

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

HR301S

Navn: Kristine Louise Uddå

Samspillet mellom leder og HR

- Kan vi gjøre hverandre bedre?

Dato: 18.05.22

Totalt antall sider: 57

Forord

Denne oppgaven er et resultat av at jeg i januar 2018 meldte meg opp til, og gjennomførte et delemne i HRM ved Nord universitet. Det gav mersmak og *balla på seg* for å si det sånn, og nå er jeg altså ved veis ende og den endelige masteroppgaven skal leveres inn.

Valget falt på å bruke egen organisasjon i arbeidet med oppgaven, primært av to årsaker. For det første på grunn av nærheten og tilgangen til et forskningsområde, men aller mest fordi det kan gi meg verdifull innsikt som jeg igjen kan bringe med meg tilbake til sykehuset.

I over 10 år har jeg jobbet som HR-rådgiver. Innholdet i arbeidet har vært gjennom store endringer i løpet av disse årene. Det som imidlertid ikke har endret seg, er det faktum at jeg som rådgiver i en stabsavdeling samarbeider tett med linjelederne om det personaladministrative arbeidet i organisasjonen. Det gjør at jeg er spesielt interessert i samspillet mellom linjelederne og personalfunksjonen, og i skjæringsområdet i arbeidet mellom HR/personalansatte og de som utøver personalledelse i sykehuset, nemlig lederne. Ikke fordi jeg synes vi har et dårlig samspill, men fordi jeg tror det kan bli bedre.

Jeg opplever det som verdifullt å ha fått denne muligheten til fordype meg i temaet, og som en bonus føler jeg at jeg gjennom hele prosessen også har lært mye om meg selv og hvordan jeg forstår verden.

Tusen takk til min veileder Knut Arne Hovdal for uvurderlig hjelp og motiverende samtaler underveis, og til mine kollegaer, venner og familie for støtte. Jeg vil også rette en stor takk til min arbeidsgiver Sunnaas sykehus for den muligheten jeg har fått til å videreutdanne og utvikle meg. Og ikke minst takk til mine informanter, lederne som stilte opp til intervju, uten dere ville ikke denne oppgaven blitt til.

(Eventuelle feil og mistolkninger i oppgaven er ene og alene mitt ansvar)

Sammen gjør vi hverandre bedre!

18. mai 2022

Kristine Louise Uddå

Sammendrag

I denne oppgaven undersøkes samspillet mellom linjeledere og personalfunksjonen i et sykehus med fokus på hvordan man kan lære av hverandre og gjøre hverandre bedre, slik sykehusets virksomhetside søker å gjøre andre bedre.

Den er en empiridrevet studie med et fenomenologisk perspektiv. Gjennom fem kvalitative dybdeintervjuer er det innhentet empiri som er tematisk analysert og drøftet i et prosessesteoretisk og meningsskapingsperspektiv.

Formålet med denne oppgaven er å få *økt kunnskap* om hvilke forventninger som ligger til personalfunksjonen/HR i foretaket, hva slags behov for støtte og bistand ledere opplever at de har fra personalfunksjonen/HR og hvilke forestillinger som finnes om hvordan samspillet mellom personalfunksjonen/HR og leder kan være.

Empirien viser at det er et skille mellom klinikk og ikke-klinikk. Man kjenner hverandre for dårlig og det er ikke helt klart for alle hvem som skal gjøre hva når det kommer til oppgavefordeling. Det er behov for en avklaring hva gjelder forventninger, men empirien viser også at det både er vilje og potensial for å kunne lære mer av hverandre på tvers i sykehuset og dermed gjøre hverandre bedre.

Personalfunksjonen kan bistå og støtte *linjeleder* ved å sette meningsskapning på dagsorden. Ved å løfte metanarrativet og gi mening til det gjennom samhandlingsmønstre, men kanskje først og fremst å anerkjenne hvordan lederne forstår seg selv i virksomheten og skape tilslutning omkring oppgaver og ansvarsområder i felleskap slik at vi sammen *gjør hverandre bedre*, og som igjen bidrar til at sykehuset på best mulig måte bidrar til at sykehuset oppfyller sitt samfunnsoppdrag og gjør andre bedre.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
1.0 Innledning.....	1
Problemstilling og bakgrunn	1
Sunnaas sykehus HF.....	3
2.0 Teori	8
Prosessteori.....	8
Organisering og organisasjonsstruktur	9
Meningsskapning	11
Sentrale begreper	13
3.0 Forskningsdesign og metode	15
Etikk - å forske på egen arbeidsplass	15
Undersøkelsens kvalitet.....	17
Planlegging og gjennomføring av intervjuer.....	18
Datareduksjon og analysering	20
4.0 Presentasjon av funn (empiri og analyse)	22
Om å være innenfor eller utenfor kjernevirksomheten	23
Rolleklarhet	25
Samspill personal og arenaer for samspill.....	26
Om å gjøre en bedre jobb	29
5.0 Drøfting	32
Forstå seg selv i en helhet	32
Samspill og læring.....	35
Kan vi gjøre hverandre bedre?	37
6.0 Konklusjon og oppsummering	45
Litteraturliste	48

1.0 Innledning

Sunnaas sykehus HF har to virksomhetsideer: *Sunnaas sykehus tilbyr og utvikler høyspesialisert rehabilitering som pasient og samfunn har nytte av og Sunnaas sykehus gjør andre bedre*. Sunnaas sykehus skal gjøre andre bedre. Gjennom samhandling, undervisning og opplæring skal sykehuset bidra til at rehabiliteringskompetansen i kommuner og i samarbeidende institusjoner øker, og bidra til at kompetansen i heves på alle nivåer og ikke minst gjøre pasientene i stand til å ta kvalifiserte valg. (Utviklingsplan 2035)

For å gjøre andre bedre, så er det nærliggende å tenke at vi selv alltid må søke å bli bedre. For hvordan kan vi egentlig gjøre andre bedre uten å gjøre oss selv bedre? Og hvordan kan vi gjøre hverandre bedre?

Denne oppgaven ønsker å sette fokus på hvordan kan vi bli bedre sammen. Undersøkelsen søker å se nærmere på samspillet mellom linjeledere og personalfunksjonen (også kalt HR), og hvordan dette samspillet kan bidra til å *gjøre hverandre bedre*, også i det samarbeidet som foregår internt på tvers i organisasjonen, når det kommer til personalledelse.

Formålet med denne oppgaven er å få *økt kunnskap* om hvilke forventninger som ligger til personalfunksjonen/HR i foretaket, hva slags behov for støtte og bistand ledere opplever at de har fra personalfunksjonen/HR og hvilke forestillinger som finnes om hvordan samspillet mellom personalfunksjonen/HR og leder kan være.

Målet videre er at denne *økte kunnskapen* skal kunne brukes til å se på mulighetene for å innrette arbeidet til personalfunksjonen på en måte som er bedre tilpasset organisasjonen, og som dermed på en bedre måte kan bidra til at sykehuset løser sitt samfunnsoppdrag, til det beste for pasienten og samfunnet for øvrig.

Problemstilling og bakgrunn

For at sykehuset skal *tilby og utvikle høyspesialisert rehabilitering som pasient og samfunn har nytte av og gjøre andre bedre*, er Sunnaas avhengig av dyktige, profesjonelle og motiverte ansatte: det er viktig at sykefraværet er lavt, at turnover er lav, at de ansatte holder seg faglig oppdatert og utvikler seg ved blant annet å ta i bruk ny teknologi. Det betyr at det er viktig at sykehuset utøver en personalledelse som ivaretar dette gjennom å rekruttere, beholde og utvikle og avvike de menneskelige ressursene.

Fordi personalledelse ikke bare er noe en stabsavdeling sitter og «putler» med på egenhånd, er samarbeidet med linjelederne viktig for alle de aktiviteter som handler gjøre menneskene i virksomheten i stand til å jobbe for å oppfylle samfunnsoppdraget. Disse aktivitetene er det som kan omtales som personalpolitikken, og den er det lederne som utøver gjennom personalledelse. Mens det er lederne som synliggjør og utøver personalpolitikken i praksis, fungerer personalfunksjonen som rådgiver og støtte, primært for lederne. Personalfunksjonen skal være den profesjonelle, men personalpolitikken har ingen effekt uten at lederne følger opp og utøver. Samspillet mellom lederne og personalfunksjon er derfor helt essensielt for at sykehuset skal forvalte de menneskelige ressursene på best mulig måte og få effekt av systematisk arbeid for å; rekruttere de riktige ansatte, bidra til at de ansatte blir værende og utvikler seg i tråd med sykehusets behov og at ansatte som ikke er på rett plass avsluttes.

For at Sunnaas skal tilby best mulig rehabilitering til riktige pasienter, trenger vi å ha riktig personal på rett plass, vi trenger at ting flyter, vi trenger at det ikke lugger (er uklart hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre det), at det er klart og tydelig hvem som kan hva og hvem som skal gjøre hva.

Dette handler ikke om at det er et dårlig samarbeid, dette handler om å undersøke om det kan bli bedre, og ikke bare samarbeidet, men også kommunikasjonen og hvordan oppgaver blir løst. Det finnes et potensiale her og den eneste måten å finne det potensialet på er å snakke med lederne, få en forståelse av hvilke utfordringer de står i, høre hva som egentlig er behovene, hva det er linjelederne mener kan gjøre ting bedre. Samarbeidet mellom HR og linjeledelsen – hvordan opplever lederne dette samarbeidet? Hvordan bør best praksis være hos oss? Ingen organisasjoner er like.

Er det slik at hvis linjeledere og personalfunksjonen kjenner hverandre bedre og samarbeider om personalarbeidet vil man få til bedre ting enn personalfunksjonen og linjeleder ville ha fått til for seg?

Oppgavens problemstillingen blir dermed som følger:

Hvordan kan *personalfunksjonen* bistå og støtte *linjeleder* slik at vi sammen *gjør hverandre bedre*, og som igjen bidrar til at sykehuset på best mulig måte oppfyller sitt samfunnsoppdrag?

For å finne svar på problemstillingen, vil jeg se på følgende forskningsspørsmål som tilsammen vil kunne svare på problemstillingen.

- Hvordan forstår lederne seg selv og sin rolle i virksomheten?
- Hvordan kan leder og HR gjøre en bedre jobb gjennom samspill og læring?

Fenomenet som undersøkes er samspillet mellom linjeledere og personalfunksjonen sett fra ledernes perspektiv, linjeledere på nivå 3 i sykehuset. Dette er ledere med personalansvar, og i det ligger det at det er de som direkte utøver *personalledelse*. Det er også nivå 3 lederne som *personalfunksjonen* samarbeider mest og tettes med i hverdagen nettopp fordi de er personalansvarlige. De har ansvar for mange medarbeidere, og i tillegg ansvar for budsjettet og den daglige driften.

Hvordan samspillet mellom linjeledere og personalfunksjonen kan forstås vil være påvirket av kontekst. Ingen organisasjoner er like. I hvilken kontekst befinner Sunnaas seg i? Hva kjennetegner sykehuset og hvilke særtrekk har Sunnaas som gjør det til en unik organisasjon.

Sunnaas sykehus HF

Sunnaas sykehus er det største spesialsykehuset innenfor fysikalsk medisin og rehabilitering i landet. Sykehuset ble etablert av ekteparet Birgit og Rolf Sunnaas i 1954 som et privat pleiehjem, og fikk sykehusstatus i 1950. Rolf Sunnaas døde i 1979 og sykehuset ble overdratt til Oslo kommune. Sunnaas sykehus gikk med det fra å være et privat sykehus til et sykehus i offentlig sektor (Houg, 2004). Sunnaas er i dag organisert som et av 11 helseforetak i det regionale Helseforetaket Helse Sør-Øst og eies av staten som overtok eierskapet i sykehusreformen i 2002. Som selvstendig helseforetak er Sunnaas en egen juridisk enhet, men med staten og Helse Sør-Øst som eiere og oppdragsgivere, blir Sunnaas å anse som en hybridorganisasjon (Wæraas, Byrkjefot og Angell, 2011).



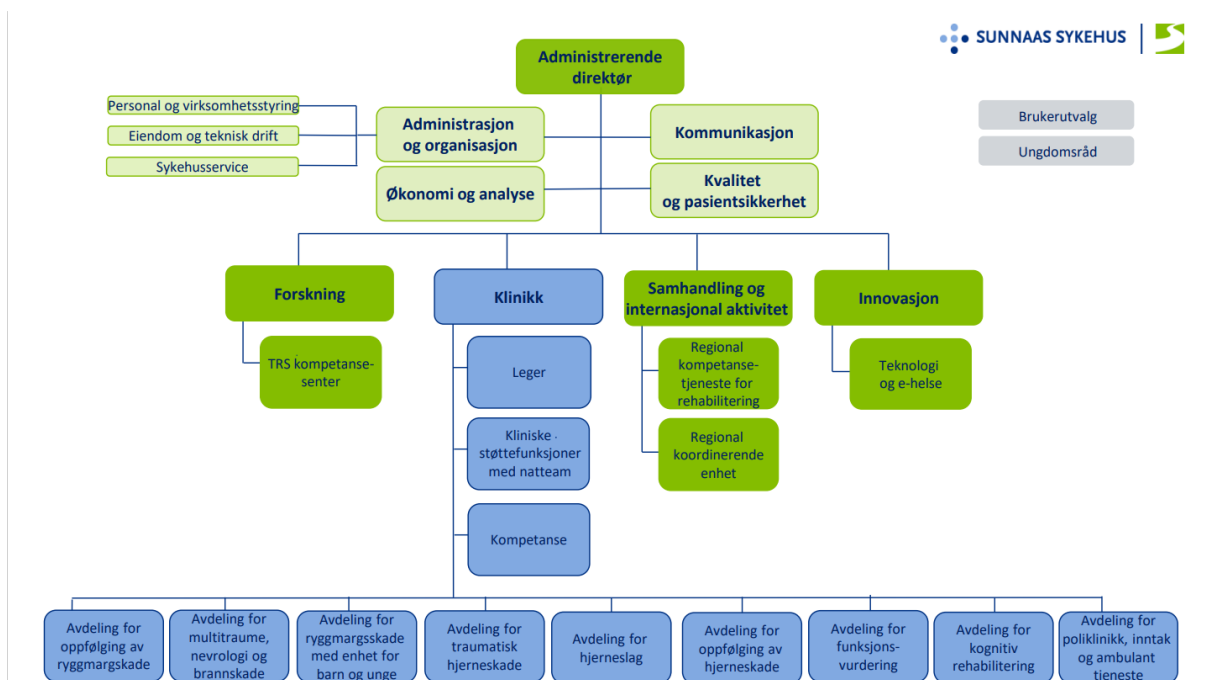
Sunnaas sykehus ligger plassert på Nesodden utenfor Oslo. Nesodden er en kommune med i underkant av 20 000 innbyggere og Sunnaas er en av de største arbeidsgiverne i kommunen. Den neste største etter kommunen selv. Om lag 50 prosent av de ansatte er bosatt i kommunen, de øvrige 50 prosentene er pendlere som pendler mot strømmen. Det er en betydelig pendlerstrøm ut av kommunen, spesielt til Oslo og Bærum, men også til andre kommuner i Follo. Det at Sunnaas sykehus ligger idyllisk plassert med utsikt over innseilingen til Oslo gjorde at Birgit og Rolf Sunnaas ønsket å bygge et pleiehjem akkurat der. De la stor vekt på at pasientene skulle være omgitt av vakre omgivelser, og at kvaliteten på tjenestene sykehuset hadde å tilby skulle være av ypperste klasse.

«Sunnaas sykehus HF tilbyr høyspesialisert rehabilitering til mennesker som har vært utsatt for alvorlig sykdom eller skade.» Samfunnsoppdraget kommuniseres gjennom sykehusets misjon. Det er pasientene som er eksistensgrunnlaget til sykehuset. Sunnaas sykehus skal være *en vei videre* for mennesker som trenger spesialisert rehabilitering etter å ha vært utsatt for sykdom eller ulykke. *En vei videre* er slagordet til Sunnaas og brukes gjennomgående i all informasjon om sykehuset, i informasjonsvideoer og visuelt i logoen. En vei videre kan også beskrives som sykehusets *metanarrativ*. Hva betyr det for menneskene som jobber der? Og hva kan det bety for virksomhetsideen om å gjøre andre bedre?

Sunnaas sykehus består av fem bærebjelker: Klinik, forskning, samhandling, internasjonal aktivitet og innovasjon. Kjernevirksomheten i Sunnaas er pasientbehandlingen i den kliniske aktiviteten.

Klinikken består av 8 kliniske avdelinger; avdeling for oppfølging av ryggmargsskade, avdeling for multitraume, nevrologi og brannskade, avdeling for ryggmargsskade med enhet for barn og unge, avdeling for traumatisk hjerneskade, avdeling for hjerneslag, avdeling for kognitiv rehabilitering, avdeling for oppfølging av hjerneskade, avdeling for funksjonsvurdering og avdeling for poliklinikk, inntak og ambulante tjenester.

Klinikken markert med blått utgjør omlag 75 prosent av årsverk og budsjett i sykehuset.



Sunnaas sykehus har et regionalt ansvar for spesialisert rehabilitering til blant annet pasienter med ryggmargsskade, alvorlig multitraume, alvorlig hjerneskade, hjerneslag, kognitive vansker etter hjerneskade, alvorlig brannskade og nevrologisk sykdom i helse Sør-Øst og nasjonalt ansvar for utvalgte pasientgrupper som f.eks pasienter med locked in syndrom. Sammenliknet med andre sykehus består pasientgruppen ved Sunnaas sykehus av relativt unge mennesker, (Utviklingsplan 2035). Hver enkelt pasient får tildelt et tverrfaglig team og pasienten er i dette teamet en helt sentral deltaker i behandlingen. Pasientene er også ofte lenge på sykehuset (utviklingsplan 2035), det gjør at de ansatte blir godt kjent med pasienten.

Flere pasienter kommer dessuten tilbake flere ganger og enkelte pasientgrupper har livslang oppfølging.

Sunnaas sykehus er et lite helseforetak og antall ansatte utgjør ca 1 prosent av det totale antall ansatte i regionen. Allikevel kan Sunnaas regnes for å være en stor organisasjon og er som nevnt den nest største arbeidsgiveren i Nesodden kommune med sine nesten 800 ansatte fordelt på i underkant av 600 årsverk.

Tverrfaglig samarbeid er sentralt ved sykehuset og det er store fagmiljøer innen blant annet fysioterapi, ergoterapi og nevropsykologi. Det gjør Sunnaas til en attraktiv arbeidsplass for mange faggrupper og det gjenspeiles i antall søker til ledige stillinger. Mye er endret siden Birgit og Rolf Sunnaas grunnla sykehuset, men tverrfaglig innsats for mestring og livskvalitet har vært en fellesnevner gjennom sykehusets historie.

Sunnaas sykehus er et eget helseforetak i Helse Sør-Øst og er underlagt en rekke nasjonale og regionale føringer og får sine oppdrag fra eier. Allikevel ser vi at sykehuset har en del særtrekk som skiller det fra de øvrige foretakene i landet/regionen.

«Det er et utviklingstrekk at pasientene kommer tidligere i forløp fra akuttisykehusene og har mer komplekse behov, og at flere har rus og psykiske tilleggsdiagnoser. Dette tilsier økt behov for kompetanse og utvikling av teamarbeid. Sykehuset skal også redusere antall senger fra dagens 153 til 141, og det skal gjennomføres en betydelig økning i poliklinikk og digital oppfølging i hjemmet.

Kompetanseformidling

Sunnaas sykehus skal fortsette arbeidet med å bli en sentral utdanningsaktør i rehabiliteringsfeltet, og tilby en meny av læringsaktiviteter og læringsløp for kommuner, rehabiliteringsinstitusjoner og utdanningsinstitusjonene. Sunnaas sykehus skal også fortsette arbeidet med å øke kunnskapen om og forståelsen av rehabilitering, i samarbeid med andre aktører som brukerorganisasjoner, kommuner, profesjonsorganisasjoner, de private rehabiliteringsinstitusjonene og utdanningsinstitusjoner.

Rollen som faglig premissgiver for utvikling av nasjonale tjenester innenfor rehabilitering, er en viktig del av dette. Sunnaas sykehus må også videreutvikle fremtidsrettet kompetanse og forsterke arbeidet med å være en attraktiv arbeidsplass som rekrutterer og beholder ansatte.»

(Rullering utviklingsplan 2035 for perioden 2022-2024)

Teksten over er hentet fra sykehusets utviklingsplan og viser noe om hvilke oppgaver sykehuset skal løse. Dette viser også at Sunnaas er en kunnskapsorganisasjon på grunn av den kompleksitet som fordrer en faglighet hos menneskene som jobber der. Det innebærer at det er kunnskapen som er verdien i organisasjonen og kunnskapen er det menneskene som har, derfor er menneskene i organisasjonen det sentrale (Irgens, 2021). Det gjør at det å beholde og utvikle menneskene i organisasjonen er viktig, for å kunne bruke og dele den kunnskapen som finnes internt til å gjøre hverandre gode, og til å gjøre andre gode.

Det er menneskene og fortellingene som gjør Sunnas til en unik organisasjon. Grunnleggerne, pasientene og de ansatte. Sykehuset er kjent i hele landet noe som kan knyttes til pasientenes fortellinger. Fordi pasientene har vært lenge på Sunnaas, får mange et nært forhold til sykehuset, det blir på mange måter deres hjem i en periode og de får en følelsesmessig tilknytning både til stedet og de ansatte.

Mange av de ansatte har også jobbet der lenge, og mange har vært i ulike stillinger, roller og avdelinger. Det gjør at de har erfaring fra flere steder i sykehuset, de har sett sykehuset fra flere vinkler og perspektiver. Det kan ses på som en styrke at man har vært i ulike roller og hatt ulike stillinger, da det kan føre til økt forståelse og kjennskap til hva Sunnaas sykehus er.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg løfte og argumentere teori som denne undersøkelsen støtter seg på. Fordi problemstillingen omhandler samspill mellom linjeleder og HR, og formålet er å få økt kunnskap og forståelse, er det menneskene og deres mening som blir viktig. Det er derfor valgt en prosessteoretisk tilnærming som er i tråd med det fenomenologiske perspektivet som ligger til grunn for denne undersøkelsen.

Prosessteori

Det teoretiske perspektivet som ligger til grunn for denne oppgaven er prosessteori. Med utgangspunkt i Hernes måte å se på organisasjoner som en sammenheng av prosesser, vil jeg søke å forstå og forklare det samspillet som beskrives av lederne i det empiriske materialet som presenteres i denne oppgaven.

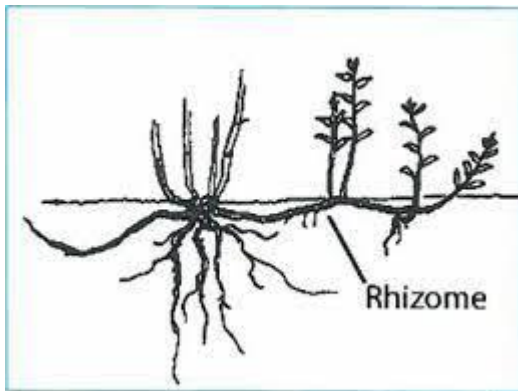
Hernes beskriver tre aspekter ved prosesstenkning. Det ene er å se på organisering som en *åpen prosess*, med åpen prosess menes at man må være åpen for at uforutsette ting kan oppstå og at organisasjonen kan utvikle seg på andre måter enn bare de man har planlagt. Det andre aspektet er at *prosess skaper aktørene*, i det ligger det for eksempel at Sunnaas sykehus er et rehabiliteringssykehus fordi det gir rehabilitering til pasienter som har behov for det. Og det er ikke sykehuset som gir rehabilitering, det er de ansatte, menneskene i organisasjonen. Det tredje aspektet er at organiseringen hele tiden er *in the making*, altså i prosess. Organisasjonen er ikke statisk, men hele tiden i bevegelse, på vei mot noe i balanse mellom endring og stabilisering (Hernes, 2016 s, 27 og 28).

Det innebærer at når en organisasjon eller noen av prosessene i en organisasjon skal studeres og forstås, så må man ikke studere det som en statisk enhet, men forsøke å se hvor det er på vei. Hva er det i ferd med å bli? Det interessante med Hernes er det praksisperspektivet han har, og at han studerer organisasjoner nedenfra og opp. Altså han forstår organisasjonens fenomener fra der handling skjer i et «bottoms up» perspektiv. Det er relevant og interessant i tilknytning til mitt fenomen (Hernes, 2016).

Organisering og organisasjonsstruktur

I denne oppgaven forstås organisert virksomhet som prosesser utført gjennom handlinger, slik at en organisasjon som Sunnaas sykehus består av prosesser og at menneskene i organisasjonen er de som til sammen utgjør organisasjonen.

Rhizomet kan brukes som metafor på organisering og hvordan en organisasjon kan utvikle og endre seg. Det viser at noe består og noe nytt kan vokse frem som man ikke alltid ser hvordan blir på forhånd (Hernes 2016, s. 30).



Jeg ser også for meg en maurtue – den ser tilsynelatende stabil ut – det er en stor haug, men går man nærmere, så ser man at det foregår mye, det myldrer. Det ser kaotisk ut, men går man enda nærmere og tar seg tid til å studere noen av prosessene, kan man se at det foregår målrettede oppgaver på kryss og tvers. Noen bærer egg i en retning – noen kommer med barnåler, andre med døde maur. Hva alle skal vites ikke, men ved å legge en pinne i en maursti, kan vi observere at de forserer hindring som om det er nesten er forventet, de fortsetter med ditt oppdrag, men nå må de kanskje gå over en pinne som ikke var det tidligere. Det kan se ut til at de har evnen til å holde fokus på målet og fortsette dit, selv om hindringer oppstår.



Det er fascinerende hvordan maur ser ut til å samarbeide, også når det oppstår uforutsette ting.

Organisering blir sjelden slik den planlegges, uforutsette ting skjer ofte. Dette kan være positivt, vi kan lære noe, innovasjoner kan oppstå og nye muligheter kan åpne seg (Hernes 2016).

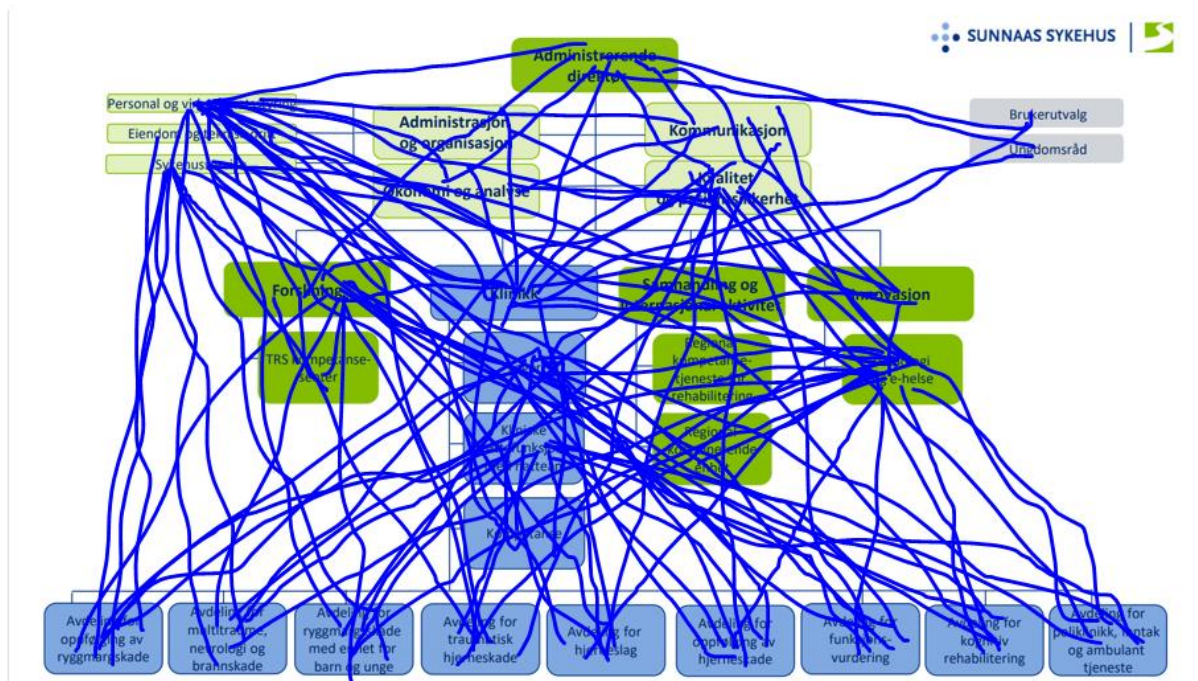
Hernes beskriver altså organisasjoner som en rekke prosesser som pågår kontinuerlig og på kryss og tvers i organisasjonen som et garnnøste og med de svinger og floker og knuter et garnnøste kan være (Hernes 2016).

Selv om Mintzberg poengterer at ingen organisasjoner er like opplever jeg Mintzberg sine modeller mer en måte å beskrive hvordan organisasjoner bør være, mens Hernes beskriver de mer slik de faktisk er.

Som de fleste organisasjoner har også Sunnaas sykehus et organisasjonskart som viser et statisk bilde av hvordan organisasjonen er organisert. Men sett med en prosesstilmærming vil ikke dette bildet vise hvordan strukturen i sykehuset faktisk er. Det er mange prosesser som foregår på tvers og rundt om kring. Som de prosessene som undersøkes i denne oppgaven.

Her er det samarbeidet mellom linjelederne, som i organisasjonskartet er plassert i hver sin boks og personalfunksjonen som er plassert i en egen boks øverst til venstre, som det ses nærmere på.

Dersom vi skulle tegnet opp prosessene som foregår i dette samarbeidet i organisasjonen ville det sett omtrent slik ut:



Prosesser i organisasjonen

Dette kartet viser bare noen av de prosessene som foregår på tvers på regelmessig basis, og det ser vitterlig ut som et garnnøste, eller kanskje heller som løse tråder.

I tillegg kommer alle uformelle kommunikasjonslinjer og prosesser, og selvfølgelig alt samspillet som foregår inni hver eneste boks, noe som virkelig vil rote til bildet ytterligere.

Uavhengig av hvordan den formelle strukturen ser ut, er det prosessene som det er nødvendig å se til når man skal forstå hvordan samspillet mellom linjelederne og HR foregår.

Meningsskaping

Meningsskaping kan ses på som de handlingene menneskene i en organisasjon utfører fordi det gir mening for dem. Danske forskere beskriver meningsskaping, organisasjon og organisering som fenomener som henger sammen (Hernes 2016). For å forstå samspillet mellom ledere og HR i Sunnaas sykehus, er det derfor interessant å se nærmere på meningsskaping og innramming for meningsskaping.

Meningsskaping består både av forståelse av hva som skal til, og tilslutning for å oppnå dette

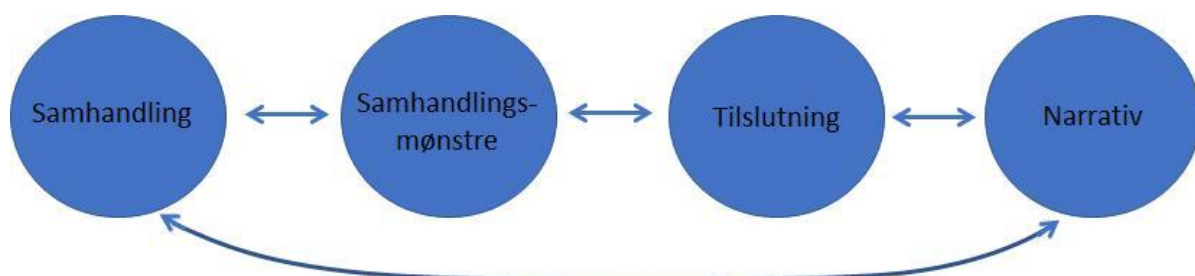
Det handler om å finne sin plass i det store bildet og være i stand til å bidra med sin oppgave.

(Hernes, 2016 s. 36) Hernes beskriver også meningsskaping som en «pågående, underliggende prosess som ligger til grunn for den generelle evnen til felles oppgaveløsning, og som gjør det mulig for spesifikk oppgaveløsning å finne sted (Hernes, 2016 s. 36)

Hernes beskriver 6 dimensjoner av meningsskaping som er basert og inspirert av Karl Weicks. Den første dimensjonen er handlingsdimensjonen. Det at meningsskaping er forankret i handlinger, og ikke bare i enkelthandlinger, men i handlingsmønstre. Den andre dimensjonen er relasjonsdimensjonen. I det ligger at ingenting gir mening alene, det stå i en relasjon til noe eller noen. Den tredje dimensjonen er fortellingsdimensjonen. I det ligger det at meningsskaping tar utgangspunkt i og drives av et narrativ. Den fjerde dimensjonen er Tilslutningsdimensjonen. I dette ligger det at tilslutning er en forutsetning for meningsskaping. Tilslutning er ikke det samme som enighet. Tilslutning er en mer realistisk forutsetning for samarbeid. Den femte dimensjonen er valgdimensjonen. I det ligger at det må foreligge et valg og at meningsbegrepet ikke gir mening dersom det ikke er mulig å ta valg. Man velger den handlingen som gir mening. Den sjette og siste dimensjonen i meningsskaping er det Hernes kaller tids- og mulighetsdimensjonen.

Det kan ses på som at tiden flyter og at fremtiden inneholder ulike muligheter, basert på hva som vektlegges i fortiden. Det handler om hvilke inntrykk man holdes fast ved. (Hernes, 2016 s. 219)

Meningsskapingens bestanddeler:



Figuren viser hvilke bestanddeler meningsskapingprosessen består av.

Narrativ er det som sier noen om hva en organisasjon sikter mot og kan romme flere ting, for eksempel både organisasjonens strategi og organisasjonens mål (hernes, 2016 s. 41). Sunnaas sykehus sitt slagord, eller narrativ, *en vei videre* er et godt utgangspunkt, det kan er et slagord som kan romme mye og fungere som sykehusets metanarrativ. Det er et godt narrativ fordi det er i bevegelse. Det fanger opp både det som har vært og det som kommer. Det kan forstås som sykehusets metanarrativ fordi det er derfor alle er der, det er for å hjelpe den enkelte pasienten på en vei videre. Det som er fint med det er at det kan passe for alle. Uansett hva som feiler den enkelte pasienten er det et mål at han eller hun skal videre, skal bli bedre. Det kan også passe til alle ansatte, for alle er jo ansatt for å bidra til at sykehuset kan hjelpe den enkelte pasienten videre. Dette er også et narrativ som gir mening til arbeidet, og det Hernes beskriver to måter narrativ gir mening på. Det første at narrative viser omverdenen at organisasjonen er spesiell. En vei videre signaliserer at Sunnaas handler om å hjelpe pasientene videre og viser med det at det er rehabilitering som er det dette sykehuset gjør. Det er Hernes beskriver som den andre måten et narrativ gir mening på, er at det viser en utvikling over tid. En vei videre er i bevegelse og angir både at det har vært en vei og at veiene går videre. Narrativ skapes gjennom handling, så det er ikke noe narrativ hvis det bare er ord. En vei videre er ikke bare ord på Sunnaas, det er den jobben som gjøres med hver enkelt pasient.

Samhandling er det som binder handlinger sammen og narrativet er det som gir samhandlingen mening. På den måten er meningsskaping det som gir mening og som så formidles i narrativet. På denne måten ser vi hvordan disse prosessene henger sammen, for uten handlinger. At mennesker får rehabilitering, så gir ikke narrativet noen mening. Samhandling er en forutsetning for en felles meningsskaping (Hernes , 2016 s. 50).

Når samhandling gjentas kan det dannes *samhandlingsmønstre*. Etter hvert skapes en gjensidig forpliktelse mellom de samhandlende til prosessen mellom dem.

Samhandlingsmønsteret utvikles da ved at det oppnås en tilslutning.

Tilslutning er det som kopler samhandling til narrativet (Hernes 2016, s. 53). Vi samhandler fordi vi har en forståelse av hva som skal gjøres i henhold til narrativet. Det betyr ikke nødvendigvis at vi er helt enige, men sannsynligvis at vi ikke er helt uenige heller.

Sentrale begreper

Kjært barn har mange navn. Personalledelse, personaladministrasjon HR og HRM HRM er det internasjonale begrepet, men det er også mye brukt i Norge. Disse begrepene betyr i

praksis det samme. Det finnes flere definisjoner på personalledelse (og herunder også personaladministrasjon, men de sier mer eller mindre det samme. (Legge, 2005)

Personalarbeid kan ses på som alle de små og større oppgaver som omhandler å ivareta menneskene i organisasjonen (Akerøe, 1997)

Personalledelse blir i denne undersøkelsen sett på som alle aktiviteter som handler om å rekruttere, utvikle, motivere og beholde ansatte. Personalledelse beskrives både som et linjelederansvar og som en stabsfunksjon. Personalledelse i linjen er den daglige ledelsen og har oppfølgingen av de ansatte. I stab blir funksjonen mer rådgivende og støttende, kanskje først og fremst for linjeleder, selv om jeg opplever i min jobb at vi i praksis er der for alle og bistår i mange slags oppgaver.

Personalledelse er tosidig. På den ene siden så har vi jussen og de arbeidsrettslige rammefaktorene som for eksempel arbeidsmiljølovens ufravikelighet, og på den andre siden så har du de mellommenneskelige rammefaktorene og kunnskapen om blant andre medvirkning, tillit og motivasjon. Personalledelse er å balansere mellom de formelle og de uformelle rammevilkårene som noen ganger utfyller og støtter hverandre (som medvirkningsrett og motivasjon) og andre ganger virker motstridene og kommer i konflikt med hverandre som lojalitetsplikten kan for eksempel komme i konflikt med ytringsfriheten Hole og Haugen, 2014).

Personalfunksjonen (også kalt HR) er i denne undersøkelsen brukt om stabsfunksjonen og den delen av alt som dreier seg om rekruttering, utvikle, beholde og avslutte ansatte som utføres i en stabsenhet. Stabsfunksjonen skal støtte linjeledelsen og personalpolitikken, og må være konsistent i hele linjen, fra toppledelsen til førstelinjen – her er det henvist til Kuvaas og Dysvik, s. 25.

Når det gjelder hvordan forstå HR sin rolle og leder sin rolle, så kan vi forstå de rollene i et prosessperspektiv. I et prosessperspektiv hvor alle er like viktige for å utføre en jobb. Personalledelse er et samarbeidsarbeid mellom lederen og personalfunksjonen og de er således gjensidig avhengige av hverandre for å kunne utfylle sine roller.

3.0 Forskningsdesign og metode

Fenomenet som undersøkes er samspillet mellom linjeledere og personalfunksjonen sett fra ledernes perspektiv. Denne undersøkelsen krever en dybdeforståelse, og hviler derfor på et fenomenologisk vitenskapssyn. Denne tilnærmingen gir meg mulighet for å gå i dybden, lete etter mening og forsøke forstå prosesser i et bestemt kontekst (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Fordi hensikten er å få dybdeinnsikt i linjeledernes livsverden og deres forståelse av sin arbeidshverdag, ble dybdeintervju valgt som metode. «Vi gjennomfører dybdeintervjuer for å «se verden fra informantens ståsted», og vi er «er vi særlig ute etter å studere hvordan informantene skaper mening, eller en forståelse av sin virkelighet, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har.» (Tjora, 2017 s. 114 og 115).

For meg er det viktig å se utfordringene fra ledernes synsvinkel, selv om det selvfølgelig blir min fortolking av deres fortolkning (dobbel hermeneutikk) (Nilssen, 2012).

Hvorfor dybdeintervju, hvorfor ikke en spørreundersøkelse? Det er nærliggende å tenke at jeg ikke ville få den samme kunnskapen av en spørreundersøkelse. at i en hektisk hverdag ville de svarene man ville ha gitt, ikke gitt rom for den samme refleksjonen som en samtale hvor man borrar litt i dybden. Lederne får tenkt seg grundigere om og selve intervjusituasjonen, den *intersubjektive* situasjonen, kan bidra til økt forståelse og kunnskap hos begge. (Repstad, 2014).

I en spørreundersøkelse vil jo de enkelte spørsmålene bli tolket av hver enkelt som svarer og det kan være like mange forståelser av hva det svares på som det er deltakere i undersøkelsen.

Etikk - å forske på egen arbeidsplass

Det er viktig for meg å ivareta det etiske i forskningen, derfor har jeg tilstrebet å følge de etiske retningslinjene. Temaene i denne undersøkelsen er ikke sensitive, men fordi jeg har hatt med lydopptak som regnes for personopplysninger å gjøre, har det vært nødvendig å søke NSD om godkjenning. Vurderingen er vedlagt. Undersøkelsen ble godkjent, men de ba meg være oppmerksom på den utfordringen det kan være ved å forske på egen arbeidsplass.

Å forske på egen arbeidsplass har vært både spennende og krevende.

Det har vært krevende å ha en rolle som forsker og student i egen organisasjon, jeg har måttet være veldig bevisst på det hele tiden og ikke bruke meg selv og min rolle som HR-rådgiver som informant i tillegg til de jeg intervjuet. Dette opplevde jeg som vanskelig i begynnelsen, og jeg måtte jobbe aktivt for å skille rollene mine. Min forforståelse inn i dette prosjektet er betydelig og er hele bakgrunnen for å velge dette temaet. Derfor har jeg hele veien vært oppmerksom på denne forforståelsen slik at det tydelig skal fremkomme og ikke være til hinder for den forståelsen jeg får gjennom interaksjonen med intervjupersonene og heller være en styrke i den intersubjektive interaksjonen.

Det kan være en styrke å forske i egne virksomhet, spesielt når det gjelder undersøkelser med fenomenologisk perspektiv, da forskeren allerede kjenner til en del av den konteksten som har betydning.

Jeg valgte bevisst ledere som ikke jeg har direkte oppfølging med, det tette samarbeidet med fordi jeg ikke ville at de skulle bli hemmet av eller ha følelsen av at de ville bli evaluert.

Ulemper ved å skrive om egen arbeidsplass:

- For liten distanse (Everett og Furseth, 2012)

Det at det er liten distanse er kanskje heller en fordel i min studie fordi det gjør at jeg som forsker er kjent med den konteksten undersøkelsen gjøres i.

- Ukritisk (Everett og Furseth, 2012)

Dette kan være en utfordring fordi jeg kjenner en lojalitet til min egen arbeidsplass og de jeg skriver om er ansatte som jeg skal samarbeide med fremover. På den andre siden er det ikke noe sensitivt vi snakker om, vi skaper heller en intersubjektivitet som kan bidra til å styrke samarbeidet fremover.

Ved å gjøre denne studien har jeg skapt noen forventninger og satt i gang noen tankeprosesser både hos de jeg har intervjuet og hos meg selv.

- Tar hensyn til kollegaer og ledelse slik at det kommer i strid med allmennvitenskapelige normer om sannhet og uavhengighet (Everett og Furseth, 2012)

Undersøkelsen er ikke av en slik art at dette vil være en problemstilling her.

Det er også viktig for meg at de jeg har intervjuet skal kjenne seg igjen i stoffet, jeg har derfor valgt å være tro til empirien og bruke best mulige ord og uttrykk fra mine respondenter.

Samtidig er det viktig for meg at de som er intervjuet holdes anonyme, at ikke sitater etc kan røpe hvem de er. Det er med ganske stor ydmykhet jeg jobber meg gjennom datagrunnlaget og det er viktig for meg å behandle empirien med varsomhet og respekt.

Undersøkelsens kvalitet

Det sentrale spørsmålet er om jeg har fått svar på det problemstillingen spør om og om de svarene jeg har fått er pålitelige. Fordi dette er en undersøkelse med et fenomenologisk perspektiv er jeg som forsker avgjørende for det som kommer frem i empirien. Det oppstår en intersubjektiv forståelse i møtet mellom nettopp meg og deltakerne. En annen som hadde gjort den samme undersøkelsen, ville kanskje fått andre resultater. Det betyr ikke at resultatene i denne undersøkelsen er feil, eller at de ville vært feil hvis de var annerledes i en annen undersøkelse. De vil være interessante og bidra til økt forståelse uansett.

Det som har vært viktig for meg, har vært å forsøke å unngå det som kan være forskning effekter, eller bias. At intervjuobjektene skulle føle seg trygge og være ærlige for eksempel. At intervjusituasjonen skulle gi rom for refleksjon. At opptakene og transkripsjonene var av god kvalitet osv.

I alle intervjuene opplevde jeg at vi var likeverdige samtalepartnere, synes det var gode samtaler og at praten fløt lett. I de første intervjuene synes jeg det var vanskelig å skille rollene. Det var så lett for meg å snakke som HR-rådgiver. Og jeg følte også at de jeg intervjuet så på meg som HR rådgiver og ikke forsker.

Jeg opplevde at intervjuene gikk fint, opplevde at den jeg intervjuet var avslappet og interessert i temaet. Overaskende interessert i temaet. Det var flere av de som, jeg tror faktisk alle, som bemerket at temaet var interessant og viktig og at de var glade for at jeg hadde valgt nettopp dette temaet. Dette føler jeg understøtter at det er et viktig tema, men at jeg også her må være bevisst at de også har sin egen agenda med inn i intervjuene.

Fordeler og ulemper ved å forske på hjemmebane s. 68 Repstad «det vet jo du like godt som jeg» Dette opplevde jeg flere ganger under intervjuene, «*men du vet jo litt om hva vi står i og du må ha gjort deg noen tanker rundt dette ikke sant*».

I de første intervjuene ser jeg at jeg ha kunnet ha stilt flere oppfølgingsspørsmål litt mer: kan du utdype? hva mente du med? hva mener du egentlig når du sier?

Det var jeg mer bevisst på etter hvert for å unngå at det skulle bli en overvekt av min tolkning og for å øke validiteten, og være sikrere på å få frem den meningen som informanten uttrykker.

En del av spørsmålene kunne med fordel blitt fulgt opp av utdypende spørsmål, det var irriterende å sitte å transkribere og oppdage at jeg fikk svar som var interessant og som jeg kunne ha gravd mer i, men at jeg bare fortsatte og stilte et nytt spørsmål. I de første intervjuene var jeg rett og slett ikke god nok til å stille spørsmål, men heldigvis så ble jeg bedre på dette etter hvert og i de siste intervjuene så ser jeg at jeg stiller flere oppfølgingsspørsmål og tåler noe mer stillhet. Dersom jeg hadde spurt flere oppfølgingsspørsmål ville jeg har kunnet få mer utdypende informasjon, jeg er derfor redd for at jeg kan ha gått glipp av relevant informasjon på grunn av dette. Allikevel tror jeg nok at jeg har fått et bilde av hvordan lederne opplever sin arbeidshverdag og samspillet mellom Personal/HR og lederne.

Det gjorde at jeg satt med 73 sider med tekst som skulle analyseres. Jeg skulle ønske at jeg allerede etter det første intervjuet hadde satt i gang med den systematiske analysen, det fordi alt datamaterialet opplevdes tidvis som u håndterlig, og jeg syns til å begynne med at alt både kunne være interessant og ikke være interessant i det hele tatt.

Utfordringen med dataene min er at jeg ikke har funnet noe overraskende funn, jeg har egentlig ikke funnet ut noe jeg ikke visste fra før ... hvordan skal jeg få det interessant? Nei, det dukket kanskje ikke opp så mye nytt i intervjuene og det var kanskje ingen overraskelser der, men jeg er allikevel sikker på at jeg har fått en økt forståelse for hvordan det er å være leder i sykehuset og hvorfor, nettopp hvorfor det er så viktig for de å få gjort noe med alle de oppgavene som føles som tidstyver.

Planlegging og gjennomføring av intervjuer

Fordi jeg var ute etter økt kunnskap og innsikt i hvordan ledernes hverdag fra ledernes perspektiv, for å forstå hvilke forventninger og behov som finnes og hvordan vi sammen kan løse oppgavene på en enda bedre måte enn vi gjør i dag, ønsket jeg mest mulig bredde og variasjon i utvalget.

Utvalget er nivå 3 ledere ved sykehuset og utvelgelsen ble gjort delvis strategisk. For å få samlet inn så mye informasjon som mulig ønsket jeg god spredning hos de som skulle intervjues, at de skulle være så forskjellige som mulig hva gjelder erfaring eksternt og internt, ansvarsområde og interesse for temaet. Dette for å få mest mulig rike empiriske data (Repstad, 2014).

Med god spredning mener jeg at jeg vil intervjuer både noen ledere som har kort fartstid og noen som har lang fartstid, noen som har hatt mange ulike roller på sykehuset og noen som har hatt færre roller/stillinger. Utvalget består av 5 linjeledere som oppfyller disse kriteriene. Ansatt kort, vært ansatt lenge, utenfor klinikk, innenfor klinikk kvinner og menn.

Det gikk lett å rekruttere til intervjuene, jeg begynte med å orientere om undersøkelsen i en lederlunsj og forespurte alle lederne der. Det gjorde at jeg fikk 3 ledere som meldte seg frivilling. Alle disse oppfylte kriteriene mine om spredning. For ytterligere bredde spurte jeg 2 ledere til, og begge sa ja.

Målet med intervjuene var ikke å starte eller styre noen diskusjon, men å høre hvordan de opplever å være nivå 3 leder i sykehuset, for å forstå hvordan de forstår seg selv i virksomheten, hva de kan ha behov for av støtte og bistand, hva de forventer av støtte og bistand og hvordan de ser på samspeillet med HR fra sitt perspektiv. Jeg hadde allikevel en intervju mal med spørsmål. Spørsmålene utarbeidet jeg med tanke på å få mest mulig informasjon.

Ellers ønsket jeg i utgangspunktet ikke å ha så mange spørsmål, men synes det var viktig å ha noen som et utgangspunkt i tilfelle samtalen skulle stoppe opp. Derfor ønsket jeg en løst intervjuguide, for målet var å få til *den gode samtalen* hvor digresjoner gjerne kan komme slik at det kommer frem hva som er viktig for de, hva er de opptatt av og hvilke utfordringer står de i.

Intervjuene ble gjennomført i perioden nov-des. Hvert intervju tok om lag en time og var til delvis strukturert, det vil si at vi holdt oss innenfor det gitte temaet, med intervjuguiden som mal, men vi holdt oss ikke strengt til denne. Jeg gikk ut ganske bredt, etter traktprinsippet. Ønsket mest mulig rike data og prøvde å stille mest mulig åpne spørsmål og håpet at samtalen skulle ta den veien lederen ville. Dette for å få mest mulig informasjon om hva den jeg intervjuet var opptatt av. Hva ønsket han eller hun å snakke om, hva var det han eller hun ser på som det viktigste.

For å ikke bli forstyrret, ønsket jeg ikke å ha intervjuene på ledernes kontor. En mulig fordel med å ha ide på leders kontor er at det kan være artefakter for å belyse temaet. At tlf ringer, ansatte stikker hodet inn vil kanskje vise mer av leders hverdag og gjøre utfordringene lettere for leder å komme på. Det første intervjuet ble gjennomført på et nøytralt møterom. De 4 øvrige ble imidlertid gjennomført digitalt på teams, på grunn av pandemien. Dette gikk overaskende greit.

Intervjuene transkriberte jeg fortløpende etter hvert intervju. Fordi fremgangsmåten var induktiv valgte jeg å transkribere intervjuene helt ut og endte da opp med til sammen 73 sider med tekst. Jeg valgte å transkribere helt ordrett, men jeg valgte å oversette til bokmål, selv om alle hadde ulike dialekter, dette for å anonymisere. Det tok lang tid å transkribere, men det gjorde at jeg ble godt kjent med empirien, noe som var nyttig da jeg skulle analysere videre.

Datareduksjon og analysering

Undersøkelsesmaterialet i denne undersøkelsen er 73 sider med transkriberte intervjuer. Analysen begynte allerede da jeg transkriberte, jeg merket meg ting i teksten som fanget min interesse. Dette markerte jeg med gul uthevingsfarge, det var både enkelte ord og hele setninger som jeg synes var interessante. Det som opplevdes som interessant umiddelbart og det som stakk seg ut for meg med de brillene jeg da hadde på, farget av min forforståelse, interesse og formålet for oppgaven.

Jeg valgte å ta utgangspunkt i noen prinsipper for tematisk analyse slik de er presentert i boken *Hvordan bruke teori?* (Johannessen, Rafoss og Rasmussen, 2018) og samtidig har jeg vært inspirert av den empirinære metoden SDI (stegvis deduktiv-induktiv) som Tjora beskriver i sin bok (Tjora, 2017).

Da jeg var ferdig med å transkribere alle intervjuene, fortsatte jeg analysen mer systematisk, med å med lese gjennom og markere med gult setninger og sekvenser som i det transkriberte materialet, heretter kalt råteksten. Deretter hørte jeg gjennom intervjuene, noterte litt underveis og prøvde å få et overblikk over materialet samlet. Jeg pendlet mellom å så på ett og ett intervju, og de transkriberte intervjuene som en helhet.

For å jobbe systematisk med intervjumaterialet lagde jeg en tabell. I den første kolonnen limte jeg inn råteksten, altså det transkriberte intervjuet. Jeg jobbet meg systematisk gjennom ett og ett intervju. Jeg så på hva jeg hadde markert med gult, og gullet ut mer som jeg fant interessant denne gangen. Hensikten med dette var å redusere materialet, uten å miste meningen i innholdet.

Tidvis var det krevende fordi alt kunne synes interessant, og så kunne det snu til at ingenting syntes interessant. Da fant jeg tilbake til formålet igjen og prøvde å holde fokus på hva jeg var nysgjerrig på da jeg satte i gang med undersøkelsen.

Da all råteksten var gjennomgått og det jeg fant av interesse var markert med gult, begynte jeg på en ny gjennomgang av den markerte teksten. Denne kopierte jeg inn i kolonne 2 i tabellen. Deretter leste jeg gjennom og markerte sentrale ord og setninger, heretter kalt *kodeord*, med grønt som jeg kopierte inn i kolonne 3.

Etter å ha først brutt ned empirien til kodeord, begynte jeg det omstendelige arbeidet med å sette sammen/plassere kodeordene i overordnede temaer/kategorier. Jeg satt med i overkant av 600 koder og skulle redusere dette til noen få kategorier. Det var først da jeg printet ut alle sidene med analysetabell og gikk gjennom setning for setning at jeg kom ordentlig inn i empirien og fikk progresjon.

I arbeidet med å samle kodene til grupper lagde jeg en ny tabell. Jeg tok for meg en og en kode, vurderte den ut fra hva den handlet om, ga jeg den en rute i tabellen og navnga kolonnen. Neste kode ble enten plassert i samme kolonne, eller fikk en ny kolonne med et nytt kolonnenavn. Noen kodeord kunne passe i flere kategorier, de var det vanskelig å plassere bare ett sted. Andre koder var såpass like at de kunne slås sammen, og noen av kodene lot jeg være å gruppere fordi jeg ikke fant at de var relevante for undersøkelsen, som for eksempel koder som beskrev forhold på tidligere arbeidsplasser. Ved å gruppere kodene på denne måten ble det tydelig visuelt hva som var hovedtrekkene/temaene i innholdet for noen kolonner ble veldig lange og innholdsrike.

Derfor skrev jeg i tillegg en oppsummering av hvert intervju rundt kodene. Dette tok mye tid, men det å jobbe så mye i datainnsamling og sette det sammen på ulike måter, har gjort at jeg føler jeg er kommet veldig nært og ble godt kjent med empirien.

Jeg fikk da en tekst for hver intervju som var veldig komprimert, men allikevel ganske omfattende. Jeg ryddet teksten innenfor kategoriene, noen av kodegruppene, slik som oppgaver, kontekst og lederegenskaper, kunne slås sammen.

Analysen tok mye lengre tid enn jeg hadde estimert. Men jeg ser også hvor fint det har vært å jobbe så lenge med empirien. Det har gitt meg en helt annen nærhet til stoffet enn hvis jeg skulle ha rushet meg gjennom analysedelen.

Jeg trodde kanskje jeg skulle få noen aha opplevelser, hvor det sentrale og interessante skulle komme tydelig frem for meg, men det syns jeg kanskje ikke jeg har fått, det har heller ikke kommet de store overraskelsene, mye av dette antok jeg kanskje fra før? Men jeg har fått bekreftet en del og det er en verdi i det også. Jeg har hele veien prøvd å ha fokus på at jeg skal holde meg til formålet og er opptatt av det samspillet mellom linjelederne og HR- funksjonen og Problemstillingen.

Hvordan kan vi samarbeide på best mulig måte eller hvordan kan samarbeidet være på best mulig måte for organisasjonen.

Etter å ha oppsummert de fem historiene, leste jeg gjennom og noterte meg hva som var essensen i den enkelte historien. Deretter skrev jeg en historie som en oppsummering av empirien. Den historien fortelles og analyseres i kapittel 4.

4.0 Presentasjon av funn (empiri og analyse)

Etter å ha redusert innholdet i de transkriberte intervjuene sitter jeg med en fortelling, men den består av 5 ulike og interessante fortellinger. De representerer hver seg for seg sin forståelse av hvordan det er å være leder i Sunnaas sykehus HF. For å ivareta anonymiteten til informantene som eier fortalte sine fortellinger vil jeg her presentere det som en historie.

Fortellingens hovedoverskrifter er de kategoriene som jeg kom frem til gjennom den tematiske analysen og det som empirien handler om.

- Om å være innenfor eller utenfor kjernevirksomheten
- Om rolleklarhet
- Om å gjøre en bedre jobb
- Om samspill og arenaer for samspill

Historien om linjeleders arbeidshverdag og om samspillet med personalfunksjonen

I denne historien er det 5 hovedpersoner, det er fem ulike ledere i forskjellige avdelinger og enheter med ulik fartstid i sykehuset. Sammen utfyller de en forståelse av hvordan det kan være for en leder i sykehuset.

Om å være innenfor eller utenfor kjernevirksomheten

Alle lederne beskriver et skille mellom klinikken og ikke-klinikken, altså det å være innenfor eller utenfor kjernevirksomheten. Men det beskrives og oppleves på ulike måter for de som er innenfor og de som er utenfor. Nå en leder sier at «klinikken blir så stor», «de er opptatt», «de er veldig busy», men «*med bedre kunnskap om hva klinikken holder på med til enhver tid*» og «*klinikkens annerkjennelse*», for klinikken «*kjenner oss for dårlig*», så kunne «tjenestene som server» ikke bli «hengende etter», «være raskere på». Så forstår jeg det som at det er et behov for et tettere samspill slik at både de innenfor og de utenfor kan oppleve å gjøre en god jobb.

Det er dette samspillet, med «*tettere samarbeid*» kan vi «*gjøre en bedre jobb*» og «*få til bedre ting*», «*det er jo for pasientene*», så sier det noe om at vedkommende ikke er innenfor. Det sier også noe om det felles målet alle som jobber i sykehuset har, de er der alle for pasientene. I tillegg viser dette et ønske om å gjøre en bedre jobb.

Og når en annen leder sier at arbeidsdagen nok er *annerledes* for lederne som er *utenfor klinikken, fordi at de har jo ikke alt det ad hoc greiene som vi har med hele personalgruppa*, så forstår jeg det slik at det råder en oppfatning om at de har mindre å gjøre de lederne som jobber utenfor klinikken. Det blir også sagt at det å være leder i en enhet utenfor klinikken kan være en «*ensom jobb*», i klinikken har de «*mange kollegaer*» i klinikkledelsen. De lederne som ikke er i klinikken sitter alene med «*forskjellige fagområder*». I det forstår jeg at de har ulike problemstillinger, de som er utenfor har kanskje mindre personalgrupper, de har mindre driftsansvar. Men de har et annet fagansvar enn lederne i klinikken og de har ansatte som kanskje er mindre selvstendige i sitt arbeid, da dette ikke er ansatte som inngår i tverrfaglig team.

Klinikken skiller seg ut fra sykehusets øvrige enheter med «*størrelsen, klinikken er jo kjernevirksomheten*». For en leder som er utenfor klinikken kan det være en utfordring «*å være på og kjenne og vite hva som skjer, i det store lokomotivet som heter klinikk*».

En av lederne opplever det som *utfordrende* å være på *utsiden av klinikken* fordi det er viktig å kunne ha en *tett relasjon* for de er som er *avhengig av å yte tjenester til klinikken*, derfor jobber de *ekstremt mye med å komme i posisjon og få involvering fra klinikken i det arbeidet som de driver med*. Dette beskrives som en *evig, evig kamp*. For det å *forstå kompleksiteten* er vanskelig, for vi er jo alle i *vår egen boble*.

Det gjør at det å *forstå hverandres verden* er noe lederen *jobber veldig mye med, det at vi skal forstå klinikkens hverdag og verden, og likedan at klinikken skal forstå vår verden og våre, eller det vi ser er behov*.

En av lederne utenfor klinikken sier at hen tror at de *har et annet behov for støtte fra HR*, fordi han tenker seg at *en god del mer av tida til en klinikkleder er satt av til personaladministrasjon*. Dette sår jo i kontrast til det en annen leder har oppfattet om at det er mindre personaladministrativt arbeid for de lederne utenfor som ikke har så mye ad hoc med personalet.

En annen leder uttrykker en opplevelse at det er en *mismatch mellom det folk utenfor klinikken har forståelse for* hvordan de har det i klinikken og oppfordrer gjerne til å følge en leder i klikk en dag. Det oppleves som at mye blir pålagt klinikken fra flere kanter, *fiks det, fiks det, frist da, frist da*.

En annen føler seg diktert av stab og støttefunksjoner og skulle ønske at kunne gå i dialog og sammen finne ut hvordan vi skal løse de oppgavene som må gjøres, *istedenfor at dette må dere gjøre, dette må lederne kunne, mest hensiktsmessig, ha en dialog rundt det, hvordan skal vi løse dette i organisasjonen, vi tenker sånn og dere tenker sånn, vi jobber jo felles som en organisasjon*.

Oppsummert fremkommer det at det er et skille mellom klinikk og ikke-klinikk. Lederne snakker om de og vi. DE om de som er utenfor, så er jo det en forståelse av at man ikke helt forholder seg til de som er utenfor da. De som er utenfor ser at det er travelt i klinikken og de får ikke innpass, mens de som er innenfor de ser ikke så mye utenfor og her er det jo helt klart noe å vinne på å samarbeide tettere og kjenne hverandre fordi de er jo faktisk gjensidig avhengig av hverandre.

Rolleklarhet

I forbindelse med at det synliggjøres et skille mellom klinikk og ikke-klinikk, så fremkommer det også i empirien at det er noen rolleklarheter når det gjelder hvem som ivaretar hvilke oppgaver.

En av lederne opplever at *mange sier hva jeg skal gjøre* og at dette og dette må *ledelses forankres*. Hen mener det er et behov for å definere *hva er det faktisk ledere må, hva er viktig og hva skal vi forholde oss til*.

En annen leder opplever Sunnaas som et *godt sted å jobbe* og syns det fungerer veldig bra med den flate strukturen, men tenker at vi må passe litt på også, så det *ikke tipper over*. Hen har opplevd at det blir tatt beslutninger som skulle vært lederforankret og tenker at det kanskje burde vært en tydelige rolleforståelse. *Hva ligger i fagrollen? Hva ligger i lederrollen?*

Når det gjelder oppgaver er det en leder som skulle ønske at mer kunne *gå mer automatisk*. På flere oppgaver spør hen seg selv *må jeg gjøre det?* Og mener at en del oppgaver er det andre som kan gjøre, *noe av dette som andre faktisk kan gjøre*. For eksempel *personal og HR* fordi som hen sier de, *er på kurs og vet hvordan dette skal gjøres*. De sitter på *spesialkompetansen*. Og en del kunne vært *sentralisert, istedenfor at vi skal sitte å gjøre dette på hver vår tue*.

Flere av lederne kunne tenke seg å ha en sekretær som kunne *avlastet* med en del administrative oppgaver, noen har en sykepleier som bistår, mens andre ønsker ikke å bruke en sykepleierressurs til dette, da det er en ressurs hun tenker at hun trenger et annet sted.

Det fremkommer at det er uklart for flere av lederne hva personalfunksjonen egentlig er. Personal beskrives som litt vanskelig å få tak på, og en leder opplever at de hen er leder for også syns det vanskelig å vite hva personal gjør og kan hjelpe med.

Flere av lederne syns personalfunksjonen har utviklet seg mye og minnes hvordan det var tidligere, da var det *«oversykepleier som tok seg av alle»*, personal opplevdes som nærmere da og at *«mye mer ble ordnet der og da»*. Før så var det *en person som gjorde alt*, mens nå er det *en stor stab*. Både når en av lederne sier at det var *«nærere»*, og når hen spør *hva gjør dere egentlig der oppe?* forstår jeg det som at hen opplever en avstand til personal i dag. Det spørres også om de ansatte i sykehuset egentlig vet *«hva personalavdelingen er?»* Det røper kanskje at lederen selv ikke vet det helt selv. Hen sier også at *«hr og personal er jo en del av ledelsen»* og at det derfor er et spørsmål om *«hvilke oppgaver de skal gjøre»*.

En annen av lederne mener at *mye av strukturen* er lagt opp til at leder skal gjøre *veldig mye av de oppgavene selv, skal vi liksom gjøre alt?* Hen tror ikke det er noe å spare på det, men at det heller går i minus. Hen synes det er *komplekse system* hvor det er *lett å gå seg vill og ikke skjønne hva man skal gjøre* og det oppleves som *en veldig krevende arbeidssituasjon*.

En trenger forutsigbar hjelp og kvalifisert støtte fra personal. Hen opplever å ha *definitivt et behov for mer sånn avklart og tydelig støtte, både støtte, god støtte til det å gjøre ting riktig i systemene og støtte og forutsigbarhet i personalsaker*. Hen skulle også ønske seg at personal kunne overtatt en del av oppgavene, eller i hvert fall styrt noen prosesser. Løfte det ut fra leder og håndtert det upartisk.

Det bør være en felles forventningsavklaring i forhold til hvem som ivaretar hva
Hvor detaljert skal en leder kunne systemene for eksempel, dere har forventninger og jeg har forventninger og plikter. Hen opplever at det er lett for andre å si, *det må leder gjøre*, men selv om det er leders ansvar så mener hen at det ikke er sånn at det er hun som faktisk må gjøre det.

Det er flere av lederne ser behov for å *definere hva HR er og hva skal vi gjøre? Gjøre det litt kjent ute, fordi HR og personal har jo utviklet seg ganske mye*. Flere sier også det bør gjøres en *forventningsavklaring*, og at ledernes behov bør kartlegges *hva er det vi står i da, av utfordringer*, og at personal *står også sikkert i noen utfordringer*. Så jeg forstår det som at det ville ha vært *nyttig å stoppe opp og tenkt litt, hva skal personal og HR gjøre*,

Samspill personal og arenaer for samspill

Samarbeidet med personal beskrives som viktig på flere områder. En beskriver personal som et eget fagområde og sier *«takk og pris for at vi har et fagområde»* og at lederne på Sunnaas er *«heldige»* fordi det er ikke *«alle arbeidsplasser at du har egne personalkonsulenter»* og det er *«veldig godt at man kan søke bistand hos egen personalavdeling»*. Hen sier at det må brukes *«for alt det er verdt»* og at man må finne ut hvor skjæringspunktet mellom hva leder skal gjøre og hva personal skal gjøre *«hva er de de kan godt»*, for *«man kan ikke gjøre alt»*. Hva er det *«som gjør at det blir enklere å være leder»?*

Hen ser på personal som *«proffe»* for de kan faget og lovverket bedre enn lederne fordi de får opplæring og de kan lovverket bedre.

Og hen synes det er bra fordi det er «*bortkasta tid*» hvis alle lederne skal få den samme opplæringen. «*vi trenger proffe folk*», det gjør at personal kan «*kan gi oss råd*». For denne lederen er personal også en viktig «*sparringspartner*», det å ha noen å diskutere med, «*få hjelp til mine frustrasjoner*» på de «*personalmessige områdene*», «*få hjelp hvis jeg har problemer med personal ting*», *for man har jo «problemer med arbeidsmiljøet av og til», både til «tilstedeværelse» og til «å lage planer».*

Alle lederne har jevnlige møter med personal. Flere synes det er viktig å få bistand i rekrutteringssaker så man «*ikke skal sitte alene*» og «*være i sin egen boble*». Og flere snakker om systemene, noen opplever at de heller ikke kan «*systemene like godt som dem som sitter med disse systemene*», og synes derfor det er «*godt å få hjelp, når man står fast*»

En annen leder opplever at hun når hen ber om hjelp så får hen tilbud om hjelp til å vise hvordan, men hen mener selv at det hen trenger er *mere hjelp til å få ting gjort*, for når hen spør om hjelp så vet hen hvordan hen gjør det, men *har egentlig ikke tid*. Flere ønsker seg fra personal at det var *noen som tok noen oppgaver*, for som en sier *det handler jo egentlig mye om tid*.

Lederne beskriver en hektisk arbeidshverdag, men mange ulike oppgaver på flere nivåer. Noen opplever at arbeidshverdagen ikke går *helt opp* med alle oppgavene og at det hadde vært *fint hvis noen hadde kunnet avlaste og bistå på noen felt*, men det er det *ikke helt at det er i praksis*.

Alle synes det er *viktig med veiledning og støtte* fra personal i *vanskelige personalsaker*, og flere synes det hadde vært fint hvis hun kunne sende en bestilling og så få hjelp til det.

Lederne setter pris på at de kan ringe personal og får gode råd og bistand, men skulle ønske at noen oppgaver, for eksempel vanskelige NAV saker gikk direkte til personal for håndtering.

En skulle ønske folk kunne komme innom eller ringe istedenfor å sende mail, *Det er så mye mail og de kan bli borte. Det er ikke vond vilje*, hen reagerer på at det noen ganger kommer en sur mail om at det er noe som ikke er svart opp og synes at det å ta opp telefonen og ringe og spørre er en mye mer samarbeidende måte.

En av lederne ser at de som jobber på personal har *ulike kvaliteter* og at personal kanskje burde jobbe på en annen måte, at en kanskje kunne ha servert hele sykehuset innenfor et område istedenfor noen avdelinger innenfor flere områder, men igjen, det bør vel ikke bli *personavhengig*.

Men hen er positiv til at hvis man hadde kunnet *rydda noe i det*, så kunne det bidra til at *lederne hatt oversikt* som igjen kunne gjort at det var andre *ting som fløyt da lettere* og at lederne kunne få mer tid til *å ta oss av de tingene også., dere sitter jo og dere har all den kunnskapen om alt.*

En av lederne sier hen blir provosert over å få oppgaver tilbake som hen ha gjort, med kommentar om at dette skal gjøres på en annen måte, for eksempel dette var feil skjema. Da mener hen at hen allerede har gjort det og at personal som vet hvordan det skal gjør bare kunne ha gjort det. Flere snakker også om at oppgaver som gjøres sjelden eller som andre kan mye bedre, bør de som kan det gjøre. Dette handler mye om kvalitet og jeg forstår de mener det som gjøres sjelden blir det bedre kvalitet på hvis noen andre gjør. Dette handler også om et ønske om å gjøre en bedre jobb som vi kommer nærmere inn på senere.

Det er spesielt to arenaer for samspill som er tema i samtalen. Det ene er den månedlige lederlunsjen som Personal inviterer til.

En av lederne opplever det som «nyttig», hen syns det er «*fint å kunne bære til torgs temaer, både komme med informasjon og få informasjon, og opplæring*». Hen føler det gir lederne en «*felles plattform*» og at man lett kan se hvem som «*sitter i samme båt*» og «*søke samarbeidspartnere*».

En annen savner de tidligere *HR lunsjene*. Hen syns de lederlunsjene nå er blitt nesten bare opplæring og savner *HR ting som gjorde at vi kunne diskutere*. Når jeg spør om det ikke er rom for det i klinikklederkollegiet, så svarer hen at det er *ålreit å ha med ledere fra en annen del av organisasjonen* også. Det tenker jeg handler om at de opplever at har noe å lære av hverandre.

Lederlunsjen oppleves ikke som *superrelevant* for en av de andre lederne, hen blir egentlig bare stressa av å sitte der i flere timer og tenke på at hen burde bruke tiden på noe annet, det hen mener er *mer relevant og viktig*.

Før opplevde hen at det var mer *diskusjonsforum*, men nå oppleves det mer som *informasjonsmøter*. Hen opplever at temaene er *litt fremmed*, at det har *mer av akademisk interesse enn praktisk*, og at det har *liten verdi* for hen å sitte å høre på. Hen ønsker heller å utfordre Personal i å legge det opp på en *annen måte, veldig, veldig korte seanser, 10 minutter her og et kvarter der*. At det *settes mer i system*.

Det andre er de månedlige bemanningsgjennomgangene som hver leder har med en rådgiver fra Personal.

En opplever bemanningsgjennomgangene som nyttige, hen føler at hen får *hjelp der og da*, og liker at det har preg av å være et *arbeidsmøte*. For da kan hen *samle opp ting* ta med ting og ta med til møtet. Hen synes sjekklisten som bruker i møtet er fin og *det der dynamiske samarbeidet der og da*. Det at det er et *arbeidsmøte* gjør at *ting blir gjort*. Hen setter pris på at en rådgiver fra personal kan si *dette må du faktisk gjøre nå* for som hen sier *så vet jeg at når jeg går ut fra det møtet, så men nå er alt under kontroll, på plass*.

Om å gjøre en bedre jobb

Et av empiriens hovedfunn er ønsket om å gjøre en bedre jobb – eller om å lære av hverandre og spille på hverandre. Dette fremkommer i to temaer.

Gjennom deres ønsker om avlastning og beskrivelser av hva de ønsker å bruke mer tid på, og gjennom de forslagene som er kommet hva gjelder måter å lære av hverandre på.

Hen kjenner på at det er *mye tid som kunne vært brukt til noen helt annet*. Og skulle ønske at hen hadde mer tid til å *konsentrere seg litt om fag, strategi og følge opp mål* fordi hun synes dette er *morsomt*. Og det å jobbe mer med ledelse, *mer med fag, følge opp hver enkelt person* og bidra til at *de får utvikle seg*.

Det å måtte ha hjelp til å gjøre alle små oppgaver som gjøres sjelden opplever en annen som *lite rasjonelt og lite optimalt tidsbruk*. Da er det 2 stykker som må sitte å jobbe med det samme og det er ikke fornuftig bruk av ressurser. Det må være *mye bedre at jeg bruker tiden min på det jeg kan* og det han er *satt til å gjøre*. Hen opplever at mange oppgaver krever tid og innsikt som han ikke føler at han har. Mye er dessuten *praktiske ting*, som hvilket skjema som skal brukes og det er ting som hen ikke føler at hen har noe forhold til og som det kan hende det går *2 år til neste gang* og da har hen glemt hvordan det skulle gjøres.

Hen synes også det er upraktisk at Sykehuspartner sender ham påminnelser og *peker på* hva som må gjøres. Hen mener det må være enklere at de bare *fikser det*. Hen ønsker å *finne andre løsninger på sånne spørsmål som vi diskuterer nå* fordi *konsekvensen* av å fortsette sånn det er nå vil føre til *sykemeldinger*, det *høye presset* fører dessuten til at det blir tatt *dårlige beslutninger* og at hen må *gjøre ting med harelabben*.

En leder sier det viktig for hen å jobbe med *kulturen* i avdelingen. Hen føler behov for å få *satt laget*, jobbe så de blir *enige om retningen* for at de skal kunne *dra sammen* og se at de er *på riktig vei*.

Hen føler ikke at hen får hvert så *tett på* som man *egentlig bør være* for å *se den enkelte*, fordi det er så *mange hoder*. Hen har bedt de ansatte om *tilbakemeldinger på hva de ønsker seg fra leder*, og har fått fra flere at de ønsker seg en *synlig og tilstedeværende leder*, og hen bruker *mye tid på det*, men føler ikke at hen får *gitt alle like mye*, men alle trenger det ikke like mye heller. Hen ønsker at hun kunne vært mer *hands-on og tettere på* for å kunne *fange opp det som rører seg*. Hvis det ikke var så mye sykefravær og mangel på sykepleiere så tror hen at hen ville fått *frigitt en del tid*. Det er tid hen kunne tenke seg å bruke på å *få på plass gode rutiner, planer for fagutvikling og jobbet med utviklingen av avdelingen i retning av de målene som vi har*.

Viktigheten av å *prioritere* trekkes også frem Og da på mange områder; *prioritere hva er det klinikken skal ha fokus på nå, hvor mange prosjekter skal vi holde på med samtidig, prioritere hvilke møter, hvem vi involverer, hva som er de viktigste oppgaven og prioritere tiden*.

Flere av lederne ønsker å bruke mer tid på er å *se hver enkelte medarbeider*, men også å jobbe mer strategisk og jobbe med å bygge kultur. *Bli kjent med folk og vite hva de står for*.

I det å ha tid til hver ansatt, ligger det et ønske om å frigjøre noen oppgaver. Dette beskrives ofte som de administrative oppgavene, rutiner og skjemaer. Jeg mener at å håndtere det administrative rundt hver ansatt også kan ses på som å se den ansatte, ivareta alt rundt den ansatte. Dette kan gjøre at den ansatte føler seg sett.

Hen er opptatt av å bygge en kultur som er inkluderende og har fokus på kvalitet og forbedring. Hen vil at de ansatte skal *trives og føle seg trygge, det er viktig at man skal glede seg til å gå på jobb*.

Hen skaper forutsigbarhet for de ansatte ved at hen møter de til faste tider og er tilgjengelig hver dag, hen jobber aktivt med å være *tilstrekkelig tilstede*. Det handler *veldig mye om kommunikasjon*.

Hen ser behov for *flere støttefunksjoner, folk som får ting til å flyte*. Slik at hen kan *slippe å bruke fagfolk til alt*, men at de heller kan komme *til dekket bord*. Det går så mye tid bort på *ting som andre kunne ha gjort*.

Med tanke på det spennet hen opplever å ha i sine arbeidsoppgaver, ser hen det som en fordel om det var *et ledernivå til*, fordi det er vanskelig å se den enkelte ansatte, når du i tillegg skal være strategisk og utviklingsrettet. Det kan bli litt harelabb, fordi det er for mye ting du skal.

Hen føler at det er *mange små ting som man ikke får fanget opp*, og hen skulle gjerne vært litt tettere på de ansatte. Hen kunne ha ønsket seg å ha en assisterende leder eller at det kanskje var 2 ledernivåer. Da kunne en hatt et mer overordnet ansvar og den andre kunne vært enda tettere på klinikk. For hen opplever at det er nesten ikke mulig å få til, alt som hen som leder skal gjøre selv, innenfor alle felt. Hen ser helt klart et behov for ressurspersoner eller en eller annen støttefunksjon slik det er organisert nå.

Hen får bistand fra ressursenheten, men opplever at de er mer en slags samarbeidspartner og ikke selvstendige i å sørve lederne. Det er mye tid som går med på å ha møter med de. Hen syns de er fine å samarbeide med, men skulle ønske at det kunne vært slik at lederne kan bestille og at de kunne levere. Det mener hen ville hjulpet.

En av lederne sier hen ser at det finnes et potensiale når det gjelder kompetanse i sykehuset, og det er å «utnytte det i lederkollegiet», der finnes det «masse erfaring». Som hen sier noen har «vært her lenge og noen kort» og de nye kunne kommet med «nye ideer og tanker» og «stilt noen spørsmålstegn» ved ting som kunne «gagne oss alle». «Vi har så godt av å bli rista litt». Det er den «balansen mellom gammelt og nytt» som hen tenker er interessant, det finnes noe «å lære av hverandre», «vi har den kunnskapen vi har» og det ligger også økonomi i å benytte den. Men vi er «lite flinke til å bruke sånne muligheter» og der tenker hen at personalfunksjonen kanskje kan hjelpe, både med å fasilitetere for erfaringsutveksling fordi de har en oversikt og over hvilke saker de ulike lederne har står i og fått erfaring fra, men også å sette hospitering i system, «trenger litt hjelp fra noen som ikke er oss og står midt oppi det».

Hen skulle ønske at nyansatte skulle fått anledning til å hospitere i klinikken for å få følelse med hvordan det er der, men det har vært veldig vanskelig å få til, for det finnes ikke noe system rundt det. Hen syns det burde vært obligatorisk for alle som skal inn i administrative stillinger, med minst 2 dager hospitering.

Fortellingen over har 5 hovedpersoner, det er lederne – gjennom fortellingen fremkommer følgende punkter som essensen det handler om.

- Om å være innenfor eller utenfor kjernevirksomheten
- Om rolleklarhet
- Om å gjøre en bedre jobb
- Om samspill og arenaer for samspill

Disse fire temaene utgjør det som anses for å være hovedfunnene i denne undersøkelsen. Fordi roller henger sammen med hvor man ser seg selv i en organisasjon kan de to første temaene slås sammen, og fordi et av spørsmålene undersøkelsen søker å finne svar på hvordan vi kan bli bedre sammen, slås også de to siste punktene også sammen til ett.

Følgende punkter er derfor det som danner grunnlaget for drøftingen i neste kapittel:

- Om å forstå seg selv og sin rolle i virksomheten

I dette ligger essensen i forutsetningene for å gjøre hverandre bedre – som funnene i empirien viser er det et behov å kjenne til andres livsverden. Det å kjenne hverandre og anerkjenne hverandre.

- Om å gjøre en bedre jobb gjennom samspill og læring

I dette ligger det føringer om hvordan vi kan gjøre hverandre og andre bedre – som funnene i empirien viser er det et potensiale for å kunne dele kunnskap og lære av hverandre.

5.0 Drøfting

Forstå seg selv i en helhet

Empirien viser at det er et skille i organisasjonen mellom det som er kjernevirksomhet og den øvrige aktiviteten. Er dette skillet hensiktsmessig for samarbeid, læring og det å jobbe for et felles mål som er samfunnsoppdraget? Hvilken betydning har det for den meningen som ligger i handlingene?

Personalfunksjonen er også utenfor kjernevirksomheten. Hva betyr det for samarbeidet? Som vi ser i empirien er det en opplevelse i klinikken om at de utenfor klinikken bombarderer de med oppgaver, og at de føler at de utenfor ikke har forståelse for hvordan de har det i klinikken. Samtidig ser vi at de som er utenfor ønsker å forstå.

De trenger å forstå for å kunne hjelpe til. De trenger at klinikken forstår og anerkjenner den jobben de utenfor klinikken gjør. Hvis vi ser på metanarrativet – en vei videre – er det jo dette alle er der for-

Men med tanke på dette skillet er det vilje og ønske fra begge sider om å få en bedre forståelse, selv om de utenfor kanskje ønsker mer å forstå og de i klinikken kanskje mer ønsker å bli forstått. Allikevel er det et ønske om å redusere dette skillet fra begge sider. Det er et godt utgangspunkt for å få til noe. Det betyr at man ser mening med samarbeidet, og mening er en forutsetning for samspill.

Kan personalfunksjonen bidra til å redusere dette skillet? Her kommer det helt konkrete forslag i empirien – 3 av lederne trekker frem hospitering som en metode for å bli kjent og se hvordan andre har det og for å få en økt forståelse for kompleksiteten. Det vektlegges at de utenfor klinikken bør hospitere. Bør kanskje de som er i klinikken også hospitere utenfor? Eller er det andre måter oppgavene utenfor klinikken kunne fått vist seg frem og fått den anerkjennelsen de har behov for?

Alle lederne beskriver at det er et skille mellom klinikken og ikke klinikken. Det å være innenfor eller utenfor kjernevirksomheten. Men det beskrives og oppleves på ulik måte for de som er «innenfor» og de som er «utenfor». Når en leder sier at det å være avhengig av *klinikkens anerkjennelse* for å kunne gjøre sin egen jobb, så sier det noe om at de ikke er innenfor, og ved at en annen leder sier at jeg tror de har mindre ad-hoc oppgaver utenfor, *de pålegger oss oppgaver* de som er utenfor, så er jo også det en forståelse av at man ikke helt forholder seg til de som er utenfor – de som er utenfor ser at det er travelt i klinikken, men de får ikke innpass, mens de som er innenfor de ser ikke så mye utenfor (*de er seg selv nok*) og her er det jo helt klart noe å vinne på å samarbeide tettere og kjenne hverandre fordi de er jo faktisk gjensidig avhengige av hverandre.

Et annet av hovedfunnene i denne undersøkelsen er at det er uklart hvem som skal gjøre hva, det er ulike oppfatninger av hvilke oppgaver som bør ligge til lederrollen og personalfunksjonen, Det er et tydelig ønske om at arbeidet organiseres på en annen måte fra lederens perspektiv. Mening er altså av betydning for det samspillet som er mellom leder og personal. Meningsskaping må altså finne sted og er en forutsetning for felles oppgaveløsning.

Noen av lederne sier at de ønsker at HR tar flere oppgaver fra de. Det er flere grunner til det. Det ene argumentet er at noen oppgaver gjør lederne sjelden, de bruker u hensiktsmessig mye tid på det. Dette er tid de føler at det er viktigere at de bruker på andre oppgaver. Det andre

argumentet er at de tenker at kvaliteten blir bedre hvis noen som kan oppgavene gjør de, enn at de gjør oppgaver selv som er oppgaver de gjør veldig sjelden og dermed kanskje ikke gjør de riktig.

Dette handler slik jeg ser det om to ting, det handler om hvilke oppgaver de anser som tilhørende sin rolle som leder og det handler om at de ønsker at det som gjøres skal ha høy kvalitet. Hvordan kan dette løses gjennom samspill? Hvordan kan vi bruke Hernes sin rolle for meningsskaping med narrativ som innramming for å sammen bli bedre? Hvordan kan vi få konsensus rundt oppgavefordeling? Hvordan kan vi skape forutsigbarhet og konsensus rundt hvem som gjør hva av oppgaver og hvordan kan vi få konsensus om hva som er viktige oppgaver? Er oppgavene knyttet til narrativet? Er det knyttet til det som gir arbeidet mening? Eller er det knyttet til hvordan vi ser på oss selv og vår egen rolle?

Tilslutning er en forutsetning for oppgavefordeling. Mening er igjen en forutsetning for tilslutning. Handler det om at det er oppgaver som lederne ikke ser mening i? Er det fordi det er i konflikt med metanarrativet *en vei videre*? Hva betyr det? Hva legger den enkelte lederen i dette?

I empirien finner vi 5 ulike narrativ – hver leder har sitt narrativ. Hvordan kan vi bruke det som innramming for meningsskaping? Alle har det samme metanarrativet, men legger naturlig nok ulike verdier i det. Meningen de tillegger metanarrativet henger sammen med hvordan de forstår sin rolle i virksomheten. Hva sier empirien om hvordan de forstår seg selv og sin rolle i virksomheten. Det største funnet som er felles for alle på enten den ene eller den andre måten er at det er et skille mellom kjernevirksomheten og det øvrige. Allikevel virker de lederne som jobber utenfor kjernevirksomheten å være like opptatt av at de er der for pasientene som de lederne som jobber i klinikken.

Hvor er det knyttet hen, det eh, de oppgavene? Jeg tro også at HR kan være en fasilitator for å formidle kunnskap på tvers i ledergruppa, men jeg tror også at veldig viktig kunnskap og informasjon som HR trenger og kan lære av og bruke sammen med lederne, sånn at både HR og ledere også lærer noe) så vi snakker om læring – ikke bare leder-,edarbeider, ikke bare leder-leder, men også stab-leder og i et prosessteoretisk perspektiv så er jo alle like viktige, ingen er der av sin egen grunn – Hr er ikke der for sin egen del, leder er ikke der for din egen del, ingen av oss er der for vår egen del, vi er der for å bidra med det som er vårt bidrag for at sykehuset skal nå samfunnsoppdraget og, hvordan kan vi sammen jobbe på en måte som best

mulig gagner sykehuset og som best mulig gjør at sykehuset kan leve ut sin virksomhetside som er å gjøre andre bedre – kan vi gjøre andre bedre før vi gjør hverandre bedre? Eller henger dette sammen? Handler det om å utvikle en læringskultur? Handler det om å jobbe for å bli en lærende organisasjon, som hele tiden lærer av hverandre, med hverandre, sånn at vi igjen kan lære andre og gjøre andre bedre. Det er dette det handler om.

Samspill og læring

Empirien viser at lederne både ønsker å samarbeide med HR og at de trenger HR. Det kommer frem også at lederne ønsker å gjøre en bedre jobb. Men de sier ikke at de ønsker å bli bedre gjennom samarbeid med HR, de sier heller noe tvert imot når de som vi så tidligere ønsker at HR tar flere oppgaver.

Vi kunne lære noe av hverandre! Empirien viser ikke at vi *blir bedre* gjennom samspill, men det fremkommer at det er et ønske om det. *Kom å bli med meg en dag* – (Jeg vil at du skal forstå og se hva jeg står i) *Jeg trenger deg for å gjøre en bedre jobb! Jeg trenger at du inkluderer meg.*

Lederne har jo førstehåndsinformasjon – HR er for langt unna – om hvordan personalpolitikken virker ute i organisasjonen og de har jo også ... det er jo ulik ... det er forskjellige problemstillinger i forskjellige avdelinger (dette gjør jo at lederne for erfaring det vil være nyttig å dele også) og det kan være ulikt hvordan tiltak og samspill fungerer i de ulike avdelingene og da kan ikke HR bare sitte i en stabsavdeling og kjøre gjennom

(Empirien viser at de står i ulike problemstillinger) komme med standardiserte løsninger og tiltak som ledere skal implementere i sine avdelinger, fordi ting er kontekstavhengig og nettopp derfor så er det jo helt nødvendig at lederen i avdelingen, nærmest der det skjer, deler sin kunnskap med HR, sånn at HR kan bruke den kunnskapen. Kople den med det HR kan og vet og dele dette igjen med leder, så her vil man kunne få utrolig mye mer målretta tiltak da (synergier?) hvis man fikk til et slikt samarbeid og dermed fikk tilpasset ting til konteksten og også det at ikke HR bare sitter og lager standardiserte løsninger på hva de skal bistå lederne med. Fordi lederne står jo i helt ulike problemstillinger og de kan forskjellige ting og de har forskjellige interesser og de har forskjellig erfaring og kompetanse, så det må jo differensieres. Og det sier jo også noen av de litt om i empirien. Der finner vi litt om dette her at kanskje man må differensiere den bistanden man rett og slett gir til lederne og kanskje vi ikke skal bruke sånne ord som at vi git bistand til ledere, men kanskje vi skal etablere noen

samarbeidsarenaer og som får lov til å utvikle seg i tråd med det som er behovet. Og disse samarbeidsarenaene trenger jo ikke etableres engang, de finnes jo der allerede. Det er jo de månedlige bemanningsmøtene HR har med hver enkelt leder og det er HR lunsj/diskusjonsforum, det er

Ut fra et prosessteoretisk perspektiv så vil det oppstå samarbeidsprosesser på tvers og hit og dit i organisasjonen, selv om dette ikke nødvendigvis er formalisert – det er samarbeidsprosesser som oppstår fordi deltakerne ser mening i det. Det kan være både formelle og uformelle felleskap (Irgens 2021)

Lederne i klinikken har regelmessige møter, og opplever med det at de har et lederfelleskap og et kollegiet. Lederne utenfor sitter alene med hvert sitt fagområde og kan føle seg ensomme. Personalfunksjon kan for de være en sparringspartner og fungere som en kollega. Men det kan også være aktuelt å se til samarbeidsarenaer hvor alle lederne kan møtes og dele erfaringer også.

Det er jo flere som savner ... som mener at det kanskje er blitt litt for sånn foredragspreg på de HR lunsjene og det er det også viktig å ta på alvor. Noen synes det er helt topp, mens andre igjen savner den gamle litt sånn uformelle diskusjonsfora – Og da mener jeg at det er kanskje noe vi skal diskutere om vi skal ha ... enten gjeninnføre noe av det gamle, eller ha noe i tillegg. For eksempel så kunne man jo kanskje hatt noen workshops med ulike temaer hvor de som ønsker å diskutere det temaet, enten fordi de føler at de har noe å bidra med inn, eller fordi de trenger innspill fordi de står i en eller annen problemstilling selv, kunne møtt opp på det for eksempel. Det er jo sånne type ting som også kanskje Irgens sier noe om (sjekk hva Irgens sier om hvordan man kan ha noen sånne steder å møtes og grupper og dyader og triader, og så er det noe med at hva sier egentlig Senge da? Hva er det egentlig han sier om lærende organisasjoner? Hva må være på plass for at vi skal kunne være en lærende organisasjon)

Men på den annen side – det å etablere flere samarbeidsarenaer – er det noe som lederne ville ha prioritert i en hektisk hverdag? Det beskriver jo en hverdag full av adhoc og utfordringer og ville da en slik arena være noe de ville hatt utbytte av? Kanskje de som står i de aktuelle utfordringer, men ledere som har erfaring innenfor det ville kanskje ikke ha prioritert det? Med mindre det er en konsensus for at det å lære av hverandre er noe vi gjør Hvordan få denne konsensusen? Hva vil det gå utover at ledere prioriterer å bruke tid på slike ting? Hva vil de vinne på det?

Kan vi gjøre hverandre bedre?

De lederne som er utenfor ønsker ikke de samme tingene fra HR heller – en ønsker at vi tar flere oppgaver, men en annen ønsker seg en profesjonell sparringspartner.

Hvis HR skal ta over noen oppgaver – hva betyr det for virksomheten? Er det oppgaver som hører til lederrollen, så kan det ikke delegeres (Grimsø, 2006). Andre oppgaver av mer administrativ art står lederne fritt til å delegere bort. Men lederne har ingen myndighet til å delegere noe til HR på grunn av måten vi er organisert på formelt. Gjennom rolle og fullmakts dokumentet. Men så er det jo et sentralt spørsmål å stille, hva er det mest hensiktsmessig for organisasjonen at HR gjør? Dersom HR skulle gjort som lederne ønsker å gjort mye mer administrativt, ville det da vært rom for personalfunksjonen å holde seg faglig oppdatert, gå inn i kompliserte personalsaker, drive med leder utvikling etc. Nei, kanskje ikke med mindre man øker ressursene i staben. Og vil det være hensiktsmessig? Vil det være det beste for organisasjonen? Vil det bidra til å gjøre hverandre bedre og dermed berede organisasjonen til også å gjøre andre bedre?

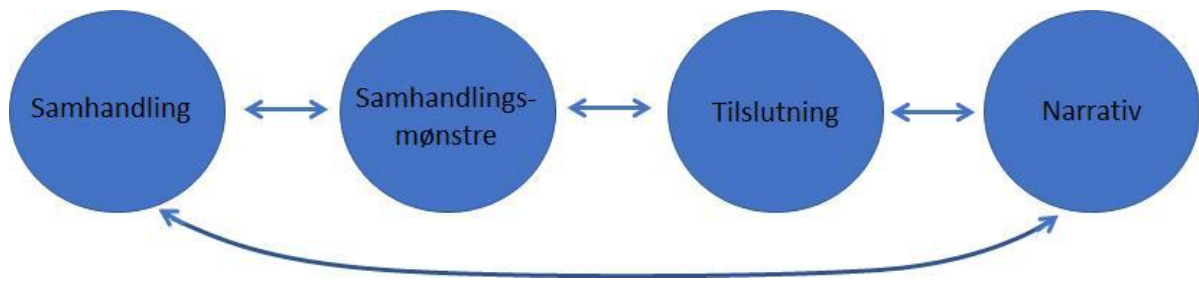
Dette er også mer og mer viktig i henhold til utviklingsplan og sykehusplan og beholde og utvikle ansatte for å være klare for fremtidens utfordringer. Da trenger vi å lære av hverandre.

Økt forståelse for hverandres livsverden kan bidra til tilslutning. Men det viktigste er nok å ha den felles forståelsen av hva som er meningen – altså ha et felles narrativ. Slik jeg ser det så er En vei videre et narrativ som bidrar til å gi mening både for de som jobber i klinikken og for de som jobber utenfor. Det er med andre ord ikke bare ord.

Ved å få økt forståelse for hvordan lederne har det i sin arbeidshverdag og hvilke behov for bistand og støtte de har kan HR lettere bidra til å gjøre oss bedre. En av virksomhetsidéene til Sunnaas er å gjøre andre bedre og ved å gjøre hverandre bedre, bereder vi grunnlaget for å gjøre andre bedre.

Empirien viser at lederne har mye å gjøre, de opplever at de har for mye å gjøre. Hvordan kan vi da samarbeide bedre og på en måte som gjør at den opplevelsen av å ha alt for mye å gjøre kan reduseres.

Hernes sin modell for meningsskaping er veldig interessant.



Figuren viser hvilke bestanddeler meningsskapingsprosessen består av.

Narrativ her er *en vei videre* det er derfor alle er der, det er for å hjelpe den enkelte pasienten på en vei videre.

Samhandling er det som binder handlinger sammen og *narrativet* er det som gir samhandlingen mening. Samhandling er en forutsetning for en felles meningsskapning (Hernes, 2016 s. 50).

Når samhandling gjentas kan det dannes *samhandlingsmønstre*. Etter hvert skapes en gjensidig forpliktelse mellom de samhandlende til prosessen mellom dem.

Samhandlingsmønsteret utvikles da ved at det oppnås en *tilslutning*. Lederne og HR samarbeider i *samhandlingsmønstre*, både de månedlige bemanningsgjennomgangene og lederlunsjene er på regelmessig basis. Lederlunsjen er den det kan se ut til at det er minst *tilslutning* til. Det kan vi gjennom meningsskapingsmodellen forstå som at noen av lederne ikke ser mening i det.

Tilslutning er det som kopler samhandling til *narrativet* (Hernes 2016, s. 53). Vi samhandler fordi vi har en forståelse av hva som skal gjøres i henhold til *narrativet*. Det betyr ikke nødvendigvis at vi er helt enige, men sannsynligvis at vi ikke er helt uenige heller. Hvis det ikke foreligger samhandling, hvis lederne ikke møter til lederlunsjen, er det fordi det mangler *tilslutning*.

Med utgangspunkt i Hernes sin meningsskapingsmodell, så har vi sett at en *vei videre* kan ses på som et metanarrativ, og hvordan vi samhandler og hvordan vi sammen får *tilslutning* er å knytte handlingene til *narrativet* for å gi de mening.

Ved å bruke Hernes sin modell for å forså hvordan mening og tilslutning kan skapes, kan det bidra til at vi kan lære noe av hverandre, bidra til at sykehuset hever sin kompetanse internt, beholder ansatte, rekrutterer de riktige og i større grad bidrar til å få prosesser internt til å flyte bedre slik at de ansatte kan konsentrere seg om pasientbehandlingen, eller de andre oppgavene de er ansatt for å ivareta, slik at Sunnaas på den måten bedre utfører sitt samfunnsoppdrag, enn dersom vi ikke gjør noe.

En vei videre er et narrativ som står seg selv om verden er i bevegelse og alt endrer seg. Uavhengig av hvor du er ser det alltid et sted du skal. Narrativet er gyldig uansett og passer for alle. Den er så åpen at alle kan legge sin personlige mening i det. En vei videre for en person kan være noe annet enn en vei videre for en annen. Det er slik at en vei videre derfor blir en personlig historie som allikevel er det sammen og felles og gjeldende for alle.

De narrative lederne gir, hvordan henger de sammen med en vei videre? Det som oppleves som utfordringer og trusler for lederne er kanskje nettopp de oppgavene som de må gjøre som går på akkord med det store narrative? At de *ikke* er på vei? Hvordan kan de på sin måte bidra til en vei videre når de må bruke så mye tid på oppgaver de opplever som meningsløse? Er ikke det det motsatte av meningsskaping? Hvordan kan vi skape tilslutning om at også de oppgavene passer inn i det store narrative?

Ved at maskineriet fungerer at de ansatte får lønn, at det er nok kompetente folk på jobb, at de ansatte får gjort sin jobb og at det det føles meningsfylt for de og at de ikke blir distraheret av unødig rot og forstyrrelser, slik som uklare roller, mangelfulle lønn, feil og rot og at de ikke blir verdsatt. Så bidrar jo dette til at *pasientene* hjelpes på veien videre.

Uttalelser om at dagen er *opp – ned – sidelengs og diagonalt* og som en annen sier at mange nye oppgaver er kommet til, bekreftes og kan forsås gjennom prosesstenkingen og at organisasjonen er i bevegelse. Sykehuset krever samhandling – samfunnsoppdraget til sykehuset forutsetter at det samarbeides – utfordringsbildet til sykehuset er et stort behov for kompetanse, kompetansen er menneskene i sykehuset, samspill er nødvendig.

Det empiriske materielt viser lederne ser på samspill som viktig og nødvendig. Funn i undersøkelsen viser imidlertid at det er uklart hvordan samspillet er og bør være. Hernes modell for meningsskaping er derfor brukt for å se på hvordan dette kan forsås. I empirien kommer det også frem at lederne ønsker et tettere samarbeid og at de ønsker å gjøre en bedre jobb. Teori om synergier og at vi sammen kan bli bedre enn hver for seg kan også trekkes

inn for å se nærmere på hvordan læring kan skje i samspill og hvordan det igjen kan gjøre at vi gjør hverandre bedre. (Irgens, 2021)

Vi kan ikke forstå hele organisasjonen, men en liten del av den. Et fenomen. Fenomenet er samspill mellom HR og leder. Undersøkelsen finner forståelse fra lederens perspektiv i den konteksten de befinner seg i. Lederne har mye å gjøre, de opplever et krysspress. Dette er symptomer. Det å behandle symptomer er enkelkretslæring. Du får eksem – tar på salve – problemet er løst – enkeltkretslæring. Du får eksem og leter etter årsaker – finner årsaken – og løser problemet. Mønsterdanning – endringa va arbeidsprosesser – - læringsmodus - dobbelkretslæring. Dette vil det være interessant å se nærmere på sammen med lederne i et oppfølgingsarbeid.

Undersøkelsen er gjennomført i det skjæringspunktet mellom lederne og personalavdelingen. Det er i et samarbeid personalledelse eller HR utøves og personalledelse er et samarbeidsprosjekt. Personalledelse er på mange måter usynlig – det skal bare fungere – og når det fungerer godt, så er det ingen som merker at det er der. For at de ansatte skal ville ønske å jobbe hos oss, bli værende og få utviklet seg er det helt nødvendig at personalarbeidet flyter godt og usynlig.

Det er to ting det bør å gjøres noe med – uklare roller og uklare arbeidsoppgaver – gjennom intervjuer med 5 ledere er det forventninger til at HR skal gjøre mer enn det som er tilfellet i dag. Det er et helt tydelig ønske fra lederne om å få frigjort oppgaver de gjør sjelden som de ikke føler at de mestrer.

Det er også liten kjennskap til hverandre – i en hektisk hverdag – *vi kjenner hverandre for dårlig*- Det gjelder ikke bare forholdet mellom HR og leder, men mellom ledere, også i skille mellom kjernevirksomheten og ikke-kjernevirksomheten.

For å løse den felles oppgaven vi har, og for på den måten å gjøre vårt bidrag til at sykehuset oppfyller sitt samfunnsoppdrag er mitt argument at vi må bli bedre kjent og samarbeide gjennom felles organisatorisk meningskaping.

Alt er i bevegelse – det vi vet er at ting endrer seg – vi må derfor være rustet for endring. Ved å se på organisering som prosesser blir det tydelig at det er kontinuerlig bevegelse i alle deler av organisasjonen, men den kan se stabil ut på overflaten. Ut fra et prosessperspektiv er det nettopp det å veksle mellom å endre og stabilisere som er det sentrale (Hernes, 2016).

I litteraturen kan vi lese at HR skal støtte og bistå lederne – lederne i empirien beskriver også at de ser på HR som en profesjonell samarbeidspartner

De ønsker å lære av hverandre – de ønsker å forså – eller de lederne utenfor klinikken ønsker å forså, de innenfor ønsker kanskje mer å bli forstått? Vi lever i en organisasjon som er i bevegelse. Det foregår hele tiden prosesser, både planlagte og utilsiktede. Organisasjonen har mål og handlingsplaner, men påvirkes allikevel hele tiden både utenfra og innenfra. Vi trenger å finne forutsigbarhet i enkelte prosesser fordi verden er uforutsigbar.

Sunnaas er en kunnskapsbedrift. De fleste ansatte har høy utdanning, kompetanse og høy autonomi. Sykehusets oppdrag er komplekst og sykehusets kompetanse krever kontinuerlig læring. Tiden vi lever i – utviklingen innen medisin – flere liv reddes. Og den teknologiske utviklingen som kommer fordrer en lærende organisasjon. Like viktig som rekruttering er å beholde og utvikle ansatte. Den kompleksiteten sykehuset er en del av forutsetter at vi tilpasser oss, utvikler oss, tar i bruk ny teknologi og lærer hele tiden. De ansatte er den viktigste ressursen og de ansattes kompetanse, både hver for deg og, men også den tverrfaglige kompetansen, som nettopp er det som er et av sykehusets viktigste kjennetegn, er også den viktigste verdien sykehuset har for å oppfylle sitt samfunnsoppdrag.

Personalledelse handler om å forvalte de menneskelige ressursene, og det er en oppgave i sykehuset som HR og linjeleder må samarbeide om. Det er en usynlig oppgave, og det er en oppgave som heller ikke skal syns når alt går som det skal. Det er en oppgave som gjerne bare blir synlig dersom noe går galt. En personalsak, en misfornøyd ansatte, en varslings, en ombudsmannsak etc.

Det kan nemlig gå riktig så galt dersom det går galt, det kan påvirke alle prosessene, det kan føre til dårlig arbeidsmiljø, svekket omdømme, høy turnover, høyt sykefravær og en hel haug med andre lite ønskelige situasjoner.

Ledernes utfordringer og behov for støtte tydeliggjøres i empirien. De opplever at det er mye de må gjøre som de ikke kan, som de er usikre på og som de derfor ønsker at andre kan gjøre. De føler også at de blir pålagt en del oppgaver og at de ofte får beskjed om at dette er et lederansvar. Og det er jo riktig at mye er lederansvar, men det betyr jo ikke at det er lederen selv som må gjør det. Men de kan heller ikke fraskrive seg ansvaret og si at det må noen andre gjøre. Men det må avklares, det er mange slike avklaringer som må gjøres. Det må avklares hvem som gjør hva, på den ene siden sier de at de må ha den profesjonelle hjelpen, på den andre siden så sier de at de vil at HR eller noen andre skal gjøre flere administrative oppgaver.

Gjennom empirien forstår jeg at det er mye lederne ikke nødvendigvis skal gjøre selv, men hvem som skal gjør det er ikke gitt. Dette må avklares. HR og linjelederne vil ha noe å vinne på å samarbeide tettere, og her er det ikke spørsmål om hvem som skal gjøre hva, men hvordan jobber vi sammen? Hvordan kommuniserer vi? Hvordan planlegger vi? Hvordan har vi oversikt over hvem som skal gjøre hva? Hvordan vet en leder når han får en oppgave hva han skal gjøre med den oppgaven? hvor kan han få bistand og hjelp? Hvem skal egentlig gjøre det? Hva er hennes eller hans ansvar? Det fremkommer ikke så tydelig heller i våre interne retningslinjer og rutiner. Så jeg forstår at det er uklart, det er uklart

Empirien gir et bilde av hvordan lederne opplever sin egen rolle, sitt ansvarsområde og sine oppgaver. Et fellestrekk er en følelse av å stå i spagaten, de opplever å ha stort spenn i oppgavene sine, de har mange ansatte. Hvordan kan HR bidra til å lage mindre spagat? Ikke ved å overta oppgaver, men hvordan kan vi samarbeide og planlegge?

Mye av litteraturen på HR vs ledere har utgangspunkt i at HR skal være en serviceavdeling. HR presenteres gjerne som en ren service-støttefunksjon som har som sitt eneste mål å sørve og gjøre oppgaver på bestilling fra lederne. Men det er ikke slik lederne ser på HR. De beskriver et samarbeid. Hvordan skal vi utvikle oss og jobbe frem kunnskap for å løse samfunnsoppdraget på best mulig måte, og da er alle rollene like viktig. Det er i samspillet vi løser samfunnsoppdraget.

Foretaket vil profitere på et godt samarbeid mellom leder og HR, fordi det vil bidra til en mer konsistent personalpolitikk. Alle er like viktige for samfunnsoppdraget og vi er gjensidig avhengige av hverandre vi til sammen utgjør det som er organisasjonen.

Vi har en felles oppgave å løse og vi har noe å lære av hverandre. *Sammen kan vi få til bedre ting.*

Ledelse kan ikke delegeres, personalavdelingen/personalfunksjonen skal bistå – ikke overta lederoppgavene. Hva gjelder tekniske/praktiske oppgaver er et diskusjonsspørsmål. Hvis personal overtar mange oppgaver, hvor mye tid er det da igjen til å holde seg oppdatert på lovverk og bistå i komplekse personalsaker?

Oppgaveklarhet er nødvendig – tenk deg at du spiller i et band, også kommer du på jobb sammen med dine bandkollegaer, og så vet ingen av dere hvem som skal spille hvilket instrument. Det blir det ikke rock n roll av!

Hvis dere har klarhet i hvilket instrument som er dere ansvar, så er det er lettere. Det må selvfølgelig også avklares hva dere skal spille, slik at det blir et samspill.

Det å avklare hverandres forventninger kan bidra til forutsigbarhet og klarhet i samspillet mellom aktørene.

Det er også interessant hvor begeistret de alle er over at det er dette teamet jeg har valgt å skrive om, hvorfor er de det? Er det fordi de ønsker seg forandring? Er det fordi du får en mulighet til å påvirke? Jeg tolker det også slik at de ser at det er behov for å gjøre endringer? De ser at her er det noe å hente.

Vi har noen samarbeidsarenaer, HR lunsjen og bemanningsgjennomgangene, der kan vi bidra inn både i forhold til samspill på tvers og på langs og alle veier. Og i bemanningsgjennomgangene har vi muligheten til å skape forutsigbarhet og avklare forventninger på individnivå, men er det noen barrierer, er det noen hindringer som gjør samspillet vanskelig? Kan det at de sier at de har så mye å gjøre, har så stort spenn i arbeidsoppgaver, de sliter med er det ikke tid til samarbeid? Samspill? Er det en barriere? Eller handler det om prioriteringer?

Dette handler mye om samspill på tvers, ikke bare mellom personal og leder, men i hele organisasjonen, og hvordan kan personal/HR bidra til å være en slags fasilitator, eller utnytte de mulighetene for samspill på tvers som, eller for å legge til rette for samspill på tvers som Hvordan kan vi gjøre samspillet, ikke bare mellom oss og lederne bedre, men mellom flere nivåer på sykehuset, og mellom kjernevirksomhet og ikke kjernevirksomhet.

Utgangspunktet mitt var å få en oversikt og hvilke behov og forventninger, og problemstillinger lederne ute i organisasjonen har, for å se hvordan vi som stabsfunksjon, serviceleverandør kan bistå og imøtekomme de behovene og forventningene på en bedre måte enn det vi gjør i dag, men det viser seg jo at funnene i empirien handler om at det er noe mer, HR blir ikke sett på som kun en serviceleverandør, som stabsfunksjon så er de en samarbeidspartner, de skal ikke bare levere, de skal samarbeide for at å felles yte på best mulig måte, de er nødt til å kjenne hverandre bedre

Hvordan kan vi gå frem slik at vi får en felles forståelse av hva som er viktig og hvordan vi sammen utøver den beste personalledelsen. Kan det bidra til bedre flyt i det administrative arbeidet og dermed frigi tid som lederne kan bruke på medarbeiderne?

Hvilke forventninger har ledere til HR-funksjonen? Hvordan opplever lederne samspillet med HR? Hvordan kan økt kunnskap om forventninger og leders oppfatning av dette samspillet styrke samarbeidet? Og hvorfor kan det være interessant å styrke dette samarbeidet?

Lederne, eller flere av de, er opptatt av å frigjøre tid til å jobbe med strategien, jobbe med kultur, er dette litt New public management tenkning? Planer, strategier ... Hvor skal avdelingen være om 5 år. Hvordan tenker de egentlig at de skal jobbe med det? Sittende på sitt eget kontor i ro og fred? Arbeidsmøter i avdelingene? Hvor skal de? Er ikke det nettopp det en leder gjør i det daglige arbeidet? Er dette oppstykket og delt? Kan leder gjøre dette alene?

I utviklingsplanen er utvikling av kompetanse sentralt og det å beholde ansatte – er ikke det noe som må gjøre i relasjoner og samspill og i samarbeid med HR? Samspill med HR er jo nettopp å jobbe med strategien.

Teorien skal bidra til å forså hva lederne sier i en større kontekst og gjennom å forsøke å forstå samspillet gjennom Hernes meningskapingsmodell sette ord på noen av prosessene som i en hektisk arbeidshverdag er skjult for oss. Her er det lyssatt et område som vanligvis ikke er opplyst i en slik organisasjon som vår.

De prosessene som foregår er på mange måter tatt for gitt, de er sentrale i virksomhetens samfunnsoppdrag. De vises ikke på organisasjonskartet, de beskrives ikke i strategien, men de er der og de er ikke interessante, viktige og nødvendige for at organisasjonen skal fungere.

Formålet med å få økt kunnskap om nettopp disse prosessene slik at vi kan utnytte hverandres kompetanse i samspillet og dermed sette fokus på hvordan vi sammen kan gjøre hverandre bedre, slik vår felles virksomhetside om å gjøre andre bedre.

Så hva er det viktigste for meg å formidle? Jeg ser jo dette fra lederens verden, men mine tolkninger den er selvfølgelig farget av min forståelse – det er et ønske og et behov for de å kjenne oss bedre, det er gjennom et sterkere samspill her at vi kan gjøre hverandre gode. Det er et ønske fra lederne at de kan gjøre en bedre jobb – hva sier litteraturen om at samspill gjør at vi blir bedre og.

I denne oppgaven er det i samspillet mellom ledere og personalfunksjonen og har lyst til å se om vi gjør hverandre gode internt også. (Svaret på det er nei, eller ja eller jo, vi har potensialet til å gjøre hverandre bedre. Men det fordrer at vi samarbeider tettere, og løser oppgavene på en mer felles måte enn det vi gjør i dag. Det er gjennom meningsskapning, vi

kan finne den tilslutningen for samarbeid og for hva som er viktig slik at vi jobber sammen om det som er vårt felles mål.

6.0 Konklusjon og oppsummering

Sunnaas sykehus HF har to virksomhetsideer: *Sunnaas sykehus tilbyr og utvikler høyspesialisert rehabilitering som pasient og samfunn har nytte av og Sunnaas sykehus gjør andre bedre.* Sunnaas sykehus skal gjøre andre bedre. Gjennom samhandling, undervisning og opplæring skal sykehuset bidra til at rehabiliteringskompetansen i kommuner og i samarbeidende institusjoner øker, og bidra til at kompetansen i heves på alle nivåer og ikke minst gjøre pasientene i stand til å ta kvalifiserte valg. (Utviklingsplan 2035)

For å gjøre andre bedre, så er det nærliggende å tenke at vi selv alltid må søke å bli bedre. For hvordan kan vi egentlig gjøre andre bedre uten å gjøre oss selv bedre? Og hvordan kan vi gjøre hverandre bedre?

Denne oppgaven har satt fokus på hvordan kan vi bli bedre sammen. Undersøkelsen har sett på samspillet mellom linjeledere og personalfunksjonen (også kalt HR), og hvordan dette samspillet kan bidra til å *gjøre hverandre bedre*, også i det samarbeidet som foregår internt på tvers i organisasjonen, når det kommer til personalledelse.

Formålet med denne oppgaven er å få *økt kunnskap* om hvilke forventninger som ligger til personalfunksjonen/HR i foretaket, hva slags behov for støtte og bistand ledere opplever at de har fra personalfunksjonen/HR og hvilke forestillinger som finnes om hvordan samspillet mellom personalfunksjonen/HR og leder kan være.

Målet videre er at denne *økte kunnskapen* skal kunne brukes til å se på mulighetene for å innrette arbeidet til personalfunksjonen på en måte som er bedre tilpasset organisasjonen, og som dermed på en bedre måte kan bidra til at sykehuset løser sitt samfunnsoppdrag, til det beste for pasienten og samfunnet for øvrig.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg oppnådd oppgavens formål, som var å få *økt kunnskap* om hvilke forventninger som ligger til personalfunksjonen/HR i foretaket, hva slags behov for støtte og bistand ledere opplever at de har fra personalfunksjonen/HR og hvilke forestillinger som finnes om hvordan samspillet mellom personalfunksjonen/HR og leder kan være.

Det betyr ikke på noen måte at jeg har funnet sannheten om hvordan samspillet mellom linjeledelsen og personalfunksjonen bør være, men jeg har fått økt innsikt i hvordan det kan være. Det kommer også frem i undersøkelsen hvordan dette samspillet kan utvikles og styrkes. Og ikke minst større forståelse for hvor viktig dette samspillet er, ikke bare for personalfunksjonen eller for den enkelte leder, men for hele organisasjonen.

I denne undersøkelsen presenteres noen historier om hvordan arbeidshverdagen oppleves av noen ledere i sykehuset. Det er ikke representativt for ledergruppa, men det er allikevel interessante historier. Ved å undersøke flere historier, vil det bli som om kameraet zoomer ut og viser et større bilde av livet i organisasjonen. Men dette er ikke et stillbilde. Livet i organisasjonen er i konstant bevegelse, det er liv i alle menneskene som til sammen utgjør organisasjonen. Det deles og det læres, meninger endres og meninger deles.

Dess mer vi vet om livet i organisasjonen, dess mer kan vi lære. Sammen kan vi til noe større enn hver enkelt av oss.

Har jeg fått svar på problemstillingen?

Hvordan kan *personalfunksjonen* bistå og støtte *linjeleder* slik at vi sammen *gjør hverandre bedre*, og som igjen bidrar til at sykehuset på best mulig måte oppfyller sitt samfunnsoppdrag?

Lederne er de som utøver og dermed kan synliggjøre personalpolitikken, mens personalfunksjonen er den skjulte funksjonen som bistår med kompetanse på lover og regler, arbeidspsykologi, mm kompetanse i hvordan ulike tiltak kan ha effekt etc, og støtte i kulissene. HR er avhengig av ledernes kunnskaper om situasjoner for å kunne bistå med rette verktøy. HR skal være den profesjonelle sparringspartneren, lederen den som utøver og iverksetter og er direkte med de ansatte vedkommende har personalansvar for. Vi trenger hverandre for å utfylle vår del av de prosessene som til sammen utgjør Sunnaas sykehus HF og at sykehuset utfyller sitt samfunnsoppdrag.

Det er derfor undersøkt hvordan linjeledere forstår seg selv og sin rolle for å få økt kunnskap om hvordan HR kan bidra til å styrke samspillet med HR om personalledelse. Målet var å forstå hvordan dette samspillet oppleves av lederen og gjennom hennes øyne se hvordan samspillet foregår og hvordan det oppleves for lederen- fra deres perspektiv. Hensikten med dette er å få økt kunnskap for å kunne jobbe videre med dette samspillet til det beste for virksomheten.

Det er gjennom prosessteori og meningsskaping jeg har søkt å finne forståelse i empirien. Min fortolkning av ledernes fortolkning av samspillet sett fra deres perspektiv, kan videre danne grunnlag for samtaler og forventningsavklaringer for hvordan vi sammen ønsker å ha det og hvordan vi kan bli bedre sammen.

Personalfunksjonen kan bistå og støtte *linjeleder* ved å sette meningsskaping på dagsorden. Ved å løfte metanarrativet og gi mening til det gjennom samhandlingsmønstre, men kanskje først og fremst å anerkjenne hvordan lederne forstår seg selv i virksomheten og skape tilslutning omkring oppgaver og ansvarsområder i felleskap slik at vi sammen *gjør hverandre bedre*, og som igjen bidrar til at sykehuset på best mulig måte bidrar til at sykehuset oppfyller sitt samfunnsoppdrag og gjør andre bedre.

Litteraturliste

- Aakerøe, Kjell (1997) *Samspill i organisasjoner. Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser*. Oslo: Cappelen akademisk forlag AS
- Everett, Euris L. og Furseth, Inger (2012) *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gadamer, Hans-Georg
- Gotvassli, Kjell Aage () *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*.
- Hennestad, Bjørn W. og Revang, Øivind (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hernes, Tor (2016) *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Houg, Egil (2004) *Mitt Soria Moria: historien om Sunnaas sykehus*. Oslo, InfoMediaHuset AS.
- Irgens, Eirik J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, Eirik J. (2021) *Profesjon og organisasjon. En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Lars E.F., Rafoss, Tore Witsø og Rasmussen, Erik Børve (2018) *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*.
- Justesen, Lise og Mik-Meyer, Nanna (2010) *Kvalitative metoder. I organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, Linda (2017) *Strategisk kompetanseledelse*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Legge, Karen (2005) *Human resource management. Rhetorics and realities*. Palgrave Macmillian:

Nilssen, Vivi (2012): *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Oslo: universitetsforlaget.

Repstad, Pål () *Mellom nærhet og distanse*

Sunnaas sykehus HF (2020) *Utviklingsplan 2035 for Sunnaas sykehus HF*. Tilgjengelig fra: <https://www.sunnaas.no/om-oss/utviklingsplan> (Hentet mai 2022)

Tjora Aksel (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo Gyldendal Akademisk.

Wæraas, Arild, Byrkjeflot, Haldor & Svein Ivar Angell (2011) *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget.

Åse Storhaug Hole og Oline Haugen (red) 2014 *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Oplandske Bokforlag

Vurdering

 Skriv ut

Referansenummer

968475

Prosjekttittel

Lederes forventninger til HR/personalfunksjonen

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

knut arne hovdal, knut.a.hovdal@nord.no, tlf: 74112257

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristine Louise Uddå, kristine.udda@sunnaas.no, tlf: 92869777

Prosjektperiode

04.10.2021 - 15.05.2022

Vurdering (1)

07.10.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vill innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelige angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere

meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet *Hvordan løser leder og personal personalledelse sammen?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få *økt kunnskap* om hvilke forventninger som ligger til personalrollen/HR i foretaket.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å få økt kunnskap om hva slags behov for støtte og bistand ledere opplever at de har fra personal/HR og hvilke forestillinger om hvordan samspillet mellom personal/leder bør være.

Målet videre er at denne økte kunnskapen skal kunne brukes til å se på mulighetene for å innrette arbeidet til i personalrollen på en måte som er bedre tilpasset organisasjonen og som dermed på en bedre måte kan bidra til at sykehuset løser sitt samfunnsoppdrag til det beste for pasienten og samfunnet for øvrig.

Dette prosjektet er en masteroppgave, men resultatene vil kunne brukes til internt forbedringsarbeid.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er nivå 3 ledere ved foretaket og utvelgelsen er strategisk, for å få samlet inn så mye informasjon som mulig og fordi du har vist interesse for temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et dybdeintervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Spørsmålene vil handle om dine forventninger til og dine tanker om behov for støtte, veiledning og råd fra personal. Intervjuet vil bli tatt opp på bånd for deretter å bli transkribert og analysert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Kun veileder og jeg vil ha tilgang til lydopptakene ved behandlingsansvarlig institusjon. Navnet og kontaktopplysningene dine vil lagres kryptert på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2022. Personopplysninger og opptak slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved Knut Arne Hovdal - knut.a.hovdal@nord.no eller student Kristine Louise Uddå – kristine.udda@sunnaas.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen e-post: personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Knut Arne Hovdal
(Forsker/veileder)

Kristine Louise Uddå

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lederes forventninger til HR/personalfunksjonen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Innledningsvis si litt om min rolle i denne undersøkelsen, jeg gjør ikke intervjuet som HR-rådgiver, men som student og forsker.

Innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Kan du huske hvordan det var når du begynte her?
Hvordan opplevde du Sunnaas da du var ny her? Var det noe spesielt du la merke til, som du undret deg over du begynte her? Hvis det var noe - Hva tenker du eventuelt om dette nå?
3. Har du hatt flere ulike roller/stillinger her?
Hvordan opplever du at lederrollen skiller seg fra andre stillinger (dersom ja)
4. Hva slags jobber/erfaring har du fra tidligere?
Hvordan opplever du at lederrollen skiller seg fra andre stillinger (dersom ja)

Reflekterende spørsmål

Kan du fortelle litt om arbeidsdagen din?

Hva tenker du er dine utfordringene arbeidshverdagen din?

Kan du for eksempel nevne de 3 største? Kan du beskrive de litt nærmere? Hva synes du er vanskelig?

Hva tenker du om hva som skal til for å løse de?

Tenker du at dette er noe vi kunne ha løst sammen?

Hvordan tenker du at vi kunne ha løst dette sammen?

Hvordan opplever du arbeidsmengden din?

Hvordan prioriterer du?

Hvis du bestemte?

Hvordan ville organisering av ledelse/stab og støtte sett ut da?

Kan du beskrive for meg, i en ideell hverdag, hvordan personalfunksjonen ser ut? Se for deg en slags drømmeverden hvor du får alt du trenger for å gjøre din jobb på best mulig måte, slik at dine ansatte igjen kan gjøre sine jobber på best mulig måte. Hva får du av veiledning, bistand og støtte fra HR/personal i en slik drømmeverden?

Avsluttende spørsmål

1. Er det jeg ikke har spurt om som du ønsker å si noe om?
2. Har du forslag til noen som det kunne være relevant å intervju om dette temaet?
3. Har du noen spørsmål til meg før vi avslutter?