unntaksvis er mulig og også noe bedriftene på et stadig mer turbulent arbeidsmarked- nødvendig forplikter seg til.

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 bekjent gjøring for en eller flere aktuelle stillingskandidater. En henvender seg primært til søkere som allerede har den kompetansen den utlyste stillingen krever.

2.5 Positivt lederskap

I boken *”Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene”* har forfatterne Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen hentet inspirasjon fra tenkningen rundt transformasjonsledelse. Forfatterne sier:

"positivt lederskap, er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning".

Johannessen og Olsen mener virksomheter vil kunne tjene stort på *"å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter"*.

De gir uttrykk for at hvis dagens organisasjoner skal lykkes, må de være mye mer bevisst på at ressursene som de ansatte og organisasjonens ledelse har, utnyttes både bedre og annerledes. Den beste måten å oppnå dette på mener de er gjennom positivt lederskap.

Lederens rolle vil da være *"å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral"*. Lederen må da legge til rette for sterkere selvledelse, og det må fokuseres på ledelse av samhandlingskompetanse, av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet. Lederens oppgave innenfor positivt lederskap handler blant annet om å lede de ansatte til å lede seg selv (selvledelse). Det stilles krav til at de ansatte kan lede sine relasjoner gjennom sosial og emosjonell kompetanse og gjennom samhandlingskompetanse. Det å kunne lede sin sosiale og emosjonelle kompetanse er grunnlag for ledelse av samhandlingskompetanse, som igjen gir grunnlag for å kunne lede sin kreativitet.

Med selvledelse sikter forfatterne til *"metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger"*. Leders oppgave blir å lede de ansatte til å kunne lede seg selv til å nå sine mål. Dette for at de ansattes ressurser og evner skal benyttes mest og best mulig til fordel for både organisasjonen, kundene og de ansatte selv.

Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og av samhandlingskompetanse handler begge om å lede sine relasjoner til andre, enten det måtte være i forhold til andre ansatte, til kunder eller andre mennesker. Kreativitetsledelse handler om hvordan lederen kan lede både sin egen og ansattes kreativitet. Disse fire hovedelementene innenfor positivt lederskap påvirker hverandre gjensidig.

2.5.1 Kommunikasjonsstiler

Godt lederskap i dag forutsetter at ledere behersker ulike kommunikasjonsstiler. Visse kommunikasjonsstiler er mer hensiktsmessig enn andre avhengig av hva vi ønsker å oppnå. Vi har også en tendens til å overbruke noen kommunikasjonsstiler og underbruke andre, avhengig av evner og tidligere erfaringer. Kommunikasjonsatferd kan endres dersom vi er klar over dette. Innsikt i hvordan vi oppfattes av andre er en nødvendig forutsetning for å kunne kommunisere godt.

Johannessen og Olsen hevder at ledelsesstil og kommunikasjonsstil henger sammen. Som leder skapes resultatene gjennom god kommunikasjon og ledelse. Det er mange typer av kommunikasjon, som ledere kan tilegne seg for å mestre vanskelige situasjoner.

2.5.2 Problemløsende kommunikasjon

I følge Johannessen og Olsen finnes det fem typer kommunikasjonsadferd som folk benytter. Det er dette de kaller problemløsende kommunikasjon. Disse kan omtales som *den autoritære, den visjonære, selgeren, fortelleren og lytteren*. I litteraturen kan en finne ulike navn på disse fem typene av kommunikasjonsadferd. I det følgende skal jeg se på hva som karakteriserer disse og hvordan man bør forholde seg til hver enkelt av dem.

Den autoritære typen: autoritær, kravstor og belønning. Utsagnene som kjenner tegner denne typen er: jeg gjør A, hvis du gjør B. Hvis du konfronteres med en slik person, så bør strategien din være å snakke om belønninger, motivasjon og insentiver, fordi du da kopler an til den andre og forankrer personens væremåte.

Den visjonære typen: visjon, fremtid, lojalitet og stolthet. Utsagnene som kjennetegner denne typen er: Vi må gripe mulighetene. Hvis du møter en slik person, bør du utbrodere verbale bilder og metaforer om dine ideer, fordi dette forankrer og kopler an til en fremtid hvor den visjonære befinner seg.

Selgeren: Mål, resultat og fordeler. Utsagnene som kjennetegner selgeren er: jeg forteller dem hvordan dette kan være til nytte for dem. Hvis du ønsker å komme i kontakt med selgeren, bør du prøve å finne ut av deres mål, ønsker og behov og så kople dine ideer til en eller flere av disse fordi det skaper en felles forståelse mellom deg og selgeren.

Fortelleren: er koplet til å ville forklare, å ville bevise, å benytte logikk, fakta og data.

Utsagnene som kjennetegner fortelleren er: det er logisk at... eller fakta taler for seg selv. Hvis du blir utsatt for fortelleren, og det gjør du alltid i vårt rasjonelle system, er det hensiktsmessig å benytte tall, statistikk eller andre faktiske data for å støtte dine utsagn fordi det gir en følelse av samhørighet som den andre har stor forståelse for.

Lytteren: er relatert til det å forstå, det å respektere andres meninger, å fortolke utsagn i ulike retninger. Det klassiske utsagnet til lytteren er. Jeg forstår hva du mener. Hvis du kommer ut for lytteren, bør du være empatisk og formulere setninger hvor du viser engasjement, noe som knytter an til den andres tenkemåte.

De strategiene som er nevnt ovenfor, kan oppfattes som strategiske og instrumentell adferd. Det er det ikke. De er kun en åpningssekvens for å skape den første relasjonen til den andre, slik at det bli lettere å løse de problemene som måtte oppstå.

2.5.3 Joharis vindu

Joharis vindu er en psykologisk modell for å karakterisere ulike sider ved kommunikasjon. Modellen ble utviklet på 1950 tallet ved University of California av psykologene Joseph Luft og Harrington «Harry» Ingham. Navnet Johari kommer av en sammensetning av opphavsmennenes fornavn.

Modellen beskriver hvordan åpenhet i mellommenneskelig kommunikasjon øker når vi er tydelige og lyttende til hverandre og hvordan dette minker når vi ikke er det. Gjensidig feedback er en sentral prosess i alt samarbeid. Evnen til å ta i mot feedback og lytte til innspill er grunnleggende for å kunne danne seg et bilde av hvordan en blir oppfattet av andre.

Joharis vindu nyttes for å oppnå økt selvinnsett og for å optimalisere samarbeid og effektivitet i grupper og organisasjoner. Dette gjøres gjennom å øke åpenheten i samspillet med andre. En kombinasjon med egen åpenhet og tydelighet, og samtidig fokus på å være lyttende og iakttakende medvirker til at arenaen for åpenhet vokser, og de andre vinduene blir mindre. Ved å redusere fokus på fasade og gjennom økt bevissthet på egen blind kommunikasjon vil det åpne feltet bli større. Fasaden kan bli redusert gjennom økt åpenhet, og det blinde feltet kan bli redusert gjennom å ta seg tid til å lytte og tilpasse seg innspill fra andre.

En vurdering av størrelsen i de fire feltene i Joharis vindu vil bestå av forholdsvis subjektiv

vurderinger, enten vurderingen er for egne eller andres kommunikative egenskaper. Joharis vindu er en firefeltskvadrant fremstilt som et vindu.

Det åpne feltet, også kalt **arena**, representerer det åpne jeg`et; *det jeg vet om meg selv* (kjent av jeg`et) og *det andre vet om meg* (kjent av andre).

Det blinde feltet, representerer det blinde jeg`et; *det jeg ikke vet om meg selv* (ukjent av jeg`et) men *det andre vet om meg* (kjent av andre). **Fasade** representerer det skjulte jeg`et; *det jeg vet om meg selv* (kjent av jeg`et) men *det andre ikke vet* (ukjent av andre).

Det ukjente feltet representerer det ukjente jeg`et; *det jeg ikke vet om meg selv* (ukjent av jeg`et) *det andre ikke vet* (ukjent av andre).

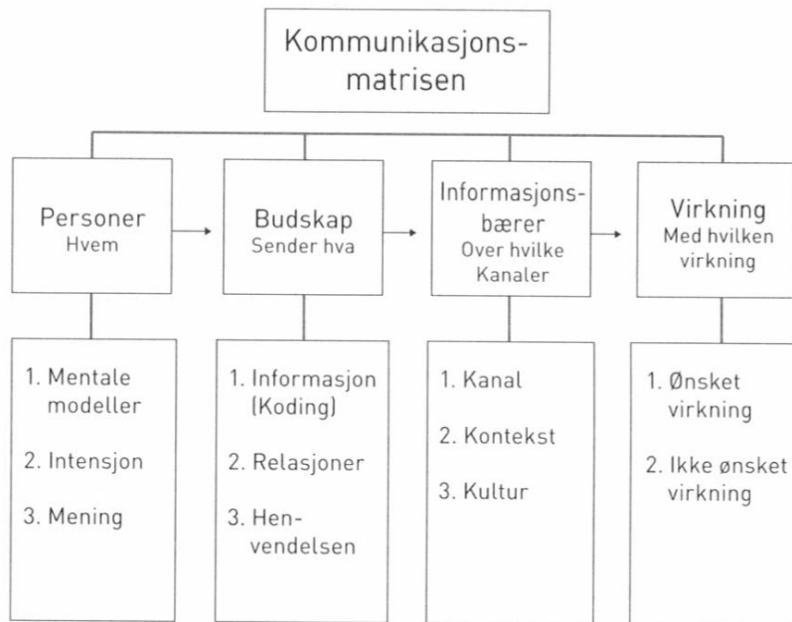
JOHARIS VINDU

	Kjent for meg	Ukjent for meg
Kjent for andre	ARENA	BLINDPUNKT
Ukjent for andre	BAK FASADEN	UKJENT

Figur 7: Joharis vindu. Bildet hentet fra <http://www.kulturskolebanken.no> (lesedato 26.04.16)

2.5.4 Kommunikasjonsmatrisen

Kommunikasjonsprosessen kan i følge Johannessen og Olsen illustreres på følgende måte:



Figur 8: Kommunikasjonsmatrisen (Johannessen/Olsen, 2008)

En del av kommunikasjonsprosessen er hvordan budskapet blir forstått av mottaker.

Johannessen og Olsen sier:

”Den relasjonen vi har til andre personer, påvirker sterkt hvordan budskapet fortolkes. Hvis det er en grunnleggende vennskapelig relasjon, blir vårt budskap etter all sannsynlighet fortolket i et annet lys enn om relasjonen er basert på for eksempel mistillit og konkurranse.

Dette betyr at et budskap også må forstås i lys av de relasjoner vi inngår i når vi kommuniserer.”

3.0 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil jeg presentere og diskutere metodevalget jeg har benyttet for å svare ut problemstillingen i oppgaven. Jeg vil redegjøre av valg av forskningsdesign, og videre redegjøre for hvordan jeg har valgt ut informanter og hvordan datainnsamlingen og analysen av dataene er gjennomført.

For å svare ut problemstillingen har valget falt på det kvalitative forskningsintervju. Dette for å få en dybdeforståelse for det temaet jeg har valgt i oppgaven. Denne typen intervju har til hensikt å forstå verden sett fra informantens side, og fokuset ligger på deres personlige erfaringer og opplevelser av verden framfor vitenskapelige forklaringer (Kvale, 2009). Forskningsintervjuet er en samtale hvor den som er interessert i å få vite mer om informantens kunnskap og synspunkter. Jeg kunne i intervjusituasjonen komme med tilleggsspørsmål, og om informantene oppfattet spørsmålene mine som utydelige ville jeg få anledning til å omformulere spørsmålene på en mer forståelig måte.

Avslutningsvis vil jeg redegjøre for etiske refleksjoner rundt kvalitativ forskningsmetode.

3.1 Hva er metode?

Samfunnsvitenskapelig metode er ifølge IT-grunder Kjetil Sander ”å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke fakta om sosiale individer, -grupper, -relasjoner og -prosesser på en så systematisk måte at vi kan skaffe oss ny kunnskap om variabelens underliggende mønster og føre bevis for hvordan resultatene er fremkommet”. Undersøkelser kan bringe frem ny, lokal kunnskap, det vil si hvordan kunnskap om fenomener ser ut og ting henger sammen i en spesiell situasjon, på et bestemt tidspunkt eller i en bestemt økonomisk situasjon. Slike empiriske undersøkelser bør derfor ikke underkastes noe krav om at resultatet skal være banebrytende nytt (Jacobsen, 2013).

Kvalitativ metode handler om å karakterisere (Repstad, 1987). Selve ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener. Det er teksten som er det sentrale uttrykk og arbeidsmateriale for kvalitative metoder. Med kvalitative metoder sier man gjerne at de går i dybden, og ikke bredden, det vil si at den kvalitative forskningen legges det vekt på et nært og tett forhold mellom forsker og det miljø eller de personer som utforskes.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å generere overførbar kunnskap, samt å få en mer utfyllende kunnskap om fenomenet (Johannessen og Tufte, 2002). Det er dette som er grunnen for at jeg anvender kvalitativ metode i denne oppgaven.

Slik som metoden benyttes i denne oppgaven er å beskrive hvordan jeg har gått fram for å innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan vi skal analysere denne informasjonen slik at den gir ny innsikt som kan ha samfunnsmessig interesse. Tolkning er en sentral del av samfunnsvitenskapelig metode, og det er dette som er forskningens siste fase (Jacobsen, 2013).

3.2 Forskningsdesign

Forskningens første fase er å definere problemstillingen, og den har jeg presentert i kapittel 1. Fase to i et forskningsprosjektet mitt er å beskrive hvilket forskningsopplegg som er benyttet for å svare ut problemstillingen. Forskningsdesign er alt som har med forskningen å gjøre, enten det er for å utvikle et produkt, teste et produkt eller et fenomen (Johannessen og Tufte, 2002).

Forskningsdesignet følger oppgaven fra start til mål som en overordnet plan for prosjektet og dette skal redegjøre for hva, hvem og hvordan og hvorfor (Johannessen og Tufte, 2002).

Jeg har valgt å benytte meg av det kvalitative forskningsintervjuet fordi jeg ønsker å få en dybdeforståelse av det temaet jeg har valgt i denne oppgaven, og fordi jeg så dette som mest hensiktsmessig.

3.2.1 Intensivt design

Jeg har valgt å benytte et intensiv design, da jeg ønsker å gå i dybden av temaet jeg skal forske på. Jeg mener at dette designet gjør at jeg får en så helhetlig beskrivelse av temaet som mulig. Intensivt design går i dybden på et problem og forsøker å avdekke så mange forhold (variabler) som mulig i ett eller noen få tilfeller (Jacobsen, 2013).

3.2.2 Beskrivende design

Jeg har i denne oppgaven benyttet meg av beskrivende (deskriptivt) design. Jeg har i problemstillingen utviklet to spørsmål som jeg har prøvd å besvare i analysedelen.

I deskriptive studier forsøker man å beskrive virkeligheten uten å gi forklaringer, slik man gjør i analytiske studier som forsøker å avdekke årsak-virkning-forhold eller kausale forhold. Deskriptiv brukes også i motsetning til normativ. Da beskriver deskriptivt hvordan ting er, mens normativ beskriver hvordan ting bør være. I en deskriptiv eller beskrivende studie er formålet å beskrive fordelingen av ulike faktorer, for eksempel utbredelsen av kreftsykdom etter kjønn, alder og bosted, uten å identifisere årsaker og/eller teste hypoteser. (Det store norske leksikon).

3.3 Datainnsamling

Jeg skal i dette kapitlet redegjøre for hvilken måte jeg har innhentet den informasjon jeg trenger for å kunne svare problemstillingen i forskningsprosjektet mitt.

3.3.1 Kvalitativ tilnærming

Jeg har i oppgaven valgt å benytte det kvalitative forskningsintervjuet basert på en tematisk tilnærming. Denne metoden tar gjerne utgangspunkt i intervjuguiden og dens ulike temaer (Dalen, 2011). Dette fordi jeg ønsket åpenhet for nye innspill og overraskende informasjon. Jeg ønsker med dette å kunne gi en mer nyanserte beskrivelser av det temaet jeg har valgt, som kan være med på å gi en allmenngyldighet over mine konklusjoner. Jeg ønsket også en større fleksibilitet, det at jeg i de fleste intervjuer ikke brukte intervjuguiden slavisk. Det slik at ved denne tilnærmingen er temaet i hovedsak klart, man følger ikke noe detaljert skjema, svar følges opp, slik at informanten oppmuntres til å utdype og begrunne sine svar (Repstad, 1993).

Jeg har i analysedelen benyttet både primærdata og sekundærdata. I tillegg til intervjuer (primærdata), har jeg også skaffet informasjon om hvilke formelle føringer i helseforetaket, det vil si at jeg hvilke overordnede strategier og nasjonale krav som ligger til grunn for ledelse i helseforetaket.

Jeg har benyttet individuelle åpne intervju i metoden. Dette mener jeg har vært hensiktsmessig siden det er relativt få enheter jeg har undersøkt, og fordi jeg har vært ute etter hva den enkelte informant sier og hvordan de har fortolket og legger mening i det temaet jeg har valgt i oppgaven. Jeg har vektlagt åpenhet, samt detaljer og det å få frem nyanser.

Dette har vært en ressurskrevende prosess, for intervjuene har tatt relativ lang tid, og det har vært mye etterarbeid og analysefasen har vært krevende.

En kvalitativ tilnærming som regel vil ha problemer med den eksterne gyldigheten (Jacobsen, 2013) da jeg bare kan rekke over et fåtall personer. Dette gjør at jeg ved denne tilnærmingen vil kunne få problemer med representativiteten til de vi spør. Idealet om nærhet kan også bli en ulempe hvis jeg ikke greier å distansere meg, men det mener jeg at jeg har klart. Kommer jeg for nært kan det gi uønskede effekter som gjør at jeg mister evnen til refleksjon.

Det å få frem nyanser er noe jeg ser på som en fordel, men det har også vært ulempe da dataene er veldig komplekse, og dermed vært vanskelig å tolke.

3.3.2 Populasjon og utvalg

Jeg har valgt å benytte det åpne, individuelle intervjuet, og dette er den vanligste datainnsamlingsmetoden i kvalitative undersøkelser. I litteraturen er det påpekt at ved kvalitative metoder er det ikke hensiktsmessig å undersøke særlig mange personer.

Ut i fra min kjennskap til Nordlandssykehuset har jeg valgt å konsentrere meg om tre klinikker; kirurgisk og ortopedisk klinikk, medisinsk klinikk og akuttmedisinsk klinikk. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å konsentrere meg om sengeenhetene på medisinsk klinikk og kirurgisk og ortopedisk, men siden problemstillingen endret seg underveis i prosessen valgte jeg å utvide til akuttmedisinsk klinikk og poliklinikker ved de andre to klinikkene.

Jeg innhentet godkjenning fra HR sjef samt klinikksjefene ved de ulike klinikkene. Responsen fra disse var utelukkende positiv. Jeg kontaktet samtlige på e-post hvor jeg sendte med informasjonsskriv og samtykkeerklæring.

3.3.3 Metode for datainnsamling

Jeg har benyttet såkalte pre-strukturerte intervjuer, hvor intervjuguiden inneholder noen forhåndsdefinerte spørsmål, men hvor det også åpnes opp for at informanten har kunnet prate fritt, men under visse rammer. Dette var hensiktsmessig for å komme i dybden i intervjuet. Jeg har foretatt de fleste intervjuene ansikt – til – ansikt, men det ble noen på Skype/telefon da noen av avdelingene er i Lofoten og Vesterålen. Det var viktig for klinikkledelsen å få

disse med. Det ble lagt opp til at informantene selv fikk bestemme sted for intervju og det aller fleste var på informantens arbeidssted.

3.3.4 Intervjuguide

Jeg har i intervjuguiden forsøkt å benytte åpne og nøytrale spørsmål, for å legge til rette slik at ikke det ene svaralternativet ikke utelukke det andre, men at informantene har fått mulighet for å velge retning. Min rolle har vært å styre intervjuet slik at informantene har kunnet få snakke relativt fritt.

Jeg har laget en intervjuguide som er basert på fire tema, som er definert ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene har variert ut i fra hvilket ledernivå jeg har intervjuet, men med lik temainndeling. De fire temaene er ledelse, rekruttering, kommunikasjon og motivasjon.

3.3.5 Intervjusituasjonen

Jeg startet alle intervjuet med å forklare hensikten med intervjuet samt en beskrivelse av hvem jeg er, hva som er hensikten med undersøkelsen, samt hvordan informasjonen som fremkommer i undersøkelsen skal benyttes videre i forskningsprosjektet. Denne fasen brukte jeg god tid på med den hensikt å oppnå tillit hos informanten. Temaet jeg har valgt er et tema som opptar mange, og jeg følte at jeg hadde god dialog med alle informantene.

Jeg har i intervjuguiden lagt opp til færrest mulig spørsmål som gir klare ja- eller nei-svar, og heller benyttet meg hva-, hvordan- og i hvilken grad spørsmål. Dette muliggjorde i større grad å be informanten om å utdype tema som jeg ønsket å gå nærmere inn på.

Alle informantene tillot meg å benytte båndopptaker, og det gjorde at jeg kunne konsentrere meg om samtalen og være mer tilstede i intervjusituasjonen. Det var viktig for meg i intervjusituasjonen for å være sikre på å få med alt som blir sagt. Dette er noe også de fleste erfarne forskere og metodeskribenter anbefaler (Repstad, 1993). Jeg synes det var bare fordeler med bruk av båndopptaker, jeg fikk konsentrere meg om det informantene sa, og slapp å bruke tid på å skrive notater. Jeg noterte litt underveis, men det var hvis jeg skulle ta opp tråden på noe som ble sagt, på et senere tidspunkt.

Informantene var vennlige, engasjerte og imøtekommende, og var veldig positive til det temaet jeg har valgt for oppgaven. Jeg følte vi hadde en avslappet og naturlig dialog, selv om det i første intervju var noe uvant å bruke båndopptaker. Det var mer meg som synes det enn informanten, i min uerfarenhet i rollen som intervjuer.

Tidsrammen var på mellom en og en og en halv time. Det har være vært gjennomført ett intervju per informant, og jeg hadde ingen oppfølgingsintervjuer. Jeg følte at det ikke var nødvendig, og at jeg hadde fått den informasjonen som var nødvendig til å gå videre med mitt forskningsprosjekt.

3.4 Dataanalyse

Å analysere data går ut på å tolke, evaluere og systematisere informasjon. Tolking av data er å legge mening i resultater, eller å sette resultater inn i en større sammenheng, enten gjennom sammenlikning eller gjennom bruk av teori (Jacobsen, 2013).

Jeg vil i det følgende gi en redegjørelse hvordan jeg har analysert datamaterialet. Dette er en tekstanalyse, det vil si at jeg har sammenliknet de forskjellige intervjuene for å se på likheter og ulikheter, om det er noen mønstre eller andre regulariteter som gjør seg gjeldende. Jeg ønsker at den analysen jeg nå gjør skal tilføre noe, derfor har jeg prøvd å se på detaljer, samtidig som jeg har ønsket å fokusere på helheten (hermeneutisk metode). En hermeneutisk prosess er en fortolkende prosess. Den innebærer at vi leser allmenne trekk og sammenhenger inn i de konkrete observasjoner vi gjør (Repstad, 1993).

3.4.1 Beskrivelse og dokumentasjon

Første steg i prosessen var å renskrive intervjuene, og det er dette som dannet grunnlaget for det som er rådataen for analysen. Jeg har som nevnt tidligere benyttet båndopptaker som et hjelpemiddel slik jeg kan registrere alt som blir sagt, i tillegg til egne notater.

Jeg har valgt å transkribere alle intervjuene i sin helhet, da jeg tenker at det er lettere å få en god oversikt når man har datamaterialet visuelt foran seg. Dette har tatt ta noe tid, men jeg mener at gevinsten blir mye større enn tiden jeg brukte på dette. På denne måten fikk jeg et tettere forhold til innholdet i intervjuene som gjorde analysearbeidet litt lettere.

3.4.2 Kategorisering

Jeg har valgt å lage en intervjuguide som er basert fire tema, som er definert ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er dette som danner grunnlaget for det første settet med kategorier. Jeg har videre forsøkt å definere innholdet i de ulike kategoriene. Det er dette som er blitt til oppgavens struktur, som har sitt utgangspunkt i problemstillingen.

3.5 Datakvalitet

Undersøkelser skal alltid prøve å forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2013). Kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting om konklusjonene er gyldige og til å stole på.

3.5.1 Validitet

Validitet dreier seg om i hvilken grad en metode faktisk måler det den er ment å måle (Kvale, 2009). Vi må forholde oss kritisk til kvaliteten på de data som er samlet inn. Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)? Kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? (Jacobsen, 2013).

Det er svært vanskelig å oppnå full validitet i kvalitativ metode da denne baserer seg på subjektive tolkninger. Fordelen med å ha åpne intervjuer var at jeg kunne oppklare eventuelle misforståelser underveis. Ved å benytte båndopptaker med tilhørende intervjuguide mener jeg er med på å heve validiteten noe. I tillegg har jeg benyttet meg av sekundærdata som også er med på å gi en viss gyldighet av de data som er samlet inn. Problemstillingen er knyttet opp mot Nordlandssykehuset og deres ledere, men det jeg kommer fram til her kan være av interesse for andre helseforetak, så en viss ekstern gyldighet vil jeg påstå at dette prosjektet har.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard, 1998). Troverdighet handler om studien er gjennomført på en tillitsvekkende måte. Dette kan man bevise ved å gjøre rede for hvor data er funnet og hvordan data er samlet inn. Bekreftbarhet handler om data som er samlet inn kan bekrefte av andre studier. Overførbarhet handler om det er mulig å gjøre funnene og konklusjonene gjeldende i andre sammenhenger.

Min hensikt er at resultatene jeg har kommet frem til, skal fremstå så pålitelige som overhode mulig, så jeg har i løpet av prosessen være veldig bevisst på at metoden kan påvirke resultatene. Det kan oppstå gjensidige påvirkninger som kan være med på å påvirke resultatet, og jeg er klar over at jeg som intervjuer kan en effekt på det fenomenet som studeres. Dette kan gjelde både i intervjusituasjonen og i hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn på. Det var ønskelig å fremstå profesjonell i intervjusituasjonen slik at påvirkningene ble minst mulig, da jeg er klar over at den som intervjues ofte kan påvirkes av den som intervjuer. Jeg har forsøkt at intervjuene skal være i en naturlig og planlagt kontekst, da jeg tenker at dette vil være mest hensiktsmessig for å skape tillit hos informantene.

3.6 Etiske refleksjoner

I dette kapittelet presenteres noen etiske refleksjoner rundt kvalitativ metode. Jeg mener det er viktig med åpenhet om hensikten med undersøkelsen, og være klar på at den informasjonen som blir gitt ikke er et ledd i ”henge” noen ut i så måte. Informanter skal oppleve ved å delta i undersøkelsen at de er med på å belyse et viktig tema som betyr noe for dem og den konteksten de er i.

Det vil videre være viktig å tenke over hvor følsom den informasjonen som samles inn er for den enkelte, og ta høyde for om det er muligheter å identifisere enkeltpersoner ut i fra data som er samlet inn. Dette er hensyn som jeg har forsøkt ivareta gjennom analysen.

Det stilles krav i forhold til riktig presentasjon av de dataene som er samlet inn, så det er viktig å gjengi dataene fullstendig og i riktig sammenheng. Dette kan være utfordrende i seg selv, så dette har jeg vært bevisst på gjennom mitt analysearbeid.

I tillegg til de etiske aspektene som nevnt over her, som gjelder etiske dilemmaer mellom forsker og den som blir undersøkt, vil det være veldig sentralt for oss å se på de etiske dilemmaene mellom meg som forsker og Nordlandssykehuset. Jeg vil ikke kalle dette oppdragsforskning, men undersøkelse av et bestemt tema. Jeg har måtte ta hensyn til de etiske retningslinjene som allerede finnes i disse foretaket. Det vil også her være viktig med åpenhet rundt hensikten med undersøkelsen.

3.6.1 Krav om informert samtykke

Informert samtykke, er særlig aktuelt i forbindelse med forskning på mennesker. Slik forskning krever alltid at den det forskes på, avgir samtykke til deltakelse. Det er helt avgjørende at informantene er informert om alle konsekvenser, fordeler og ulemper ved det aktuelle forskningsprosjektet. Samtykke til å delta i et forskningsprosjekt gis formelt ved forsøkspersonens underskrift, som vanligvis også er en erklæring om at informasjon er mottatt.

Dette har jeg gjort i forbindelse med mitt forskningsprosjekt, og har lagt vekt på følgende krav som er presentert i læreboka til Dag Ingvar Jacobsen:

1. Kompetanse: Den som undersøkes skal være i stand til – frivillig- om han eller hun vil delta i undersøkelsen.
2. Frivillighet: Den som undersøkes får velge fritt om han eller hun vil delta i undersøkelsen.
3. Full informasjon: Den som undersøkes må ha full informasjon om hensikten med undersøkelsen, hvilke ulemper og fordeler den kan medføre for dem, og hvordan data skal benyttes.
4. Forståelse: Den som undersøkes skal ha forstått den informasjonen han eller hun har fått.

Alle informanter er anonymisert i oppgaven, ingen blir navngitt eller at det er hentydet hvilken enhet de jobber på. De transkriberte intervjuene er også anonymisert, og slettet fra båndopptaker så snart de ble transkribert.

4.0 Analytiske betraktninger

Jeg skal i dette kapittelet gi en presentasjon av mine informanter, samt redegjøre for mitt datamateriale. På bakgrunn av dette vil jeg komme med analytiske betraktninger i forhold til temaet jeg har valgt for å svare ut problemstillingen i oppgaven.

Alle mine åtte informanter kommer fra Nordlandssykehuset HF, fire er avdelingsledere og fire er enhetsledere. Det er tre menn og resten kvinner blant informantene, og to av mennene jobber som avdelingsledere og en som enhetsleder. Jeg har i undersøkelsen min valgt å fokusere på tre klinikker, medisinsk klinikk, kirurgisk ortopedisk klinikk og akuttmedisinsk klinikk. Tre av informantene jobber i poliklinikker, mens tre jobber på vanlige sengeposter og to jobber ved Akuttmedisinsk klinikk.

Akuttmedisinsk klinikk skiller seg ut fra de andre to, fordi det er en spesialavdelingen innen intensiv, operasjon og intensiv som krever spesialutdannet personell innenfor de nevnte fagområder.

Jeg har ikke fokusert på alder i denne oppgaven, men på hvilken bakgrunn den enkelte informant har. Relevant for meg har vært og sett på hvilken utdanning den enkelte har, samt hvor mange år de har vært ansatt i Nordlandssykehuset og hvor mange år de har vært leder.

De fleste har lang erfaring og har jobbet lenge i Nordlandssykehuset. Noen har i hele sin karriere jobbet i foretaket, mens andre har prøvd litt andre ting før de tok utdanningen som sykepleier. Alle informantene er sykepleiere i bunn, og seks av informantene er spesialsykepleiere innenfor ulike fagområder. Det er varierende blant informantene hvor lenge de har vært ledere, det varierer fra 1 år til 30 år. Det varierer også hvor mange ansatte enhetslederne har personalansvar for, fra 3 til ca 50 ansatte. Av de fire enhetslederne er det tre av de som har jobbet som assisterende enhetsleder før de ble enhetsleder, og det er de som jobber på ordinære sengeposter, og det er også disse som har flest ansatte de har personalansvar for.

Når det gjelder annen relevant utdanning, har alle fire avdelingslederne relevant videreutdanning innen ledelse, men på ulike nivå, mens to av enhetslederne har det.

4.1 Presentasjon av funn

Det å jobbe som enhetsleder i Nordlandssykehuset kan oppleves veldig ensomt, ”**du styrer din egen butikk**”, som en av informantene så fint sa det.

4.1.1 Hvilke egenskaper en god enhetsleder bør ha?

I tillegg til formelle ferdigheter, som utdanning og tidligere erfaring er det en rekke andre personlige egenskaper en enhetsleder bør ha for å kunne lykkes som leder. De å kunne kommunisere med sine ansatte, ha en god og åpen kommunikasjon er noe som alle trekker frem som en av de viktigste egenskapene. En av avdelingslederne sa dette: ”**Enhetsleder er nærmeste leder for pasientbehandlingen på pleiesiden, det er viktig at enhetsleder er nært på de ansatte og kan følge opp de ansatte, en viktig del av jobben er å håndtere personellmessige spørsmål, det er det jo masse av hele tiden, spørsmål om fri, alt mulig mellom himmel og jord. Du er aldri så genial på mange ting hvis du ikke er der når man trenger det, det å være tilstede er veldig viktig.**”

Det er viktig å være strukturert og tilstede for de ansatte. Som en av informantene sa: ”**For det første må man være strukturert eller så har man ikke sjans, det er alt for mye å gjøre. En god enhetsleder må være tilstede, må vises, ikke sitte inne på et kontor for seg selv.**”

Man bør også ha evnen til å være rettferdig, som en av informantene sa: ”**Du må tåle å ikke være populær, men folk er opptatt av rettferdighet, så lenge du klarer å være rettferdig da klarer du ganske mye, og også forklare de ansatte grunnen til at du gjør som du gjør.**”

Det å tørre å ta tak i konflikter er også en viktig egenskap som trekkes frem: ”**Man må være tydelig, tørre å ta tak i ting, for det er evig nok av halvkonflikter som kan utvikle seg, så det er mye upopulære avgjørelser man må ta, og samtaler man må ta, men der kan man ikke være feig rett og slett, man må bare ta det!**”

I tillegg til å ha kontroll i egen enhet bør også enhetsleder ha et blikk opp i systemet, en av avdelingslederne sa: ”**En god enhetsleder har forståelse for hva foretaket holder på med og hva som er målene for foretaket, og ikke bare som enhet**”.

4.1.2 Forholdet mellom administrasjon og ledelse

Jeg ønsket videre å se på ledelse, og hvor mye av tiden som går til administrative oppgaver. Tilbakemeldingen fra informantene er at mye av tiden går til administrative oppgaver i forhold til personal, økonomi og andre løpende driftsoppgaver, og det oppleves lite tid til ledelse. De opplever at det er mye ”brannslukking”, at det er det mye av hverdagen handler om: **”Du flytter tingene fra dag til dag, og til neste uke, fordi du hele tiden må ta det viktigste”**

For enhetslederne kan det oppleves veldig frustrerende at de ikke får fulgt opp de ansatte godt nok, som en av informantene sier: **”Man får ikke fulgt opp de ansatte godt nok, kanskje de er misfornøyd, kanskje de slutter. Også i forhold til rekruttering, spesielt i forhold til sykepleiere så sliter vi egentlig med det. At man har for dårlig tid til de, at det er grunnen til at de slutter er veldig trasig. Man trenger de man har.”**

4.1.3 Lederstøtte, lederopplæring og lederutvikling

For at enhetslederne skal kunne gjøre en god jobb, er det viktig at foretaket legger til rette for dette gjennom lederstøtte, lederopplæring og lederutvikling.

Lederstøtten som stabene gir, oppleves greit, selv om dette kunne vært bedre. De opplever at de får svar på det de lurer på, men at det ofte tar tid. Det er frustrerende når de står midt i en problemstilling og trenger hjelp der og da, som en av informantene sier:

”Man kan jo oppleve at det kan være litt vanskelig å få hjelp når du trenger det, behovet kommer gjerne litt akutt, så får du ikke hjelp der og da, så kanskje glemmer du det, og så går tida og så får du en konsekvens av at det ikke er ordnet. Den ansatte har ikke fått riktig lønn eller riktige tillegg, og det verste du kan gjøre med dine ansatte er å klusse med slike ting”

Det er veldig mange administrative system en leder må kunne, og det savnes et opplegg for nye ledere som kommer i forhold til lederopplæring i disse systemene. I tillegg kommer opplæring i ulike temaer innenfor det ansvaret lederne har innenfor personal, økonomi, pasientsikkerhet og andre områder.

Lederopplæringen er i dag ikke satt i noe system og det er mange aktører på banen. Det er en rekke ferdigheter og kunnskaper en enhetsleder bør inneha for å kunne gjøre en god jobb. Opplevelsen blant enhetslederne er at dette må de finne ut av selv, både gjøre seg kjent med de administrative systemene og hva det innebærer å være leder.

De som har jobbet i Nordlandssykehuset en stund husker et lederutviklingsprogram om het ”Praktisk ledelse”, som ble utviklet og gjennomført at tidligere Seksjon for organisasjonsutvikling og ledelse. Denne seksjonen finnes ikke lenger, og slik Nordlandssykehuset er organisert i dag ligger dette ansvaret hos HR sjef. Dette opplegget opplevdes positivt hos de som har deltatt på dette, men at det savnes en kontinuerlig prosess på dette.

4.1.4 Rekruttering av enhetsledere

Avdelingsledere er de som rekrutterer enhetsledere, så derfor har det vært interessant for meg å intervju disse for å få et bilde av hva som vektlegges i rekrutteringsprosessen. Det er slik at det er få søkere til ledige enhetslederstillinger, de fleste er interne, så man har ikke så mange å velge i.

Det som kom frem er at det fortsatt er slik at det rekrutteres fra egne rekker, og at det nødvendigvis ikke er den beste kandidaten som ansettes, men den som har lengst erfaring fra enheten. Når man skal ansette en enhetsleder bør man ha en formening om hva som er motivasjonen for å søke en slik stilling.

Det er viktig i en slik prosess å skille ut de som virkelig ønsker en slik jobb og de som bare ønsker seg en dagstilling, så motivasjon er viktig å kartlegge. En avdelingsleder sa: ”**Det har nok vært tradisjon på at hvis du for eksempel ikke har hatt helse til å gå i turnus så er det nå din tur til å ta lederjobben**”. Det er jo også slik at det er få søkere til disse stillingene. En annen avdelingsleder sa: ”**Vi har jo ikke veldig mange søkere til våre enhetslederstillinger, og ofte er det interne søkere. Og da er det folk vi kjenner som vi har å velge i, og det er jo veldig viktig er at det er folk som er motiverte, som vet hva de kommer til å stå i slike situasjoner**”

Hva er de viktigste momentene, er det at personen er en god fagperson eller har gode lederegenskaper? En avdelingsleder sa: **”Tenker jo å være egnet, å ha de egenskapene som trengs for å være leder, mer enn å være fagperson”.**

Det er viktig i en slik prosess å skille ut de som virkelig ønsker en slik jobb og de som bare ønsker seg en dagstilling, så motivasjon er viktig å kartlegge. En avdelingsleder sa: **”Det har nok vært tradisjon på at hvis du for eksempel ikke har hatt helse til å gå i turnus så er det nå din tur til å ta lederjobben”.** Det er jo også slik at det er få søkere til disse stillingene. En annen avdelingsleder sa: **”Vi har jo ikke veldig mange søkere til våre enhetslederstillinger, og ofte er det interne søkere. Og da er det folk vi kjenner som vi har å velge i, og det er jo veldig viktig er at det er folk som er motiverte, som vet hva de kommer til å stå i slike situasjoner.”**

Den beste kandidaten er den som kjenner faget og enheten, har gode lederegenskaper, samt formell lederutdanning. Disse er det veldig få av, så det er viktig finne kombinasjoner av dette som gjør at man finner den beste kandidaten. **”Det er mye mer å være leder i dag enn at du kjenner avdelingen godt.”**, sa en enhetsleder i denne sammenhengen.

4.1.5 Motivasjon og kommunikasjon

Motivasjon og kommunikasjon er viktige momenter når man skal diskutere ledelse. Det å ha motiverte medarbeidere er kanskje den viktigste ressursen man har, og åpen kommunikasjon kan bidra til dette. Like viktig i denne sammenhengen er å ha motiverte ledere.

Det er en kjent situasjon at helseforetak ikke er lønnsledende når det gjelder ledere på enhetsnivå, så det var ingen av informantene som sa at lønn var en motivasjonsfaktor for å søke en enhetslederstilling, men heller mer utfordrende arbeidsoppgaver, som en enhetsleder sa: **”Jeg har jo gått på PK studiet, hadde lyst til andre typer oppgaver og mer utfordringer, holde på med ledelse og den biten der”.**

Enhetslederne har en utfordring når det gjelder kommunikasjon, de er den i midten, som må kommunisere både opp og ned i systemet.

”God kommunikasjon er både den uformelle og formelle kommunikasjonen. At vi kan ha god kommunikasjon i lunsjpausene, og at man blir informert om ting som skjer i vår

klinikk, det er både enhetsledermøter og driftsmøter og sånn. Ting som vedkommer de ansatte. Samtidig ar vi har en naturlig og positiv kommunikasjon”.

4.2 Ledelse i helseforetak

4.2.1 Nasjonale krav

Anbefalingene fra nasjonalt hold er å satse på enhetsledere, og at disse skal ha større fokus på kvalitet og pasientsikkerhet. Enhetslederne er laveste ledernivå i helseforetaket - førstelinjeledere, og har kanskje den mest utsatte lederposisjonen. Det stilles store krav at de skal levere på alle nivå, derfor er god ledelse på dette nivået er veldig viktig og bør etter min mening få større fokus. Nasjonal plattform for ledelse anbefaler akkurat dette, at foretakene utvikler og styrker lederutviklingstiltak for førstelinjeledere. At man har fokus på rekruttering og lederutvikling.

Når nye enhetsledere skal rekrutteres inn vil det være naturlig at man har dette i tankene når man skal ansette en ny enhetsleder. Jeg har i neste del av oppgaven hatt fokus på hvilke egenskaper en enhetsleder bør ha for å være rustet til å imøtekomme de kravene som stilles, samt hva som kreves av formelle kvalifikasjoner. Videre er det interessant å diskutere hvordan Nordlandssykehuset legger til rette for at lederne på mest mulig måte skal kunne innfri disse kravene. Ut i fra de nasjonale føringene som foreligger, har toppledelsen en plikt å legge til rette for dette i eget foretak.

4.2.2 Hvilke egenskaper bør en god enhetsleder ha?

Det å lede en enhet eller avdeling i hvilken som helst organisasjon krever mye av den som innehar den posisjonen. I Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019) står det:

”Ledere må stille krav til å følge med på arbeidet med kvalitet og pasientsikkerhet innenfor sine ansvarsområder. Det må oppleves trygt å melde fra om uønskede hendelser og være åpne om egne feil. Åpenhet er en forutsetning for tillit fra pasientene og befolkningen. Lederne må støtte den enkelte ansatte og gi konstruktive tilbakemeldinger. Lederne må også sikre tiltak for bedre kvalitet, pasientsikkerhet og pasientopplevelse eies av de ansatte”

Det er dette som etter min mening gjør at ledere i et helseforetak har en mer kompleks lederposisjon enn mange andre. I tillegg er det endringer i sykdomsbildet og begrensede økonomiske rammer, samt økende fokus på kvalitet og pasientsikkerhet. For å kunne

håndtere dette, vil det nok være en del egenskaper som kan være nyttig å ha, eller ha evnen til å kunne videreutvikle når man går inn i en lederrolle.

I Nordlandssykehuset er det store variasjoner på hvor mange ansatte enhetslederne har personalansvar for, det kan variere fra et par til 50-60 personer. De har personalansvar, økonomiansvar og fagansvar i tillegg til det som er nevnt over her.

De ansatte er den viktigste ressursen man har, og det er viktig å kunne utnytte den kompetansen og erfaringen de ansatte besitter. Derfor er det viktig å det det ansvaret på alvor, det å legge til rette for, og motivere de ansatte til å gjøre en best mulig jobb ut i fra de rammene man har.

Måten man kommuniserer på kan ofte ses i sammenheng med lederstil (Johannessen og Olsen, 2008). Som leder skapes resultatene gjennom god kommunikasjon og ledelse. Det er mange typer av kommunikasjon, som ledere kan tilegne seg for å mestre vanskelige situasjoner. Godt lederskap forutsetter at ledere behersker ulike kommunikasjonstiler. Samtlige informanter nevner at åpen kommunikasjon er viktig, det å være tilstede for de ansatte og være nært på i ulike situasjoner. For å imøtekomme dette må du beherske ulike kommunikasjonsstiler ut i fra hvilken kontekst du er i. Som leder må du tørre å stå i situasjoner, selv om du kan bli oppfattet som upopulært blant enkelte, men til syvende og sist er de fleste ansatte opptatt av rettferdighet og det er det som må være det viktigste. Man må heller ikke være konfliktsky som leder, man må kunne ta tak i "halvkonflikter" for å hindre at det utarter seg. Flere av informantene fremhever at det er viktig som leder at du viser at du tar ansvar og har engasjement.

En del av kommunikasjonsprosessen er hvordan budskapet blir forstått av mottaker.

Johannessen og Olsen sier:

"Den relasjonen vi har til andre personer, påvirker sterkt hvordan budskapet fortolkes. Hvis det er en grunnleggende vennskapelig relasjon, blir vårt budskap etter all sannsynlighet fortolket i et annet lys enn om relasjonen er basert på for eksempel mistillit og konkurranse. Dette betyr at et budskap også må forstås i lys av de relasjoner vi inngår i når vi kommuniserer."

Dette er noe som flere av informantene fremhevet i intervjusituasjonen, at det er viktig med

tanke på hvilken relasjon man har til de ansatte. Flere av informantene sier at de ikke har private relasjoner med sine ansatte, og anser dette som en viktig i utøvelsen av ledergjerningen.

I tillegg til dette fremhever informantene viktigheten av at man som leder er strukturert og pliktoppfyllende. Det å kunne takle stress og ha mange baller i luften samtidig er også egenskaper som er viktig.

Som leder må du også ha evnen til å sette deg inn i ulike administrative systemer, rutiner og retningslinjer og annet lovverk. Det er viktig at man har denne kunnskapen og holder seg oppdatert. Dette gjelder både det ansvaret lederne har innenfor personal, økonomi og fag. Som leder må man også ha evnen til å løfte blikket og ha forståelse for hva som er målene for foretaket, og ikke bare den enheten man er satt til å lede.

4.2.3 Kvalifikasjoner – ledererfaring og lederutdanning

Endringer i sykdomsbildet, begrensede økonomiske rammer og økende forventninger til kvalitet stiller krav både til helsefaglig- og ledelsesfaglig kompetanse. I Nordlandssykehuset er det ikke krav til ledelsesfaglig utdanning ved rekruttering av enhetsledere, i de fleste tilfeller er det satt som en ønsket kvalifikasjon, men ikke et krav. I kapittelet som omhandler rekruttering vil jeg komme inn på at det er få søkere til lederstillinger i sykehuset, det er ikke et stort antall kandidater å velge mellom. Da stiller jeg spørsmålet: *”Hvorfor er det så få søkere til lederstillinger i Nordlandssykehuset?”*. Dette vil jeg diskutere nærmere i kapittel 4.3.

Det er bred enighet blant informantene at både ledererfaring og lederutdanning er viktige elementer ved ansettelse av enhetsledere, men slik situasjonen er i Nordlandssykehuset er dette lite realistisk. Det er få søkere til enhetslederstillinger, og det er heller ikke satt noe krav om dette. Ofte rekrutteres det fra egne rekker. Spesielt ser vi dette i spesialavdelinger hvor det kreves spesialistutdanning, og det er ikke så mange å velge mellom.

Ledererfaring fra andre enheter i foretaket kan være nyttig da disse vil være mer forberedt på hva som venter dem i en slik type stilling. På den andre siden kan det være en fordel å komme ny som leder og se ting med andre øyne.

Lederutdanning er ønskelig, men ofte er det at man rekrutterer fra egne rekker og det er ikke så mange som innehar den kompetansen. Personlig egnethet er også en viktig faktor, for selv om man har formell lederutdanning, betyr det ikke at man har de egenskapene som gjør at man passer som leder av den grunn.

4.2.4 Tilrettelegging for ledere

Lederopplæring, lederutvikling og lederstøtte er viktige faktorer for at ledere skal kunne lykkes. For å kunne være leder i en kunnskapsorganisasjon som Nordlandssykehuset er, er det viktig at lederne får de rammebetingelsene som gjør det mulig å ivareta sine oppgaver på en god måte. Det er utfordrende å være leder i en organisasjon hvor det er begrensede økonomiske rammer, men stadig økt fokus på pasientsikkerhet og kvalitet. Handlingsrommet til enhetslederne er begrenset.

Lederopplæring i denne sammenheng definerer jeg som å få nødvendig, og kontinuerlig opplæring i administrative- og pasientadministrative system og andre lederverktøy, samt lov og avtaleverk, rammer og krav. Med lederutvikling mener jeg tiltak som skal styrke den enkeltes leder personlige og faglige utvikling i sin rolle som leder. Lederstøtte er hvordan Nordlandssykehuset legger til rette for at stab- og støttefunksjoner som HR, lønn, økonomi og andre stabsfunksjoner er organisert slik at lederne får den støtten de har behov for i den daglige driften.

Det er bred enighet blant informantene at Nordlandssykehuset ikke har gode systemer for lederopplæring og lederutvikling. De lederne som har vært lengt i foretaket har gjennomført et lederprogram som heter "Praktisk ledelse" som får gode tilbakemeldinger fra de som har deltatt på det. Den lederopplæringen som er i foretaket i dag er ikke satt i noe system og det er heller ikke noe kontinuitet i det. Det å være enhetsleder i Nordlandssykehuset kan føles ganske ensomt, du er mye overlatt til deg selv og må finne ut av det meste selv.

Når det gjelder lederstøtte er opplevelsen noe variabel, det oppleves ofte at ting tar tid og at saksbehandlere kan være vanskelig å få tak i. Ofte når de tar kontakt er det noe man trenger avklaring på umiddelbart, da føles det frustrerende å ikke få tak i noen.

4.2.5 Nordlandssykehusets hovedoppgaver

Nordlandssykehusets hovedoppgaver er å utdanne helsepersonell, forskning og opplæring av pasienter og pårørende, jf spesialisthelsetjenesteloven §3-8. Som nevnt tidligere så er det ledelsens ansvar å sørge for at sykehuset er ledet slik at oppgavene kan ivaretas på en god måte innenfor de rammene som er gitt. Dette gjelder alle ledernivå i sykehuset, også på enhetsledernivå.

Enhetslederne er de som er nærmest pasientbehandlingen og det hviler derfor er stort ansvar på disse. Derfor er det viktig at det er gode systemer som legger til rette for at de skal kunne utøve sitt lederskap på en god måte for å sikre god pasientbehandling. For å sikre god pasientbehandling er det viktig og ha tilstrekkelig personell med riktig kompetanse, i tillegg til at det må være gode systemer for kvalitet- og pasientsikkerhetsarbeid. Ikke bare må man ha tilstrekkelig personell med personellet må også være motiverte slik at de yter maksimalt.

Flere av informantene forteller at de opplever at mye av deres tid går til å administrere personell og skaffe vikarer, samt andre administrative oppgaver i ulike systemer.

Sykefraværet i Nordlandssykehuset er høyt, har vært opp mot 10 % siste kvartal og sengepostene er nok de som kjenner dette best på kroppen. Det vurderes kontinuerlig behov for vikarinneleie på grunn av de økonomiske rammene, men aktiviteten kan varierer fra time til time, så det som så bra ut på morgenen ser ikke fullt så bra ut på ettermiddagen. Dette kan gå ut over det personellet som faktisk er på jobb, de blir slitne, misfornøyde og lite motiverte. Flere opplever at de ikke får utøve lederrollen slik de ønsker fordi de må hele tiden ”ta toppene” og gjøre alle de administrative tingene de må, slik at det blir lite tid til ledelse. De føler at de har for dårlig tid til å ivareta de ansatte på en slik måte de ønsker.

Likevel ser man at det å drive en enhet eller en sengepost i Nordlandssykehuset er mye preget driftsoppgaver, og at det finnes ledelsesaspekter i det å administrere en enhet på beste måte for å imøtekomme det oppdraget sykehuset har. Det vil blant annet være det man gjør i det daglige, det å motivere og ivareta de ansatte på best mulig måte slik at man får det beste ut av hver enkelt.

Konsekvensene kan bli store dersom ledelsesbiten får for liten plass, de ansatte kan føle at de ikke blir sett, det kan bli kaos i avdelingene som kan resultere i sykemeldinger.

Ut i fra de økonomiske rammene de har, opplever jeg at lederne har fokus på sine ansatte, viktigheten av et godt arbeidsmiljø, og at de prøver å legge til rette så langt det er mulig for nytenkning og faglig påfyll.

4.2.6 Diskusjon

Ledelse i et helseforetak handler om ledelse på alle nivå, for å lykkes er det mange brikker som må være på plass. Det er toppledelsen som har det øverste ansvaret, og som bør ha gode strategier og systemer slik at det legges til rette for ledelse på alle nivå.

Nasjonale føringer og krav til ledelse må implementeres, og gjøres kjent på alle ledernivå i helseforetaket på en slik måte at alle er kjent med disse, og hva konsekvensene blir hvis man ikke oppfyller disse.

I tillegg til det som er nevnt over her, er det en rekke forutsetninger som må ligge til grunn for god ledelse. En leders egnede faktorer kan bestå av ulike faktorer som for eksempel personlige egenskaper, utdanning og tidligere erfaring spiller inn ved utøvelse av lederskap. I tillegg bør foretaket legge til rette for lederstøtte, lederutvikling og lederopplæring slik at lederne får de rammebetingelsene de trenger for å utøve god ledelse.

Det er slik i dag at det er få søkere på enhetslederstillinger, og det er få kandidater som har både lederutdanning og ledererfaring. Dette gjør at man i større grad må fokusere på personlige egenskaper. Det er likevel ønskelig med lederkompetanse, så jeg mener at foretaket her kan legge til rette for at nye ledere som ikke har formell lederutdanning forplikter seg å ta denne ved siden av jobben som enhetsleder. Det kreves da at det legges til rette for at dette er mulig fra arbeidsgivers side. Her kan man også luke ut de som ikke er motiverte for en slik jobb. Det er utfordrende å rekruttere fra egne rekker, så dette bør vektlegges større fokus i rekrutteringsprosessen.

I tillegg mener jeg at foretaket må ha større fokus på lederstøtte, lederutvikling og lederopplæring for førstelinjeledere. Ulike tiltak som kan være aktuelt her er:

- lederstøtte flyttes ut i klinikkene
- lage årshjul for lederopplæring med fokus på førstelinjeledere

- lage program for lederutvikling med fokus på førstelinjeledere

Jeg mener at dette kan være tiltak som kan settes i et system, og at dette er en kontinuerlig prosess med tanke på ledelse i foretaket.

Tidligere seksjon for organisasjonsutvikling og ledelse ved Nordlandssykehuset utviklet i 2010 et lederhjul som skulle gi en oversikt over hvilke ferdigheter og kunnskaper en leder i sykehus bør ha. Dette lederhjulet er i utgangspunktet utviklet av britiske National Health Service (NHS) som rammeverk for utdanning av ledere i helsevesenet og er basert på blant annet litteraturgjennomgang, sammenlikning av andre rammeverk, intervjuer og innspill fra fokusgrupper. Jeg synes at hensikten med dette hjulet er i tråd med det som etterspørres fra ledere i dag. Hensikten er som følger:

- Få oversikt over nødvendige kunnskaper og ferdigheter en leder i sykehus bør ha
- Tydeliggjøre lærings- og utviklingsbehov
- Sette læringsmål
- Danne grunnlag for dialog om videre opplæring og utvikling med nærmeste leder

Denne oppgaven ligger nå til HR avdelingen ved sykehuset, og det er denne avdelingens ansvar å få dette på agendaen igjen. Det er viktig å se på ledelse som en kontinuerlig forbedringsprosess, hvor man som leder legger til rette for nyskapning, skape forbedring og at man ser systemene, prosessene, kulturen og pasientene. Forbedring betyr endring, og det er nødvendig å ha fokus på dette i en organisasjon som stadig er i endring og står overfor mer og mer komplekse utfordringer og krav.

Teorien beskriver en rekke modeller som går på personlighetstrekk og ferdigheter som beskriver gode ledere. Dette mener jeg er viktige elementer, men like viktig i et helseforetak er at ledere på alle nivå er bevisste sin rolle og hva som forventes av dem. Foretaksledelsen må sørge for at både de nasjonale og lokale kravene er kjent ned i systemet. God ledelse krever også motiverte ledere, man skal føle at jobben er verdt noe.

Enhetsledere skal både tilfredsstille de ansatte og toppledelsen, og slik det er organisert i Nordlandssykehuset er enhetslederens rolle mer praktisk, detaljert og har mer fokus på selve

arbeidsflyten. Dette støttes også av teorien. Rollekonflikter og uklarhet i forbindelse med rollen kan ofte oppstå hvis det er uklare forventninger til lederen.

Verdibasert ledelse fremheves som særlig viktig for måten offentlig sektor på drevet på. Nordlandssykehusets verdier er *kvalitet – trygghet – respekt*. Det som er beskrevet i teorien er i hvilken grad det er mulig å anvende verdier som styringsverktøy vil avhenge av om ledelsen har de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som kreves.

4.3 Rekruttering

De siste 12 månedene er det utlyst 27 lederstillinger i Nordlandssykehuset (Rapport hentet fra rekrutteringsverktøyet Webcruiter). Snittet er 4 søkere per stilling. Av disse var det 19 enhetslederstillinger. Vi ser at det er flest søkere på merkantile stillinger. Hva er det som gjør at Nordlandssykehuset sliter med å rekruttere ledere? Det kan være mange årsaker til det; For lav lønn i forhold til ansvar, for mye ansvar, uklare forventninger, du føler deg overlatt til deg selv etc. Jeg mener at det også kan ha noe med omdømme å gjøre.

4.3.1 Omdømme, samfunnsansvar og medarbeiderskap

Omdømme og rekruttering er to begreper som etter min mening henger sammen. Det er ingen enkel definisjon på omdømme, men Fomrun (1996) beskriver summen av flere interessenters forestilling av organisasjonen. Han mener også at det er like mange oppfatninger av en bedrift, som en har interessenter.

En organisasjon som sliter med omdømmet vil nok med stor sannsynlighet slite med rekrutteringen også. De ansatte er kanskje den beste ambassadøren når det gjelder omdømme, så jeg mener at det er viktig at det finne gode systemer for å ta vare på de ansatte som allerede er i foretaket. Jeg mener at dette er noe Nordlandssykehuset bør ta på alvor, også i lys av det samfunnsansvaret foretaket har. NHO om samfunnsansvar: ”Handler om hvordan verdier skapes, og hvordan bedriften påvirker mennesker, miljø og samfunn. Å arbeide med samfunnsansvar i bedriften innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift.”

Jeg tror også at i framtiden vil medarbeiderskap være en av lederens største utfordring, det å skape en kultur for godt medarbeiderskap vil bli viktig. Medarbeiderskap handler om

medarbeidernes innstilling til arbeidsgiveren, til kollegaene og arbeidsoppgavene (Velten m.fl, 2008).

4.3.2 Ekstern eller intern rekruttering

Hovedregelen i Nordlandssykehuset er at alle faste stillinger skal utlyses eksternt, jf Nordlandssykehusets tilsetningsreglement. Dette betyr at alle lederstillingene i hovedsak lyses ut eksternt, men likevel ender man opp med så å si bare interne søkere. Interne søkere her mener jeg ansatte i Nordlandssykehuset, og ikke bare fra den enheten som lyser ut stillingen.

Av de fire enhetslederne jeg intervjuet er alle rekruttert inn internt fra foretaket. En kom fra en annen avdeling, mens de andre tre er rekruttert fra egne rekker. Tre av enhetslederne har vært assisterende enhetsleder før de ble enhetsleder.

I Nordlandssykehuset stilles det ikke krav til at HR skal delta i rekrutteringsprosessen på enhetsledernivå, men de bistår i rekrutteringsprosesser på klinikkjef nivå og andre lederstillinger på et høyere nivå. HR skal være spesialister på dette området, i form av råd og veiledning og bringe inne nye perspektiver i prosessene. Deres rolle er også å utarbeide verktøy som lederne ute kan benytte seg av i prosessen, og da tenker jeg ikke bare på den administrative delen men også mer strategisk tenkning med å velge rett kandidat. Flere av informantene savner at HR bistår i prosessen, slik at det er like forutsetninger når det skal rekrutteres inn ledere.

Det er både positive og negative sider ved å rekruttere fra egne rekker, og det er ulik motivasjon for å søke en enhetslederstilling. Ved intern rekruttering tar man i bruk de ressursene man har i enheten, samt at de kjenner kulturen og de ansatte godt. Den forståelsen jeg har fått, så har det i Nordlandssykehuset vært en kultur for at man har rekruttert ansatte som av for eksempel helsemessige grunner ikke kan gå turnusstilling til enhetslederstillinger. Det er derfor viktig at man i intervjusituasjonen stiller gode spørsmål for å avdekke hva som er motivasjonen for å søke en lederstilling.

Det som man ser i Nordlandssykehuset er at det er veldig krevende å gå fra å være kollega til leder. Det krever den ansatte har de rette egenskapene for å kunne håndtere dette, og ikke

minst støtte og veiledning fra lederne over seg. Dette burde være et eget tema i et lederprogram, og må få mye større fokus enn det har i dag.

4.3.3 Motivasjon for å søke en enhetslederstilling

Jeg har tidligere i oppgaven nevnt at det er ulik motivasjon for å søke en enhetslederstilling, og dette er kanskje veldig synlig i et sykehus. Alle mine informanter opplyser om at de var motivert til å søke lederjobben på grunn av at de ønsket noe mer, ønsket mer ansvar enn de hadde som assisterende enhetsleder. Ingen av informantene hadde lønn som motivasjonsfaktor.

4.3.4 Rekrutteringsprosessen i Nordlandssykehuset HF

I Nordlandssykehuset benyttes Webcruiter som rekrutteringsverktøy, og det er klart definert hva som er leders oppgave og hva som er HR's oppgave. Det er leder på den enkelte klinikk/avdeling/enhet som har ansvaret for å utforme utlysningstekst, gjennomføre intervjuer og velge ut kandidater. Dette gjelder også for utlysning av lederstillinger på enhetsledernivå. HR kontrollerer og lyser ut stillingen, og sender tilbudsbrev til den som får tilbud om stillingen. Det er leder som har ansvar å avslutte saken, og sende avslagsbrev til de de andre søkerne.

Dette gjør at rekrutteringsprosessene oppleves ulikt, da det er ulik kompetanse hos de som rekrutterer. I tillegg er det ulike kvalifikasjoner og egenskaper som vektlegges. Det er også ulik kompetanse på bruk av rekrutteringsverktøyet. Det at mange ledere ikke avslutter saken når avgjørelsen er tatt, gjør at mange søkere ikke får beskjed om at stillingen er besatt. Dette er ikke bra for omdømmet. Jeg mener at dette kan løses ved at HR avdelingen tar et større ansvar i rekrutteringsprosessen, fra det oppstår et behov for å lyse ut en stilling til stillingen er besatt. Dette er spesielt viktig med tanke på lederstillinger.

Det at rekrutteringsprosessen opplever ulikt, gjenspeiler også at det er ulike kvalifikasjoner og egenskaper som vektlegges når det skal ansettes nye enhetsledere. Det kan være trygt å ansette noen som man vet kjenner enheten godt, og som man selv kjenner godt. Det er da viktig at man har klare forventninger til vedkommende slik at de kan bli trygge i rollen som leder. Det er dette jeg tror er den største utfordringen med å ansette noen fra egne rekker, det å endre rolle fra kollega til leder er veldig krevende. Det vil derfor være behov for at

sykehuset har systemer som har fokus på dette. Spesielt når man vet at det er veldig mange enhetsledere som rekrutteres fra egne rekker, og at det er mange eksempler i foretaket at dette ikke har fungert så godt.

I tillegg til formelle kvalifikasjoner som utdanning og erfaring, er personlige egenskaper viktig når man skal velge rett kandidat. Dette har mye med de neste temaene i oppgaven å gjøre, nemlig motivasjon og kommunikasjon.

4.3.5 Diskusjon

Når det gjelder rekruttering av enhetsledere er det mange faktorer som spiller inn. Det er få søkere til stillingene, og mange har ikke de ønskede kvalifikasjoner som lederutdanning eller ledererfaring. Ofte ender man opp med å rekruttere fra egne rekker. Det som blir viktig da er å ha gode systemer for å velge den kandidaten som har de rette egenskapene samt motivasjon for stillingen.

Jeg mener at HR i større grad bør bistå i rekrutteringen på enhetsledernivå, på lik linje som på lederstillinger på høyere nivå. Spesielt med tanke på objektivitet og hva det vil si å lede. Det bør utarbeides klare profiler på hvilke egenskaper en enhetsleder i Nordlandssykehuset bør inneha, slik at det blir likt i hele foretaket. HR vil være den som kvalitetssikrer prosessen, men det er leder som til syvende og sist beslutter.

Jeg har også vært inne på omdømme og samfunnsansvar, og hevder at en organisasjon som litar med omdømmet vil mest sannsynlig slite med rekrutteringen. Jeg trekker ingen klare konklusjoner på at det er tilfelle ved Nordlandssykehuset, eller om det er interne faktorer som spiller inn. Det er nok mest sannsynlig en kombinasjon av disse.

Det at ingen av informantene trakk frem lønn som mest avgjørende for at de søkte en enhetslederjobb, men trekk ved arbeidsoppgavene støtter opp hva teorien sier om de viktigste kriterier for å søke ny jobb. Dette støttes også av teorier om motivasjon.

4.4 Kommunikasjon og motivasjon

Det finnes ulike måter å kommunisere på ut i fra hva man ønsker å oppnå. Hovedfokuset i denne delen av oppgaven er kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, hvordan kommunikasjon kan påvirke ledelse, effektivitet og arbeidsmiljø. I tillegg vil jeg se på

enhetsledere som er den som ”står i midten”, og som er avhengig av god kommunikasjon både opp og ned i systemet.

Det å ha samhandlingskompetanse er en av de viktige egenskapene en leder bør ha, det å ha evner til å kommunisere med de ansatte på en slik måte som kan fremme effektivitet, motivasjon, måloppnåelse og et godt arbeidsmiljø.

4.4.1 Formidling av informasjon

Kommunikasjonsmatrisen beskrevet i kapittel 2.5.4 beskriver hvem som sender hva gjennom hvilke kanaler med hvilken virkning. Jeg synes dette er et godt utgangspunkt i når jeg nå skal drøfte og analysere kommunikasjon som et virkemiddel for at enhetsledere i Nordlandssykehuset skal kunne lykkes, og ha en positiv virkning som gjør at de nasjonale kravene til ledelse oppfylles i forhold til kvalitet og pasientsikkerhet.

Det budskapet som vi vil formidle har en informasjonsdel som vi søker å overføre til den andre ved kommunikasjonen. Det er denne delen i kommunikasjonsprosessen de fleste vektlegger i følge forfatterne Johannessen og Olsen. Dette må sees i sammenheng med hvilken relasjon vi har til de andre personene og på hvilken måte man henvender seg til den eller de andre på. Disse elementene kan i stor grad påvirke hvordan man oppfatter et budskap på.

Det jeg har fokus på i denne oppgaven, er at det er enhetslederne som er formidlere av informasjon ned i systemet, og at det er de som har definert hva det skal informeres om. Men et viktig poeng her, er at enhetslederne også er avhengig av informasjon fra sine ledere igjen for å kunne informere til sine ansatte. Dette kan være informasjon på flere nivåer. Det kan være strategisk informasjon som går på informasjon om overordnede mål og satsningsområder, og det kan være informasjon som går på interne prosesser og ansvarsfordeling internt i avdelingen eller enheten man jobber i. Det kan også være den daglige dialogen mellom enhetslederen og ansatte.

Alle mine informanter er opptatt av god og åpen kommunikasjon med sine ansatte, og har et stort fokus på den daglige dialogen med sine ansatte. I en travel hverdag oppleves veien fra enhetsleder til klinikk- og toppledelsen lang, og opplevelsen av å få nødvendig strategisk informasjon er liten. Mangel på informasjon kan etter min mening være ødeleggende for arbeidsmiljøet, som igjen påvirker effektivitet og motivasjon til de ansatte.

Flere av informantene unnskylder dette med å si at klinikk- og toppledelsen også har det travelt, men dette skal ikke hindre dem i å ha gode systemer for at informasjon skal gå ut til dem som behøver det. Det krever også at enhetslederne tar sitt ansvar, og legger til rette for å kommunisere nødvendig informasjon ut til sine ansatte. Jeg mener også at som enhetsleder er du pliktig så langt det er mulig, å innhente den informasjonen som er nødvendig.

4.4.2 Relasjoner enhetsleder har til sine ansatte

Mine erfaringer viser at relasjonen man har til andre, avgjør i stor grad hvordan budskap tolkes. Relasjonen er ofte koblet til personlige forbindelser og holdninger til hverandre. Relasjonene i denne sammenhengen kan se ut som om de er mer eller mindre gitt, det er ledelsen som skal formidle et budskap til de ansatte ved enheten. Det kan likevel være et problem at noen har en mer personlig relasjon til enhetslederen, eller at noen har vært for eksempel i konfliktsituasjon med sin leder som gjør at budskapet kan fortolkes i et annet lys enn det som opprinnelig er ment. Det kan også være et problem at en leder henvender seg ulikt til sine ansatte i den daglige dialogen og den informasjonen som blir gitt direkte mellom ledere og ansatt. Denne informasjonen kan bli gitt til flere ansatte men oppfattes ulikt, ut i fra på hvilken måte lederen har henvendt seg til den ansatte på.

Det er dette som jeg mener er en av de største utfordringer en enhetsleder står overfor når det gjelder kommunikasjon. Siden vi vet at de fleste enhetslederne rekrutteres internt og fra egne rekker, vil det kreve mye å legge private relasjoner til side når man går over i en lederrolle. Dette mener jeg er noe som bør få større fokus ved rekruttering og ansettelse av enhetsledere, det bør være et eget tema.

4.4.3 Kontekst og kultur i kommunikasjonen

Johannessen og Olsen definerer kontekst som det psykologiske rammeverket som omgir en handling eller hendelse, og kultur som systemet av våre tanke- og handlingsmønstre. I en avdeling vil det være grad an informasjon i ulike kontekster, for eksempel i et personalmøte eller at det er en-til-en dialog. Jeg mener at det er viktig at en enhetsleder er bevisst sin rolle i en hver kontekst. Min erfaring er at organisasjonskultur kan være vanskelig å endre på, og dette kan være med på å prege kommunikasjon og måten informasjonen blir formidlet på i sykehuset.

4.4.4 Motiverte ledere gir motiverte ansatte

Hva som motiverer den enkelte er ikke like enkelt å få frem, da vi motiveres av så mye forskjellig. Noen vil ha høyre lønn, noen vil ha mer fritid, andre søker avansement mens

andre er opptatt av faglig utvikling. Motivasjon er viktig for både effektivitet og trivsel. Motivasjon handler om indre faktorer som styrer adferd, men det gjør også vår personlighet. (Skorstad, 2015). Forholdet mellom motivasjon og personlighet er dermed veldig tett, og det finnes ikke så mange tester for å måle motivasjon som det finnes å måle personlighet.

De enhetslederne jeg snakket med var opptatt av å motivere sine ansatte for å gjøre en best mulig jobb i hverdagen. Det jeg var opptatt av var å finne ut hva som motiverte disse til å søke enhetslederstilling når jeg vet at det er så få søkere på slike stillinger. Det var arbeidsoppgavene og større utfordringer som var motivasjonen for å søke.

4.4.5 Diskusjon

Det å ha evner til god kommunikasjon er en av de viktigste egenskapene en enhetsleder i Nordlandssykehuset bør ha. God kommunikasjon vil kunne forebygge konflikter, øke tilfredshet og motivasjon hos de ansatte, som igjen har positiv effekt på effektivitet, kvalitet og pasientsikkerhet.

Hvordan en enhetsleder formidler et budskap på er viktig for hvordan informasjonen blir oppfattet på av de ansatte. Like viktig er det at enhetslederen er bevisst i forhold til hvilke relasjoner den har til sine ansatte, og på hvilken måte man presenterer et budskap på.

Jeg ser en klar sammenheng mellom måten å kommunisere på og hvilken lederstil eller lederadferd en leder har. Godt lederskap i dag forutsetter at ledere behersker ulike kommunikasjonsstiler ut i fra hvilken kontekst man er i. Dette støtter også en rekke teorier om kommunikasjon. Enkelte hevder at kommunikasjon er nøkkelen til lederskap, og det understøtter det jeg har kommet frem til.

4.5 Analyse av sekundærdata

4.5.1 Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord

Styret i Helse Nord RHF har i styresak 134-2014 Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse nord 2015-2018 satt fokus på at Helse Nord skal ha et livsløpsperspektiv på ledelse hvor det skal bygges på tre hovedfaser:

- Hvordan faser inn ledere i deres ulike roller?
- Hvordan jobber vi med lederne underveis i lederrollen/deres rolleutøvelse (utvikling og motivasjon for å beholde)?

- Hvordan faser vi ledere ut av lederrollen (karriereskifter)?

Denne strategien er utarbeidet som en oppfølging av sluttrapport etter arbeidet med Nasjonal plattform for ledelse. Satsningsområde her er førstelinjeledere og det å lede for første gang. Det skal i følge strategien utvikles en plan for utvikling og støtte til disse slik at de utvikler en identitet til lederrollen. Man ser spesielt at overgangen til medarbeider til leder er krevende.

Det er i denne strategien utviklet 5 tiltaksområder med forslag til tiltak.

1. Utvikling av lederkandidater
2. Utvelgelse og innfasing
3. Utvikling av ledere og ledergrupper
4. Motivere og beholde
5. Utfasing

Styret i Helse Nord sluttet seg til de anbefalingene som ble gitt:

- Helse Nord og foretakene bygger leder- og ledelsesutvikling på denne strategi, det vil si at man videreutvikler det man har og utvikler det man har behov for
- Det anbefales videre et samarbeid i foretaksgruppen for raskest mulig å realisere tiltak i foretakene i tråd med denne strategien

4.5.2 Spesialisthelsetjenesteloven §3-9

Spesialisthelsetjenesteloven §3-9 omtaler ledelse i sykehus:

”Sykehus skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Departementet kan i forskrift kreve at lederen skal ha bestemte kvalifikasjoner. Dersom kravet til forsvarlighet gjør det nødvendig, skal det pekes ut medisinskfaglige rådgivere”

Formålet med bestemmelsen er å sørge for at sykehusene etablerer klare ansvarslinjer og ansvarsforhold for ledere på alle nivåer i sykehusorganisasjonen. I forarbeidene til spesialisthelsetjenesteloven uttales at: ”Klare ansvarsforhold er en viktig premisse for at sykehus skal fylle kravene til forsvarlighet og sykehusets øvrige målsetninger”.

Bestemmelsen regulerer organiseringen av ledelsesansvar i sykehus og fastsetter prinsippet om at det skal være én ansvarlig leder på alle nivåer. Det er således ikke anledning til å dele det formelle ansvaret på flere.

Det er den øverste ledelsen i sykehuset som ivaretar tjenesteansvaret og arbeidsgiveransvaret utad. Ledelsen kan delegerer oppgaver og beslutningsmyndighet til ledere på lavere nivåer, men øverste ledelse beholder likevel ansvaret for at oppgavene blir utført på en tilfredsstillende og forsvarlig måte, og er også den som kan stilles til ansvar utad.

Loven stiller ikke, med unntak av forsvarlighetskravet, særskilte krav til den enkelte leders kvalifikasjoner. Det betyr at det er arbeidsgiver som med utgangspunkt i det grunnleggende kravet om forsvarlig virksomhet, må stille kompetansekrav til ledere i sykehusene. Kompetansekravet må vurderes konkret i den enkelte situasjon. Også personer uten helsefaglig utdanning kan lede sykehus.

4.5.3 Nasjonal helse- og sykehusplan 2016-2019

Regjeringen har lagt fram en Nasjonal helse- og sykehusplan (Meld.St. 11) for utvikling av spesialisthelsetjenesten. Det legges vekt på at god styring og planlegging er en forutsetning for gode helsetjenester.

Meld.St.11 s.49:

”Gjennomføring av Nasjonal helse- og sykehusplan er avhengig av kompetente og engasjerte medarbeidere og dyktige ledere. Spesialisthelsetjenesten og sykehusene er komplekse kunnskapsorganisasjoner som utfordrer styrer og lederne på alle nivåer i god ledelse. God og tydelig ledelse er viktig for helse, miljø og sikkerhet både for pasienter og medarbeidere”.

Som et resultat av denne planen stilles det nye krav til ledelse i sykehus. Ledernes oppmerksomhet må rettes mot hvordan pasientene opplever behandlingen og hvordan man får til helhetlige pasientforløp på tvers av profesjoner, avdelinger og nivåer i helsetjenesten. Det rettes spesielt mot ledere som står nærmest det pasientrettede arbeidet, at fokuset må være kvalitet og pasientsikkerhet. Det er dette ledernivået som er enhetslederne i denne oppgaven. Enhetslederne skal i praksis utøve lederoppgaver som er sentrale for å sikre god pasientbehandling. I Rundskriv I-2/2013 står det at det er viktig at virksomheten organiseres slik at disse lederne får rammebetingelser som gjør det mulig å ivareta sine oppgaver på en god måte.

4.5.4 Hvordan er de overordnede strategier og nasjonale kravene til ledere implementert i Nordlandssykehuset?

Strategien gir en rekke forslag til tiltak, og det vil være naturlig at de nasjonale kravene til ledelse som er beskrevet i Nasjonal plattform for ledelse, samt de føringer som ligger i Nasjonal helse- og sykehusplan og spesialisthelsetjenesteloven legger føringer for hvilke tiltak som aktuelle på de ulike ledernivåene i sykehuset. Nordlandssykehuset har etter min mening i dag en rekke tiltak, men dette er ikke satt i noe system, hvor fokuset er ledelse i et livsløpsperspektiv.

Anbefalingene fra nasjonalt hold om å satse på enhetsledere, og at disse skal ha større fokus på kvalitet og pasientsikkerhet er ikke noe mine informanter kjenner til. Syv av informantene hadde ikke hørt om lederkravene som er utviklet av Nasjonal plattform for ledelse.

Iverksettelse innebærer normalt en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjon. Her kan det være utfordringer i form av kultur og hvordan ting har vært gjort tidligere.

Det som bør gjøres er å analysere grad av endringer, hva må til for å nå det ønskede målet man har satt seg. I Nordlandssykehuset vil det være nødvendig å kartlegge hvilke endringer en slik strategi vil medbringe, samt hvordan foretaket skal kommunisere dette ut. Her er det viktig med kompetente folk som leder slike prosesser.

4.5.5 Lokale føringer i Nordlandssykehuset

Oppdragsdokumentet Helse Nord RHF til helseforetakene er en svært viktig del av den totale styringen for å nå de mål som er satt i helseregionen. Oppdragsdokumentet for 2016 har helt klare mål for personell, utdanning og kompetanse, og har spesifikke mål som går på ledelse:

- Riktig kompetanse på rett plass til rett tid, tilstrekkelig helsepersonell og god utnyttelse av personellressursene.
- Bidra til riktig og god bruk av de samlede ressurser i foretaket til beste for pasienter, medarbeidere og foretaket.
- Bidra til å utvikle leder- og ledelsesutvikling som får frem det beste i medarbeiderne og som legger grunnlag for godt arbeidsmiljø, samarbeid og kvalitet.

- Arbeide for et inkluderende arbeidsliv gjennom å redusere sykefravær, arbeide for en heltidskultur, bidra til økt mangfold og en god personalpolitikk i alle faser av medarbeidernes karriere.
- Gi alle ledere opplæring og muligheter til utvikling gjennom kurs og møteplasser som dekker den basiskompetanse ledere skal ha.
- Gi lederstøtte ved å ta i bruk Helse Nords lederhåndbok.

4.5.6 Diskusjon

Det finnes altså en rekke strategier, planer og lover som legger føringer for hvordan legge til rette for best mulig ledelse i Nordlandssykehuset.

Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord har som satsningsområde førstelinjeledere, og det å lede for første gang. Spesialisthelsetjenesteloven sier noe om organisering, at sykehus skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer. Nasjonal helse- og sykehusplan legger vekt på at man er avhengig av kompetente og engasjerte medarbeidere, samt dyktige ledere. Oppdragsdokumentet fra Helse Nord til sykehusene har klare mål som går på leder- og ledelsesutvikling og det å gi ledere opplæring og muligheter til opplæring.

Toppledelsen ved Nordlandssykehuset har ansvar for å synliggjøre dette og implementere de strategier og lokale føringer, slik at ledere på alle nivå vet hva som forventes av dem i sin lederrolle.

5.0 Avslutning

Jeg har i denne oppgaven bidratt med å sette lys på betydningen av enhetsledernes rolle i helseforetak. Enhetslederne er førstelinjeledere, og har etter min mening den mest utsatte og komplekse lederposisjonen i et helseforetak. Det har etter min mening vært for mye fokus på å utvikling og rekruttering av ledere på høyere nivå sykehuset, men alt for lite på enhetsledernivå. Det er disse lederne som har den nærmeste kontakten med de ansatte og deres motivasjon, kvaliteter og ferdigheter har i stor grad betydning for de ansattes trivsel, effektivitet, trygghet og motivasjon. Det er derfor viktig å bruke ressurser på rekruttering og stabilisering av enhetsledere for at sykehuset skal nå sine mål. Nordlandssykehuset bør etablere gode systemer for å kunne rekruttere de best kvalifiserte til sine enhetslederstillinger, og legge til rette for at de skal kunne lykkes i jobben.

For å svare på problemstillingen i kapittel 1.1 har jeg innhentet både sekundærdata og primærdata. Jeg så det nødvendig å innhente informasjon om hvilke nasjonale, regionale og lokale føringer som finnes for ledelse i helseforetak for å kunne diskutere problemstillingen med tilhørende forsknings spørsmål.

5.1 Konklusjon

I kapittel 1.1 presenterte jeg følgende problemstilling med tilhørende forsknings spørsmål:

”Enhetsledere i Nordlandssykehuset HF – hvilke krav stilles til godt lederskap og på hvilken måte har Nordlandssykehuset lagt til rette for at enhetsledere skal lykkes?”

1. *Hva er god ledelse og hvilke krav stilles?*
2. *Hvordan er enhetsledere rekruttert inn, hva kreves av kvalifikasjoner?*

Det å finne en entydig svar på hva god ledelse er, er ikke enkelt og det har heller ikke jeg som hensikt i denne oppgaven. Det jeg har prøvd, er å synliggjøre er at det er mange forhold som spiller inn, og flere aktører som har ansvar for god lederskap i et helseforetak.

Det finnes en rekke nasjonale krav til ledelse i sykehus når det gjelder god og tydelig ledelse, og kvalitet og pasientsikkerhet. Det stilles store krav til at toppledelsen legger til rette for at det skal være en ansvarlig leder på alle nivå og at det etableres klare ansvarslinjer og ansvarsforhold, jf. Spesialisthelsetjenesteloven §3-9. Ansettes det feil type ledere kan det ha

store konsekvenser med at man får misfornøyde og demotivere ansatte, som går ut over både resultater og ikke minst pasientene. I tillegg til Nasjonal helse- og sykehusplan og Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak, er det regionale strategier og lokale føringer i Nordlandssykehuset som lager føringer for utførelsen av lederskap i foretaket.

Nasjonal plattform for ledelse som jeg presenterte i kapittel 1.4 var det ingen av enhetslederne som var kjent med, og heller ikke de nasjonale lederkravene. Av avdelingslederne var det bare en av de fire som kjente til plattformen. Dette bekrefter mine antakelser om at de nasjonale kravene ikke er implementert godt nok foretaket.

Det er lovpålagt at toppledelsen skal legge til rette for dette, at det er ansvarlig leder på alle nivå og at det etableres klare ansvarslinjer og ansvarsforhold. Det er viktig at toppledelsen gjør disse nasjonale kravene kjent på alle ledernivå i foretaket på en slik måte at alle er kjent med disse, og hva konsekvensen blir hvis man ikke oppfyller disse.

Å være enhetsleder i Nordlandssykehuset kan oppleves veldig ensomt, du er mellom barken og veden og skal levere på alle nivå, både i forhold til økonomi og i forhold til pasientbehandling. I tillegg skal du motivere dine ansatte til å gjøre en best mulig jobb. Mye av tiden går til ”brannslukking”, administrere personell, skaffe vikarer og andre administrative oppgaver i ulike systemer. Det oppleves at de ikke får utøve lederrollen slik de ønsker fordi de hele tiden må ”ta toppene” og at det i tillegg blir liten tid til å ivareta de ansatte. Likevel ser vi at det å drive en enhet eller sengepost i Nordlandssykehuset er mye preget av driftsoppgaver, og at det finnes ledelsesaspekter i det å administrere en enhet på best mulig måte for å imøtekomme det oppdraget sykehuset har. Ut i fra de stramme økonomiske rammene enhetsledere har opplever jeg at de har fokus på sine ansatte, viktigheten av et godt arbeidsmiljø, og at de prøver å legge til rette så langt det er mulig for nytenking og faglig påfyll.

For at enhetsledere skal kunne gjøre en god jobb, er det viktig at Nordlandssykehuset utvikler gode systemer for lederstøtte, lederopplæring og lederutvikling. Den daglige lederstøtten de får når de kontakter de ulike stabene innenfor de ulike fagområdene oppleves greit, men ting tar veldig lang tid. Lederopplæring finnes innenfor mange områder, men er ikke satt i noe system, og det oppleves litt for tilfeldig, det er ikke noe kontinuitet i det.

Lederutviklingsprogram er det ingen som kjenner til eller har fått tilbud om den senere tid.

Det er veldig få søkere til enhetsledertillinger ved Nordlandssykehuset. Dette er noe som jeg mener at Nordlandssykehuset bør ta på alvor, og prøve å finne årsaken til det og prøve å legge til rette for at disse stillingene kan bli attraktive slik at man får de beste kandidatene. Vi ser fortsatt det rekrutteres mest fra egne rekker, og det er både positive og negative aspekter ved det. Motivasjon er nøkkelordet her, det er viktig at man i rekrutteringsprosessen kartlegger dette, i tillegg til å avklare forventninger og hva det innebærer å ha en lederjobb. Det kan være veldig krevende å gå fra å være kollega til leder, så dette er noe jeg mener Nordlandssykehuset bør ha større fokus på.

I Nordlandssykehuset er det klinikkene som har ansvar å rekruttere sine ansatte. HR avdelingen bistår ikke i disse rekrutteringsprosessene på enhetsledernivå, men er med ved behov på lederstillinger på høyere nivå. Det er ønskelig at HR tar et større ansvar også i prosessen med å ansatte enhetsledere, slik at det er like forutsetninger. Det er ulik kompetanse hos dem som rekrutterer, og vi ser også at det er ulike kvalifikasjoner og egenskaper som vektlegges.

Som nevnt over er veldig få søkere til enhetslederstillinger og det rekrutteres ofte fra egne rekker, og derfor er det ikke mange kandidater å velge mellom. Det er derfor lite realistisk at det til alle enhetslederstillinger er søkere med både ledererfaring og lederutdanning, noe som selvsagt er ønskelig. Når man kommer i en slik situasjon vil motivasjon og personlige egenskaper være viktig å kartlegge når man skal velge rett kandidat. Jeg mener at det for Nordlandssykehuset kan være nyttig å gjøre en grundig analyse av hvorfor det er så få søkere til disse stillingene, er det interne forhold eller har det noe med omdømme å gjøre?

Min oppfatning er at det er veldig mange dyktige, motiverte og engasjerte enhetsledere i Nordlandssykehuset, men at Nordlandssykehuset ikke har gode nok systemer for å jobbe med lederne underveis i lederrollen, både når det gjelder utvikling og det å skape motivasjon for å beholde de som er. I tillegg mener jeg det vil være viktig å lage systemer på hvordan nye ledere fases inn i rollen. Ved å ha slike systemer på plass, vil det virke rekrutterende og slike stillinger ville kanskje blitt mer attraktive. Enhetsledernes kvaliteter og ferdigheter er viktige aspekter for de ansattes trivsel, trygghet og motivasjon.

Jeg mener at anbefalingene fra nasjonalt hold om å ha fokus på å utvikle og styrke lederutviklingstiltak for ledere og rekruttering, er noe Nordlandssykehuset ikke lykkes med så langt. Ut i fra mine funn så har Nordlandssykehuset enda en vei å gå for å legge til rette for at enhetsledere skal kunne lykkes i rollen som leder.

Teorier innen ledelse har tradisjonelt vært opptatt av hvilke egenskaper som skiller gode ledere fra andre personer. Dette er viktige aspekter, men i et stort foretak er det viktig at finnes gode systemer som gjør at lederen har rom for å utøve sin lederrolle, og som gjør at vedkommende faktisk kan nytte seg av de egenskapene vedkommende har og som gjør vedkommende til en god leder. Hvis en ikke har tid til ledelse, men tiden blir spist opp av administrative oppgaver og andre ”må-oppgaver” hjelper det ikke hvilke egenskaper en har.

Kanskje det i denne sammenhengen burde vært sett på måter å organisere ansvars- og arbeidsflyten på, og heller se på hvem gjør hva i en enhet/avdeling/klinikk. Er det slik at en enhetsleder skal gjøre alle de administrative oppgavene, eller kan disse gjøres av noen andre? På hvilken måte kan enhetslederen skaffe seg handlingsrom for å yte god ledelse i henhold til de kravene som er?

I tillegg ønsker jeg å synliggjøre forskjellen mellom å være en god leder og en god fagperson, og jeg mener at dette bør ha større fokus når man ser på oppgavefordelingen ved en enhet. Tradisjonelt sett så har enhetsledere i Nordlandssykehuset helsefaglig bakgrunn, de fleste som sykepleiere. Kan andre typer yrkesgrupper rekrutteres inn i slike stillinger?

På bakgrunn av denne studien reiser det seg en rekke spørsmål som jeg ikke får svar på i denne oppgaven, men som kan være med på å sette nytt fokus på dette temaet.

Litteraturliste

Brønn, Peggy Simic og Arnulf, Jan Ketil (red). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Fagbokforlaget, 2013

Fombrun, Charles. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School, 1996

Grimso, Rigmor E. *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. Gyldendal Norsk forlag AS, 2004

Grimso, Rigmor E. *Personaladministrasjon, teori og praksis*. Gyldendal Norsk forlag AS, 2005

Hackman, Richard, Oldham, Grey. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1976

Hersey Paul, Blanchard, Ken. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Pentrice-Hall, 1988

Herzberg, Henry. *How do you Motivate Emloyees?*, 1968

Jacobsen, Dag Ivar og Thorsvik, Jan. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, 2013

Jacobsen, Dag Ivar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Høyskoleforlaget, 2013

Johannessen, Jon-Arild, Olsen, Bjørn. *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget, 2008

Johannessen, Asbjørn og Tufte, Per Arne. *Introduksjon til vitenskapelig metode*. Abstrakt forlag, 2002

Kirkhaug, Rudi. *Verdibasert ledelse – Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget, 2013

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk, 2009

Luft, J. and Ingham, H. (1955) *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*, Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA

Maslow, A.H. *A Theory of Human Motivation*, 1943

Mintzberg, Henry. *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall, 1983

Repstad, Pål. *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsforlaget, 1993

Skorstad, Espen. *Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2015

Velten, Johan, Ackermann, Christer, Hällstén, Freddy, og Tengblad, Stefan. *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Universitetsforlaget, 2008

Whetten, David A and Cameron, Kim S. *Developing Management Skills*. Harper Collins, 1998

Uyterhoven, Hugo E. R. *General managers in the middle. I managers in the middle*. Harvard business review paperback No. 9006. Boston Mass: Harvard Business School Press

Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. Pearsons Prentice Hall, 2013

Rapporter, artikler, nettsider og andre kilder:

Lederhjulet, Nordlandssykehuset, seksjon for organisasjonsutvikling og ledelse

Nasjonal helse- og sykehusplan (2016-2019), Meld.St.11, 2015

Nasjonal ledelsesutvikling. *Nasjonal plattform for ledelse for ledelse i helseforetak*. 2012

Oppdragsdokumentet 2016

Rundskriv I-2/2013: Lederansvaret i sykehus

Sephar, Ivan. <https://sykepleien.no/meninger/innspill/2016/01/ledelse-i-norske-helseforetak>

Spesialisthelsetjenesteloven

Store norske leksikon

Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord 2015-2018

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppvarmings spørsmål (like for begge ledernivåene):

1. Navn, hvilken stilling, hvilket helseforetak og avdeling/enhet er du ansatt ved?
2. Bakgrunn – utdanning (fagutdanning og/eller lederutdanning), yrkeserfaring, antall år i helseforetaket, antall år som leder?
3. Hva gjorde du før du begynte her?

Jeg ønsker å intervju både avdelingsledere og enhetsledere sykehuset. Avdelingsledere er de som rekrutterer enhetsledere (her kalt rekrutteringsansvarlig), og det vil derfor være interessant å intervju disse vedrørende de fire tema som vil være den røde tråden i forskningsprosjektet. Fokuset i intervjuene med avdelingsledere vil være rekrutteringsprosessen.

Hva legger rekrutteringsansvarlig vekt på? (avdelingsledernivå)

Ledelse:

1. Hva er hovedoppgavene til en enhetsleder ved din avdeling?
2. Beskriv en god enhetsleder, hvilke egenskaper bør denne ha? Betyr ledererfaring eller lederutdanning noe i denne sammenheng?
3. Har helseforetaket tilrettelagt lederopplæring for ledere?
4. Har helseforetaket gode systemer for lederstøtte?
5. Hvordan er forholdet mellom administrasjon og ledelse ved enhetene?
6. Hva er konsekvensen hvis ledelsesbiten får for liten plass?

Rekruttering:

1. Hva vektlegges i en rekrutteringsprosess? En god og beskrivende utlysningstekst? Fokuset på å velge rett kandidat med de riktige kvalifikasjonene og/eller motivasjon for stillingen?
2. Hva slags tidligere erfaringer legges det vekt på? Lenge innenfor faget, ledererfaring, eller formell lederutdanning?
3. Hvem deltar i utvelgelsen av kandidater ved din avdeling? Finnes det klare

retningslinjer på dette i helseforetaket?

4. Opplever du at rekrutteringsprosessene foregår likt i helseforetaket?
5. Hva kreves for å gjennomføre en god rekrutteringsprosess?
6. Hvor viktig er ledererfaring og lederutdanning til enhetslederstillinger når du skal rekruttere en ny enhetsleder?
7. Hvor viktig er kandidatens kjennskap til avdelingen, enheten, sykehuset? Er dette viktigere enn formell lederutdanning? Fordeler og ulemper med intern og ekstern rekruttering?
8. Hvor viktig er referansesjekk?
9. Ved interne søkere, hva vektlegges i intervjusituasjonen? Er det annerledes ved intervju av eksterne søkere?
10. Etter din mening, hva er den vanligste feilen man gjør i rekrutteringsprosesser?

Kommunikasjon:

1. Hva legger du i ordet kommunikasjon? Hva er god kommunikasjon?
2. Opplever du at du har god kommunikasjon med dine enhetsledere?

Motivasjon:

1. Hvordan motiverer du dine enhetsledere?
2. Hva motiverer deg i din jobb som avdelingsleder?

Spørsmål til enhetsledere

Enhetslederne er laveste ledernivå i helseforetaket, og har kanskje den mest utsatte lederposisjonen. Det stilles store krav at de skal levere på alle nivå, derfor er god ledelse på dette nivået er veldig viktig og bør etter min mening få større fokus.

Ledelse

1. Hva er hovedoppgavene til deg som enhetsleder ved din enhet? Hvor mange har du personalansvar for? Fordelingen mellom deg og ass.?
2. Beskriv en god enhetsleder, hvilke egenskaper bør denne ha? Betyr ledererfaring eller lederutdanning noe i denne sammenheng?
3. Har helseforetaket tilrettelagt lederopplæring for ledere?
4. Hvordan er forholdet mellom administrasjon og ledelse ved din enhet? Har foretaket

- tilrettelagt gode staber som bistår med den administrative delen med å være leder?
5. Hva er konsekvensen hvis ledelsesbiten får for liten plass?
 6. Hva vektlegger du som leder? Som for eksempel kompetanseheving, nytekning, legge til rette for mulighet for utvikling, økonomisk ryddighet,
 7. Suksessfaktorer?

Rekruttering

1. Hvordan ble du rekruttert til stillingen? Intern eller ekstern rekruttering?
2. Ble du oppfordret til å søke? Fra hvem?
3. Hva motiverte deg til å søke stillingen som enhetsleder?
4. Hva mener du bør vektlegges i rekrutteringsprosessen ut i fra den erfaringen du har?

Kommunikasjon

1. Hva legger du i ordet kommunikasjon? Hva er god kommunikasjon?
2. Opplever du at du har god kommunikasjon med dine ansatte? Hva med avdelingsledelsen? Beskriv nærmere.

Motivasjon

1. Du er tidligere blitt spurt om hva som motiverte deg til å søke, ble det slik du hadde sett for deg?
2. Hvordan motiverer du dine ansatte, og opplever du at din nærmeste leder motiverer deg i din jobb?

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for deltakelse i forskningsprosjektet «Mellomledere i helseforetak»

Jeg samtykker med dette at jeg har lest vedlagte informasjonsskriv, og er villig til delta i forskningsprosjektet ” Mellomledere i helseforetak”.

Dato

Underskrift

Andre opplysninger:

Avdeling/enhet:

Stilling/tittel:

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel til deg om deltakelse i forskningsprosjektet «Mellomledere i helseforetak»

I anledning min MBA- Master i økonomi og administrasjon ved Nord Universitet, Handelshøgskolen i Bodø ønsker jeg å intervju mellomledere ved ulike avdelinger ved Nordlandssykehuset HF.

Undersøkelsen er en del av min avsluttende master i økonomi og administrasjon. Forskningen vil bli basert på en intervjuguide, hvor alle intervju objekter vil få de samme spørsmålene. Jeg som intervjuer stiller spørsmål og du som intervju objekter svarer. Jeg vil stille åpne spørsmål, men vil styre intervjuene i den grad jeg ønsker eller ved avsporinger. Hele intervjuet vil ta maks 1 time.

Dette er en henvendelse til deg som jobber ved NLSH som avdelingsleder eller enhetsleder ved medisinsk klinikk, kirurgisk ortopedisk klinikk og Akuttmedisinsk klinikk, med spørsmål om du vil delta i mitt kvalitative forskningsprosjekt. Hvor jeg vil kartlegge prosessen ved ansettelse av mellomledere, og hva de ulike lederne vektlegger i sin ledergjerning. I tillegg vil jeg fokusere på lederstøtte og lederutvikling. Jeg er videre opptatt av hvordan Nordlandssykehuset legger til rette for ledere på ulike nivå.

Hva innebærer deltakelse i undersøkelsen?

Spørsmålene jeg stiller vil kartlegge din avdeling/enhet, yrkesbakgrunn, alder, antall år ansatt ved sykehuset, hva du vektlegger som leder og hva du som leder fokuserer på gjennom lederskap. Jeg vil ta for meg fire hovedtemaer: ledelse, rekruttering, kommunikasjon og motivasjon.

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, samt ha fokus på ledelse. Det vil ikke bli registrert navn/ fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg i resultatene av undersøkelsen når disse publiseres i min masteroppgave.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, ønsker vi at du kontakter meg så snart som mulig, slik at jeg kan få foretatt intervju med deg. Du kan når som helst trekke deg fra å delta i studien.

Øvrig informasjon

Prosjektet er godkjent av HR sjef ved NLSH, samt klinikkledelsen ved medisinsk klinikk, kirurgisk ortopedisk klinikk og akuttmedisinsk klinikk.

Dersom du har spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, kan du ta kontakt med meg på adressen under, eller via e-post.

Jeg ville satt veldig stor pris på om du vil delta i mitt forskningsprosjekt, og hvis du ønsker å delta ber jeg deg fylle ut vedlagte samtykkeerklæring og returnere til den.

Vennlig hilsen

Tove Cecilie K. Ness
MBA- Student/Rådgiver NLSH
R.M Andersens vei 12
8030 Bodø
Tlf: 97173689
e-post:
tove.cecilie.kristensen@gmail.com
tove.cecilie.kristensen@nlsh.no

Vedlegg 4: Eksempel på transkribering av intervju

Intervju 1:

Jeg: Først vil jeg stille deg noen oppvarmingsspørsmål, kan du si hvem du er, hvilken stilling du har og hvilken enhet du er ansatt ved.

Informant: Jeg heter NN og er enhetsleder for X

Jeg: hvilken bakgrunn har du, hvordan utdanning har du?

Informant: Jeg er spesialsykepleier innen diabetes, har tatt PK studiet og studie innen HMS i fjor.

Jeg: Hvordan annen yrkeserfaring har du? Hvor mange år har du vært i Nordlandssykehuset for eksempel?

Informant: Har vært ansatt i NLSH i 8 år og før det har jeg blant annet vært ansatt 10 år i SAS.

Jeg: Hvor lenge har du vært leder?

Informant: har være enhetsleder fra i juni i fjor, så det er ikke så lenge. Før det var jeg ass. enhetsleder før det igjen, ved en annen avdeling.

Jeg: Hva gjorde du før du begynte her, du sa noe om at du hadde vært i flybransjen?

Informant: ja, før de 8 årene var jeg i flybransjen

Jeg: da skal vi gå inn på mer tema i denne oppgaven om som jeg har delt inn i fire tema: ledelse, rekruttering, kommunikasjon og motivasjon. Jeg lurer på om du kan si litt om hva som er dine hovedoppgaver som enhetsleder, hvor mange du har personalansvar for og hvordan fordelingen er mellom deg og din ass?

Informant: Vi har ca 37. 5 stillingshjemler her, rundt om en 50 ansatte totalt. Jeg har både personalansvar og økonomiansvar og følger opp alle de tingene der. Ho som er ass. enhetsleder tar det meste ut av vaktbok, litt fag... Det er nå mye å gjøre uansett for å si det sånn.

Jeg: Ja, det vil jeg tro. Kanskje du kan beskrive hvilke egenskaper du mener en god avdelingsleder bør ha, for å mestre de utfordringene dere står overfor og det store ansvaret dere faktisk har?

Informant: Nei de må jo, nei hva skal jeg si... Hva var spørsmålet igjen.. litt latter

Jeg: Hvilke egenskaper..

Informant: Du må jo vær pliktoppfyllende, at du takler stress, at du takler ulike situasjoner, at du er flink å kommunisere med de ansatte og ass en din og videre opp i systemet. Vis at du tar ansvar.

Jeg: Tror du at ledererfaring har noe å si i denne sammenhengen?

Informant: Ja, det har det

Jeg: På hvilken måte da?

Informant: Nei, har du vært leder i mange år, gjør du jo erfaringer underveis, på hva som funker og hva som ikke funker, men tror også det kan være bra å komme som fersk leder, at men ser ting på andre måter som kanskje ikke andre har tanker om.

Jeg: men hva med videreutdanning, at man har videreutdanning innenfor ledelse?

Det tror jeg er viktig at man har, at man ikke kommer rett som sykepleier, og ikke har vært borti noe før det. Jeg tror det er en fordel at du har noe.

Jeg: I forhold til et studie innen sykepleier og en mer lederutdanning, da er det jo ulike fokus

Informant: Ja, det er det

Jeg: Hvordan mener du at Nordlandssykehuset har tilrettelagt for lederopplæring? Og lederstøtte og lederutvikling for ledere?

Informant: Dårlig, det er jo lite. Det hører jeg mange si, det er jo nesten ingenting. De har jo begynt sånn smått, det har jo vært det her jus for ledere, og det skal være nå i april om konflikthåndtering. Det er jo bra at det skjer noe, men etter hva jeg har skjønt på de andre har det vært mange år hvor det ikke har skjedd noen verdens ting. Jeg tenker at er du leder på et sykehus, er det greit med både faglig påfyll og litt oppstøtting.

Jeg: Jeg tenker vel at det må være litt mer systematikk i en sånn type lederopplæring, og at det er kontinuitet i det. Jeg lurer om du kan si litt om hvordan du opplever lederstøtte, de stabene, du har altså jo personal, du har jo økonomi og ikt, som på en måte skal være lederstøtte.

Informant: Når man ring og spør om noe så får man bestandig svar, og det er veldig bra. Men jeg savner nå litt at det kunne vært nå mer opplegg når du kommer ny som leder, at det for eksempel er en sjekklister som du skal igjennom, kan du alt det her.. I stedet for at du må finne ut av alt sjøl.

Jeg: Ja, ikke sant. Det litt sånn i dag at kommer du ny som leder så er det ”vær så god” her har du verktøyene, men du må bare finne ut av det selv. Men det skal vær full produktivitet fra dag en, så det er liksom dette med forventinger også.

Lurer på, vi var litt innom det i sted, hvor mye tid bruker du til administrasjon i forhold til ledelse? Du er jo leder. Hvordan er det lagt til rette, ja hvordan du kan utøve lederskapet?

Informant: Du kan si, dette er jo en veldig travel sengepost, med mye sykdom, man bruker mye tid på å finne folk, vanskelig å få inn folk som faktisk vil jobb her

Jeg: Ikke sant

Informant: Mye tid går til administrative oppgaver, det har jeg gitt ut for, vi har et samarbeid vi enhetsledere på medisin, hvor vi kan møtes og prates i lag, hvor jeg føler at jeg ikke få

gjort det jeg egentlig har lyst til, det blir mye brannslukking på en måte. Velkommen i klubben, føler vel at dette er ikke noe jeg vil over mange år, har lyst å gjøre en god og ordentlig jobb, at det ikke blir i full fart, og bare gjøre det for å få det unna.

Jeg: Du har jo sikkert lyst å utvikle deg som leder også? En ting er jo å få unna disse administrative tingene, disse må-tingene, brannslukkingen, men dette med å få utøve ledelse, og du har jo ei stor personalgruppe..

Informant: Jajaja

Jeg: Så du har nok store utfordringer vil jeg tro. Ehhh, hva mener du er konsekvensen hvis denne ledelsesbiten får for liten plass? At det blir mye administrasjon?

Informant: nei, det jeg er redd for er at de ansatte tror at ho der driv kun med papirarbeid, at ho ikke bryr sæ.. Er det det du tenke på?

Jeg: Eh, nei det er hva du tenker på..

Informant: At de ikke trur at jeg følger med ute i avdelinga, plutselig bare gjør som de vil. Men jeg er mye ute, det prioriterer jeg, da sitter jeg heller utover kveldene å gjøre mye anna

Jeg: Ikke sant. Hva føler du at du vektlegger som leder, jeg har skrevet her som eksempel, som ikke kanskje du har så stort rom for, men kompetanseheving, nytenking, legge til rette for muligheter for utvikling, økonomisk ryddighet. Hva vektlegger du som leder for dine ansatte. Det som du har rom til, for eksempel hvis ansatte kommer med nye innspill og sånne ting..

Informant: Vi har jo regelmessige personalmøter hvor vi tar opp ting om det er noe spesielt, og nå skal vi i gang med å få i stand en arbeidsmiljøgruppe her på avdelingen, jeg vet andre avdelinger som har dette med gode erfaringer. Hvor vi bl.a skal se på arbeidsmiljøet, jeg er opptatt av å se den ansatte, se hver enkelt. Begynte her rett før sommeren, kjente ikke et menneske.. men man blir jo fort kjent og alt det der. Ja, vise interesse hva de holder på med, om det er noe spesielt de kunne tenke seg å gjøre her på jobb, det er jo økonomien som setter en stopper for det, men har nå levert inn en plan om hvilken kompetanseheving vi ønsker i

avdelingen, man får jo neppe så mye midler til kurs og seminarer, men kanskje prioritere seminarer hvor flest mulig få glede ut av det. Noe faglig påfyll og den sosiale biten, hvor alle blir bedre kjent men hverandre.

Jeg: Da tror jeg vi går over til neste punkt. Rekruttering. Hvordan ble du rekruttert til stillingen, intern eller ekstern?

Informant: Jeg så at de søkte etter enhetslederstilling her, og da søkte jeg via NLSH, fikk komme på intervju og ble tilbud jobben.

Jeg: Ble du oppfordret til å søke?

Informant: nei, jeg kjente ikke, hadde aldri jobbet på medisin før.

Jeg: Hva motiverte deg til å søke jobben som enhetsleder?

Informant: Jeg har jo gått PK studiet, og hadde lyst til andre typer oppgaver og mer utfordringer, holde på med ledelse og den biten der. Du har ikke noe økonomiansvar eller personalansvar som ass. enhetsleder, så hadde lyst på noe mer rett og slett, kjente at jeg var klar for noe mer selv om jeg trivdes kjempegodt som ass.

Jeg: Hva mener du bør vektlegges i en rekrutteringsprosess ut i fra den erfaringen du har? Når det skal rekrutteres enhetsledere og nye ledere generelt? Hva bør man vektlegge?

Informant: Selvfølgelig erfaring, at du ikke kommer rett som sykepleier, gjerne at du har noe ledererfaring i bunnen, jeg tror det er viktig. Ser kanskje ting med litt andre øyne, og ja hvordan du er som person, personlig egnethet. Man får jo for inntrykk på en intervju hvordan personlighet, vet ikke hva jeg skal si, men at man ser ann folk, holdninger, og referanser ikke minst. Hvordan har den ansatte vært i jobb før, hvordan var den som leder? En som tok initiativ eller? Det å tørre å stå i situasjoner. Åpen og alt det her.

Jeg: Opplever du at der du står at rekrutteringsprosessene foregår likt i foretaket? Er det ulikheter tror du?

Informant: Nå har jeg jo bare der jeg jobbet før å sammenlikne med og det er jo samme måte man gjør det på, var med på intervjuer der også.

Jeg: Du har jo sagt litt i forhold til dette med ledererfaring og lederutdanning, og hva som kreves for å gjennomføre en god rekrutteringsprosess. Men så tenker jeg, hvor viktig mener du at kandidatens kjennskap til avdelingen er? Eller til enheten, eller til sykehuset?

Informant: Jeg tror det kan være lurt å komme inn med nye øyne, når jeg kom inn her hadde jeg liten kjennskap til medisin, tror det kan være lurt. Hadde de tatt en som har jobbet i avdelingen før og satt til som leder, som har kjent alle ansatte – det er ikke sikkert det har vært like bra. Får mange tilbakemeldinger om at det var bra at det kom en utenfra og kunne se ting med litt nye øyne. Så tror ikke det er negativt, nei det tror jeg ikke.

Jeg: Etter din mening, hva er den vanligste feilen man gjør i rekruttering av ledere?

Informant: det går jo på bekjentskap, at du ikke har den kompetansen du burde ha, men får jobbe pga bekjentskap.

Jeg: ja, etter mine erfaringer, der det for eksempel ansatte som ikke kan jobbe turnus for eksempel, så blir dem rekruttert inn i ei lederstilling, hvor rekrutterende er det..? Hvor er motivasjonen til disse?

Informant: ja, at de har vond rygg eller noe.. Går du inn i en lederjobb må du være motivert, og det er ikke noe du blir omplassert til for å si det sann. Med tanke på at du skal gjøre en god jobb og alt det her, da må nesten motivasjonen være til stede.

Jeg: Mmmm, du har sagt noe om din motivasjon for å søke, har det blitt slik du har sett for deg?

Informant: Ikke helt, når jeg søkte var det en avdelingsleder her, du hadde en å støtte deg på, det leddet har de tatt bort for å spare penger, så jeg føler meg veldig aleine. Det synes jeg ikke noe om, men det har jeg gitt tilbakemelding om

Jeg: ja, det har de jo

Informant: Det spørs hva som skjer når det er omorganisering nå, forhåpentligvis gjør de noe med det. Klinikksjefen har mye å gjøre, så det er ikke bare å gå dit å spørre om det er noe. Man må finn ut på den harde måte sjøl.. latter... Akkurat det har vært enklere om det leddet fortsatt har vært.

Jeg: Det er liksom ingen som motiverer deg i din jobb?

Informant: Nei

Jeg: Du føler deg aleina ja..? Men hvordan motiverer du dine ansatte?

Informant: Nei, jeg er nå bestandig blid, ”det her går nu bra”, det må man vær, man kan ikke være sur å si ”å nei, det her går nu ikke”, prøve å hjelpe de og se løsninger, vi har hatt veldig mye å gjøre nå, siden midten av januar, med masse korridorpasienter, da har jeg vært med slik at det har vært ekstra personell på, for det om man skal spare penger. Sliter man de helt ut, så få man jo sykemeldinger og det koster jo mye penger.

Jeg: Ja, det er å finne den balansen

Informant: Mmm ja, og det å ta de med på å bestemme, slik at de ikke får trødd alt nedover hodet på deg. Vi hadde personalmøte i går, som varte nesten tre timer, hvor de var med og var engasjerte. Vi diskuterte ting og kom frem til løsninger sammen, og det tror jeg de setter pris på. At de blir hørt.

Jeg: ja, det tror jeg, det gir motivasjon i seg selv. Ehh.. jeg har ett tema som går på kommunikasjon, hva legger du i orden kommunikasjon, hva er god kommunikasjon. Det er helt fritt..

Informant: Ordet kommunikasjon er at du kan kommunisere med andre, prate med andre, har en dialog – toveis, har en god tone med de ansatte, den kan jo fort oppstå misforståelser og alt, at man sier noe som kan bli oppfattet feil hos andre, finne ut av eventuelle feil..

Jeg: det er jo slik tenker jeg at man er forskjellige, det er å skjønne at man er ulik, det å forstå at sender og mottaker er forskjellig at man oppfatter ting på ulike måter. Men hvordan

oppfatter du kommunikasjonen med dine ansatte? Ut i fra det du har sagt høres det ut som du har fin kommunikasjon med dine ansatte. Men kan du si noe mer om det?

Informant: Jeg føler, og får tilbakemelding at man har en god tone, god kommunikasjon, de kan komme til meg med ting, at man har en åpen, ja en åpen dør, at man ikke sitt i en telefonsamtale som ikke andre bør høre, er døra mi alltid åpen, at det vet at de kan komme inn å prate med meg uansett hva det er.

Kan være faglige ting, det kan vær private ting.

Jeg: Mmm, du har en åpen dør?

Informant: Jajaja.. Sånn har jeg sagt det skal være fra dag en jeg startet her.

Jeg: det synes jeg også er viktig, som ansatt sjøl

Informant: Prøver å være klar å tydelig, at jeg tenker igjennom det jeg sier slik at det ikke blir misforstått, det samme når man skriver, jeg bruker jo å sende ut månedsbrev, slik at de får informasjon at de føler at jeg ikke bare sitter på kontoret der.

Jeg: Men hvordan synes du at kommunikasjonen er med, nå har jo ikke du noen avdelingsleder, så det blir klinikkledelsen, hvordan synes du kommonikasjonen og informasjonen er nedover i systemet?

Informant: Det er både å, det er jo ikke alt man blir informert om, man får seg en del overraskelser innimellom, så det kunne vært bedre.

Men de har mye å gjøre de å, så jeg skjønner den.

Jeg: ja, de har jo det – så har vi sykehusledelsen på toppen igjen, hvordan føler du har du får informasjon ned i systemet?

Informant: Det man får, det leser man jo selv om på Pulsen. Aldri fått noen mail i fra noen av de.

Jeg: Det som jeg er litt interessert i er om du kjenner til Nasjonal plattform for ledelse i Helseforetak.

Informant: Nei

Jeg: Det er jo et prosjekt som startet i 2011, der de 4 regionale helseforetakene har fått i oppdrag, ferdigstilt i 2012, og der var det en rekke anbefalinger til helseforetakene, så da er det opp til helseforetakene å implementere dette ned i systemet. Det går mye på dette med rekruttering, lederutvikling og involvering. Kommer til å spørre alle om de kjenner til denne. Et arbeid som er gjort som et godt grunnlag for å jobbe videre med ting.

Informant: ok

Jeg: Nei, da er det ikke noe mer jeg lurer på – er det noe du føler som ikke du har fått sagt?

Informant: Nei, ikke noe jeg kommer på i farta

Jeg: Nei, det er jo ikke så greit for deg å vite hva jeg tenker.. latter... Så da tror jeg at jeg sier takk til deg. Supert.