

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE311E

Navn/kandidatnummer: Edle Elstad/ 15

Eirin Lovise Føre/ 23

«Ledelse og organisasjonskultur»

-en erfaringsbasert studie fra spesialisthelsetjenesten

Dato: 23.06.2022

Totalt antall sider: 71

Forord

Denne studien er avslutningen av et 2-årig erfaringsbasert studieprogram i helseledelse - Master of Business Administration (MBA) ved Nord universitet i Bodø, på oppdrag av Helse Nord RHF. Det har vært to lærerike, spennende og travle år der vi har fått tilegnet oss ny kunnskap som vi tar med oss videre i jobben på våre respektive sykehus. Innspurten de siste månedene har vært svært travle, men også veldig givende. Det er interessant å få forske på noe som opptar oss i hverdagen og som vi opplever har betydning for vårt lederskap.

Vi ønsker å takke våre respektive arbeidsgivere; Universitetssykehuset Nord-Norge og Nordlandssykehuset, for muligheten til deltakelse på studiet. Takk også til våre ledere og nærmeste kollegaer for forståelse og støtte.

Videre vil vi takke våre informanter som hadde mulighet til å delta på intervju. Dere har bidratt av deres tid med tanker og erfaringer.

En stor takk til vår veileder professor Sverre Grepperud. Takk for kyndig veiledning og konstruktive og nyttige tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen.

Vi vil også takke familie og venner for tålmodighet og forståelse. Spesiell takk til de som har bidratt med nyttig kunnskap, informasjon og korrektur. Dere er gull!

Vi ønsker leserne en god leseopplevelse og håper at studien kan være en kilde til refleksjon rundt temaet vi har skrevet om.

23.06.22

Edle Elstad

Eirin Lovise Føre

Sammendrag

I vår masteroppgave har vi forsket på ledelse og organisasjonskultur. Vi har sett nærmere på hvordan ledere som jobber lengst unna toppledelsen, og nærmest de ansatte som yter tjenester i spesialisthelsetjenesten, tar i bruk ledelse som ett virkemiddel for å fremme organisasjonskulturen.

For å finne svar på problemstillingen har vi benyttet oss av kvalitativt forskningsdesign med en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Det er gjennomført fem semistrukturerte intervjuer av enhetsledere på sengeposter i spesialisthelsetjenesten. Data fra intervjuene er brukt som grunnlag for drøfting rundt problemstillingen, i tillegg til teori og egne erfaringer.

Våre informanter har fortalt om sine subjektive erfaringer og virkelighetsoppfattelse av begrepene ledelse, organisasjonskultur og virkemidler som kan fremme og eventuelt hemme målene i organisasjonen. Det kommer blant annet frem at det er likheter og ulikheter mellom lederne og hvordan de foretrekker å utøve ledelse. Videre kan det synes at ledere er opptatt av å fremme en god organisasjonskultur. De mener at det er en sentral lederoppgave, og de anvender ulike virkemidler for å fremme denne.

Med bakgrunn i resultatene fra vår kvalitative studie mener vi å ha belyst at å lede på enhetsnivå oppleves utfordrende og krevende. Til tross for at ledelse, og fokus på hva ledere trenger av lederopplæring og lederstøtte, har stått sentralt i en rekke offentlige dokumenter siden statlig overtakelse av spesialisthelsetjenesten i 2002, kan det virke som dette ikke har gitt særlige effekter. Det ville vært formålstjenlig dersom enhetsledere settes bedre i stand til å lede mer hensiktsmessig i tråd med strategien og målene i organisasjonen.

Abstract

In our master's thesis, we have researched management and organizational culture. We have taken a closer look at how managers who work furthest from top management, and closest to the employees who provide services in the specialist health service, use management as one tool to promote the organizational culture.

To find answers to the problem, we have used qualitative research design with a phenomenological and hermeneutic approach. Five semi-structured interviews of unit leaders have been conducted on bed posts in the specialist health service. Data from the interviews have been used as a basis for discussion around the issue, in addition to theory and own experiences.

Our informants have talked about their subjective experiences and perception of reality of the concepts of leadership, organizational culture and tools that can promote and possibly inhibit the goals in the organization. It emerges, among other things, that there are similarities and differences between the leaders and how they prefer to exercise leadership. Furthermore, it may seem that leaders are concerned with promoting a good organizational culture. They believe that it is a key leadership task, and they use various tools to promote this.

Based on the results from our qualitative study, we believe that we have highlighted that leading at unit level is perceived as challenging and demanding. Even though management, and the focus on what managers need from management training and management support, has been central to several public documents since the state took over the specialist health service in 2002, it may seem that this has not had any effects. It would be expedient if unit leaders are better able to lead more appropriately in line with the strategy and goals of the organization.

Innholdsfortegnelse

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning.....	6
1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål.....	7
1.2 Oppgavens oppbygning.....	8
2. 0 Bakgrunn og begrepsavklaringer	9
2.1. Organisasjon.....	9
2.2 Ledernivå.....	10
2.3 Enhetsledere	11
2.4 Sengeposter	11
2.5 Virkemiddel.....	11
2.6 Mål	11
3.0 Teori	13
3.1 Organisasjon.....	13
3.2 Kultur	13
3.3 Organisasjonskultur.....	14
3.4 Definisjon av organisasjonskultur	14
3.5 Kan organisasjonskultur påvirkes	15
3.6 Organisasjonskulturens nivåer	16
3.6.1 Grunnleggende antagelser	17
3.6.2 Verdier og normer	17
3.6.3 Artefakter	18
3.7 Organisasjonskultur som strategi	18
3.7.1 Plan.....	19
3.7.2 Mønster (Pattern).....	19
3.7.3 Perspektiv	19
3.8 Ledelse i kunnskapsorganisasjoner	20
3.8.1 Lederstil.....	21
3.8.2 Direkte og indirekte ledelse.....	22
3.9 Ledelse og administrasjon.....	23
4.0 Metode.....	24
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign	24
4.2 Evaluering av kvalitative undersøkelser	26
4.2.1 Reliabilitet eller pålitelighet	26

Ledelse og organisasjonskultur

4.2.2 Ekstern og intern validitet	26
4.2.3 Bekreftbarhet	27
4.2.4 Generaliserbart	27
4.3 Kvalitativ metode	27
4.3.1 Deduktiv vs induktiv tilnærming.....	28
4.4 Valg av informanter	29
4.5 Datainnsamling.....	30
4.6 Refleksjon rundt metodevalg	33
5.0 Presentasjon av empiri	34
5.1 Overordnede mål og enhetsmål.....	35
5.2 Betydningen av ledelse og ledelse-strategier	36
5.3 Gode lederegenskaper	39
5.4 Ledelsesutfordringer (administrasjon, ulike profesjoner og enhetsledere)	41
5.4.1 Å lede profesjoner	43
5.5 Forståelse av organisasjonskultur.....	43
5.6 Virkemidler for å påvirke organisasjonskulturen.....	45
6.0 Drøfting av funn	48
Hovedfunn (i)	48
Hovedfunn (ii):	51
Hovedfunn (iii).....	53
Andre funn.....	56
Sammenheng mellom hovedfunn og informanter	57
7.0 Konklusjon	59
Litteraturliste	61
Vedlegg	64
Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeskjema til informantene	64
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	68

1.0 Innledning

For å forstå hvordan organisasjoner fungerer, bør man ikke bare fokusere på de formelle organisasjonsstrukturene, men man må også være oppmerksomme på at organisasjonskulturen kan være viktig for om organisasjonen oppnår suksess (Jakobsen & Thorsvik, 2021).

Det har over lang tid vært en økende interesse for organisasjonskulturbegrepet, og begrepet har vært gjenstand for omfattende diskusjoner. Her har man blant annet utvekslet synspunkter vedrørende betydningen og konsekvensene av ulike organisasjonskulturer. Altså hvorvidt og i hvilken grad kulturen i en organisasjon påvirker medarbeidere og ledere og dermed organisasjonen selv, samt hvordan en slik kultur samvirker med andre faktorer som påvirker hvordan organisasjoner fungerer. Ifølge Jakobsen og Thorsvik (2021) ble begrepet tatt i bruk på 1980-tallet, men allerede i 1961 utførte den norske sosiologen Sverre Lysgaard en omfattende undersøkelse av kulturen blant industriarbeidere i en norsk bedrift (Lysgaard, 1961).

På 1980-tallet kom det flere teoretiske bidrag innenfor organisasjonskultur. Ifølge Bang (2020), så har Pettigrew (1979) æren for å ha (re)introdusert begrepet organisasjonskultur gjennom å koble det til strategi og behov for endring. Ytterligere to publikasjoner det er verdt å nevne er boken *In search of excellence* til Peters og Waterman (1982) og boken *Corporate cultures* av Deal og Kennedy (1982). Begge disse arbeidene hevder at årsaken til en eventuell suksess i bedrifter vil avhenge av bedriftskulturene som preger den. Videre så er det nødvendig å nevne ytterligere ett teoretisk bidrag som vurderes som helt sentralt i litteraturen som vedrører organisasjonskulturens rolle, nemlig *Organizational culture and leadership* skrevet av Edgar Schein (1985). Dette bidraget ansees for å være førende for hva organisasjonskultur oppfattes å være.

En type spørsmål som kan være viktig i forbindelse med studier av organisasjonskulturer, er hvordan ledere forholder seg til kulturen i egen organisasjonen. Eksempler på slike spørsmål er:

- Hvilket innhold legger den enkelte leder i begrepet organisasjonskultur?
- Hvilke verdier mener de en ønsket organisasjonskultur kan fremme eller hemme?
- I hvilke situasjoner vil en viss type kultur være viktig?
- Er en adekvat eller ønsket organisasjonskultur den samme uavhengig av kontekst?
- Er en god organisasjonskultur spesielt viktig for organisasjoner?
- I hvilken grad kan lederne selv påvirke kulturen i egen organisasjon?

Med utgangspunkt i disse refleksjonene jobber vi videre med å spisse en problemstilling og finne forskningsspørsmål som vil være relevant for vår forskning.

1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven vil vi kartlegge lederes oppfatninger og forståelse av organisasjonskulturer og deres synspunkter på hvorvidt organisasjonskulturen kan påvirkes av dem selv i rollen som ledere. En forståelse av slike forhold vil være viktig fordi det ifølge organisasjonslitteraturen bidrar til å oppnå suksess i bedrifter og organisasjoner. Jakobsen og Thorsvik (2021, s. 120) skriver at “akkurat som organisasjonsstrukturen kan ha sterk effekt på adferden til de ansatte i en organisasjon, så kan også organisasjonskulturen ha like viktige effekter”. Ifølge dem så dokumenterer nyere studier eksistensen av betydelige effekter på organisasjonskultur og effektivitet når det skapes fellesskapsfølelse og tilhørighet som virker motiverende. Der organisasjonskulturen er sterk så vil også tilliten og samarbeidsviljen mellom ledere og ansatte øke.

Vi har valgt å se nærmere på følgende problemstilling;

Leder-rollen og ledelse som virkemiddel for å fremme organisasjonskultur

Videre har vi formulert de følgende tre forskningsspørsmålene:

- (i) *Hvilke refleksjoner har enhetsledere vedrørende lederrollen?*
- (ii) *Hvilken rolle har ledelse i å påvirke organisasjonskulturen?*
- (iii) *Hvilke virkemidler anvendes for å fremme organisasjonskulturen?*

Konteksten for vår problemstilling er helsesektoren, nærmere bestemt i spesialisthelsetjenesten, og vi har valgt å anvende kvalitativ metode for å besvare våre forskningsspørsmål. Våre informanter kan best betegnes som enhetsledere og de har denne rollen ved sengeposter på to ulike foretak i HelseNord.

1.2 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 definerer vi noen sentrale begrep, samt gir en kort beskrivelse av sengeposter – hvilke oppgaver de utfører og deres oppbygning (struktur). I kapittel 3 redegjøres det for ulike teoretiske perspektiver vi mener er relevante for oppgavens problemstilling. Vi har lagt vekt på viktige elementer i organisasjonskultur og ledelse/lederstiler. Kapittel 4 omhandler hvilken forskningsmetode vi har valgt for å besvare vår problemstilling. Her beskrives hvordan vi har valgt ut våre informanter og hvordan datainnsamlingen er utført. Til slutt i kapittelet har vi en kort metodekritisk refleksjon. Kapittel 5 presenterer våre funn, mens vi i kapittel 6 drøfter våre hovedfunn i lys av det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis presenterer vi våre konklusjoner i kapittel 7.

2.0 Bakgrunn og begrepsavklaringer

I Nasjonal helse- og sykehusplan (2016–2019), St. Meld. 11 (2015–2016) har regjeringen lagt føringer for hvordan de tenker å få gjennomført intensjonene i sykehusplanen. De skriver blant annet at man er avhengige av dyktige ledere og kompetente og engasjerte medarbeidere for å få gjennomført målene i planen, og at ledelsen i sykehusene;

“... må sikre at arbeidsmiljø og organisasjonskultur er tilpasset de oppgavene som skal løses.”

Videre skriver de at det ligger til personalansvaret, altså til ledere å sikre dette.

På Helse Nord sine hjemmesider kommer det frem at HR- og organisasjonsavdelingen blant annet har ansvaret for strategisk HR, ledelses- og medarbeiderutvikling samt utvikling av organisasjonskultur (<https://www.helse-nord.no>, 2022). Det overordnede ansvaret for strategiske planer som omfatter medarbeidere, organisasjonskultur og utvikling ligger hos det regionale helseforetaket. Her utarbeides planene i henhold til oppdragsdokumentet som helse- og omsorgsdepartementet gir til de regionale helseforetakene, vanligvis en gang per år. Oppdragsdokumentet inneholder krav om hvilke oppgaver som skal utføres (<https://www.regjeringen.no>, 2022).

Ifølge Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak (2012) er spesialisthelsetjenesten i stadig utvikling og endring, med stort press og store forventninger fra befolkningen i forhold til levering av likeverdige tilbud og høy kvalitet på helsetjenestene. Dette gjør at det oppstår mange og komplekse ledelsesutfordringer. Med bakgrunn i de komplekse kravene og oppgavene som ledere må håndtere, har det siden 2002 da staten overtok ansvaret for spesialisthelsetjenesten, vært mye fokus på lederutvikling. Ut fra dette har det oppstått en interesse for å se hvordan ledere utøver ledelse for å fremme organisasjonskulturen.

2.1. Organisasjon

Organisasjon er i denne oppgaven en bedrift eller en virksomhet bestående av mennesker som har felles oppgaver og mål som er knyttet sammen (Ingstad 2019).

2.2 Ledernivå



Figur 2-1: Ledernivåene i organisasjonene vi har forsket i.

Organisasjoner varierer i størrelse, og i små organisasjoner er det kort avstand mellom toppledelsen og de ansatte som leverer tjenestene. I de store organisasjonene, som spesialisthelsetjenesten, er det motsatt. Det kan være stor avstand mellom toppledelse og de ansatte som jobber på for eksempel sengeposter. Det betyr at styringssignaler fra øverste leder må gjennom mange nivåer før de når frem til de som faktisk yter tjenestene.

Figuren viser de ulike ledernivåene innenfor organisasjonene i denne oppgaven. Grensen mellom ulike ledernivå kan være uskarpe og kan ha ulik nivåinndeling. På grunn av ulike størrelser på de organisatoriske enhetene kan det være behov for ulike lederstrukturer for å unngå for store og komplekse enheter. Da kan ulike benevnelser på ledere som seksjonsleder og lignende også forekomme. Det kan altså forekomme flere ledernivåer enn det som oversikten viser.

2.3 Enhetsledere

Enhetsledere, slik de benevnes i denne oppgaven, kan også kalles førstelinjeledere. Dette er de lederne som står nærmest pasientbehandlingen. Det er de som forvalter størstedelen av de samlede ressursene i helseforetakene ifølge Nasjonal plattform for ledelse i helseforetakene (2012). Enhetsledere er ofte ledere for andre profesjoner enn det de selv har som bakgrunn.

2.4 Sengeposter

Sengeposter er den enheten i sykehuset som ligger lengst vekk fra toppledelsen, det vil si at det er flere ledd av ledere mellom disse nivåene. Her er man nærmest pasienten og pasientbehandlingen. Sengeposter har døgnbemanning, ettersom det er her de inneliggende pasientene hovedsakelig mottar sine tjenester. Personalet er ofte satt sammen av ulike profesjoner, som tradisjonelt består av assistenter, helsefagarbeidere, sykepleiere og spesialsykepleiere. Sammensetningen av personalet varierer fra enhet til enhet. Noen har også leger organisert inn i enheten. Dette er det klinikkene som bestemmer selv ut fra hva de ser er den mest hensiktsmessige måten å organisere ressursene sine på for å oppnå bestemte mål. Sengeposter har tradisjonelt sett vært oppdelt etter fag som for eksempel ortopedi, hjertemedisin eller geriatri. Nyere organiseringer innad i sykehusene viser en vridning i dette slik at det nå i flere tilfeller viser seg at sengeposter blir slått sammen, og flere fag eller pasientkategorier behandles innenfor samme enhet. Størrelsen på sengeposter er veldig varierende. Kontrollspennet, altså hvor mange ansatte den enkelte leder er leder for, varierer også.

2.5 Virkemiddel

Virkemiddel blir forklart i det norske akademis ordbok som “en handling eller en fremgangsmåte som tas i bruk for å oppnå en bestemt virkning” (NAOB 2022). Man kan bruke begrepet virkemiddel i ulike sammenhenger, men i denne oppgaven så mener vi handlinger som utføres for å fremme organisasjonskulturen.

2.6 Mål

Med “mål” og “målsettinger” mener vi i denne oppgaven forhåndsbestemte indikatorer på hva som skal oppnås i en organisasjon og/eller enhet. Helse Nord regionale helseforetak (RHF) omfattes av alle helseforetakene (HF) i nord, og har via oppdragsdokumentet krav og visjoner

Ledelse og organisasjonskultur

som de enkelte helseforetakene (HF) i RHF'et må forholde seg til. Universitetssykehuset i Nord Norge (HF), heretter omtalt som UNN, og Nordlandssykehuset (HF), heretter omtalt som NLSH, har ut fra disse kravene utarbeidet egne mål og visjoner for sine foretak. Disse målene arbeides det videre med nedover i systemet i foretakene.

3.0 Teori

Dette kapittelet omhandler teori som vi anser som relevant for vår problemstilling. Innledningsvis utdyper vi sentrale begreper som organisasjon, kultur og organisasjonskultur. Deretter presenterer vi teori om hvordan organisasjonskultur kan brukes som strategi. Avslutningsvis redegjør vi for ulike teorier om ledelse i kunnskapsorganisasjoner, og om forholdet mellom ledelse og administrasjon.

3.1 Organisasjon

En organisasjon er en bedrift, eller en virksomhet. For å betegne noe som en organisasjon, heller enn gruppe, så må deltakerne ha felles oppgaver og mål som knytter dem sammen. Det kan være prosedyrer eller retningslinjer som styrer gruppen mot realisering av de felles målene (Jacobsen & Thorsvik 2021).

“En organisasjon er ett sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2021 s. 16).

Sitatet over vektlegger at en organisasjon består av et sosialt element og et rasjonelt element og at mennesker må samhandle for å løse organisasjonens kjerneoppgaver. Organisasjoner består av mennesker og det vil derfor være sentralt å studere menneskelig adferd for å forstå hvordan de fungerer. Jacobsen & Thorsvik (2021) fremhever elementene motivasjon, kommunikasjon, beslutninger, læring og endring i sin overordnede modell for hvordan organisasjoner fungerer.

3.2 Kultur

Begrepet kultur kommer fra det latinske ordet colere (bearbeide og kultivere) (SNL, 2022) som viser til hvordan ulike inntrykk, erfaringer og kunnskap bearbeides, og hvordan vi danner oss meninger om oss selv i samhandlingen med andre. Jacobsen og Thorsvik (2021) sier at kultur er basert på læring. Vi lærer oss hvordan vi bør tilpasse oss og hva som er riktig og uriktig. Som mennesker sosialiseres vi inn i en kultur som skaper forutsigbarhet, orden og mening for den enkelte. Vi kan også si at kultur vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og organisasjonens omgivelser og den blir derfor ett produkt av samhandling. Kultur har også innvirkning på hvordan vi ser på virkeligheten, og kan derfor brukes til å få gjennomslag for våre ønsker ved at vi fortolker virkeligheten på en måte.

3.3 Organisasjonskultur

Bevissthet om organisasjonskultur kan være viktig for praktisk organisasjonsforståelse og for utøvelse av lederskap. Organisasjonskulturen har betydning for de ansatte i alle typer av organisasjoner, uansett sektor. Organisasjonskultur er et komplekst og krevende begrep, ikke bare fordi begrepet anvendes uten at dets innhold er definert, men også fordi at det finnes mange ulike definisjoner og perspektiver på hva som menes med begrepet i litteraturen. Det er imidlertid enighet om at organisasjonskultur er sentralt for organisasjonsaktørens adferd, og dermed for resultatene i enhver organisasjon.

3.4 Definisjon av organisasjonskultur

Interessen for å studere kultur i organisasjoner startet på 1920-tallet. På 1960-tallet ble det vanlig å studere hvordan bestemte meninger og mønstre ble dannet av medlemmer i organisasjoner, og hvordan slike meningsmønstre påvirket måten mennesker, grupper og organisasjoner fungerte på. Det er imidlertid ikke før midt på 1980-tallet at betraktninger vedrørende organisasjonskulturer ble etablert del av organisasjonsteorien. Det som skiller organisasjonskultur som fenomen fra det vi forstår med kultur i samfunnet generelt, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisatorisk ramme.

Det finnes en rekke definisjoner på organisasjonskultur i litteraturen. Ingstad (2019) har denne:

“Alle organisasjoner har en kultur som inneholder felles virkelighetsoppfatninger for hvordan man oppfører seg, prater og organiserer handlinger. Kulturen er en sammensmelting av de normene, verdiene, oppfatningene og handlingsformene som kjennetegner hvordan grupper og individer fungerer sammen for å få ting utført.” (Ingstad, 2019, s.71)

En enklere definisjon av organisasjonskultur er:

“måten vi gjør tingene på her hos oss.” (Deal og Kennedy 1982 s. 4)

Bang (2011) har beskrevet organisasjonskultur litt mer utfyllende:

“Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger til jobben.” (Bang, 2011, s. 23)

Mest referert til i organisasjonslitteraturen er Edgar Schein (1985, s.9) sin definisjon på organisasjonskultur:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til det blir betraktet som sant, og som derfor lærers bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på og føle på i forhold til disse problemene.”

Schein (1985) anser organisasjonskulturen for å være en gruppes samling av ulike antagelser. Han viser til at utviklingen av en slik kultur skjer gjennom læring fra omgivelsene og samarbeid innad i organisasjonen. En organisasjonskultur blir dermed definert som korrekt, så lenge gruppen samtykker til dens verdier. Nye medlemmer blir derfor innforstått med organisasjonens “riktige” verdier. Videre sier Schein (1985) at enhver sosial enhet som har en historie sammen har utviklet en kultur, og grunnlaget for hvor sterk kulturen er avhenger av lengden, stabiliteten og den emosjonelle intensiteten.

Videre kan vi også finne definisjoner som skiller mellom deskriptiv organisasjonskultur og normativ organisasjonskultur. Den normative organisasjonskulturen beskrives med de holdninger, normer, verdier og systemer som bør prege et arbeidsfellesskap, og beskriver hvordan en kultur bør være. Definisjonen har preg av mål, håp og påbud og kan sees som en slags rettesnor. Den deskriptive organisasjonskulturen er den som beskriver måten den ansatte arbeider på, og de holdninger og verdier som preger fellesskapet. Den kommer tydelig frem når kulturen er under press eller skal/må endres. Denne tilnærmingen inneholder både et atferds-, et holdnings- og et verdielement, og viser at kultur representerer et følelsesmessig rammeverk både for samhandling i organisasjonen og for håndtering av oppgaver og problemer – i tillegg for interaksjon med omverden. Ut fra dette kan man da se at kulturen representerer ett følelsesmessig rammeverk for samhandling i organisasjonen, for håndtering av oppgaver og for interaksjon med organisasjonens omverden.

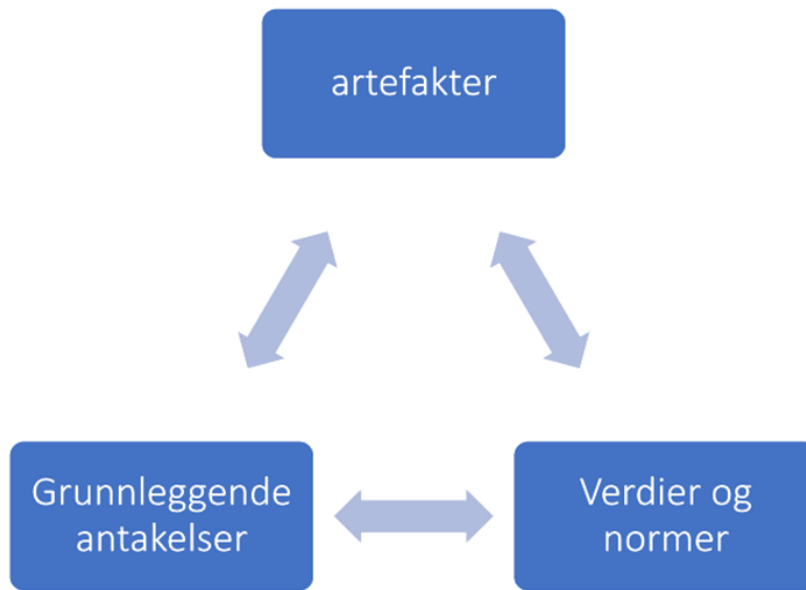
3.5 Kan organisasjonskultur påvirkes

Ifølge Strand (2013, s.209) så mener Schein at “*lederens viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen*”. Strand viser også til en rekke studier som viser at kulturendringer er mulig å oppnå og at slike endringer vil påvirke resultatene til en organisasjon. Når ledere påvirker kulturen, skjer dette oftest ved muntlig kommunikasjon eller gjennom produksjon av tekst. Endring kan

også forekomme ved at leder eksemplifiserer hva som er ønsket og passende adferd gjennom sin egen væremåte. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) kan vi, gjennom bevisst rekruttering av personal og sosialisering av disse, skape den organisasjonskulturen vi ønsker. Jacobsen og Thorsvik (2021) sier videre at forskning antyder at kulturen kan skapes bevisst gjennom en planlagt sosialiseringssprosess. Det gjøres for eksempel ved at man har et felles opplæringsprogram med en bestemt rekkefølge på hva den ansatte skal lære, og at man i opplæringen bruker gode rollemodeller for hvordan man ønsker at den ansatte skal definere seg.

3.6 Organisasjonskulturens nivåer

Kultur kan variere både mellom organisasjon og ulike typer situasjoner, slik at organisasjonskulturens elementer, som danner grunnlaget for forståelsen, vanskelig kan klassifiseres som rette eller gale. Dette er fordi forståelsen varierer blant fagmiljø og nivå i organisasjonen. Det finnes imidlertid enighet i litteraturen om ulike kjerneelementer i kulturen. Verdier, normer, virkelighetsoppfatning og artefakter vil være avgjørende for å kunne danne ett helhetlig bilde. Jacobsen og Thorsvik (2021) bruker Schein sin modell for organisasjonskultur til å beskrive kjerneelementene i organisasjonskulturen. Kjerneelementene kan i praksis deles opp i forskjellige nivåer. De to nivåene grunnleggende antakelser og verdier og normer defineres som kulturens innhold, de er usynlige og finnes kun i medarbeidernes tanker. Det tredje elementet er artefakter, og det er det eneste elementet i kulturen som kan observeres, som vi kan se, høre eller ta på. For å kunne forstå organisasjonskulturens innhold og dermed kunne påvirke den er det viktig med forståelse av alle elementene.



Figur 3-2: Kulturens ulike nivåer (etter Jacobsen og Thorsvik, 2021)

3.6.1 Grunnleggende antagelser

Grunnleggende antagelser eller virkelighetsoppfatning hjelper medlemmene til å forstå hva som sant og usant, hvordan ting fungerer, og hvordan de skal fortolke det som skjer rundt dem. Stacey (2005) viser til at virkelighetsoppfatninger kan påvirkes gjennom visjonene til en organisasjon. Visjonene må da være forankret i medlemmenes virkelighetsoppfatning, og i hva som er organisasjonens mål, strategi og retning. Hvis organisasjonenes kjerneverdier er fjernt fra medlemmenes virkelighet og hverdag, er de bortkastet og kan være ødeleggende.

3.6.2 Verdier og normer

Verdier brukes til å beskrive kjernen i organisasjonskulturen. At organisasjonen har verdier innebærer at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig. Det er vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom beslutninger som fattes, planer man legger, og filosofi som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet. Forfektete verdier i en organisasjon er verdier som ledelsen ønsker å implementere, men som ikke etterlevs i organisasjonen.

Normer oppstår innad i en organisasjon og kan betraktes som organisasjonens uskrevne regler. Enhver kultur innad i en organisasjon vil ha forventninger til oppførsel og aksept, dette medfører at ansatte forholder seg til organisasjonens normer – som igjen er utviklet i fellesskap

av de ansatte. Normene for adferd vil kunne være formalisert i form av regelverk, rutiner og formelle etiske standarder som er gjort kjent for alle ansatte i organisasjonen. Fratredelse fra normene kan bli sanksjonert av fellesskapet. Av den grunn vil normene i en organisasjon være med på å danne adferden til de ansatte, noe som kan påvirke verdiene og holdninger innad i organisasjonen. Verdier og normer bygger på de grunnleggende antakelsene.

3.6.3 Artefakter

Artefakter er de konkrete uttrykkene for kultur som kan observeres. De kan også være synlig i form av for eksempel rutiner, prosedyrer og rekruttering. Det kan også komme til uttrykk i form av kommunikasjon og språk.

3.7 Organisasjonskultur som strategi

Organisasjonskultur har som formål å skape et godt resultat og målet er at det skal vare lenge. Den er i stadig endring, og strategien knyttet til den er ikke alltid like lett å påvirke som andre mer konkrete strategier. Organisasjonskultur kan påvirkes og endres av leder, den kan også vokse frem av seg selv om den ikke blir bevisst jobbet med (Schein 1987).

Strategi er ikke utviklet bare med tanke på konkurranse, men også med hensyn til organisasjonskulturen og andre muligheter til utvikling i en organisasjon. Mintzberg (1979) beskriver hvordan man ved hjelp av de fem P-ene kan inkludere mange ulike aspekter, og dermed nærme seg effektive strategier rettet mot fremtiden (langsiktighet) fra ulike perspektiver.



Figur 3-3: Organisasjonskulturens 5-p'er (etter Mintzberg 1979)

3.7.1 Plan

Strategi er en plan for å håndtere situasjoner og må lages før handling, og det er viktig at planen følges bevisst og effektivt. Mål kan bare oppnås med en god plan. Ledere kan gi ansatte klarhet, og jobbe mot evalueringer og resultater. En klar organisasjonsstrategi krever bare én plan.

3.7.2 Mønster (Pattern)

Mønster handler om strategier som er implementert tidligere, det som er planen i utgangspunktet kan kalles for et tilsiktet mønster. Mønstre aksepteres uten fordommer av alle, og det er bevissthet rundt dem slik at mønstre vurderes som en styrke. På tross av tilsiktede mønstre kan det ved fravær av ledelse utvikles ett fremvoksende mønster som kan være en svakhet og skape utfordringer i forhold til den opprinnelige planen.

3.7.3 Perspektiv

Perspektiv er en kollektiv tankegang som igjen legger føringer for videre handlinger. Det er ikke perspektivet som skaper strategien, perspektivet er et resultat av strategien. Organisasjonskulturen er styrt av verdier som er satt opp av ledelsen.

De to siste P-ene er posisjon og knep (ploy) og vi velger å ikke beskrive dem nærmere i denne oppgaven, da det er snakk om aspekter som vurderer organisasjonen utenifra, og i vår oppgave har vi fokus kun innad i organisasjonen.

3.8 Ledelse i kunnskapsorganisasjoner

Sykehus forstås her som en ekspertorganisasjon som kjennetegnes ved fagspesialisering og stor fagautonomi blant de ansatte. Flertallet av de ansatte har status og kyndighet som ofte ikke er oppnådd i den organisasjonen de arbeider i, men gjennom deres utdanning. Sykehusenes hovedoppgave er beskrevet i spesialisthelsetjenesteloven (Lov om spesialisthelsetjenesten, 2001). De skal yte god pasientbehandling, utdanne helsepersonell og drive forskning og opplæring av pasienter og pårørende. Det er ofte profesjonsutøvere som også blir ledere.

Ifølge Strand (2007) er standardrollen for ledere i ekspertorganisasjonen nært knyttet til rollen som fagkyndig. Lederne er nært knyttet til arbeidsprosessene, og blir vurdert etter de faglige resultatene de oppnår og statusen i faget de representerer. Ekspertorganisasjoner er også byråkratiske organisasjoner som har sterke styringssignaler fra staten. Dette skaper ifølge Strand (2007) spesielle utfordringer i ledelse av ekspertorganisasjoner, da byråkratilederen kan ha formelt høyere rang, men savner den faglige legitimitet hos ekspertene. *“Kyndighet brytes mot myndighet”* (Strand 2007). Mintzberg (1983) har i sin litteratur påpekt at kunnskapsmedarbeideren har behov for uavhengighet og handlingsrom, da kunnskapsmedarbeiderne allerede har med seg profesjonelle verdier som gir en faglig plattform for yrkesutøvelsen. De representerer faglige standarder som sikrer god kvalitet i situasjoner preget av høy autonomi i arbeidet.

En fellesnevner for det man finner igjen i litteraturen rundt ledelse er påvirkning, og påvirkning av adferd. Jacobsen og Thorsvik (2021) definerer ledelse slik:

“Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål.” (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.405)

Videre sier de at ledelse er en relasjon da det ville være meningsløst å lede uten å ha noen å lede. Hvis ledelsen skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten vanligvis å få andre med for å realisere mål, å motivere til ytelse og å oppnå trivsel i arbeidet.

Ledelse er en sosial påvirkningsprosess der en person søker hjelp og støtte fra andre for å løse en oppgave i fellesskap. Lederne har en symbolsk betydning, en organisatorisk betydning og en omsorgsbetydning (Pettersen, 2020). Ledelse foregår alltid i en kontekst og det stilles ulike krav til ledelse i ulike situasjoner. Personlige egenskaper som sosial og emosjonell intelligens,

selvtillit, personlig energi, toleranse for stress, følelsesmessig modenhet og integritet vurderes som gunstig for god ledelse (Ingstad, 2019).

3.8.1 Lederstil

Lederstil dreier seg om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatte av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) viser en rekke empiriske studier at lederstiler i grove trekk kan deles i to hovedkategorier:

- (i) Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse. Denne type ledere jobber aktivt for å ha en god relasjon med sine ansatte ved å for eksempel være oppmerksom, hensynsfull og støttende. Ledere involverer også sine ansatte i beslutninger og vanskelige avgjørelser knyttet mot arbeidet.
- (ii) Autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Her er lederne mest opptatt av effektivitet samt å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av mål, som for eksempel retningslinjer, tidsfrister og fordeling av oppgaver.

Det er vanskelig å si om en lederstil er bedre enn den andre, og de to stilene kan og bør opptre sammen. Det viktigste skillet mellom en autoritær leder og en demokratisk leder er evnen og viljen til å delegere beslutningsmyndighet og inkludere medarbeiderne i beslutningsprosesser (Jacobsen & Thorsvik 2021).

Det finnes ikke grunnlag i forskningen for å si at en type ledelse er bedre enn en annen, da ulike påstander kan motbevise av andre påstander. Jacobsen og Thorsvik (2021) mener at situasjonsbasert ledelse beskriver hvordan ulike situasjoner krever ulike lederstiler for at resultatet skal bli best mulig. Effekten av lederstilen vil være avhengende av situasjonen, hva som kjennetegner oppgavene, de ansattes modenhet for å kunne løse dem, graden av hvor gode beslutningene som blir tatt er og hvor fort beslutningene trengs å tas.

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er varianter av verdibasert ledelse, skriver Jacobsen og Thorsvik (2021). I hovedsak handler transformasjonsledelse om å inspirere medarbeiderne, noe som igjen kan føre til at den ansatte gjør mer enn det som er forventet av dem. Målet er å spille på de ansattes følelser slik at virkelighetsbildet blir omdannet til en helt ny måte å se situasjoner på, og til å definere frem en ny mulig virkelighetstilstand. Leder ønsker å få sine ansatte til å følge sin visjon og å tro på den ut fra organisasjonens beste. Transaksjonsledelse er motsetningen til transformasjonsledelse. Denne teorien sier noe om en pliktbasert innsats fra de ansatte, der de ansatte gjør det de blir bedt om, og ikke mer. Det grunnleggende her er at de ansatte bytter sin arbeidskraft mot lønnen de mottar. Lederne spiller

på de ansattes egeninteresse i stedet for organisasjonens beste. Lederne er opptatte av kontroll, de er oppmerksomme på feil og at regler skal følges.

Jakobsen og Thorsvik (2021) skriver at relasjonsledelse er en ledelsesteori der man er opptatt av forholdet til den enkelte medarbeider og man har høy grad av likeverdighet mellom de ansatte og deres leder. Leder gjør seg kjent med hver enkelt ansatt for å bygge en tillitsfull relasjon. Videre viser leder en interesse for den ansatte som noe mer enn “bare” en ansatt og er opptatt av trivsel på arbeidsplassen. Dialog og likeverdighet er verdigrunnlag i denne lederstilen. Leder ser det positive før det negative, er opptatt av å fremheve hva den ansatte kan, og vil at de ansatte skal føle seg verdsatt individuelt. Ledere som benytter denne lederstilen, ser relasjonen mellom leder og den ansatte som en avgjørende faktor for produktivitet, og forskning har vist at denne relasjonen faktisk har påvirkning på resultatene til organisasjonen.

3.8.2 Direkte og indirekte ledelse

Ledere kan påvirke sine medarbeidere både direkte og indirekte. Direkte ledelse er alle former for samhandling og kommunikasjon mellom leder og underordnede, samt hvordan ledere kan påvirke sine medarbeideres tenkning, holdninger og atferd gjennom direkte samhandling og kommunikasjon. Indirekte ledelse er derimot hvordan ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsferdigheter uten å samhandle direkte med dem. Jacobsen og Thorsvik (2021) beskriver to typer av indirekte ledelse; strategisk ledelse og verdibasert ledelse. I strategisk ledelse er oppgaven til en leder å definere mål og visjoner, utvikle strategier, lage systemer samt designe strukturen.

Verdibasert ledelse vektlegger hvordan ledere kan påvirker utviklingen av kulturen, enten ved å styrke verdier og normer hos de ansatte eller ved å prøve å forandre dem i ønsket retning, sier Jacobsen og Thorsvik (2021). Lederskapet i verdibasert ledelse er ifølge Kirkhaug (2018) opptatt av dybde og bredde, altså det å kunne skifte mellom en rekke måter å ivareta lederrollen på.

“Lederskap er et hvert grep ledere gjør for å nå mål for alle involverte interessenter, og som er tilpasset kontekst og betingelser.” (Kirkhaug, 2018, s. 80)

Verdibasert ledelse er en nyere type tekning rundt lederskap kontra tidligere oppfatninger av lederskap som var opptatt av dominans og kontroll som vesentlige elementer, og ble etterfulgt av fokus mot egenskaper ved lederen som person. I følge Kirkhaug (2018) er verdibasert ledelse å lede ut fra organisasjonens egne verdier og visjoner. For eksempel så har NLSH og

UNN begge lagt til grunn verdier som kvalitet, trygghet og respekt i sine strategiske utviklingsplaner (Helse Nord 2022).

3.9 Ledelse og administrasjon

Å snakke om ledelse uten å dra inn administrasjon er vanskelig, samtidig er det vanskelig å skille mellom administrasjon og ledelse innen helseforskningen. Det tradisjonelle skillet er ofte at administrasjon fokuserer på systemer og strukturer for å produsere og løse problemer på en mest mulig effektiv måte. Ledelse, på den andre siden, fokuserer på relasjoner mellom lederen og medarbeiderne i den hensikt å skape visjoner for enheten, fylle virksomheten med mening samt etablere generelle retningslinjer for hvordan enheten eller organisasjonen skal utvikle seg. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) stiller nyere forskning spørsmål ved om dette skillet er fruktbart, da god ledelse er avhengig av administrasjon for å fungere godt. Ledere ansettes for å nå organisasjonens mål og jobben deres blir å disiplinere medarbeiderne mot disse målene.

4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen vi har valgt å benytte i denne oppgaven. Forskningsmetoden skal beskrive hvordan vi går fram når vi samler inn, bearbeider, analyserer og presenterer data på en systematisk måte. Vi vil støtte oss til metodeteori for å sikre at vi gjennomfører forskningen på en valid og reliabel måte, og at forskningen er etterprøvable. Når vi overholder og bruker intellektuelle standarder for vår argumentasjon, er vi metodisk i vitenskapelig forstand, ifølge Dalland (2017). Det stiller krav til at vi systematiserer våre tanker, til ærlighet og sannhet og til at forskningen vi gjør er etterprøvable.

Videre i dette kapittelet vil vi beskrive hvilket vitenskapsteoretisk ståsted og hvilket forskningsdesign vi har valgt å benytte oss av, samt belyse hvorfor kvalitativ metode er relevant for vår oppgave. Vi vil også diskutere vår studies relevans, pålitelighet og troverdighet. Deretter vil vi beskrive valget av informanter og hvordan datainnsamlingen ble gjennomført og kategorisert. Avslutningsvis har vi en metodekritisk del.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign

Kirsti Malterud (2017) forklarer vitenskapsteori med at det er velbegrunnede og konsistente sett med antakelser som kan brukes til å anta eller forklare et fenomen eller sammenhengen mellom fenomener. Hun sier videre at en forsker må ha basiskunnskap om vitenskapsteori for å forstå grunnleggende prinsipper for forskningen, ellers vil det være vanskelig å sette seg inn i de forutsetningene som ligger til grunn for vitenskapelig forskning, som refleksivitet, overførbarhet og pålitelighet.

Fordi vi har til hensikt å finne enhetslederens forståelse av organisasjonskulturen, har vi valgt å bruke en samfunnsvitenskapelig metode for å innhente relevant informasjon. Valg av metode handler om hvordan vi går frem for å tilegne oss ny kunnskap. Johannessen et al., (2020) skriver at en samfunnsvitenskapelig metode forteller om hvordan vi må gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten. Hvordan denne informasjonen skal analyseres og tolkes er en sentral del av empirisk forskning. "De viktigste kjennetegnene ved metode er systematikk, grundighet og åpenhet." (Johannessen et.al. 2020)

Utgangspunktet for forskningen er å etablere ny kunnskap, finne mer kunnskap om noe eller forsterke den kunnskapen vi allerede har. Det vil vi gjøre ved å finne svar på våre

problemstillinger og forskningsspørsmål gjennom kvalitative semistrukturerte intervjuer. Intervjuene har til hensikt å få frem ledernes forståelse av begrepet organisasjonskultur, samt hvordan og hvorvidt ledere jobber aktivt med organisasjonskulturen i egen organisasjon. Informasjonen vi får gjennom semistrukturerte intervjuer lar seg ikke måle eller tallfeste, og resultatene presenteres derfor gjennom en tolket tekst. Vi har gjennom hele prosessen vært oppmerksomme på at vår forståelse av organisasjonskultur kan påvirke informantene. Derfor har vi gjennom intervjuguiden (vedlegg nr. 2) stilt åpne spørsmål slik at vi påvirker informanten minst mulig. I tillegg er vi klar over at våre meninger og forståelse kan være til hinder for å se nye aspekter ved det vi forsker på, og støtter oss blant annet derfor til teori i drøftingen for å få støtte for våre funn.

“Fenomenologisk filosofi - læren om tingene eller begivenhetene slik de “viser seg” eller “fremstår” for oss gjennom sansene våre.” (Johannessen et al., 2020, s.169). Vi har valgt et fenomenologisk perspektiv som tar utgangspunkt i den enkeltes opplevelse av en gitt situasjon. Det er den enkeltes subjektive oppfatning av virkeligheten og hvordan denne tenker og føler som har betydning. Ifølge Johannessen et al. (2020, s.173) blir informasjonen i fenomenologisk forskning gjerne hentet gjennom intervjuer. Videre må forskeren prøve å forstå meningen av svarene som informantene gir gjennom å analysere datamaterialet og finne meningsinnholdet. Som forsker må vi ønske å forstå den dypere meningen bak erfaringene, sier de videre. Under punkt 4.6 datainnsamling vil vi komme nærmere inn på hvordan vi analyserte og tolket datamaterialet fra intervjuene.

“Hermeneutisk filosofi – læren om tolking av tekster som grunnlag for forståelse.” (Malterud, 2017, s.44). Vår forforståelse er det som vi bringer med oss inn i forskningen, og den påvirker vår måte å samle inn, analysere og tolke data på. Dette kan i beste fall gi næring og styrke til forskningen, men kan i verste fall gjøre at vi ikke klarer å være objektive, sier Malterud (2017). Vår forforståelse er gjerne grunnen til at vi vil sette i gang med forskningen, men kan på en annen side bidra til at vi ikke klarer å være åpne for ny kunnskap. Vi som forsker, er begge sykepleiere av profesjon, og vi har jobbet som sykepleier flere år før vi ble ledere. Våre erfaringer med lederperspektiv fra ansatte siden, og nå med erfaringer fra lederperspektivet, har gitt oss mange observasjoner og erfaringer knyttet til organisasjonskultur og ledelse. Det er derfor viktig at vi er oppmerksomme, åpne og fleksible på eventuelle fallgruver knyttet til studien vår. Det kreves stor grad av åpenhet og fleksibilitet fra forskernes side når formålet er

å forstå et fenomen. Vi må være oppmerksomme på vår forforståelse slik at denne ikke påvirker selve forskningen og dens resultater.

4.2 Evaluering av kvalitative undersøkelser

4.2.1 Reliabilitet eller pålitelighet

Reliabilitet kan oversettes med pålitelighet. I all forskning er reliabilitet et kriterium for kvalitet, og det handler om hvorvidt det vi presenterer er til å stole på, samt hvordan dataene er samlet inn, bearbeidet og benyttet. Vi gjør forskningen transparent ved å redegjøre for forskningsprosessen, hvordan data er samlet inn, og for mulige feilkilder som kan ha påvirket resultatene. Slik sikrer vi påliteligheten i forskningen vår (Dalland 2017). Ved å ha en åpen og detaljert fremstilling av konteksten gjennom hele studien, kan forskeren styrke reliabiliteten (Johannessen et al., 2020, s. 250). Vi anser det som en styrke for reliabiliteten at vi har valgt å gjøre et pilotintervju. Vi kunne på den måten sjekke ut om våre spørsmål var førende eller åpne, slik at vår forforståelse ikke kom frem i spørsmålstillingen. I tillegg mener vi at felles gjennomgang av transkriberingen, og deretter felles forståelse for hvordan vi systematiserte og kodet informasjonen i intervjuene, er med på å styrke påliteligheten i forskningen.

4.2.2 Ekstern og intern validitet

Validitet kan oversettes med gyldighet og overførbarhet. Har vi oppnådd det vi ønsket? Oppfattes resultatene som riktige? Ved at forskerne foretar en kritisk gjennomgang av resultatet eller kontrollerer resultatene og konklusjonene opp mot teorier eller andre studier, kan man teste studiens gyldighet og relevans (Jacobsen, 2005). Videre sier Jacobsen at vi kan definere intern gyldighet med at vi får tak i det vi ønsker, og ekstern gyldighet med om funnene kan overføres til andre sammenhenger.

Forskerne må være bevisste sine egne historier og forforståelser. Man må også tenke over om det er de riktige kildene man har fått tak i, fordi evnen til å gi god informasjon er ulik hos informantene. Om informasjonen medfører riktighet, må også vurderes for å sikre validiteten i studien, ifølge Jacobsen (2005). I vår studie har vi valgt å innhente informanter med bakgrunn som leder for ansatte nærmest den inneliggende pasienten. I kraft av sine roller som enhetsledere, antar vi at de i alle fall ubevisst har kunnskap om organisasjonskultur, og dermed kan være gode informanter. I vår forskning valideres data gjennom kritisk drøfting av

kategoriseringen av det omfattende datamaterialet vi fikk ut av transkribering av intervjuene av informantene våre.

4.2.3 Bekreftbarhet

Det er viktig at funnene forskerne gjør ikke er resultat av forskerens egen holdning, men et resultat av forskningen (Johannessen et al., 2020). Forskerens troverdighet sikres ved at det legges vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, altså hvordan man har gått frem fra problemstilling til analyse og tolkning. På den måten kan leseren følge og vurdere disse beslutningene. Det er også viktig å være selvkritisk til studien sin, og å kommentere eventuelle tidligere erfaringer eller avvik som kan påvirke forskningen. I vår studie gjøres dette når vi forklarer prosessen i vårt metodekapittel.

4.2.4 Generaliserbart

Målet med oppgaven er ikke å komme frem til en konklusjon som er generaliserbar, men det er å gå i dybden av fenomener. Det ligger altså ikke i metodens natur at kvalitative data er generaliserbare. Leser kan likevel oppleve en viss overførbarhet og det kan bidra til å skape forståelse om emnet. Jakobsen (2015) skriver at det ikke dreier seg om generalisering, men i hvilken grad funnene kan være gyldige også i andre sammenhenger.

4.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en systematisk innsamling av “myke” data som organiseres og fortolkes. Dette kan være tekst eller observasjoner via lyd, bilde eller tilstedeværelse, og bygger i hovedsak på menneskelige erfaringer og fortolkninger. “Det er hensiktsmessig når du ønsker å forstå hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør” (Johannessen et al., 2020, s. 23). Målet ved å bruke kvalitativ metode er å utforske meningsinnhold eller se etter spesielle mønstre. Det skal kunne åpne for ny og uventet kunnskap, eller forsterke den kunnskapen eller forståelsen vi allerede har (Johannessen et al., 2020).

Bruk av kvalitativ metode tilsier at man konsentrerer seg om få objekter og går i dybden. Den fremhever nærhet mellom den som undersøker og den som undersøkes. For å få en forståelse av sosiale fenomener, bør vi få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkelighet. Det kan vi ikke få på noen annen måte enn å observere hva de gjør og sier, og la dem snakke med sine egne ord. Kvalitativ forskning har et fortolkende perspektiv der vi er ute etter nyanser og mangfold er målet (Malterud, 2017). I kvalitativ metode kan forskeren bruke

dokumentanalyser, observasjoner eller ulike former for intervjuer for å finne ny informasjon om et gitt tema. Observasjon og åpne intervjuer har blitt trukket fram som idealer i så måte (Johannessen et al., 2020).

Det er problemstillingen som bestemmer valg av metode, ifølge Johannessen et al. (2020). I vårt tilfelle er det hensiktsmessig å bruke semistrukturerte intervjuer for å finne svar på problemstillingen; “Leder-rollen og ledelse som virkemiddel for å fremme organisasjonskultur”. Dette begrunner vi i at vi ønsker å forstå et fenomen, og da er det hensiktsmessig å se gjennom øynene til de vi studerer; altså gjennom informantene våre. Dette også med bakgrunn i hva som er gjennomførbart innenfor den fastsatte tidsrammen for forskningen vår (Johannessen et.al., 2020). Kvalitativ metode brukes også for å forstå hvorfor mennesker tenker som de gjør, og hvilke verdier og holdninger de har til et gitt fenomen. Metoden er mindre opptatt av årsaks-sammenhenger/kausaltitet (Johannessen et al., 2020).

4.3.1 Deduktiv vs induktiv tilnærming

I teoridelen av denne teksten beskrives noen tilnærminger til forståelse og fortolkning. Når vi bruker en deduktiv tilnærming, går vi fra teori til empiri for å se om vi finner de svarene vi søker i praksisen vår. Da tar forskeren utgangspunkt i for eksempel en teori og undersøker deretter om denne stemmer overens med virkeligheten. Den induktive tilnærmingen derimot, gir åpning for fortolkninger av data. Forskeren tar utgangspunkt i empiri, har et tilnærmet åpent sinn og samler inn relevante data som deretter systemiseres. Jacobsen (2015, s.29) sier at teoriene dannes utfra en slik åpen tilnærming. Ved induktiv tilnærming gir informanten sin fortolkning av virkeligheten. Deretter fortolker forskeren informasjonen informanten har gitt og til slutt blir resultatene fortolket av leseren (Jacobsen, 2015, s.37). Kritikken til deduktiv tilnærming er at forskeren kan bære preg av selvoppfyllende profeti fordi man bare leter etter det man har lest om. Kritikken til induktiv tilnærming er ifølge Jacobsen (2015) at noen mener det er naivt å tro at vi klarer å ha et åpent sinn og ikke la våre meninger komme frem i forskningen.

Ettersom vi ønsker å forstå eller forklare hvilke relasjoner som betyr noe for mennesker og hvordan de oppfatter verden, har vi valgt å bruke en induktiv tilnærming. Ved hjelp av semistrukturerte intervjuer får vi blant annet informasjon om informantenes fortolkning og forståelse av begrepet organisasjonskultur og hvordan man eventuelt kan påvirke en kultur.

Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes ifølge Johannessen et al. (2020) ved at man tar utgangspunkt i en intervjuguide, men at intervjueren kan komme med oppfølgingsspørsmål eller be om nyanserte svar. Vi får også informasjon og kunnskap om de andre forskningsspørsmålene vi ønsker å finne svar på.

4.4 Valg av informanter

Vi ønsket i vår studie at informantene skulle være enhetsledere med personalansvar for ansatte på sengeposter ved sykehus i Helse Nord. Vi valgte å intervjuere ledere fra to ulike helseforetak, UNN og NLSH, for å kunne se om det var likheter og forskjeller i ledernes forståelse og synspunkter i de ulike foretakene. Bakgrunnen for informantutvalgene er en tanke om at begrepene som brukes og informasjonen som kommer fra toppledere, ikke nødvendigvis forstås på samme måte på lavere ledernivåer. Samtidig ville det være interessant å se om det er forskjell i forhold til hvordan man har mulighet til å jobbe med organisasjonskulturen for de som er leder på et operativt nivå. Der kan lederskapet ofte preges av ad-hoc løsninger for å få til både forsvarlig drift og god kvalitet til pasienter, særlig når det inntreffer uforutsette hendelser som gjør driften utfordrende.

Ifølge Johannessen et al. (2020) velger forskeren ut informanter ut fra om informantene har relevant eller betydningsfull informasjon om fenomenet som skal undersøkes. Man sier derfor at man tar en strategisk utvelgelse av informantene med bakgrunn i en forventning om at de aktuelle informantene kan komme med informasjon som hjelper oss med å svare ut problemstillingen. Vi valgte ut enhetsledere som jobber på de to største sykehusene i begge helseforetakene. Det var et bevisst valg, da vi ønsket å finne informanter på andre sykehus enn de hvor vi selv jobber. Vi samarbeider selv tett med enhetslederne på lokalsykehusene hvor vi er ansatt, og vi ønsket ikke at studien skulle påvirkes av at vi kjente informantene gjennom jevnlig samarbeid. Utvalget vi gjorde av informantene og hvilke klinikker og fagfelt de jobbet innenfor, var videre noe tilfeldig. Vi har ikke sett på størrelsen på sengepostene, hvilke fagfelt de dekket eller hvor stor sengepost lederne ledet da vi gjorde utvalget.

For å rekruttere informantene tok vi kontakt på e-post til aktuelle kandidater som passet med våre utvalgskriterier. I forkant hadde vi bestemt oss for å finne fem informanter. Vi vurderte det som tilstrekkelig for å svare på problemstillingen. I tillegg måtte vi ta hensyn til den tiden vi hadde til rådighet slik at studiens omfang ikke ble for stor. Dermed sendte vi ut invitasjon til

fem ledere. Vi fikk tilbakemelding fra to ledere om at de dessverre ikke hadde tid til å prioritere å delta. Vi sendte da invitasjon til andre kandidater. Vi ringte også til noen av informantene for å høre om de hadde mottatt vår forespørsel. På den måten fikk vi rekruttert til sammen fem informanter. Med tanke på at informasjonen i intervjuene også skal transkriberes og deretter tolkes og analyseres i etterkant, besluttet vi å ha maksimalt én times intervju med hver informant.

I forbindelse med forespørselen om å delta på intervju, informerte vi om at vi planla å gjennomføre intervjuene via Teams med begge forskerne til stede, og at det ble satt av maksimalt én time for å gjennomføre intervjuet. Vi skrev også at vi hadde fått godkjenning fra NSD – Norsk senter for forskningsdata (NSD 2022), og at svarene vi fikk kun skulle brukes til denne masteroppgaven. I tillegg satte vi opp flere mulige datoer for gjennomføringen. Etter hvert som informantene takket ja til å delta, fikk de tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg nr. 1).

4.5 Datainnsamling

Etter at vi hadde bestemt vår problemstilling så leste vi gjennom aktuell teori for problemstillingen vi har blitt gjort kjent med gjennom studiet for å se om teorien støttet opp under det vi ønsket å forske på eller ikke. Vi søkte også etter artikler og tidsskrifter på internett samt leste masteroppgaver som andre har skrevet om temaet. Resultatene fra litteratursøket lå til grunn i tilnærmingen vår da vi planla intervjuene, men etter at intervjuene var gjennomført, utvidet vi søket og la til annen aktuell litteratur.

I forbindelse med at vi skal gjøre personintervjuer er det nødvendig å søke godkjenning fra personvernombudet før innhenting av data fra informanter. I og med at det er lang behandlingstid, og det ikke er lov å gjøre intervju før godkjenningen foreligger, er det viktig å være ute i god tid. NSD hjelper oss til å sørge for at data vi samler inn blir bearbeidet, lagret og delt i samsvar med personvernregelverket (NSD 2022).

Organisasjonskultur er et vanskelig begrep, og det var viktig for oss å vite hva informantene våre la i begrepet, med tanke på at vi ønsket å vite hvordan de jobber med organisasjonskultur i sin enhet. Derfor forberedte vi oss på at vi måtte hjelpe informantene til en forståelse av begrepet, hvilket også er en mulighet når vi velger å bruke semistrukturerte intervjuer.

Ledelse og organisasjonskultur

Det var også viktig for oss å vite om informantenes forståelse av ledelse, hvordan de ledet, om de hadde fokus på organisasjonens mål når de ledet og hvilke virkemidler de brukte for å nå målene. Vi ønsket også å vite om ulike lederegenskaper er med på å hemme eller fremme en adekvat organisasjonskultur. Et annet aspekt vi undret oss over, var om lederne opplevde å ha tid til ledelse, eller om de mente at de brukte mer tid på administrasjon (se vedlegg nr. 2, intervjuguide).

Etter at vi hadde laget intervjuguiden ferdig, valgte vi å gjennomføre et pilotintervju med en av våre medstudenter som også er leder for en sengepost. Konklusjonen vår var at vi hadde nok spørsmål, men at noen av spørsmålene måtte omformuleres, samt at vi måtte endre spørsmållrekkefølgen for å unngå å legge føringer på intervjuene. I tillegg måtte vi forberede noen oppfølgings-spørsmål med bakgrunn i svarene pilot-informanten gav for på den måten å sikre mer utfyllende svar. Vi var enige i at svarene til “piloten” gjorde at vi kunne gå videre med den valgte metoden.

Av praktiske årsaker, med tanke på tid og avstander mellom sykehusene, bestemte vi oss for å benytte oss av Teams for å gjennomføre intervjuene. Vi diskuterte også hvorvidt det ville ha innvirkning på svarene vi fikk at vi ikke møtte informantene fysisk. To av fem intervju ble gjennomført uten bilde. Vi hadde ikke tenkt over at det for oss var en selvfølge med bilde da vi kalte inn til teams-møte, og vi hadde derfor ikke snakket med informantene om det i forkant. Det var underlig å ikke se ansiktet til den som ble intervjuet og samtidig vite at informanten kunne se oss. Vi ser nå at vi kunne vi sagt noe om det ved forespørsel om intervju og hvordan vi tenkte å gjennomføre det. Ikke alle informantene hadde tilgang til kamera, derav ikke bilde. Ifølge Johannessen et al., (2020, s.127) er erfaringen med å bruke Teams eller annen type online-verktøy heller enn ansikt-til-ansikt intervju, at det er en tilnærmet like god informasjonskilde. Det kan likevel være utfordrende å bygge tillit til informanten i fravær av ansikt-til-ansikt kontakt, men dette delvis kompenseres ved å ha kontakt via e-post og/eller sms/telefon. Det kan også være en utfordring å intervju online dersom det skulle oppstå tekniske problemer, noe vi opplevde to ganger. I intervju 2 hadde informanten litt problemer med oppkobling, og måtte bytte datamaskin. Da vi skulle intervju informant 3, hadde en av forskerne tekniske problemer som førte til at denne ikke kunne koble opp som planlagt.

Ledelse og organisasjonskultur

Intervjuene ble gjennomført i følgende rekkefølge:

Informant	Dato	Varighet	Sykehus	Med/uten bilde
Informant 1	12.04.22	41 min	B	Med bilde
Informant 2	12.04.22	50 min	B	Med bilde
Informant 3	19.04.22	49 min	B	Uten bilde
Informant 4	22.04.22	56 min	A	Uten bilde
Informant 5	22.04.22	44 min	A	Med bilde
Pilotinformant	30.03.22	32 min	Medstudent	Med bilde

Tabell 4-1 Intervjustatistikk

Alle intervjuene ble gjennomført i uke 15 og 16 i 2022. Før vi startet intervjuene hadde vi bestemt at den ene av oss skulle lede intervjuet og at den andre skulle ta seg av oppkobling og komme med oppfølgingsspørsmål.

Vi startet med å informere om bakgrunn og hensikten med intervjuet samt at intervjuet ville bli tatt opp og transkribert. Informantene fikk mulighet til å stille spørsmål knyttet til personvern og tilbud om å godkjenne teksten etter transkriberingen. To av informantene hadde ønske om å godkjenne teksten etter transkriberingen, og en av dem gjorde noen små endringer på teksten slik at betydningen av innholdet kom bedre frem. Det var stor forskjell på hvor mye tid det tok å transkribere teksten fra opptakene. Det hadde sammenheng både med at det var ulik lengde på intervjuene, men også at informantenes dialekt forstyrret da vi skulle renskrive intervjuene. Alle intervjuene ble transkribert av den ene forskeren. I etterkant gikk vi sammen gjennom transkriberingen for å sammenfatte poengene vi fant under hvert spørsmål.

Siste steg i behandlingen av data var å gå gjennom den transkriberte teksten og gjennomføre en systematisk tekstanalyse. Dette gjorde vi ved å systematisere og kode teksten ved hjelp av farger for ulike tema. Temaene vi kodet etter var forståelsen av organisasjonskultur, virkemidler lederne brukte, forståelse av ledelse, ulike lederegenskaper, administrasjon versus ledelse og

fokus på målsettinger. Deretter gjorde den andre forskeren første utkast til analyse. På denne måten var begge forskerne godt kjent med empirien før vi startet drøftingen.

En utfordring med bruk av kvalitativ metode og intervju, er at det er store mengder data som skal analyseres eller tolkes i etterkant. Det kan være overveldende med et omfattende tekstmateriale som skal analyseres. Ifølge Johannessen et al., (2020) har en dataanalyse to hensikter. Den ene er å organisere data etter tema og det andre er å tolke og analysere data. Når vi reduserer mengden tekst og systematiserer og ordner i ulike kategorier, legger vi et godt grunnlag for en god analyse uten at vi mister essensiell informasjon. I analysen og fortolkningen utvikler forskeren perspektiver og fortolkninger av informasjonen som finnes i datamaterialet ved å identifisere mønstre eller temaer (Johannessen et.al., 2020, s. 157).

Vi har i forskningen anonymisert gjenkjennbare referanser og organisasjonsenheter slik at informantenes anonymitet bevares. Av samme grunn bruker vi konsekvent pronomenet hun om alle informantene.

4.6 Refleksjon rundt metodevalg

Når man som forsker skal gjennomføre en kvalitativ studie, må man være bevisst på og ha innsikt i ens egen forforståelse av problemstillingen og om man har eventuelle fordommer. Dersom man mangler denne bevisstheten, kan forskningen bære preg av det. Det betyr at man må ha et kritisk blikk på det man forsker på og prosessen i forskningen.

Vi sendte ikke ut intervjuguide i forkant av intervjuene, men vi sendte informasjon om temaet. Ingen av informantene hadde innhentet informasjon/kunnskap om begrepet vi ønsket å forske på, men det kan likevel ha satt i gang noen refleksjoner hos informantene. I tillegg har vi reflektert over om vår intervjuguide var god nok for å få belyst temaet for studiet tilstrekkelig. Dette med bakgrunn i at noen av informantene gav uttrykk for at de ikke forstod spørsmålene, noe som gjorde at vi måtte komme med oppfølgingsspørsmål. Selv om vi gjorde et pilot-intervju og gjorde noen endringer i spørsmålene, ser vi i ettertid at vi med fordel kunne ha formulert noen av spørsmålene på en litt annen måte. På denne måten ville det vært enklere for informantene å forstå spørsmålene.

5.0 Presentasjon av empiri

I følgende kapittel vil vi presentere våre empiriske funn. Som tidligere beskrevet har vi intervjuet fem enhetsledere på sengeposter i spesialisthelsetjenesten. To av enhetslederne som vi har intervjuet har fått omorganisert sine enheter slik at de nå leder enheter bestående av ulike fagområder og profesjoner. Det er stor variasjon i den ledererfaringen de ulike informantene har. Korteste ledererfaring er fire måneder, lengste er 23 år. Felles for alle lederne vi har intervjuet er at de har helsefaglig bakgrunn som sykepleiere. Alle informantene unntatt en har en form for ledelsesutdanning, enten personalledelse eller leder utdanning som de har fått innen sitt eget HF. Tre av våre fem informanter har lederstøtte konsulent, postsekretær eller administrativ ressurs i enheten de leder.

For oversiktens skyld har vi valgt å dele presentasjonene av våre funn i ulike temaer. På bakgrunn av den transkriberte teksten, der vi lette etter tema på tvers av de svarene informantene gav. Vi fulgte ikke spørsmålsrekken slavisk, da de ulike svarene ofte gled inn i hverandre. Det gjorde at vi måtte finne en måte å kode på som gjorde at vi fant igjen elementene fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. Elementene vi valgte å kode vår analyse inn etter, er som følger:

- Overordnede mål og enhetsmål
- Betydningen av ledelse og ledelsesstrategier
- Gode lederegenskaper
- Ledelsesutfordringer
- Forståelsen av begrepet organisasjonskultur
- Virkemidler for å påvirke en god organisasjonskultur

I tillegg til at vi vil støtte opp om våre funn ved å sitere våre informanter, vil vi også skildre historiene som fortelles med egne ord for å utfylle utsagnene. Samtlige utsagn følger fra vår transkribering. Noen av utsagnene vil være relevante for mer enn et element, og det kan derfor oppleves tidvis som at vi gjentar oss selv, men vi mener at denne type overlapping reflekterer informantenes synspunkter.

5.1 Overordnede mål og enhetsmål

Under intervjuene stilte vi spørsmål som vedrørte organisasjonens mål og hva målene i informantenes egen enhet var. Alle informantene oppgir at det er å ha pasienten og god pasientbehandling i fokus, og dette ble også beskrevet som et overordnet mål for hele organisasjonen. Alle rapporterte det samme målet, men uttrykte det ulikt. En av informantene oppsummerte det slik:

“Vi må tenke på, hvorfor er vi her? Vi er her for pasientene sin del, det er de som skal gå vinnende ut av det her.”

Vårt inntrykk er videre at noen av informantene i tillegg hadde mest fokus på arbeidsmiljømål, mens andre informanter formidlet også andre mål. Vår første informant forteller at de jobber etter noe hele tiden;

“Det er mange mål; det er det både faglige mål, det er trivselsmål, det er økonomiske mål.”

Hun forteller at de jobber bevisst for å oppnå de målene som er satt. De bruker faggrupper og de følger pasientsikkerhetsregistreringer for å sikre kvaliteten til pasienten. Dette er noe av det samme som informant 4 beskriver når hun snakker om målene i sin enhet. I denne enheten er de tydelige i personalmøter og ukentlig e-post om hvilke rammer som det skal driftes etter. Flere av målene som beskrives handler om ivaretagelse av administrative oppgaver og andre organisatoriske mål, mens informant 4 presiserer at viktige mål er å skape arbeidsglede i en travel hverdag. Også informant 3 nevner faglige og organisatoriske overordnede mål, men fokuserer mye på enhetens mål. Jevnt over mener informant 1 at de oppnår alle målene i enheten, selv om det er noen unntak. Ett av målene hun snakker om er det å ansette folk som virkelig ønsker å jobbe hos dem, og hun forteller at hun bruker ulike virkemidler for å nå alle målene. Hennes personlige mål for enheten er at de ansatte skal oppleve at enheten er en så fin plass å være at de nødvendig vil slutte.

Informant 2 sier at et viktig mål hos dem er å redusere langtidssykefravær. Et annet mål er å ikke bryte arbeidsmiljøloven ved at noen ansatte jobber for mye. Hun sier at de også forsøker å redusere bruken av vikarer eller ekstraressurser. Hun er veldig opptatt av at ansatte skal jobbe på tvers av gruppene i enheten. Videre sier hun at de jobber aktivt for å nå pasientsikkerhetsmål i avdelingen og forteller at de bruker faggrupper på tvers for å oppnå dette målet. Avslutningsvis

nevnes det at hun som leder har fokus på å legge til rette for å lette arbeidshverdagen slik at det blir et godt miljø blant de ansatte.

Vår tredje informant forteller at de har laget egne mål for sengeposten, om hvordan de ønsker å ha det og hvordan de vil ivareta pasientene. Disse målene jobber de med på personalmøter og på fagdager. Informanten sier videre at de tar utgangspunkt i forbedringsundersøkelsen, en anonym tilbakemelding fra ansatte om pasientsikkerhet og arbeidsmiljø, som gjøres hvert år. Der plukker de ut tre ting de ønsker å bli bedre på, men også tre ting som de gjør bra, og som de ønsker å bevare. Målene defineres altså her i samarbeid med de ansatte. Videre forteller hun at avdelingen hennes enhet er en del av, er blitt delt opp etter omorganisering, og hun opplever at de må begynne på nytt med å bygge kulturer. Lederne opplever at det utvikles mål for egne enheter. Målene er ikke klart definerte i forhold til avdelingen i sin helhet, og lederne i de ulike enhetene er ikke nødvendigvis enige om hvilke mål de skal nå. Man opplever at det utvikles mål for egne enheter, men at avdelingen som sådan ikke har ett eller flere klart definerte mål. De har i alle fall ikke klart å formidle dem videre til enhetene.

Informant 5 sier hun har et overordnet mål i enheten;

“... at man drar i samme retning, at man får de ansatte med seg på det man ønsker å gjøre.”

Hun er veldig opptatt at alt skal være i tråd med retningslinjer og føringene som kommer ovenfra. Videre sier hun at det er et mål at de ansatte opplever å ha en bra arbeidshverdag. Hun sier også at det er et mål å utvikle gode ferdigheter blant de ansatte, og at man klarer å jobbe med fag for å opprettholde en stabilitet blant de ansatte. Hun forteller videre at enheten tidligere jobbet både med visjoner og målsettinger, men etter at de for få år siden ble en større enhet med flere ansatte, har det endret seg. Informanten mener at man sikkert kunne hatt mer langsiktige mål, men;

“... overordnede mål blir veldig luftig for de ansatte, at de føler at det blir litt for høytsvevende.”

5.2 Betydningen av ledelse og ledelse-strategier

På spørsmål om hvorvidt det er behov for ledelse, og hvorfor, og hvordan man utøver ledelse (strategier), svarer informantene at ledelse er viktig. Flere sier at det handler om å sette retning

Ledelse og organisasjonskultur

og å vise vei. Alle informantene er altså samstemte i at det er behov for ledelse i sine enheter. Informant 1 sier følgende;

“Hvor er det vi vil, og hva skal vi gjøre for å komme dit?”

Hun sier videre at ledelse handler om å organisere hverdagen til sine ansatte, og at det handler om å vise omsorg slik at de ansatte trives. Informant 2 mener at ledelse er viktig og hun sier også at ledere skal være til stede for å vise vei. Hun legger også vekt på å skille mellom å være leder og det å ha personlige relasjoner til sine ansatte. Alle skal oppleve at de er like viktige og at de blir inkludert, og at de skal få samme hjelp til å løse problemer. Det gjøres ingen forskjellsbehandling på de ansatte. Hun føyer til at ledelse er å organisere arbeidshverdagen til de ansatte på best mulig måte, man skal kunne hjelpe ansatte til å finne ut av ting. En leder er en som er løsningsorientert og kan finne løsninger, sier hun også.

Ifølge informant 5 er ledelse å sørge for at de ansatte skal ha det best mulig på jobb, men også at den ansatte blir ivarettatt som privatperson slik at de takler hele hverdagen. Det handler også om å se de ansatte som personer, og ha tid og rom for å snakke med dem. Hun mener, som noen av de andre informantene, at ledelse handler om å legge til rette for de ansatte og å få de ansatte til å dra i riktig retning. Videre sier hun at ledelse handler om å få med seg de ansatte på det som blir besluttet og at

“... de føler seg trygge på at den veien som man velger som leder er den rette veien å gå, dermed så følger de etter det som skal gjøres.”

Det er behov for ledelse til å ta tak i ting man ser, følge opp at samarbeid fungerer godt og til å hjelpe de ansatte til å organisere hverdagen innad i avdelingen oppsummerer hun.

Ifølge informant 4 er det spesielt viktig med ledelse for at det ikke skal bli så mange andre ledere i enheten. Hun har erfaring med at manglende ledelse førte til at flere ville bestemme og at ansatte da ikke gikk i samme retning. Hun begrunner derfor at det er behov for at lederen er en som er uredd og som tør å sette retning for de ansatte. Videre sier hun at en leders oppgave er å være tydelig i alle retninger, samt å vise forståelse. Informant 1 er tydelig på, i forhold til behovet for ledelse i enheten, at alle har behov for noen til å samle flokken ettersom man er forskjellige mennesker med mange ulike meninger. Det er behov for at noen tar avgjørelser og er tilgjengelig og til stede for dem. Informant 3 mener også at ledelse er viktig for de ansatte. Det er også å kunne stå litt på sidelinjen og hjelpe dem å organisere og å gjøre det enklere for dem å bruke dagen sin. Hun ser at de ansatte har behov for å veiledes av noen som kan vise

Ledelse og organisasjonskultur

dem veien videre, og begrunner det med at noen må vise retning knyttet til hva som er akseptabelt.

Ansvarliggjøring av de ansatte snakker flere av informantene om, og en av dem sier at

“Når jeg har delegert en oppgave, så forventer jeg at det blir gjort.”

Hun holder for tiden på med et prosjekt i enheten som skal sette pleiepersonalet i bedre stand til å ivareta driften når lederne ikke er til stede, og forteller om stort engasjement i pleiegruppen der noen takler oppgavene veldig godt, mens andre har behov for tettere oppfølging. Lederne som vi har intervjuet er opptatt av å se den enkelte ansatte og å være støttende, de sier at det er;

“viktig å spille på lag” og “å spille hverandre gode”.

Videre sier informant 1 noe annet hun mener ledelse handler om;

“Jeg har enda til gode å gå med på instruksjoner fra de over meg, med mindre jeg tror på det selv, så da har jeg sagt at det kan jeg faktisk ikke gjøre, og er du uenig i det, så får du heller si meg opp. Men jeg kan ikke selge inn noe til personalgruppa som jeg ikke har troen på selv. Det handler om å være tro mot det man tror på selv og tenker er gjennomførbart.”

Her har informant 5 en annen tilnærming. Hun sier at det ikke er alt som fattes av vedtak oppe i systemet som hun er 100% enig i, men at hun som leder må formidle beslutningen på en måte som gjør at de ansatte kan slutte seg til det som blir gjort av tiltak og vedtak.

Informant 2 sier at det er viktig å være til stede blant de ansatte og å kunne legge til rette for at de har en best mulig arbeidshverdag. Hun er opptatt av rettferdighet og inkludering, og at alle ansatte skal oppleve seg likeverdige. Hun sier at hun ser den enkelte og tar den for den er. Informant 3 snakker også om å være en tilrettelegger for de ansatte, og at hun liker å organisere. Hun sier om sin rolle som leder at

“Jeg skal være en tilrettelegger, og jeg skal være en mentor for de som jobber hos meg.”

Hun formidler videre at det er viktig å være streng, men også støttende og vise at leder er der for de ansatte og sier at det er viktig å få frem for de ansatte at;

“Jeg stiller spørsmål, så må de tenke på hvorfor, og gi meg et ordentlig svar. Jeg skal ikke gi deg svaret, men jeg kan tenke i lag med deg. Og det er viktig.”

Videre sier hun at det for henne er viktig å spille de andre god når hun vet andre som kan noe bedre enn henne. Dette er noe to av de andre informantene også trekker frem som viktig i ledelse.

Ifølge informant 4 bruker hun seg selv som eksempel ovenfor de ansatte på hvordan man burde være med hverandre. Hun er opptatt av å inkludere ansatte i prosjekter og å ansvarlig-gjøre dem slik at de får en større forståelse av driften. Hun ser på ledelse som å dra "ilag" og hjelpe hverandre samt å være den som viser vei. Informanten sier videre at det er viktig å spille på lag og å spille hverandre god. Hennes visjon for lederrollen er at de ansatte er der for bedriften, men at også lederne skal være der for de ansatte. Hun uttrykker at selv om hun er leder, så er hun ikke "sjef". Hun sier hun er en kollega med andre oppgaver og et annet ansvar enn sine ansatte.

Informant 5 sier at å vise de ansatte retningen som gjelder for sykehuset og å påvirke dem til å utføre jobben etter verdiene som er satt er viktig. Videre sier hun at det handler om å være til stede og at de ansatte vet at de kan ta kontakt uansett dersom de lurer på noe. Alle informantene har fokus på mellommenneskelige forhold når de snakker om hvordan de selv leder i sine enheter og informant 1 sier følgende;

"Å vise dem omsorg er også ledelse for meg, og jeg bruker å si at jeg leder med hjertet, og det sier jeg gjerne høyt, og det tenker jeg er viktig for å få folk til å trives. At dem vet at jeg bryr meg om dem sånn på ordentlig."

5.3 Gode lederegenskaper

På spørsmål om hvilke lederegenskaper informantene våre mener er viktige, svarer samtlige informanter tydelighet. Andre lederegenskaper informantene nevner, er knyttet til personlighet og hvilken ledertype man er. Videre blir det sagt at en leder må være positiv, engasjert, lydhør, til stede/tilgjengelig og uredde samt tørre å ta de vanskelige samtalene - når de må tas, altså ikke å utsette. Å ha nok selvinnsikt til å endre ståsted eller retning hvis man får ny informasjon er også viktig. De tar også frem ulike strategier de bruker når de leder. Informant 1 er tydelig med sine ansatte;

"... dem har en sånn klar beskjed om hvordan de skal håndtere en eventuell konflikt eller ugrei ting ... , og jeg tror kanskje at jeg snakker om det her på, om ikke alle, så 9 av 10 personalmøter."

Ledelse og organisasjonskultur

Hun sier videre at hun oppfordrer sine ansatte til å bruke tillitsvalgssystemet dersom de synes det er skummelt eller vanskelig å komme til henne. Hun er veldig tydelig på at hun ikke aksepterer baksnakking og ned-snakking. Det tar hun tak i med en gang. Hun mener at en av de viktigste styrkene sine er at hun er veldig glad i folk, og at det er en av grunnene til at hun opplever å lykkes som leder. Hun er tett på og dermed kan hun se og fange opp ulike problemstillinger. Videre forteller informant 1 at hun er handlekraftig. Hun mener også det er en veldig viktig lederegenskap at de ansatte kan ha tillit til henne og være trygge på at hun er lojal mot det hun blir fortalt og selvsagt også lojal mot avgjørelser. Kommunikasjon er nevnt som en viktig lederegenskap hos flere av informantene, både i form av å ha tid til å snakke med de ansatte, men også for å formidle budskap for å kunne samhandle. Løsningsorientert, tydelig og kunnskapsrik er også egenskaper informant 2 trekker frem.

Informant 3 deler ledelsesbegrepet i tre; le-del-se. For henne er alle begrepene viktige, men fremhever det å se de ansattes behov samt det å være tilgjengelig for dem. Videre sier hun at tydelighet og rettferdighet er viktige egenskaper, samt å få de ansatte til å reflektere. En av informantene mener at en leders;

“... styrke må være beslutningsevnen og det å klare å få de ansatte med på det som blir besluttet ... at man har gjennomføringsevne og gjennomføringskraft på det som skal gjøres.”

Denne informanten uttrykker videre at en leders evne til å kommunisere beslutningene på er avgjørende for om de ansatte slutter seg til dem, og at det er formidlingsevnen og måten hun legger fram ting på som enhetsleder som er avgjørende. En annen informant mener at det er viktig for lederen at alle i enheten har de samme verdiene for å kunne dra i samme retning. Lojalitet er også veldig viktig for henne for å lede, og det innebærer at man er lojal overfor det som blir bestemt. Videre sier informant 5 at profesjonalitet og formidlingsevne er viktige elementer for henne. Å være tydelig og profesjonell er også viktig for informant 4, men samtidig må man kunne tørre å vise svakheter. Andre viktige elementer er humor i hverdagen, samt å ha god kommunikasjon med andre og å tørre og si ifra og ikke være redd for å ha egne meninger. Videre sier hun at å være tydelig og å sette klare forventninger er nødvendig. Hun mener at fleksibilitet er særlig viktig;

“Gi og ta tenker jeg, det er så sykt viktig.”

Informant 4 sier også at hun synes det å være medmenneskelig og forståelsesfull i måten du leder på er viktig;

“Jeg strekker meg ekstremt langt for å klare å holde folk i jobb når de har det vanskelig, selv om det går på bekostning av økonomiske prinsipper, så tenker jeg at vi vinner på det i det lange løp.”

Videre fremheves det at det er viktig å være åpen som leder, å tørre både å vise svakheter og å være et menneske bakom rollen. En annen av informantene sier at man må være en person som tør å si ifra og ikke være redd for å ha egne meninger når man er leder. Samtidig er det flere som fremhever lytting som viktig egenskap. De ulike informantene forteller at de er kommet inn i ledelse på forskjellige måter, men en av dem har alltid ønsket å skulle jobbe med ledelse og forteller at hun har valgt å være leder. Hun er ikke satt til oppgaven, og hun mener at det er viktig at man velger å gå inn i ledelse fra et sånt ståsted. Det å være ekstra motivert og ha et oppriktig ønske om å gjøre en forskjell er viktig for henne.

5.4 Ledelsesutfordringer (administrasjon, ulike profesjoner og enhetsledere)

Spørsmål som tilhører dette elementet vedrører hvorvidt den enkelte informant opplevde spesielle utfordringer som enhetsleder, og da særlig når det gjaldt administrativ støtte og det å lede ulike profesjoner. Mange av informantene var opptatte av administrative oppgaver som de mente andre kunne håndtere like godt. Dette forklarer de med at det viktigste en leder kan gjøre er å være til stede for sine ansatte heller enn å prioritere det administrative. Det varierte mellom informantene hvilken grad av lederstøtte de hadde, og hvilke typer av lederstøtte de mottok.

Informant 1 sier hun at har administrativt personell som gjør unna administrativt arbeid. Hun forteller videre at det er med på å frigjøre tid for henne slik at hun har tid til å gjøre det som hun er satt til å gjøre, nemlig lede. Videre mener hun at nok personell og de rette folkene tilgjengelig for å kunne ta unna administrativt arbeid også er viktige elementer. Hun sier at;

“Det er viktig å være synlig, tilgjengelig og tydelig, altså å ha tid og ressurser og mulighet til å være der folkene er, at ikke jeg sitter inne på kontoret en hel dag, men at jeg ser verdien av å være der mine er, der ting skjer, betyr masse for både for meg selv og for dem.”

Informant 2 har ikke lederstøtte og uttrykker at det er mye å holde styr på og at det er ganske mye en leder skal gjøre. Hun forteller at hvis det administrative kan vente, så tas det på ettermiddagene. Videre sier hun;

Ledelse og organisasjonskultur

“... så har det blitt mye overtid fordi man må ivareta de som er ute slik at de ikke mister motet.”

Hun mener at mange fagfelt i enheten gjør at enheten er mer sammensatt, og at det derfor er mer krevende å være leder. Videre sier hun at man ikke kan tenke likt i forhold til de ulike fagfeltene, og at det er mye å passe på. Informant 3 uttaler at

“Sånn som jeg ser det så er det vel det at de som driver med ledelse har administrasjon som et sånt venstrehåndsarbeid.”

I tillegg har de postsekretær som tar noen av de administrative oppgavene. Informanten sier videre at hun bruker det meste av tiden til å være til stede for personalet, og at hun bruker mer tid på ledelse enn på administrasjon. Hun mener at hun bruker stort sett hele tiden sin på ledelse, men at hun innimellom må gjøre noe administrativt. Likevel går mesteparten av tiden hennes til å være tilgjengelig for personalet og for pårørende når de trenger det.

Informant 4 har postsekretær som brukes til administrative oppgaver som følge av at det var så mye trykk på kontoret at det ble behov for å gjøre noen endringer. Videre forteller hun om at hun har turt å gi fra seg litt av ansvaret og delegert oppgaver til assisterende enhetsleder. Hun skryter også av å ha en “helt utrolig” fagsykepleier.

Informant 5 føler seg ofte veldig mye som en administrator. Hun føler mange ganger at det administrative tar altfor mye av arbeidstiden og sier at

“Man skulle gjerne ha fått brukt mer tid med oppfølging på de ansatte enn det man får tid til per i dag.”

Videre forteller informanten om utfordringen med økende administrasjon etter at det ble gjort en reduksjon i stillinger på hennes enhet. Det har ført til at det brukes mye mer tid på å få tak i folk for å dekke vakter enn tidligere. Hun opplever at tiden ikke strekker til for å gjøre alt det administrative som hun er pålagt å gjøre, og at det noen ganger går på bekostning av ledelsesoppgavene. Sengeposten er stor, med mange ansatte, og hun etterlyser en assisterende leder, i tillegg til den hun allerede har, for å dele på oppgavene. Hun tror det er mye lettere å være leder i en mindre enhet med færre ansatte slik at hun kan være mer til stede blant de ansatte.

5.4.1 Å lede profesjoner

Alle informantene sier noe om det å lede ulike profesjoner i sine intervju. Her har de forskjellig erfaring. En av informantene mener at

“Forskjellen på å ha sykepleiere som ledere, og det å ha leger som ledere, er at sykepleierne ser helheten, mens legene bare ser deler av det de holder på med.”

De andre informantene er mer samstemte om at man gjør likt uansett hvilken profesjon de ulike ansatte har. Informant 1 sier om ledelse av ulike profesjoner;

“Jeg tenker at det er ikke så mye fiksfakserier hvis man bare ser dem og bryr seg om dem, så er det akkurat det samme.”

Hun mener at alle trenger en leder, og lederen trenger ikke å være av den samme profesjonen. Videre sier hun at man må bruke tid på å lede og at man må se at det er viktig. Informant 2 supplerer med at om man viser, ikke bare til sykepleiere, men også til legene, at vi ønsker å hjelpe dem å se til at prosedyrer, utstyr og rett folk er på plass, så er det litt lettere å ha dem med på laget. Informant 4 sier om sin enhet at de ser hverandre som likeverdige selv om man har forskjellige roller. Alle er like viktige;

“...og det har jeg sagt utallige ganger; vi trenger hjelpepleierne! Det er ikke sånn at vi skal styre her og bare tro at vi bare trenger sykepleiere, for det gjør vi ikke.”

5.5 Forståelse av organisasjonskultur

Under intervjuene fikk informantene spørsmål om sin forståelse av begrepet organisasjonskultur, hva de legger i begrepet og hvorfor de mener at det er viktig. Samtlige informanter sier at begrepet organisasjonskultur er vanskelig og de har litt ulike tilnærmelser til begrepet. Noen av informantene legger fokus på sin enhet når de snakker om organisasjonskultur, mens andre også tar med organisasjonen som helhet.

Informant 3 beskriver organisasjonskultur som den kulturen organisasjonen fører. Den er kanskje ikke enkel å se og oppfatte i en stor organisasjon. Ikke for den som er ny, og heller ikke synlig for dem som er lengst ned på gulvet. Hun svarer også at det er tanker og visjoner i avdelingen, men at disse kan sprike noe i enhetene.

Informant 5 forklarer organisasjonskultur med at det er kulturen som er i hele organisasjonen. I forhold til seg selv som leder sier hun at det er viktig at hun har klare mål og meninger om

Ledelse og organisasjonskultur

hvordan hun ønsker at det skal være for å ha en ønsket organisasjonskultur. I enheten gjør man det som er besluttet fra øverste hold og leders oppgave er å formidle dette til de ansatte. Kulturen i denne enheten for eventuelle endringer er god, man stiller seg bak de beslutninger som blir gjort forteller hun. Videre sier hun at det er en kultur i enheten for at man gjør hverandre gode, og jobber mot samme mål. Begreper som informanten videre legger i forståelsen av organisasjonskultur, er arbeidsmiljø. Hun sier videre at et godt arbeidsmiljø er viktig på grunn av forhold som høy arbeidsbelastning og for å oppnå stabilitet blant de ansatte. I denne sammenhengen nevner informanten også at god informasjonsflyt er viktig, og hun sier;

“En ønsket organisasjonskultur må jo være at alle stiller seg bak og at man jobber mot samme målet, og at man drar i samme retning. At alle vet hva som forventes av deg når du kommer på jobb.”

Informant 4 sier at organisasjonskulturen er den kulturen som er gitt ovenfra og ned, og fortsetter;

“Det blir jo den kulturen som er overordnet for hele organisasjonen i forhold til både økonomi, ledelse og styring.”

Videre sier hun at de ansatte skal yte sin del opp mot organisasjonen og det arbeidet de skal gjøre. Godt arbeidsmiljø er grunnelementet, og krever kontinuerlig jobbing, noe man kan oppnå med å ha rett folk og nok folk på plass, til rett tid og sted. Hennes visjon for enheten og kulturen i enheten, er at de ansatte skal yte sin del opp imot organisasjonen og det arbeidet de skal gjøre, og at leder skal hjelpe dem med det. Hun sier videre at man må være nytenkende og kunne løfte blikket utover egen enhet for å lære av hverandre og for å få en mer helhetlig forståelse av organisasjonen.

De to siste informantene snakker mer generelt om organisasjonskulturen og har fokus på sine enheter. Informant 2 forstår organisasjonskultur som at det er like bestemmelser for alle. Selv om enheten hennes består av ulike fag som er samlet i en sengepost med felles ledelse så skal det være samme retningslinjer for alle;

“Alle skal ha én og samme kultur...”

Når informanten forteller om organisasjonskulturen i sin enhet, beskriver hun den som veldig forskjellig innen de ulike fagfeltene. Samarbeidet mellom ulike profesjoner er ulikt, men hun fremholder at det likevel er de samme rammene alle jobber innenfor. Hun er opptatt av at alle skal inkluderes og være likeverdige. Informant 1 har ett fagfelt i sin enhet, og forklarer

organisasjonskultur i sin seksjon med at det er hvordan de har det sammen og hva de ønsker å styre etter. Hun sier videre at det er hvordan man agerer på ulike hendelser; om man snakker med hverandre eller om man snakker om hverandre. Informanten sier også at organisasjonskultur er hvordan er vi mot hverandre i hverdagen, hva som er viktig for oss og hva som er målene våre.

“Hva som ligger i våre vegger rett og slett.”

5.6 Virkemidler for å påvirke organisasjonskulturen

På spørsmål som vedrørte virkemidler leder har for å oppnå en ønsket organisasjonskultur, nevner alle informantene at ivaretagelse av de ansatte er viktig. Det er å skape arbeidsglede i travle hverdager for på den måten å skape et godt arbeidsmiljø. Videre er flere samstemte i at tilstrekkelige ressurser og mulighet for fagutvikling er viktige virkemidler for å oppnå et godt arbeidsmiljø. Andre virkemidler som nevnes av informantene er gode prosedyrer, effektivisering av jobben, god kommunikasjon og samarbeid. Informantene nevnte også at ledernes forventninger til de ansatte var en faktor som de brukte i sitt lederskap for å fremme organisasjonskulturen. Vi oppfatter at informantene bruker mange ulike virkemidler for å påvirke organisasjonskulturen, og vi vil derfor trekke frem eksempler fra de ulike informantene.

Informant 1 tenker at ledelse og hennes rolle som leder er veldig viktig som virkemiddel for å oppnå en ønsket organisasjonskultur, og fortsetter med at lederen er mye viktigere enn mange er klar over. Hun sier at ledere setter standard for hvordan man skal være mot hverandre, og at det at det blir tatt tak i ting før de får utvikle seg er veldig viktig. Selv er hun det veldig bevisst, og understreker at hun allerede i starten av ansettelsesprosessen er klar på sine forventninger til de ansatte. Hun forteller videre at de allerede i stillingsannonsene skriver at de ønsker ansatte som er bevisst sin egen rolle i arbeidsmiljøet, og er tydelig på at rekruttering av de rette folkene er noe av det viktigste som skal til for å utvikle en god organisasjonskultur. Hun fortsetter med at hun som rollemodell viser de ansatte vei ved for eksempel å hilse på alle hun møter. Videre sier hun at

“... ressurser, gode nok ressurser tilgjengelig tenker jeg er viktig. At jeg har nok folk til å få gjort jobben ordentlig, og at det er rom og mulighet for å drive faglig utvikling som gjør at folk trives og er tilfreds.”

Ledelse og organisasjonskultur

I tillegg til tilstedeværelse bruker hun personalmøter og utviklingssamtaler hvor hun har tydelige forventningene til sine ansatte. Hun er også opptatt av å ha andre felles møtearenaer. Videre forteller hun at de har jobbet bevisst med kulturen i enheten siden den åpnet for noen år siden. Hun forteller at enheten er kjent for et veldig åpent og inkluderende kollegium som er gode på å ta imot både nye ansatte, pasienter og pårørende. De får tilbakemeldinger på at man opplever seg sett og møtt når man kommer til avdelingen. Hun er også veldig bevisst på elementer som kan påvirke kulturen i negativ retning. Videre sier hun igjen at mye er gjort i forhold til bygging av organisasjonskultur hvis man får tak i de rette folkene.

Informant 2 mener det er viktig å ha prosedyrer på plass slik at alle kan føle seg trygge. Et annet virkemiddel de bruker for å fremme en god organisasjonskultur er at de ansatte rullerer mellom gruppene og på den måten får bedre forståelse for hverandre i hverdagen. For å få det til, skriver de turnus som hensyntar de ulike kompetanseformene som er i enheten. Ellers nevner hun god kommunikasjon og informasjon til de ansatte.

“Vi kan ikke endre sykehusets struktur, det kan vi ikke gjøre, men vi kan endre hvordan vi skal jobbe her på gulvet, ikke sant?”

Informant 3 bruker flere virkemidler for å oppnå ønsket organisasjonskultur. Hun nevner fagdager, miljødager og nyansattdager. I tillegg bruker hun, som vi har nevnt tidligere, Forbedrings-undersøkelsen som går hvert år. De planlegger ut fra svarene i undersøkelsen hva de skal jobbe med konkret fremover. Ellers nevner hun sosiale tilstelninger som blåturer med innslag av faglig innhold. Hun tenker at dersom man spiller hverandre god og jobber for at alle skal bli hørt, kommer man langt.

Virkemidler som informant 4 mener påvirker organisasjonskulturen mest, er penger og mangel på ressurser. Hun mener dette er en viktig bidragsyter til at det blir utfordrende å ha nok bemanning til å løse alle arbeidsoppgavene. I tillegg nevner hun arbeidsmiljøet. Her mener hun at man må bygge et godt team slik at de ansatte håndterer oppgavene de skal gjøre. I forhold til teambygging har hun hatt flere prosjekter i sengeposten, blant annet et prosjekt med oppgaveglidning mellom profesjonene hjelpepleier/sykepleier. Hun beskriver hvordan samarbeidet mellom yrkesgruppene har blitt betraktelig bedre i forbindelse med dette prosjektet, og at arbeidsmiljøet har fått et løft. Hun beskriver arbeidsmiljøet som et av grunnelementene for å få det til å fungere. Videre forteller hun om virkemidler som indirekte påvirker. Som hun sier;

“Jeg tenker på at jeg må jo være sånn som jeg vil at de skal være.”

Ledelse og organisasjonskultur

Informant 5 sier at ett virkemiddel for å oppnå en ønsket organisasjonskultur i egen enhet er å gjøre de overordnede verdiene til organisasjonene mer forståelig for de ansatte i egen enhet. Hvis alle har de samme verdiene klarer man å påvirke i retning av at man går den riktige retningen sammen.

Å jobbe aktivt for et godt arbeidsmiljø ser hun som et virkemiddel for å få til en god organisasjonskultur, og hun sier videre at det har mye med ledelse å gjøre. I tillegg nevner hun innsparinger som gjør arbeidsbelastningen større. Det påvirker arbeidsmiljøet i negativ retning av den grunn mener hun at er det ekstra viktig å ha fokus på arbeidsmiljøet.

6.0 Drøfting av funn

Basert på vår analyse av intervju med informantene så har vi følgende tre hovedfunn;

- (i) Det er likheter og ulikheter mellom lederne når det gjelder hvordan de foretrekker å utøve ledelse.
- (ii) Ledere er opptatt av å fremme en god organisasjonskultur og mener det er en sentral lederoppgave.
- (iii) Lederne anvender mange ulike virkemidler for å fremme en god organisasjonskultur.

Hovedfunn (i)

Når det gjelder det første hovedfunnet så mener informantene, ikke overraskende, at ledelse er viktig, samtidig er det visse variasjoner når det gjelder hvordan de foretrekker å utøve ledelse. Alle informantene legger vekt på tilstedeværelse og gir eksempler på hvordan de er tilgjengelige for sine ansatte. De snakker om å være synlig og til stede, og flere anvender begrepet en åpen dør. Det er altså viktig å gjøre seg tilgjengelig og synlig for at de ansatte lett kan ta kontakt, men også for å få med seg hva som skjer slik at man kan være støttende når det er behov.

Informantene er også enige om betydningen av å informere, men de kommuniserer ut informasjonen på ulike måter. Noen informerer i ukentlig e-post til sine ansatte. Andre legger større vekt på å formidle løpende informasjon, mens noen anvender personalmøter som arena for å utveksle informasjon. En av informantene forklarer at hun helt fra ansettelsesprosessen er tydelig om sine forventninger til de ansatte og at hun følger dette opp i personalmøter og i utviklingssamtaler med ansatte. Hun forteller videre at hun er tett på og sier at hun tar tak i ting med en gang. Dette mener hun er en av årsakene til at hun opplever å lykkes som leder.

Videre ser vi at informantene involverer de ansatte på ulike måter. En informant involverer aktivt de ansatte slik at de bedre forstår de beslutningene som fattes. Dette gjør hun ved å starte prosjekter i enheten hvor de ansatte involveres i ulike oppgaver. På denne måten møter hun en større forståelse blant de ansatte. En annen informant er mer opptatt av at de ansatte må stole på det hun formidler. De ansatte blir ikke involvert i og tatt med på avgjørelser, men lederen tar beslutninger på bakgrunn av føringer som kommer ovenfra. Hun opplever likevel at de ansatte stiller seg bak det som blir besluttet på bakgrunn av hvordan hun formidler budskapet. I denne enheten har ansatte mindre mulighet til å påvirke, og leder kan ha utfordringer med å få forståelse når denne blir pålagt å ta ned stillinger for å spare penger, for eksempel grunnet nedskjæringer.

Ledelse og organisasjonskultur

At kommunikasjon og ledelse er viktig følger fra litteraturen. Jakobsen og Thorsvik (2021) sier at direkte ledelse handler om kommunikasjon og samhandling mellom leder og ansatte, og de forklarer videre at direkte ledelse er hvordan ledere påvirker de ansatte sine tanker, holdninger og adferd. Enhetene til våre informanter består av fagspesialisert personell som har mye kunnskap og som motiveres av å bidra med sin kunnskap. De motiveres også av det å ville gjøre en forskjell for pasienter ved å yte en god faglig kvalitet.

Videre synes svarene fra informantene vedrørende hovedfunn (i) å være noe avhengig av hvilke lederegenskaper informantene synes er viktige og hvilken ledertype de er. Momenter er hvordan de opptrer som leder, hva de er opptatte av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Ifølge Ingstad (2019) så foregår ledelse alltid i en kontekst samtidig som personlige egenskaper vil være viktig for hvordan man utøver ledelse.

Jakobsen og Thorsvik (2021) skiller som nevnt mellom autoritær eller oppgaveorientert ledelse og demokratisk og relasjonell lederstil. De forklarer forskjellen med at i den autoritære eller oppgaveorienterte lederstilen er ledere mest opptatt av effektivitet og det å strukturere arbeidet for å realisere målene. Et eksempel kan være å fordele oppgaver. Den relasjonsorienterte eller demokratiske lederen derimot er mer opptatt av å involvere de ansatte i beslutninger og avgjørelser. Denne gruppen av ledere er opptatt av dialog, tillit og likeverd. Jakobsen og Thorsvik (2021) sier videre at forskning viser at denne type lederstil faktisk har påvirkning på resultatene til organisasjonen. Skillet mellom de to ledertypene gir en viss relatert mening til våre funn. Vi er oppmerksomme på antall informanter og at det kan være lite grunnlag for gradering, men vi oppfatter at informantene som i større grad utøver relasjonsorientert ledelse understreker betydningen av å involvere sine ansatte.

Vi vurderer at tre av informantene lå nærmere det man kan beskrive som demokratisk/relasjonell ledelse, da de var mer oppmerksomme på sine ansatte og deres behov. De ønsket å la hensynet til de ansatte stå høyt, og vektla at de som ledere skulle opptre som støtte for de ansatte. De beskriver også sine ansatte som mer fornøyde enn hva tilfellet er for de informantene som tilhører den andre gruppen. For eksempel henviser en informant til svært gode tilbakemeldinger fra de ansatte gjennom Forbedrings-undersøkelsen i sin enhet. En annen hevder at de har stor stabilitet i ansatte-gruppen. De to andre informantene hadde en lederstil som bedre passet med en autoritær/oppgaveorientert ledelse. Disse hadde mer fokus på retningslinjer og tidsfrister og var mer opptatt av å strukturere sine ansatte. Uttalelser om at

ansatte må stille seg bak beslutninger som er tatt og følge det som er bestemt støtter opp om dette.

Helhetstenkende er en lederegenskap som er knyttet til grunninnstillingen og perspektivet på ledelse, altså noe man er. Fokuset på de mellommenneskelige forholdene hadde alle de fem informantene. De nevner at det er viktig for dem som ledere å fremstå som et medmenneske, ivareta alle som jobber hos dem og å kunne få dem til å føle seg trygge. Vi kunne likevel se et klart skille i hvordan de utøvde ledelse knyttet til de mellommenneskelige forholdene. Der de relasjonsorienterte lederne var helhetstenkende, både i forhold til de ansatte, til drift og til økonomi, hadde de andre lederne større fokus på å levere til frister og på å nå mål. Enhetene til våre informanter består av fagspesialisert personell som har mye kunnskap og motiveres av å bidra med sin kunnskap. Mintzberg (1983) påpeker behovet for handlingsrom og uavhengighet for kunnskapsmedarbeiderne. Årsaken til at begge typer ledere opplever å lykkes som ledere, på tross av at de ikke er like helhetstenkende, kan være at de ansattes profesjonelle verdier ligger som en plattform for yrkesutøvelsen. De ansatte drives av ønsket om å yte faglig god kvalitet. De faglige standardene som kunnskapsmedarbeiderne innehar, som Mintzberg (1983) skriver om, sikrer god kvalitet på tross av eventuell uenighet i bestemmelser som lederne gjør. På en annen side kan det være at lederen i sitt lederskap motiveres av å nå mål og å følge tidsfrister, inspirerer sine ansatte slik at disse gjør det som forventes av dem. Det er dette Jakobsen og Thorsvik (2021) kaller transformasjonsledelse, og de forklarer denne lederstilen med at målet med å spille på de ansattes følelser er å omdanne virkelighetsbildet slik at de ansatte ser situasjonen på en helt ny måte. Her ønsker leder å få de ansatte til å tro på sin visjon ut fra organisasjonens beste.

Vi ser at ingen av lederne er bare oppgaveorienterte eller bare relasjonsorienterte, men vi oppfatter at de mer relasjonsorienterte lederne involverte sine ansatte i mye større grad i sin ledergjerning enn hva de oppgaveorienterte lederne gjorde. Ut fra empirien og teorien oppfatter vi også at relasjonsorientert ledelse fungerer bedre for å få ansatte involvert og engasjert i endringer, kvalitetsarbeid og utvikling. Her kan vi også trekke inn verdibasert ledelse som Jakobsen og Thorsvik (2021) også skriver om under indirekte ledelse. De deler indirekte ledelse inn i strategisk og verdibasert ledelse. Den strategiske lederen definerer mål og utvikler strategier, mens den verdibaserte lederen vektlegger hvordan man påvirker kulturen i enheten på ulike måter. Ifølge Kirkhaug (2018) så vektlegges det i verdibasert ledelse hvordan ledere kan lede ved hjelp av organisasjonens verdier og visjoner. Det kan oppfattes som at ledere som er relasjonsorienterte også bedriver med verdibasert ledelse i større grad enn ledere som er

oppgaveorienterte. Her ser vi også av lederne vi har intervjuet, at noen av lederne kan beskrives som mer strategiske og opptatte av å nå mål, mens andre er mer verdibaserte i sin lederstil og opptatt av å styre sine ansatte i riktig retning eller styrke ansattes verdier og normer. Dette sammenfaller med en av informantene, som mener at hun som leder selv må være og gjøre slik hun ønsker at sine ansatte skal opptre. Hun ser det som viktig å gå foran som et godt eksempel slik at hun kan styre de ansatte i riktig retning og samtidig styrke verdiene hun ønsker å ha i enheten, og på denne måten også nå målene for enheten.

Hovedfunn (ii):

Det følger fra informantenes utsagn at alle var opptatte av organisasjonskultur og dens betydning, samtidig som de uttrykte at ledere har en viktig rolle i å påvirke organisasjonskulturen for å nå det felles målet. De fleste informantene synes at begrepet organisasjonskultur var vanskelig å definere, og de tolket arbeidsmiljø som en sentral del av organisasjonskulturen. Samtidig hadde de fleste lederne et enhets-perspektiv, altså at de i liten grad hadde fokus på hele organisasjonen som deres enhet er en del av.

Ingstad (2019) beskriver at kulturen i en organisasjon er en felles betegnelse på de normer, verdier, oppfatninger og handlingene som kjennetegner hvordan man som gruppe fungerer sammen for å få noe utført. I sin definisjon av organisasjonskultur skriver hun at denne inneholder en felles virkelighetsoppfatning av hvordan man snakker sammen, oppfører seg og organiserer arbeidet. Det kan da forstås slik at begrepet organisasjonskultur inneholder flere aspekter enn bare arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø omfatter tradisjonelt hva vi gjør på jobben, altså hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) består organisasjonskultur av flere elementer som grunnleggende antakelser, verdier, normer og artefakter.

Flere av informantene uttrykker at organisasjonskulturen er den kulturen som er i hele organisasjonen, den kulturen som kommer ovenfra og ned. Fire av informantene sier ikke noe om hva denne kulturen i hele organisasjonen innebærer, men informant 2 mener at kulturen er overordnet hele organisasjonen i økonomi, ledelse og styring. En av informantene mener kulturen som organisasjonen fører ikke er enkel å oppfatte for den som er ny eller "jobber på gulvet". En annen av informantene sa at det som formidles ovenfra for den enkelte ansatte ofte bare blir fine ord på papiret og ikke gir mye mening i hverdagen. Det blir litt for høytsvevende for dem. De som jobber i sengeposter, ledere og personell, jobber lengst unna øverste ledelse.

Ledelse og organisasjonskultur

Det kan være vanskelig for leder å formidle budskap som kommer fra organisasjonens øverste ledelse. Informasjonen som inneholder mange formelle krav i oppdragsdokumentet, skal formidles ned til de som jobber nærmest pasientene. Kravene kan oppleves som en stor kontrast til hva de forholder seg til i det daglige i forhold til liv, død og helse. Jacobsen og Thorsvik (2021) hevder at grunnet ulik forståelse av organisasjonskultur blant fagmiljø og nivå i organisasjonen, finnes det ulike kjerneelementer i kulturen som vil være avgjørende for å kunne danne et helhetlig bilde. Disse elementene vil det være viktig for ledere å jobbe med for å oppnå en god organisasjonskultur.

Grunnleggende antagelser eller virkelighetsoppfatninger kommer til uttrykk via visjonene til organisasjonen og hva som er målet eller retningen til organisasjonen. Fravær eller lite kjennskap til dette vil være ødeleggende, skriver Jakobsen og Thorsvik (2021). Ut fra det våre informanter formidlet, er det som nevnt fokus på organisasjonskultur innad i den enkelte enhet, og mindre fokus på overordnet organisasjonskultur. En av grunnene til dette kan være at de som jobber nærmest pasientene er helseutdannet personell som har dannet seg levende verdier der de har pasienten i fokus og ser dette som mye mer viktig enn de forfektete verdiene som ledelsen ønsker å innføre.

Når det gjelder informantenes fokus på kultur i egen enhet, kan dette perspektivet være en konsekvens av at enhetsledere tradisjonelt er lært opp og rekruttert fra enhetenes egne rekker (enhets-perspektiv). Dette kan medføre at det kan være vanskelig å gjøre endringer hvis det er nødvendig. Videre så står mellomleder nært pasientene og er veldig praktisk orientert, noe som også kan forklare enhets-perspektivet.

Svarene fra våre informanter kan tyde på at de bruker elementer av organisasjonskulturen, at de ikke har en overordnet plan, men de jobber med den mer ubevisst. Det som jobbes med i enhetene har ikke en langsiktig plan, det er mer fokus på å håndtere det som dukker opp fortløpende i hverdagen. Dette kan henge sammen med høyt tempo og mange oppgaver som skal løses fortløpende. Her har flere av informantene gitt uttrykk for at de opplever å ikke ha god nok tid til ledelse, noe som gjør at det er vanskelig å planlegge frem i tid. Formålet med organisasjonskultur er å skape et godt resultat, og at det kan vare lenge, ifølge Schein (1987). Det betyr at det vil være hensiktsmessig for resultat å jobbe mer målrettet med organisasjonskulturen. Samtidig kan det være vanskelig for ledere å bevisst ha en strategi på hvordan å jobbe med organisasjonskulturen da denne stadig er i endring. I følge Mintzberg (1979) kan du ved å bruke ulike aspekter nærme deg en strategi fra ulike perspektiver. En plan

for håndtering av situasjoner bør lages før handling. Begge HF-ene vi har sett på, har overordnede strategiske utviklingsplaner. Mønster og erfaringer i strategier som er implementert tidligere, kan være til hjelp når man skal se fremover. Den kollektive tankegangen og involvering av de ansatte legger føringer for perspektivet videre.

Hovedfunn (iii)

Fra våre intervjuer følger det at informantene i sum anvender en rekke ulike virkemidler for å påvirke organisasjonskulturen. Hvilke virkemidler som nevnes, varierer mellom informantene. Eksempler på virkemidler er rekruttering, fagutvikling og teambygging, rullering av arbeidsoppgaver, å gjøre målene forståelige, kommunikasjon og informasjon, innføring av konkrete prosjekter og bruk av systematiske undersøkelser. Informantene var også opptatt av forhold som fungerte som hemmere for å få til bedre organisasjonskultur. Særlig to forhold ble nevnt her, nemlig begrensede ressurser og administrative lederoppgaver.

Begrensede ressurser fører til høy belastning, slitasje og sykefravær for de ansatte på enheten. I arbeidsmiljølovens første punkt (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1) står det at lovens formål er å sikre arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, og som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Ifølge Ingstad (2019) stilles det ofte store kvalitetskrav til de ansatte til at jobben skal gjøres på en kvalitativt god måte, mens det kan være kvantitative krav knyttet til tempo og arbeidsmengde. Høye jobbkrav kan bli en utfordring hvis intensiteten er høy over tid. På den andre siden kan jobbkrav være positivt hvis det er samsvar mellom krav og ressurser. Samtidig er det viktig med noe krav og press, samt nye utfordringer for at de ansatte skal motiveres.

Administrative oppgaver er en tidstyv som gjør at lederne får mindre tid til å bygge organisasjonskultur. Det dannes et inntrykk av at den administrative delen av ledelse, i tillegg til faglig ledelse, ledelse av drift, økonomi og håndtering av mennesker, er stor og økende. Dermed fortrenses de øvrige aspekter ved lederskap. Litteraturen sier at det er vanskelig å skille mellom administrasjon og ledelse innen helseforskningen. Tradisjonelt skiller administrasjon seg fra ledelse ved at det er fokus på systemer og strukturer som må være på plass for å løse problemer på mest mulig effektiv måte. Ledelse, derimot, fokuserer på mellommenneskelige relasjoner for å skape visjoner, mening med driften og etablering av generelle retningslinjer for utvikling av enheten. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) ansettes ledere for å nå organisasjonens mål, og dermed disiplineres medarbeiderne mot disse målene. Enhetsleders

Ledelse og organisasjonskultur

stilling kan gjøre det spesielt krevende å få dette til på grunn av store kontrollspenn. Stort kontrollspenn gjør det vanskelig å følge opp medarbeiderne i det daglige og å jobbe med å etablere felles mål. Det kan være svært utfordrende å forene det man mener er god ledelse og administrasjon. Ett funn i empirien er at ledere ser på ledelse som viktigere enn administrasjon. Teorien sier at ledere ikke kan komme i mål med bare å administrere, men at ledere også er nødt til å jobbe med menneskene de leder. God organisasjonskultur er sentralt for adferd og samhandling mellom mennesker.

Vi fant det overraskende at ikke flere av informantene var opptatt av rekruttering. Bare én av informantene hadde en bevissthet rundt rekruttering, og sa at det er viktig at ledere allerede fra ansettelsesprosessen er klar på forventningene til de ansatte. Det er forventninger om at de som ansettes er bevisste på sin rolle til både arbeidsmiljø og kultur. Det er ønskelig å rekruttere de rette folkene som styrker organisasjonskulturen i enheten. Jacobsen og Thorsvik (2021) sier at organisasjonskultur vil kunne skapes gjennom bevisst rekruttering av personale. Mennesker som kommer ny inn i organisasjoner har ofte med seg normer, verdier og antagelser fra tidligere faser i livet, og det er da viktig å vektlegge å finne de menneskene som passer til den kulturen som det ønskes mer av. På den andre siden, slik situasjonen er i dagens marked med stor mangel på helsepersonell, er det ikke sikkert at leder har så mange muligheter til å velge ut spesielle ansatte. Det er også stor utskifting av personell på sengeposter, da det er her de tradisjonelt sett rekrutteres videre til spesialiserte videreutdanninger eller andre stillinger i spesialisthelsetjenesten. Dersom ledere jobber aktivt med stabilisering av personal, faglig utvikling og ansvarliggjøring, vil det kunne føre til et bedre arbeidsmiljø. Det kan igjen føre til at ansatte ønsker å fortsette og jobbe i enheten, og det vil dermed bli enklere å stabilisere og rekruttere når det er behov for det.

Det varierte også hvor systematisk det ble jobbet med organisasjonskulturen. To av informantene snakket om forbedringsundersøkelsen som blir gjort blant alle ansatte en gang per år. Her forteller informant 3 at hun bruker denne som utgangspunkt for å forbedre resultatet for sin enhet. Hun og de ansatte går gjennom resultatene på personalmøter og finner forbedringspunkter sammen. Informant 1 forteller at de ikke har brukt denne aktiv da de gjennom flere år har hatt veldig gode tilbakemeldinger på den. Dette oppfatter vi som at enheten har en god kultur som det jobbes målrettet med.

Informant 4 forteller at å bruke prosjektjobbing har fungert i hennes enhet, og at hun bruker dette virkemidlet aktivt til teambygging. Dette er særlig prosjekter for å få gjennomført ting

Ledelse og organisasjonskultur

som hun ser kan forbedres i enheten. Når de ansatte jobber med prosjekter, kan det skape fellesskapsfølelse og mestringfølelse. Informanten benytter seg av medarbeidere som er engasjerte, og hun får dermed drahjelp til endring. Informanten sier at samarbeidet mellom yrkesgruppene har blitt betraktelig bedre etter at de startet opp et prosjekt hvor de ser på oppgaveglidning mellom yrkesgruppene. Oppgaveglidning fører til bedre forståelse, og kan også bidra til å fordele arbeidsoppgavene slik at arbeidsbelastningen blir jevnere fordelt.

Alle virkemidler som informantene tar i bruk, hadde et enhets-perspektiv. Lederne var fokuserte på organisasjonskulturen i egne enheter. Ut fra det vi fikk av informasjon i våre intervjuer er det et fravær av virkemidler som har som mål å fremme kulturen på tvers av enhetene i organisasjonen. En av informantene snakket om at hun jobbet med å skape fellesskapsfølelse blant de ansatte i enheten, og å styrke samholdet og samarbeidsånden blant dem. Dette er virkemidler som med fordel også kunne vært brukt for å fremme organisasjonskulturen på tvers av enheter i organisasjonen.

Organisasjonskultur har som formål å skape et godt resultat, og målet vil altså være å få den til å vare lenge. Som Jacobsen og Thorsvik (2021) sier, er mål en beskrivelse av en fremtidig tilstand. Videre sier de at strategi er en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å nå målene. Mintzberg (1979) sier at strategi er en plan for å håndtere situasjoner, og planen må lages før handling. Dette kan støtte opp at dersom det foreligger en bevissthet og kjennskap til helheten i organisasjonen, er det et bra utgangspunkt å ha når det lages planer for å nå delmål i egen enhet, og det gjør at planene også samsvarer med organisasjonens mål. Det kan være med å lette jobben for enhetsledere som skal innfri forventninger både fra egne ansatte og fra ledere over seg. I følge Mintzberg (1979) gir ledere de ansatte klarhet når det foreligger en plan, da jobber de lettere mot evalueringer og gode resultater.

Organisasjonskultur er sentral for adferden til de ansatte og dermed også for resultatene i organisasjonen. Strand (2013) refererer til Schein som sier at lederen sin viktigste oppgave er å påvirke og endre kulturen. Videre henviser han til studier som viser at kulturendringer er mulig å oppnå, og de vil igjen påvirke resultatene til en organisasjon. Fra empirien kan vi se at en av våre informanter mener at ledelse og hennes rolle som leder er et mye viktigere virkemiddel for å oppnå ønsket kultur enn mange er klar over. Hun forklarer at hun bruker seg selv når hun setter standard for hvordan man skal være mot hverandre i personalgruppen. Hun forteller også at hun ofte gir sine ansatte tilbakemeldinger, - både i positiv og negativ forstand, og at hun selv får det tilbake fra sine ansatte. Her ser vi at teorien og empirien snakker sammen.

Andre funn

I tillegg til våre hovedfunn er det ytterligere noen forhold vi ønsker å påpeke. Det ene er vårt ønske om å se på likheter eller forskjeller i leders forståelse og synspunkter i de to foretakene som vi hentet informanter fra. Selv om helseforetakene ligger i samme regionale foretak, antok vi at det kunne være ulikheter i hvordan man i foretakene løser oppdraget, og dermed også hvordan lederens syn på ledelse, økonomi og organisasjonskultur er. Umiddelbare forskjeller kunne vi ikke finne, men vi var enige om at det muligens var et litt større fokus på økonomi og sparing i svarene fra informantene i det ene foretaket enn det var hos de andre informantene. Det mener vi kan ha sammenheng med at innsparingskravene etter pandemien kom raskere i det ene foretaket enn i det andre. Fokuset på dårlig økonomi og innsparinger var derfor kommet i form av for eksempel nedtrekk av stillinger. På tross av innsparingene noen av lederne nevnte, finner vi det overraskende at lederne ikke hadde større fokus på økonomi og at dette ikke preget svarene mer. Det kan tyde på at de økonomiske kravene stopper hos lederne og at de jobber med arbeidsmiljøet for å komme i mål.

Et annet litt overraskende funn var at ingen av lederne snakket om lederstøtte som virkemiddel. Jacobsen og Thorsvik (2021) viser til forskning som sier at kultur kan skapes bevisst via en planlagt sosialiseringssprosess. Eksempel på gjennomføring av dette er opplæring. Det ligger i kravene til spesialisthelsetjenesten at det skal legges til rette for systematisk lederutvikling på alle nivåer både for den enkelte leder og for ledergrupper. I Nasjonal plattform for ledelse i helseforetak (2012) står det at ledere trenger lederutvikling, lederstøtte og styringsinformasjon som gjør det mulig å lede systematisk og å kunne gjøre forbedringer/endringer. Det legges vekt på at det er spesielt viktig i den første lederjobben å styrke lederskapet knyttet til faktagrunnlag eller styringsinformasjon. Slik kan ledere lære seg å hente ut og å bruke informasjon som allerede finnes. HR-avdelingene i organisasjonene er også ment å skulle bidra med lederstøtte, både i form av administrativ støtte og personlig støtte. Ifølge organisasjonenes overordnede planer skal ledere ha mulighet til å få hjelp til blant annet rekruttering, turnusplanlegging og sykefraværsoppfølging. Det er mulig at lederens enhets-perspektiv gjorde at de ikke nevnte denne muligheten for lederstøtte, og det kan også være at de ikke ser denne formen for lederstøtte som veldig hensiktsmessig i hverdagen. Ut fra det som kom frem fra intervjuene, oppfatter vi at lederne etterlyste noen som kan ta over administrative oppgaver, ikke nødvendigvis veiledning på disse oppgavene – slik de vil få fra HR-avdelingen.

Noe annet vi finner er at ingen av lederne nevner lovpålagt verneombud som støtte og hjelp for å utvikle organisasjonskultur og herunder arbeidsmiljøet. Det er ingen av informantene som tar frem verneombudet som samarbeidspartner. Verneombudet kan være en naturlig samarbeidspartner slik også tillitsvalgte kan. Det oppfattes som at ledere ikke er gode på å ta i bruk virkemidler som organisasjonen har tilgjengelig for å få hjelp i sitt lederskap i utviklingen av blant annet organisasjonskulturen. På en annen side kan det være at de bruker verneombudet, men at det ikke kom frem under intervjuene. Det kan altså være flere forklaringer på hvorfor de ikke nevner verneombud og tillitsvalgte, men vi velger å ikke tolke bakgrunnen for at dette.

Etter å ha presentert og drøftet våre hovedfunn er det betimelig å spørre seg om dette er konklusjoner som er særlig relevant for enhetsledere eller om de er mer generelle i den forstand at de vil gjelde for alle ledernivå. Det kan se ut som at det er det sammenheng mellom hvem du er, altså dine personlige egenskaper, og hvordan du utøver ledelse. Som enhetsleder (på sengeposter) er det nok større behov for å være tettere på de ansatte enn dersom du er leder lengre opp i organisasjonen. Enhetsledere har oftest mange flere ansatte per leder, og det er dermed mer utfordrende å bli kjent med og å nå frem til alle ansatte. Et annet aspekt er at de ansatte har mer varierende oppgaver knyttet til den daglige driften, da de jobber hos pasientene og har dermed behov for tettere kontakt med leder. Pasientene kan ha svært ulike behov, noe som igjen fører til en ulik tilnærming til pleien og behandlingen av den enkelte pasienten. Som leder på et høyere nivå er man derimot ofte leder for mer autonome yrkesgrupper, man har gjerne færre ansatte per leder, og det blir derfor enklere å holde kontakt med de ansatte. Hvis man arbeider med mer autonome yrkesgrupper forventer man også at de man leder er mer selvstendige, altså at de selv løser sine arbeidsoppgaver. Å lede ledere er noe annet enn å lede fagpersoner som skal yte pleie og omsorg til pasienter. Hos de informantene som har erfaring fra å lede mindre enheter, kommer det frem at det er enklere og mindre å holde oversikt der. Dette samsvarer med overordnede føringer om anbefalinger i forhold til størrelse på enheter og kontrollspennet. Kontrollspennet gjenspeiler hvor mange ansatte man er leder for.

Sammenheng mellom hovedfunn og informanter

Videre må vi spørre oss om noen av hovedfunnene våre kan ha sammenheng med og være resultat av at vi intervjuer enhetsledere på sengeposter. Det som kommer tydeligst frem er ledernes enhets-perspektiv, at de ikke definerer sin enhet som en del av noe større. Utfra

Ledelse og organisasjonskultur

funnene vi har gjort kan det se ut til at lederne vi har intervjuet har størst fokus på sin egen enhet. Det er også en mulighet at spørsmålsstillingen i intervjuene kan ha hatt innvirkning på informantenes svar og at vi dermed kan få feil oppfatning/fremstilling. Vi antar at vi muligens hadde fått andre svar ved å intervju avdelingsledere, altså lederne i ledernivået mellom toppledelse og enhetsledere. Dette har bakgrunn i en forventning om at disse har større forståelse av organisasjonen som sådan, og derfor også mer fokus også på andre enheter. Vår erfaring er likevel at det mye handler om ledertype. Å evne til å løfte blikket for å se utover sine egne rekker, kan være utfordrende også for andre ledernivå. Det er lettere å fokusere på sin egen avdeling eller enhet for å oppnå økonomiske så vel som faglige mål. De økonomiske rammene tildeles helt ned på enhetsnivå, og det forventes at enhetene skal drifte i balanse.

Et annet funn som kan settes i sammenheng med at det var enhetsledere på sengeposter vi intervjuet, er at de hovedsakelig tolker organisasjonskultur som arbeidsmiljø. Fokuset er i enheten, og dermed er det enklere å sette organisasjonskultur sammen med hvordan man jobber for å få enheten til å fungere best mulig. Kontinuerlig jobbing med kvalitet og arbeidsmiljø oppleves som nødvendig i spesialiserte enheter som jobber med mennesker. En annen grunn til at informantene tolker organisasjonskultur som arbeidsmiljø kan være kompleksiteten i begrepet. Det er enklere å forholde seg til bare kulturen i enheten enn i hele organisasjonen.

7.0 Konklusjon

I vår studie har vi sett på enhetslederens oppfatninger og forståelse av organisasjonskultur og hvordan ledere tar i bruk ledelse og andre virkemidler for å fremme organisasjonskulturen. Vi har hatt som mål å finne svar på problemstillingen “Leder-rollen og ledelse som virkemiddel for å fremme organisasjonskulturen”. I den forbindelse har vi forsøkt å svare på følgende forskningsspørsmål:

- (i) Hvilke refleksjoner har enhetsledere vedrørende lederrollen?
- (ii) Hvilken rolle har ledelse i å påvirke organisasjonskulturen?
- (iii) Hvilke virkemidler anvendes for å fremme organisasjonskulturen?

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi brukt innhentet empiri som vi har reflektert over med basis i relevant teori. Vår forskning viser at enhetslederne i spesialisthelsetjenesten er opptatt av at det er viktig at en leder er til stede og kommuniserer og samhandler godt med sine ansatte. En leder må være helhetstenkende og ikke bare se de ansatte knyttet til den jobben de skal utføre, men også som medmennesker. Våre informanter har ulik tilnærming til ledelse, og vi mener å se forskjeller mellom dem. Disse forskjellene stemmer langt på vei med ulike ledertyper slik vi beskriver i det teorigrunnet vi har i bruk. Det betyr ikke at vi opplever at våre informanter bruker én lederstil konsekvent, alle ledere bruker elementer fra flere lederstiler. Vi kan heller ikke konkludere med at bruken av bestemte lederstiler har gode eller dårlige konsekvenser for resultatene i enhetene.

Videre viser vår forskning at lederne er bevisste på viktigheten av en god organisasjonskultur, og for rollen de spiller for å fremme denne. Det fremkommer at begrepet organisasjonskultur er vanskelig, og når våre informanter bruker begrepet er det kun i forbindelse med arbeidsmiljøet deres.

Vi mener også å kunne se at enhetsledere bruker mange ulike virkemidler for å fremme organisasjonskulturen. Lederne har ofte et enhets-perspektiv på ledelse, også når de tar i bruk virkemidler for å fremme organisasjonskulturen. Videre observerer vi at elementer av organisasjonskulturen tas i bruk avhengig av hvilket fokus den enkelte enhetsleder har. Det kan tenkes at det kunne lette enhetslederens komplekse jobb dersom enhetene hadde en langsiktig plan med delmål i samsvar med organisasjonens overordnede mål og strategier. Med bakgrunn i vårt funn i teorien om at fagpersonell motiveres av involvering og klare mål, kan det tenkes at lederne får mer involverte og engasjerte ansatte når de bruker systematiserte planer i enhetene. For at ledere skal være i stand til å jobbe langsiktig og se sin enhet i mer overordnet perspektiv,

Ledelse og organisasjonskultur

må de bli satt i stand til det. Lederstøtte og lederopplæring står sentralt både i nasjonale planer og helseforetakenes planer. Kanskje ville mer strukturert opplæring føre til at lederne bedre ser helheten og løfter blikket fra enhets-perspektivet?

Gjennom vår forskning mener vi at vi på en god måte har belyst enhetslederens forståelse av organisasjonskultur og hvordan deres rolle som ledere kan bidra til å fremme denne. Hvis studiens omfang og tidsperspektivet hadde vært større, hadde det vært interessant å få inn de ansattes perspektiv. Gjennom intervjuene gis det en positiv fremstilling av hvordan de ansatte har det i enhetene. Ville de ansatte hatt samme oppfatning som deres enhetsleder av hvordan det ble jobbet i enhetene med ledelse og organisasjonskultur? Har de ansatte fokus bare på sin egen enhet, eller ser de hele organisasjonen som viktig for utførelsen av sin jobb?

Denne studien har ikke noen oppsiktsvekkende funn. Den er heller ikke generaliserbar, det kan man ikke forvente av kvalitative studier der man heller ønsker å gå i dybden av et fenomen. Resultatene kan imidlertid bidra til mer forståelse av leder-rollen, og en nysgjerrighet på hvordan ledere bedre kan settes i stand til å lede mer hensiktsmessig og i tråd med strategien og målene i en organisasjon. Studien kan også bidra til å understreke viktigheten av en god organisasjonskultur. Av den grunn kan man se at studien har en viss overføringsverdi, og at den kan gi grunnlag for videre forskning.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06—17- 62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5.utgave). Universitetsforlaget
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6.utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Det Norske Akademis ordbok. (2022). *Virkemiddel*. Sist oppdatert 22.06.22. <https://naob.no/ordbok/virkemiddel>
- Glomseth, R. (2019). *Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg om den?* Magma [internett], Tilgjengelig fra: < <https://old.magma.no/hva-er-organisasjonskultur-og-hvorfor-bry-seg-med-den> [Lest 16.06.22 2022]
- Helse Nord (2022): *Strategi for helse Nord RHF 2021-2024*. Hentet 23.3.2022 fra <https://helse-nord.no/strategi-for-helse-nord-rhf-2021-2024#verdier>
- Ingstad, K. (2019). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal Nors Forlag AS
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2.utgave). Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utgave). Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D. I. & Torsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Fagbokforlaget
- Johannessen, A. Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. Utgave). Abstrakt forlag
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2.utgave) Universitetsforlaget
- Lysgaard, Sverre (1961). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4.utgave) Universitetsforlaget.
- Meld. St. 11 (2015-2016). *Nasjonal helse- og sykehusplan. Kap. 6.3*. Helse- og omsorgsdepartementet. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20152016/id2462047/?q=organisasjonskultur&ch=2#match_0

Ledelse og organisasjonskultur

- Mintzberg: Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Mintzberg: Mintzberg, H.(1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Nasjonal Ledelsesutvikling. 2012. Rapport: *Nasjonal Plattform for ledelse i helseforetak*. Mai 2012. Hentet 26. Mai 2020. https://ekstranett.helse-midt.no/1001/Sakspapirer/sak%2031-13%20vedlegg%20Rapport_Nasjonalplattformforledelse_web.pdf
- Norsk senter for forskningsdata (2022). Hentet ut 26.05.22, <https://www.nsd.no/>
- Personopplysningsloven (2018). *Lov om behandling av personopplysninger*. ([LOV-2021-06-18-124](#)). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pettersen, Inger Johanne, 2020. *Spenningsfeltet mellom klinikk, administrasjon og ledelse*. Power Point under MBA i helseledelse på teams, datert 25.05.21
- Pettigrew, A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Regjeringen. (2022). *Oppdragsdokument*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/styringsdokumenter1/oppdragsdokument/id535564/>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Mercury media forlag.
- Spesialisthelsetjenesteloven. (1999). *Lov om spesialisthelsetjenesten* (LOV-1999-07-02-61). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61>
- Stacey, R (1993) *Strategyas Order Emerging from Chaos*. Long Range Planning Vol.26: 23-29
- Stacey, R. D. (2003). *Etics and excellence*. Oxford University Press.

Ledelse og organisasjonskultur

Strand, T. (2018) *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utgave) Fagbokforlaget.

Store Norske Leksikon. (2022). *Organisasjonskultur*. Sist oppdatert 05.11.20.

<https://snl.no/organisasjonskultur>

Top, V. og Grenny, J. (2018) *Kultursprik eller kultursprek?* Magma [internett], Tilgjengelig fra:<<https://old.magma.no/kultursprik-eller-kultursprek>> [Lest 16.06.22]

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeskjema til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Organisasjonskultur som virkemiddel?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om hvordan enhetsleder jobber med organisasjonskulturen i sin enhet og om organisasjonskulturen kan påvirkes. Svarene vi får fra våre respondenter skal kun brukes i denne oppgaven.

I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Presentasjon

Vi er masterstudenter i studiet «master i helseledelse» ved Nord Universitet, og vi skal nå i gang med avsluttende masteravhandling. Vi ønsker å se nærmere på leders vurderinger og forståelse av organisasjonskultur som virkemiddel for å fremme organisasjonens mål. Ved å analysere dataene vi innhenter, håper vi å finne faktorer som sier noe om enhetslederens forståelse av organisasjonskulturen og om den kan brukes som virkemiddel for å nå mål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vi er, sammen med vår veileder, Sverre Grepperud og prosjektansvarlig Pål A. Pedersen, ansvarlige for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er mellomleder på en sengepost med personalansvar for ansatte som jobber nærmest pasienten. Vi håper å intervjuer til sammen 5-6 respondenter ved Universitetssykehuset Nord-Norge og ved Nordlandssykehuset.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi kommer til å benytte oss av individuelle intervju ved innhenting av data, og vi vil intervju enhetsledere for sengeposter i somatikken. Spørsmålene vi vil stille omhandler organisasjonskultur og om hvordan ledere jobber med denne.

Vi har valgt å bruke individuelle intervju, og vi kommer til å bruke lydopptak slik at vi kan transkribere intervjuet i etterkant.

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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi og vår veileder, Sverre Grepperud, som vil ha tilgang til personopplysninger og datamaterialet. Opplysningene vil anonymiseres slik at ingen kan gjenkjenne enkeltpersoner. All data vil bli lagret i passordbeskyttet dokument som kun vi har tilgang til.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Det er planlagt at prosjektet avsluttes i juni 2022. Personvernopplysninger og datamateriale vil destrueres når oppgaven er bestått.

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:

Edle Elstad (student) på e-post: edle.elstad@nordlandssykehuset.no

eller

Eirin Lovise Føre (student) på e-post: eirin.lovise.fore@unn.no

eller

Sverre Grepperud (veileder) på e-post: s.o.grepperud@medisin.uio.no

Ledelse og organisasjonskultur

For å kontakte NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, send e-post til personverntjenester@nsd.no eller ring 55582117.

Med vennlig hilsen

Pål A. Pedersen

(Forsker/veileder)

Edle Elstad og Eirin Lovise Førre

(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet organisasjonskultur som virkemiddel, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av deltakere/oss
- Beskrive bakgrunn og hensikt med intervjuet
- Lengde på intervjuet, intervjuet blir tatt opp og transkribert

Personvern

- Vise til informasjonsskriv og samtykkeerklæringen de har fått
- Gi informantene mulighet til å kommentere, eller stille spørsmål, knyttet til personvern før intervjuet begynner.
- Ønske om å godkjenne teksten etter transkribering?

Faktaspørsmål

- Fortell litt om deg selv.
- Hvor jobber du?
- Hvor lenge har du vært leder?
- Hvor mange er du leder for?
- Har du lederutdanning? I så fall hvilken?

Vi går videre over til det vi ønsker å se nærmere på i vår oppgave:

1. Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?

Hentet du informasjon etter å ha lest informasjonsskrivet?

2. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i din enhet?

Ledelse og organisasjonskultur

3. Hva er de viktigste elementer som påvirker organisasjonskulturen?
4. Hva tenker du er de viktigste faktorene som bør være til stede i organisasjonskulturen?
5. På hvilken måte har leder mulighet til å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet?
6. Hva er ledelse for deg?
7. Hva mener du kjennetegner en god leder?
8. Hva er din styrke/svakhet som leder?
9. Er det behov for ledelse i din enhet? Hvorfor?
10. Hvilke «lederegenskaper» tenker du er mest hensiktsmessig å inneha for å skape den organisasjonskulturen som er ønsket i enheten?
11. Hva opplever du er målene i din enhet?
12. Hvordan kan en ønsket organisasjonskultur være?
13. Har det vært noen endringer i forhold til organisasjonskulturen i enheten din? I så fall hvilke endringer?

Ledelse og organisasjonskultur

Avslutning

- Er det noe du ønsker å legge til eller fortelle mer om i forhold til det vi har spurt om?

Intervjuguide inspirert av Johannessen, A, Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utgave, Oslo: Abstrakt forlag s.111-113