

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE 320E

Navn på kandidatene:

Anette Tunheim Jakobsen og

Trine Selieseth

Lederskifter i Universitetssykehuset Nord-Norge HF- enhetslederers opplevelser.

Dato: 2. desember 2016

Totalt antall sider: 97

Innholdsfortegnelse

Forord	4
Abstract	5
Sammendrag	6
1 Innledning	8
<i>Problemstilling og avgrensning</i>	8
1.1 Sentrale begrep og avgrensninger	9
1.2 Oppgavens struktur.....	10
2 Teori	11
2.1 Ledelse	11
2.1.1 Perspektiv på ledelse.....	12
2.1.2 Lederrollen.....	13
2.2 Lederskifter- Innfasing av nye ledere	15
2.3 Fra fagperson til leder	17
2.3.1 Overgangen	18
2.3.2 Holisme som perspektiv	18
2.3.3 Hybridledelse- to former for rasjonalitet	20
2.4 Lederstil og lederadferd - Relasjonsledelse og dens komponenter	21
2.4.1 Relasjon	21
2.4.2 Premisser	21
2.4.3 Avhengighet.....	21
2.4.4 Relasjonelt mot.....	23
2.4.5 Påvirkningsrommet	24
2.4.6 Selvledelse i kunnskapsbedrifter	24
2.4.7 Kompetanseledelse	24
2.4.8 Dialogen som verktøy	25
2.5 Teknologi og ledelse	26
3 Metode	27
3.1 Forskningsdesign	27
3.2 Utvalg	28
3.3 Datainnsamling	30
3.3.1 Intervjuguide	31

3.3.2	Anonymisering av informantene	31
3.3.3	Intervjuene	32
3.3.4	Transkripsjon	33
3.4	Dataanalysen	33
3.4.1	Trinn 1: Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer	34
3.4.2	Trinn 2: Meningsbærende enheter – fra temaer til koder.	35
3.4.3	Trinn 3: Kondensering – fra kode til mening	36
3.4.4	Trinn 4: Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper	37
3.5	Datakvalitet	37
3.5.1	Gyldighet og pålitelighet.....	37
3.5.2	Refleksjon over egen rolle og ståsted som forsker.	38
3.5.3	Etiske problemstillinger	40
4	Analyse	42
4.1	Funn	43
4.1.1	Bakgrunn for å bli leder	43
4.1.2	Inngangen i lederrollen.....	50
4.1.3	Etablering av lederrollen	55
4.2	Oppsummering av funn	66
4.3	Diskusjon av funn	67
4.3.1	Bakgrunn for å bli leder	68
4.3.2	Inngangen i lederrollen.....	71
4.3.3	Etablering av lederrollen	73
5	Konklusjoner og implikasjoner.....	77
5.1	Bakgrunn for å bli leder- Hva motiverer fagpersoner til å gå inn i lederstilling ved UNN?	77
5.2	Inngang i lederrollen- Hvordan opplever nye enhetsledere ved UNN overgangen fra fagperson til leder?	78
5.3	Etablering av lederrollen- Hvordan opplever enhetslederne ved UNN etablering av lederrollen?	78
5.4	Implikasjoner	79
6	Sentrale dokumenter:	80
7	Litteraturliste	80
8	Figuroversikt	82

9	Vedlegg	83
9.1	Vedlegg 1 - intervjuguide	83
9.2	Vedlegg 2 - Informantliste	84
9.3	Vedlegg 3 – informasjonsbrev til informanter.....	85
9.4	Vedlegg 4 – samtykkeskjema	86
9.5	Vedlegg 5 –Søknad NSD.....	87
9.6	Vedlegg 6 – NSD_godkjenning	92
9.7	Vedlegg 7 – Godkjenning fra Direktøren ved UNN	93
9.8	Vedlegg 8 - Retningslinjer for masterstudenter i UNN.....	94
9.9	Vedlegg 9 Utdrag fra transkripsjon.....	95
9.10	Vedlegg 10 – NVIVO eksempel	96

Forord

Ledelse er et tema som berører de fleste av oss, enten vi er ansatt for å lede eller bli ledet. Vi er takknemlig for å ha fått anledning til å fordype oss i ledelsesfaget og dets relaterte fagområder som til sammen utgjør Nord Universitet sin MBA. Sammen med våre medstudenter har vi gjennomgått tre år med spennende forelesninger, diskusjoner og refleksjoner som til sammen har gitt oss en ny plattform for å forstå ledelse. Vi setter pris på å ha fått muligheten til å få lov til å gå i dybden og utfordre oss selv faglig.

Vi er også veldig takknemlig for den hjelp og støtte og imøtekommelse vi har fått fra Universitetssykehuset Nord-Norge. Først og fremst vil vi takke informantene som tok seg tid til å stille i intervju i en veldig hektisk arbeidshverdag. Etter å ha gjort et dypdykk i deres opplevelser av lederskifter, sitter vi igjen med stor respekt for den jobben hver og en av dere gjør, og takknemlighet for at dere vil dele erfaringer med oss. Vi vil også rette en egen takk til Personal og organisasjonsavdelingen, som har hjulpet oss med å komme i kontakt med informantene.

Vi vil takke våre arbeidsgivere som har latt oss få muligheten til å videreutvikle oss og lagt til rette for at vi fikk deltatt og gjennomført. Vi har møtt stor forståelse for at det krever tid og mye arbeid for å få en master i havn.

Vi må også få rette en stor takk til vår veileder Frode Soelberg ved Nord Universitet for konstruktiv veiledning, ris og ros. Takk Lars Brenna for at du sa at vi hadde dårlig tid og gav oss mange gode innspill og Geir Seljeseth for at du leste korrektur.

Til slutt vil vi takke familie og venner for all støtte, tålmodighet og support. Spesielt takk til Stig Pettersen for at du er en sånn bauta av en mann, Sigmund for at du er så snill unge og Nara for at du har tatt oss på så mange lufteturer og holdt oss frisk og rask.

Tre år gikk fort gitt.

Tromsø 24.11.2016

Trine Seljeseth

Anette Tunheim Jakobsen

Abstract

The process of recruitment represents the beginning of most managers and leaders' careers in hospitals. The way these processes are planned and implemented, has a great impact on how the leaders take on management responsibility, and how these standards relate to the national leadership demands for health care.

This is a qualitative study on how clinicians experience the recruitment process, and how this affects how they are settling in as leaders. We interviewed front line managers at the University Hospital of Northern Norway.

The results of our study show that the recruitment processes are not planned sufficiently to meet the guidelines in the regional health care system. New managers describe the beginning as chaotic, disorganized and with heavy workload. Furthermore, it may seem that most of the support is not organized and leaves the new leaders responsible for their own training and follow-up. There is no supervision on how to make use of all support and no plan for implementation of the training. All leaders that we interviewed described that they wished they had a better follow-up and a plan for implementation and training.

Sammendrag

Lederskifter skjer hyppig i store helseforetak. Det er lite forsket spesifikt på lederskifter, bare ulike forhold knyttet til dem. Et lederskifte utløser gjerne alle aspekter man kan finne i bøker om ledelse og lederskap (Dale, 2014). Lederskifte utgjør starten på lederkarriæren for de fleste ledere innen helseforetak. Måten disse planlegges og gjennomføres på har effekt for hvordan lederne blir i stand til å ta på seg lederansvaret og leve opp til de nasjonale lederkravene for helseforetak.

For å se på hvordan lederskifter gjennomføres ved Universitetssykehuset Nord-Norge, heretter kalt UNN, valgte vi å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse hvor vi intervjuet åtte enhetsledere. Vi ønsket å undersøke hvordan disse opplevde første fase av lederskiftet og hvordan disse opplevelsene kan sees i lys av retningslinjene som gis gjennom vedtatte «Strategi for leder og ledelsesutvikling i Helse Nord 2015-2018».

Strategidokumentet tar sikte på å ha et livsløpsperspektiv på ledelse, og førstelinjeledere er identifisert som et satsningsområde. Overgangen fra fagperson til leder blir ansett som krevende og det ønskes en plan for utvikling og støtte til disse lederne slik at de utvikler en identitet til lederrollen. Tiltak som mentor-ordning, ledergrupper, nettverk og samlinger for førstegangsledere nevnes. God innfasing av nye ledere ansees videre som avgjørende for å gi den nye lederen et godt fundament i sin nye rolle.

Retningslinjene til Helse Nord er i tråd med de anbefalinger som gis av Frode Dale i boken Lederskifter. Resultatene i vår studie viser at lederskiftene ikke var planlagte og at det derfor kunne se ut til at man ikke rakk å få fulgt opp de nye lederne slik man ønsket. De nye enhetslederne beskrev starten som kaotisk, uoversiktlig og med høyt arbeidspress. Lederne rakk heller ikke å benytte seg hensiktsmessig av lederstøtten slik den var lagt opp. Lederne fortalte at de fikk hjelp når de ba om det, men de var ikke i stand til å nyttiggjøre seg av all hjelp slik det var tiltenkt.

Det så videre ut til at mesteparten av lederstøtte var lagt opp til at lederne skulle lese seg opp selv og ta initiativ til kursing, noe de ikke rakk i den utstrekning det var tiltenkt. Vi ser også at lederne ikke i tilstrekkelig grad ble fulgt opp av nærmeste leder etter at de ble ansatt. Samtlige ledere vi har intervjuet med beskrev at de skulle ønske de hadde fått bedre oppfølging, at det

hadde vært en plan for opplæring og at de hadde fått en mykere start hvor det hadde vært tid til å lære seg verktøyene før de gikk inn i full drift. Lederne beskriver at det var mange systemer og verktøy de måtte sette seg inn i som ny, dette kombinert med stort personalansvar gjorde at tiden ikke strakk til. Møte med lederrollen ble derfor veldig tøff og vanskelig, noe som vi mener kan gjøre disse lederstillingene mindre attraktive og vanskeligere å rekruttere til på sikt.

1 Innledning

Skifte av ledere er en endring som med jevne mellomrom foregår i enhver organisasjon av en viss størrelse. Universitetssykehuset Nord-Norge (UNN), som en av Nord-Norges største arbeidsplasser, kan i kraft av sin størrelse antas å ha jevnlig lederskifter. Vi vet av erfaring at helseforetak som UNN rekrutterer ledere i all hovedsak fra helsefaglige bakgrunner. Spesielt gjelder dette i behandlingsrettet kjernevirksomhet. I daglig drift står en helseleder ofte overfor mange ulike oppgaver og prioriteringer i forholdsvis skiftende omgivelser. Helseledere har, i tillegg til daglig drift og personalansvar, mange oppgaver relatert direkte til behandling.

Problemstilling og avgrensning

En kompleks og sammensatt hverdag møter dagens helseledere. De fleste helsefaglige utdanninger har ikke inkludert ledelse som en del av studiet. Kompetanse i ledelse kommer hovedsakelig gjennom å få erfaring som leder. Opplæring følger med posisjonen, og skal gjennomføres samtidig som man er leder. Egne erfaringer med lederskifter der man opplevde og observerte mangel på kompetanse om ledelse, har gjort at vi har undret oss over hvordan den enkelte helseleder opplever dette skiftet. Dette sammen med en viten om at mange førstelinjeledere (videre omtalt som enhetslederne) har et stort antall ansatte (30-40) har gjort at ville finne mer ut om opplevelsene enhetslederne hadde.

På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende problemstilling:

Hvordan opplever enhetsledere ved UNN den første tiden av et lederskifte?

Vi forstår og fortolker videre i oppgaven opplevelser som subjektive oppfatninger som bygger på erfaringer og opplevelser i kulturell oppvekst og voksenliv. Med dette som bakgrunn vil vi se på hva som kjennetegner opplevelsen når en person ikke bare er ny leder, men skal bevege seg fra rollen som fagperson til leder. Vi ønsker å se på hvordan enhetslederne opplever og beskriver lederskifter fra de blir rekruttert til de har kommet i gang som leder. Vi vil ha søkelys på ledelsesoppgaver og hvordan lederne opplever utfordringer og mestring knyttet til disse i forbindelse lederskifte.

Forskningsspørsmål for oss blir da;

- Hva motiverer fagpersoner til å gå inn i lederstilling ved UNN?

- Hvordan opplever nye enhetsledere ved UNN overgangen fra fagperson til leder?
- Hvordan opplever enhetslederne ved UNN etablering av lederrollen?

Gjennom det første forskningsspørsmålet ønsker vi å finne ut mer om bakgrunnen for at noen velger å bli leder. Vi ville vite mer om hva som motiverte og lå bak at man søkte på en lederjobb, og hva de opplevde i forbindelse med sin rekruttering.

Inngangen i lederrollen er fokus i det andre forskningsspørsmålet. Vi ville vite mer om hva lederne tenkte om endring av fokus fra et helsefaglig til et ledelsesfaglig ståsted. Et helsefaglig fokus er å behandle den enkelte pasient. Et ledelsesfaglig ståsted er når man må tenke helhetlig på alle pasientene, drift og medarbeidere. Vi ønsket samtidig også å finne ut om hvordan de opplevde overgangen og inngangen til lederrollen. Ved å stille dette spørsmålet ønsket vi å få belyst hvordan informantene opplevde den første tiden, og hva som var deres hovedfokus i overgangen.

Det siste forskningsspørsmålet søker å svare på hvordan lederrollen ble etablert. God oppfølging og opplæring ansees som sentrale forutsetninger for et vellykket lederskifte. Vi ønsket å finne ut hvordan lederne opplevde etableringen i lederrollen, og hvordan de opplevde den oppfølgingen og opplæringen de fikk.

1.1 Sentrale begrep og avgrensninger

Vi har i vårt prosjekt valgt å benytte oss av kvalitative intervjuer av enhetsledere i UNN. Enhetslederne opplever krav og forventinger til sin lederrolle fra mange hold. De må forholde seg til nasjonale lederkrav, samt forventinger fra organisasjonen, fra medarbeidere og fra sine nærmeste ledere.

Nasjonale lederkrav

Der er forventninger til ledelse i helseforetak i de fleste styrende dokumenter; Nasjonal helse- og sykehusplan (2016 -2019), Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak, Rundskriv 1-2/2013 lederansvar i sykehus (2013), Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord 2015-2018 og UNN- boka (UNN, 2013) Det vises til seks nasjonale lederkrav som er: Ansvarlig, helhetstenkende, endringsvillig, handlekraftig, kommuniserende og inspirerende. De skal oppsummere det man er, det man gjør og måten man gjør det på. Det er lagd plan for

hvordan lederkravene skal implementeres, og det er kommet forslag på hvordan lederforløpet skal se ut.

UNN

Det enkelte helseforetak har som hovedoppgave å gi god pasientbehandling, utdanne helsepersonell, arbeide med forskning og gi opplæring av pasienter og pårørende. (Lov om spesialisthelsetjenesten § 3-8 (Spesialisthelsetjenesteloven, 2001). UNN er en organisasjon bygd opp av ni klinikker som består av 43 avdelinger, tre driftsenheter med 16 avdelinger, som igjen har underlagt seg seksjoner. Det er totalt 6379 årsverk på UNN av disse er cirka 500 ledere.

UNN har et lederutviklingsprogram som består av fire moduler: «Velkommen som leder i UNN», «Lederstøtte og kurs for ledere», «Proessorientert utvikling av ledere i sykehuset (PULS)» og «Eksterne program» (hentet fra UNNs Intranett). Det er bare den første modulen som er obligatorisk og den forutsettes fullført innen tre til seks måneder etter ansettelse som leder. I tillegg avholdes det en årlig ledersamling for hele UNN, og kvartalsvis statusmøter der lederne er delt inn i fire puljer.

1.2 Oppgavens struktur

I innledningen forklarer vi bakgrunnen for hvorfor lederskifter ble valg som tema for vår masteroppgave. Vi presenterer her også problemstillingen med påfølgende forskningsspørsmål og vår forståelse av sentrale begreper og avgrensinger.

I teorikapitlet presenteres teori som vi anser som relevant for å tolke og drøfte våre funn, samt er knyttet til oppgavens kontekst. Vi har valgt ut teori som har til hensikt å forstå prosesser knyttet til lederskifter, overgangen fra fagperson til leder, lederroller og lederadferd som har overføringsverdi til helseforetak.

I metodekapitlet begrunner vi forskningsdesign og forklarer hvordan vi har gjennomført studien.

I analysekapitlet starter vi med å presentere våre funn sammen med sitater fra informantene for og belyse funnene. Vi går så videre til å diskutere funnene opp mot teori og avslutter med å presentere vår konklusjon sammen med implikasjoner gitt av studien.

2 Teori

I dette kapitlet skal vi presentere det teoretiske grunnlaget for våre funn i forbindelse med den kvalitative undersøkelsen vi har gjennomført. Vi skal presentere teoretiske perspektiver, teorier og begreper som er med å forklare vår problemstilling og sette den i kontekst. Vi ønsker og presenter utdypende perspektiver og teori om ledelse og sentrale begreper innenfor ledelsesteorier.

2.1 Ledelse

Ledelse som yrke er et av de eldste, ofte forbundet med å være i en ønsket posisjon, og gjerne forbundet med makt. Begrepet ledelse har flere røtter, som det middelalder-engelske ordet *lodestar*, det norske ordet «bas» (engelsk boss) som igjen har sin opprinnelse i det hollandske ordet «baas» og betyr mester (Colbjørnsen, Drake og Brochs-Haukedal, 2001). Begrepet leder har også blitt koblet sammen med det engelske begrepet *leadership*. Det refererer til personen som står fremst i båten og får mannskapet til å ro i riktig retning og i rett tempo etter hva forholdene på havet krever. Mennesket har lenge forholdt seg til begrepet ledelse, men først på 1900-tallet ble det tatt i bruk vitenskapelige metoder for å kunne presentere teorier rundt begrepet (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Definisjonene er mange, fellesnevnerne peker gjerne på en elite eller maktaspektet og posisjonen forbundet med lederrollen. Ledere forbindes ofte med fremtidsvisjoner, makt, posisjon, handlekraft, motivasjon og inspirasjon av medarbeidere (Colbjørnsen, Drake og Brochs-Haukedal, 2001).

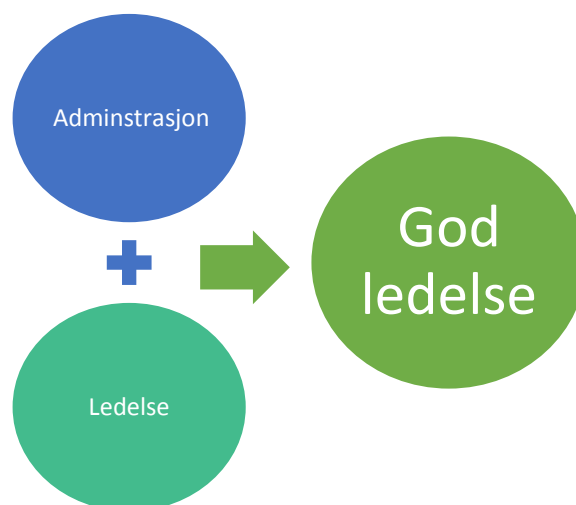
En påstand er at det finnes like mange definisjoner på ledelse som det finnes ledere. Vi ser likevel at mange teorier fokuserer på ledelse som en prosess for å få sine medarbeidere til å nå felles mål (Yukl, 2013). Ledelse handler i stor grad om å kunne veilede og styre en virksomhet med et strategisk perspektiv som angir retning og forankring for de avgjørelsene som skal tas. God ledelse handler også om å veilede og motivere sine medarbeidere, forankre verdier og visjon, gjøre arbeidet meningsfylt, sørge for medvirkning, tilhørighet og eierskap til arbeidsplassen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Dette kan settes i motsetning til de mer nærsynte administrative, tekniske og operasjonelle oppgavene som faller innenfor den daglige driften (Porter, 1995). En ledelse med løftede blikk er den i stand til å se behov for forandring og nødvendig omskifting, og kan på den måten legitimere hvorfor virksomheten blir formet slik den blir. Til tross for mange definisjoner er det enda ikke enighet om hvordan fenomenet ledelse som helhet skal defineres. Man ender fort opp med en forklaring hvor flere

faktorer som personlighet, kontekst og læring spiller en rolle for å forklare fenomenet (Martinsen og Glasø, 5/2014).

2.1.1 Perspektiv på ledelse

Det går et klassisk skille i ledelsesteorien mellom administrasjon og ledelse. Hvor administrasjon er de kortsiktige og «nærsynte» oppgavene og ledelse handler om strategi og langsiktig utvikling (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). J.P Kotter drar opp følgende skillelinjer mellom ledelse og administrasjon; ledelse handler om å gi retning, kontra planlegging og budsjettering, det handler om samkjøring av mennesker kontra organisering og bemanning, og det går ut på å gi motivasjon og inspirasjon kontra kontroll og problemløsning (Martinsen, 2009). Det klassiske skillet mellom administrasjon og ledelse er altså at administrasjon handler om å takle kompleksitet gjennom at lederen utfører oppgaver som planlegging, organisering, styring og kontroll. Ren ledelse handler videre ifølge Kotter om å takle endring hvor lederne bruker overbevisning, dialog og overtalelse for å skape oppslutning om å nå felles mål (Kotter, 1990).

Teoriene over drar en sterk skillelinje mellom administrasjon og ledelse. Nyere forskning viser imidlertid at god ledelse også avhenger av at det administrative arbeidet fungerer. I følge Jacobsen og Thorsvik tenker man i moderne forskning at administrasjon og ledelse er to sider av samme sak og at ledere som lykkes i moderne organisasjoner må kunne begge deler. De peker videre på at det i moderne ledelsesteori lett blir for mye ledelse og for lite administrasjon. Man må uansett spørre seg om man gjør de riktige tingene for å oppnå ønsket resultat (Jacobsen og Thorsvik, 2014).



Figur 1: God ledelse krever mestring av både administrasjon og ledelse

Ledelse bør tilpasses situasjon og kontekst, noe som innebærer at en leder bør kunne beherske flere lederroller som formelle roller, mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Martinsen, 2009). I tillegg legger mye av litteraturen om ledelse vekt på lederstil og lederatferd som viktige komponenter for å forstå ledelse. Hersey og Blanchard som hevder at det ikke finnes én bestemt lederstil for alle situasjoner, men at man må forholde seg til situasjonen og de omgivelsene og rammebetingelsene som er gitt. Valg av lederstil påvirkes derfor av både interne og eksterne forhold (Hersey og Blanchard, 1982).

Relasjonsledelse er i den senere tid trukket frem som en typisk skandinavisk måte å lede på, da de skandinaviske lederne i større grad enn for eksempel amerikanske ledere bryr seg om medarbeidernes ve og vel. Relasjonsledelse bygger gjerne på grunnleggende holdninger i den norske organisasjonskulturen som tilstreber samhandling, dialog, likeverd, respekt og tillit (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

Ledelse kan ifølge Spurkeland (2013) betraktes ut fra to hovedvinklinger: Posisjonstenkning eller relasjonstenkning. Ved posisjonstenkning eller posisjonsledelse ligger fokuset på fullmakt og stillingsansvaret som følger med posisjonen som leder. Etter en utnevnelse som leder blir da utfordringen å sette seg inn hva posisjonen gir av mulighet for maktutøvelse og hvilke rettigheter og privilegier som kommer med lederstillingen. Relasjonstenkningen er ifølge Spurkeland (2013) en større og mer krevende psykologisk utfordring hvor man tar utgangspunkt i det mellommenneskelige samspillet og de avhengigheter som stillingen må kalibreres etter. Samspill mellom mennesker er i seg selv et komplekst tema og stort fagområde. Man må videre analysere de viktigste relasjonene som stillingen er avhengig av, og i neste omgang bygge mellommenneskelige relasjoner som gjør arbeidet effektivt og trivelig for både leder og ansatte (ibid.). Som leder påvirker man sine ansattes tilværelser, det blir derfor viktig som leder å gjøre en grundig vurdering av hvordan man påvirker sine ansattes trivsel, karriere og utvikling (Ibid.).

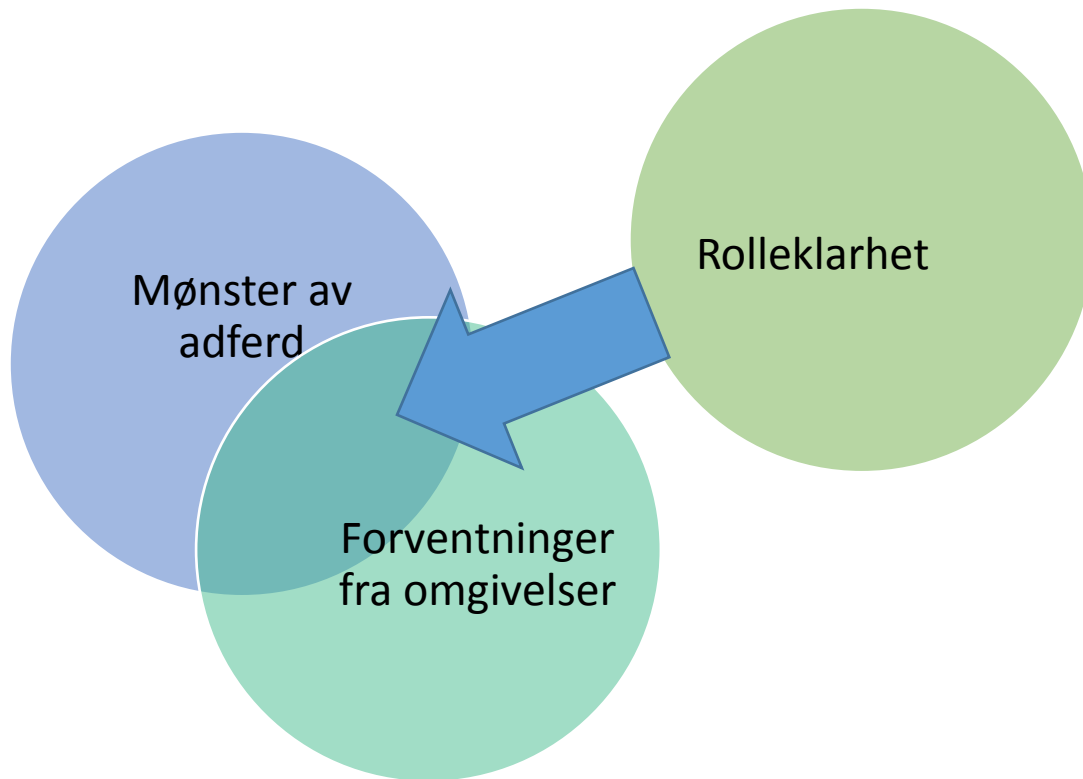
2.1.2 Lederrollen

Lederrollen består ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) av to delvis overlappende elementer:

- 1) Mønsteret av atferden som lederen har overfor sine forpliktelser
- 2) Forventningene fra omgivelsene til lederens atferd

(Jacobsen og Thorsvik, 2014, s. 420)

Disse to forholdene henger gjerne sammen og kan stå i konflikt med hverandre. Det kan være at måten lederen utfører sin rolle ikke sammenfaller med forventningene for eksempel de ansatte har til sin leder. Det kan være uklart hva som forventes at lederen skal gjøre, noe som kan forklares med begrepet ”rolleklarhet”. En sentral retning innenfor ledelsesteori tar sikte på å forklare og avklare hvilke roller ledere kan ha (ibid.).



Figur 2:Rolleklarhet

Henry Mintzbergs typologi for å klassifisere lederroller er blant de mest refererte. Mintzberg utleder tre *interpersonelle* roller med utgangspunkt i lederens formelle posisjon i organisasjoner. Disse gir igjen opphav til tre *informasjonsroller* som igjen gir fire *beslutningsroller* (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Interpersonelle roller:

Rollen som gallionsfiguren angir symbolrollen lederen har for bedriften.

Rollen som anfører viser lederens rolle som veiviser og inspirator.

Rollen som forbindelsesledd viser lederens funksjon i relasjonsbygging og nettverksbygging.

Informasjonsroller

Rollen som overvåker er å ha overblikk og fange opp endringer, problemer og muligheter som er av betydning for organisasjonen.

Rollen som informasjonsformidler er å formidle retningslinjer for organisasjonens beslutningssituasjoner.

Rollen som talsperson er å fremme organisasjonens interesse gjennom å formidle riktig informasjon til omgivelsene

Beslutningsroller

Rollen som entreprenør er å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon

Rollen som kriseløser er i følge Mintzberg å løse tre typer: a) konflikt mellom de ansatte, b) konflikt med andre organisasjoner, c) tap eller trusler om tap av omdømme eller ressurser.

Rollen som ressursfordeler er å ha kontroll over organisasjonens ressurser.

Rollen som forhandler på vegne av organisasjonen og skape troverdighet og gi legitimitet til forpliktelser.

(Jacobsen og Thorsvik, 2014)

De refererte rollene utgjør en helhet og det vil variere hvilke roller ulike ledere vurderer som viktigst og hvilken betydning de har for deres stilling. Dette henger også sammen hvilken posisjon ledere har i en organisasjon og hvilke funksjoner som er knyttet til lederposisjonen. Mintzberg har også en inndeling av organisasjoner i tre ulike nivåer: det operative, der produksjonen skjer, mellomledelsen og toppledelsen. I følge Jacobsen og Thorsvik vil rollen som gallionsfigur, anfører og talsperson være de viktigste rollene å ha på høyere nivå i organisasjonen. På operativt nivå vil rollene som informasjonsformidler og overvåker være tilsvarende viktige roller (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

2.2 Lederskifter- Innfasing av nye ledere

Lederskifter beskrives av Frode Dale (2014) i boken *Lederskifter* slik:

Et lederskifte er tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter og til en ny leder har vært i jobben i minimum ett år.

(Dale, 2014, s. 36)

Dale beskriver lederskifter og de første 90 dager som leder som et kompetansehull som ikke er tema under utdanning og undervisning i Norge per i dag. Han peker på at de fleste virksomheter ikke har helhetlige systemer og rutiner for innfasing og støtte til nye ledere. Nye ledere opplever derfor i starten at det ofte blir mye unødvendig streving og kaving, og at de selv må finne sin egen vei inn i organisasjonen. Siden man ikke blir møtt med rutiner og støtte menes det at der oppstår et kompetansehull for den nye lederen. Dette kompetansehullet ser også ut til å dras med videre i eventuelle kommende lederstillinger (Dale, 2014).

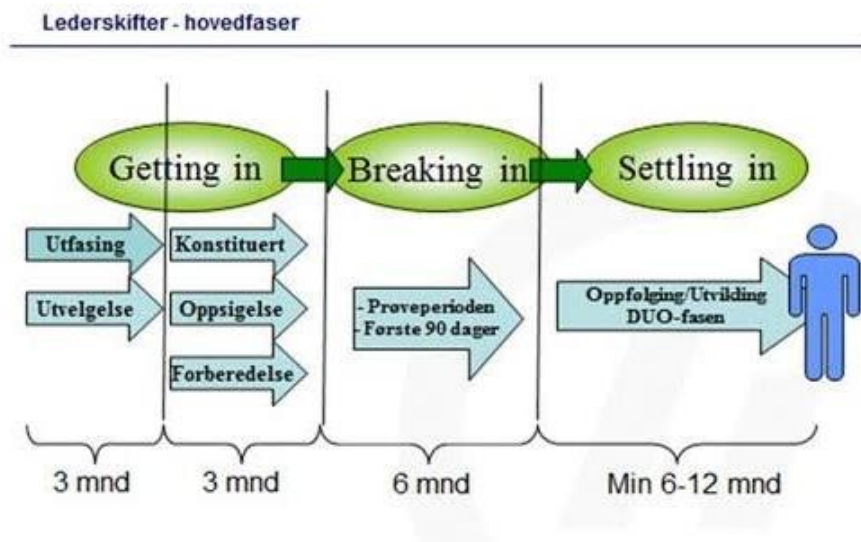
I tilfelle hvor man både er ny leder og for første gang er leder (førstegangsleder) går man gjennom to fundamentale prosesser ifølge Dale; et identitetsskifte og et lederskifte (Dale, 2014).

Identitetsskiftet handler om forvandlingen i tanker, følelser og handlinger knyttet til det å være fagperson og bidragsyter til det å måtte tenke og føle langs hele ledelsesaspektet. Man går fra å gjøre en jobb til å få andre til å prestere i jobben. I tillegg til denne transformasjonsprosessen inngår det faktum at man overtar etter en annen leder, og dermed inngår i et *lederskifte*. 9 av 10 førstegangsledere overtar etter en tidligere leder. Den ene gangen det ikke skjer et lederskifte så handler det om en nyopprettet lederstilling (Dale, 2014).

Dale gjengir de ulike nivåene for lederskifter gjennom ledelsestrappa, hvor det 1. nivået for lederskifte også omhandler identitetsskiftet mellom fagperson og leder.

I tillegg deler Dale inn lederskiftet i tre faser: «Getting in», «Breaking in» og «Settling in» (Dale, 2014, s 41).

Han presenterer også følgende modell for å visualisere lederskifter og de ulike fasene:



Figur 3 Modell for lederskifter (Dale, 2016)

Getting in representerer de første dagene på jobb som ny leder. Hvis det gjelder lederskifte vil det gjelde hele den tiden som går og de tilhørende prosesser fra en leder slutter til en ny leder begynner. I denne perioden skal både gammel leder fases ut og ny leder rekrutteres og konstitueres.

Breaking in gjelder prøveperioden og de første nitti dager. Her skisserer Dale hvilke aktiviteter og tiltak som er viktig i en oppstartperiode som ny leder.

Settling in er perioden fra etter prøveperioden er over og minimum et halvt år etter. Her skal man ha landet hverdagens drift, utvikling og omstilling (DUO).

Boken kan for øvrig leses som en håndbok for lederskifter da teksten i all hovedsak fremstår som normativ for hvordan man bør gjennomføre et lederskifte (Dale, 2014).

2.3 Fra fagperson til leder

Der finnes etter hvert flere masteroppgaver og forskningsprosjekter som har konsentrert seg om denne problematikken. Blant annet har forskerne Spehar, Frich og Kjekshus, 2012, i sin artikkel «Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study» beskrevet hvordan ledere innen helse blir presset inn i lederposisjoner og de utfordringene og

frustrasjonene de da møter uten noen egentlig oppfølging og opplæring (Spehar, Frich og Kjekshus, 2012).

2.3.1 Overgangen

Ivan Spehar (2014) har også gjort funn hvor han ser at de fleste lederne innen helseforetakene han har undersøkt ikke hadde planlagt å bli leder. De opplever et ytre press på å ta en lederrolle de ikke er forberedt på, hvor de igjen opplever det som utfordrende å delegere arbeidsoppgaver og fungere i lederrollen. De fleste opplever overgangen fra klinisk til administrativ rolle som utfordrende. Spehar, Frich og Kjekshus (2013), så på faglig identitet og rolle i forhold til bytte fra fagperson til leder. Her ble det avdekket en forskjell mellom leger og sykepleiere sin overgang, der leger holdt mer på sin faglige tilknytning enn sykepleiere.

2.3.2 Holisme som perspektiv

Kjekshus og Nordby problematiserer i sin artikkel fra 2002 en relevant og tradisjonelt uttalt motsetning mellom to ulike rasjonaliteter innen sykehusdrift; økonomiskadministrativ rasjonalitet og det medisinske rasjonalitet. Denne motsetningen mener de er oppfattet som et styringsdilemma på sykehus når disse to rasjonalitetene handler ut fra ulike perspektiver. Her oppstår det gjerne konflikt mellom de ansatte som er fagpersoner og de som er ledere. Kjekshus og Nordby mener at forskjellen mellom de to rasjonalitetene er at de fokuserer på rasjonell sykehusdrift fra hver sin side. Medisinsk rasjonalitet kan sees på fra et nedenfra-og-opp syn på rasjonalitet som:

- 1) er partikulært og reduksjonistisk*
- 2) bygger på legers autonomi*
- 3) forutsetter begrenset ressurstilgang*
- 4) foretar prioriteringer ut fra begrepet rasjonalitet (her og nå ressurser og sykdommens alvorlighetsgrad)*
- 5) hevder at legene har den reelle kompetansen til å foreta medisinske valg ved de enkelte avdelingene*

(Kjekshus og Nordby, 2002, s. 320)

I motsetning til det overnevnte mener Kjekshus og Norby at økonomiskadministrativ rasjonalitet er opptatt av at beslutninger om enkelthandlinger som skal foretas på et sykehus skal begrunnes ut fra et videre perspektiv hvor en rekke metafaktorer er med i betraktningen. Eksempler som gis er økonomieffektivisering og ventelister. I forhold til medisinsk rasjonalitet mener de videre at økonomiskadministrativ rasjonalitet representerer et syn som:

- 1) *er kollektivistisk (ved å ta mindre hensyn til enkeltindivider)*
- 2) *bygger på en avgrenset legeautonomi*
- 3) *forutsetter begrenset ressurstilgang*
- 4) *foretar prioriteringer ut fra nytte-kostnadsanalyser*
- 5) *hevder at kompetansen kommer "ovenfra"*

(Kjekshus og Nordby, 2002, s. 320)

De konkluderer med at disse rasjonalitetene alene er lite dekkende for å beskrive beslutninger og styring på sykehus. Dilemmaet mellom disse to rasjonalitetene blir for ensidig. I behovet for et mer dekkende analytisk perspektiv, lanserer de holisme.

Holisme defineres som:

Kunnskap om at en handling er riktig, oppnås på bakgrunn av en tillært kompetanse samt en begrunnelse som plasserer handlingen i en videre kontekst.

(Kjekshus og Nordby, 2002, s. 324)

De mener holisme kan representere et perspektiv som ligger mellom de fem motsetningene som er kategorisert overfor mellom økonomisk administrativ og medisinsk rasjonalitet. Videre argumenterer de for at man må løfte fokuset for å kunne ta riktige valg i en konkret situasjon. Vi kan billedgjøre dette med å si at det handler om å både være nærsynt og langsynt på samme tid, to fokus samtidig, noe som ligger midt i mellom. Holisme anvendt på medisinske handlinger innebærer at teorien som forklarer hvorfor må være tilstede for å oppnå tilstrekkelig kunnskap. Regler må være tilstede for å opprettholde en standard, men man kan ikke handle basert på regler og teorier alene. Hovedargumentet for et holistisk perspektiv er at man beviselig trenger begge perspektiver for å kunne opprettholde en god sykehusdrift (Kjekshus og Nordby, 2002).

2.3.3 Hybridledelse- to former for rasjonalitet

Vi kan trekke paralleller mellom de to overnevnte motsetninger inn i det Spehar (2014) kaller hybridledelse. Det kan i språkvitenskap være en konstruksjon av to ord, eller et produkt bestående av ulike sjangrer. Hybridledelse er blitt mer og mer brukt i beskrivelsen av ledere innen helsevesenet som kombinerer sin profesjonsbakgrunn med lederrolle, det omhandler i denne sammenhengen balanseringen mellom fagledelse og administrasjon, og de ulike tankesettene og perspektivene som følger med (Spehar, 2014).

Lars Erik Kjekshus (2016) og Spehar (2014) presenterer skillet mellom fagledelse og organisatorisk ledelse i hver sine modeller, vi har satt disse sammen til følgende modell:

Kategorier:	Fagledelse	Organisasjonsledelse
Autoritet	<i>Ekspertise</i>	<i>Hierarki</i>
Ansvar/pasientfokus	<i>Individuell</i>	<i>Kollektiv</i>
Lojalitet	<i>Faget, den enkelte pasient</i>	<i>Organisasjonen, samfunnet</i>
Koordinering	<i>Standardisering av ferdigheter, sosialisering</i>	<i>Målstyring, standardiserte resultatmål</i>
Rasjonalitet	<i>Optimal</i>	<i>Begrenset</i>
Allokering	<i>Forhandling</i>	<i>Knappe ressurser</i>
Maktfordeling	<i>Desentralisert, styrt nedenfra</i>	<i>Sentralisert, styrt ovenfra</i>
Grunnutdanning	<i>Naturvitenskap</i>	<i>Samfunnsvitenskap</i>
Suksessmål	<i>Effektivitet</i>	<i>Kostnadseffektivitet</i>
Regulering	<i>Uformell myndighet, innflytelse</i>	<i>Formell autoritet, kontroll</i>

Figur 4: Modell for motsettende perspektiver for styring av sykehus

2.4 Lederstil og lederadferd - Relasjonsledelse og dens komponenter

2.4.1 Relasjon

En relasjon kan være en forbindelse, bånd eller forhold mellom to eller flere mennesker. Følelser og bånd knyttes og utvikles over tid. For en leder hjelper det godt å være aktiv og interessert i mennesker for å bli god på å bygge relasjoner. I tillegg bør man være åpen, nysgjerrig og lyttende til de man har rundt seg. Gode relasjoner på en arbeidsplass kjennetegnes også ved at man har fått bygget tillitsforhold mellom leder og ansatte. Begge parter bør tilstrebe likeverd, respekt og dialog, dette krever at man mestrer kommunikasjon, har relasjonskompetanse, relasjonelt mot og innsikt i psykologiske prosesser (Johannesen og Olsen, 2008).

For en leder handler det om å analysere sine relasjoner, og ut fra analysen bestemme hvilken type relasjon man skal ha til folkene rundt seg. Noen må prioriteres, andre relasjoner krever mindre oppfølging. Avhengig av hvilken mennesketype man er, vil dette falle lett på plass eller bli vanskelig, og kreve mer øving og tid (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

Som leder skal man altså oppnå resultater sammen og i relasjon med sine ansatte.

Relasjonsledelse krever som nevnt relasjonskompetanse; kunnskap og ferdigheter som kreves for å oppnå kontakt og etablere gode forhold til mennesker. Denne kompetansen anvendes for å kunne øve innflytelse på sine medarbeidere uten å gå på bekostning av relasjonen, det handler om å kunne skape godt samspill på arbeidsplassen for både leder og ansatte (Spurkeland, 2013).

2.4.2 Premisser

I følge Spurkeland (2013), bygger teorien om relasjonsledelse på to hovedpremisser.

1. Bevisstheten om avhengighet
2. Bevisstheten om *relasjonelt mot*

2.4.3 Avhengighet

Begrepet avhengighet er ifølge Spurkeland (2013) å forstå som de bånd og relasjoner som en leder må samarbeide og samhandle med for å oppnå resultater. Som regel får ikke lederen eller de ansatte velge hverandre. Hvem en leder er avhengig av for å oppnå resultater, er i de

fleste tilfeller forhåndsgitt. Dette krever stor grad av fleksibilitet og profesjonalitet fra både leder og ansatte. Noe som innebærer at man må kunne tilpasse seg sine avhengigheter i arbeidslivet, som igjen krever relasjonell styrke. På en arbeidsplass er man avhengig av at medarbeidere og leder går inn for å delta i et samspill med hverandre for å skape gode resultater. I så måte bør evnene til å vise avhengighet være en del av premisset for en ansettelse. Leder og ansatte bør også vite hva et samspill krever av vedlikehold. Hver og en må være aktiv og kunne ta initiativ for å vedlikeholde samspillet. Spurkeland (ibid) peker på at det kan bli mindre plass til den introverte som hemmes av samarbeid, og at det nye arbeidslivet vil kreve arbeidstakere som takler krevende samarbeidsrelasjoner. Arbeidslivet i dette tusenåret ser ut til å stille større krav til samhandling og relasjonskompetanse enn tidligere. Det krever profesjonalitet og fleksibilitet fra leder og arbeidstakere som igjen er bevisst sin avhengighet til hverandre, og deres rolle for å få dette samspillet til å fungere (Spurkeland, 2013).

Frode Dale (2014) påpeker at man som ny leder overtar det han kaller psykologiske kontrakter fra forrige leder. I utvelgelsen av ny leder inngås det i så måte to kontrakter, den formelle i form av en juridisk bindende arbeidskontrakt og den psykologiske kontrakten. Med psykologiske kontrakter mener han de forventninger og opplevde forpliktelser som danner grunnlaget for all menneskelig samhandling på jobb. Kontraktene er igjen basert på subjektive opplevelser, noe som tilsier at ulike personer kan ha ulik oppfatning av kontraktens innhold. Som ny leder vil man ifølge Dale (ibid.) overta like mange psykologiske kontrakter som man har ansatte under seg. Den psykologiske kontrakten har ifølge Dale fire stadier.

Informasjonsstadiet, forhandlingsstadiet, oppfølgingsstadiet og gjenforhandlingsstadiet.

De to første ligger primært i utvelgelsesprosessen og de to siste kaller Dale (ibid.) for karriere og videreutvikling, det omhandler å utvikle og beholde medarbeidere og ledere.

I relasjonsledelse snakkes det om positiv avhengighet. Skulle relasjonen få slitasje, må det settes inn umiddelbare tiltak som retter opp relasjonen og gjenoppretter godt samspill.

Lederens oppgave er ifølge Spurkeland (2013) å bygge relasjoner som igjen er med på å sikre et best mulig resultat på arbeidsplassen. For å få medarbeiderne til å dra lasset sammen i samme retning trengs motivasjonskraft, entusiasme og tilrettelegging for samarbeid. Negative relasjoner motvirker drakraft i organisasjonen, er disse relasjonene eller avhengighetene av varig karakter bør lederen bruke energi for å påvirke i positiv retning. I følge Spurkeland (ibid.) så lar en leder med fokus på relasjonsledelse ikke motkrefter eller negative relasjoner

få spillerom over tid. En leder bør vise initiativ og mot til å gå inn i relasjoner og snu kreftene til fellesskapet og samspillet beste. Negative relasjoner i et avhengighetsforhold må forbedres eller brytes om det ikke lar seg reparere (ibid.). Det blir derfor viktig ifølge Dale (2014) å bruke rekrutteringsfasen som åsted for å innlede de første forhandlingene til det han kaller den psykologiske kontrakten og som kan henstilles til det Spurkeland (ibid.) kaller for avhengigheter. En må som leder tidlig bli klar over hvilke aktører og parter som er kontraktpartnere slik at man tidlig får startet på en forhandlingsprosess og forventningsavklaring som ny leder.

2.4.4 Relasjonelt mot

Relasjonelt mot handler om å kunne gi tydelig og åpen tilbakemelding til sine relasjoner om både det som er positivt og negativt. Relasjonelt mot er å kunne møte mennesker ansikt til ansikt selv når det kjennes ubehagelig. Dette krever bevissthet om hva som er vanskelig i møtet mellom mennesker og at en har vilje og evne til å ta kontakt selv når det er vanskelig og ubehagelig. En leder med fokus på relasjonsledelse skal kunne mobilisere seg til å kunne gå inn i relasjonelle situasjoner og drive konflikthåndtering når det trengs (Spurkeland, 2013).

Det andre premisset for relasjonsledelse er altså bevisstheten om *relasjonelt mot*. Som leder vil man oppleve konflikter og mellommenneskelige utfordringer på sin arbeidsplass. Det forventes videre at en leder rydder opp og er tydelig. Ved ikke å gjøre det, oppleves man gjerne som feig og vil dermed tape tillit. Det kreves relasjonelt mot av en leder til å gå inn i konflikter og rydde opp. Å ta kontakt med sterke personligheter kan være ubehagelig, men for å unngå uønsket atferd og forstyrrende elementer bør en leder tørre å stille seg i ringen og åpne opp for dialog mellom partene (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Kunsten er balansegangen med å lytte og gi medarbeideren gehør og forståelse for sitt syn samtidig som man får medarbeideren med på laget for hvor lederen ønsker at skapet skal stå.

Relasjonsledelse handler om å handle i full åpenhet med de som man samarbeider med. Noe som innebærer at man både tar ansvar for mislykkede og vellykkede resultater. Som relasjonsleder må du kunne møte andre på åpen mark, og stå klart frem også med egne svakheter. Tilbakemeldinger må videre kunne gis begge veier. En må også kunne gi sin egen leder tilbakemelding. En leder som gjør dette viser andre tillit ved å dele makt og får dermed tillit tilbake (Spurkeland, 2013).

Motsatsen til relasjonelt mot er ifølge Spurkeland (ibid.) *relasjonell feighet*. Relasjonell feighet gjør at man heller tar konflikten på andre arenaer enn der de hører hjemme. Et eksempel på det er at man får en skittentøyvask i media istedenfor å kunne ta og rette opp i konfliktene internt. Daglig initiativ fra leder og mot til å møte mennesker i åpen dialog er en nøkkel til suksess her. Andre eksempler på relasjonell feighet er å organisere folk bort fra posisjoner, eller skriftlige oppsigelser uten noe mer forklaring. Det er i så måte lett å gjemme seg bak skrift og byråkrati enn å ta den reelle samtale når den trengs (ibid.). Relasjonsledelse er i så måte ikke en myk og medgjørlig form for ledelse, men en tydelig form for ledelse hvor man handler i full åpenhet med de som man må se i øynene. Det krever gjerne større mot med en oppklaringssamtale enn å fyre løs fra en medieposisjon (ibid.).

2.4.5 Påvirkningsrommet

Ofte blir fokuset på ledelse rundt lederen og hans eller hennes egenskaper og utvikling. Utgangspunktet for relasjonsledelse derimot er å se hvordan mennesker påvirker hverandre. Hva er det som foregår mellom mennesker i det Spurkeland (ibid.) kaller *påvirkningsrommet*? En leder bør derfor være bevisst sin påvirkningsevne både som ny leder, men også over tid. Det verste som kan skje er at partene blir døve for hverandres tilbakemeldinger. Det Spurkeland (ibid.) kaller *relasjonelt døvhet*, er den største trusselen for et levende samspill som er avhengig av gjensidig positiv påvirkning mellom leder og medarbeidere (ibid.).

2.4.6 Selvledelse i kunnskapsbedrifter

Relasjonsledelse handler også om selvledelse. Spurkeland (ibid.) spår at fremtidens ledere må fokusere på å lære seg coaching, veiledning og såkalt superledelse for å kunne være attraktiv som leder. Ledelse går da i stor grad ut på å gjøre medarbeiderne selvstendige og i stand til å lede seg selv. Det viktigste verktøyet i denne sammenheng blir dialogen og de gode spørsmålene. En annen forutsetning blir også lederens egne evne til selvledelse.

2.4.7 Kompetanseledelse

Fokus på å utvikle kjernekompetansen og skape forankring og deltakelse blant de ansatte bør være fokus for kompetansebasert lederadferd. Dette faller godt sammen med fokuset innen relasjonsledelse. De nye lederne blir i større grad en coach, veileder og tilrettelegger enn tidligere, hvor man legger til rette for medvirkning, læring og utvikling blant sine ansatte. (Olaisen og Johannessen, 4/2002) God ledelse er videre viktig for å bevare humankapitalen og skape varige arbeidsforhold. Lederen er i så måte limet, som skal få fagpersonene til å fungere i samspill over tid (Spurkeland, 2013).

2.4.8 Dialogen som verktøy

Kommunikasjon og ferdigheter som er knyttet til samhandling er selve grunnfjellet i relasjonsledelse som ledelsesfilosofi. Det handler om å tilstrebe likeverd i kommunikasjonen, og ansvaret for å oppnå dette ligger hos lederen (Spurkeland, 2013).

Relasjoner bygges gjennom dialog. Dialogen står i kontrast til diskusjoner og debatt som en brobygger og undersøkende kommunikasjonsform. Dialogen er en likeverdig og balansert samtale med jevn fordeling av makt og bevissthet om likeverd mellom partene. I følge Spurkeland (ibid.) må man som deltaker i dialogen se en linje mellom seg selv og de andre, og de andre som fullverdige og likeverdige i prosessen. Privilegier og organisasjonsmessig rang har ingen plass i dialogen mener han. Han mener videre at dialog er heller maktdeling enn maktkamp. En leder som spør sine medarbeidere til råds og er ærlig om sine begrensninger har oftere større respekt hos sine medarbeidere enn en leder som streber etter å kunne gi svar på alt for å opprettholde maktforholdet og gi status og kraft til sin rolle og posisjon (ibid.).

Spurkeland (ibid.) tar også opp en reell trussel mot dialog i dagens arbeidsliv. Han snakker om en økende utredningskultur i forlengelsen av dataalderen. Han observerer at tungvint skriftlighet blomstrer istedenfor den muntlige dialogen som har den beste kvalitet hva angår kommunikasjon. Han mener informasjons- og kommunikasjonsteknologi (heretter kalt IKT) er god på én spesifikk ting, nemlig å spre informasjon til mange samtidig, men det må ikke erstatte dialogen. Ensidig bruk av datamaskinen i erstatning av direkte dialog og muntlig formidling mener han på sikt kan gi negative effekter som flere misforståelser, lite sosialt felleskap, lite helhetstenking, spesialistutvikling, treg saksbehandling, relasjonsfattige mennesker og blomstringstid for utredninger og dokumentasjon (ibid.).

Byråkratiet har også sider som kan hemme dialogen mellom mennesker og effektiviteten i systemet. Dersom en bedrift tror at mye byråkrati gir høy kvalitet, kan dette gjennomsyre hele virksomheten. Ifølge Spurkeland (ibid.) er mye såkalt kvalitetssikring ren skjær ryggdekning for ledere når myndighetene kommer på besøk. Det pålegges i dag mer og mer dokumentasjonsansvar fra de samme myndighetene. Men kvalitet skal ifølge Spurkeland (ibid.) ikke finnes på papiret og inni datamaskinen, men i hodene på medarbeiderne. Gjennom samtaler om gode og effektive arbeidsmetoder kan man endre atferd til medarbeiderne. Ifølge Spurkeland (ibid.) kan en organisasjon kun lagre det som representerer læring og effektivitet

for nye mennesker. Dialogen som metode kan brukes gjennom mentor og fadderordninger, kollegal læring er trolig mye mer effektiv læring enn tusen håndbøker (ibid.). Relasjonsledelse er i så måte å avbyråkratisere gjennom å videreføre tillit via mennesker i organisasjonen og sette medvirkning og medeierskapet i høysete. På den måten myndiggjør man menneskene i organisasjonen. Håndbøker kan ifølge Spurkeland (ibid.) ha motsatt effekt. Da må menneskene slå opp i boka for å lese om kvalitet, istedenfor å ha det i fingrene og hodet.

2.5 Teknologi og ledelse

Som leder i en stor bedrift er man avhengig av mye infrastruktur, systemer og rutiner for samhandling og for å kvalitetssikre prosesser. Alle arbeidsplasser i dagens samfunn bruker data og digitale hjelpemidler for kommunikasjon og samhandling (Groth, 2005). IKT kan både sees som et gode og et nødvendig onde. Vi klarer oss ikke uten det, men det skaper også mye hodebry for dagens bedrifter og organisasjoner. IKT er nyttig for å spre informasjon raskt, holde orden på data og kommunisere raskt og enkelt over store og små avstander. Teknologien kan hjelpe organisasjoner å unngå flaskehals. Utviklingen innen IKT skjer raskt. Det kan derfor være en utfordring å være oppdatert. Oppdateringer av IKT-løsninger krever også oppdatering og opplæring av ansatte. Det er også en hyppig diskusjon om programmene er hjelpende eller begrensende i forhold til å kunne utføre arbeid. Brukergrensesnittene på programvarer treffer ikke alle mennesker, og dette vil nok være en utfordring man til en grad må leve med. Som leder vil det være en balansekunst mellom hva som er hensiktsmessig teknologi å satse på, og hva som kan bli kjepper i hjulene for å få arbeidet gjennomført (Groth, 2005).

3 Metode

Fenomenet lederskifter er valgt å studeres gjennom noen utvalgte lederes opplevelser av sin egen tiltredelse i en lederstilling ved førstelinjen i UNN. Vi ønsket å finne ut hvordan den enkelte informant opplevde leverskiftet og hvilke momenter som ble trukket fram som betydningsfulle. For å kunne kartlegge opplevelser med lederskifter mente vi det kvalitative forskningsintervjuet var best egnet. Dette fordi vi mente at det kunne gi oss fyldigere innsikt i fenomenet, og kanskje også være med på å gi oss ny kunnskap om lederskifter ved UNN. Valg av kvalitative forskningsintervju ga oss noen sentrale føringer for videre valg av tilnærming. Det ble blant annet viktig å gi informantene tid og trygghet slik at de delte mest mulig av sine opplevelser med oss. Vi ønsket å kunne spørre konkret om hva de la i enkelte begrep, uten å forstyrre historien som ble delt (Dalen, 2011).

Gjennom følgende kapitler beskriver vi først den metodiske fremgangsmåten vi valgte å benytte oss av for å samle inn data og gjennomføre dataanalysen. Vi vil så reflektere rundt spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet, vår egen rolle som forskere, vårt faglige ståsted samt etiske problemstillinger.

3.1 Forskningsdesign

Innenfor kvalitativ metode er det vanlig å samle inn data enten gjennom intervjuer og/eller observasjoner av enkeltmennesker eller grupper for å gå i dybden på fenomener man ønsker å forstå. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) Vi mente det vil være utfordrende å benytte observasjon, da det var opplevelser av behov hos lederne vi skulle kartlegge. Observasjoner kunne dessuten bli sterkt preget av våre egne opplevelser. Intervjuer ble etter vår vurdering derfor den mest hensiktsmessige tilnærmingen. Vi valgte et forskningsdesign som en kvalitativ tilnærming med abduktivt slutningsmønster. Det tillot å justere både teori og problemstillingen underveis (Dalen, 2011). Spesielt ble dette relevant da data og empiri vi kom over i prosessen trakk oss i en annen retning enn det vi tidligere antok. Vår problemstilling underveis ble endret som en følge av våre funn. Dette er noe som ifølge Malterud (2013) kan skje når man samler kvalitative data.

Vår problemstilling beveger seg mellom å være eksplorativ (utforskende) til deskriptiv (beskrivende). Vi ønsket med dette prosjektet å beskrive situasjonen for enhetsledere ved UNN i forbindelse med lederskifter. Vi ville gjerne se om det var noen utfordringer og

kjennetegn som gikk igjen. Vi håpet dette kunne være til nytte for virksomheten, og kunne bidra til videre utvikling av ledelsesutviklingsprogrammet på UNN. Det er likevel ikke vår hensikt å komme med normative betraktninger. Vi ønsket å beskrive funnene og empirien gitt av informantene. De beskrives gjennom en analyse som har tatt sikte på å beskrive særtrekk ved fenomenet «lederskifter i UNN».

En kvalitativ tilnærming ga tilgang til et rikt grunnlag av primærdata gjennom gjennomføring av halvstrukturerte individuelle intervju. Vi benyttet en intervjuguide (vedlegg 1) som skisserte spørsmål for hva vi ønsker å spørre informanten om. Informanten fikk i tillegg komme med egne betraktninger. Informantene fikk dermed mulighet for å ta intervjuet i en annen retning enn det vi i forkant hadde tenkt. Dette kunne vært med på å sikre mer interessante data enn det vi som forskere hadde tenkt var mulig (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.2 Utvalg

Det vil alltid være en avveining om hvor mange informanter man trenger for å belyse en problemstilling. Hvor mange er nok, og hvor mange vil være for mange (Dalen 2011). Ved å intervju flere hadde vi fått en større mengde data. I kvalitative undersøkelser blir ofte et metningspunkt holdt fram som et ideal for å avgrense utvalget (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Malterud (2013) problematiserer dette gjennom blant annet at det kan finnes mange grunner til at en forsker ikke finner mer informasjon i mer data. Hun (ibid.) uttrykker videre at det kan være fordelaktig å rekruttere informanter i trinn med påfølgende analyser underveis. Et tilfredsstillende antall informanter sikres når resultatavsnittet er rikest mulig i form av troverdige historier som kan gjøre en forskjell (ibid.).

Vi ville komme i kontakt med informanter som var nye ledere, og som hadde vært i sin stilling mellom 1-3 år ved UNN i Tromsø. De skulle fremdeles være ansatte på det laveste av 5 ledernivå på UNN, og var dermed enhetsledere. Vi ønsket primært å fokusere på klinisk ansatte ledere, som i hovedsak er sykepleiere. Kliniske ledere ble valgt, da vi fordi samspillet mellom fag og ledelse kunne være relevant i forbindelse med hvordan lederskifter opplevdes. Sykepleiere valgte vi fordi det ifølge litteraturen er en forskjell på hvordan sykepleiere og leger oppfatter sin lederrolle (Spehar, Frich og Kjekshus, 2013). Vi ønsket ikke å inkludere leger i utvalget, da vi trodde dette kunne gi andre nyanser og at det ville gjøre gruppa med

informanter mindre ensartet. Vi hadde i dette prosjektet totalt 8 informanter. Informantliste er vedlagt (vedlegg 2).

I UNN var det i 2012 totalt ansatt 79 ledere på enhetsnivået (Antonsen, 2012). Vi valgte å gjøre et skjønnsmessig utvalg, og vektlegge tid fra ansettelse, lokalisasjon, klinisk virksomhet, samt faglig bakgrunn som sykepleier og/eller tilsvarende. Vi visste at dette kunne gi en skjevhet i utvalget som vi eventuelt måtte ta hensyn til i våre senere analyser.

Deltakerlister fra de fire siste årene for kurset «Velkommen som leder i UNN», en del av Ledelsesutviklingsprogrammet på UNN, ble benyttet som grunnlag for utvelgelse. Ut fra listene hadde 100 personer deltatt på 6 kurs, 27 menn og 73 kvinner. Vi plukket ut 20 (3 menn og 17 kvinner) av de lederne vi mente var ledere i kliniske avdelinger og som kunne tilhøre enhetsnivået. Personal og organisasjonsavdelingen sendte så ut en epost til dem. I eposten ble de kort informert om prosjektet og det ble lagt ved et infobrev (Vedlegg 3) som forklarte mer rundt vårt prosjekt. Potensielle informanter ble oppfordret til selv å ta kontakt, og gjerne spre forespørselen om det var noen de tenkte var relevante. Vi benyttet oss altså her av ”snøballeffekten” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi fikk ingen informanter ut fra vår første epost henvendelse. Vi lagde derfor en liste over potensielle informanter ut fra tips og kontaktinformasjon i epostkatalogen til UNN. Noen hadde sluttet, og noen hadde enda ferie. De fleste vi fikk tak i svarte positivt til å delta, og da vi hadde rekruttert åtte informanter avsluttet vi vårt søk. Omfanget i tid og ressurser gjorde det utfordrende å rekruttere informanter/gjennomføre analyser underveis i vårt prosjekt. Innledende rekrutteringsrunde ble derfor den eneste vi gjennomførte.

I rekrutteringen informerte vi om hensikten med oppgaven, orienterte om hvordan vi tenkte å gjennomføre datainnsamling, samt hvordan data ville bli oppbevart, anonymisert og behandlet. Informantene ble fem ledere som hadde sykepleierfaglig bakgrunn og tre andre ledere som hadde tilsvarende utdanningsnivå. Ingen av informantene var utdannet lege. De arbeidet i tre ulike klinikker, hadde et aldersspenn fra 36 til 66 år og var alle kvinner. Videre hadde informantene personansvar for fra 15 til 54 ansatte. Tre hadde ikke hatt ledererfaring før nåværende jobb. Alle utenom en hadde spesialisering ut over grunnutdanning. Alle hadde arbeidet i nåværende lederstilling fra seks måneder opp mot fire år. Fire av informantene satt i to felles avdelingslederteam (2x2), og tre andre i et annet avdelingslederteam.

Det er og var viktig for oss at utvalget kunne gi oss nyanserte data for å gi et riktig bilde av fenomenet vi ønsket å beskrive. Vi mener vi hadde god aldersspredning, og at informantene var fordelt på ulike klinikker. Det vil for noen av funnene være sentralt at det er flere ledere fra tre ulike lederteam som har vært informanter. Det at alle som ble intervjuet er kvinner kan være en utfordring og må tas hensyn til. Vi forsøkte forebygge dette gjennom at vi tok en ekstra runde med rekruttering på de mennene som var i utvalget, uten at vi lyktes å få noen av de inn i prosjektet. I prosessen utvidet vi også ønsker til utvalget i henhold til tidsperspektivet på hvor lenge de burde ha vært ansatt, og faglig bakgrunn. Alle informantene var imidlertid ledere for noe klinisk virksomhet.

Informantene ga alle et skriftlig informert samtykke til at vi kunne benytte det som blir sagt i intervjuet i vår oppgave. Samtykkeskjema er vedlagt (vedlegg 4). Vi ønsket å sikre at de deltok frivillig, samt at de kunne trekke seg når som helst (Kvale og Brinkmann, 2009). Det ble også gjennomført en ekstra runde med informasjon om oppbevaring av data og anonymisering. Informantene ble informert om at de når som helst i prosjektperioden kunne trekke seg ut hvis de måtte ønske det. Dette helt uten at det fikk noen konsekvenser. Ingen har trukket seg ut av utvalget.

3.3 Datainnsamling

Før vi kunne starte datainnsamling i UNN måtte vi søke Norsk senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning av vårt prosjekt (vedlegg 5). Dette da innsamlede data skulle lagres elektronisk. Godkjenning er vedlagt (vedlegg 6). På grunn av interne regler for datainnsamling blant ansatte ved UNN måtte vi også søke direktøren om godkjenning av prosjektet (vedlegg 7). Før vi søkte hadde vi kontakt og dialog med seksjonen «Lederstøtte og organisasjonsutvikling» ved «Personal- og organisasjons avdeling» ved UNN.

Det er anbefalt å føre logg i kvalitativ forskning slik at man får dokumentert viktige veivalg (Malterud 2011). Datainnsamlingen som vi gjorde og valg vi tok, dokumenterte vi derfor fortløpende i en felles prosjektlogg. Denne loggen var for oss et arbeidsdokument, og ble sentral for å huske hvilke valg vi hadde tatt.

3.3.1 Intervjuguide

For å sikre at vi kunne få data som vi ikke hadde forutsett, ønsket vi å gjennomføre halvstrukturert intervju. Vi forberedte åpne spørsmål til alle kandidatene der vi oppfordret til refleksjon rundt sentrale begreper. Vi hadde skissert spørsmål med momenter vi ønsket å komme inn på i møte med informanten (vedlegg 1). Det ble også gjennomført et prøveintervju med en kjent informant som også fylte kriteriene i utvalget. Prøveintervjuet var viktig da vi gjennom dette intervjuet fant vi ut at våre spørsmål var relevante, og vi identifiserte relevante oppfølgingsspørsmål (Dalen 2011). Gjennom prøveintervjuet fikk vi også et begrep om tidsbruk. Lengden på selve intervjuene ble i overkant av 40 minutter. I tillegg hadde vi 5-10 minutt med oppvarming og formaliteter slik at informanten ble trygg og klar til intervjuet. Fortrinnsvis ønsket vi å ha et nøytralt møtested i nærhet av arbeidsplassen. Dette slik at vi kunne ta informanten ut av kontoret og arbeidsflyten, og få minimert antall forstyrrelser. Vi endte opp med at halvparten av intervjuene av praktiske årsaker og informantenes ønsker, ble gjennomført på informantens arbeidssted. Den andre halvparten lånte vi ulike kontorer og møterom i nær tilknytning til informantenes arbeidssted.

Intervjuguiden hadde følgende hovedområder:

- Motivasjon for å søke lederstilling.
- Den første tiden som leder.
- Overgang fra fagperson til leder.
- Oppfølging og veiledning.
- Framtidige behov.

3.3.2 Anonymisering av informantene

Det var viktig for oss å ta hensyn til ansettelsesforhold, personlighet og dagsform i møte med informantene. Vår viktigste oppgave ble å tilrettelegge for at informanten fikk følelsen av å kunne snakke fritt, uten risiko for egen stilling eller at informasjonen blir benyttet på en uønsket måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi ønsket å anonymisere informantene, da spesielt fordi i henhold til Forvaltningsloven §13 e er vi pliktig til å hindre at andre får tilgang til opplysninger som gjelder personer som står i et avhengighetsforhold til den instans som har vært med på å formidle kontakt med oss (Forvaltningsloven, 2016). Informantene er ansatte ved UNN, og avhengig av et godt forhold til sin arbeidsgiver. Dette

avhengighetsforholdet mener vi faller inn under loven og velger derfor å anonymisere våre informanter (Forvaltningsloven, 2016).

I UNN er det også gitt «retningslinjer for masterstudenter som har gjort eller gjør praksis i UNN, og ønsker å gjøre spørreundersøkelser» (vedlegg 8). Disse retningslinjene fremhever at vi skal påse at de juridiske forpliktelsene ved å gjøre et prosjekt. Det er også fremhevet at *svaret i undersøkelsen må anonymiseres og at utlevering av data må skje avidentifisert*.

Under selve intervjuet snakket informantene fritt, anonymisering foretok vi i transkribering og gjennom en ekstra runde før vi startet arbeidet med analysen.

3.3.3 Intervjuene

Intervjuene ble planlagt og gjennomført i to bolker av tre pluss fem informanter med en uke mellom. Intervjuene ble planlagt i epost og per telefon. For å sikre at vi fikk med oss all data, benyttet vi oss av to diktafoner for å gjøre opptak av intervjuene. Opptaket på diktafonen ble overført til kodede minnepinner. Vi informerte informantene om dette på forhånd, samt at formålet med opptaket var å kunne gjengi informasjonen fra informanten så nøyaktig som mulig. Opptakene utgjorde rådataene som var grunnlag for videre analyse. I tillegg til lydopptak gjorde vi notater som vi kunne støtte oss på om noe i intervjuene skulle være utydelig. Dette for å sikre oss et helhetlig inntrykk fra intervjusituasjonen og at alle betraktninger kunne bli tatt med inn i analysen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Under intervjuene deltok begge. Den ene hadde hovedansvar for selve intervjuet, mens den andre hadde hovedansvar for teknikken og notatene underveis. Vi ønsket i intervjuene å vise anerkjennelse ovenfor den vi intervjuet, slik at informanten følte at det hun sa var viktig og verdt å lytte til. Dette gjorde vi gjennom blikk, ikke verbal kommunikasjon og i valg av formuleringer. Intervjuteknikker er noe en lærer mest ved erfaring med intervjusituasjoner (Dalen, 2011). Vi valgte derfor at den av oss som hadde en jobb der intervjuer og strukturerte samtaler inngår i arbeidsoppgavene hadde hovedansvar for intervjuet. Den andre hjalp til ved behov, samt deltok hvis hun mente det var noe vesentlig vi trengte å få utdypet.

Rollefordelingen ble orientert om i starten av intervjuet. Etter gjennomføringen av intervjuet ble det satt av tid til at vi (intervjuere) kunne sammenfatte og reflektere over intervjuet vi nettopp hadde gjennomført. Vi gikk da gjennom både praktiske og innholdsmessige forhold.

Etter intervjuet var over lagret vi en hovedfil fra selve intervjuet som igjen ble transkribert direkte. Dette ble råteksten som gjorde utgangspunktet for vår videre analyse. Både skriftlig transkribering og lydopptak ble lagret på to minnepinner med adgangskode. Disse ble oppbevart nedlåst mens de ikke var i bruk. Diktafonene ble også nedlåst mellom dem var i bruk. Lydopptakene planlegges å slettes etter endt prosjekt.

3.3.4 Transkripsjon

Underveis mens vi gjennomførte intervjuene startet vi transkripsjonen. Dette slik at vi ble mer klar over hva vi hadde gjort og hvordan, slik at intervjuene ble forbedret i kvalitet ut over prosjektperioden. Vi valgte ikke å transkribere ordrett, men modifiserte talen slik at den beholdte opprinnelig mening men ble i en skriftlig form. Dette gjorde vi fordi det muntlige språket er så ulikt det skriftlige spesielt når vi innehar ulike dialekter. Det var da viktig at vi var oppmerksom på vår indirekte påvirkning på endelig tekst, og at vi tok hensyn til denne i videre arbeid med rådataene (Malterud, 2013).

Den som ikke gjennomførte selve intervjuet har transkribert, og intervjueren har i ettertid hørt gjennom lydfilene og samtidig fulgt teksten for å kvalitetssikre. Vi tok ikke med følelsesmessige utbrudd som latter inn i transkripsjonene. Intervjuene var ut fra vår oppfatning og notater i prosjektloggen preget av en god og lett stemning. Eksempel fra et intervju transkripsjon er vedlagt (vedlegg 9).

3.4 Dataanalysen

Dataanalysen har hatt som mål å organisere, fortolke og sammenfatte det vi har samlet inn av data (Kvale og Brinkmann, 2009). Gjennom analysen skal vi kunne si noe om hva vi kunne anta ut fra vår problemstilling. Sentralt i analysen har vært hvilke mønstre og kjennetegn vi kunne se når vi tok hensyn til vår forforståelse, teoretiske referanseramme og satt intervjuet opp mot våre empiriske funn og eksisterende teorier. Siden vi er inspirert av en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming til dataene, vil vi hele tiden også måtte vurdere våre roller og posisjoner i alle stegene av analyseprosessen (Malterud, 2013).

Vår problemstilling har en tidsdimensjon i forhold til enkeltinformanters egen utvikling og refleksjoner i etterkant av opplevd overgang. Noe som kunne medført at vi valgte en langsgående analyse der vi sammenlignet informantene med seg selv og sin utvikling.

Kontekst, i form av utvikling innen organisasjonen, rundt informantene og i informantene selv, var imidlertid så sentral i funnene at vi valgte å satse på en tverrgående analyse der vi har sammenlignet informasjon innhentet fra de ulike informantene. Det er flere måter å gjennomføre en tverrgående kvalitativ analyse. De ulike måtene er avhengig av hvor styrende den teoretiske referanserammen er (ibid.). Vi har valgt å gjennomføre en systematisk tekstkondensering slik Malterud (ibid.) presenterer den, da som datastyrt analyse. I en datastyrt analyse identifiserer vi enheter i teksten, som igjen danner kategorier og reorganiserer meningsinnholdet i våre innsamlede data. Dette vil kunne gi grunnlag for utvikling av nye begreper.

Vi har videre i analysen valgt å følge trinnene i analysen hentet fra Malterud (ibid.) «Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring».

Analysen ble derfor delt opp i fire trinn:

1. Helhetsinntrykk – fra villniss til temaer.
2. Meningsbærende enheter – fra temaer til koder.
3. Kondensering – fra kode til mening.
4. Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper.

(Malterud, 2013)

3.4.1 Trinn 1: Helhetsinntrykk – fra villnis til temaer

For å bli kjent med materialet har vi lest gjennom alt flere ganger for å skaffe oss et helhetsinntrykk. Hensikten var å få et overordnet perspektiv der vi ikke forsøkte å systematisere. Etter gjennomlesning oppsummerte vi våre inntrykk og så over om der var noen foreløpige tema som kunne skimtes. Vi gjorde så sammen en grovsortering og drøftet kort hvordan de ulike foreløpige temaene kunne knyttes til problemstillingen. Til slutt gjorde vi et valg av noen sentrale tema som vi tar med oss videre i analysen. Valgene dokumenterte vi i prosjektloggen vår. Følgende sentrale tema ble valgt ut:

- Motivasjon (søknadsprosess og rekruttering)
- Overlapp (nærmeste leder, opplæring og veiledning)
- Overgang (rolle, medarbeidere og fra fag til leder)
- Behov (tidligere, framtidige og ønsker)

I følge Malterud (2013) vil det være en styrke om ikke temaene følger temaene i intervjuguiden, det vil kunne være tegn på våkenhet ovenfor nye mønstre. De fleste av våre tema følger temaene i intervjuguiden, men vi opplevde dem mer nyanserte enn vi i utgangspunktet antok.

3.4.2 Trinn 2: Meningsbærende enheter – fra temaer til koder.

I andre trinn var vi ute etter å finne elementer som var meningsbærende for problemstillingen. Vi benyttet oss her av dataprogrammet NVIVO 11 for å få kodet og systematisert vår tekst. Eksempel vedlagt (Vedlegg 10). Intervjuene ble anonymisert lagt i programvaren, så ble teksten sortert. Vi tok en mer systematisk gjennomgang av materialet og gjennomgikk linje for linje. Vi valgte kun å ta med oss tekst som vi anså som relevant, det vil si inneholdt elementer av de temaene vi valgte ut i første trinn av analysen (Malterud, 2013). Dette arbeidet gjorde vi først hver for oss før vi sammenfattet det i felles valgte tema. Vi sorterer så de meningsbærende enhetene inn i de valgte tema, og samtidig fant vi koder for de meningsbærende enhetene i teksten som vi benyttet oss av. Kodene ble merkelapper som var nyttig for det vi senere overveide som klassifisering av fenomener.

Kodene ble i dataprogrammet samlet og kunne da sees i forhold til teoretisk referanseramme og vår forforståelse, slik at vi kunne se hva som eventuelt skilte seg ut. NVIVO var et spesielt nyttig redskap når vi sammen underveis justerte og ryddet i kodingene etterhvert da vi fikk mer oversikt over materialet. Vi hadde flere drøftinger om hvordan vi valgte å tolke informasjonen gitt av informantene. Utfordringen har vært å se vår egen forutinntatthet, og samtidig forsøke å unngå å gå glipp av eller overse viktig informasjon. Vi har også hatt teoretiske refleksjoner i denne prosessen for å kunne unngå at kodingen bare foregikk på automatikk (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Gjennom hele arbeidet med koding benyttet vi prosjektloggen for å notere valgene vi tok. Før vi startet arbeidet med kondensering stod vi igjen med følgende merkelapper:

- Den første tiden
 - Rekruttering
- Fremtiden
- Ledelse
 - Admin
 - Ikt
 - Fra fagperson til ledelse
 - Fag
 - Ledelsesfaget
 - Avhengighet
 - Lederrollen
 - Personal
 - Strategi
 - Motivasjon
- Overlapp
 - Forrige leder
 - Nærmeste leder
 - Organisert lederstøtte
 - Tidlige behov
 - Ønsket lederstøtte

3.4.3 Trinn 3: Kondensering – fra kode til mening

Kondenseringen, ifølge Malterud (2013), går ut på at vi sorterer ut tekstmaterialet som er kodet inn i kodegrupper. De kodegruppene som da eventuelt inneholder svært få meningsbærende enheter må vurderes om de vil bli en underkategori i en av de andre gruppene, eller om de virkelig er meningsbærende enheter. De endelige kodegruppene sorteres videre i ulike subgrupper. Ut fra en ny gjennomlesning og drøfting av hvilke subgrupper som kan gi relevante nyanser av teoretisk utgangspunkt og problemstilling. Subgruppene ble nå analyseenheter, og med hjelp av de lagde vi et kondensat. Et kondensat er et kunstig sitat som settes sammen av de meningsbærende enhetene i sin subgruppe. Et konsentrat av subgruppen (ibid.). Kondensatet beholdte jeg-form og favnet alle de meningsbærende enhetene i utvalgt tekst. Sitatene ble inkludert i kondensatene, og de som vi ikke klarte å inkludere la vi til sides og vurderte så sammen om de tilhørte en annen subgruppe eller om de ikke var relevante for problemstillingen. Etter vi hadde gjennomgått og utarbeidet alle kondensater i de ulike subgruppene brukte vi det samlede kondensatet som et utgangspunkt for resultatpresentasjonen i siste trinnet.

3.4.4 Trinn 4: Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper

Siste trinnet i dataanalysen går ut på å sette sammen delene tilbake til en helhet. Dette kalles å rekontekstualisere, og vil ha som hensikt å sjekke ut om de beskrivelsene vi lagde ut fra kondenseringa samsvarte med opprinnelig sammenheng (ibid). Vi lagde først en analytisk tekst av de utvalgte sitatene fra hver kodegruppe, det vil si en tekst som beskrev hva vi eventuelt har gjort av funn ut fra en utvalgt side av vår problemstilling. Her benyttet vi oss av den gjenfortellende tredjeperson-formen, og teksten representerer resultatene eller funnene i vårt prosjekt. Vi fant så en overskrift for hver av de analytiske tekstene som sammenfatter teksten. Siden vi ikke er ute etter å lage nye begreper samsvarer disse stort sett med teoretiske begreper og koder vi tidligere har benyttet oss av. Etter dette rekontekstualiserte vi sammenfatningen opp mot det opprinnelige materialet og så om sammenfatningene stemte overens med de opprinnelige formuleringene. Vi vurderte også om det fantes informanter som ikke hadde nyanser av det vi kom fram til. Dette tok vi med oss videre i refleksjonen om overførbarheten i våre funn. Funnene ble så sammenlignet med det vi hadde av teori. Resultatene så vi også opp mot våre tidligere antagelser og de vil bli drøftet i diskusjonsdelen.

3.5 Datakvalitet

3.5.1 Gyldighet og pålitelighet

Validitet og reliabilitet kan gjennom kvalitative studier forstås som begreper som sier noe om hvilken gyldighet(validitet) og hvilken pålitelighet(reliabilitet) den utførte datainnsamlingen kan ha (Kvale og Brinkmann, 2009). Dataene som ble samlet inn via informantene og som utgjorde grunnlaget for analysen var et utsnitt og ikke hele virkeligheten. Gyldighet og pålitelighet for innsamlede data sier noe om hvordan de representerte den virkeligheten og fenomenet som vi ønsket å undersøke. Det vil være mange områder som kunne ha påvirket gyldigheten og påliteligheten. Eksempler kan ha vært dagsform hos intervjuere og informanter, tidligere livserfaringer og kulturell bakgrunn, tid på året intervjuet ble gjennomført, og alle andre praktiske faktorer i omgivelsene som kunne legge gunstige og ugunstige rammer. Vi har valgt å se på noen av de problemområdene som vi mener kan være mest sentral for gyldighet og pålitelighet i forhold til våre data og analyser.

Et svakt punkt for pålitelighet er utforming av intervjuguiden. Intervjuguiden vi benyttet oss av ble gjort gjennom problemhierarki, der vi tok problemstillingen og de sentrale spørsmålene og utledet spørsmål som vi mente ikke var ledende og forutinntatte. Hva som da skjedde i de

enkelte intervjuene når det gjaldt oppfølgingsspørsmål ble da sentralt for hele prosjektets gyldighet. Dette sammen med at vi har vært nøyaktig og etterrettelig i datainnsamlingen vil også kunne være med på å sikre en høyere grad av pålitelighet. Data som ble samlet inn vil bli gjort mer gyldige gjennom å sette dem opp mot annen type forskning på samme fenomen, og se hvordan våre funn korresponderer med tidligere funn.

Et annet område som kan være utfordrende for vårt prosjekts gyldighet og pålitelighet er valgene vi har gjort i henhold til utvalget. Vi hadde av praktiske årsaker valgt å innhente data fra et skjønnsmessig utvalg. Det at vi fant informanter gjennom Personal og organisasjonsavdelingen, kan ha påvirket både gyldighet og pålitelighet. Vi fikk dermed kanskje ikke møtt de lederne som ikke deltok i lederutviklingsprogrammet, og som dermed kanskje ikke var bevisst sine utfordringer og behov som ny leder. Vi har heller trolig ikke møtt de lederne som ikke fungerte og som kanskje på sikt vil slutte som følge av dette. Utvalget vårt har i stor grad da dreid seg om ledere som ønsket skolering og bedring av sin arbeidssituasjon, dette ville derfor ha preget hvilken virkelighet vi fikk tilgang til i beskrivelsen av fenomenet.

Inspirert av hermeneutisk tilnærming er vi i tillegg bevisst på at vi bare har mulighet til å se på fenomenet i et gitt tidsrom og i én spesifikk kontekst. Dette sammen med at vårt teorigrunnlag, vår begrepsbruk, samt informantenes språk, har vært med på å ramme inn den virkeligheten vi beskriver i prosjektet og vil påvirke gyldighet og pålitelighet. Dette er med på å styre hvilke forbehold vi må ta i vår presentasjon av resultater og vår påfølgende diskusjon.

3.5.2 Refleksjon over egen rolle og ståsted som forsker.

Kvaliteten på innsamlede data vil være avhengig av en forskers rolle som person og forskerens integritet (Kvale og Brinkmann, 2009). Det er derfor viktig at vi beskriver litt om vår bakgrunn og hvilke forhold vi tror kan ha vært relevant som en bakgrunn for alle valg som er gjort i dette prosjektet.

Vi er to mastergradsstudenter hvor en av oss arbeider i kommunen, og en av oss har arbeidet og arbeider i spesialisthelsetjenesten. Hun som arbeider i spesialisthelsetjenesten har gjort det i mer eller mindre 20 år, hvorav hun over halve tiden har vært leder. Hun har ikke samme faglige bakgrunn som informantene. I dag er hun ansatt leder innen en nasjonal kompetansetjeneste forankret i UNN. Da hun startet sitt virke som ny leder opplevde hun

utfordringene mange og de administrative oppgavene som omfangsrike. Hun opplevde at hun var i liten stand til å takle overgangen fra å være kompetent fagperson til å bli en uerfaren leder. Mye av hennes tid ble benyttet til administrasjon og videre faglig arbeid, mens lite tid ble igjen til personalbehandling og strategiske utfordringer. Dette ble snart en utfordring i en personalgruppe som blant annet bestod av tre tidligere ledere, samtidig som arbeidsstedet var under omfattende omorganiseringer. Det var på det tidspunkt muligheter for å ta studier om ledelse ved siden av jobb, men der fantes ikke et eget lederutviklingsprogram.

Lederutviklingen var mye «skreddersøm». Vår leder fikk på forslag fra egen leder og personalavdeling koblet seg sammen med en erfaren organisasjonspsykolog. Denne psykologen veiledet lederen for seg selv, samtidig som hun gikk inn i personalgruppa og ga gruppeveiledning. Prosessen opplevdes lærerik og har i ettertid vært et godt grunnlag for vår leders videre lederutvikling, forståelse av seg selv og sin rolle som leder. Hun har siden den tid hatt et lederskifte innen samme fagområde, og fikk ved den anledning reaktivisert noen av de tidligere tanker og erfaringer.

Alle opplevelsene har vært med å påvirke de valg som ble tatt i forbindelse med planlegging av dette prosjektet, og var med på å påvirke videre i gjennomføringen, dataanalysen og i rapporteringen. Denne nærheten har gjort refleksjonen vanskelig, og det var derfor viktig at vi valgte en aktiv holdning der vi gjentatte ganger reflekterer rundt de valgene vi gjorde. Dette refereres til av Malterud som refleksivitet (Malterud, 2013). Vi var også oppmerksom på at vi hele tiden forsøker å se vårt prosjekt med de utgangspunkt som vi innehar, vårt bias.

Det kan ha vært en styrke for prosjektet at en av oss kjenner UNN godt, mens en kun kjenner organisasjonen på avstand som pasient og pårørende. De ulike ståstedene vi har hatt kan ha vært med å gi oss bedre innsikt og forståelse, samt gi grunnlag for refleksjoner underveis som noen utenfra intuitivt ikke ville forstått. Vi har imidlertid også hatt noen like forutsetninger som vi også har vært oppmerksomme på underveis. Vi er begge kvinner, har store deler av vårt erfaringsgrunnlag fra offentlig forvaltning, har stort sett lik kulturell og utdannings bakgrunn, og nettopp gått gjennom de samme fagkursene innen MBA-studiet. For at vår forforståelse, eller teoretiske referanseramme ikke skulle dominere våre resultater tok vi i forkant av prosjektets oppstart og førte opp i prosjektloggen hva vi trodde vi kom til å få av resultater. Dette gjorde vi slik at vi kunne se om vi genererte ny kunnskap med vårt prosjekt, eller om vi bekreftet det vi i utgangspunktet antok. Vi tror mening dannes sammen med andre, og vi har derfor påvirket alle deler av vårt prosjekt. Det er slik vi så det ikke hverken mulig

eller ønskelig å eliminere vår påvirkning (Malterud, 2013). Det er imidlertid hensiktsmessig å ta det inn som en viktig faktor i forkant av presentasjonen av våre resultater, og senere i drøftingen av disse.

3.5.3 Etiske problemstillinger

Etiske problemstillinger i forbindelse med samfunnsvitenskapelig forskning handler i hovedsak om hvilke prinsipper, regler og retningslinjer forskere bør tilstrebe i sine undersøkelser. Dette slik at han/hun påfører sine informanter og andre berørte minst mulig ubehag, og samtidig kunne bidra til å bedre utgangspunkt for en situasjon. Forskningsetikk handler altså mye om hva som er legitimt å gjøre når for eksempel et fenomen eller en situasjon undersøkes (Kvale og Brinkmann, 2009).

Det bør tas tre typer etiske hensyn ved forskning; hensyn til informantens selvbestemmelse og autonomi, respekt for informantenes privatliv, samt forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vi innhentet skriftlig informert samtykke fra våre informanter, samt forsikret dem gjentatte ganger at de fritt kunne trekke seg ut når som helst i prosessen inntil oppgaven ble levert. Samtidig forklarte vi hvordan og i hvilke former innsamlede data ville bli behandlet. Disse handlingene mener vi ivaretok det etiske hensynet til informantenes selvbestemmelse og autonomi. I realiteten vet vi at det kan oppleves vanskelig å trekke seg ut av en undersøkelse, så derfor brukte vi ekstra tid til forsikringer både forkant og etterkant av intervjuet. Det var viktig for innsamling av relevante data at tillitsforholdet mellom oss studenter og våre informanter var godt. Vi arbeidet gjennom hele intervjuet for å opparbeide tillit. Vi ga også informantene tilgang til våre fortolkninger av innsamlede data gjennom at vi ga dem mulighet for gjennomlesninger av våre notater og transkripsjoner. Dette var for å sikre kvalitet og relevans, men også for å unngå at informantene i ettertid følte seg feilsitert og misforstått. Ingen har bedt om eller ba i prosessen om å få lese igjennom. Vi har der vi har benyttet direkte sitater bedt om tilbakemelding om sitatet kunne brukes slik det ble.

Ut fra vår problemstilling så vi ikke umiddelbare behov for å innhente informasjon om informantenes privatliv. Vi var imidlertid opptatt av å finne ut hvordan informantene opplevde den første tiden som leder, og derfor opplevde vi at noen trakk inn erfaringer fra sitt privatliv og sine relasjonelle forhold i jobb.

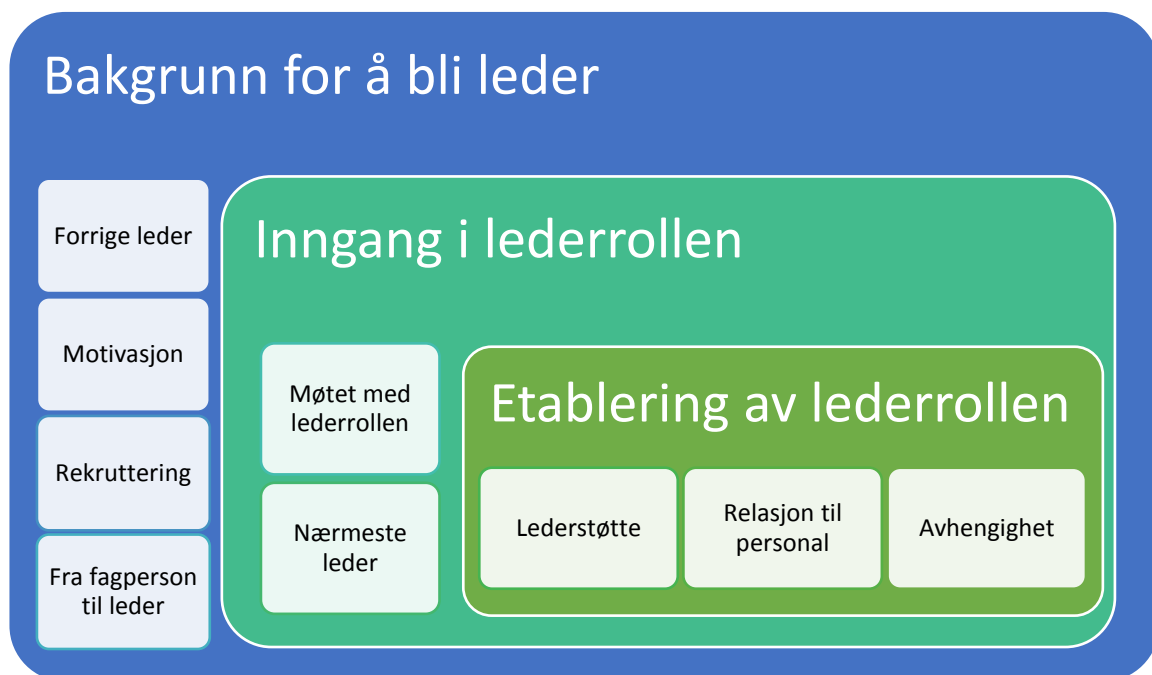
For å minimere faren for at våre intervjuer bidrar til skade var vi tydelige på våre roller som masterstudenter. Vi rekrutterte informanter gjennom avdeling «Lederstøtte og organisasjonsutvikling», og i den sammenhengen kunne det kanskje ha oppstått en forventning til at vi gjennom vår kontakt kunne påvirke fenomenet vi undersøkte. Vi håper selvfølgelig at våre funn skal gi konsekvenser, men vi vil ikke ha noen direkte muligheter for påvirkning. Dette ble presisert i rekrutteringa av informanter.

En annen etisk problemstilling som meldt seg var debatten i UNN angående begrepet «frykttkultur». I debatten har det vært gjentatte avisinnlegg, en TV-debatt og det har vært tema på ulike ledermøter internt. Det har vært mange ulike forklaringer, og hvordan dette videre har utviklet seg kan ha vært en faktor som påvirket direkte og indirekte våre innsamlinger av data. Hvis en av faktorene eksempelvis var frykt for represalier etter meldt avvik vil dette kunne påvirket informantene i forbindelse med hvor åpen informantene valgte å være i våre intervjuer. Vi har gjort vårt ytterste for at ikke dette ikke skulle påvirke vår innsamling av data. Selv om en av oss studentene er ansatt som leder i UNN var hun ikke direkte en del av denne debatten internt i organisasjonen. Hun har også hatt en minimal reell påvirkningsmulighet for videre gang i å hindre eller bygge en åpenhetskultur for hele UNN der avvik blir meldt i forbedringsøyemed.

4 Analyse

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn og starter med å vise hvilke koder vi har benyttet i analysen av det transkriberte materialet fra intervjuene. Vi hadde som nevnt intervjuet åtte informanter om lederskiftet de selv hadde vært med på, og vi ønsket å se på hvordan disse lederne opplevde den første tiden i lederskiftet. Etter flere gjennomlesninger av intervjuene i NVIVO så vi at noen tema gikk igjen innenfor våre forskningsspørsmål om bakgrunn for å bli leder, inngang i lederrollen og etablering av lederrollen.

Temaene forrige leder, motivasjon, rekruttering og overgangen fra fagperson til leder ga oss et innblikk i hvilke tanker informantene hadde hatt før de ble leder. Møtet med lederrollen, samhandling med nærmeste leder var sentrale tema i forhold til inngang i lederrollen. Ved starten av etablering av lederrollen kom informantene med tanker om lederstøtte, relasjoner til personal og avhengighet av andre. Sentrale tema fra funnene har vi satt sammen med forskningsspørsmålene i følgende modell;



Figur 5: Modell for presentasjon av funn

Vi vil nå gå i gang med å presentere funnene våre knyttet til hver gruppering av ulike tema. Temaene er ikke gjensidig utelukkende, og enkelte funn kan gå på tvers av hverandre. Grupperingene henger sammen med våre forskningsspørsmål, og hvordan vi fortolker fasene i lederskifter.

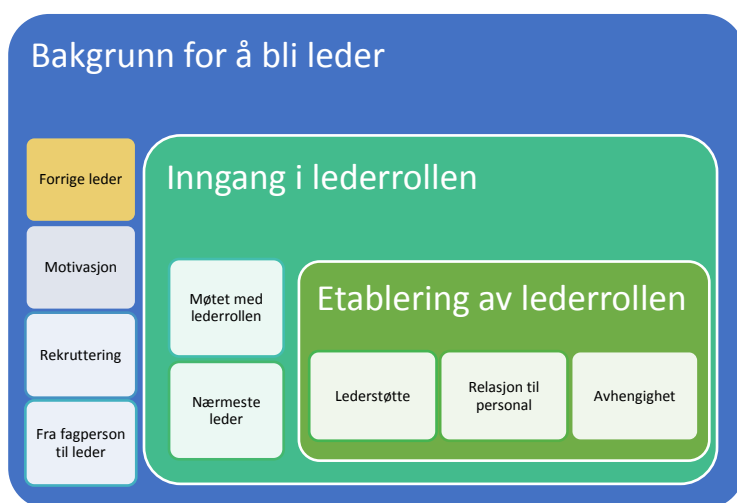
Innenfor hvert tema beskriver vi helhetsinntrykket, så løfter vi fram spesielle momenter. Vi viser eksempler med sitater, gjør en fortolkning av funnene, samt kort peker på hva som vi finner interessant. Etter alle grupperingene er presentert gjør vi en kort oppsummering av sentrale funn som vi så drøfter og diskuterer opp mot tidligere presentert teori.

4.1 Funn

4.1.1 Bakgrunn for å bli leder

Grupperingen «Bakgrunn for å bli leder» omhandler forutsetningene for at informantene ble leder. I intervjuene spurte vi også om hvordan overgangen fra fagperson til leder hadde vært, og hvordan utviklingen i det faglige virket hadde blitt opplevd. Funnene grupperte vi inn i fire ulike tema. «Førrige leder», «Motivasjon», «Rekruttering» og overgangen «Fra fagperson til leder». Sistnevnte tema ble inkludert i grupperingen «Bakgrunn for å bli leder» da det første forskningsspørsmålet inkluderer overgangen fra fagperson til leder.

4.1.1.1 Førrige leder



Figur 6: Modell for presentasjon av funn – med tema «Førrige leder» uthevet

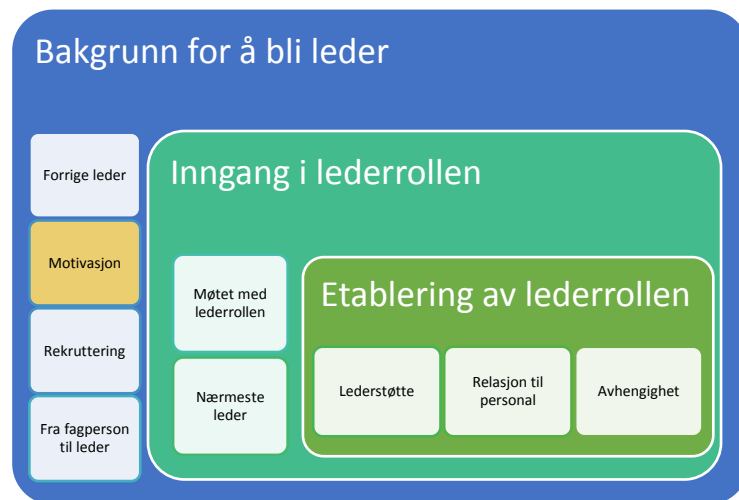
Samtlige informanter savnet en overlapp, da de mente de kunne vært tidsbesparende.

Så jeg skulle gjerne hatt en overlapp. Jeg har brukt masse tid det første året for å nøste og finne ut av hva slags avtaler lederen før meg har gjort. Det var ingenting dokumentert.

Informant 2

De to lederne som hadde fått overlapp fra forrige leder beskrev den som veldig knapp. En informant kom i klinsj med forrige leder i overlapp da det ble forventet at hun skulle jobbe klinisk i tillegg til å være leder. Det hadde vært vanlig på avdelingen frem til hun overtok og hun mente dette sannsynligvis slet ut de forrige lederne og gav stor gjennomtrekk på avdelingen. Ingen av informantene forteller om vellykkede overlapp.

4.1.1.2 Motivasjon



Figur 7: Modell for presentasjon av funn – med tema «Motivasjon» uthevet

I intervjuene spurte vi informantene om hva som motiverte de til å søke på lederstilling. Alle beskriver ulike faktorer for motivasjon.

Jeg fikk gode tilbakemeldinger fra de ansatte. Så det var jo litt sånn press fra dem også at hvis ikke du fortsetter så slutter vi.

Informant 3

Dagtid, fri hver helg, fri helligdager og høytider. Det var motivasjonen enkelt og greit.

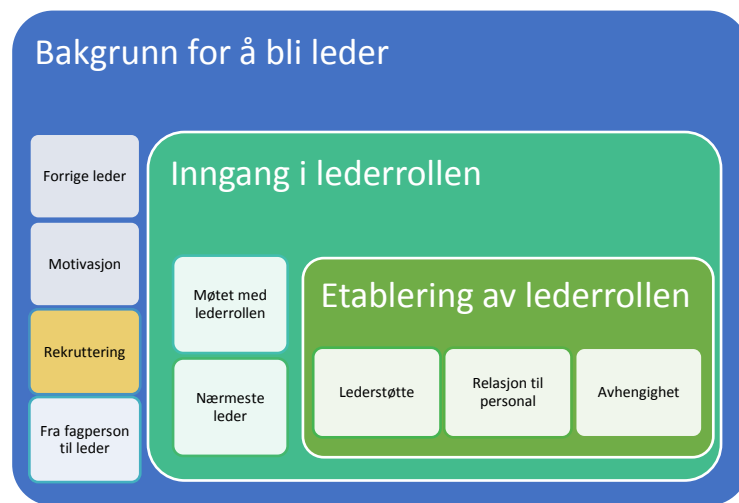
Informant 5

Oppfordring fra medarbeidere og ledere (rekruttering) er den faktor som motiverer de fleste av informantene. Andre faktorer for motivasjon som nevnes er faglig interesse, ønsker om å lede, finner ledelse spennende, ulike livssituasjoner og omorganiseringer.

En av informantene med tidligere lederfaring, hadde sett flere kollegaer slutte i stillingen som hun søkte på. Hun var selv i en livssituasjon som nyskilt og med voksne barn. Det gav henne fleksibilitet til å jobbe mye, og derfor tenkte hun at hun ville klare det.

Rekruttering er det som vi anser som den viktigste motivasjonsfaktoren for at informantene blir ledere. De aller fleste ville ikke blitt ledere om ikke noen hadde spurt dem om å bli det.

4.1.1.3 Rekruttering



Figur 8: Modell for presentasjon av funn – med tema «Rekruttering» uthevet

Samtlige informanter var ansatte i UNN som fagpersoner før de ble ledere.

Rekrutteringsprosessen skjedde derfor internt, og alle utenom en ble oppfordret av personal og/eller ledere til å søke på stillingene. De fleste tilfellene var det en til to søkere på stillingene. En ble rekruttert inn i stillingen fordi den stillingen hun hadde var blitt overflødig etter en omorganisering. Hun trodde hun var eneste søker til stillingen. Tre av åtte informanter hadde relevant lederutdanning og/eller ledererfaring da de ble ansatt.

En annen ansettelse i forbindelse med en omorganisering, hvor to enheter ble slått sammen, ble beskrevet som vanskelig. Denne informanten hadde opplevd at hun som en av to interne søkere fikk jobben, selv om den andre hadde mer ledererfaring og formell lederutdanning.

Det var vel ikke helt smertefritt. Fordi hun hadde mer ledererfaring og hun hadde utdannelse i ledelse. Så fikk jeg den, så det var litt sånn, ja hun tok det hardt. Hun følte seg forbigått. Sånn at, ja. Sånn at akkurat det syntes jeg og var vanskelig.

Informant 3

Den andre søkeren var leder ved den andre enheten, og hun ble tilbydd stillingen som assisterende avdelingssykepleier.

Og i den forbindelsen så sa vel jeg at jeg ikke kunne tenke meg ass jobben, og da ville jeg heller gå tilbake til turnus. Imens hun sa at det var greit begge delene.

Informant 3

I ettertid hadde hun fortalte informanten at hun følte seg forbigått og at hun slet med dette. Hun valgte etter en stund å slutte i stillingen. Informanten mente at lederkabalene ble lagt for seint i omorganiseringa.

Vi var liksom langt inni planene om sammenslåing og personalet visste ikke hvem man skulle forholde seg til, hvilken leder som ble å overta. Det var liksom ingen som kunne svare helt konkret på det de lurte på.

Informant 3

En annen informant ble oppfordret til å søke fordi hun var nyansatt på UNN. Grunnen til dette var at det hadde vært ustabil på avdelingen i noen år, og de ønsket derfor å få inn en som var ekstern. Hun sa;

I ettertid så har jeg tenkt at ja, vil man seg selv så vondt.

Informant 4

Det var ingen andre søkere til den jobben, og hun mente det sa noe om at det er en veldig tøff jobb å stå i. Men hun var også glad hun var rekruttert eksternt, da hun fikk være nøytral siden det var veldig kaotisk på avdelingen.

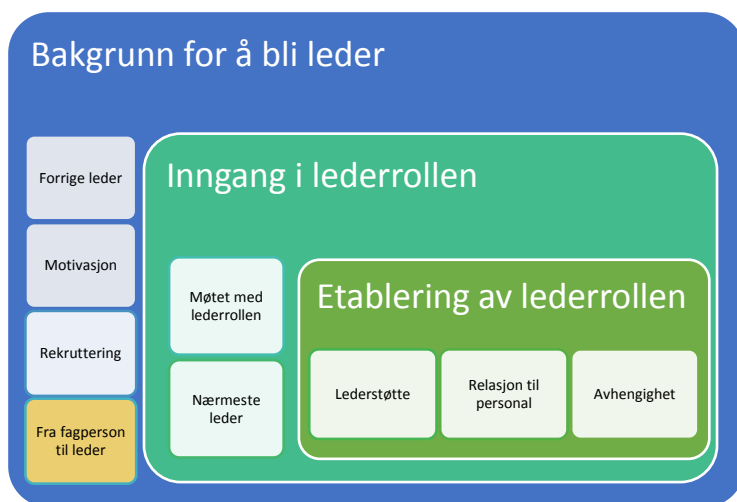
En annen søkte på en stilling som hadde stått ledig i tre måneder. Hun var den eneste av informantene som uoppfordret søkte på lederstilling. Hun søkte på grunn av livssituasjon som gjorde at hun ikke kunne stå i turnus.

Jeg er ganske kritisk til UNN på måten man velger å rekruttere nye ledere på. Det er på en måte ikke, det er bruk og kast. Så sitter du nå der så lenge som du klarer.

Informant 2

Det var få søkere på lederstillingene som informantene hadde, noe som vi tror kan være en følge av intern rekruttering. Samtlige informanter var allerede ansatt ved UNN da de ble rekruttert. En uten ledererfaring og formell lederutdanning ble foretrukket fremfor en som hadde. Tre av åtte informanter hadde relevant lederutdanning og/eller ledererfaring da de ble ansatt.

4.1.1.4 Fra fagperson til leder



Figur 9: Modell for presentasjon av funn – med tema «Fra fagperson til leder» uthevet

Samtlige informanter løftet frem at de opplevde at det er en stor overgang å gå fra å være ansatt som fagperson til å bli leder. De fleste sa at de i starten prøvde å gjøre klinisk arbeide ved siden av lederrollen for fortsatt å holde seg oppdatert på faget. Det viste seg etter en stund at det var omfattende nok i seg selv å jobbe som leder. Tre av åtte informanter var fortsatt ute

i klinisk arbeid, men da i liten grad. Det var i midlertid bred enighet om at det er en fordel å ha bakgrunn som fagperson for å kunne lede avdelingene. De fortalte om at det fortsatt var forventninger fra ansatte og andre ledere om at man fortsatt skulle stå i klinisk arbeid i tillegg til lederrollen.

Informantene fortalte at den umiddelbare forskjellen er at de ikke jobbet klinisk lengre. En av informantene sa at identiteten hennes var veldig sterkt knyttet til det å være fagperson og at hun ønsket fortsatt å holde på fagidentiteten. Det var også viktig for integriteten blant dem hun skulle lede at hun var en fagperson slik hun oppfattet det. Hun sa at hun hadde også sett mange eksempler på at ledere mistet kontakten med faget de skulle være leder for. Flere av informantene kjente på at de må holde seg oppdatert med faget sitt for å ha legitimitet i miljøet

Jeg synes jeg har sett mange eksempler på at ledere kan miste kontakten med det faget de skal være leder for. Det kan for så vidt være greit. Men de du skal være leder for, jeg tror fagfolkene fort vil merke at du ikke er en fagperson.

Informant 1

De fleste sa at de hadde gått fra å være en ressurs til å måtte slippe faget sitt. Det hadde vært en tøff overgang for flere å slippe fagidentiteten. Alle fortalte at de mistet faget gradvis gjennom ikke å jobbe klinisk og pasientnært. Seks av åtte hadde i begynnelsen tenkt at de både måtte kunne faget 100% i tillegg til lederfaget. Det ble imidlertid for slitsomt i lengden. Både det å ta vakter og å holde seg oppdatert faglig samtidig som de skulle være leder.

Jeg tenkte at skal jeg være en god leder, så må jeg kunne alle duppedittene. Mens jeg etter hvert så at det ikke gikk. Så den overgangen var tøff, for jeg ville ha alt.

Informant 2

Flere holdt faget sitt veldig høyt, men innså at det ble for lite tid til lederfaget om de fortsatt skulle jobbe klinisk ved siden av. De fleste hadde et stort personalansvar, og merket fort på personalet når de ikke klarte å være tilstede nok som leder. Flere opplyste om at det hadde vært vanlig å ta vakter ved siden av lederjobben. Som nevnt tidligere fortalte en informant at hun ble kritisert av forrige leder for at hun ikke tok vakter. Hun mente at denne

kombinasjonen nok hadde vært med på å slite ut tidligere ledere. Flere hadde derfor valgt å være tydelig på at lederne ikke tok vakter, men heller bistod personalet med å få inn flere folk på jobb om det trengs. De som hadde tatt valget om å avstå fra klinisk arbeide, hadde fått gode tilbakemeldinger på dette fra personalet.

For forventningene var jo at jeg både skulle være leder, og jeg skulle ta vakter. Og det har vært vanskelig for folk å akseptere. Jeg har vært kjempe tydelig. Jeg har sagt ja til en lederjobb, og det er det jeg skal ha fokus på, faget ledelse. Og jeg komme ikke til å være den som springer ut og tar vekten selv når vi ikke får tak i noen. For jeg så jo da jeg startet, at skulle jeg ha gjort det i tillegg, da hadde jeg ikke blitt her lenge.

Informant 4

De fleste prøvde å holde seg oppdaterte gjennom å ta noen vakter, delta på fagsamlinger og være tilstede i faglige diskusjoner. Tre av informantene hadde tatt endelig beslutning om at de ikke kunne kombinere fag og ledelse i den jobben de nå hadde, de måtte ta et valg. Disse jobbet på avdelinger med mye øyeblikkelig hjelp. Seks av åtte var veldig tydelig på at det ikke gikk å jobbe klinisk i tillegg til at de skulle være leder, tiden strakk ikke til. Flere nevnte at de måtte ta et valg, og valget innebar å forlate et fag til å gå inn i et annet. Av åtte informanter var det fortsatt seks som ønsket å kunne jobbe som fagperson, de hadde dermed ikke tatt et valg om å forlate faget permanent for å bli leder.

En av de som arbeidet klinisk fortalte at hun fortsatt føler at hun måtte prestere bedre faglig enn sine ansatte siden hun hadde den posisjonen hun hadde. To følte seg målt av det øvrige personalet når de var ute i pleien. Denne avstanden i faglig kompetanse, til enkelte av de ansatte med lang erfaring, ble beskrevet slik av en av informantene:

Jeg kan være lederen deres, men jeg kommer bare til anklene deres innen faget.

Informant 7

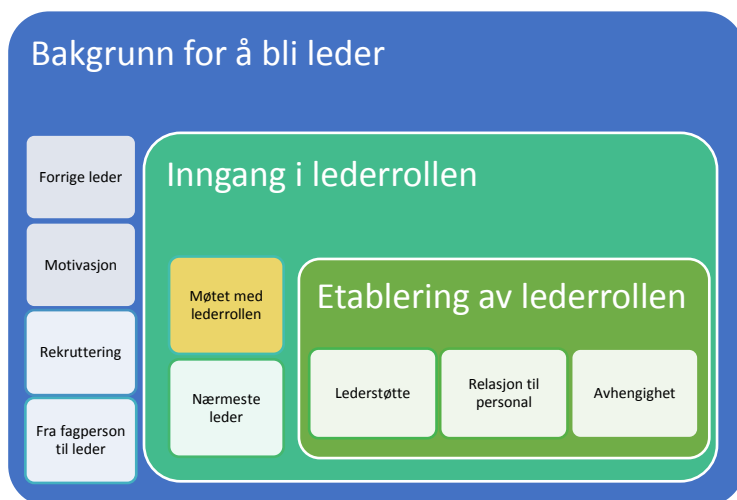
En annen informant påpekte at hun hadde tatt et yrkesvalg og byttet jobb fra å jobbe med pasienter til å jobbe med personell.

Den største utfordringen for informantene er at de må ta et valg om hvor de skal legge fokuset sitt. Det tar litt tid før de ser at de faktisk må forlate fagidentiteten sin og gå inn for å rendyrke lederrollen og ledelsesfaget. Informantene har brukt mye tid på å anskaffe seg en spesialkompetanse og forlater i så måte en arena hvor de mestrer faget sitt til å gå over i et nytt fag. Flere informanter snakker om faglig legitimitet, det forventes av ansatte at man også er fagperson.

4.1.2 Inngangen i lederrollen

For å finne mer ut om hvordan informantene opplevde inngangen i lederrollen spurte vi om de kunne fortelle om ledelse og lederrollen, samt om hvordan de opplevde den første tiden som leder. Vi ba dem også fortelle om hvordan de opplevde sin leder og tidligere kollegaer. Grupperingen «Inngang i lederrollen» ble ut fra funnene delt inn i temaene «Møtet med lederrollen» og «Nærmeste leder».

4.1.2.1 Møtet med lederrollen



Figur 10: Modell for presentasjon av funn – med tema «Møtet med lederrollen» uthevet

Møtet med lederrollen beskrives av samtlige informanter som overveldende og kaotisk. Informantene beskrev flere ganger hverdagen som fylt med kaos og beskjeder fra de kom til de gikk fra jobb. Informantene sa de jobbet veldig tungvint og brukte mye tid på oppgaver, da de måtte lete etter oppskrift på hvordan disse ble utført eller ringe noen for å få hjelp. Det var vanskelig å balansere de administrative oppgavene med oppfølging av personalet. Lederne opplevde at de «brannslukket» og at de ikke hadde hatt tid til de mer langsiktige lederrelaterte

oppgavene, som strategisk arbeid og faglig ledelse. De mistet fort flyten i arbeidet gjennom at de ble avbrutt for å ta seg av personal eller problemstillinger som dukket opp plutselig på avdelingen. De beskrev en hverdag som ikke strakk til. Mange arbeidsoppgaver ble ikke gjort som følge av høyt arbeidspress. En leder beskrev første dag som leder slik:

Hvis man tenker at man bare hoppet rett inn i det. Kanskje det hadde blitt annerledes? Kanskje hvis jeg hadde kommet utenfra, at det hadde blitt annerledes? Og kanskje jeg selv skulle ha reflektert over det. Men du står der... og du fortsatt ikke har fått arbeidskontrakten din, og alle lurte på hvem som er den nye lederen. Og du vet at du har sagt ja, men du vet ikke hva lønnen er og om du skal skrive under på den.

Informant 8

Mange hadde opplevd starten som konfliktfylt da de kom inn som leder midt i en omorganisering. En informant sa at hun nå måtte ha fokus på å få alle funksjonene rundt seg til å fungere slik at hun kunne fått gjort jobben sin. En annen informant nevner spesielt dette med følelsen av bare å drive med «brannslukking» da de hele tiden jobbet med sprengt kapasitet.

Det blir brannslukking. Men så er det slik at mange ganger så føler man at man står i skogen og roper, men det er ingen som hører fordi det er så mye skog. Og til slutt så slutter man og roper for man skjønner at det er ingen som hører deg likevel. Så da må man bare slukke den der brannen. Sånn har det visst alltid vært tror jeg. Og jeg klarer ikke å få gjort noe med det, og da har jeg bare funnet meg i at det er sånn vi jobber.

Informant 5

En annen enhetsleder sa at hun ikke får tid til å søke om fritak for arbeidsgiveravgift til langtidssykemeldte, noe som gjør at UNN kan spare penger. De administrative oppgavene og verktøyene som de måtte lære seg for å utføre disse, tok alt fokuset i starten i tillegg til å håndtere personalet. Flere informanter nevnte spesielt at de ikke var ferdige innenfor en vanlig arbeidsdag, og at de ofte var tilgjengelige for sine medarbeidere stort sett bestandig.

For hver morgen kommer man til avdelingen og ser at noen er syk, så du må flytte på folk. Du må snakke med legene, ta imot kjeft. Altså, alt det der gjør noe med deg. Så det er en utfordring at du blir presset hele tiden for å få gjennom flest mulig pasienter med minst mulig personal.

Informant 7

En informant fortalte at rundt henne hadde det sluttet flere ledere fordi de var utslitt. De hadde vært i stillingen ett til to år, akkurat lenge nok til at de var flytende mente hun. De var da for slitne til at de klarte å se at jobben ble lettere med tiden. Flere informanter opplevde høyt arbeidspress og et konstant stress i starten. En sa at det bare gikk og gikk uten å slippe taket. Til slutt ble hun sykemeldt og hun ble da en av lederne som var borte i en sårbar tid for avdelingen.

Så ærlig skal jeg være. Og det tenker jeg at UNN generelt taper på. For det er alt for tøft å starte i en ny lederrolle. Du får ikke noe oppbacking.

Informant 2

Informantene fortalte videre at det opplevdes som vanskelig å ivareta det faglige ansvaret i tillegg til det administrative. Det administrative arbeidet tok mye tid i starten når man ikke kunne verktøyene og manglet oversikt over oppgavene. Videre reflekterte en av lederne over at hun strevde mye med de administrative systemene, og hvis hun hadde behersket dem ville ting gått raskere, men at det ikke var det som gjorde henne til en god leder.

Ja nei, det var veldig artig, men også veldig utmattende. Mye ansvar, og kanskje jeg ikke forstod rekkevidden av hva jeg hadde sagt ja til.

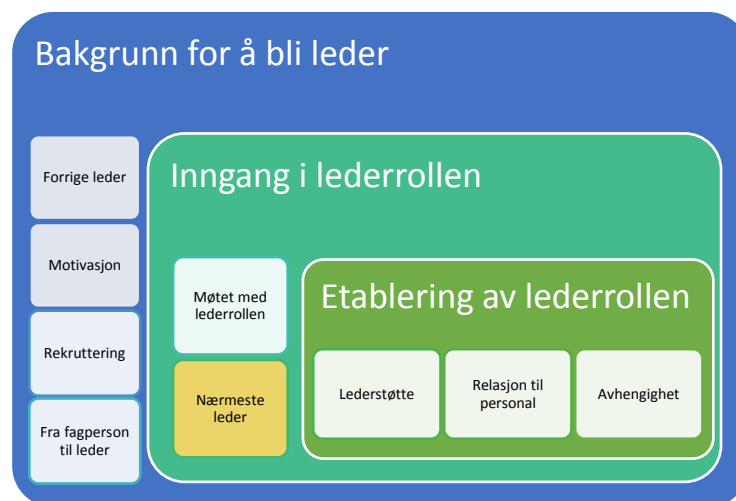
Informant 8

I møte med lederrollen sliter samtlige informanter med å klare å håndtere alle arbeidsoppgavene som følger med stillingen. Det er spesielt vanskelig å balansere det administrative arbeidet som krever innlæring av flere dataverktøy, samt det de beskriver et umettelig personal som er utsultet på å ha ledere nært seg. Det er mye administrative arbeidsoppgaver knyttet til det ytterste ledernivået i UNN og det blir vanskelig å ta unna alt i starten når man ikke har det i fingrene. Lederne jobber sakte og tungvint i starten da de mangler en innføring i hva som er deres arbeidsoppgaver og hvordan de utføres. Dette kan

sees som en konsekvens av at det ikke foreligger overlapp fra forrige leder og fem av åtte informanter har ikke fått oppfølging fra nærmeste leder.

Ut fra funnene så det ut som lederne på UNN måtte jobbe nærsynt for å komme seg inn i systemet. De mer strategiske arbeidsoppgavene ble lett satt på vent til man har fått jobbet seg inn i stillingen. Et stort personalansvar er enda en faktor for at arbeidet kan oppleves som overveldende i starten. Møte med lederrollen beskrives som tøff og det er en hard arbeidshverdag som møter de nye lederne.

4.1.2.2 Nærmeste leder



Figur 11: Modell for presentasjon av funn – med tema «Nærmeste leder» uthevet

Tre av informantene var veldig tydelig på at de hadde en leder som var til stede og fulgte dem opp da de var ny. De resterende lederne fikk ikke overlapp og oppfølging fra nærmeste leder, og beskriver dette som svært utfordrende i starten.

Tre av informantene var veldig tydelig på at de hadde en leder som var til stede og som hadde gitt dem overlapp og oppfølging. Når forrige leder ikke hadde kunnet sette dem inn i jobben, hadde nærmeste leder gjort dette istedenfor.

Akkurat den overlappingen synes jeg var litt vanskelig, den var kanskje litt kort. Hodet hans var kanskje på det andre prosjektet..... Så ble det nok at hun oversykepleieren heller tok det. Også hadde vi en ass under meg som har sittet i mange år, sånn at hun visste jo mye hun og. Selv om hun ikke kunne det på dataen så visste hun hva er politikken og hvordan forholder vi oss til ting.

Informant 3

Begge sa at de følte at de hadde støtte og aksept fra nærmeste leder for at de var ny i jobben. De mente de fikk hjelp når de ba om det og ble sett på jobb.

Min avdelingssykepleier, hun var veldig og er fortsatt veldig flott som på en måte ser meg. Hvis jeg prøver å gjøre ting og ta unna og så koker det i toppen så er hun der og sier at jeg trenger ikke gjøre det.

Informant 5

To av disse informantene var knyttet opp mot samme lederteam. En av informantene mente at om man får trygghet og tillit avhenger veldig av hvilken leder man har over seg. Tre informanter fortalte at de ikke hadde fått opplæring og oppfølging fra nærmeste leder. Disse informantene hadde måttet finne ut av jobben sin selv og i så måte fortalte de om en tøffere start enn de informantene som har fått oppfølging.

Men lederen over meg må jeg si at har ikke kjørt noe opplæring. Det har vært minimalt med opplæring.

Informant 2

De fleste følte de kunne komme med problemstillinger til lederteamet og oppover i systemet, men savnet imidlertid en mer aktiv oppfølging av lederne når de skulle settes inn i jobben.

Jeg kom jo inn på det mest uheldige tidspunktet og jeg skulle ønske min leder som hadde rekruttert meg var her og kunne ta meg inn på en myk måte og samtidig hatt noen som hadde tid til meg.

Informant 4

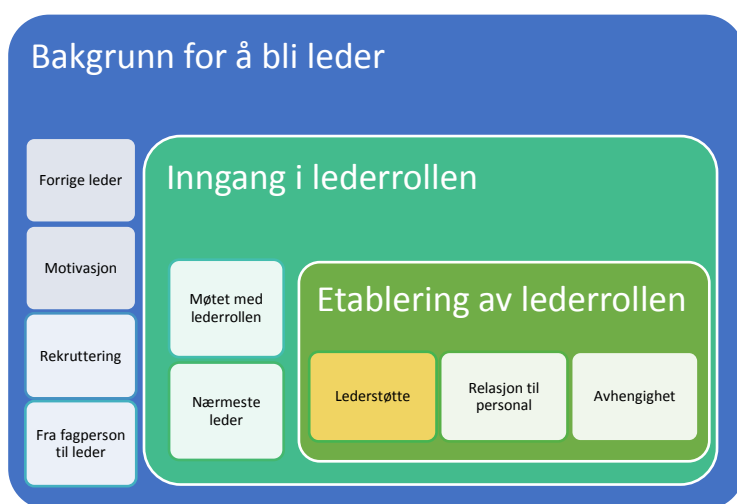
Det uheldige tidspunktet for informanten over var at nærmeste leder var borte fra jobb i en lengre periode.

De lederne som ikke har opplevd god overlapp beskriver det som tøft i starten og at de jobber veldig tungt. Flere beskriver at de bruker mye tid på å finne ut av hvordan ting henger sammen og hvem som kan hjelpe med hva.

4.1.3 Etablering av lederrollen

For å finne ut om opplevelsene til etablering av lederrollen spurte vi informantene om hvilke kurs og oppfølging de hadde hatt, og hva som hadde vært nyttig. Vi spurte også om hva de skulle ønsket av oppfølging gitt det de visste i dag. I denne grupperingen inkluderte vi også utsagn fra informantene om hvordan de opplevde personalet, og hva som var viktige samarbeidspartnere for at hverdagen skulle fungere. Disse utsagnene kom gjerne i forbindelse med spørsmål rundt temaet «Fra fagperson til leder», men var etter vår oppfatning og teoretisk forståelse mer med på å belyse hvordan etableringen av lederrollen skjedde. Vi valgte derfor å dele grupperingen «Etablering av lederrollen» inn i temaene «Lederstøtte», «Relasjon til personal» og «Avhengighet».

4.1.3.1 Lederstøtte



Figur 12: Modell for presentasjon av funn – med tema «Lederstøtter» uthevet

De fleste følte de fikk hjelp når de ba om det, og at de som skal hjelpe dem var imøtekommende og svarte så godt dem kunne. De viste også at de kunne melde seg på kurs om de trengte det.

De fleste informantene benyttet og benytter ennå support¹ hyppig.

Samtidig så opplevde jeg at det er utrolig mye hjelp å få, folk er positiv. Og de støttesystemene som arbeidsgiverstøtte og personal er veldig imøtekommende og svarer så godt dem kan. Og sier ifra når det er noe jeg må bestemme.

Informant 8

En fortalte at hun pratet med support hver uke og gjerne mange ganger i uken. Hun så på dem hun ringte til, som noen som var der for å hjelpe henne og mente det hadde fungert veldig godt. Når hun ikke forstod eller lurte på om hun gjorde ting rett, så var de der. Hun hadde også veldig bra dialog med GAT²-support, sykelønn, lønn og personal. Hun var veldig glad for at disse enda hadde vært i nærheten da hun begynte i jobben, for da ble hun kjent med dem som jobber med support. Det gjorde det enklere å ringe.

To informanter fra ulike klinikker hadde hatt veiledning fra personalavdelinga på gruppedynamikk og en hadde hatt coach inne i tillegg. Det hadde hjulpet for å rydde i arbeidsoppgaver og ansvar. En informant sa det som følger;

Det er slike ting som gjør det roligere innad i lederteamet når de blir avklart innad i lederteamet.

Informant 7

En ny leder i UNN har mange systemer å forholde seg til, og flere informanter beskrev at de jobbet veldig tungt i starten. Hver gang det kom opp en ny problemstilling, måtte de bruke tid på å finne ut av hvem i systemet de skulle kontakte for å få hjelp. De fleste viste at det fantes mange veiledninger, men lederne beskrev en hverdag hvor de ikke hadde tid til å lese disse.

¹ Support her betyr administrativ støtte per telefon eller fjernstyring av datamaskin

² GAT – er et arbeidsplanleggingssystem der blant annet turnus kan planlegges og fravær kan føres.

For jeg har jobbet veldig tungt. Bruker lang tid. Finne ut hvordan jeg skal gjøre det, gå frem. Ja det tenker jeg. Og jeg har litt kjennskap til UNN som organisasjonen og litt om systemene fungerer fra før av, men jeg synes det har vært veldig mye. Det gir ikke rom for de lange tankene, du blir liksom sittende å ta unna mail. Veldig lett det.

Informant 6

En av informantene sa hun var glad for at Personal og organisasjonsavdelingen fortsatt var i nærheten da hun begynte å jobbe og springe ned kontordørene deres. Hun trodde ellers det ville vært vanskeligere å ringe og spørre om hjelp hvis hun ikke kjente dem hun ringte til.

Og jeg har jo skjønt at skal man få noe gjort så må man bare ringe ringe og ringe. Man må ikke gi seg. For det er så komplekse ting vi jobber med at vi trenger hjelp. Man kan ikke sitte på den her spesialkompetansen, det er helt umulig.

Informant 4

En informant sa at det var en utfordring å be om veiledning. Hun skulle hatt tid til å tenke gjennom, kanskje formulert en setning om hva hun lurte på. Så ble det kanskje sånn at hun tenkte at det ikke var så viktig.

Men jeg ser det ligger veldig mye opplegg for nye ledere, men hadde ikke sjangs i havet å sette meg inn i det.

Informant 6

Hovedinntrykket er at informantene ønsket seg en roligere planlagt start. Det var litt ulike forslag for hvor lang en slik periode skulle være, men den burde være lang nok til at man kunne få dannet seg en oversikt.

Kanskje en mer glidende overgang, at jeg hadde fått litt sånn innføring og opplæring i de systemene før jeg faktisk tiltrådte i stillingen. Sånn at jeg var mer oppdatert og trygg på den jobben jeg faktisk skulle ha.

Informant 5

De ønsket opplæring i systemer og tid til refleksjon. Flere nevnte behovet for praktisk rettet opplæring på datasystemene, gjerne på detaljnivå.

Men så tenker jeg noen ganger at jeg kunne tenke meg at noen kom at dem oppsøkte meg og kunne sitte i lag med meg og tar flere ting.

Informant 3

En informant som var nyansatt på UNN, mente at læringskurven var så forferdelig bratt da det ikke fantes noen alternativ. Hun ble etter en stund sykemeldt på grunn av stort arbeidspress, men klarte å komme seg tilbake etter det. En annen informant som hadde vært i stillingen under ett år foreslo en fredningsperiode for nye ledere og mente man bør få være ny som leder i alt fra 4-6 måneder før man kunne jobben sin.

Kanskje man skulle hatt en mentor. Noen som sitter litt utenfor min avdeling. Kanskje det kunne være lurt å ha noen å sparre med.

Informant 6

To av informantene som hadde jobbet som leder i forholdsvis kort tid (under ett år) skulle nå i gang med de kursene som ble anbefalt de som nye leder. Flere ønsket seg refleksjonsgrupper og mentor som var noen andre utenom sin avdeling.

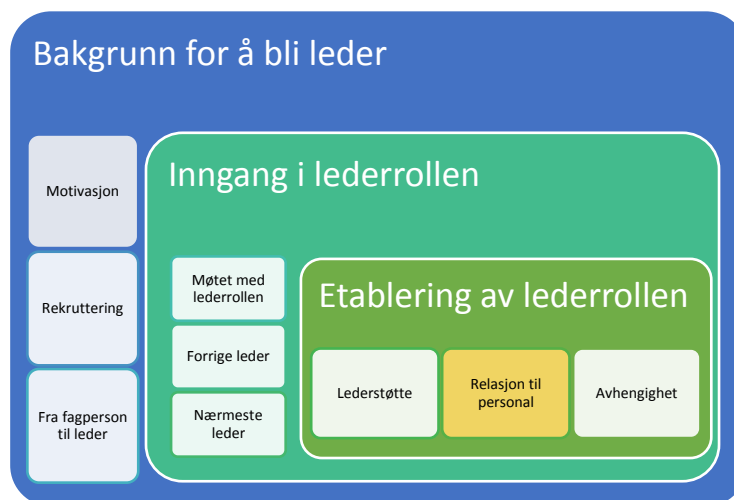
Informantene forteller om og vårt inntrykk er at lederne får hjelp når de ber om det.

Flere snakket imidlertid om at det fantes mange kurs, men at de manglet tid og knagger å henge ting på i starten for å gjøre kursene relevante og nyttige. En av informantene sa at hun merket at de som holdt kursene hadde en kontorhverdag og ikke så hvilken hverdag lederne opererte i.

Flere av informantene fortalte at det er utfordrende å få tak i de du trenger når du trenger dem. Arbeidet blir avbrutt ved at man blir stående i telefonkø. Det er ikke alltid lett å be om hjelp via telefon, flere snakket om at de måtte forberede seg og gjøre undersøkelser av hva de egentlig lurte på før de kunne ringe support. Det er lett å glemme flere ting man skulle spørre om i løpet av en telefonsamtale, flere mener det hadde vært bedre og fått noen man kunne snakke direkte med og som kunne vise dem hvordan for eksempel programmene fungerte. En informant bekrefter dette med at hun sier hun satt pris på å ha Personal og organisasjonsavdelingen lokalisert i samme hus da hun begynte.

De nye lederne har gjerne ikke mye tid til å gå på kurs eller sette seg inn i veiledningene som ligger på Intranett. Det er derfor ikke sikkert alle får tatt alle kurs eller lest de veiledningene som er ment for nye ledere. Eller man tar kursene på feil tidspunkt i forhold til når man trenger dem. Samtlige ønsker seg mer opplæring på verktøyene og en glidende inngang til arbeidsoppgavene.

4.1.3.2 Relasjon til personal



Figur 13: Modell for presentasjon av funn – med tema «Relasjon til personal» uthevet

Overgangen fra å være kollega til å bli leder ble beskrevet av informantene som et stort rollebytte. En fortalte at det opplevdes som en lojalitetskonflikt at man gikk fra å ha arbeidet nært noen til å bli lederen deres. Flere beskrev at det var utfordringer i starten med å være leder for de samme man har vært kollega for. Rollebyttet krevde en annen relasjon til kollegaene. De fleste informantene fortalte om en kaotisk start, der de etter hvert hadde følt behov for å bli tøffere i rollen. Alle informantene ga videre uttrykk for at lederrollen innebar å være tilrettelegger for de man har personalansvar for. De fleste fortalte at de hadde et godt forhold til sine ansatte. Flere oppfattet sin nye rolle som stor og omfattende.

Jeg synes personalgruppa er alt for stor. Jeg synes 40 stk. pluss tilkallingsvikarer er alt for mye å håndtere. Og det er jo overhodet ikke anbefalt fra noen å ha så mye personale.

Informant 4

De beskrev også at det var et omfattende personalansvar, de fleste har et sted mellom 30-50 ansatte og mente at personalgruppen var for stor.

De fleste informantene mente de hadde et fantastisk personell og sa de hadde fått støtte og oppbakking som leder. Flere ble møtt med forståelse i starten for at de var ny og ikke kunne svare på alt. De fortalte at de hadde fått gode relasjoner til personalet. Flere snakket om en mestringsfølelse i forhold til at de klarte å håndtere personalet og få hverdagen og vaktene til å gå opp. De sa at de fikk tilbakemeldinger fra personalet om at de gjorde en god jobb og følte seg ønsket som leder. Flere beskriver at det var utfordringer i starten med å være leder for de samme man har vært kollega for. Rollebyttet krever en annen relasjon til kollegaene. En snakket spesielt om betydningen av tillit, gjensidighet i den og hvor lang tid den tok å bygge.

Klart du kan rasere den (tillit) på en dag da, men jeg tenker at den har du brukt lang tid på å bygge.

Informant 2

Noen følte seg litt som spesialsykepleier for sine ansatte, og måtte passe på ikke å gå inn i behandlerrollen overfor sine ansatte når de kom med utfordringer knyttet til jobb eller hjemme. En nevnte at hun opplever lederrollen som at hun til tider hadde roller som en som trøster, en slags mamma, en humørspreder, en advokat, som veileder og faglig leder, samt som rådgiver i forhold til ulike private forhold.

Alle var opptatt av relasjonene mellom seg som leder og sine medarbeidere. En av informantene beskrev hvordan hun arbeidet med relasjoner til sine ansatte på følgende måte:

Det er som når du har fått deg ny kjæreste og du lager han kjøttkaker. Du vet jo ikke hvordan han liker dem, hvordan mora hans lager dem. Og om han liker dine kjøttkaker det vet du ikke. Men du må jo lage, servere og få tilbakemelding. Kanskje han liker dem litt spicy, og da vet du hvordan han vil ha dem. Neste gang serverer du han spicy kjøttkaker. Og jeg prøver liksom å servere alle, så man blir veldig kjent med folk. Og det er kanskje litt sånn at jeg kommuniserer forskjellig med alle. Noen er det litt kompisaktig, noen må jeg styre.

Informant 7

Flere av lederne beskrev et personell som var fornøyd med å ha en tilgjengelig leder de kunne komme og snakke med. Samtlige ledere var tilgjengelig og hadde åpen dør i starten.

Jeg bruker nå å si at enkelte morgener skulle jeg hatt sånn kølappsystem for døra for da ser jeg bare en sånn rad med folk som skal inn.

Informant 3

Lederne så etter hvert at de måtte begrense tilgjengeligheten i perioder for å få ro til å fullføre arbeidsoppgaver. En leder sa at folk var utsultet på å ha lederen nært seg, å bli sett og ivaretatt. Da hun begynte var de helt umettelig. Det tok også litt tid i starten for å bli kjent med så mange. Hun kom inn som helt ny på en avdeling og hun holdt en profesjonell og formell rolle i starten for å gjøre det enklere for alle å ta kontakt med henne. Det ble beskrevet som en tøff start, men hun hadde etter hvert begynt å bli kjent med og glad i sitt personell.

Så er det jo en stor ting å få frigitt tid til utviklingssamtaler. Det tar jo egentlig ett år om jeg tar en i uka.

Informant 8

Det å bli nærmeste leder for kollegaene ble beskrevet som en kompleks overgang for flere. De byttet rolle og det gikk for noen ut over tidligere gode relasjoner da de måtte sette grenser i regi av lederrollen. En av informantene opplevde særlig en hendelse som problematisk og den endret relasjonen til en enkeltperson. Hun forteller at det var synd, men måtte nesten skje i forhold til den jobben hun skulle få gjort mente hun. Hun opplevde også at hun plutselig ble en del av systemet og ble omtalt som ledelsen som ikke forstod noen ting. Hun beskrev det som om hun hadde gått over til fienden. Hun hadde heller aldri hatt så lite informasjon om hva som foregikk på avdelingen som etter at hun ble leder.

Ja, man er leder og man er liksom en del av systemet, man omtales som ledelsen som ikke forstår noen ting. Det er liksom den i fra de som har vært kollegaer tidligere da. Men jeg må også tenke at jeg må jo tre ut av det som jeg var i før. Oppgavene mine og ansvaret er annerledes.

Informant 8

En fortalte at hun gikk fra å være kollega til å være en man måtte holde seg inne med. Personell kunne fortelle henne en side av saken, men når hun snudde ryggen så var ikke

historien den samme. Hun slet med dette i begynnelsen. Etter en stund var hun ikke lenger så redd for å ikke bli likt. Samme informant møtte forventninger fra personalet om at hun måtte kunne alt fra starten av. En av informantene sa imidlertid at det gikk mye bedre å gå over til å bli leder for tidligere kollegaer enn hun hadde tenkt, hun følte ikke hun måtte forandre seg noe særlig. Denne informanten var den med minst antall personal i vårt utvalg.

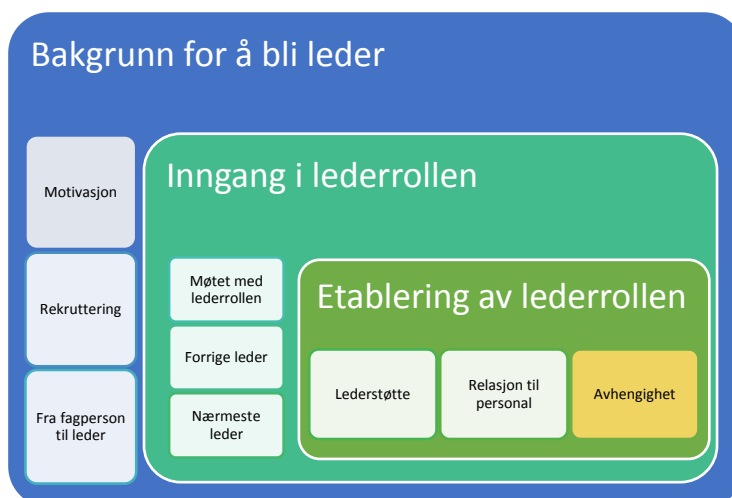
Jeg er ikke så redd for å ikke bli likt nå som jeg kanskje var første året. Nå er det mer sann at vil dem ikke like meg av personlige grunner så får det heller bare være.

Informant 5

De fleste beskriver sitt personal positivt, og sier de har støtte i personalet. Personalet kan virke som en viktig motivasjonsfaktor for å fortsette i jobben. Samtlige ledere er tilgjengelig og tilstede for sitt personal. Personalansvaret beskrives videre som for omfattende av seks av åtte informanter. De to som ikke sier det er for omfattende har 15 personer hver. Resten ligger på mellom 30-50 medarbeidere.

Det er en kompleks overgang å gå fra å være kollega til å bli leder for de lederen har jobbet tett med tidligere. Bare en av åtte informanter syntes dette gikk bedre enn forventet. Av de som har stått i jobb med kollegaene tidligere, syntes fem av åtte dette var en utfordrende overgang i starten.

4.1.3.3 Avhengighet



Figur 14: Modell for presentasjon av funn – med tema «Avhengighet» uthevet

4.1.3.3.1 Organisatoriske avhengighet

Flere informanter fortalte at informasjonsflyten på UNN kunne bedres. En informant fortalte at det nok ble gjort mye dobbeltarbeid på UNN som helhet ved at man ikke samhandlet og delte erfaringer. Hun fortalte at flere satt og plagdes med de samme tingene på tvers av klinikkene.

Sånn som nå den her sikkerhetskampanjen som gikk over til sikkerhetsprogram. Da var det liksom bare dumpet, nå skal vi begynne med det. Og så satt man på hver sin avdeling, hver sin klinikk og lurte på hvordan man skulle løse det og lage systemer. Ja, jeg tror alle satt og lurte på de samme tingene. Og man laget sine egne systemer istedenfor at det kunne vært satt ned en ressursgruppe som kunne sett på det og kommet med løsningen.

Informant 3

En annen informant sa at det satt mange konger på hvert sitt nes som ikke rodde over til hverandre bestandig. En annen mente at det var lite kompetanse ellers på UNN på hva hennes avdeling holdt på med.

Man kunne styrt pasientflyten sånn at man kunne i beste fall redusert antall korridorpasienter hvis man bare hadde snakket sammen. Men det er klart at dette er ikke noe som er gjort over natten.

Informant 5

Vi ser ut fra informantenes uttalelser at kommunikasjonen i en så stor organisasjon kan være utfordrende. En av informantene sier at hun tror det gjøres mye dobbeltarbeid med at mange sitter og plages med det samme.

4.1.3.3.2 Systemavhengighet

Informantene fortalte at det var veldig mange digitale systemer og verktøy man måtte sette seg inn i som ny leder, og som var nødvendig for å få jobben gjort. GAT er et system som ble nevnt av samtlige informanter og det ble opplevd som et omfattende system. De sa at de brukte veldig mye tid på å finne ut av hvordan de skulle gjøre ting. De reagerte på at det ble

forventet at de skulle kunne bruke verktøyene etter bare ett kurs. De fleste opplevde at de ikke lærte seg verktøyene før de fikk brukt dem i praksis

Og selvfølgelig at systemene var på plass ikke sant. Det er så frustrerende å bruke så mye energi på å få verktøyene til å virke. Og det har jeg lært meg etter å ha vært her noen år, at her tar ting tid. Så nå har jeg jo ingen forventninger lenger. Og det er jo trist.

Informant 4

Informanten sa videre at hun ble sprø av Plania³ da det tok så lang tid før ting ble fikset. Flere beskrev en irritasjon knyttet til å følge opp ting de mente andre burde ha gjort. En leder beskrev også at hun måtte vente tre måneder på å få mailen sin til å fungere. Flere informanter hadde en oppfatning om at der manglet merkantilt personell. Lederne ble sittende med flere oppgaver som tidligere var lagt til Personal og orgainsasjonsavdelingen, og beskrev en hverdag hvor de ofte måtte stå i telefonkø for å få hjelp med å fullføre administrative oppgaver knyttet til digitale verktøy.

Ja, for det er veldig mye administrative systemer. Og veldig mye HR/personal er overlagt nå til avdelingssykepleiere. Sånn som å kjøre lønn og sitte og godkjenne, så skal man sende lønn ned til lønnsystemene. Sånn at det er mye der. Og så har man jo lyst til å gjøre ting rett. At det verken blir feil for UNN som min arbeidsgiver og mine ansatte. Jeg føler jo litt på det ansvaret.

Informant 3

De fleste lederne syntes de fikk hjelp via support på telefon, men at dette ikke alltid var hensiktsmessig måte å få hjelp på. En sa hun føler hun må skolere seg opp på systemene før hun kunne ringe. En annen nevnte at man gjerne fikk hjelp til akkurat det man lurte på der og da, og at man da gjerne glemte andre ting man også skulle ha spurt om. Når man så kom på det, og havnet i telefonkø på nytt igjen og orket ikke følge det opp. En fortalte at hun mente hun mistet noe når alt gikk gjennom telefon. Det var ofte kø på linjene, noe som gjorde at lederne mistet arbeidsflyten når de ikke kom gjennom. Da måtte de bare legge bort arbeidet

³ Plania er et datasystemet hvor de bestiller drifts- og eiendomstjenester

og gjøre noe annet. Flere beskrev en frustrasjon over ikke å få gjort arbeidet ferdig. Man var avhengig av så mange nøkkelpersoner for å få jobben gjort.

Mange ting av de systemene vi bruker, de datasystemene vi bruker daglig. De er dumme. De jobber ikke med oss, de jobber mot oss. Tungvinte løsninger. Tunge datasystemer som ikke kommuniserer godt med hverandre. Tingene går så sakte. Jeg ansatte en ny, og det tar flere uker før han kommer fra personalportalen⁴ og inn til GAT. Og når jeg skal ha turnusen iverksatt dukker han ikke opp i vaktboka.

Informant 7

Informantene beskrev at de hadde brukt lang tid på å orientere seg på UNN. For å bli kjent med systemet og folkene rundt seg som de skulle samarbeide med. En beskrev at det gikk veldig tregt i starten med å få på plass verktøyene.

Jeg synes det er utrolig mange systemer og for å få jobben din til å gli så må du ha litt kjennskap til dem. Det er mange ting i for eksempel personalportalen. Der ligger masse veiledning. Men du klarer liksom ikke lese alle veiledningene.

Informant 6

For å kunne utføre lederjobben, er samtlige informanter avhengig av å kunne flere digitale verktøy og kjenne systemet til UNN. Dette kan virke omfattende i starten for de fleste å sette seg inn i. De fleste klarer ikke ha den fulle oversikten, og gjør seg derfor avhengig av flere nøkkelpersoner på support for å få jobben gjort. Flere opplever dette som både tungvint og frustrerende i en travel arbeidshverdag. For eksempel fortalte en informant at hun ikke fikk budsjettet sitt før det var gått 6 mnd. Og hun visste da heller ikke at hun hadde flere prosjektnummer før langt uti budsjettåret. Dette kan medføre unødvendig dobbeltarbeid og opprydding som følge av at man ikke har fått den innføringen man trengte for å kunne gjøre jobben sin.

⁴ Personalportalen er et digitalt verktøy som tar seg av alt av personalbehandling som blant annet rekruttering, lønn, utviklingssamtaler, sykefraværsoppfølging, reiseregninger

4.2 Oppsummering av funn

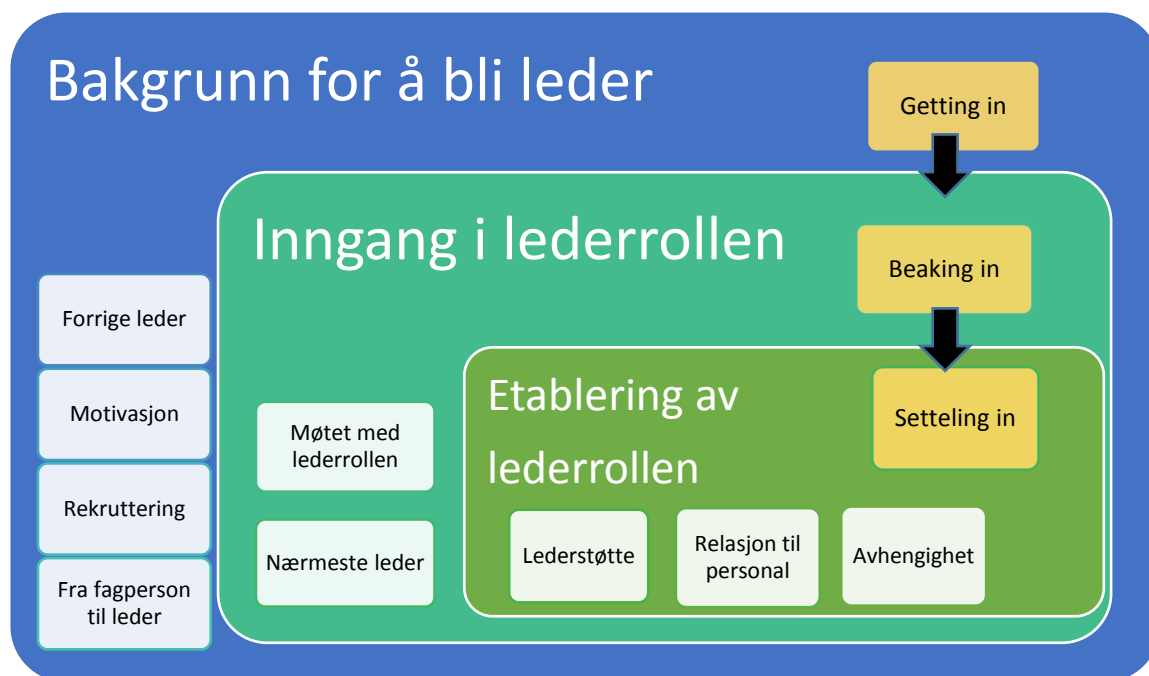
Funnene knyttet til rekrutteringsprosessen viser en ensidig intern rekruttering, samt at motivasjonen for å bli leder ser ut til å ha blitt utløst av at man ble oppfordret til det. Lederskiftene virker ikke å være planlagte i særlig stor grad. Bakgrunnen for at informantene ble leder, ser ut til å være at forrige leder sluttet eller ble faset ut. Behovet for ny leder kan se ut til å være hovedgrunnen til at informantene ble oppfordret til å søke.

Overgangen fra fagperson til leder ble beskrevet som tøff og overveldende, det samme gjorde møtet med lederrollen. Spesielt vil vi rette fokus på ledernes store personalansvar og omfattende administrative oppgaver. Informantene fortalte at flere administrative oppgaver legges over til enhetslederne samtidig som at merkantile ressurser blir tatt bort.

Etablert lederstøtte samt oppfølging fra nærmeste leder virker å være viktige faktorer for hvordan de nye lederne etablerer seg i lederrollen. Vi ønsker å se nærmere hvordan lederne relaterer seg til sitt personale og UNN som helhet. Flere påpekte at det er var å sette seg inn i som ny leder, samt at det var et omfattende system og mange dataverktøy som måtte læres på kort tid for å kunne utføre lederjobben.

4.3 Diskusjon av funn

Vi kan knytte modellen til de ulike fasene av lederskiftet som Dale (2014) beskriver som sentrale.



Figur 15: Modell for presentasjon av funn med spesifisering av ulike faser av lederskifter

Dale (ibid.) skiller mellom fasene han kaller for *Getting in*, *Breaking in* og *Settling in*, og det er en tidslinje for når fasene foregår i forbindelse med lederskifter. Våre funn sammenfaller imidlertid ikke helt med den originale modellen, spesielt er dette gjeldende for tidsperspektivet. Vi har likevel satt fasene inn i vår modell for å illustrere hvordan vi har tenkt og tenker modellene sammen. Modellen til Dale (ibid.) i figur 3 ble også lagd som en anbefaling for hvordan et lederskifte bør gjennomføres. Vi har i våre intervjuer fokusert på den tidlige fasen av et lederskifte, og vår modell tegner et bilde på hvordan våre informanter har opplevd lederskiftene de selv har vært en del av. Temaene som er i modellen er de som vi ut fra intervjuene oppfattet som sentrale for å beskrive deres opplevelser. Det er dette virkelighetsbilde vi tar sikte på å beskrive ut fra våre mest sentrale funn. Vi drøfter også våre funn ut fra tidligere presentert teori, samt ser funn og teori opp mot nasjonale lederkrav.

4.3.1 Bakgrunn for å bli leder

For å beskrive mer om bakgrunn for å bli leder deler vi diskusjonen i to. Først diskuterer vi temaene «Motivasjon», «Rekruttering» og «Førrige leder», også diskuterer vi funnene under temaet «Fra fagperson til leder».

4.3.1.1 Motivasjon, rekruttering og førrige leder

I intervjuguiden vår startet vi med å spørre informantene om deres motivasjon for å søke på lederstilling i UNN og hvordan de opplevde rekrutteringa. Dette gjorde vi for å finne mer ut om bakgrunnen for å bli leder, og for å prøve å svare på hva som motiverer fagpersoner for å inneha en lederstilling i UNN.

Alle informantene fortalte at de var rekruttert internt og samtlige unntatt en informant var oppfordret enten via nærmeste leder eller kollegaer til å søke på stilling som leder. Dette støttes av Ivan Spehar (2014) som også fant ut at de fleste lederne i helseforetakene ikke hadde planlagt å bli ledere. Spehars funn viser også at lederne valgte å søke på lederjobb hovedsakelig på grunn av ytre press. Våre funn viser at motivasjonen til å søke på stilling, kom først etter at informantene ble oppfordret til å søke. Rekrutteringen var altså en utløsende faktor for motivasjon til å bli leder. Rekrutteringen bestod i hovedsak i at nærmeste leder eller kollegaer oppfordret en til å søke på ledig lederstilling. Det kan tyde på at i de fleste tilfellene at det ikke ble snakket om planlagte lederskifter, men at behovet for ny leder hadde kommet brått på. De tilfellene der lederskiftet var planlagt kan det se ut til at det var i forbindelse med omorganisering. Dette er interessant, da det kan stilles spørsmål om det vil være viktigere å beholde alle lederne etter en omorganisering, enn det er å rekruttere ut fra andre kriterier. En av lederne ble rekruttert fordi hun var ny slik at hun for å kunne være nøytral i forhold til personalet da avdelingen ble beskrevet som kaotisk. Det kan være en fordel i kaotiske (konfliktfylte) arbeidsmiljø og kunne ha en nøytral rolle som leder. Lederskifter ved omorganisering er noe som man kunne sett mer på. Da for å se på hvordan ledere ble rekruttert og hvordan lederskiftene da ble planlagt.

Rekruttering er en sentral prosess i forbindelse med lederskifter. Frode Dale definerer rekruttering slik:

Å tiltrekke seg, velge ut og fase inn nye medarbeidere og ledere, samt fase ut dem som (eventuelt) slutter. (Dale, 2014, s 79)

Lederrekruttering og lederskifte er ifølge Dale nesten identiske prosesser og rekrutteringsprosessen innehar elementer som utgjør den første fasen av lederskiftet som Dale kaller *Getting in*. Forrige leder blir her utfaset, det gjøres en utvelgelse av ny leder, der kan være en konstituering, der er en oppsigelse og der må gjøres forberedelser (Dale, 2014). Vi ser ifølge våre funn at lederskiftene ikke har foregått på en slik planlagt og lineær måte som Dale fremstiller. Våre funn viser at forrige leder ikke var tilgjengelig for overlapp for de fleste av informantene. De to som hadde fått overlapp, beskrev den som knapp. De opplevde overlappen som lite planlagt og uhensiktsmessig. Grunnen til at overlapp ikke fant sted var ikke presisert av alle informantene. Der vi fikk oppgitt årsaker var forrige leder sluttet, blitt syk eller gått over i annet arbeid internt i virksomheten. En kritikk av studien vår kan da være at vi ikke hadde stilt oppfølgende spørsmål om selve rekrutteringsprosessen og hvordan de hadde opplevd den. Vi hadde spurt alle om de hadde blitt rekruttert, men vi burde trolig gått dypere inn i rekrutteringsprosessen med informantene for å få bedre funn rundt dette tema. Vi så i ettertid at de beskrivelsene vi hadde var for grunn hos enkelte informanter, men dataen vi hadde ga oss et helhetsinntrykk av at det hadde gått fort fra informantene ble spurt til de ble ledere. Funnene blir likevel noe svak når vi ikke har fått presisert mer på hvordan dette gikk til og hvordan alle informantene opplevde dette. Vi hadde noen informanter som selv tok initiativ til å ta oss dypere inn i prosessen, men vi burde sørget for å få like utfyllende data fra samtlige informanters opplevelser knyttet til rekrutteringsprosessen. Rekrutteringsfasen og hvordan den opplevdes fremstår for oss som veldig sentral for hvordan det gikk videre med innfasing av de nye lederne. Hvordan denne ble gjennomført kan se ut til å avgjøre om en leder fikk en god start eller ikke. Dette er noe som vi burde sett nærmere på enn vi fikk gjort i denne studien.

4.3.1.2 Fra fagperson til leder

Overgangen fra fagperson til leder ble beskrevet som tøff av de fleste informantene. Spehar (2014) beskrev også at de fleste opplevde overgangen fra klinisk til administrativ rolle som utfordrende, samt at det kunne medvirke til at lederne opplevde det som komplisert å delegere arbeidsoppgaver og fungere i lederrollen. Dette ble bekreftet av våre funn ved at informantene beskrev det som vanskelig å «forlate» faget, og flere prøvde å kombinere lederjobb og klinisk arbeide. De fleste så midlertid at dette ikke gikk i lengden, da lederjobben var så kompleks og krevende. De fleste beskrev at de opplevde forventninger fra omgivelse om at de også skulle stå i klinisk arbeid som leder, og at den faglige bakgrunnen

var essensiell for å kunne gå inn som leder. Flere sa at det var vanskelig å balansere disse to rollene i starten, og de fleste lederne måtte stå en stund i lederrollen før de klarer å ta et endelig valg om kun å jobbe som leder. Vi ser i våre funn at majoriteten velger å gi slipp på faget for å kunne utføre lederjobben, men at ikke alle har tatt et endelig valg om å slippe faget permanent på tidspunktet intervjuet ble gjort. Forskning viser at sykepleiere er mer tilbøyelig til å forlate faget sitt i sammenlikning med leger som står i lederstillinger (Spehar, Frich og Kjekshus, 2013). Vi fant at alle informantene satte faget sitt veldig høyt, og at de hadde en oppfatning om at faget var med på å gi dem legitimitet overfor de fagpersonene som de skulle være leder for.

Frode Dale (2014) skriver at førstegangsledere opplever to fundamentale prosesser, *identitetsskifte* i kombinasjon med *lederskifte*. Lederne går fra å være fagperson og individuelle bidragsytere til skulle lede og være bidragsyter gjennom andre. Dette er første trinnet i det han kaller ledelsestrappen, hvor første steget er å gå inn i ledelsesfaget. De fleste av informantene våre var førstegangsledere, og vi så skille mellom disse og de informantene som hadde jobbet som leder før. Det var tydelig at det var lettere for de med ledelsesbakgrunn å ta et valg om ikke å jobbe klinisk, og da jobbe med ledelse alene. De enhetslederne som hadde mest personalansvar så at ledelsesfaget var omfattende nok i seg selv når de hadde jobbet en stund. De fleste informantene hadde da vi intervjuet dem ikke tatt et endelig valg om de ville «forlate» faget permanent til fordel for ledelsesfaget.

Overgangen fra fagperson til leder ble beskrevet som kompleks og overveldende av informantene. De forlot en virkelighetsforståelse som fagperson og gikk inn i en annen. Som leder fikk de da et annet perspektiv på hvordan virksomheten fungerte, enn de hadde som fagperson. Informantene beskrev det som vanskelig å stille seg inn til den nye posisjonen og balansere arbeidsoppgavene. Kjekshus og Nordby (2002) beskriver at fagpersoner og ledere innehar to ulike perspektiver og rasjonaliteter i forhold til sykehusdrift. Slik vi forstår de mener de det er viktig å inne ha begge perspektiver i helseledelse. Dette benevner de som et holistisk perspektiv. Ved å inneha et holistisk perspektiv kan man kombinere de to ulike rasjonalitetene; økonomiskadministrativ rasjonalitet og det medisinsk rasjonalitet. Med et holistisk perspektiv og gjennom hybridledelse skal man altså kunne kombinere de to perspektivene og de motsetninger knyttet til rasjonalitetene man finner i spennet mellom fagperson og ledelse (Kjekshus og Nordby, 2002).

4.3.2 Inngangen i lederrollen

Diskusjonen rundt inngangen i lederrollen deles i modellens to opprinnelige tema «Møte med lederrollen» og «Nærmeste leder».

4.3.2.1 Møte med lederrollen

Informantene beskrev møtet med lederrollen som tøff og overveldende. Ordet kaos gikk igjen i beskrivelsen av den første tiden. Enhetslederne sa de gikk rett inn i drift av avdelingen, uten forberedelser til den nye rollen og arbeidsoppgavene som var knyttet til den. De fleste sa de jobbet tungvint og manglet oversikt. Det var mange systemer de måtte sette seg inn i, og som de helst skulle kunne bruke i løpet av kort tid. Informantene beskrev en hektisk hverdag hvor de slet med å balansere arbeidsoppgavene. Spesielt nevnes det omfattende personalansvaret som overveldende. De fleste hadde mellom 30 og 50 ansatte som de skulle bli kjent med, og følge opp. Dette skulle skje i kombinasjon med at de kom inn i en ny rolle samt ble i stand til å mestre alle administrative oppgaver som fulgte med stillingen.

I klassisk ledelsesteori blir det ofte dratt en sterk skillelinje mellom ledelse og administrasjon (Kotter, 1990). De lederstillingene som våre informanter innehadde krevde at man klarte å balansere begge deler. Ledelse på dette nivået var både administrasjon og ledelse i ett. I starten kunne det virke som om lederne hadde nok med å klare å bemanne avdelingen og gi lønn til de ansatte. Dette ble første prioritet, så fikk resten av arbeidsoppgavene ligge på vent. De beskrev også at de møtte forventninger om at de skulle kunne alt fra første dag, men at de samtidig fikk forståelse fra personal om at de måtte få tid på seg til å undersøke nye problemstillinger underveis som de dukket opp. Informantene beskrev en bratt læringskurve både med hensyn til å finne seg til rette i lederrollen samt takle alle ansvarsområder som fulgte med jobben. Den raske overgangen fra fagperson til ledelse kunne se ut til å føre til en det Jakobsen og Thorsvik (2014) kaller *rolleklarhet*. Det fremstod som vanskelig å klare å møte forventningene fra omgivelsene samtidig som man skulle finne seg til rette i sin nye posisjon.

Nasjonale krav til lederadferd innen helse fremholder at ledere skal være helhetstenkende, ansvarlig, endringsvillig, handlekraftig, kommuniserende og inspirerende (Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak 2012). Dette samsvarer godt med det Martinsen (2009) beskriver som at en leder derfor bør kunne beherske flere lederroller som formelle roller, mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. I nasjonale krav til

lederadferd kommer det imidlertid ikke noe tydelig fram om tilstedeværelse og tilgjengelighet. Tilstedeværelse og tilgjengelighet er noe alle informantene ønsket fra sin nærmeste leder. Det er også noe alle beskrev senere som en viktig adferd ovenfor de som de leder.

De fleste beskrivelser informantene ga av sin lederrolle, lederstil og lederadferd, sammenfaller godt med relasjonsledelse som lederperspektiv. Informantene gikk inn i rollen som leder med sterkt fokus på tilgjengelighet og direkte muntlig dialog med de ansatte (Spurkeland, 2013).

4.3.2.2 Nærmeste leder

I følge Frode Dale (2014) er nærmeste leder en nøkkelrolle i et hvert lederskifte i alle faser. Vi ser i våre funn at nærmeste leder var sentral i rekruttering, men at den ikke opplevdes like tilgjengelig som lederstøtte når lederen først ble ansatt og skulle settes inn i jobben. Ut fra hvordan våre informanter beskrev det, var det en markant forskjell på å få oppfølging fra nærmeste leder, kontra ikke å få dette. To av åtte informanter beskrev tydelig at de hadde fått overlapp, oppfølging og blitt sett av nærmeste leder. Disse informantene hadde samme leder. Ut fra deres beskrivelser kan det se ut for at de hadde falt bedre til ro med arbeidsoppgavene og hadde større aksept for utfordringene knyttet til sin nye rolle og ansvar. De som ikke hadde fått oppfølging, beskrev starten som tøffere og vanskeligere. De så ut til, fra beskrivelsene, å ha opplevd starten som mer famlende og ensom enn de som hadde fått oppfølging fra nærmeste leder.

Dale (2014) mener at den viktigste aktøren i et lederskifte er nærmeste overordnede til den lederen som blir ansatt. Den nærmeste overordnede lederen er den som har ansvaret for å fase ut avtroppende leder, fase inn konstituert, velge ut ny leder, støtte den nye lederen i oppstartsfasen, samt lage plan opplæring og gjennomføring av prøveperioden, føre læringssamtaler og foreta evaluering av prøveperioden (ibid.). Fravær av dette ansvaret hos nærmeste leder kan ifølge Dale(ibid.) føre til at altfor mye blir lagt på lederen selv. Det er derfor kritisk at nærmeste leder gjøres ansvarlig for å kunne gjøre nye ledere i stand til å ta over det lederansvaret de har fått. Vi så i våre funn at en bedre veiledning og støtte opp mot alle ressurser som lå klar i forhold til lederstøtte kunne være nyttig. Videre kan det se ut til at

lederne ikke var i stand til å ta inn over seg all hjelp som faktisk fantes, når de måtte gjøre alt selv.

For oss ser det ut som at nærvær av nærmeste leder er viktig for et vellykket lederskifte. Det er mye å sette seg inn i som ny leder, og vi tror man trenger noen som kan være tilgjengelig for å overlappes. Det kan tyde på at tilstedeværelse av nærmeste leder kan være en sentral lederstøtte.

4.3.3 Etablering av lederrollen

Etablering av lederrollen drøftes også i henhold til vår modellens inndeling «Lederstøtte», «relasjon til personal» og «Avhengighet».

4.3.3.1 Lederstøtte

Samtlige informanter fortalte at de fikk støtte og hjelp når de ba om det. Når de ringte support ble de møtt med forståelse og imøtekommelse. Alle fortalte at de visste at det fantes kurs og veiledninger for nye ledere. Det som så ut til å være utfordringen var hvordan lederstøtten var tilgjengeliggjort for de nye lederne. All støtte var avhengig av at lederen selv tok seg tid til å sette seg inn i hva som fantes av tilbud, samt tok kontakt og fulgte opp. Dette så ut til å gjøre det vanskeligere å benytte seg av støtten, da hverdagen var så hektisk at de ikke rakk å sette seg inn i hvilke muligheter de hadde for oppfølging. Flere fortalte at det heller ikke var lett å vite når man burde gått på de ulike kursene, men fremfor alt beskrev de fleste starten som for hektisk til å få gått på kurs. De fleste fortalte at det hadde vært enklere å få hjelp om man kunne ha hatt noen å snakke med som var fysisk tilstede. Dette er i tråd med Spurkeland (2013) som fremholder direkte dialog og kollegial læring fremfor nedskreven tekst.

Informantene fortalte at de måtte ringe for å få hjelp. Dette virket hemmende på arbeidsflyten da de ofte endte opp i telefonkø eller ikke kom på alle ting de lurte på når de først var på telefonen. Flere av informantene fortalte at de ikke visste hvem de skulle kontakte for å få hjelp til de ulike oppgavene. Det virket uoversiktlig hvor de skulle henvende seg. Den samlede pakken med lederstøtte ble for vanskelig å benytte seg av og få oversikt over med alle arbeidsoppgavene og det store personalansvaret de hadde. De fleste hadde savnet en roligere og mer planlagt start hvor det var lagt til rette for at de kunne gå på ulike kurs i en

hensiktsmessig rekkefølge. De fleste skjønnte at de måtte ha kurs for å klare å lære seg alle systemer, men fant lite rom for dette i starten.

Lederkursene og lederutviklingsprogrammet til UNN har i første modul opplæring i mange administrative kurs. Disse forventes fullført mellom tre til seks måneder etter tiltredelse (hentet fra UNNs Intranett). Alle våre informanter hadde vært i sine lederstillinger over seks måneder. Noen fortalte at de hadde vært på noen av disse kursene, men at det var svært vanskelig å få tid til å gjennomføre alle.

4.3.3.2 Relasjon til personal

Samtlige ledere beskrev personalet sitt i positive ordelag. Og det kan virke som om relasjonene til personalet var viktige drivkrefter for å fortsatt kunne stå i det som de fleste informantene kaller en krevende og tøff jobb. Videre beskrev flere at inntreden i lederrollen gjorde at de måtte forandre relasjoner til medarbeidere som de tidligere jobbet sammen med som fagperson. Denne overgangen ble beskrevet som vanskelig av flere, men alle hadde akseptert at rolleforandringen hadde endret relasjonen de hadde hatt til tidligere kollegaer. Den nye stillingen de hadde fått krevde det. Flere hadde brukt det Spurkeland (2013) kaller for *relasjonelt mot* i møte med nye og gamle medarbeidere. I de tilfeller der lederne hadde tatt over relasjoner som hadde vært konfliktfylte og problematiske, hadde de måttet vært taktisk og åpen om sin egen rolle og agenda (ibid.).

Lederne holdt videre tilgjengelighet til personalet veldig høyt og flere beskrev at de hadde merket at personalet savnet dette da de tok over. Mange opplevde at personalet var umettelig på å ha leder nært seg i starten. Noe som kanskje kan sees i sammenheng med at en leder skal følge opp og bli kjent med 30-50 stykk over kort tid. Tilgjengelighet og tilstedeværelse overfor personal, henger godt sammen med relasjonsledelse som perspektiv (ibid.). Lederne beskrev at de hadde brukt mye tid i starten på å bygge gode relasjoner og tillit til de ansatte. De hadde lagt mye innsats i å gjøre personalet fornøyd og prøvde å møte deres ønsker så godt de kunne. De fleste informantene beskrev seg selv som positive tilretteleggere for at personalet skulle gjøre en god jobb. Denne typen tilstrebelser etter likeverd og respekt fremheves også som viktig av Johannesen og Olsen (2008) for å kunne oppnå gode relasjoner på arbeidsplassen. Spurkeland (2013) snakker om bevissthet rundt avhengighet som en av premissene for relasjonsledelse. Informantene virket gjennom sine beskrivelser bevisst sin rolle for å få sitt personal til å fungere best mulig. Det de prioriterer i første rekke som ny

leder var å sørge for at personalet hadde et minimum av det de trengte for å kunne gjøre en god jobb. Prioriteringslisten for lederne i starten ble preget i stor grad av følgende arbeidsoppgaver:

- Bli kjent med personal
- Skrive turnus
- Kjøre lønn

Disse tre punktene virket som om informantene hadde hatt som førsteprioritet i starten, så bygde de på etter hvert som de lærte seg systemet å kjenne.

4.3.3.3 Avhengighet

Premisset knyttet til relasjonsledelseperspektivet, om bevissthet om avhengighet gjelder også virksomheten som helhet. Som ny leder ble informantene fort bevisst hvor avhengig de var av andre for å kunne gjøre jobben. Arbeidsoppgavene ble knyttet opp til et komplekst system med tilhørende digitale verktøy. Flere av lederne fortalte at det var umulig å sette seg inn i alt, de ble derfor avhengig av support for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Dialogen innad i helseforetak kan for noen utenfra virke noe byråkratisk, da mye avhenger av datasystemer for å kunne bli gjennomført. For flere av informantene virket datasystemene direkte hemmende for å få gjort jobben. Flere beskrev det som kan minne om en teknisk barriere. Systemene var komplekse og tok tid å lære seg. I starten virker dette overveldende i kombinasjon med alle de andre oppgavene. Groth (2005) beskriver at alle teknologiske løsninger bør vurderes om de er en begrensning eller en berikelse. Ut fra våre funn kan vi si at teknologiske hjelpemidlene var mange og dermed virket begrensende i starten.

Den byråkratiske dialogen gjaldt også en stor andel av lederstøtten, da lederne selv må lete seg fram på intranett for å få tilgang på ressurser. Det var heller ikke beskrevet som enkelt å finne fram til det man trengte, og de endte derfor heller opp med å ringe support. Flere nevnte også at kommunikasjonen internt i virksomheten ikke fungerte optimalt. Spesielt nevnes det at de fikk en følelse av at flere ble plaget av samme type problemstillinger knyttet til nye sikkerhetstiltak eller retningslinjer som de skulle få implementert på sin avdeling. Istedenfor at alle ble plagd med det samme, kunne det vært bedre samarbeid mellom klinikkene mener flere. Spurkeland (2013) mener denne form for byråkratisk dialog er en trussel i dagens arbeidsliv, da den tar bort en del av kvaliteten som man får i den muntlige samtalen. Vi så at

flere av lederne savnet direkte oppfølging og noen de kunne snakket med. Flere nevnte at de kunne tenkt seg en mentor eller fadder som fulgte dem opp. Spurkeland (ibid.) mener videre at kvaliteten må ligge i hodene på folk istedenfor på papiret. Direkte dialog og opplæring mellom medarbeidere er derfor av beste kvalitet.

5 Konklusjoner og implikasjoner

I vår studie ønsket vi å finne ut av: *Hvordan opplever enhetsledere ved UNN den første tiden av et lederskifte?*

Gjennom tre forskningsspørsmål har vi fokusert på enhetsledernes opplevelser knyttet til bakgrunnen for å bli leder, inngangen i lederrollen og etableringen av lederrollen. Åtte informanter ble intervjuet i gjennomsnittlig 45 minutter ved hjelp av intervjuguide. Alle informantene hadde vært gjennom et lederskifte i løpet av de fire siste årene. De fleste var førstegangsledere og opplevde derfor både overgangen fra fagperson til leder, samt det å være ny i lederrollen. Informantene fortalte om forholdsvis like erfaringer med variasjoner. Våre mest sentrale funn er basert på flertallets erfaringer og opplevelser knyttet til forskningsspørsmålene. Alle intervjuene ble transkribert, anonymisert, samt kodet og analysert ved hjelp av programvaren NVIVO. Resultatene fra studien presenteres gjennom forskningsspørsmålene.

5.1 Bakgrunn for å bli leder- Hva motiverer fagpersoner til å gå inn i lederstilling ved UNN?

Samtlige ledere i vårt materiale ble rekruttert internt. Det var få som i utgangspunktet hadde tenkt å bli leder før de ble rekruttert. De fleste ble dermed leder fordi noen spurte om de kunne tenke seg det. To av informantene ble først konstituert, og kunne på bakgrunn av denne ledererfaringen tenke seg å jobbe videre som leder. For flere var også livssituasjon en medvirkende faktor for å søke på en lederstilling. Tre av åtte informanter hadde relevant utdanning innen ledelse og/eller ledelseserfaring før rekruttering.

Nærmeste leders rolle er sentral i planlegging av lederskifter og oppfølging av nye ledere (Dale, 2014). Hans eller hennes bidrag kan være verdifull lederstøtte. Våre funn viser at de som blir ledere ble det hovedsakelig fordi noen rekrutterte dem. En god plan for gjennomføring av lederskifter er viktig for hvordan den nye lederen fungerer, trives med ledelse, og hvor lenge de velger å være leder (Dale, 2014).

5.2 Inngang i lederrollen- Hvordan opplever nye enhetsledere ved UNN overgangen fra fagperson til leder?

De fleste informantene beskrev møtet med lederrollen som kaotisk og omfattende med høyt arbeidspress. De beskrev også overgangen fra fagperson til leder som utfordrende. De fleste fikk et omfattende personalansvar på mellom 30-50 personer. Omfattende personalansvar i kombinasjon med nye arbeidsoppgaver og digitale verktøy, kan forklare hvorfor starten opplevdes som tøff. Samtlige startet i lederjobb uten noe form for opplæring eller forberedelser.

Utfordringen knyttet til overgangen til lederrollen bekreftes også av andre studier. Førstegangslederne beveger seg fra en medisinsk rasjonalitet med nedenfra og opp-perspektiv som fagperson, til en økonomiskadministrativ rasjonalitet med ovenfra og ned perspektiv som leder. (Kjekshus og Nordby, 2002)

Inngangen i lederrollen er et rollebytte for førstegangsledere som kan medføre at man endrer relasjon til tidligere kollegaer (Spehar, Frich og Kjekshus, 2013). De fleste informantene fortalte at de hadde et godt forhold til personalet. Noen opplevde vanskeligheter knyttet til tidligere relasjoner, men har akseptert at dette følger med rollen. De fleste av dem vi snakket med hadde ikke bestemt seg for om de skulle forlate sitt fag permanent til fordel for ledelse.

5.3 Etablering av lederrollen- Hvordan opplever enhetslederne ved UNN etablering av lederrollen?

Det finnes mye lederstøtte for førstegangsledere ved UNN. Formatet på hvordan lederstøtten ble formidlet kunne virke byråkratisk og lite tilgjengelig. Det virket uhensiktsmessig at lederstøtten krevde egeninnsats for å kunne tas i bruk. Samtlige måtte ta lederskolering i tillegg til lederjobben. Spurkeland (2013) skriver at kollegalæring trolig er mer effektiv læring enn nedskrevet tekst. Dialogen som metode mener han kan benyttes gjennom mentor og fadderordninger, noe som samtlige informanter kunne tenkt seg. De fleste informantene ønsket muntlig dialog og mer direkte personlig oppfølging. I begynnelsen av lederskiftet ønsket samtlige ledere seg en roligere start med tettere oppfølging og en plan for bruk av lederstøtte.

Nærhet og tilgjengelighet til personalet ble satt høyt av samtlige informanter. Det uttrykkes at det var et stort behov for å ha ledere nært seg blant personalet. Med et så stort personalansvar vil denne tilgjengeligheten kreve mye tid i etableringen av lederrollen. Tilgjengelighet og direkte dialog er videre i samsvar med relasjonsledelsesperspektivet, og ansett som viktige verktøy for utøvelse av god ledelse. (Spurkeland, 2013)

Hvordan ledere blir rekruttert, møtt og fulgt opp mener vi kan være med å påvirke lederstillingenes attraktivitet. Det påvirker også de som blir ledere og ikke minst alle medarbeiderne de er ledere for. (Dale, 2014) Vi tror rekruttering på sikt kan bli problematisk hvis stillingene oppleves som for tøff å stå i.

5.4 Implikasjoner

Lederskifter er utfordrende, og flere av informantene uttrykte at de ikke helt visste hva de gikk til. Vi burde trolig i vår undersøkelse gått enda mer i dybden rundt rekrutteringsprosessen og opplevelsen av denne. Da dette kunne gjort det tydeligere for oss hvorfor lederskiftene opplevdes som kaotiske. Funnene bør tolkes med forsiktighet ut fra at dette er subjektive opplevelser til informantene, og at det ikke gjelder alle lederskifter ved UNN.

Vi vet også det arbeides med å se på utfordringene rundt lederskifter i UNN. Dette gjøres i kjølvannet av de nasjonale lederkravene og Helse Nords Strategi for leder- og ledelsesutvikling 2015-2018. Vi synes dette er spennende og viktig arbeid som vi tror kan bety mye for enhetslederne. Vi ser at anbefalingene i strategien sammenfaller med Frode Dales anbefalinger i Lederskifter (Dale, 2014)

Informantene vi snakket med satte lederadferd som tilstedeværelse og tilgjengelighet svært høyt. Dette er ikke definert som særskilt forventet lederadferd ifølge de nasjonale lederkravene. Vi mener det derfor kan være interessant å gå mer i dybden på hvorfor tilgjengelighet som lederadferd opplevdes som så viktig for enhetslederne.

6 Sentrale dokumenter:

Strategi for leder og ledelsesutvikling i Helse Nord 2015-2018

Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak 2012

Nasjonal helse- og sykehusplan (2016 -2019),

7 Litteraturliste

Antonsen, Y. (2012) *Kartlegging Organisasjon- og lederstruktur ved UNN HF*. Intern rapport bestilt av UNN.

Colbjørnsen, T., Drake, I. & Brochs-Haukedal, W. (2001) *Norske ledere i omskiftelige tider : AFFs lederundersøkelse*. Bergen, Fagbokforl.

Dale, F. (2014) *Lederskifter*, Oslo, Gyldendal.

Dale, F. (2016) *Å være ny som førstegangsleder*. [Internett]. Ledernytt.no. Tilgjengelig fra: <<https://www.ledernytt.no/aa-vaere-ny-som-foerstegangsleder.5836901-349903.html>> [Lest 20.11.16].

Dalen, M. (2011) *Intervju som forskningsmetode*. Oslo, Universitetsforlaget.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*, Oslo, Fagbokforlaget.

Forvaltningsloven. (2016) *Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>> [Lest 13.04.2016].

Groth, L. (2005) *Lederen, organisasjonen & informasjonsteknologien*. Bergen, Fagbokforlaget.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982) *Management of Organizational Behaviour*. . Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannesen, J.-A. & Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. . Bergen, Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. Oslo, Abstrakt Forlag.
- Kjekshus, L. E. (2016) *Direktørens Ledersamling*. Radisson BLU, Tromsø . PowerPoint fra Forelesning, 9.mars 2016.
- Kjekshus, L. E. & Nordby, H. (2002) Argumenter for en holistisk tilnærming i studier av sykehusorganisering. . *Medisin og samfunn*, s. 310-37.
- Kotter, J. P. (1990) *What leaders really Do*, Harvard Business Review.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det Kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal.
- Malterud, K. (2013) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2009) *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. utg. Oslo, Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. & Glasø, L. (5/2014) *Leders Personlighet, hva sier forskningen?* . [Internett]. Magma.no, MAGMA. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/leders-personlighet-hva-sier-forskningen2>> [Lest 11.10.16].
- Olaisen, J. & Johannessen, J. A. (4/2002) Kompetansebasert Verdiskaping: Strategier og Lederadferd. *Magma*.
- Helse- og omsorgsdepartementet, (2013) *Lederansvar i sykehus 2013*. Rundskriv | Dato: 28.05.2013. Oslo, Helse- og omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-i-2013/id728043/>> [Lest 23.11.16].
- Porter, M. E. (1995) *What is Strategy?* Harvard Business Review.
- Spehar, I. (2014) *Leadership in Norwegian hospitals: a qualitative study of clinical managers' pathways, identities, and influence strategies*. Ph.D, Faculty of Medicine, University of Oslo.
- Spehar, I., Frich, J., C & Kjekshus, L. E. (2012) *Clinicians' experiences of becoming a clinical manager: a qualitative study*. BMC Health Service Research.
- Spehar, I., Frich, J., C & Kjekshus, L. E. (2013) *Professional identity and role transitions in clinical managers*. Esmeral Insight.
- Spesialisthelsetjenesteloven. (2001) *Lov om spesialisthelsetjenesten § 3-8* . [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61/KAPITTEL_3_-_§3-1> [Lest 20.11.16].
- Spurkeland, J. (2013) *Relasjonsledelse*. Oslo, Universitetsforlaget AS.
- UNN. (2013) *UNN-Boka*. Intern informasjonsbrosjyre til ansatte ved UNN.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

8 *Figuroversikt*

Figur 1: God ledelse krever mestring av både administrasjon og ledelse	12
Figur 2:Rolleklarhet	14
Figur 3 Modell for lederskifter (Dale, 2016).....	17
Figur 4: Modell for motsettende perspektiver for styring av sykehus	20
Figur 5: Modell for presentasjon av funn.....	42
Figur 6: Modell for presentasjon av funn – med tema «Forrige leder» uthevet.....	43
Figur 7: Modell for presentasjon av funn – med tema «Motivasjon» uthevet	44
Figur 8:Modell for presentasjon av funn – med tema «Rekruttering» uthevet	45
Figur 9:Modell for presentasjon av funn – med tema «Fra fagperson til leder» uthevet	47
Figur 10:Modell for presentasjon av funn – med tema «Møtet med lederrollen» uthevet.....	50
Figur 11:Modell for presentasjon av funn – med tema «Nærmeste leder» uthevet	53
Figur 12:Modell for presentasjon av funn – med tema «Lederstøtter» uthevet	55
Figur 13: Modell for presentasjon av funn – med tema «Relasjon til personal» uthevet	59
Figur 14:Modell for presentasjon av funn – med tema «Avhengighet» uthevet.....	62
Figur 15:Modell for presentasjon av funn med spesifisering av ulike faser av lederskifter ...	67

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 - intervjuguide

Intervjuguide MOPP ved Master i MBA ved Nord Universitet

Innledning;

Dette intervjuet er en del av vår masteroppgave om hvordan det oppleves å være ny leder i UNN. Vi kommer til å ta opp intervjuet på bånd, og etter at vi er ferdige vil vi skrive ned det som du har sagt, også bruker vi det i vår masteroppgave. Lydfilene vil bli slettet etter at vi er ferdig med masteroppgaven. Når vi bruker utskriften av intervjuet i masteroppgaven vil vi anonymisere resultatene slik at man ikke vet hvem som har svart hva. Vi håper imidlertid vi under perioden vi gjør vår dataanalyse kan ha mulighet for å kontakte deg igjen om vi skulle ha behov for ytterlig informasjon. Nå vil vi gjerne be om ditt samtykke til å benytte de svarene du gir, og gjør oppmerksom på at du har mulighet til trekke deg fra intervjuet når som helst i prosessen.

I løpet av intervjuet kommer jeg til å stille en del spørsmål om ulike deler av det å være leder i da du startet, i dag, og om hva du tenker om fremtiden. Vi er veldig interessert i å høre om dine erfaringer og refleksjoner du har hatt i denne tiden som ny leder i UNN. Det er litt vanskelig å si hvor lang tid intervjuet kommer til å ta, men hvis vi holder på mer enn 45 min vil vi ta en pause og da blir vi enige om vi fortsetter en annen gang eller gjør oss ferdig nå. Håper det går bra for deg?

- Først litt personalia, alder, stilling, lengde på dagens stilling, faglig bakgrunn og lengden på faglig bakgrunn.
- Motivasjon
 - Hva gjorde at du søkte en lederstilling i UNN?
 - Hvordan opplevde du rekrutteringa?
- Den første tiden
 - Fortell om hvordan du opplevde den første tiden som leder?
 - Hvordan opplevde du din leder?
 - Hvordan opplevde du dine tidligere kollegaer, nå medarbeidere?
- Overgangen fra fagperson til leder
 - Hva er ledelse for deg?
 - Hvordan har utviklingen i din utøvelse av ledelse vært?
 - Hvordan var overgangen fra å være fagperson til å bli leder?
 - Hvordan har utviklingen i ditt faglige virke vært?
- Oppfølging og veiledning
 - Hvilke kurs og oppfølging har du tatt?
 - Var noe mer nyttig enn noe annet?
- Framtidige behov
 - Gitt det du vet i dag, hvilken oppfølging skulle du ønsket du fikk som ny leder?
 - Hva ønsker du av videre oppfølging?
- Er det noe som du tenker vi ikke har spurt om som kan være sentralt i vår undersøkelse? Noen erfaringer, opplevelser vi ikke har vært innom?

Tusen takk for at vi fikk benytte oss av din tid. Her er en liten takk fra oss ☺ (dele ut en liten takk for hjelpen gave- eksempelvis sjokolade)

9.2 Vedlegg 2 - Informantliste

Informant nr.	Alder	Ledelseserfaring	Lengde lederjobb	Klinisk jobb	Spesialisering	Antall personal
1.	61-70	20 år	under 1 år	Ja	Ja	15-20
2.	41-50	4 år	4 år	Ja	Ja	25 + 14
3.	31-40	2 år	2,5 år (konstituert først)	Nei	Ja	42-54
4.	51-60	10 år + lederutdanning	3 år	Nei	Ja	40
5.	31-40	4 år + lederutdanning	4 år	litt	Nei	45-50
6.	51-60	under 1 år	under 1 år	Nei	Ja	15-20
7.	51-60	2 år	1 år	Nei	Ja	30
8.	41-50	1,5 år	1,5 år (konstituert først)	Nei	Ja	45 +

9.3 Vedlegg 3 – informasjonsbrev til informanter

Hei

Vi er to masterstudenter ved Nord Universitet som ønsker å finne ut hva ledere opplever som sentrale behov for oppfølging som ny leder. Mye av litteraturen som vi har hatt tilgjengelig beskriver mange og sammensatte behov og utfordringer i forbindelse med **innfasing av nye ledere**. Vi ønsker i dette masterprosjektet å studere nærmere enhetslederne ved UNN for å se om disse behov og utfordringer er gjeldene også her.

Vi ønsker oss 6 – 10 ledere som kan tenke seg til å delta på intervju i omentrent en halv til opp mot en time. Vi ønsker å komme i kontakt med ledere som er nye ledere som har vært i sin stilling mellom 1-3 år ved UNN i Tromsø. Vi ønsker å fokusere på klinisk ansatte ledere.

Intervjuet vil finne sted i nær tilknytning til ditt arbeidssted ved UNN for å gjøre det praktisk mulig i en hektisk arbeidshverdag. Intervjuene ønskes gjennomført innen slutten av august 2016. Masteroppgaven skal etter planen leveres inn i desember 2016.

Du har mottatt denne mailen fordi du har for omentrent et år siden har deltatt på kurset «Velkommen som leder i UNN». For å finne deg har vi vært i kontakt med seksjon "Lederstøtte og organisasjonsutvikling" ved UNN, og de har sendt ut denne mailen for oss. Våre informanter vil selvsagt anonymiseres, og det vil kun være oss som har tilgang til informasjonen som vil bli gitt i intervjusituasjonen. Oppgaven vår vil når den er ferdig bli presentert for «Lederstøtte og organisasjonsutvikling».

Vi vil gjøre opptak under intervjuet for å sikre at informasjonen som gis blir transkribert korrekt, og det vil bli gitt mulighet til å lese gjennom transkripsjonen om dette er ønskelig. Alle personopplysninger og dokumentasjon fra intervjuene vil oppbevares nedlåst når det ikke direkte er i bruk. Vi håper å levere inn oppgaven vår i desember 2016, men har søkt om varighet i prosjektet til 300617. Når vi prosjektet er ferdig vil datamaterialet vårt anonymiseres. Det vil si at vi bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Prosjektet vårt er omsøkt og godkjent av Personvernombud og direktøren ved UNN.

Kunne du tenke deg og være med?

Ta kontakt med Trine Seljeseth på telefon: **952 85 885** eller svar på mail: trine.seljeseth@unn.no så avtaler vi passende tid og sted.

Hvis du er i tvil/har eventuelle spørsmål, så ta gjerne kontakt for mer informasjon. Vi høres.

Med vennlig hilsen

Trine Seljeseth og Anette Tunheim Jakobsen

9.4 Vedlegg 4 – samtykkeskjema

Samtykkeerklæring Master i MBA ved Nord Universitet

Jeg samtykker i at jeg kan bli intervjuet i forbindelse med Anette Tunheim Jakobsen og Trine Seljeseths masteroppgave i MBA ved Nord Universitet. Resultater fra intervjuet som presenteres vil bli anonymisert. Jeg kan når som helst trekke meg ut som informant og er opplyst om det. Jeg er også informert om at jeg kan få lese gjennom transkript etter intervju.

Dato: _____

Navn (Blokkbokstaver og signatur)

9.5 Vedlegg 5 –Søknad NSD



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja ● Nei ○	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input checked="" type="checkbox"/> E-post <input checked="" type="checkbox"/> Telefonnummer <input checked="" type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgaverapport, må det krysses av dersom det skal innføres/registeres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke	fødselsår	
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamateriale (koblingsnøkkel)?	Ja ○ Nei ●	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja ○ Nei ●	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke		NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte) via IP-/e-post adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ○ Nei ●	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ○ Nei ●	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ○ Nei ●	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Når en fagperson blir leder – innfasing av nye ledere ved Universitetssykehuset Nord-Norge	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Nord universitet	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Handelshøgskolen i Bodø	
Institutt		
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Frode	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.</p> <p>Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanbiveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Soelberg	
Stilling	Prodekan	
Telefon	+47 75 51 76 90	
Mobil		
E-post	frode.fjellidal-soelberg@nord.no	
Alternativ e-post	frode.fjellidal-soelberg@nord.no	
Arbeidssted	Nord Universitet	
Adresse (arb.)	Postboks 1490	
Postnr./sted (arb.sted)	8049 Bodø	
Sted (arb.sted)	Bodø	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det veiges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Trine	
Etternavn	Seljeseth	
Telefon	95285885	
Mobil		
E-post	trine.seljeseth@unn.no	
Alternativ e-post	selje72@gmail.com	
Privatadresse	Sommarfjøsvegen 61	
Postnr./sted (privatadr.)	9020 Tromsdalen	
Sted (arb.sted)	Tromsdalen	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> • Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	<p>Vi ønsker å finne ut mer om lederes opplevelser ved å være ny leder i Universitetssykehuset Nord-Norge.</p> <p>Problemstillingen til vårt prosjekt er; Hva opplever enhetsledere ved UNN som sentrale behov for oppfølging som ny leder?</p> <p>Foreløpige utdypende spørsmål er; Hva motiverer for å søke på lederstilling i UNN? Hvilke utfordringer møter nye leder i UNN? Hvordan opplever nye enhetsledere ved UNN overgangen fra fagperson til leder? Hvilken oppfølging, opplæring og informasjon er det behov for som ny leder? Hvilke strategier for oppfølging og veiledning har UNN etablert gjennom sin HR strategi og ledelsesutviklingsprogram? Hvilke strategier for oppfølging og veiledning er etablert innen oppfølging</p>	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		

Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsmenn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	
Beskriv utvalgdeltakere	Vi ønsker å samle data gjennom å intervju informanter. Vi ønsker å komme i kontakt med informanter som er nye ledere som har vært i sin stilling mellom 1-3 år ved UNN i Tromsø, og som er ansatte på det ytterste av 5 ledernivå på UNN, enhetslederne. Vi ønsker på dette nivået å fokusere på klinisk ansatte ledere, og disse er i hovedsak sykepleiere.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Vi vil hovedsakelig rekruttere våre informanter gjennom de som for omentrent et år siden har deltatt på kurset «Velkommen som leder i UNN», som er en del av Ledelsesutviklingsprogrammet på UNN. For å finne informanter har vi vært i kontakt med seksjon "lederstøtte og organisasjonsutvikling" ved UNN. I UNN var det i 2012 totalt ansatt 79 ledere på dette nivået. Et representativt utvalg i forhold til kjønn, alder, klinikk og yrkesbakgrunn tror vi vil være utfordrende å finne. Dette mest på grunn av omfang i antall informanter som vi har kapasitet til i vår datainnsamling, men også ut fra at vi ikke vet hvor mange av disse 79 lederne som har vært ansatt i 1-3 år. Vi har derfor valgt å gjøre et skjønnsmessig utvalg, og derfor vektlegge tid fra ansettelse, lokalisasjon, klinisk virksomhet, samt faglig bakgrunn som sykepleier.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregistret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.
Førstegangskontakt	Seksjon «lederstøtte og organisasjonsutvikling» i UNN bistår med å sende ut informasjon til mulige informanter og informantene tar selv kontakt med oss hvis de ønsker å bidra.	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	6-10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier her.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p>

	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes. Les mer her . Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema. Last ned en veiledende mal her . NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert . Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	Liste over kontaktinformasjon til informanter låses ned på kontor til Trine Seljeseth.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk <input checked="" type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) <input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input checked="" type="checkbox"/> Notater/papir <input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter. Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon. NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin server. Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Lydopptak og transkript lagres på kodet minnepenn og på diktafon som låses ned når de ikke er i bruk. Anonymisert tanskrift lagres på to frittstående PC som sikres med passord.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolv, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via Internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?	Anette Tunheim Jakobsen, medstudent, ansatt i Tromsø kommune.	
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.

11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbeagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	F.eks. søke registerer om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken	Søker direktøren ved UNN om godkjenning av gjennomføring av prosjektet.	
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.06.2016	Prosjektstart: Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	30.06.2017	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet, ikke publisasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering .
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		

9.6 Vedlegg 6 – NSD_godkjenning



Frode Fjelldal Soelberg
Handelshøgskolen i Bodø Nord Universitet

8026 BODØ

Vår dato: 25.05.2016

Vår ref: 48702 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.05.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

48702	<i>Når en fagperson blir leder – innføring av nye ledere ved Universitetssykehuset Nord-Norge</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Frode Fjelldal Soelberg</i>
<i>Student</i>	<i>Trine Seljeseth</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

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

9.7 Vedlegg 7 – Godkjenning fra Direktøren ved UNN

Fra: Ingebrigtsen Tor
Sendt: 12. juni 2016 11:13
Til: Seljeseth Trine; Lind Marit
Kopi: Johansen Nina Østli; Larsen Mai-Liss; Bertheussen Gøril
Emne: SV: Søknad til direktøren om godkjenning av masterprosjekt "Når en fagperson blir leder – innfasing av nye ledere ved UNN"

Hei Trine,

Beklager seint svar. Jeg godkjenner selvsagt dette! Resultatene av dette blir svært relevante for den utviklingen av lederutviklingsprogrammet som vi nå ønsker å få i gang. Ser derfor gjerne at ikke bare Lederstøtte og organisasjonsutvikling, men også HR-sjef, stabssjef og direktørene orienteres om foreløpige resultater underveis, ettersom vi skal jobbe med de samme problemstillingene utover høsten.

Ber om at du sammen med Lederstøtte og organisasjonsutvikling sikrer nødvendig informasjon til avdelings- og klinikkledere som blir

Tor

Fra: Seljeseth Trine
Sendt: 10. juni 2016 13:10
Til: Ingebrigtsen Tor <Tor.Ingebrigtsen@unn.no>
Kopi: taigatrost@gmail.com
Emne: VS: Søknad til direktøren om godkjenning av masterprosjekt "Når en fagperson blir leder – innfasing av nye ledere ved UNN"

Hei Tor

Har du fått anledning til å se på denne? Vi skulle gjerne fått sendt ut via HR før ferien, så det hadde vært fint om du kunne sett på den så snart som mulig.

Mvh

Trine Seljeseth

Fra: Seljeseth Trine
Sendt: 31. mai 2016 14:06
Til: Ingebrigtsen Tor <Tor.Ingebrigtsen@unn.no>
Kopi: taigatrost@gmail.com
Emne: Søknad til direktøren om godkjenning av masterprosjekt "Når en fagperson blir leder – innfasing av nye ledere ved UNN"

Hei Tor

Her kommer søknad om masterprosjektet som jeg nevnte på statusmøtet i går. Vedlagt er søknaden til Personvernombudet, tilbakemeldingen vi mottok, intervjuguiden og første informasjonsskriv til potensielle informanter.

Vi har i forkant av denne søknaden hatt kontakt med Kari Brøndbo ved Lederstøtte og organisasjonsutvikling.

Med vennlig hilsen

Trine Seljeseth leder Tlf: +47 77755840	Universitetssykehuset Nord-Norge HF Nasjonal kompetansetjeneste for døvblinde, koordineringsenheten Mob: +47 95285885
---	---

9.8 Vedlegg 8 - Retningslinjer for masterstudenter i UNN

Retningslinjer for Masterstudenter som har gjort eller gjør praksis i UNN, og ønsker å gjøre spørreundersøkelser av ledere i UNN

Retningslinjer for masterstudenter som har gjort eller gjør praksis i UNN og ønsker å gjøre spørreundersøkelser av ledere i UNN:

Læreinstitusjonen / studentens ansvar

- er å påse at de juridiske forpliktelsene for den undersøkelsen som skal gjennomføres er i orden. I henhold personopplysningsloven skal det ved opprettelse av et personregister søkes personvernombud om tillatelse. Personvernombud i UNN kan forespørres ved spørsmål.
- er at spørsmålene i undersøkelsen er formulert slik at de kan gi brukbare resultater
- er å søke UNN-HF ved direktøren om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen
 - skriftlig søknad skal beskrive bakgrunn, formålet med undersøkelsen, planlagt tidsintervall, målgruppe
 - søknaden skal vedlegges utarbeidet spørreskjema og nødvendige innhentede tillatelser for opprettelse personregister/informert samtykke.

UNNs ansvar

- direktøren (fag- og forskningssjef) godkjenner/avslår søknaden. Det må minnes om at svar i undersøkelsen må anonymiseres og at utlevering av data må skje aidentifisert.

9.9 Vedlegg 9 Utdrag fra transkripsjon

A: og hvis det ikke er satt av tid til å bearbeide det på det nivået så, så blir det kanskje vanskelig. T : Du sier noe om at du skal tilbake til klinikken når ungene er store nok, men før den tid, hvilken oppfølging kunne du tenkt deg videre som leder der du er nå?

Egentlig så føler jeg jo at jeg får det jeg ber om. Så hvis jeg trenger noe mer kurs, hvis jeg trenger noe så får jeg det.

Og det synes du er, det er fint? Det er ikke sånn at du tenker at sånn opplegg skulle jeg hatt?

Nei, ikke. Nei. Altså i den ideelle verden så skulle vi ikke ha ligget i 110-115% i belegg på sengeposten. Vi skulle ha ligget på 85% som vi egentlig er bemannet til- Da kunne det ha vært fine dager.

A; Sprengt kapasitet?

Så klar det forplanter seg i alt. Det blir brannslukking. Men så er det slik at mange ganger så føler man at man står i skogen og roper, men det er ingen som hører fordi det er så mye skog. Og til slutt så slutter man og rope for man skjønner at det er ingen som hører deg likevel. Så da må man bare slukke den der brannen. Sånn har det visst alltid vært tror jeg. Og jeg klarer ikke å få gjort noe med det, og da har jeg bare funnet meg i at det er sånn vi jobber. Og så blir det sånn-

Men du står jo i det og har stått i det i ganske mange år?

Ja, og hver høst så tenker jeg at jeg skal finne meg noe nytt.

Åja

Åsså blir jeg nå. Det er jo trygt og godt. Jeg vet hva jeg har og jeg vet hvor jeg burde være. Og det er jo der, enten på den ene eller andre siden.

Du liker deg der?

Ja, jeg gjør det. Også pasientgruppen er helt fantastisk, jeg kunne ikke tenke meg å være på en annen avdeling for eksempel, nei.

Så du har funnet rett plass.

Ja, men det der om jeg skal brenne alt kruttet mitt på ledelse, dekke vakter og koordinere avdelingen og dekke pasientflyt og hele det der eller om jeg skal være uti klinikken og hjelpe de som faktisk trenger det?

Der er du ikke helt landet?

Nei

Nei nei, men det er jo

Men når jula kommer og jeg har fri hver julaften, jobber i hvertfall halv dag julaften. Da er jeg veldig fornøyd.

9.10 Vedlegg 10 – NVIVO eksempel

The screenshot displays the NVivo software interface. The top menu bar includes Home, Create, Data, Analyze, Query, Explore, Layout, and View. Below the menu is a toolbar with various editing and analysis tools. The left sidebar contains a navigation pane with categories: SOURCES (Internals, Externals, Memos), NODES (Nodes, Cases, Node Matrices), CLASSIFICATIONS (Source, Case), COLLECTIONS, QUERIES (Queries, Results), and MAPS (Maps).

The main window shows a table of nodes with the following data:

Name	Sources	Referen...	Created On	Created...	Modified On	Modified By	Color
den første tiden	8	69	10. okt. 2016, 14.18	TS	16. okt. 2016, 16.46	TAIGA	
Rekruttering	8	43	14. okt. 2016, 17.36	TAIGA	23. okt. 2016, 18.27	TAIGA	
Fremtiden	5	9	14. okt. 2016, 17.57	TAIGA	27. okt. 2016, 10.14	TS	
Ledelse	0	0	14. okt. 2016, 17.43	TAIGA	18. okt. 2016, 21.48	TAIGA	
Admin	5	18	29. sep. 2016, 19.58	TAIGA	26. okt. 2016, 20.11	TS	
Fra fagperson til leder	1	1	14. okt. 2016, 19.38	TAIGA	18. okt. 2016, 20.14	TAIGA	
Ledelsesfaget	6	20	29. sep. 2016, 20.07	TAIGA	18. okt. 2016, 21.17	TAIGA	
Motivasjon	8	24	16. okt. 2016, 13.47	TAIGA	23. okt. 2016, 18.28	TAIGA	
Overlapp -veiledning	0	0	14. okt. 2016, 17.48	TAIGA	18. okt. 2016, 21.21	TAIGA	

Below the table, there is a section titled "Nodes compared by number of coding references". It includes options to visualize the data: Coding for Nodes (selected), Coding for Sources, Attribute values for Cases, and Attribute values for Sources. The comparison is set to "All Nodes" and "All Cases". A note states: "For example, see if some nodes have more coding references than others to identify prominent themes in the project."

The bottom section shows a treemap visualization with three main categories: "Ledelse" (orange), "Overlapp -veiledning" (grey), and "den første tiden" (yellow). The "Ledelse" category contains sub-nodes: "Ledelsesfaget", "Fra f...", and "Admin". The "Overlapp -veiledning" category contains sub-nodes: "Orga...", "Næ...", and "Øn...". The "den første tiden" category contains a sub-node: "Rekrut...".

On the right side of the treemap, there are settings for "Size by:" (Coding references selected, Items coded), "View level:" (a slider), and "Color by:" (Hierarchy selected).