

Kontrollører eller ledere?

Hvilket rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten i dag?

Hege Gulliksrud

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Maverd 599

Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 22429

Dato 04.05.2015

SAMMENDRAG

Temaet for denne oppgaven er forholdet mellom styring og ledelse i spesialisthelsetjenesten i dag, 12 år etter innføring av enhetlig ledelse og spesialisthelsetjenesteloven. Formålet er å undersøke hvilken lederprofil som preger lederne på dette nivået i dag, og i hvilken grad innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring og mindre handlingsrom.

Problemstillingen er:

Hva preger lederprofilen, og hvilket rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten i dag?

Studien baseres på en kvantitativ undersøkelse, med strukturert spørreskjema, gjennomført i SIV HF. 73 respondenter har besvart undersøkelsen, og svarprosent var 57 %.

I oppgaven presenteres teori som omhandler styring og ledelse, lederroller, New Public Management, enhetlig ledelse og handlingsrom. Harald Askelands lederrollemodell benyttes som grunnleggende teori og utgangspunkt for å belyse min problemstilling.

Sentrale funn i undersøkelsen er at ledernes lederprofil i stor grad er preget av styring, men samtidig med en opplevelse av å inneha stort handlingsrom. Ledernes definisjon på styring og ledelse i praksis, samsvarer ikke med den teoretiske definisjon av begrepene. Lederne fremviser en operativ forståelse av hva ledelse innebærer, og ser på styring og ledelse som to integrerte deler i ledelsesutøvelsen. Funn i undersøkelsen tyder på at konsekvensen av innføring av enhetlig ledelse, er en begrensning av de operative ledernes handlingsrom i forhold til overordnede, strukturelle bestemmelser, spesielt i forhold til definisjon av resultatmål og rammer.

Innføring av enhetlig ledelse har i noen grad medført større grad av styring i spesialisthelsetjenesten. Til tross for at lederne bruker mye tid på oppgaver forbundet med styring, har de fortsatt rom for å utøve ledelse.

FORORD

Fire spennende år med studier går nå mot slutten. Det har vært givende og spennende år, som har bidratt til utvikling for meg som leder. Studiet har også brakt med seg nye og spennende bekjenskaper blant mine medstudenter.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, men også utviklende. Med god hjelp av veileder Harald Askeland, har oppgaven kommet i havn. Jeg vil i denne forbindelse takke administrerende direktør Stein Kinserdal ved SIV HF, for tillatelse til å gjennomføre min undersøkelse, og respondentene for deltagelse i undersøkelsen

Studiet har medført mye fravær fra jobb, og jeg vil takke mine medarbeidere for forståelse og støtte i disse fire årene. Jeg vil også takke min leder, Lene Nyegaard Andersen, som har gjort det mulig for meg å gjennomføre studiene. Sist, men ikke minst, vil jeg takke familie og venner, som har støttet og vært heiagjeng hele veien.

Tusen takk!

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	4
1.1 Bakgrunn for valg av tema	4
1.2 Organisasjonen i undersøkelsen	5
1.3 ”Ledelse i praksis”	6
1.4 Begrunnelse	6
1.5 Oppgavens oppbygging	7
1.6 Problemstilling	8
1.7 Hypotese	8
1.8 Forskningsspørsmål	8
2.0 AKTUELL TEORI	9
2.1 Ledelse	9
2.2 Styring og ledelse	9
2.4 Lederroller	13
2.5 Lederrolleteorier	13
2.5.1 Torodd Strand	13
2.5.2 Henry Mintzberg	15
2.5.3 Olav Helge Angell	16
2.5.4 Harald Askeland	17
2.6 New Public Management	20
2.8 Handlingsrom	24
2.9 Forskningsstatus	26
2.10 Oppsummering av teori	28
3.0 METODE	31
3.1 Metodevalg	31
3.2 Valg av enheter	31
3.3 Valg av variabler i spørreskjemaet	32
3.4 Spørreskjemaet	34

3.5 Analyse.....	35
3.6 Metodedrøfting	36
3.6.1 Validitet	36
3.6.2 Reliabilitet.....	36
3.6.3 Generalisering	37
3.7 Etiske overveielser	37
4.0 RESULTATER	38
4.1 Bakgrunnsdata om ledere, om organisasjonen og lederstillingen	38
4.2 Lederroller	41
4.2.1 Samsvar mellom myndighet og ansvar	41
4.2.2 Som leder opplever jeg at det viktigste i min lederjobb er å... ..	44
4.2.3 Som leder opplever jeg at jeg bruker mest tid på å.....	46
4.2.3 Oppsummering av resultater relatert til lederroller.....	49
4.3 Handlingsrom og enhetlig ledelse	49
4.3.1 Handlingsrom.....	49
4.3.2 Enhetlig ledelse.....	54
4.3.3 Oppsummering av resultater relatert til handlingsrom og enhetlig ledelse ..	60
5.0 DRØFTING.....	61
5.1 Respondentene	61
5.2 Lederroller	62
5.2.1 Oppsummering av drøfting omkring lederroller.....	65
5.3 Handlingsrom og enhetlig ledelse	66
5.3.1 Handlingsrom.....	66
5.3.2 Enhetlig ledelse.....	70
5.3.3 Oppsummering av drøfting omkring handlingsrom og enhetlig ledelse	73
5.4 Hvilket rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten i dag?	73
6.0 KONKLUSJON	75
6.1 Forskningsspørsmål relatert til teori.....	75
6.2 Forskningsspørsmål relatert til funn.....	76

6.3 Hva preger lederprofilen, og hvilket rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten i dag?	77
6.4 Videre forskning	79
LITTERATURLISTE	80
VEDLEGG	84
Vedlegg 1 Skriftlig henvendelse til adm. dir. ved SIV HF vedr. spørreundersøkelsen.....	84
Vedlegg 2 Følg brev til henvendelse til adm. dir. ved SIV HF vedr. spørreundersøkelsen....	86
Vedlegg 3 Spørreskjema.....	88
Vedlegg 4 Presentasjon av resultater vedrørende lederroller.....	104
Vedlegg 5 Presentasjon av resultater vedrørende handlingsrom og enhetlig ledelse.....	106

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg ønsker i min oppgave å undersøke forholdet mellom styring og ledelse hos 4. linjeledere i spesialisthelsetjenesten i dag, 12 år etter innføring av spesialisthelsetjenesteloven og enhetlig ledelse.

Ledelse i spesialisthelsetjenesten var tidligere preget av en todeling, med rene administratorstillinger på den ene siden, og faglig ledelse på den andre siden. Tradisjonelt sett var det leger som stod for den faglige ledelsen, med en ikke ubetydelig makt, mens andre yrkesgrupper hadde det administrative ansvaret. Innføring av enhetlig ledelse rettet fokus i større grad på ledelse som fag, og ønsket én leder, med et helhetlig ansvar, på alle nivåer (NOU:1997:2).

Sykepleiere har de siste tiår i betydelig grad inntatt lederrollen i helsevesenet, og har sørget for å tilegne seg reell lederkompetanse, noe som bidro til denne gruppens inntog i ledelse i spesialisthelsetjenesten. Spesialisthelsetjenesten ble tidligere kritisert for å være svært byråkratisert, og innføring av enhetlig ledelse skulle snu denne pendelen, og i stedet rette fokus mot målstyring og selvstendig ledelse (Skjöld Johansen, 2009).

Målstyring innebærer imidlertid stort fokus på rapportering, noe som har fått sterkere og sterkere fokus i den del av spesialisthelsetjenesten hvor jeg arbeider. Målstyring innebærer kontroll, for å søke å oppnå måltall, for deretter å kunne rapportere resultater. Dette er fokus i ledermøter, på ledersamlinger, og ikke minst er det fokus i medarbeidersamtaler. Jeg opplever at fokuset på kontroll og rapportering har vokst seg stort siden innføring av enhetlig ledelse, og frykter at det skal overta fokuset på ledelse.

Helse- og omsorgsminister Bent Høie adresserte nettopp dette temaet i sin sykehustale i 2014. Her sier han at arbeidet i de regionale helseforetakene skal forenkles, og at det skal stilles færre styringskrav. Samtidig retter han fokus mot kvaliteten i arbeidet, og ikke minst mot effektiviteten. I min egen lederavtale har antall styringspunkter som jeg måles på blitt redusert fra 15 i 2014, til 10 i 2015. Slik sett har Høie, og regjeringen bidratt med å redusere antall styringskrav for min del. Jeg observerer imidlertid at antall styringskrav i lederavtalene for

ledere i sykehusavdelinger har økt fra 15 i 2014, til 17 i 2015. Økt fokus på kvalitet og effektivitet fordrer, etter min erfaring, vel så mye krav til rapportering og kontroll, og legger dermed også en ramme for det handlingsrom man opplever å inneha.

Dette utgjør dermed mitt personlige engasjement for å velge dette temaet, og er basert på egne erfaringer som seksjonsleder i spesialisthelsetjenesten. De senere årene har jeg erfart ett stadig større fokus på styring, og et flertall av mine kollegaer gir uttrykk for å oppleve ett mindre rom for utøvelse av ledelse. Styring har blitt et stadig viktigere begrep i offentlig sektor, og jeg undrer meg over om det fortsatt er rom for det frie skjønn? Er det rom for å begeistre, motivere og utøve situasjonsbestemt ledelse? Jeg ønsker derfor i min masteroppgave å undersøke hvilket rom ledere i spesialisthelsetjenesten opplever å ha for å utøve ledelse, og hvor stor del av lederoppgavene som regnes som ren styring og ikke ledelse. Selv tenker jeg at styring også kan være ledelse, og jeg ønsker å undersøke hvorvidt andre ledere på samme nivå har den samme opplevelsen.

Oppgaven vil være en del av forskningsprosjektet «Ledelse i praksis», som ledes av Harald Askeland, ved Diakonhjemmet høgskole.

1.2 Organisasjonen i undersøkelsen

Sykehuset i Vestfold (SIV HF) består i dag av, foruten det som opprinnelig var sykehuset, med de tradisjonelle sykehusavdelingene; Kirurgisk klinikk, Medisinsk klinikk og Klinikk medisinsk diagnostikk, også av det som tidligere var Psykiatrien i Vestfold HF, nå Klinikk Psykisk helse og rusbehandling, samt Spesialsykehuset for rehabilitering, Kysthospitalet, nå Klinikk Fysikalsk behandling og rehabilitering. SIV HF har også en servicedivisjon, HR-avdeling, IT-avdeling og andre avdelinger som server personell og drift.

Enhetlig ledelse ble for Klinikk Psykisk helse og rusbehandling, og Klinikk Fysikalsk behandling og rehabilitering innført i 2003. Det ble på samme tid initialisert en innføring ved det opprinnelige sykehuset, men det ble først fullstendig innført etter en intern omorganisasjonsprosess i 2008. Sykehuset hadde da allerede langt på vei avvirket todelt ledelse, men så behov for en tydeligere organisasjonsprosess for å sikre gjennomføring av prinsippet om enhetlig ledelse

1.3 ”Ledelse i praksis”

Prosjektet ”Ledelse i praksis” ble startet av professor Harald Askeland (2011) ved Diakonhjemmet høgskole i 2005. Siden den gang er det skrevet flere masteroppgaver innenfor prosjektets rammer.

Ledelse og ledere er et av de felter innenfor organisasjonsvitenskapen som er mest utforsket, men mangler fremdeles en enhetlig kunnskapsstatus. Utviklingen av ledelsesfaglige bidrag bærer også preg av dette, ved at ulike begreper og perspektiver brukes ved siden av hverandre og dels også knyttet til ulike lederfunksjoner og lederroller.

Parallelt er det fokus på lederen som den faktor som er avgjørende for resultater, i forhold til hvordan lederrollen utøves, og hvilke egenskaper den enkelte besitter. Lederne blir også symboler for den fremgang og suksess organisasjonene har. Fokuset på lederen kan også ha sammenheng med de kontinuerlige endringer organisasjoner i dag gjennomgår. I slike situasjoner oppfattes ledelse som viktig, for å tolke, gi profil og retning på organisasjonens virke. I tillegg har de siste tiårs reformer i offentlig og kirkelig virksomhet bidratt til å sette lederansvar og myndighetsfordeling på dagsorden.

Prosjektet ”Ledelse i praksis” vil ha sitt fokus på å ta opp spørsmålsstillinger knyttet til hvordan ledere selv oppfatter sin lederoppgave og hvordan de konkret utøver ledelse i praksis. Slik har ledelse alltid et betydelig innslag av en individuell dimensjon. Videre tar studien utgangspunkt i at ledere fyller posisjoner og ivaretar mandat og funksjoner på vegne av organisasjoner, gjennom en autorisasjon, der det eksisterer føringer og forventninger som eksisterer både forut for den individuelle leder og uavhengig av vedkommende. Slik eksisterer det også en kollektiv dimensjon ved ledelse, ledelse utøves i praksis innenfor institusjonaliserte rammer (Askeland, 2011).

1.4 Begrunnelse

Når det innledningsvis ble slått fast at ledelse og ledere er et felt som i betydelig grad har vært gjort til gjenstand for forskning, er det i liten grad gjeldende for det vi kan kalle ledelse i praksis eller ”hverdagsledelse”. Feltet er dermed interessant fordi det eksisterer lite tidligere forskning, og den forskning som har vært gjort har oftest vært rollespesifikk. De studier som har vært gjennomført trenger å utvides og at det skjer en fordypning, både gjennom å holdes

sammen i et komparativt opplegg og ved teoretisk utvikling av felles perspektiv (Askeland, 2011).

Innføring av enhetlig ledelse i norske sykehus, spesialisthelsetjenesteloven, sykehusreformen og vektlegging av NPM-prinsipper har ført ledelse i norske sykehus over i en annen trend enn det som var tilfellet tidligere. Målstyring, rapporteringskrav og effektivitetsmål preger hverdagen i større grad enn tidligere, og det synes som en gryende motstand er i ferd med å bygge seg opp. I omgang med ledere i spesialisthelsetjenesten er fokus i stor grad på økende krav til rapportering og kontroll, og mange sier at mulighet for å utøve ledelse blir stadig mindre. Jeg undrer meg ofte over utsagnene, da jeg selv tenker at det ligger mye ledelse i styring, ved at det er mange måter å utøve styringen på. Det er vanskelig å tenke seg det ene uten det andre. For min del er det derfor viktig å undersøke hvorvidt inntrykket som gis av at rapportering, kontroll og fokus på effektivitet faktisk fører til at ledernes opplevde rom for å utøve ledelse blir mindre. Utsagn blir ofte en sannhet, uten at man har belegg for å hevde denne sannheten.

I litteraturen brukes begrepene styring og ledelse tildels om hverandre, mens de i andre tilfeller skilles tydelig. Er dette skillet relevant i praksis? Kan styring betraktes som ledelse, og kan begrepene skilles fra hverandre, eller er det en underkastelse for et system som har definisjonsmakten for hvordan en leder skal agere? Slik jeg ser det er dette aktuelle og viktige spørsmål for ledere i spesialisthelsetjenesten i dag. Undersøkelsens relevans synes svært aktuell i så måte.

1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenteres oppgavens problemstilling, og tilhørende forskningsspørsmål.

I kapittel 3 presenteres aktuell teori for å belyse og begrunne problemstillingen. Her presenteres teori om ledelse, om begrepene ledelse og styring, om lederroller og om kontrollspenn. Videre belyses reformen New Public Management og enhetlig ledelse. Jeg tar også for meg teori om handlingsrom, og avslutter kapittelet med en oppsummering av forskningsstatus, før jeg gjør en oppsummering av kapittelet.

I kapittel 4 presenterer jeg valg av metode, og spørreskjemaet.

I kapittel 5 presenterer jeg resultater fra undersøkelsen.

I kapittel 6 blir resultatene drøftet i forhold til teori og tidligere forskning.

I kapittel 7 presenteres konklusjon for oppgaven.

1.6 Problemstilling

Med utgangspunkt i bakgrunn og begrunnelse for oppgaven, er følgende problemstilling valgt:

Hva preger lederprofilen, og hvilket rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten i dag?

1.7 Hypotese

Ledere på 3. og 4. nivå i spesialisthelsetjenesten opplever å ha lite rom for å utøve ledelse. Spesialisthelsetjenesten som organisasjon beveger seg fra å være en ekspertorganisasjon, til å i større grad kjennetegnes som et byråkrati, i det at økende rapporterings- og dokumentasjonskrav oppleves som en byråkratisering av spesialisthelsetjenesten.

1.8 Forskningsspørsmål

Følgende forskningsspørsmål er utledet på bakgrunn av problemstillingen:

Hvilke oppgaver forbindes med styring, og hvilke oppgaver forbindes med ledelse i teori og praksis?

I hvor stor grad er det styring som preger lederhverdagen?

Hvordan har innføring av enhetlig ledelse påvirket grad av styring og rom for ledelse?

2.0 AKTUELL TEORI

Jeg ønsker i dette kapittelet å presentere teori som er aktuell for å belyse min problemstilling, og som begrunner min hypotese og spørsmålsstilling. Jeg innleder med et historisk tilbakeblikk på ledelse som fenomen, og belyser deretter begrepene styring og ledelse. Jeg tar så for meg begrepet kontrollspenn sett i forhold til begrepene styring og ledelse. Videre beskriver jeg ulike teorier omkring lederroller, for å skape et utgangspunkt for analyse av resultater. Jeg vil deretter ta for meg New Public Management, enhetlig ledelse og begrepet handlingsrom. Kapittelet rundes av med forskningsstatus for feltet.

2.1 Ledelse

Ledelse er et populært tema i dagens samfunn, og et søk på internett på ordet leder eller ledelse gir millioner av treff. Ledelse som begrep har historisk sett vært svevende og udefinert. Tradisjonelt sett var man i tidligere tider leder i kraft av sin arv, sitt eierskap over noe, eller sin autoritet. Lederen var en person som det var store forventninger til, og det ble ikke stilt spørsmålstegn ved hans autoritet. Ledelse som begrep har vokst frem i takt med menneskenes økende tro på at man kan skape drivkraft for å nå mål, ved å ha fokus på å skape begeistring og oppslutning om målet. I dag er ledelse et felt som det er forsket mye på, uten at man har kommet frem til en enhetlig kunnskapsstatus. Hvorvidt noen er født inn i ledelse, ved genetiske fortrinn, eller hvorvidt lederegenskaper er noe man kan tilegne seg blir diskutert. Likeledes foregår det diskusjon om hva som er god ledelse, og hvilken grad av styring og ledelse som er det ideelle (Arnulf, 2012).

2.2 Styring og ledelse

Nøkkelbegreper i oppgaven er styring og ledelse. Det er nødvendig å belyse disse begrepene nærmere, for å kunne legge en ramme for den undersøkelsen jeg ønsker å gjennomføre i praksis.

Det å skille mellom begrepene styring og ledelse kan være både vanskelig og unaturlig, sett ut fra en lederhverdag. Antagelig er det helt nødvendig for å kunne besvare min problemstilling, og for å kunne gjøre en relevant undersøkelse.

John P. Kotter (1990), definerer administrasjon og ledelse som *to distinkte og utfyllende handlingssystemer* (Martinsen, 2009:59). Både administrasjon og ledelse er like nødvendig for å oppnå suksess, og den ene er ikke bedre enn den andre. Skillet mellom de to handler om det som er konstant, og det som er i endring. Administrasjon handler om å håndtere kompleksiteten i organisasjonen, ved å skape orden og systemer. Ledelse derimot handler om det som er i bevegelse, om det å takle, og skape, endringer. Ledelse handler om å skape visjoner og mål, om å samkjøre mennesker og skape samhandling. Administrasjon handler om å håndtere den virkeligheten man befinner seg i ved å bemanne, budsjettere, lage strukturer og skape orden og forutsigbarhet.

Ladegårds og Vabos definisjoner på styring og ledelse gir også mening i mitt videre arbeid med denne oppgaven. Deres definisjoner baserer seg på et rasjonelt perspektiv, og med den instrumentelle betydningen av begrepene som fokus. Styring og ledelse defineres dermed med utgangspunkt i de virkemidler en leder bruker for å koordinere og påvirke atferd. Ledelse beskrives som personorientert, mens styring er systemorientert (Ladegård og Vabo, 2010:17-20).

Ledelse innbefatter den påvirkning som utøves gjennom relasjonen leder har til sine medarbeidere, til sine lederkollegaer og til personer oppover i hierarkiet. Ledelse utøves ved den autoritet og det skjønn som utvises i påvirkningen.

Styring innbefatter den påvirkning som utøves gjennom formaliserte styringssystemer, som innebærer en form for standardisering som er uavhengig av personer. Forfatterne hevder imidlertid at begrepene ikke kan skilles, men at de forutsetter hverandre. Ingen ledelse uten styring, og vise versa. (Ladegård og Vabo, 2010:17-20)

Arnulf (2012: 31-32) definerer skillet mellom ledelse og styring ved å tillegge ledelse et sosialt perspektiv. I motsetning til beslutninger tatt av rasjonelle hensyn, kjennetegnes ledelse ved at beslutningen er tatt av sosiale hensyn. Den er kommunisert, tillagt betydning og gitt mening overfor de ansatte. Arnulf argumenterer imidlertid også for at begrepene ikke kan skilles, men er deler av et hele.

Steine-utvalget, som ble nedsatt i 1996, skulle utrede intern organisering og ledelse i norske sykehus, og resulterte i NOU 1997:2 "Pasienten først". Utvalget beskriver i sin utredning omkring ledelse i norske sykehus, og enhetlig ledelse, at de ikke ser noen grunn til å skille

mellom begrepene styring og ledelse, men at de ser på disse som integrerte aktiviteter i ledelsesutøvelse. De definerer imidlertid styring som den del av ledelsesutøvelsen som beskriver rammevilkår, retningslinjer og mål for de ansatte, mens ledelse er gjennomføring av tiltak for å nå målsetting, innenfor definerte rammer (NOU 1997:2).

Styring er et begrep som assosieres med det engelske uttrykket management, og også med begrepene administrasjon og transaksjonsledelse. Ledelse assosieres med det engelske uttrykket leadership, og også med begrepet transformasjonsledelse. Transaksjonslederen er opptatt av å gjøre ting riktig, og er opptatt av hvordan det fungerer innad i organisasjonen. Transformasjonslederen er imidlertid en leder med en visjon og et mål, som er opptatt av å gjøre riktige ting, og har i tillegg til perspektivet på produksjonen, også et perspektiv mot omverdenen. Transformasjonslederen har altså også et fokus på forandring, i motsetning til transaksjonslederen som har fokus på stabilitet og forutsigbarhet. Transformasjonslederen får medarbeidere til å yte ved å inspirere, mens transaksjonslederen får medarbeidere til å yte ved hjelp av struktur, prosedyrer, belønning og straff (Strand, 2007).

Strand (2007:77) fremstiller skillet mellom styring og ledelse i en modell, utledet på bakgrunn av sin beskrivelse av transaksjonslederen og transformasjonslederen. Ingen ledere vil være enten eller, og her uttrykker også denne forfatteren at skillet kan virke kunstig. Antagelig er det imidlertid viktig å opprettholde skillet for kunne besvare min problemstilling. Strands modell er slik jeg ser det overførbart til det som så langt er beskrevet omkring styring og ledelse:

TABELL 1 STRANDS DIMENSJONER VED STYRING OG LEDELSE

STYRING (ADMINISTRASJON)	LEDELSE
Opptatt av orden og sammenheng	Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning
Styrer ved planer og budsjetter	Skaper visjon og arbeider for å realisere den
Organiserer og bemanner	Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon
Overvåker og løser problemer	Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider
Betoner avtaler, er distansert og rasjonell	Er interessert i andre, gir dem myndighet
Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen	Er proaktiv til muligheter og trusler

(Strand, 2007:77)

2.3 Kontrollspenn

Begrepet kontrollspenn kan også sees i sammenheng med styring og ledelse. Kontrollspenn refererer til antall ansatte man er leder for. Jacobsen og Thorsvik (2007:74-75) utdyper begrepet i sitt kapittel om koordinering, og derunder direkte tilsyn. De refererer til tidligere forskning gjort av Henri Fayol, som konkluderte med at det er vanskelig å ha lederansvar for mer enn 6 – 12 personer.

I organisasjonsteorien har det vært interesse for fenomenet, og det har vært diskutert hvilket antall ansatte man er leder for, som er det ideelle antall. I NOU 1999:10 utredes begrepet ytterligere. I eldre organisasjonsteori var antagelsen at jo færre man er leder for, jo bedre. Dette fremmet imidlertid en svært hierarkisk og byråkratisk organisasjon, da antall ledernivåer nødvendigvis ble mange. I senere tid har pendelen svinget den andre veien, da man ønsket å gå mot en flatere organisasjonsstruktur, med få ledernivåer og større kontrollspenn. Argumentasjonen var at lite kontrollspenn ble satt i direkte sammenheng med det å ha mulighet til å utøve kontroll, noe som ble sett på som negativt, og motvirkende for læring, som forutsetter mulighet for å kunne prøve og feile. NOU 1999:10 fremhever Mintzbergs kritikk av forbindelsen mellom kontrollspenn og kontroll. Han fremhever at antallet medarbeidere som er det ideelle kontrollspenn avhenger av kompleksitet og grad av spesialitet i oppgavene som skal utføres. Jo større mulighet for å strukturere og standardisere oppgaver, jo større kontrollspenn kan man ha. Dersom oppgavene må løses med en viss grad av skjønn, begrenser dette kontrollspennet (NOU 1999:10).

Ut fra dette kan man slutte at stort kontrollspenn forutsetter utøvelse av ledelse ved stor grad av styring, ved struktur, prosedyrer og standardisering, men med mindre mulighet for direkte kontroll. Lite kontrollspenn gir i større grad mulighet til å utøve ledelse, men gir også større mulighet for direkte kontroll.

2.4 Lederroller

I min undersøkelse er jeg opptatt av handlingsrom, og kommer tilbake til det senere i kapittelet, og i hvilken grad lederne styrer og leder. Dette betyr at jeg vil undersøke hvilke oppgaver lederne vektlegger, og hvilke oppgaver som faktisk opptar mest tid og oppmerksomhet. Dette innebærer at jeg må undersøke hvilke oppgaver, og dermed hvilke roller lederne fremhever som viktige, og tidkrevende. Ved å kategorisere oppgaver som styring eller ledelse, og deretter plassere disse inn i ulike lederroller, vil jeg få en pekepinn på forholdet mellom styring og ledelse hos lederne i min undersøkelse.

Jeg velger å fremheve Jacobsen og Thorsvik (2007:385), som beskriver lederroller som summen av de forventninger andre har til lederen, og det mønster av atferd lederen faktisk fremviser.

2.5 Lederrolleteorier

Flere ledelsesteoretikere har vært opptatt av lederroller, og av organisasjonsteori. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Harald Askelands lederrollemodell (2015)¹ i min undersøkelse. Hans modell bygger på lederrollemodellene til Quinn og Adizes, som beskrevet i Strands lederrollemodell, og på modellen til Mintzberg. Angell har igjen videreutviklet en modell basert på disse lederrolleteoretikerene, som Askeland videre bygger sin modell på. Da grunnlaget for Askelands modell er så vidt bredt, presenteres alle teoriene kort under.

2.5.1 Torodd Strand

Strand (2007) klassifiserer fire lederroller i PAIE-modellen, som bygger på Quinn (1988), Quinn og Cameron (1998, 1999) og Adizes (1980).

¹ Artikkelen er under utgivelse, og er gjengitt her med tillatelse fra forfatteren

Adizes (1980) fremstiller lederrollene produsent, administrator, integrator og entreprenør, mens Quinn, først i en artikkel i 1983 (Quinn og Rohrbaugh, 1983), introduserer lederrollene langs dimensjonene intern og ekstern (grad av orientering innad/utad), og fleksibilitet og kontroll (mye/lite formalisering) i organisasjonen. Strand (2007) kombinerer disse teoriene, og fremstiller i sin teori sammenheng mellom organisasjonstype, lederroller, lederfunksjoner og lederprofiler.

Produsentrollen innebærer et fokus på måloppnåelse og på å levere resultater. Rollen innebærer en sterk ekstern oppmerksomhet, rollen baserer seg på en høy grad av formalisering. Viktige egenskaper i produsentrollen er å være pådriver og dirigent for arbeidet (Strand, 2007).

Administratorrollen retter søkelyset på regler og rutiner, og søker orden og forutsigbarhet. Struktur i arbeidet, og utøvelse av kontroll, er viktige elementer. Administratorrollen innebærer i liten grad et eksternt fokus, men har en høy grad av formalisering. Således er fokus på stabilitet og forutsigbarhet, og ikke på endringer og risiko. Rollen innehar to viktige funksjoner; overvåker og koordinator. Som overvåker skal leder kontrollere informasjonsflyt samt dokumentere arbeidsutførelsen, og som koordinator skal lederen besørge stabilitet, kontinuitet og kontroll. Rollen er ofte assosiert med disiplin, overvåkning og belønning og straff (Strand, 2007).

Integratorrollen har fokus på den interne samhandlingen i organisasjonen. Rollen innehar lav grad av eksternt fokus og formalisering. Integratorrollen innebærer å skape og opprettholde relasjoner internt i organisasjonen, og bidra til at de ansatte ser meningen og motivet med arbeidet og arbeidsinnsatsen. Rollen innebærer en høy grad av uformell samhandling, ved å gi de ansatte støtte, og inspirere til innsats. Integratorrollen innehar følgelig rollene som rådgiver og hjelper (Strand, 2007).

Entreprenørrollen innebærer et sterkt eksternt fokus, der hensikten er å vurdere muligheter og risiko, basert på observasjoner av omverdenen. Rollen innehar en lav grad av formalisering. Entreprenøren er opptatt av utvikling, er fremtidsrettet, og er villig til å ta risiko for å oppnå innovative løsninger for organisasjonen. Rollen assosieres ofte med det å utvikle visjoner, samt med fokus på endring. Viktige funksjoner er å være mekler og innovatør (Strand, 2007).

Strand (2007) påpeker også at det ikke anses som nødvendig at en leder skal ivareta alle fire rollene like godt, men at ingen av de fire rollene må bli helt fraværende.

2.5.2 Henry Mintzberg

Henry Mintzberg har også klassifisert ulike lederroller. Han grupperte opprinnelig 10 ulike lederroller i interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller, basert på lederens formelle autoritet og status (Mintzberg, 1973).

Mintzbergs modell fikk kritikk for å gi et for lite integrerende bidrag til ledelsesteori, og han har senere laget en ny modell som tilsvar på kritikken (Mintzberg, 2009).

I sin nye modell forsøker han i større grad å fange kompleksiteten i ledernes mange oppgaver og roller. Modellen omfatter de ulike kontekstene lederen opererer i, internt og eksternt, og på enhetsnivå, organisasjonsnivå og utenfor organisasjonen. Lederen befinner seg som et nervesenter midt i organisasjonen, og modellen viser at ledelse manifesterer seg gjennom informasjon, menneske og handling (Mintzberg, 2009).

TABELL 2 MINTZBERGS LEDERROLLER

	<i>Innramming av lederjobben og organisering av arbeidet</i>	
	<i>Internt</i>	<i>Eksternt</i>
<i>Informasjonsnivå</i>	Kommunisering Monitorering, Nervesenter	Kommunisering Talsperson, Nervesenter, Spreder
	Styring Designing, Delegering, Tildeling, Distribuering, Vurdering	
<i>Aktørnivå</i>	Ledelse Tilføre energi, Personalutvikling, Teambygging, Kulturbygging	Etablere relasjoner Nettverksarbeid, Representere, Overbevise, Overføre, Demme opp
<i>Handlingsnivå</i>	Handling Prosjektledelse, Håndtering av uro	Forhandling Koalisjonsbygging, Mobilisering av støtte

(Mintzberg 2009:90)

2.5.3 Olav Helge Angell

Olav Helge Angell (2014)² og Harald Askeland (2015) har videreutviklet lederrolleteori, basert på blant andre Torodd Strand (2007) og Henry Mintzberg (1989).

Angell har nylig skrevet en artikkel på grunnlag av forskning omkring hva som kjennetegner diakonen som leder. Han baserer sin artikkel på Strands (2007) PAIE-modell. Her finner han at den ikke helt passer inn når diakonalt arbeid skal beskrives. Han argumenterer med at det ikke kun er krav om effektivitet diakonene møter, men også krav om legitimitet. Diakonene identifiserte seg mest med integratrollen, dernest med produsentrollen. De kunne også i noen grad identifisere seg med entreprenørrollen, men kjente seg ikke igjen i administratorrollen. I tillegg viser diakonenes arbeid med å ”produsere” relasjoner seg å falle mellom integratrollen og produsentrollen. Videre fremstilles entreprenørrollen hos Strand med instrumentelt preg, noe som var fremmed for diakonenes arbeid. Strands rolletypologi viste seg derfor å ikke være overlappende for denne type arbeid. Angell argumenterer derfor

² Artikkelen er under utgivelse, og er gjengitt her med tillatelse fra forfatteren

for at dimensjonene stabilitet – endring, like gjerne kan erstattes med dimensjonene relasjon – oppgaveorientering, eller med dimensjonene effektivitet – legitimitet (Angell, 2014).

En annen teoretiker som har arbeidet frem de samme dimensjonene som Angell, er Hillell Schmid. Han har studert ledelse i velferdsorganisasjoner, og foreslår en sortering under dimensjonene intern – ekstern, og relasjon – oppgaveorientering (Schmid, 2010).

2.5.4 Harald Askeland

Harald Askeland (2015) har gjort en observasjonsundersøkelse av ledere i to velferdsorganisasjoner. Arbeidet resulterer blant annet i utvikling av en ny lederrollemodell, som bygger videre på modellene til Angell og Schmid. Denne modellen velger jeg å benytte i analysen av min undersøkelse, da jeg opplever at det er den som i størst grad fanger det som er representativt for ledere offentlige organisasjoner.

Askelands utgangspunkt er å videreutvikle et integrerende perspektiv i lederrolleteorien. Han tar utgangspunkt i organisasjonen som ramme for ledelsesutøvelsen, der organisasjonen og lederen er i et gjensidig avhengighetsforhold. Det er ikke bare organisasjonen som objekt som virker inn på lederen, men også lederens egen subjektive fortolkning av de objektive rammene. Lederen som aktør vil via sin subjektive fortolkning av sine omgivelser utgjøre en faktor som er bestemmende for ledelsesutøvelse.

Med dimensjonene internt/eksternt fokus, og person-/oppgaveorientering som rammeverk, utleder han 5 lederroller:

Integratoren har sitt fokus internt, og på relasjoner mellom mennesker i organisasjonen. Integratorens oppgaver er å støtte, veilede og motivere medarbeidere, fremme samarbeid og teamarbeid, samt å skape et godt sosialt klima i organisasjonen.

Dirigenten har også sitt fokus internt, og på kvalitet og effektiv måloppnåelse. Dirigentens oppgaver er å lage struktur og prosedyrer, sikre at disse ivaretas, samt å planlegge og koordinere arbeidet. Askeland tilføyer her hensyn til kvalitet og effektivitet inn i administratorrollen, benyttet av Strand (2007), med begrunnelse i at diakonale institusjoner,

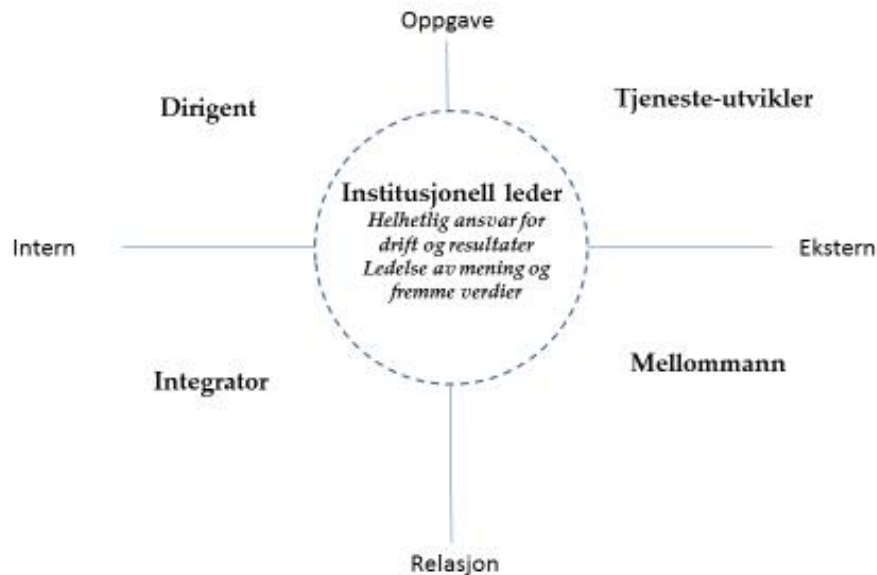
på oppdrag fra det offentlige, er pålagt internkontroll, kvalitetssikring og har krav til effektivitet.

Mellommannen har et eksternt fokus, er opptatt av eksterne relasjoner. Mellommannens oppgaver består i å opprette og vedlikeholde relasjoner og allianser, samt å fungere som en ”buffer” i forhold til press utenfra. Askeland har i beskrivelsen av denne rollen endret fokus fra det instrumentelle, til fokus på legitimitet (overfor omgivelsene).

Tjenesteutvikleren har også et eksternt fokus, og er opptatt av hvordan oppgavene i organisasjonen utføres, på samme tid som fokus samtidig er på å utvikle tjenesten i takt med omgivelsene. Her kombinerer Askeland deler av Strands (2007) produsentrolle, og erstatter innovatørperspektivet i entreprenørrollen.

Askeland (2015) oppsummerer ved å fremheve den institusjonelle siden ved ledelse i sin modell. Denne argumentasjonen finner vi også hos Barnard (1938) og hos Selznick (1957), som beskriver denne siden av ledelse som utvikling av meningsdannelse i arbeidet, og utvikling av mål og verdier. I tillegg sammenfatter Askeland dette aspektet av ledelse som bærer av ansvar for koordinering av arbeidet, tjenesteutførelse og resultater. Den institusjonelle siden av ledelse sier altså noe om det overordnede ansvaret som ligger hos en leder, og kanskje oftest hos en toppleder.

FIGUR 1 ASKELANDS LEDERROLLEMODELL



(Askeland, 2015:52)

Modellen fanger to sider ved det å være leder, ved det interne og eksterne perspektivet, men modellen holder imidlertid alle aspektene sammen.

Strands (2007) modell definerer administrasjon, eller styring, som fokus på orden og sammenheng, bruk av planer og budsjetter, organisering og bemanning, overvåking og problemløsning og bruk av avtaler. Ledelsesutøvelsen er preget av at lederen er distansert og rasjonell, og er reaktiv i forhold til omverdenen. Askelands modell (2015) beskriver rollen som dirigent, som er nokså sammenfallende med Strands (2007) beskrivelse av oppgaver som defineres som styring. Dirigentrollen tilfører imidlertid også hensynet til kvalitet og effektivitet. Vi finner imidlertid også oppgaver som Strand (2007) definerer som styring i Askelands (2015) beskrivelse av den institusjonelle siden av ledelse.

Når det gjelder ledelse definerer Strand (2007) dette i sin modell som fokus på endring og tilpasning, fokus på å skape en visjon og realisere denne, fokus på å oppnå samstemte oppfatninger og forståelse av visjonen. Lederen inspirerer, appellerer emosjonelt, viser interesse og gir ansvar. Ledelse betyr å være proaktiv i forhold til omverdenen. Denne

definisjonen av ledelse finner vi igjen i Askelands (2015) beskrivelse av integratoren. Vi finner den imidlertid også igjen i hans beskrivelse av den institusjonelle siden av ledelse.

Ladegårds og Vabos (2010) definisjoner av styring og ledelse finner vi også igjen i Strands (2007) modell, i det personorienterte aspektet i ledelsesutøvelse, og i det systemorienterte aspektet i styring.

Askelands (2015) beskrivelse av den institusjonelle siden av ledelsesutøvelse, favner altså både oppgaver som kan defineres som styring, og dirigentrolle, og som ledelse, og integratorrolle. Selv om også ledere på operativt nivå også bør ha et helhetlig og overordnet perspektiv i sin lederrolle, velger jeg å fokusere på de internt fokuserte lederrollene dirigent og integrator, henholdsvis oppgaveorientert eller relasjonsorientert, for å fange opp forholdet mellom styring og ledelse internt i den enkelte enhet, og ikke minst hva lederne selv oppfatter som styring og ledelse, med en polarisering i øvre eller nedre del av modellen.

2.6 New Public Management

New Public Management (NPM) er en samlebetegnelse på en rekke markedsliberalistiske reformer som er gjennomført i offentlig sektor etter den økonomiske krisen på 70-tallet. Det er ikke en ensartet teori, men en betegnelse på flere teorier som er smeltet sammen. De siste tiår har det i økende grad vært fokus på innføring av NPM-prinsipper i offentlig sektor, både for å begrense veksten, og for å modernisere og avbyråkratisere det offentlige.

Vanebo (2011:22) definerer NPM som *bevisste endringer i strukturer, prosesser og insentiv-systemer for å få offentlige organisasjoner til (på en eller annen måte) å fungere bedre.* (Vanebo i Busch m. fl., 2011)

En av målsettingene ved å innføre NPM var altså å bryte ned byråkratiet og den sentraliserte makt. Derfor er et av NPM`s hovedtrekk desentralisering av ansvarsområder til mindre enheter, nærmere brukeren. Dette med målsetting om å skille politikk fra administrasjon, skille den som finansierer fra den som utfører, og dermed også kunne innføre en slags bestiller – utfører-modell. Politikerne skal være bestillere og bevilge penger, og de desentraliserte enhetene skal være utførere som produserer det som er bestilt.

Byråkratiet kjennetegnes ved en hierarkisk struktur, med klar arbeidsdeling og spesialiserte oppgaver, der det er høy grad av standardisering. Arbeidet utøves hovedsaklig på bakgrunn av gitte regler og struktur, og ledelsen utøves autoritært med høy grad av kontroll (Jacobsen og Thorsvik, 2007:90-91, 191).

Det hovedtrekk som er det mest gjennomgripende i NPM er kravet om effektivitet. Enhetene skal produsere mer for hver krone, samtidig som de også skal ha fokus på et annet hovedtrekk, som er kvalitet. Prioriteringer av hvilke tjenester staten skal yte får fokus, med mål om mer selektive og målrettede ytelser. Man skal altså, uten å øke budsjett, produsere mer, med høyere kvalitet. Tanken er at kvaliteten på tjenesten vil øke når den administrative enhet som utfører tjenesten befinner seg i nærhet av tjenestemottager, fordi tjenestene er konkurransutsatt og fordi brukeren har valgfrihet. Videre skal økt brukerfokus også bidra til å heve kvaliteten på tjenesten (Stamsø, 2009).

Med NPM kommer også nye former for ledelse. Lederne går fra å ha vært regelstyrt, til å bli mål- og resultatstyrt. Mål- og resultatstyring, som også er et hovedtrekk ved NPM, og desentralisering av ansvar, også økonomisk, gjør at lederens spillerom endres. Lederen blir ikke lenger regulert av regler som sier hvordan oppgaver skal løses, i stedet er det fokus på å nå mål på den mest effektive måte. Insentivsystemer som mulighet for innsatsstyrt inntekt og resultatstyrt belønning, gjør at strategisk ledelse er nødvendig, i mye større grad enn tidligere. Imidlertid fordrer målstyring også en ikke ubetydelig grad av rapportering og kontroll, for å kunne vise til synlige resultater (Stamsø, 2009:83). Dette utgjør noe av kritikken mot innføring av NPM-prinsipper, i det de nye systemene for rapportering og kontroll kan gi et rigid, hierarkisk og kontrollerende system, som kan gi mer byråkrati. Samtidig som den nye formen for ledelse altså skulle gi mer delegasjon av myndighet, og frihet til å utøve helhetlig ledelse, for den enkelte leder, innebærer den da også en slags indirekte kontroll ved mål- og resultatstyring (Stamsø, 2009).

Klausen (2011:53) forklarer hovedtrekkene i NPM med utgangspunkt i to søyler:

1) Den økonomiske søylen:

NPM baserer seg på et liberalistisk fokus på markedet. Dette innebærer privatisering av tjenester, delvis privatisering gjennom offentlig-privat samarbeid, konkurransutsetting av tjenester ved blant annet fritt sykehusvalg, styring via kontrakter, kostnad- nytte- vurderinger,

valgfrihet for brukeren og bruk av økonomiske insentiver som brukerbetaling for å balansere eller begrense etterspørsel, innsatsstyrt finansiering og resultatstyrt belønning.

2) Den managerialistiske søylen:

Søylen beskriver endringen i organisasjon og ledelse endres som følge av NPM, og hvordan ledelsen blir mer strategisk og rasjonell.

Vestlige land i Europa, og i verden forøvrig, har i ulik grad innført NPM siden starten på 1980-tallet. Grad av privatisering, og offentlig ansvar for velferdsgoder har vært varierende. USA har i stor grad privatisert det som tidligere var det offentliges ansvar, mens implementeringen i de nordiske land har vært en slags konsensusorientert mellomting mellom sosialisme og kapitalisme (Klausen i Busch m. fl., 2011).

I Norge ble NPM-prinsipper innført i spesialisthelsetjenesten i praksis fra 2003, noe jeg kommer nærmere inn på i neste kapittel. Den nye formen for ledelse som innføring av NPM-prinsipper medfører, er bakgrunnen for min problemstilling og min undersøkelse. Det er nettopp kritikken av dette, i form av økende byråkrati og behov for kontroll (Stamsø, 2009:83), som er noe av det jeg vil undersøke når jeg vil søke å se forholdet mellom styring og ledelse i spesialisthelsetjenesten i dag.

2.7 Enhetlig ledelse

Enhetlig ledelse ble i praksis innført i spesialisthelsetjenesten i Norge fra 2003. NPM-prinsipper ble i denne forbindelse introdusert i et helsevesen som tidligere ikke hadde befattet seg med begreper som effektivitet, markedsorientering og helhetlig ledelse.

Steine-utvalget, som ble nedsatt i 1996, skulle, som tidligere nevnt, utrede intern organisering og ledelse i norske sykehus, og resulterte i NOU 1997:2 "Pasienten først". Utvalget skulle kartlegge hvilke viktige problemer som fantes ved den eksisterende organisering og ledelse i sykehusvesenet, og foreslå tiltak for forbedring. Utvalget hadde som utgangspunkt at pasienten måtte settes i sentrum, og at organisering og ledelse i sykehus må ha dette som formål.

Endringene som ble foreslått av utvalget definerte en ny lederrolle i sykehusene, og resulterte blant annet i reformen om enhetlig ledelse, samt i 4 nye helselover; lov om pasientrettigheter, lov om etablering og gjennomføring av psykisk helsevern, lov om helsepersonell og lov om spesialisthelsetjenesten. Reformen understreker utvalgets vektlegging av ledelsens betydning for å ha et pasientrettet sykehusvesen (NOU1997:2).

Enhetlig ledelse innebærer at det skal være en ansvarlig leder for hver organisatorisk enhet, fremfor todelt ledelse, tradisjonelt delt mellom sykepleier og lege. Innføring av enhetlig ledelse skulle understreke og tydeliggjøre det ansvar for styring og ledelse som hviler på enhetslederen. Tanken er at den som er best kvalifisert til å lede, skal ansettes som leder, uavhengig av profesjon (NOU 1997:2). Dette understrekes i et rundskriv fra helse- og omsorgsministeren i 2013 (Rundskriv 1-2/2013).

Enhetlig ledelse og fokus på tverrfaglig samarbeid skulle, i større grad enn tidligere, bidra til å dekke pasientenes behov, men ville kreve en holdningsendring hos både ledere og ansatte. Ved å få tildelt nødvendige fullmakter og virkemidler, skulle lederen settes i stand til å ha fokus på kjernen i ledelse, som tidligere ikke var vektlagt tilstrekkelig. Dette innbefattet klarlegging av enhetens mål og rammer, skape en felles erkjennelse blant de ansatte om de resultater som skulle skapes, følge opp resultatene for å sikre måloppnåelse, samt ta initiativ til, og gjennomføre, nødvendige endringsprosesser, for bedre å dekke pasientenes behov. Det ble videre vektlagt at lederen skulle ha kompetanse på ledelse, formell eller uformell, på fag, og at lederen skulle være egnet og motivert for å påta seg oppgaven og ansvaret. Ledergruppene på det enkelte sykehus skulle også være sammensatt på en slik måte at de ulike yrkesgrupper og fagområder var representert (NOU 1997:2).

Beskrivelsen av disse kjerneområdene har sterke likhetstrekk med New Public Management-prinsippene om nye ledelsesformer, desentralisering, målstyring fremfor regelstyring og effektivisering (Stamsø, 2009).

Reformen om enhetlig ledelse ble vedtatt innført i norske sykehus i 1999 (Spesialisthelsetjenesteloven, 1999), med virkning fra januar 2001, i praksis gjeldende fra 2003. I spesialisthelsetjenestelovens § 3-9 beskrives ledelse i sykehus, og det fremkommer her at det skal være en ansvarlig leder på alle nivåer. Ved behov skal det utpekes egne

medisinskfaglige ansvarlige, i tilfeller der lederen selv ikke innehar nødvendig fagkompetanse.

Monica Skjøld Johansen har i sin doktorgradsavhandling «Mellom profesjon og reform» (2009) vært opptatt av møtet mellom reform og profesjoner i innføringen av enhetlig ledelse. Når vedtaket om innføring av enhetlig ledelse forelå, utløste dette en debatt mellom leger og sykepleiere omkring hvem som var best egnet for å inneha lederstillinger. Debatten oppstod på bakgrunn av reformens profesjonsnøytralitet, og fokus på profesjonelt lederskap. Reformen innførte imidlertid ikke enhetlig ledelse i en rendyrket form, da den la til grunn at leder også må inneha de nødvendige faglige forutsetninger. Dette hindret personer med ren lederutdanning, uten en grunnleggende helseprofesjon, å innta lederstillinger i spesialisthelsetjenesten.

Dag Olof Torjesen (2008) har i sin doktorgradsavhandling blant annet tatt for seg sykepleiernes og legenes lederroller, og deres tilpasning til enhetlig ledelsesmodell. Han beskriver hvordan sykepleiefagets ledelsessyn har utviklet seg etter 2. verdenskrig, og hevder at sykepleierne i stor grad har tilnærmet seg den form for ledelse som NPM og enhetlig ledelsesprinsipper definerer. Dette i motsetning til legene, som i stor grad knytter ledelse opp mot faglig ledelse.

Skjøld Johansen (2009) oppsummerer i sin avhandling at sykepleiere bruker flere timer pr uke på administrative oppgaver enn legene. Legene på sin side arbeider mye klinisk i sine lederstillinger, og jobber totalt sett flere timer pr uke enn sykepleielederne. For legene er altså ledelse i mye større grad ansett som klinisk ledelse.

2.8 Handlingsrom

Begrepet handlingsrom er sentralt i min problemstilling, der jeg ønsker å undersøke ledernes rom for å utøve ledelse, og i hvilken grad det er begrenset av oppgaver relatert til styring.

Ledere forholder seg til problemstillinger der fremgangsmåten og løsningen ikke er bestemt av regler og rutiner, og må i større eller mindre grad ta beslutninger basert på skjønn. Friheten til å bruke skjønn i gitte situasjoner kan beskrives som en leders handlingsrom (Strand, 2007:397).

Rosemary Stewart (1982) presenterer en modell der ulike lederroller beskrives, og hvordan de kan variere med henblikk på handlingsrom. Identiske stillinger kan inneha ulikt handlingsrom, da handlingsrommet påvirkes av hver enkelt leder. Det avgjørende for grad av handlingsrom er hvilket formelt mandat, og hvilken tillit, den enkelte leder faktisk innehar.

Espedal og Kvitastein (2012) fremstiller en gjennomgang av litteratur som presenterer handlingsrom som noe som er enten formelt eller subjektivt definert. Det formelle handlingsrommet kan begrenses ved at det stilles store og detaljerte krav, eller i form av regler, strukturer og prosedyrer. Det subjektive handlingsrom kan begrenses av måten lederen fortolker omverdenen på. Evne til å tåle usikkerhet og tolke forventninger, er avgjørende for grad av opplevd handlingsrom. For å kunne gjøre erfaringer, lære og dermed øke sin kompetanse, for deretter å kunne foreta kloke valg, er handlingsrom avgjørende.

Med utgangspunkt i Kotters (1990) skille mellom administrasjon og ledelse, der administrasjon representerer noe konstant, mens ledelse representerer noe i bevegelse, eller i endring, kan grad av rom for ledelse sees i sammenheng med handlingsrom. For å gjøre de erfaringer, og ta de valg, som er nødvendige for skape resultater i en organisasjon, kreves følgelig handlingsrom.

I AFFs lederundersøkelse var handlingsrom ett tema, og det fremkom der at handlingsrom er en betydningsfull faktor for å påta seg lederansvar. Det formelle handlingsrommet er nødvendig for å kunne lede endringer og være i bevegelse, men i tillegg er det også viktig for å kjenne arbeidsglede (Rønning m. fl., 2013).

Strand (2007:259) beskriver ulike organisasjonsformer, og setter disse i sammenheng med de ulike lederrollene, samt grad av handlingsrom. Han beskriver fire organisasjonsformer, der jeg særlig vil trekke frem byråkrati og ekspertorganisasjoner.

Det offentlige innehar ulike organisasjonsformer, med byråkrati som den organisasjonsform som tradisjonelt sett har vært fremtredende. Et byråkrati kjennetegnes ved et tydelig hierarki, og med arbeidsoppgaver som er spesialiserte, formaliserte og underlagt rutiner og regler. Forutsigbarhet og stabilitet vektlegges, lederne er opptatt av likeverd, å forhindre avvik, og rollen kjennetegnes i stor grad som administratorrollen. En leder i et byråkrati vil ha lite

handlingsrom, og mulighet for å bruke skjønn, da regler og instruksjoner forhindrer dette (Strand, 2007:263-266).

Et sykehus er imidlertid en typisk ekspertorganisasjon, som kjennetegnes ved å ha lavt hierarki, som står overfor komplekse problemstillinger, som igjen krever stor fagspesialisering. Tradisjonelt sett har medlemmene i denne organisasjonsformen stor autonomi i sitt arbeid. Ledernes rolle i denne organisasjonsformen karakteriseres som produsentrollen. Regler og rutiner har mindre betydning, mens måloppnåelsen er det viktigste. Lederne i denne organisasjonsformen har først og fremst autoritet på bakgrunn av sin fagkunnskap. Innenfor økonomiske og faglige rammer har ledere i ekspertorganisasjoner større handlingsrom, og mulighet for å bruke skjønn, i streben etter å nå mål (Strand, 2007:269-273).

Innføring av New Public Management-prinsipper i sykehus i Norge skulle altså bidra til en overgang fra det tradisjonelle byråkratiet, og over mot å fungere som det Strand (2007) beskriver som ekspertorganisasjoner. Det skulle altså bidra til at lederne fikk større handlingsrom. Den grad av regler og rutiner som preger sykehusvesenet i dag, i form av rapporteringskrav og nødvendig kontroll for å kunne rapportere og møte målkrav, stort kontrollspenn, og i større grad spesialiserte oppgaver, kan føre til at styring blir en stor del av ledelsesutøvelsen, og kan igjen gjøre at sykehusvesenet oppleves som et voksende byråkrati, en påstand som helse- og omsorgsminister Høie delvis bekrefter i sin sykehustale i 2014. Dette tilsier i så fall at ledernes handlingsrom er begrenset.

2.9 Forskningsstatus

Allmenn forskning omkring ledelse kan deles inn i et to hovedretninger, der den ene retningen har fokus på lederen, og den andre retningen har fokus på organisasjonen. Der det fokuseres på lederen, er det lederens rolle og atferd som er utgangspunkt for å forstå organisasjonsatferden og resultatene. Lederen inntar en rolle som den "heroiske leder", og lederens effektivitet vektlegges. Der det fokuseres på organisasjonen, er det faktorer som lederen ikke har kontroll over som er utgangspunktet, og de føringer som legges utgjør en ramme for lederens handlingsrom. Her må lederen i større grad tilpasse seg den rammen

omgivelsene gir, og lederens egne egenskaper utgjør kun en liten eller ingen forskjell (Askeland, 2011).

I mine søk har jeg funnet mye forskning på temaer som berører mitt, men som ikke direkte går på forholdet mellom styring og ledelse i spesialisthelsetjenesten, og hvilket rom ledere her opplever at de har for å utøve ledelse. Jeg har funnet forskning omkring innføring av enhetlig ledelse, med fokus på tydeligere ledelse, og resultatet av dette. Jeg finner også mye forskning om hva ledere bruker tiden sin på. Det jeg så langt har funnet av forskning som berører mitt tema, er også fortrinnsvis basert på kvalitativ metode.

Av særlig relevans for min studie har jeg funnet følgende:

Dag Olof Torjesens avhandling (2007), som tar utgangspunkt i helseforetaksreformen og reformen om enhetlig ledelse, og studerer blant annet samspillet mellom politiske føringer, foretakslogikken og profesjonenes evne til å tilpasse seg nye lederroller.

Monica Skjøld Johansens avhandling (2009), som tar utgangspunkt i innføring av enhetlig ledelse, og belyser blant annet de prosesser som settes i gang blant profesjonene i spesialisthelsetjenesten, ved innføring av en stor reform. Hun søker forståelse av de ulike profesjoners syn på ledelse, med bakgrunn i profesjonenes historiske utvikling, og frem til nåtidens forståelse av ledelse hos leger og sykepleiere.

Arman, Dellve, Wikström og Törnström (2009), som er en studie som sammenlikner hva ledere gjør, ved å ta utgangspunkt i Mintzbergs strukturerte observasjonsmetode. Studien er en observasjonsstudie, der 1. og 2. linjeledere i helsetjenesten ble observert i 3,4 eller 5 dager, med sikte på å beskrive deres tidsbruk. De finner at 16 % av tiden brukes på administrasjon, nesten halvparten av tiden går med til møter og det ble brukt svært lite tid til strategiske oppgaver. Dagene består av mange korte aktiviteter, og det er hyppigere kontakt med underordnede enn med overordnede.

Carina Olofssons masteroppgave (2006), som er en dagsstudie av 6 ledere, med intervju i etterkant, der hun ønsker å kartlegge lederes hverdag i spesialisthelsetjenesten i Norge. Hun finner i sin studie at ledere bruker mye tid på administrativt arbeid, og at de også bruker en del

tid på klinisk arbeid. Intensjonen med enhetlig ledelse, der ledere kun skal være ledere, er altså ikke oppfylt.

Linda Engviks masteroppgave (2013), som er en observasjonsstudie, med intervju i etterkant, av 4 ledere på ulikt nivå i spesialisthelsetjenesten. Hun ønsker i studien å kartlegge grad av administrasjon og ledelse, og om grad av frihet og forutsigbarhet er ulik i forhold til hvilket ledernivå man befinner seg på. Hun er opptatt av om administrasjon er hovedoppgaven, og om lederen kun blir en brikke, der mulighet for å være aktør, og å lede, blir tilsidesatt.

Lederne i studien skiller selv klart mellom ledelse og administrasjon. Hennes hypotese var at ledere høyere opp i hierarkiet utøver mer ledelse enn administrasjon, og vise versa. Hun finner belegg for å bekrefte sin hypotese i undersøkelsen.

2.10 Oppsummering av teori

Ledelse er assosiert med transformasjonsledelse, og er i høy grad relasjonsorientert. Gjennom medarbeidere skal man jobbe for å nå mål, for å skape endring, og opptre proaktivt. Styring er assosiert med transaksjonsledelse, har fokus på orden, systemer, struktur og prosedyrer, og er oppgaveorientert. Gjennom disse virkemidlene skal man skape forutsigbarhet, og nå mål i en kompleks organisasjon. Selv om det å skille mellom styring og ledelse kan virke kunstig, er det et skille som flere teoretikere har gjort, og som ledere også i virkeligheten gjør, noe vi ser i Linda Engviks masteroppgave (2013). For å besvare min problemstilling er også dette skillet vesentlig, for å kunne se hvilke oppgaver som utgjør tyngden. Teorien viser også at dersom en leders kontrollspenn er stort, vil dette medføre behov for stor grad av styring, men mindre mulighet for kontroll, mens det i motsatt fall kan gi større rom for å utøve ledelse, men også med større mulighet for kontroll. Det er dermed å forvente at jeg i min undersøkelse vil finne at lederne med størst kontrollspenn, også vil ha stor grad av styring i sin ledelsesutøvelse. Ved hjelp av teori har jeg besvart første del av mitt forskningsspørsmål om hvilke oppgaver som forbindes med styring, og hvilke oppgaver forbindes med ledelse i teorien. Undersøkelsen vil kunne gi svar på hvilke oppgaver som forbindes med styring og ledelse i praksis.

Lederens ulike lederroller beskriver lederens oppgaver og handlinger overfor medarbeidere, omverdenen og organisasjonen forøvrig. Jeg har presentert ulike teorier om lederroller, og faller ned på at Harald Askelands (2015) modell for lederroller er den jeg vil benytte meg av i min undersøkelse, for å kunne kategorisere de oppgaver lederne syntes er viktige og bruker tid

på. De ulike lederrollene er beskrivende for hvorvidt lederens oppgaver er preget av styring eller ledelse, sett ut fra forklaringen tidligere i kapittelet. Det er rollene som integrator og dirigent som vil ha mitt fokus, da disse i størst grad er representative for grad av styring og ledelse på operativt nivå. Det er ved å kartlegge oppgaver som anses som viktige, og som opptar tid, at jeg kan besvare mitt forskningsspørsmål om i hvilken grad det er styring som preger lederhverdagen.

New Public Management (NPM) er samlebetegnelsen på en rekke reformer, som er gjennomført i varierende grad i offentlig sektor i en rekke land etter den økonomiske krisen på 70-tallet. NPM var en motreaksjon til den stadig voksende offentlige sektor, og dens omfattende byråkrati. NPM-prinsippene rettet fokus mot effektivitet, kvalitet og nye former for ledelse. Ledelse skulle gå fra å i stor grad være regelstyrt, til å bli målstyrt. Dette skulle gi den enkelte leder større frihet i sin ledelsesutøvelse, for å nå fastsatte mål. Kritikken av NPM-prinsippene går blant annet på at denne ledelsesformen også kan føre til større grad av hierarki, rigiditet og kontroll, og at den dermed kan føre til økt byråkratisering. Disse motsetningene representerer det jeg vil undersøke i min oppgave, i det min hypotese er at innføring av nye ledelsesformer har økt byråkratiseringen, og redusert friheten til å utøve ledelse, da målstyring også kan være en indirekte regelstyring eller kontroll av den form for ledelse den enkelte har rom for å utøve. Dersom min hypotese medfører riktighet, vil jeg i min undersøkelse finne at lederne styrer mer enn de leder, og at deres handlingsrom er begrenset ved de styringsmål og den indirekte kontroll disse utgjør i forhold til ledelsesutøvelsen.

Innføring av enhetlig ledelse, samt innføring av en rekke nye helselover, medførte altså en dreining fra regelstyring, til mål- og resultatstyring. I spesialisthelsetjenesten medførte dette også en dreining fra todelt ledelse, til enhetlig og helhetlig profesjonsnøytral ledelse. Reformen om enhetlig ledelse ble innført i Spesialisthelsetjenesteloven i 1999, med virkning fra primo 2001. I realiteten ble innføring av enhetlig ledelse først startet opp i 2003, der SIV HF, nå bestående av 3 klinikker, hvorav to først har tilkommet de senere årene, har innført enhetlig ledelse i ulik takt. Hvorvidt enhetlig ledelse fullstendig er innført i hele klinikken er også diskutabelt, da organiseringen i de 3 klinikkene er ulike. Stillingsbeskrivelser og ansvarsområder på det operative området er imidlertid sammenfallende, og er utledet etter prinsippet om enhetlig ledelse. Slik vil min undersøkelse kunne besvare mitt forskningsspørsmål hvorvidt innføring av enhetlig ledelsesprinsipper har påvirket grad av styring og rom for å utøve ledelse.

Rom for å utøve ledelse fordrer handlingsrom. Handlingsrom kan defineres som frihet til å utvise skjønn og foreta valg. Handlingsrommet kan begrenses formelt av detaljerte jobbkra, regler, rutiner og prosedyrer. Det kan også begrenses subjektivt ved lederes egen evne til å tolke forventninger og tåle usikkerhet. Handlingsrom kan også begrenses av manglende tillit fra lederens omgivelser. Lederens eventuelle subjektive begrensning, eller mangel på tillit fra egen leder, vil ikke spesifikt fanges opp av min undersøkelse. Det jeg derimot vil undersøke er hvorvidt ledernes handlingsrom begrenses formelt, via kontroll i form av store jobbkra. Ved å undersøke grad av handlingsrom, kan jeg støtte opp om besvarelsen av mitt forskningsspørsmål om hvordan innføring av enhetlig ledelse har påvirket grad av styring og rom for å utøve ledelse.

3.0 METODE

3.1 Metodevalg

Utgangspunktet for denne oppgaven er min forforståelse omkring hvordan økende rapporteringskrav, kontroll og styring i spesialisthelsetjenesten, gir den enkelte leder mindre handlingsrom og mindre rom for å utøve ledelse. Forforståelsen er basert på utsagn fra kollegaer i min omkrets, og egne erfaringer, som tilsier at grad av styring økes og handlingsrommet minskes. Med denne hypotesen som utgangspunkt, har jeg flere spørsmål jeg ønsker å besvare med min undersøkelse. Hvilken lederprofil har utviklet seg i spesialisthelsetjenesten i årene etter innføring av spesialisthelsetjenesteloven og enhetlig ledelse? Har handlingsrommet blitt mindre, og er lederne i større grad bundet til å kun styre og kontrollere ut fra gitte prosedyrer? Selv er jeg opptatt av at det ligger mye ledelse i administrasjon, at begrepene vanskelig kan skilles ad.

Jeg ønsker, på bakgrunn av min forforståelse, å undersøke hvorvidt det virkelig er slik at flertallet av ledere i spesialisthelsetjenesten erfarer mindre handlingsrom, og mindre rom for ledelse, etter innføring av enhetlig ledelse og spesialisthelsetjenesteloven. Jeg er ikke opptatt av å undersøke detaljer i min undersøkelse, men derimot hvilken generell oppfatning som råder hos et flertall. Jeg har på denne bakgrunn valgt å benytte kvantitativ metode. Når en undersøkelse skal gi svar som sier noe om bredde, og ikke så mye dybde eller årsaker til hvorfor ting er som de er, vil kvantitativ metode være den mest hensiktsmessige metode å benytte.

3.2 Valg av enheter

De som skal undersøkes betegnes som enheter i undersøkelsen, og det jeg skal spørre om betegnes som variabler. Målgruppen, eller populasjonen, for undersøkelsen er i utgangspunktet det totale antall enheter som finnes. Dersom man ikke ønsker å rette undersøkelsen mot absolutt alle, kan man trekke ut et utvalg av populasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:239).

I min undersøkelse ønsker jeg å rette mine spørsmål til den gruppe av ledere som er nærmest det operative nivået, nemlig ledere på 4. nivå. Populasjonen i min undersøkelse er dermed alle 4.linjeledere i spesialisthelsetjenesten i Norge. Dette representerer et så stort antall enheter, at

jeg må trekke ut et utvalg av populasjonen. Jeg velger dermed å utføre undersøkelsen i Sykehuset i Vestfold HF (SIV HF), som er min egen organisasjon. Jeg har lett tilgang til enhetene i SIV HF, og utvalget må sies å være et bekvemmelighetsutvalg. Jeg forfattet dermed en søknad til administrerende direktør i SIV HF (vedlegg 1 og 2), og fikk i mail 25.09.14 klarsignal på å gjennomføre undersøkelsen. Jeg hadde deretter kontakt med HR-avdelingen i SIV HF, for å få mail-adresser til respondenter.

Mine enheter i undersøkelsen vil være operative ledere i hele SIV HF. Spørreskjemaet ble sendt ut til 131 respondenter, og jeg fikk 73 svar. Dette gir en svarprosent på 55,7 %.

Det å forske i egen organisasjon kan være utfordrende. Selv tenker jeg også at det kan bidra til å øke svarprosenten, da mange vil føle en større forpliktelse til å svare på en undersøkelse fra en kollega. I og med at min undersøkelse er en anonym spørreundersøkelse forenkler dette problemstillingen.

3.3 Valg av variabler i spørreskjemaet

Første del av spørreskjemaet (vedlegg 3) inneholder spørsmål av demografisk art, så som kjønn, alder, utdanningsbakgrunn og fagområde. Videre følger spørsmål omkring arbeidsplassens størrelse, antall årsverk man er leder for, budsjetttramme og fysiske forhold. Skjemaet inneholder også spørsmål som dreier seg om hva som anses som viktige oppgaver, og tidsbruk på disse oppgavene, og baserer seg på en klassifisering av lederroller basert på Askelands (2015) lederrollemodell. I den følgende tabell er de forskjellige dimensjoner operasjonalisert i følgende spørsmål:

TABELL 3 SPØRSMÅL OPERASJONALISERT I ASKELANDS ROLLEMODELL

<i>Askeland</i>		
<p>Helhet</p> <p>Resultat</p> <p>Verdier/formål</p> <p>Skape mening i arbeidet</p> <p>Koordineringsansvar</p> <p>Resultatansvar</p>	<p>Institusjonell leder</p>	<p>Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag</p> <p>Bidra til organisasjonens samlede resultater</p> <p>Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper</p> <p>Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden</p>
<p>Oppgaveorientert</p> <p>Eksternt fokus</p> <p>Opptatt av hvordan oppgaver utføres</p> <p>Fokus på utvikling av tjenesten i takt med omgivelsene</p>	<p>Tjenesteutvikler</p>	<p>Fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis</p> <p>Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov</p> <p>Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig</p> <p>Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten</p>
<p>Relasjonsorientert</p> <p>Eksternt fokus</p> <p>Opprette og vedlikeholde eksterne relasjoner og allianser</p> <p>”Buffer” for press utenfra</p>	<p>Mellommann</p>	<p>Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet</p> <p>Representere utad</p> <p>Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov</p> <p>Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører</p>
<p>Relasjonsorientert</p> <p>Internt fokus</p> <p>Støtte, veilede og motivere</p> <p>Fremme samarbeid</p> <p>Skape godt sosialt klima</p>	<p>Integrator</p>	<p>Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats</p> <p>Støtte, utvikle og motivere medarbeidere</p> <p>Bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng</p> <p>Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte</p>

Oppgaveorientert	Dirigent	Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter
Internt fokus		Bidra til at det arbeid som utføres fører til
Kvalitet		ønskede resultater
Resultat		Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke
Effektivitet		
Lage struktur og prosedyrer		Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen
Planlegge og koordinere		

Skjemaet inneholder også spørsmål om verdier.

For å besvare min problemstilling, inneholder spørreskjemaet også spørsmål om handlingsrom og enhetlig ledelse. I forhold til handlingsrom bes respondentene om å gradere sitt mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur, samt grad av opplevd rom for å utøve ledelse. De får i tillegg to åpne spørsmål der de blir bedt om å oppgi områder der de har handlingsrom, og områder der de har begrenset eller lite handlingsrom. I forhold til enhetlig ledelse spørres de om i hvilken grad det er implementert, om intensjonen er oppnådd, om innføring av enhetlig ledelse har medført tydeligere ansvarsforhold i organisasjonen, og om det har medført bedre samordning av administrasjon og fag. I tillegg blir lederne som har vært ansatt i organisasjonen i over 5 år spurt om innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring og mindre handlingsrom, samt i hvilken grad de bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere, eller på kontroll, rapportering og problemløsning.

3.4 Spørreskjemaet

Undersøkelsen vil være en tverrsnittsundersøkelse, og jeg har vært med på en videreutvikling av et standardisert spørreskjema som prosjektet «Ledelse i praksis» har utviklet, for å benytte dette i min undersøkelse. Spørreskjemaet er prekodet, men inneholder også åpne spørsmål. Åpne spørsmål kan imidlertid gi et generaliseringsproblem. En av utfordringene med å benytte spørreskjema, er muligheten for at informantene forstår spørsmålene ulikt, og dermed svarer på ulik bakgrunn. Dette stiller krav til tydelighet og god forklaring omkring hvert spørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Spørreskjemaet er inndelt i følgende hovedkategorier:

1. Bakgrunnsopplysninger om lederen
2. Bakgrunnsopplysninger om utdanning
3. Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling
4. Konkrete spørsmål om nåværende lederstilling
5. Handlingsrom
6. Ulike lederoppgaver og lederprofil
7. Kontaktmønster med andre personer og instanser
8. Verdier i virksomheten
9. Aksept for og avklaring av egen lederrolle
10. Enhetlig ledelse

Spørreskjemaet inneholder totalt 47 spørsmål, der det hovedsaklig er oppgitt svaralternativer, i form av en gradering fra 1 - 5, eller spørsmål om å fylle ut tall i forhold til alder og budsjett. Eksempelvis er spørsmål om hva som ansees som viktige oppgaver og tidsbruk på disse laget i skjema for gradering.

Noen spørsmål er åpne, og fordrer korte beskrivelser av eksempelvis handlingsrom.

Spørreskjemaet ligger som vedlegg til oppgaven.

I datainnsamlingen er det benyttet Questback som verktøy. E-postlister over ledere ble på forhånd «vasket» i samarbeid med HR, og undersøkelsen ble sendt som link på mail til respondentene. Det ble sendt ut i alt 3 påminnelser, og undersøkelsen var aktiv i 4 uker. Resultatene ble overført fra Questback til statistikkprogrammet SPSS, for videre analyser.

3.5 Analyse

Jeg har i undersøkelsen rekodet noen av svarene i SPSS, inn i grupper. Dette gjelder alder, hvor mange år den enkelte har vært leder og kontrollspenn. Alder ble rekodet inn i alderskategoriene 30 – 39 år, 40 – 49 år, 50 – 59 år og 60 – 69 år. Antall år den enkelte har vært leder ble rekodet til 0 – 3 år, 4 – 6 år, 7 – 10 år og 11 – 36 år. Kontrollspenn ble rekodet til 0 – 10, 11 – 20, 21 – 50, 51 – 100 og 101 – 150.

Jeg har i enkelte spørsmål brukt sentraltendens med gjennomsnitt, i spørsmål der respondentene har hatt utgangspunkt i en skala fra 1 – 5, fra svært liten grad, til svært stor grad. Noen av graderingsspørsmålene er også gjengitt i stolpediagram. I spørsmål uten gradering er svar gjengitt prosentvis, med gjennomsnitt, eller i stolpediagram med antall. Jeg har kjørt deskriptiv statistikk med krystabeller på en rekke spørsmål, og har i stor grad benyttet spørsmål om grad av handlingsrom som uavhengig variabel.

3.6 Metodedrøfting

3.6.1 Validitet

Validitet dreier seg om hvor godt de data man etterspør, representerer det fenomen man vil undersøke. I mitt tilfelle ønsker jeg å undersøke et fenomen som har variabler av ulik karakter. Validiteten behøver ikke å være absolutt, og man kan ofte tenke seg logisk frem til hvilke variabler som vil være aktuelle i undersøkelsen. Man bør imidlertid tilstrebe at de variabler man benytter er tilnæringsvis valide (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

I mitt tilfelle har jeg benyttet spørsmål som allerede har vært benyttet i andre spørreskjemaer i ”Ledelse i praksis”-prosjektet. I tillegg har jeg i samarbeid med veileder og medstudent konstruert spørsmål relatert til professor Askelands lederrollemodell, samt spørsmål som besvarer min problemstilling, og mine forskningsspørsmål. Dette er spørsmål omkring handlingsrom og enhetlig ledelse. Det at hoveddelen av spørreskjemaet er benyttet i tidligere undersøkelser, sikrer i større grad at jeg måler det jeg faktisk vil måle, og øker dermed validiteten.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om hvilken grad av pålitelighet min undersøkelse innehar, med tanke på data og datainnsamling, og bearbeiding av dataene i etterkant. Dette reiser flere spørsmål til meg som forsker: Hvor valide er mine variabler og verdier? Er metoden hensiktsmessig for å innhente de data jeg ønsker? Har jeg trukket riktig utvalg, og vil respondentene faktisk besvare undersøkelsen? Hvordan skal jeg systematisere og presentere de data jeg innhenter? Jeg må vurdere mitt forskningsdesign med tanke på å få mest mulig nøyaktig informasjon om fenomenet jeg undersøker. Eksempelvis vil jeg ved å velge en kohortundersøkelse i mitt

prosjekt få en høyere grad av reliabilitet, da jeg stiller den samme gruppe mennesker de samme spørsmål på ulike tidspunkter. Reliabiliteten ville også økes dersom vi var flere forskere som undersøkte det samme fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

I mitt tilfelle har jeg gjort en tverrsnittsundersøkelse, og har dermed ikke sikret meg at de svar jeg har fått er gjeldende over tid. Det er heller ikke gjort tester for å undersøke reliabilitet. Det er imidlertid flere mastergradsstudenter som har benyttet hoveddelen av spørreskjemaet tidligere, og har sett den samme tendensen. For min del har jeg i ettertid innsett at ett av de spørsmålene jeg konstruerte for å gi svar på min problemstilling vært lite hensiktsmessig, da jeg stiller to spørsmål i ett. Jeg anser imidlertid at undersøkelsen ville gitt samme svar dersom den ville ha blitt utført på nytt.

3.6.3 Generalisering

Undersøkelsens svarprosent, samt det relativt beskjedne antallet respondenter, i forhold til populasjonen, som min undersøkelse omfatter, gjør at mine funn ikke kan generaliseres. Enkelte funn kan nok antagelig overføres, mens størrelsen på materialet tilsier at generalisering ikke er aktuelt.

3.7 Ethiske overveielser

Mitt prosjekt innebærer ikke at informantene blir direkte berørt. I hvilken grad undersøkelsen skaper tanker omkring forholdet mellom styring og ledelse er vanskelig å si, men jeg tenker ikke at dette vil berøre noen i negativ forstand. Når det gjelder de opplysningene jeg vil innhente, er disse i utgangspunktet anonyme, ikke identifiserbare opplysninger. Jeg vil rådføre meg med personvernombudet ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, for å få klarhet i om dette utløser meldeplikt i Personvernloven, noe som ble avkreftet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

4.0 RESULTATER

Undersøkelsen ble gjennomført i Sykehuset i Vestfold HF, og ble sendt ut til alle ledere på operativt nivå (enhetsnivå). Sykehuset i Vestfold er innad organisert noe ulikt, der noen avdelinger har 4 ledernivåer, mens andre har 3. I dette tilfellet omfattes dermed ledere på både 3. og 4. linjenivå grunnet ulikheten i organisering. Totalt antall respondenter var 131, og svarprosent var 57 %.

Undersøkelsen omfatter flere områder;

Bakgrunnsdata om lederen, om organisasjonen og lederstillingen

Lederoppgaver og lederprofil

Lederroller

Handlingsrom

Enhetlig ledelse

Verdier

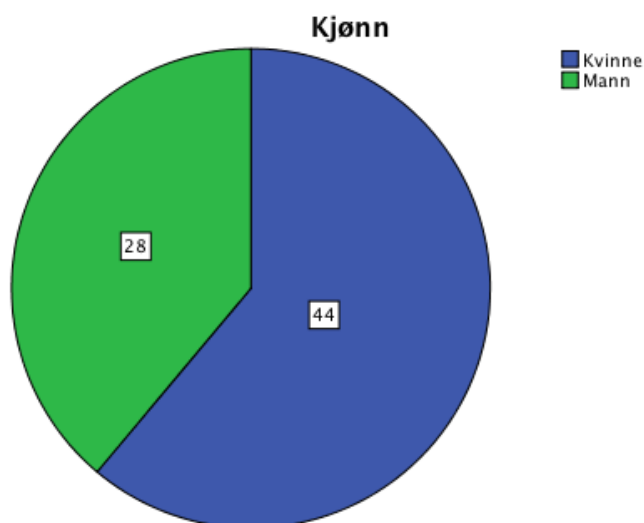
Spørreskjemaet var delvis utarbeidet i forbindelse med prosjektet «Ledelse i praksis», og ble videre bearbeidet for å besvare min problemstilling. Da ikke alle områdene i undersøkelsen er relevant for min problemstilling, vil jeg utelate besvarelsene på disse områdene. Presentasjon av funn vil derfor fremstilles med utgangspunkt i min problemstilling, og inndeles som følger:

Del 1 består av en presentasjon av lederne og organisasjonen, del 2 er en presentasjon av funn relatert til lederrollen, og del 3 omhandler resultater fra spørsmål som omhandler handlingsrom og enhetlig ledelse.

4.1 Bakgrunnsdata om ledere, om organisasjonen og lederstillingen

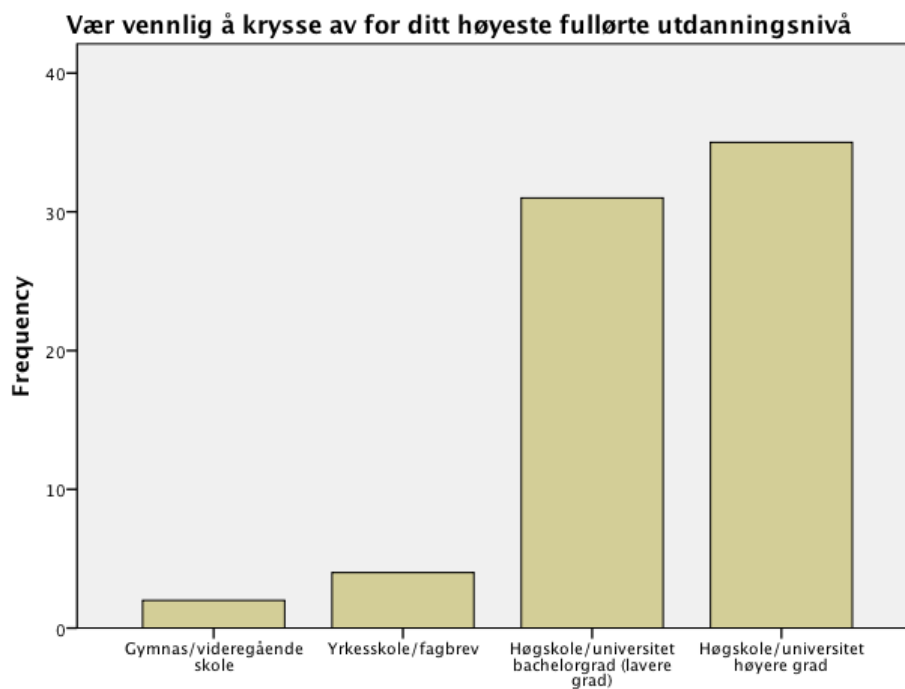
Kjønnsfordeling blant respondentene var 61 % kvinner og 39 % menn. Kvinneandelen på tilsvarende felt i AAFs lederundersøkelse i 2011 var 65,1 %, slik at andelen kvinner her ligger noe lavere (Rønning m. fl., 2013).

FIGUR 2 KJØNN (N=72)



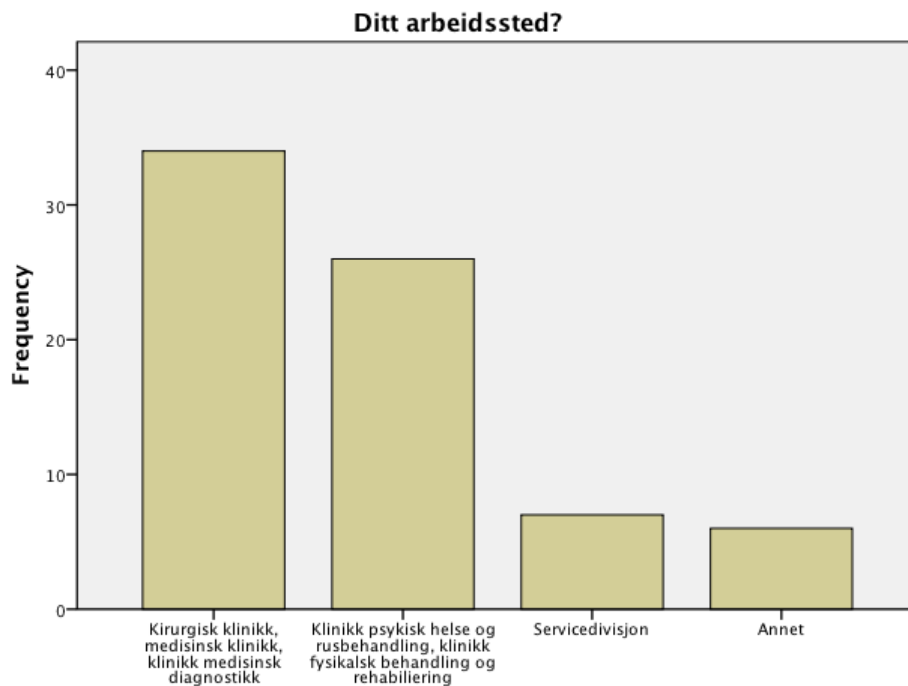
Når det gjaldt utdanningsnivå oppga nærmere 43 % høgskole/universitet lavere grad, og nærmere 49 % høgskole universitet høyere grad. Altså har nærmere 92 % av respondentene utdanning på høgskolenivå. Tilsvarende i AFFs lederundersøkelse viser at 62,7 % av lederne har utdanning på høgskolenivå (Rønning m. fl., 2013). Dette viser at lederne i SIV HF har et svært høyt utdanningsnivå.

FIGUR 3 UTDANNINGSNIVÅ (N=72)



Nærmere 47 % av respondentene var ledere for sykehusavdelinger, mens om lag 37 % var ledere i Klinikk Psykisk helse og rusbehandling, samt Klinikk fysikalsk behandling og rehabilitering. Drøyt 9 % var ledere i Servicedivisjon, mens drøyt 8 % har valgt ”Annet”. Under «Annet» kommer IT-avdeling, prosjekt avdeling, HR o.l.

FIGUR 4 ARBEIDSSTED (N=73)



Ledernes kontrollspenn varierte fra 2 til 80 årsverk, og fra 2 til 135 personer, med et snitt på 25 årsverk, og 32 personer, i lederspenn. Nærmere 20 % av lederne har ansvar for over 50 ansatte, og nærmere 40 % har ansvar for mellom 21 og 50 ansatte. 60 % av lederne har altså et kontrollspenn på 21 personer eller mer. Det er ledere på tradisjonelle sykehusavdelinger som prosentvis har størst lederspenn.

Undersøkelsen omfatter også ledererfaring, samt hvor lenge den enkelte leder har vært ansatt i nåværende stilling. I nåværende stilling varierer ansienniteten fra 0 – 36 år, med et gjennomsnitt på drøyt 6 år. Når det gjelder ledererfaring totalt varierer dette fra 0 til 38 år, med et gjennomsnitt på 11 år. Fordelt på kjønn, ser vi at kvinner har en gjennomsnittelig ledererfaring på 10,6 år, mens menn har et gjennomsnitt på 11,7 år. Snittalder blant respondentene var 52 år. Sammenlignet med AAFs lederundersøkelse (Rønning m. fl., 2013)

ser vi at lederne her har en gjennomsnittsalder på 47,6 år, og har et snitt på ledererfaring på 12,7 år for kvinner, og 17,4 år for menn (Rønning m. fl., 2013).

TABELL 4 LEDERERFARING I FORHOLD TIL ALDER (N=53)

I hvor mange år har du vært leder totalt?					
Din alder					
I hvor mange år har du vært leder totalt?	30 – 39	40 – 49	50 – 59	60 - 69	Totalt
0 – 3 år	2	4	3	1	10
4 – 6 år	2	2	4	0	8
7 – 10 år	2	7	7	1	17
11 – 36 år	0	0	14	4	18
Totalt	6	13	28	6	53

Undersøkelsen viser altså at de operative lederne i Sykehuset i Vestfold har en relativt høy gjennomsnittsalder, og flesteparten har også lang ledererfaring. Nærmere 53 % av lederne i undersøkelsen er i alderen 50 – 59 år. Det er følgelig de eldste lederne som har lengst ledererfaring. 67 % i gruppa 60-69 år har vært ledere i 11 år eller mer, mens halvparten gjelder for det samme i gruppa 50-59 år.

Lederne i undersøkelsen angir at de arbeider gjennomsnittlig 45 timer i uka, og at gjennomsnittlig 14 timer brukes til møter.

4.2 Lederroller

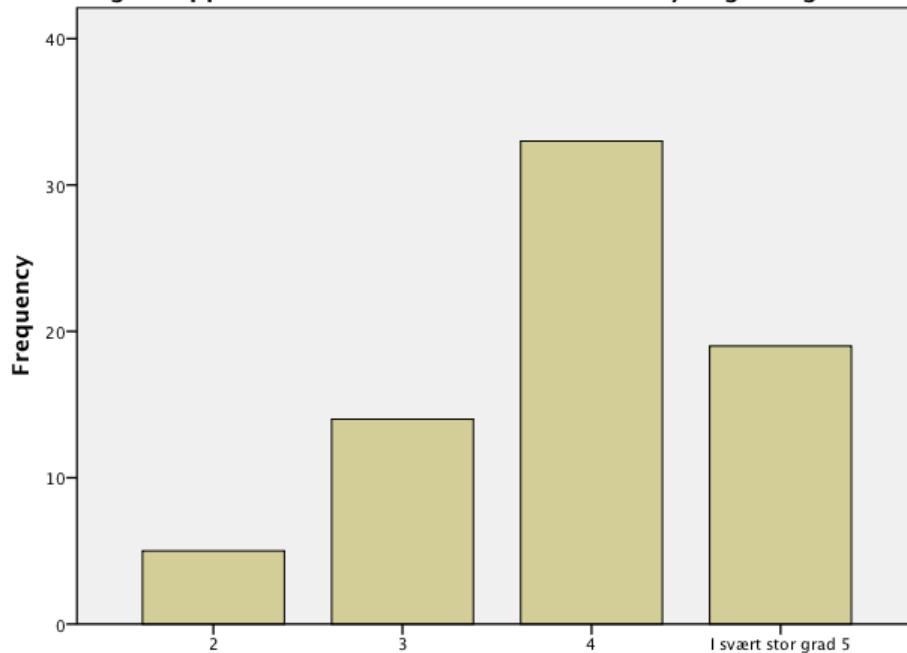
Lederne fikk flere spørsmål vedrørende lederroller. Noen spørsmål var en gradering fra 1, svært lite viktig, til 5, svært viktig, og noen spørsmål var åpne. Det ønskelige her var å få frem hva lederne selv mener er viktige oppgaver, og hva som faktisk opptar tid.

4.2.1 Samsvar mellom myndighet og ansvar

Utgangsspørsmålet når det gjelder lederroller var om lederne mener at det er samsvar mellom myndighet og ansvar. 73,5 % av de spurte mener at det i stor, eller i svært stor grad er samsvar mellom myndighet og ansvar.

FIGUR 5 SAMSVAR MELLOM MYNDIGHET OG ANSVAR

I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar?



I tabell 5 ser vi at 78,6 % av kvinnene har svart at de i stor, eller svært stor grad opplever samsvar mellom myndighet og ansvar, mens det samme gjelder for 64,3 % av menn. Når man sammenligner svar med arbeidssted, ser vi at henholdsvis 100 % og 83,3 % av ansatte i Servicedivisjonen og "Annet" mener at det i stor, eller svært stor grad er samsvar mellom myndighet og ledelse, mens det i samme grad scores 69,7 % blant ledere i tradisjonelle sykehusavdelinger, og 64 % blant ledere i psykiatri og rehabilitering.

TABELL 5 SAMSVAR MELLOM MYNDIGHET OG ANSVAR, I FORHOLD TIL KJØNN OG ARBEIDSTED (N=71)

I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar?						
	Kvinne	Mann	Kirurgisk klinikk, medisinsk klinikk, klinikk medisinsk diagnostikk	Klinikk psykisk helse og rusbehandling, klinikk fysikalsk behandling og rehabilitering	Service divisjon	Annet
I svært liten grad 1						
2	2.4 %	14.3 %	9.1 %	4 %		16.7 %
3	19 %	21.4 %	21.2 %	28 %		
4	50 %	39.3 %	39.4 %	44 %	85.7 %	50 %
I svært stor grad 5	28.6 %	25 %	30.3 %	24 %	14.3 %	33.3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Over 86 % føler at sin rolle som leder er avklart og akseptert i organisasjonen. De resterende 14 % ble i et åpent spørsmål bedt om å begrunne hva som er årsaken til at rollen ikke er avklart og akseptert. Her ga 8 av lederne tilbakemelding, og sier at rollen til dels ikke er akseptert fordi underordnede har vansker med å akseptere en sykepleier som leder, fordi deres mulighet for å påvirke det som bestemmes på nivået over ikke finnes, og fordi struktur og ulik praktisering av lederrollen skaper forvirring.

I tabell 6 ser vi at fordelingen når det gjelder kvinner og menn er nokså lik, der henholdsvis 88,4 % og 82,1 % svarer at rollen er avklart og akseptert. Blant menn svarer imidlertid 3,6 % at den ikke er avklart og akseptert, mens det er ingen kvinner som har svart negativt på dette spørsmålet. Når det gjelder svarfordeling på arbeidssted, er dette også nokså likt, med unntak av den andelen som jobber under "Annet", der 100 % mener at rollen som leder er avklart og akseptert. For de som jobber på de resterende arbeidsplassene fordeler prosentandelen som har svart "ja" seg på 80,8 % for psykiatri og rehabilitering, 83,3 % for Servicedivisjonen og 88,2 % på sykehusavdelingene.

TABELL 6 ROLLEAVKLARING I FORHOLD TIL KJØNN OG ARBEIDSSTED (N=72)

Føler du at din egen rolle som leder er avklart og akseptert av andre i organisasjonen						
	Kvinne	Mann	Kirurgisk klinikk, medisinsk klinikk, klinikk medisinsk diagnostikk	Klinikk psykisk helse og rusbehandling, klinikk fysikalsk behandling og rehabilitering	Service divisjon	Annet
Ja	88.4 %	82.1 %	88.2 %	80.8 %	83.3 %	100 %
Nei		3.6 %	2.9 %			
Både/og	11.6 %	14.3 %	8.8 %	19.2 %	16.7 %	

4.2.2 Som leder opplever jeg at det viktigste i min lederjobb er å...

Lederne ble deretter bedt om å rangere en rekke påstander, ut fra hvilke påstander de mente representerer det viktigste i sin lederjobb (vedlegg 4). Påstandene skulle rangeres fra 1, svært lite viktig, til 5, svært viktig, og de ble på forhånd kodet med utgangspunkt i Askelands lederrollemodell, som presentert i metodekapittelet. Påstandene ble deretter gruppert under tilhørende lederrolle. Tabell 7 viser en gjennomsnittsberegning av den score som ble gjort på de ulike lederrollene.

TABELL 7 DE VIKTIGSTE LEDERROLLENE (N=73)

	Integrator	Dirigent	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Mellommann
Snitt	4,54	4,26	4,11	3,87	3,87

Som vi ser i tabell 8 kommer det tydelig frem i undersøkelsen at flertallet på de enkelte indikatorene rangerer rollen som integrator, som dirigent og som institusjonell leder, som de viktigste, og at rollen som mellommann og tjenesteutvikler er de minst viktige.

Gjennomsnittet viser imidlertid at det er rollen som integrator og som dirigent som ligger høyest. Rollene som institusjonell leder har 4 indikatorer blant de 10 viktigste lederrollene, og markerer dermed at denne rollen er betydningsfull, selv om den kommer etter rollen som

dirigent og integrator i gjennomsnitt. Rollen som tjenesteutøver og mellommann rangeres også i gjennomsnitt høyt, selv om de kommer nederst på listen over gjennomsnittet i rangeringen.

TABELL 8 DE 10 VIKTIGSTE LEDERROLLENE (N=73)

Det viktigste i lederjobben		
Påstand	Lederrolle	Score
Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte	Integrator	4,82
Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater	Dirigent	4,75
Bidra til å skape felles mål og verdier blant medarbeidere	Institusjonell leder	4,64
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	Integrator	4,63
Bidra til organisasjonens samlede resultater	Institusjonell leder	4,41
Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov	Tjenesteutvikler	4,29
Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden	Institusjonell leder	4,25
Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag	Institusjonell leder	4,24
Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen	Dirigent	4,23
Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke	Dirigent	4,22

Lederne fikk i etterkant av dette spørsmålet et åpent spørsmål, der de spørres om det finnes andre sentrale oppgaver i tillegg til de nevnte. Her får jeg 5 svar, der innholdet er å styre ressurser, sikre gode rutiner og systemer, bidra til et godt arbeidsmiljø, sikre ryddige lønns- og arbeidsforhold, daglig drift og delegasjon av oppgaver. Hovedinntrykket her er at dirigentrollen fremheves, eksemplifisert med følgende sitat: *Ikke til å komme fra at man administrerer i tillegg til ledelse. Kanskje aller mest!*

Tilslutt i undersøkelsen ble lederne på nytt stilt åpne spørsmål omkring samme tema. Spørsmålene var valgfrie å besvare, noe som dessverre medførte færre svar enn i de foregående spørsmålene.

Det første spørsmålet var «For meg innebærer det å være leder i hovedsak...», og her fikk jeg totalt 35 svar, med 64 utsagn. 47 % av svarene på de enkelte indikatorene faller inn under dirigentrollen, mens 44 % faller inn under integratorrollen. I forhold til dirigentrollen er det gjennomgående det å sørge for hensiktsmessig organisering for å kunne nå mål og vise resultater som gjengis i svarene. Når det gjelder integratorrollen er det utsagn som *Utvikle, tilrettelegge og motivere*, som er det essensielle for respondentene. Kun 3 % av svarene tilsvarer rollen som institusjonell leder, og 6 % tilsvarer rollen som tjenesteutvikler. Ingen av svarene sorterer under mellommannrollen.

Videre ble lederne spurt om hvilke 3 til 5 oppgaver de anser som de viktigste, og ble bedt om å rangere disse. I figur 6 ser vi at rollen som dirigent er den som flest syntes er viktigst, mens integratorrollen følger dernest. Det kom her 30 svar, med totalt 95 utsagn. Det er også her de samme utsagnene som går igjen under de ulike rollene. Det er fortsatt ingen av respondentene som angir mellommannrollen som viktig.

FIGUR 6 DE 3 TIL 5 VIKTIGSTE LEDEROPPGAVENE (N=30)



4.2.3 Som leder opplever jeg at jeg bruker mest tid på å...

Lederne ble her bedt om å rangere hvilke oppgaver de bruker mest tid på, fra 1, svært lite viktig, til 5, svært viktig, og de ble også på forhånd kodet med utgangspunkt i Askelands

lederrollemodell (vedlegg 4). Tabell 9 viser gjennomsnittsberegningen av påstandene, gruppert etter lederrollemodellen.

TABELL 9 LEDERROLLENE SOM OPPTAR MEST TID (N=71)

	Integrator	Dirigent	Institusjonell leder	Tjenesteutvikler	Mellommann
Snitt	4,06	3,8	3,43	3,1	3,1

Når det gjelder faktisk tidsbruk ser bildet litt annerledes ut blant de som scorer blant de 10 høyeste, når det gjelder antall indikatorer på de ulike rollene:

TABELL 10 DE 10 LEDERROLLENE SOM OPPTAR MEST TID (N=71)

Tidsbruk i lederjobben		
Påstand	Lederrolle	Score
Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte	Integrator	4,24
Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater	Dirigent	4,16
Støtte, utvikle og motivere medarbeidere	Integrator	4,10
Bidra til organisasjonens samlede resultater	Institusjonell leder	4,00
Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen	Dirigent	3,90
Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats	Integrator	3,86
Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke	Dirigent	3,80
Bidra til å skape felles mål og verdier blant medarbeidere	Institusjonell leder	3,77
Bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng	Dirigent	3,62
Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov	Tjenesteutvikler	3,56

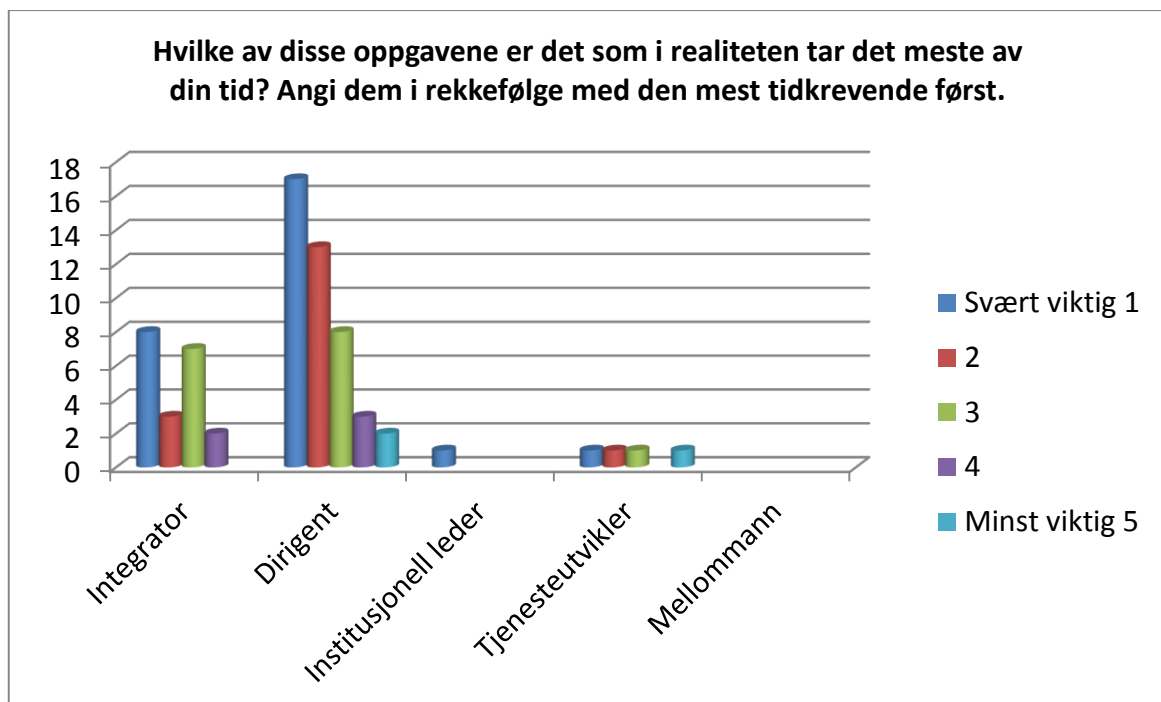
I tabell 10 ser vi at dirigentrollen nå har flere indikatorer inne blant de som er rangert som de 10 høyeste når det tidsbruk, enn i rangeringen av de viktigste lederoppgavene, men kommer fortsatt som nummer 2 etter integratorrollen i gjennomsnitt. Rollen som institusjonell leder har færre indikatorer inne blant de 10 som er rangert høyest, sett i forhold hva som ble ansett som de viktigste oppgavene, men ligger fortsatt som nummer 3 i gjennomsnittsberegningen.

Fortsatt ligger rollen som mellommann og tjenesteutvikler nederst på listen, men scorer over gjennomsnittet.

Lederne ble deretter i et oppfølgingsspørsmål bedt om å angi om det er andre oppgaver, i tillegg til de nevnte, som tar tid. Her kommer det 14 svar, hvorav 13 av disse angir oppgaver som organisering, rapportering, sykefraværsoppfølging og andre driftsmessige oppgaver, og hvor det resterende svaret er fagutvikling. Her er også dirigentrollen den dominerende. Jeg fant her utsagn som: *Ikke til å komme fra at man også administrerer i tillegg til ledelse. Kanskje aller mest!*», og «*Adm.rutiner ; logistikk , de oppgaver som daglig får "tannhjulene" til å gå rundt men som en leder ikke daglige skulle måtte jobbe med , de skal "gå av seg selv" administrativt personell driver dette! Eks. Timelister, lønn, arbeidsplaner, rapportering, osv.*

Lederne ble på slutten, i de valgfrie spørsmålene, i åpent spørsmål bedt om å angi hvilke oppgaver de anser som mest tidkrevende, og ble bedt om å rangere svarene med den mest tidkrevende først. Her kom det 27 svar, med totalt 68 indikatorer. I figur 7 ser vi at rollen som dirigent er den som er rangert som den klart mest tidkrevende, deretter kommer rollen som integrator.

FIGUR 7 LEDEROPPGAVER SOM TAR MEST TID (N=27)



4.2.3 Oppsummering av resultater relatert til lederroller

Lederne er samstemte om at rollene som integrator og dirigent er de viktigste. Hvem som er viktigst varierer noe i ulike spørsmålsstillinger. Det som imidlertid er tydelig er at rollene som tjenesteutvikler og mellommann ikke rangeres høyt.

Når det gjelder faktisk tidsbruk, blir det tydeligere at rollen som dirigent opptar mye tid.

Roller som integrator scores høyest i tidsbruk i det første spørsmålet, mens det i de to følgende spørsmålene blir tydelig at det er dirigentrollen som er mest tidkrevende.

4.3 Handlingsrom og enhetlig ledelse

4.3.1 Handlingsrom

For å besvare min problemstilling om hvorvidt innføring av enhetlig ledelse og spesialisthelsetjenesteloven har medført større grad av styring og mindre rom for ledelse, ønsket jeg å spørre lederne i min undersøkelse om temaet handlingsrom. Tabell 11 gjengir snittberegning på spørsmål vedrørende handlingsrom, gradert fra 1, i svært liten grad, til 5, i svært stor grad.

TABELL 11 HANDLINGSROM

	Har du som leder mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur?	I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?
Snitt	2,48	3,61

Først spurte jeg om leder har mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur. Som tabell 11 viser, svarer over halvparten at de opplever at de i liten, eller svært liten grad, har dette mandatet.

Lederne ble videre spurt i hvilken grad de har rom for å utøve ledelse. Her er gjennomsnittet betraktelig høyere, og det viser seg at mange har rom for å utøve ledelse i stor grad. 53 % svarer at de i stor, eller svært stor grad har rom for å utøve ledelse 35 % har i noen grad rom for å utøve ledelse, og kun 12 % svarer at de i liten grad har rom for å utøve ledelse. Dette

tilsier at til tross for at mange ikke syntes de har rom for å fravike prosedyrer og gitt struktur, har de likevel rom for å utøve ledelse.

Tabell 12 viser at 25 % av de mannlige lederne har svart at de i liten grad har rom for å utøve ledelse, mens det blant de kvinnelige lederne kun er 4,7 % som har svart tilsvarende. Samtidig har 53,5 % av de mannlige lederne svart at de i stor eller svært stor grad har handlingsrom, mens 51,2 % av de kvinnelige lederne har svart tilsvarende.

Vi ser også i tabell 12 at 20,6 % av lederne på sykehusavdelinger har svart at de i liten grad har handlingsrom, mens kun 8 % av lederne i psykiatri og rehabilitering har svart tilsvarende. På den andre enden av skalaen har 44,1 % av lederne på sykehusavdelinger svart at de i stor eller svært stor grad har handlingsrom, mens 52 % av lederne i psykiatri og rehabilitering har svart tilsvarende. Det synes derfor som om at det, av lederne av enheter for pasientbehandling, er lederne i psykiatri og rehabilitering som har størst handlingsrom. Det er imidlertid lederne i Servicedivisjonen, og lederne under «Annet» som i aller størst grad opplever å ha handlingsrom.

Når jeg sammenligner kjønn og arbeidssted ser jeg at menn, og ledere på sykehusavdelinger, i størst grad svarer at de har lite handlingsrom, mens det er ledere for avdelinger som ikke har fag-/pasientansvar som opplever å ha størst handlingsrom. Det er i størst grad menn som er ledere i servicedivisjonen og «Annet», mens det i psykiatri og rehabilitering også er en nokså høy andel menn. Det er uvisst hvilken arbeidsplass den gruppen av menn som har svart at de i liten grad har rom for å utøve ledelse tilhører, men det kan, som man ser i tabell 8, se ut som om de tilhører sykehusavdelingene, eller psykiatri/rehabilitering.

I min oppgave er jeg opptatt av lederne av enheter for pasientbehandling. Det er derfor disse resultatene jeg vil fokusere på i videre drøfting av resultater i neste kapittel.

TABELL 12 ROM FOR Å UTØVE LEDELSE I FORHOLD TIL KJØNN OG ARBEIDSSTED (N=72)

Handlingsrom: I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?						
	Kvinne	Mann	Kirurgisk klinikk, medisinsk klinikk, klinikk medisinsk diagnostikk	Klinikk psykisk helse og rusbehandling, klinikk fysikalsk behandling og rehabilitering	Service divisjon	Annet
I svært liten grad 1						
2	4.7 %	25.0 %	20.6 %	8.0 %		
3	44.2 %	21.4 %	35.3 %	40.0 %	14.3 %	33.3 %
4	32.6 %	32.1 %	29.4 %	28.0 %	57.1 %	33.3 %
I svært stor grad 5	18.6 %	21.4 %	14.7 %	24.0 %	28.6 %	33.3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

I tabell 13 har jeg sammenlignet grad av handlingsrom med lederens kontrollspenn. Her finner jeg at lederne med et kontrollspenn på mellom 21 og 50 ansatte, og lederne som har mellom 101 og 150 ansatte i størst grad opplever å ha handlingsrom. Dernest følger lederne som har ansvar for mellom 11 og 20 ansatte. De som har flest ansatte opplever altså å ha svært stor grad av handlingsrom. De som har færrest ansatte, opplever også å ha lite rom for å utøve ledelse. Det å ha stort kontrollspenn medfører altså ikke lite eller begrenset handlingsrom.

TABELL 13 ROM FOR Å UTØVE LEDELSE I FORHOLD TIL KONTROLLSPENN (N=72)

Handlingsrom/antall ansatte					
Antall ansatte	I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?				
	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
0 - 10		22.2 %	4.0 %	8.7 %	13.3 %
11 - 20		44.4 %	20.0 %	39.1 %	20.0 %
21 - 50		33.3 %	56.0 %	34.8 %	40.0 %
51 - 100			20.0 %	17.4 %	20.0 %
101 - 150					6.7 %

Man kan tenke seg at det er de mest erfarne lederne som angir å ha rom for å utøve ledelse. Når jeg sammenstiller disse to faktorene i tabell 14, ser vi at nærmere 64 % av lederne med minst erfaring opplever å ha stort rom for å utøve ledelse, mens det samme gjelder for 56,5 % av lederne med mest erfaring.

TABELL 14 ROM FOR Å UTØVE LEDELSE I FORHOLD TIL LEDERERFARING (N=72)

Handlingsrom: I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse? /					
I hvor mange år har du vært leder totalt?					
I hvor mange år har du vært leder totalt?	I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?				
	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
0 – 3 år		9,1 %	27,3 %	36,4 %	27,3 %
4 – 6 år		10 %	30 %	40 %	20 %
7 – 10 år		28,6 %	38,1 %	19 %	14,3 %
11 – 36 år		4,3 %	39,1 %	39,1 %	17,4 %

Når man sammenstiller dette med alder (vedlegg 5) ser vi at av de yngste opplever kun nærmere 17 % at de har stort handlingsrom, mens av de som tilhører gruppa i alderen 40-49 år mener nærmere 62 % at de har stort handlingsrom. Prosentandelen faller deretter noe med alderen, men er fortsatt høy.

Det er altså lederne i aldersgruppa 40-49 år som i høyest grad mener å ha størst handlingsrom, samtidig som hele 40 % av disse har minst ledererfaring.

Hva er det da som gjør at lederne i denne aldersgruppa, som ikke har lengst ledererfaring, føler at de har størst handlingsrom? Den siste faktoren å se dette i forhold til er utdanning (vedlegg 5). Her ser vi at det er de som har utdanning på yrkesskole-/fagbrevnivå som i størst grad opplever å ha rom for å utøve ledelse, dernest kommer gruppen som har høyere utdanning. Gruppa som har utdanning på yrkesskole-/fagbrevnivå utgjør imidlertid en liten andel av respondentene. Når man derimot ser på respondentene i aldersgruppen 40 – 49 år, som opplever å ha størst handlingsrom, og som utgjør nærmere 25 % av respondentene, ser vi at drøyt 69 % i denne aldersgruppen har høyere utdanning, og drøyt 23 % har utdanning på bachelornivå. Denne aldersgruppen er den som prosentmessig har høyest utdanning, noe som kan tyde på at det er en sammenheng mellom utdanningsnivå og opplevelse av handlingsrom.

Den målbare faktoren som altså har størst betydning for å oppleve å ha rom for å utøve ledelse er utdanning. Det som ikke måles i denne undersøkelsen er den subjektive faktoren i det å ha handlingsrom.

Lederne fikk deretter to åpne spørsmål, der de ble bedt om å angi områder der de har handlingsrom, og områder der de har lite/begrenset handlingsrom.

Det er 64 ledere som ga svar på hvilke områder de har handlingsrom, med 80 ulike indikatorer. Hele 59 av indikatorene faller inn under dirigentrollen, 11 under integratorrollen og 10 under tjenesteutviklerrollen. Ingen av svarene inneholder oppgaver som faller inn under rollen som institusjonell leder eller mellommannrollen. Under dirigentrollen svarer flertallet driftsoppgaver, intern organisering, og fordeling av ressurser. Den klare tendensen vi kan se her er altså at lederne opplever å ha handlingsrom i forbindelse med oppgaver som faller inn under dirigentrollen, og som er oppgaver som er å anse som styring.

Når det gjelder områder der de har lite/begrenset handlingsrom, får jeg 62 svar. Alle svarene angir oppgaver som faller inn under dirigentrollen, med økonomi angitt i 26 svar, og rapportering og prosedyrer er angitt i 17 svar. Dette må tolkes dit hen at noen oppgaver under dirigentrollen angir handlingsrom, mens andre gjør det ikke. En av respondentene gir i sitt svar uttrykk for manglende myndighet overfor en profesjonsgruppe som et område med lite/begrenset handlingsrom. *Ledelse/myndighet overfor en viktig gruppe innen vår seksjon; leger, her ingen myndighet.* En annen angir mangel på tid, grunnet for mange administrative oppgaver som årsak til lite/begrenset handlingsrom. *Dreier seg ikke primært om type oppgaver, men om tid. Mye tid er bundet i administrative oppgaver, slik at den tiden jeg har igjen til faglige lederoppgaver er begrenset.*

Oppgaver knyttet til dirigentrollen angis altså både som områder med handlingsrom, og områder med lite/begrenset handlingsrom. Det er likevel interessant å se at så mange opplever å ha rom for å utøve ledelse knyttet til oppgaver som regnes som styring.

4.3.2 Enhetlig ledelse

Undersøkelsen omfatter videre spørsmål omkring enhetlig ledelse. Tabell 15 gjengir snittberegning på spørsmål vedrørende enhetlig ledelse, gradert fra 1, i svært liten grad, til 5, i svært stor grad.

TABELL 15 ENHETLIG LEDELSE (N=69)

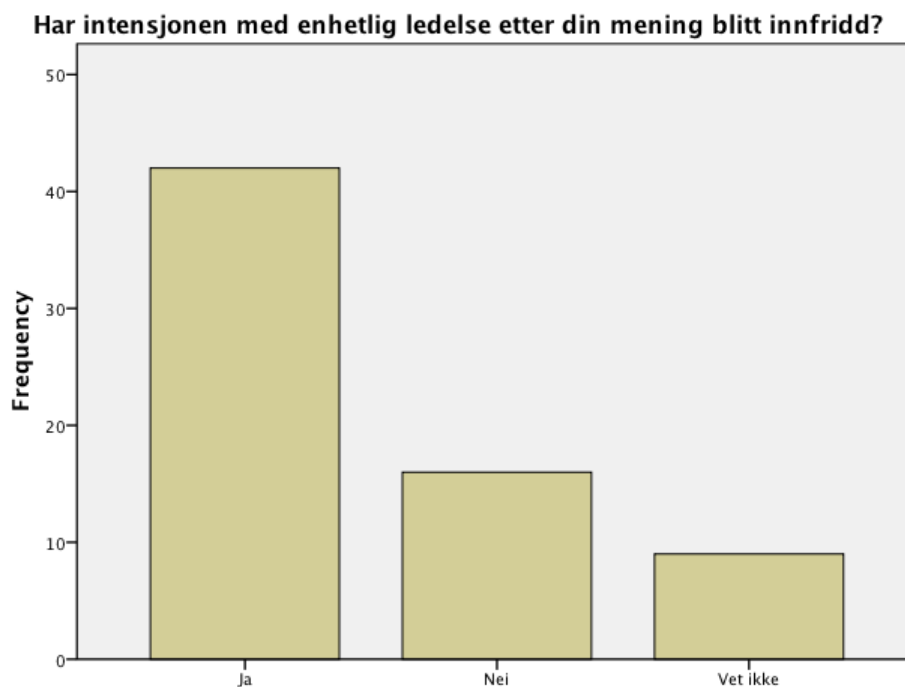
	I hvilken grad er enhetlig ledelse implementert i din organisasjon?	I hvilken grad har enhetlig ledelse medført tydeligere ansvarsforhold i din organisasjon?	I hvilken grad har enhetlig ledelse medført bedre samordning av administrasjon og fag i din organisasjon?
Snitt	4,08	3,89	3,68

Tabellen viser at enhetlig ledelse i stor, eller svært stor grad er implementert i organisasjonen, og er det spørsmålet som har høyest snitt. De som har svart at enhetlig ledelse i liten grad er implementert i organisasjonen, er ledere for sykehusavdelinger.

Flertallet mener også at enhetlig ledelse i stor, eller svært stor grad har medført tydeligere ansvarsforhold i sin organisasjon, mens en noe mindre andel opplever at enhetlig ledelse i stor eller svært stor grad har medført bedre samordning av administrasjon og fag.

Vi ser i figur 8 at på spørsmål om intensjonen med enhetlig ledelse har blitt innfridd, svarer nærmere 63 % ja, om lag 24 % nei, mens drøyt 13 % vet ikke. Av de som har svart nei på dette spørsmålet, er 75 % ledere for sykehusavdelinger.

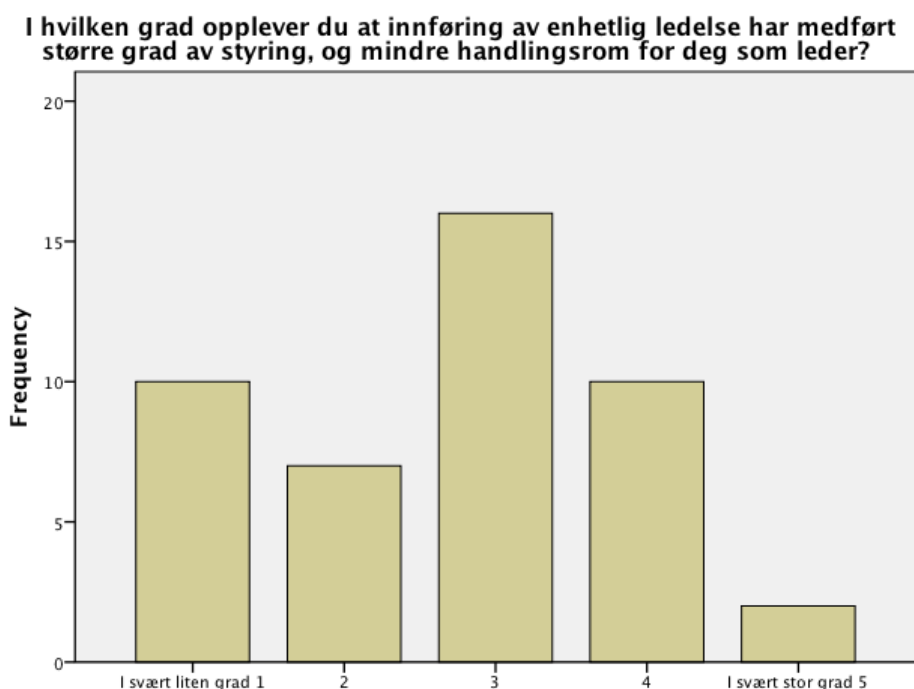
FIGUR 8 INTENSJONEN MED ENHETLIG LEDELSE (N=68)



Mange av lederne som besvarte undersøkelsen har ikke vært ledere i organisasjonen lenge. Enhetlig ledelse ble som kjent i praksis begynt innført i 2003, og jeg er i min oppgave interessert i å fange utviklingen i ettertid av dette. Jeg ønsket derfor å stille spørsmål som omhandler enhetlig ledelse og rom for å utøve ledelse, til den andelen av ledere som har vært ansatt i over 5 år i organisasjonen. Det var altså kun de som hadde vært ansatt i over 5 år, som skulle besvare de følgende spørsmålene, noe som utgjorde 44/62 % av respondentene.

Jeg stilte først spørsmål om i hvilken grad den enkelte opplever at innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring, og mindre handlingsrom. I ettertid ser jeg at spørsmålet egentlig inneholder to ulike ytringer, som kan ha påvirket de svar jeg har fått. I figur 9 ser vi at en drøy fjerdedel mener at dette er tilfelle i stor, eller svært stor grad. Nærmere 36 % mener dette i noen grad, mens nærmere 38 % mener at dette kun er tilfelle i liten eller i svært liten grad.

FIGUR 9 ENHETLIG LEDELSE; STYRING OG HANDLINGSROM (N=45)



Videre spurte jeg igjen om tidsbruk, og denne gangen om hva man bruker mest tid på; motivere og inspirere medarbeidere, eller kontroll, rapportering og problemløsning. Her har ikke instruksjonene i spørreskjemaet, og oppbygningen av skjemaet, vært tydelig, da 71 ledere har svart på spørsmålet. I figur 10 ser vi at nærmere 70 % bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning, mens drøyt 30 % bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere. Når det gjelder lederne som har vært ansatt i organisasjonen i over 5 år, sier nærmere 75 % at de bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning, mens drøyt 25 % bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere. For ledere som har vært i arbeid ved SIV HF i over 5 år kan det dermed synes som om at tendensen er at innføring av enhetlig ledelse har medført en større grad av styring.

FIGUR 10 TIDSBRUK (N=71)



Tidligere i undersøkelsen har lederne angitt i ett spørsmål at de bruker mest tid på oppgaver som faller inn under integratortrollen, mens det i andre spørsmål er tydelig at dirigentrollen også opptar mye tid. Når jeg igjen spør om tidsbruk i dette siste spørsmålet svarer altså nærmere 70 % av alle respondentene at de bruker mest tid på dirigentrollen ved kontroll, rapportering og problemløsning. Det som er interessant er at lederne samtidig angir å ha stort handlingsrom. Anerkjenner man dermed at styring kan utføres på mange måter, og at det dermed også kan oppfattes som ledelse?

I tabell 16 har jeg sammenlignet de som har svart at de opplever å ha stort handlingsrom, med de som har svart på tidsbruk. Her ser vi følgende:

TABELL 16 ROM FOR Å UTØVE LEDELSE I FORHOLD TIL TIDSBRUK (N=71)

Handlingsrom: I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse? / Tidsbruk, velg den påstanden som passer best		
I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?	Jeg bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere	Jeg bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning
I svært liten grad		
1		
2	5.0 %	14.6 %
3	25.0 %	39.6 %
4	35.0 %	31.3 %
I svært stor grad		
5	35.0 %	14.6 %
Totalt	100.0 %	100.0 %

De som i størst antall har scoret at de bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning, har også scoret at de i middels eller i stor grad har rom for å utøve ledelse. Det gir dermed nok en indikator på at høy grad av styring ikke betyr at lederne ikke har rom for å utøve ledelse.

TABELL 17 ENHETLIG LEDELSE; STYRING OG HANDLINGSROM I FORHOLD TIL TIDSBRUK
(N=45)

I hvilken grad opplever du at innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring, og mindre handlingsrom for deg som leder? / Tidsbruk, velg den påstanden som passer best		
I hvilken grad opplever du at innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring, og mindre handlingsrom for deg som leder?	Jeg bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere	Jeg bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning
I svært liten grad 1	30.0 %	17.6 %
2	20.0 %	14.7 %
3	20.0 %	41.2 %
4	30.0 %	20.6 %
I svært stor grad 5		5.9 %
Totalt	100.0 %	100.0 %

I tabell 17 ser vi at de som har svart at enhetlig ledelse i noen, eller i stor grad har medført større grad av styring og mindre handlingsrom, også er de som i størst grad har svart at de bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning. Likevel har 32 % av de som har svart at de bruker mest tid på styring, også svart at de i liten, eller svært liten grad opplever at innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring og mindre handlingsrom.

Jeg sammenligner også ledernes kontrollspenn og deres tidsbruk (vedlegg 5). Her finner jeg ingen sammenheng mellom tidsbruk og størrelse på kontrollspenn. En sammenligning av tidsbruk og arbeidssted viser heller ingen forskjeller på tidsbruk ved de ulike arbeidsstedene.

4.3.3 Oppsummering av resultater relatert til handlingsrom og enhetlig ledelse

Over halvparten av respondentene har ikke rom for å fravike prosedyrer og gitt struktur, samtidig sier over halvparten at de har stort handlingsrom. Av de som angir å ha lite handlingsrom ser vi en liten kjønnsforskjell, der flest menn scorer negativt. Vi ser den samme forskjellen mellom ledere på sykehusavdelinger, og ledere i psykiatri og rehabilitering, der det er ledere på sykehusavdelinger som scorer mest negativt. De som totalt sett opplever å ha størst handlingsrom er lederne i Servicedivisjonen og i «Annet». De som har størst kontrollspenn opplever også å ha størst handlingsrom. Det er lederne i aldersgruppa 40 – 49 år som opplever å ha størst handlingsrom. De har mest utdanning, men ikke lengst erfaring. De eldste lederne har også større handlingsrom enn de yngste. Lederne oppgir å ha handlingsrom i forhold til oppgaver som forbindes med dirigentrollen og styring, mens de på samme tid oppgir at de har lite handlingsrom i forhold til oppgaver av samme type. Handlingsrom settes altså ikke kun i sammenheng med begrepet ledelse, det settes også i sammenheng med styring. Tidsbruk på administrative oppgaver kan føre til begrenset handlingsrom.

Enhetlig ledelse er i stor grad implementert i organisasjonen. Det har medført tydeligere ansvarsforhold, og drøyt 65 % mener at det har medført bedre samordning av administrasjon og fag. Nærmere 63 % mener at intensjonen med å innføre enhetlig ledelse i stor grad har blitt innfridd, og flertallet av de som har svart negativt på dette spørsmålet, er ledere for sykehusavdelinger. I spørsmålet om innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring, og mindre handlingsrom, svarer over 60 % at de mener dette er tilfelle i noen eller i stor grad. Nærmere 70 % bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning, fremfor å motivere og inspirere medarbeidere. De som bruker mest tid på disse oppgavene, har samtidig i noen eller stor grad rom for å utøve ledelse. Dette er nok en indikasjon på at lederne ikke tenker at styring ikke også er ledelse, selv om tid brukt på styring i noen grad kan begrense handlingsrommet.

5.0 DRØFTING

Jeg vil i dette kapittelet drøfte resultatene av undersøkelsen som ble presentert i forrige kapittel, opp mot teori og oppgavens problemstilling. Jeg vil starte med en drøfting av respondentene og hvilket utgangspunkt det gir for de påfølgende resultatene. Kapittelet vil deretter følge samme struktur som foregående kapittel.

5.1 Respondentene

Respondentene i undersøkelsen har høy snittalder, sammenlignet med lederne i AFFs lederundersøkelse (Rønning m. fl., 2013), og har samtidig noe kortere ledererfaring. Kjønnfordelingen på 61 % kvinner og 39 % menn viser seg å være nokså identisk med fordelingen i andre lignende undersøkelser. De har et kontrollspenn som varierer stort, men der flestparten ligger i området 21 – 50 ansatte, med et snitt på 25 årsverk og 32 personer. Kontrollspennet for lederne er altså i gjennomsnitt stort.

Lederne er høyt utdannet, der nesten 30 % flere har høyskoleutdanning av lav eller høyere grad, sett i forhold til AFF-undersøkelsen (Rønning m. fl., 2013). Årsaken til dette kan ligge i implementeringen av enhetlig ledelse, og at det dermed har vært en bevissthet omkring rekruttering av ledere med høy kompetanse. Lederne bør jo også, for å kunne ivareta helhetlig ledelse, både ha en profesjonsutdanning, og en lederutdanning. Dette kan forklare det høye utdanningsnivået.

Nærmere halvparten av respondentene er ledere i tradisjonelle sykehusavdelinger, 37 % i psykiatri og rehabilitering, mens 17 % er ledere i servicedivisjonen eller andre avdelinger uten direkte pasientrettet arbeid.

Hovedtyngden av respondenter er altså godt voksne, og har dermed også hatt mulighet til å følge utviklingen i organisasjonen over tid. De har mye kompetanse, både formell og erfaringsbasert. Enhetlig ledelse er i teorien implementert i alle deler av organisasjonen, dog har det fremkommet uttalelser i undersøkelsen som kan tyde på at implementeringen ikke er gjennomført fullt ut. Jeg vil komme tilbake til dette senere i drøftingen. Enhetlig ledelse er implementert i ulik takt, noe som også gir lederne noe ulikt erfaringsgrunnlag på dette området.

5.2 Lederroller

I teorien har vi sett at oppgaver knyttet til styring er systemer, orden, struktur og prosedyrer, og at oppgaver knyttet til ledelse er relasjonsorienterte, i form av å skape resultater gjennom de ansatte i organisasjonen, ved å skape en visjon, gi mening i arbeidet, og ved å fremme samhandling (Strand, 2007).

I Askelands rollemodell (2015) finner vi oppgaver relatert til styring i dirigentrollen, og oppgaver relatert til ledelse i integratorrollen. Dirigentrollen er oppgaveorientert, og integratorrollen er relasjonsorientert. Spørreskjemaet ble utformet slik at lederne kunne rangere påstander knyttet til alle rollene i Askelands rollemodell. Undersøkelsen ble basert på å sortere de ulike påstander som fremheves, ut fra Askelands rolleinndeling. Det er påstander som faller inne under dirigentrollen og integratorrollen som ble brukt for å måle grad av styring og ledelse hos de operative lederne. Det er altså den interne dimensjon i organisasjonen, på det operative plan, som jeg ønsket å undersøke. Rollen som institusjonell leder favner alle rollene, og påstander knyttet til denne kan også knyttes til styring og ledelse. Dette gjelder imidlertid på et mer overordnet plan, og vil ikke bli klassifisert som styring eller ledelse i min undersøkelse.

Ledernes respons på spørsmål som omhandler lederroller, vil besvare mitt forskningsspørsmål om i hvilken grad det er styring som preger hverdagen. Jeg forventet å finne at lederne i undersøkelsen fremhever ledelse, og dermed integratorrollen, som den viktigste lederrollen. Dette fordi jeg opplever at det vel er denne delen av arbeidet som har vært flestepartens drivkraft for å bli leder, og som man vet er avgjørende for å oppnå resultater. Ledelse innebærer også det å inneha handlingsrom, som igjen er en viktig faktor for motivasjon og arbeidsglede (Rønning m. fl., 2013). Ikke minst er bakgrunnen for mitt valg av problemstilling for denne oppgaven, min opplevelse av at lederne ønsker mer tid og rom for ledelse, fremfor styring. Jeg forventet også å finne at det er oppgaver forbundet med styring, og dirigentrollen, som opptar mest tid i hverdagen. Igjen på bakgrunn av mitt utgangspunkt og problemstilling.

Når lederne i undersøkelsen blir spurt om hva som er den viktigste oppgaven som leder, sier flertallet, som forventet, at det er rollen som integrator. Nest etter dette kommer dirigentrollen, noe som heller ikke er overraskende, da denne rollen er helt nødvendig å inneha for å kunne

utøve helhetlig ledelse. Vi ser også i teorien (Kotter, 1990) at de to er integrerte deler av ledelsesutøvelsen.

Rollen som institusjonell leder scorer også høyt blant lederne i undersøkelsen. Rollen som institusjonell leder er i stor grad sammenfallende med enhetlig ledelse, med unntak av det fokus rollen som institusjonell leder har på å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden. Her finner vi imidlertid det helhetlige ansvaret, som er gjenkjennelig fra beskrivelsen av enhetlig ledelse, og som igjen springer ut i de ulike roller man som leder kan ha. Det at det var hele 4 indikatorer (hvorav den ene dog omhandlet nettopp verdier og etisk bevissthet) som representerte rollen som institusjonell leder blant de 10 som var scoret høyest, kan være en indikasjon på at enhetlig ledelse er implementert i organisasjonen, og bifalt av, lederne.

Rollene som tjenesteutøver og mellommann scores også gjennomsnittlig høyt, men lavest i forhold til de andre rollene.

Lederne fikk imidlertid 2 åpne spørsmål omkring samme tema, og bildet endrer seg noe i de svar som fremkommer her. Flertallet nevner her oppgaver som faller inn under dirigentrollen, og gjør dermed den mest fremtredende.

Lignende undersøkelser er gjort tidligere, både i masteroppgavene til Stig Jensen og Paul Martin Hansen (2011), og Bent Olav Engesveen (2014), og i mer omfattende undersøkelser, som i KS-undersøkelsen av ledere i kommunal sektor i 2013 (Rambøl, 2013), og til dels i AFF-undersøkelsen (Rønning m. fl., 2013). Alle undersøkelsene viser at lederne setter integratrollen høyest, deretter kommer oppgaver som faller inn under dirigentrollen.

Lederne ble i flere spørsmål bedt om å angi hvilke oppgaver de bruker mest tid på. Her får vi et inntrykk av hva lederne faktisk gjør, noe som er det grunnleggende for det prosjekt denne oppgaven er en del av (Askeland, 2011). I det første spørsmålet så vi at det var integratrollen som opptok mest tid. Dirigentrollen hadde imidlertid flere indikatorer blant de 10 som scoret høyest, i forhold til hva som ble ansett som de viktigste oppgavene. Rollene som tjenesteutvikler og mellommann scorer fortsatt gjennomsnittlig høyt, men lavere enn de andre rollene.

I oppfølgingsspørsmålet, svarte nesten 100 % oppgaver som faller inn under dirigentrollen, og

i det siste åpne spørsmålet ble også oppgaver svarende til dirigentrollen, tydelig det mest fremtredende.

I forbindelse med spørsmål omkring enhetlig ledelse, besvarte respondentene også et spørsmål om hva som opptar mest tid, - å motivere og inspirere medarbeidere, eller kontroll, rapportering og problemløsning. Her svarte et flertall at det er kontroll, rapportering og problemløsning som opptar mest tid.

Det er interessant å merke seg at rollene som institusjonell leder, tjenesteutøver og mellommann i svært liten grad betones i åpne spørsmål vedrørende oppgaver som opptar mye tid. Det er tydelig at respondentene syntes at dette er viktige roller, men at det ikke er rom for oppgaver knyttet til disse områdene i hverdagen. Rollen karakter tilsier heller ikke at det er oppgaver som nødvendigvis skal oppta mye tid i hverdagen, og får kanskje tilstrekkelig med oppmerksomhet på begrenset tid. Strand (2007) påpeker også at alle lederrollene ikke behøver å ivaretas like godt, men at ingen bør være helt fraværende.

Det er også på dette området gjort lignende kartlegginger i masteroppgavene til Stig Jensen og Paul Martin Hansen (2011), og Bent Olav Engesveen (2014), og i de andre, mer omfattende, undersøkelsene. Her ser vi at det samme gjelder for tidsbruk; integratrorrollen fyller mest tid, mens dirigentrollen kommer på andre plass. Det er imidlertid en forskjell på prioritering og tidsbruk i forhold til de ulike roller, ut fra ledernivå. Jo nærmere det operative nivå man kommer, jo flere oppgaver knyttet til styring og dirigentrollen har man. Linda Engvik (2013) undersøkte også tidsbruk i sin kvalitative undersøkelse av 4 ledere i spesialisthelsetjenesten. Hun fant, i likhet med de andre undersøkelsene, at jo nærmere lederen er det operative planet, jo flere administrative oppgaver har man.

Lederne opplever at det er god sammenheng mellom myndighet og ansvar, og det er ingen signifikant forskjell mellom kvinner og menn, eller mellom de ulike arbeidsstedene som driver pasientrettet arbeid. For servicedivisjonen, og de som går under «Annet», mener alle lederne at det er godt samsvar mellom myndighet og ansvar.

På spørsmål om rollen er avklart og akseptert av andre i organisasjonen, er svarene også overveldende positive. De 14 % som svarer negativt begrunner dette blant annet med at leger har vansker med å akseptere sykepleiere som ledere. Denne problemstillingen viste også

Skjøld Johansen (2009) til i sin doktoravhandling der hun problematiserte hvordan innføring av enhetlig ledelse skulle implementeres blant de ulike profesjonene, og hvordan dette i utgangspunktet førte til debatt.

Innføring av enhetlig ledelse, og dermed NPM-prinsipper, i spesialisthelsetjenesten kunne medføre en økt byråkratisering av helsevesenet, fremfor en utvikling av en ekspertorganisasjon. Mål- og resultatstyring kunne medføre en indirekte kontroll av lederrollen, og føre til at ledelsesutøvelsen kunne bestå av en stor andel rapportering og kontroll (Stamsø, 2009). Det fremkommer at lederne bruker mye tid på dirigentrollen, men det er ikke tydelig hvorvidt denne andelen er såpass stor at man kan si at det er det som preger lederrollen i spesialisthelsetjenesten i dag. Resultatene viser imidlertid at dirigentrollen opptar såpass mye tid, at man ikke kan utelukke en pågående byråkratisering av helsevesenet.

Hvorvidt grad av styring begrenser handlingsrommet vil jeg drøfte i neste kapittel. I teorien har vi sett at detaljerte jobbkraav kan bidra til å redusere handlingsrommet (Espedal og Kvitastein, 2012), og grad av styring i form av rapportering og kontroll kan dermed gi et begrenset handlingsrom. Funn i forhold til tidsbruk på de ulike lederroller kan dermed tyde på at lederne i undersøkelsen har lite handlingsrom.

Kategorisering av oppgaver inn i lederroller, og det å definere noe som enten styring eller ledelse, er ikke uproblematisk. Eksempelvis kan sykefraværsoppfølging i høyeste grad falle inn under dirigentrollen, og defineres som styring, samtidig som det også er mye ledelse i den relasjonelle delen av oppfølging av den sykemeldte. Dette er en problemstilling som blir tydelig i de påfølgende spørsmålene omkring hvilket rom den enkelte leder har for å kunne utøve ledelse. Når det gjelder mitt forskningsspørsmål om i hvilken grad det er styring som preger hverdagen, er ikke svaret tydelig. Styring preger hverdagen i stor grad, men det er ikke tydelig hvorvidt andel styring er den største.

5.2.1 Oppsummering av drøfting omkring lederroller

Undersøkelsen viser, som forventet, at integratrollen oppleves viktigere enn dirigentrollen. Begge rollene opptar mye tid, men det kan synes som om styring opptar særlig mye tid hos lederne i undersøkelsen, samtidig som både rollen som integrator, og som institusjonell leder

rangeres høyt i det første spørsmålet om tidsbruk. Det var også dette første spørsmålet, der det var opplistet ulike indikatorer som skulle rangeres, som hadde størst svarprosent, da alle respondentene besvarte dette spørsmålet. Den mest tydelige tendensen man kan lese, er fra spørsmålet omkring enhetlig ledelse og tidsbruk, der nærmere 70 % sier at de bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning. Hvilken rolle som opptar mest tid er ikke helt tydelig, men sett i forhold til andre undersøkelser, syntes jeg denne undersøkelsen i større grad viser hvordan dirigentrollen fyller ledernes hverdag. Det kan dermed se ut som at styring i stor grad preger lederprofilen, kanskje på bekostning av ledelse. Det kan også være at flere av oppgavene som svarer til dirigentrollen, og dermed er styring, også er oppgaver som muliggjør utøvelse av ledelse. Innføring av enhetlig ledelse, og NPM-prinsipper, i spesialisthelsetjenesten kan ha medført en byråkratisering fremfor en utvikling av en ekspertorganisasjon. Det at styring i såpass stor grad preger lederprofilen, kan medføre et begrenset handlingsrom.

5.3 Handlingsrom og enhetlig ledelse

5.3.1 Handlingsrom

Espedal og Kvitastein (2012) fremhever at det formelle handlingsrommet kan begrenses ved at det stilles store og detaljerte jobbkraav, eller i form av regler, strukturer og prosedyrer. Høy grad av styring, kan dermed bety lite eller begrenset handlingsrom.

Det er det formelle handlingsrommet jeg først og fremst forventer å kunne måle i min undersøkelse. Likevel har lederne besvart et spørsmål om hvorvidt de opplever å ha rom for å utøve ledelse, der deres subjektive handlingsrom kan komme til uttrykk. Jeg forventet i min undersøkelse å finne at ledernes handlingsrom er lite, på bekostning av behov for styring for å oppnå mål og vise til resultater. Dette som følge av innføring av enhetlig ledelse og NPM-prinsipper (Stamsø, 2009). Jeg forventet videre å finne at organisasjonen fremstår i større grad som et byråkrati enn en ekspertorganisasjon, slik som beskrives i teorien fra Strand (2007), på bakgrunn av mye styring og lite handlingsrom hos lederne. Jeg forventet også å finne at handlingsrommet er spesielt lite for lederne som har stort kontrollspenn, slik det ble presentert i teoridelen, fra NOU 1999:10.

Vi har allerede sett at lederne har svart at hverdagen i stor grad består av oppgaver forbundet med styring, men også, i kanskje like stor grad, av oppgaver forbundet med ledelse. Spørsmålet er om omfanget av styring i hverdagen begrenser handlingsrommet, og er oppgaver som ikke muliggjør bruk av skjønn.

Over halvparten av respondentene har lite rom for å fravike prosedyrer og gitt struktur, noe man skulle anta betyr at man har lite handlingsrom. Likevel svarer 88 % at de i noen, stor, eller svært stor grad har rom for å utøve ledelse. Det er derfor tydelig at det å ha lite rom for å fravike prosedyrer og gitt struktur, ikke er sammenfallende med opplevelse av å ha lite handlingsrom. På toppen av dette kommer at det er de som har stort og størst kontrollspenn, som også opplever å ha stort handlingsrom. Det betyr at det som i teorien burde ha medført størst grad av styring, i alle fall ikke medfører lite handlingsrom.

Når lederne bes om å beskrive oppgaver der de har handlingsrom, beskrives oppgaver forbundet med dirigentrollen. Dette gjaldt særlig områder som omfatter intern organisering og bruk av tildelte ressurser. Dette viser at lederne opplever å ha handlingsrom i forhold til oppgaver som regnes som styring. Det samme gjelder når jeg sammenligner tidsbruk på kontroll, rapportering og problemløsning/motivere og inspirere medarbeidere, i forhold til rom for å utøve ledelse. Vi ser også her at de som opplever å ha stort rom for å utøve ledelse, samtidig bruker mest til på kontroll, rapportering og problemløsning. Dette kan ha sin årsak i at oppgavene som er forbundet med styring, også kan være oppgaver som muliggjør ledelse, noe som kan forklare diskrepansen mellom omfanget av styring og opplevelse av handlingsrom. Lederne kunne likevel til en viss grad ha valgt bort handlingsrommet sitt i slike oppgaver, da det eksisterer et regelverk, en standard eller en prosedyre å lene seg på. Det er nettopp dette jeg hadde håpet å finne i undersøkelsen, da jeg selv opplever at det er mye ledelse i styring, og at dersom vi som ledere ikke anerkjenner dette, utøver vi ikke aktiv ledelse. Det kan være befriende enkelt å styre, og bare lene seg på regelverk og vedtatte prosedyrer og standarder. Det er også lett å skylde på at man er bundet av dette, og at man derfor ikke kan bruke skjønn. I motsatt fall er det lederen selv som i større grad har frihet og valg, og kan stilles til rette for sine handlinger.

KS-undersøkelsen (Rambøl, 2013) omfatter spørsmål som dreier seg om hvilke oppgaver lederne oppfatter som administrasjon, og hvilke oppgaver de oppfatter som ledelse. Her ser vi at flere oppgaver som svarer til dirigentrollen, som eksempelvis organisatorisk utviklingsarbeid, og det å følge opp måloppnåelse, oppfattes som ledelse.

Lederne gir samtidig også tydelig uttrykk for at det er oppgaver som faller inn under dirigentrollen som inngir lite handlingsrom. Dette gjaldt særlig oppgaver omkring økonomi, rapportering og prosedyrer. Dette tyder på at intensjonen med enhetlig ledelse, i form av mer frihet til å utøve ledelse ved mål- og resultatstyring, ikke fullstendig er til stede, da mål- og resultatstyringen også medfører en indirekte kontroll av ledelsesutøvelsen ved mange styringskrav og gitte rammer. Likevel er ikke kravene så overveldende at lederne ikke opplever å ha handlingsrom. Det er likevel interessant å se nærmere på hvilke oppgaver som faller inn under dirigentrollen som oppgis å gi stort handlingsrom, og hvilke som gir lite eller begrenset handlingsrom.

I tabell 18 ser vi hvordan de ulike oppgavene som faller under dirigentrollen fordeler seg i forhold til handlingsrom.

TABELL 18 HANDLINGSROM I DIRIGENTROLLEN

Handlingsrom i dirigentrollen	
Stort handlingsrom	Lite/begrenset handlingsrom
Faglige spørsmål og prioriteringer	Økonomi; fastlegge budsjett
Ansettelse	Prosedyrer
Turnusplanlegging, ferie, fravær	Rapportering
Prioritering og bruk av fastlagte ressurser	Dokumentasjon
Drift	Internkontroll
Bruk av fastlagt budsjett	Lønn
Intern organisering	Overordnede avgjørelser
Interne handlingsplaner	Resultater/mål

Tabellen viser hvilke tema som fremkommer i oppgaver som listes opp under hvert spørsmål. Oppgavene som gir stort handlingsrom, er oppgaver som åpenbart gir handlingsrom på det operative nivået. Det er oppgaver som lederne kan gjøre noe med, og har råderett over. Oppgavene som gir lite handlingsrom, er oppgaver som handler om den strukturelle delen av handlingsrommet.

Askelands (2015) dirigentrolle innehar, som jeg tidligere har vist, elementer fra både produsentrollen og administratorrollen hos Strand (2007). De oppgaver som er angitt som oppgaver som gir lite eller begrenset handlingsrom, er for en stor del oppgaver som faller inn under Strands administratorrolle. Oppgaver i den andre kategorien innehar elementer fra

Strands produsentrolle. Med utgangspunkt i den definisjon av styring vi har sett i teorien, favner Askelands dirigentrolle best dette som helhet. Det er imidlertid verdt å merke seg denne forskjellen i inndeling, i forhold til denne problemstillingen, da rollen her synes å dele seg i forhold til elementer av ledelse, og i forhold til handlingsrom.

Det kommer tydelig frem at den struktur som legges av topplederne, er en struktur de operasjonelle lederne bare må forholde seg til, og der de har liten påvirkningskraft og lite handlingsrom. Det er disse premisene, og denne rammen, som er gitt. Ut fra dette delegeres oppgaver, som kan være krevende og tunge, nedover i systemet til de operative lederne. Dette er en typisk konsekvens av innføring av NPM-prinsipper, i form av enhetlig ledelse, og kritikken av disse (Stamsø, 2009). Dette synliggjøres også av Kvande og Rasmussen (1997) i en studie av omorganisering i offentlig sektor. Her viser de hvordan ansvar er delegert til operativt nivå, uten mulighet for å påvirke rammene. De operative lederne blir pålagt et omfattende ansvar for den faglige utførelsen, prioritering av oppgaver og fordelig av ressurser, uten mulighet for å endre resultatmål eller ressurstildeling. Lederne står i et krysspress fra de ansatte på den ene siden, som ofte må yte mer for å nå mål, og fra overordnede på den andre siden, som forventer resultater og balanse i budsjett.

Når lederne oppgir å ha handlingsrom i forhold til de oppgaver som vist i tabell 18, og man antar at det er oppgaver som kan defineres som ledelse som assosieres med handlingsrom, viser de en klar operativ forståelse av hva ledelse dreier seg om. Det er disse oppgavene de har råderett over. De kan derimot ikke påvirke de styringskrav som stilles, og de kan ikke påvirke mengden av rapportering og dokumentasjon. De kan heller ikke påvirke hva de skal måles mot. Når nærmere 70 % av lederne angir å bruke mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning, burde det følge av dette at lederne har lite handlingsrom. Dette er, som vi har sett, ikke tilfelle. Årsaken til dette må være nettopp denne operative forståelsen av hva ledelse dreier seg om.

Lederne som har størst kontrollspenn, har også størst handlingsrom. Dette er et funn som ikke var forventet etter min gjennomgang av teori på området. Dette kan muligens tilskrives det at lederne i undersøkelsen gir uttrykk for at det er særlig oppgaver som faller inn under dirigentrollen, og styring, som gir stort handlingsrom. Dette vil i så fall gi disse lederne en større fleksibilitet, i det de har mange ansatte å spille på for å fordele ressurser, planlegge arbeidstid og foreta intern organisering. Dette viser igjen den operative forståelse av hva

ledelse dreier seg om, som lederne i undersøkelsen har vist. Det understreker også at ledernes ledelsesbegrep innbefatter oppgaver som jeg i min undersøkelse har definert som styring.

Da lederne har gitt uttrykk for å ha stort handlingsrom, kan man tenke at det dermed ikke er grunnlag for å tenke at spesialisthelsetjenesten beveger seg mot en økende byråkratisering, fremfor å bevege seg mot å bli en ekspertorganisasjon. Imidlertid er omfanget at oppgaver knyttet til dirigentrollen såpass stort at det er vanskelig å trekke en slutning på dette området. Jeg vil imidlertid komme tilbake til dette i neste underkapittel.

I undersøkelsen fant jeg at de faktorene som har den tydeligste sammenhengen med det å ha stort handlingsrom var utdanning og alder. Dette er faktorer som i noen grad kan tilskrives ledernes subjektive handlingsrom, som kan økes ved kunnskap, erfaring og dermed en større sikkerhet i sin rolle og i sine valg.

Handlingsrom handler om mulighet for å utvise skjønn, ut over det regler og rutiner tilsier (Strand, 2007). For å ha rom for å utøve ledelse må man altså ha handlingsrom. Vi har sett at styring nettopp handler om regler, rutiner, orden, standardisering og systematisering (Ladegård og Vabo, 2010). Dette er områder hvor leder, per definisjon ikke innehar handlingsrom. Likevel er dette områder hvor lederne i undersøkelsen angir å ha handlingsrom. Mange teoretikere hevder at det å skille mellom administrasjon og ledelse er kunstig, og påpeker at dette må sees som integrerte ledelsesaktiviteter. KS-undersøkelsen (Rambøl, 2013) viser også at lederne ser annerledes på de ulike oppgavene, enn den definisjon, og den rolleinndeling, som er vist i denne oppgaven. Det resultatene av min undersøkelse kan tyde på, er nettopp at lederne ser styring og ledelse som integrerte ledelsesaktiviteter, og at oppgaver som faller inn under styring kan innbefatte både styring og ledelse.

5.3.2 Enhetlig ledelse

Enhetlig ledelse er innført i SIV HF, men i ulik takt, og dermed har lederne ulikt erfaringsgrunnlag. I psykiatrien, og i rehabilitering, ble enhetlig ledelse innført i 2003, mens det i de tradisjonelle sykehusavdelingene ikke fullstendig ble innført før fra 2008.

Vi har sett at intensjonen med enhetlig ledelse var å gå fra todelt ledelse, til én ansvarlig leder, med helhetlig ansvar. (NOU 1997:2) I et åpent spørsmål i undersøkelsen, kommer det frem at sykepleier i dette tilfellet var leder for sykepleiere, og at vedkommende hadde en legekollega som var leder for legene. *I vår seksjon er det en leder for sykepleierne, jeg, og en leder for legegruppen, samt en teamleder for merkantil. Vårt daglige arbeid er svært avhengig av et tett samarbeid oss i mellom. Når det gjelder budsjett/økonomi har lege og sykepleier leder felles ansvar, skriver under likelydende lederavtale og er likestilte som ledere.* Svaret kom i forbindelse med uttrykk for behov for god koordinering dem imellom. Dette kan indikere at enhetlig ledelse ikke er fullstendig innført i organisasjonen, slik som antatt, og kan være en årsak til at såpass mange angir at intensjonen med enhetlig ledelse ikke er oppnådd.

Når det tidligere i undersøkelsen ble kommentert at ens rolle ikke var akseptert og avklart, da leger har vansker med å forholde seg til sykepleier som leder, er dette også et tegn på at innføring av enhetlig ledelse fortsatt er i utvikling. I tillegg til at det er en typisk problemstilling ved innføring av enhetlig ledelse (Skjøld Johansen, 2009), viser det også at innføring av enhetlig ledelse ikke har pågått lenge, og at den nye formen for ledelse ikke har hatt anledning til å "sette seg".

77, 5 % av respondentene i undersøkelsen sier at enhetlig ledelse er implementert i SIV HF. Intensjonen med enhetlig ledelse er for flertallet oppnådd, selv om nesten 1/4 er uenig i det, og drøyt 13 % vet ikke. Den andelen som i liten grad mener at enhetlig ledelse er innført, og 75 % av de som mener at intensjonen med enhetlig ledelse ikke er oppnådd, er ledere for sykehusavdelinger. Det er også her vi vet at prosessen med å innføre enhetlig ledelse fullstendig, kom sist i gang. Utsagn i undersøkelsen, samt de funn jeg nå har referert til, tyder derfor på at enhetlig ledelse ikke fullt ut er implementert i de tradisjonelle sykehusavdelingene i helseforetaket, og at intensjonen med enhetlig ledelse da vanskelig kan være oppnådd.

Undersøkelsen har vist at et stort flertall opplever å ha handlingsrom i sin ledelsesutøvelse. Dette kan tyde på at innføring av enhetlig ledelse har oppnådd sin intensjon med en friere ledelsesutøvelse, fra å være regelstyrt, til å bli mål- og resultatstyrt (Stamsø, 2009). Mange bemerker imidlertid også at rapportering og prosedyrer er områder som gir lite handlingsrom, og det beskrives at dette er oppgaver som opptar mye tid. Her merker jeg meg at lederne på sykehusavdelinger i sine lederavtaler i 2015 har fått en økning i antall styringskrav, noe som

påvirker grad av styring og handlingsrom. Likevel er det åpenbart ikke slik at mengden av disse oppgavene reduserer grad av opplevd handlingsrom.

Innføring av enhetlig ledelse skulle også gi tydeligere ansvarsforhold i organisasjonen, og bedre samordning mellom administrasjon og fag (NOU 1997:2). Flertallet mener at dette er tilfelle, selv om det ikke er like tydelig enighet om dette som i de foregående spørsmål. Lederne mener imidlertid at det er godt samsvar mellom myndighet og ansvar. Det kan dermed tyde på at enhetlig ledelse er forsøkt implementert i organisasjonen, men at det ennå ikke fullstendig har oppnådd sin intensjon.

Ledernes vektlegging av rollen som institusjonell leder er for meg en bekreftelse på at intensjonen med enhetlig ledelse er kommunisert og implementert i ledergruppene. Det er likevel en rolle som ikke opptar mye tid, og som åpenbart bortprioriteres fremfor integrator- og dirigentrollen. Det kan imidlertid også være en tydeliggjøring av det dilemmaet lederne står i med å skulle prioritere de ulike lederrollene. Dagene fylles av operativ ledelse, med stor aktivitet og mye kontroll, rapportering og problemløsning. Reelt sett kan det hende at rollen som institusjonell leder dermed får det fokuset den i praksis bør og kan ha. For ledere på det operative planet synes det også som det er liten mulighet for å delta i overordnede diskusjoner og avgjørelser. Likevel bekrefter dette funnet at lederne ser på rollen som viktig, og innser dermed også sitt helhetlige ansvar som leder.

Et avgjørende spørsmål, der spørsmålstillingen burde vært bedre gjennomtenkt, er spørsmålet om innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring og mindre handlingsrom. Jeg spør her to spørsmål i ett, og risikerer dermed at kun ett er besvart, uten å vite hvilket. Her svarer nærmere 40 % at de i liten grad mener at dette er tilfelle. Flertallet mener altså at dette er tilfelle i noen, eller stor grad. Spørsmålet er bare om de svarer på begge spørsmålene, eller kun det ene. Dette sammenfaller ikke i utgangpunktet med at lederne i flertall mener at de har stort handlingsrom, men på en annen side er det mulig at handlingsrommet var større tidligere. Jeg kan, på bakgrunn av dette, i alle fall slutte, at jeg ser en tendens til at innføring av enhetlig ledelse har tilført ledelsesutøvelsen en større grad av styring enn det som var tilfelle tidligere. Dette kan også tyde på at overgangen fra byråkrati til ekspertorganisasjon (Strand, 2007), ikke er gjennomført.

5.3.3 Oppsummering av drøfting omkring handlingsrom og enhetlig ledelse

Lederne i undersøkelsen oppgir i stor grad å ha rom for å utøve ledelse. Antall oppgaver som regnes som styring, og størrelse på kontrollspenn har liten innvirkning på handlingsrommet. Tidsbruk på dirigentrollen har også liten innvirkning på handlingsrommet. Tid brukt på administrasjon, og oppgaver som omfatter økonomi og rapportering, begrenser handlingsrommet. Ledernes utsagn om de tema som angir stort og lite handlingsrom, er en typisk konsekvens av innføring av NPM-prinsipper, i det toppledere definerer rammene, og de tunge oppgavene delegeres til det operative nivået. Funnene tyder på at de oppgaver som regnes som styring, også innebærer oppgaver som regnes som ledelse. Lederne viser i stor grad en operativ forståelse av hva ledelse dreier seg om. Dette gjør at skillet mellom styring og ledelse blir mindre tydelig, og kan være en indikasjon på at lederne ser på disse som integrerte oppgaver i ledelsesutøvelsen.

Enhetlig ledelse synes i mindre grad å være implementert i sykehusavdelingene, enn i de andre klinikkene. Ledernes vektlegging av rollen som institusjonell leder, tyder på at enhetlig ledelsesprinsipper er implementert i ledergruppene, men at oppgavene bortprioriteres til fordel for oppgaver som faller inn under integrator- og dirigentrollen. Funnene indikerer at innføring av enhetlig ledelse i noen grad har medført større grad av styring, noe som gjør at institusjonen i større grad fremstår som et byråkrati enn en ekspertorganisasjon.

5.4 Hvilket rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten i dag?

Enhetlig ledelse er innført i ulik takt i organisasjonen. Hvilket rom lederne har for å utøve ledelse er dermed i ulik grad påvirket av enhetlig ledelsesprinsipper. Ulikhetene blir først og fremst tydelige når det gjelder overgang fra todelt- til enhetlig ledelse. Lederne har altså de samme styringskrav, men har ikke i like stor grad et helhetlig ansvar.

Innføring av enhetlig ledelse skulle føre til større frihet i ledelsesutøvelsen, ved innføring av mål- og resultatstyring, fremfor regelstyring (Stamsø, 2009). Det skulle dermed skje en overgang fra byråkrati til ekspertorganisasjon (Strand, 2007). I min hypotese har ikke denne overgangen skjedd. Jeg hevder i hypotesen, slik som kritikken av NPM-prinsipper har slått

fast (Stamsø, 2009), at innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring, og mindre rom for ledelse.

Det er tydelig at lederne i organisasjonen bruker mye tid på styring. Noen av disse oppgavene utgjør områder der lederne har lite handlingsrom. Andel styring har også, i følge mine funn, i noen grad økt etter innføring av enhetlig ledelse i organisasjonen. Den tid som brukes på slike oppgaver kan være en begrensning for handlingsrommet. Antall styringskrav skal, i følge helse- og omsorgsministeren, reduseres. For min del, som er leder i psykiatri, er disse kravene redusert. For sykehuslederne har imidlertid disse kravene økt. Fokus på kvalitet fremfor effektivitet inngir også en grad av dokumentasjon og rapportering, som ikke gjør at andel styring foreløpig er redusert.

Til tross for at lederne bruker mye tid på styring, har imidlertid flertallet handlingsrom. Også når det gjelder oppgaver som klassifiseres som styring. Noen av disse oppgavene har elementer av både styring og ledelse i seg av natur, mens noen åpenbart ikke har det. Dette viser en operativ forståelse av hva ledelse dreier seg om, og at lederne derfor i noen grad ser på styring og ledelse som integrerte aktiviteter. Det kan også tyde på at lederne ser at utøvelse av styring også kan ha elementer av ledelse i seg. Hvorvidt handlingsrommet er redusert etter innføring av enhetlig ledelse har jeg ikke fått noe klart svar på. Dersom jeg skal tolke at lederne har svart på begge spørsmålene i spørsmålsstillingen om innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring og mindre handlingsrom, tyder det på at handlingsrommet har minsket.

6.0 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hva som preger lederprofilen i spesialisthelsetjenesten i dag, 12 år etter innføring av enhetlig ledelse og spesialisthelsetjenesteloven. Jeg ville undersøke grad av styring og handlingsrom, for å kunne få et inntrykk av hvordan innføring av enhetlig ledelse, og NPM-prinsipper, i spesialisthelsetjenesten har påvirket ledernes spillerom. Jeg har tatt utgangspunkt i kvantitativ metode, og laget en strukturert spørreskjemaundersøkelse som ble sendt til alle ledere på operativt nivå i SIV HF. Data fra undersøkelsen er presentert, og drøftet i lys av relevant teori. Oppgaven har kartlagt lederprofil, handlingsrom og enhetlig ledelse i organisasjonen.

6.1 Forskningsspørsmål relatert til teori

I teorien har vi sett at styring beskrives som oppgaveorientert, og dreier seg om orden og struktur. Ledelse derimot er relasjonsorientert, og dreier seg om å motivere, begeistre, skape visjon og fremme samhandling. Vi har også sett at styring og ledelse er to integrerte deler av ledelsesutøvelse, og at det er unaturlig å skille disse fra hverandre. I oppgaven har jeg imidlertid tatt utgangspunkt i dette skillet, for nettopp å kunne se grad av styring i forhold til ledelse hos lederne i spesialisthelsetjenesten.

Hvilke oppgaver som forbindes med styring, og hvilke oppgaver som forbindes med ledelse i praksis, og i hvor stor grad det er styring som preger hverdagen hos lederne i undersøkelsen, ble målt ved å bruke Askelands lederrollemodell. Han beskriver 5 lederroller, hvor jeg har hatt spesielt fokus på integratørrollen og dirigentrollen. Disse rollene omfatter oppgaver som kan defineres som styring og ledelse, internt i organisasjonen, på det operative planet. Med basis i den definisjon av styring og ledelse jeg finner i teorien, og de oppgaver som relateres til disse, konstruerte jeg spørreskjemaet, for å finne ut hvilke oppgaver som forbindes med nettopp styring og ledelse i praksis.

NPM-prinsipper ble introdusert i det offentlige for å begrense veksten og det omfattende byråkrati som fantes i denne sektoren. Viktige NPM-prinsipper er effektivitet, kvalitet og enhetlig ledelse. Prinsippet om enhetlig ledelse innebærer en innføring av helhetlig ledelse, fremfor todelt ledelse. Ledelsesutøvelsen skulle gå fra å være regelstyrt, til å bli mål- og

resultatstyrt. Lederen skulle dermed få en større frihet til å utøve ledelse, for å nå fastsatte mål. I teorien skulle altså enhetlig ledelse gi større rom for å utøve ledelse. Kritikken av NPM-prinsippene viser imidlertid at innføring av disse prinsippene kan gi en større grad av hierarki, rigiditet og kontroll, og at den dermed kan føre til økt byråkratisering. Dette kan dermed bety økt grad av styring, og føre til at ledernes handlingsrom begrenses, ved mange og detaljerte jobbkraav.

Handlingsrom dreier seg om frihet til å bruke skjønn, og til å kunne foreta valg. For å kunne utøve ledelse, er handlingsrom essensielt. Ledernes grad av opplevd handlingsrom besvarer i hvilken grad innføring av enhetlig ledelse har påvirket grad av styring og rom for ledelse.

6.2 Forskningsspørsmål relatert til funn

Funn i undersøkelsen viser at de oppgaver som forbindes med styring, og de oppgaver som forbindes med ledelse, ikke samsvarer med det jeg finner i teorien. Handlingsrom er basis for å kunne utøve ledelse, og lederne angir å ha handlingsrom i forhold til oppgaver som i teorien defineres som styring. Oppgavene det dreier seg om, er oppgaver som lederne i realiteten har råderett over. Der rammene for oppgavene er gitt, har lederne lite eller begrenset handlingsrom. Dette viser at lederne har en operativ forståelse av hva ledelse dreier seg om. På bakgrunn av dette kan jeg slutte at lederne ser styring og ledelse som integrerte ledelsesaktiviteter, og at oppgaver som faller inn under styring kan innbefatte både styring og ledelse.

Lederne beskriver integratrorrollen som den viktigste lederrollen. Det kommer imidlertid tydelig frem at de bruker mye tid på dirigentrollen. Det er ikke klart hvilken rolle som opptar mest tid, men mine funn tyder på at en vesentlig del av ledernes tid brukes på oppgaver som forbindes med styring.

Lederne har stort handlingsrom, og dette begrenses ikke av kontrollspenn. Handlingsrommet begrenses imidlertid av oppgaver som er strukturelt betinget, der strukturen bestemmes av topplederne. Lederne oppgir å bruke mye tid på disse oppgavene.

Enhetlig ledelse er implementert i organisasjonen, dog ikke fullt ut i sykehusavdelingene. Rollen som institusjonell leder er av lederne i undersøkelsen rangert nokså høyt, noe som viser at enhetlig ledelse er implementert i lederne. Rollen er derimot ikke prioritert i det daglige. Funnene i undersøkelsen viser at lederne opplever at innføring av enhetlig ledelse har tilført ledelsesutøvelsen en større grad av styring enn det som var tilfelle tidligere.

6.3 Hva preger lederprofilen, og hvilket rom for å utøve ledelse har enhetsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten i dag?

Undersøkelsen viser at lederprofilen blant de operative lederne i spesialisthelsetjenesten i dag i stor grad er preget av styring. Integratorrollen, og dermed det teorien definerer som ledelse, oppleves som den viktigste, men er ikke åpenbart den rollen som det brukes mest tid på. Spesialisthelsetjenesten fremstår derfor i denne undersøkelsen fortsatt i noen grad som et byråkrati.

Ledernes angivelse av områder der de har handlingsrom, og dermed er å anse som ledelse, samsvarer ikke med den teoretiske definisjonen av ledelsesbegrepet. Lederne oppgir her i flertall oppgaver, som i teorien defineres som styring, som områder der de har handlingsrom. Samtidig oppgir de også oppgaver, som faller inn i den samme kategorien, som områder som begrenser handlingsrommet. Dette er oppgaver som er strukturelt betinget, og som danner rammen for ledelsesutøvelsen, i form av resultatmål og ressurstildeling. De styringsoppgaver som lederne angir som områder der de har handlingsrom, er områder de har råderett over. Dette viser at lederne har et operativt syn på hva ledelse dreier seg om. Det viser også at de ser på styring og ledelse som to integrerte deler av ledelsesutøvelsen.

Lederne oppgir generelt at de har stort handlingsrom. Det er ikke begrenset av kontrollspenn. De som har størst handlingsrom er de eldste, og de har også lengst utdanning. Dette kan gjenspeile det subjektive handlingsrommet, i form av kunnskap og erfaring, som igjen gir større sikkerhet i jobben. Handlingsrommet er imidlertid begrenset til den enheten de selv er leder for, og handlingsrommet er lite i forhold til overordnet ledelse for organisasjonen.

Enhetlig ledelse er i stor grad implementert i organisasjonen, og intensjonen er langt på vei oppfylt. Imidlertid angir lederne at innføring av enhetlig ledelse i noen grad har medført større grad av styring, og mindre rom for ledelse.

Jeg kan altså slutte at innføring av enhetlig ledelse, og NPM-prinsipper, i noen grad har medført en større grad av styring i spesialisthelsetjenesten, men det er usikkert hvorvidt det har medført mindre rom for ledelse. Det er tydelig at lederne opplever å ha handlingsrom, til tross for at styring i stor grad preger lederprofilen. Selv om lederne i undersøkelsen oppgir å ha stort handlingsrom, er jeg spørrende til om dette er et reelt handlingsrom. Nærmere 70 % av lederne sier at de bruker mest tid på rapportering, kontroll og problemløsning. De to førstnevnte er oppgaver som ligger i den rammen som er gitt, og som lederne ikke kan gjøre noe med. I de oppgaver som lederne oppgir som områder hvor de har handlingsrom, ligger imidlertid også mange føringer. Lovverk begrenser organisering, arbeidstid, sykefraværsoppfølging og bemanning. Faglig profil begrenses av veiledere, retningslinjer og kliniske prosedyrer. I tillegg til dette har også organisasjonen en rekke interne prosedyrer og retningslinjer. Dette tilsier dermed et begrenset handlingsrom. Når lederne likevel mener å ha stort handlingsrom, kan dette være et uttrykk for en aktiv holdning til det å utøve ledelse, i form av å tenke situasjonsbetenget, ved å gi individuell oppfølging og støtte, og ved å velge hvordan kontroll utøves og hvilken informasjon som gis.

Jeg vil hevde at det å skille mellom styring og ledelse er både unaturlig og lite hensiktsmessig, noe min undersøkelse også tydelig viser. Selv om samfunnet tildels idealiserer transformasjonsledelse, vil ikke dette alene skape resultater. Orden, struktur og systemer er nødvendig for å skape resultater, og bør ikke nedvurderes i forhold til ledelse, slik ledelse er definert i teorien. Det som i stedet gir mening er å skille mellom hva lederne kan gjøre noe med, og hva de ikke kan gjøre noe med. Når det da i realiteten er sånn at de oppgaver man kan gjøre noe med, også ofte er oppgaver som har en ramme som gir begrensinger, blir handlingsrommet reelt sett ikke stort. Ledernes operative syn på hva ledelse dreier seg om, skaper imidlertid et positivt bilde av ledernes hverdag, og rom for å utøve ledelse. Funn i undersøkelsen bærer også preg av et engasjement og en arbeidsglede hos lederne, som tilsier at de ikke føler seg bundet på hender og føtter av omfattende styringskrav. De ser åpenbart på ledelse og styring som to integrerte deler av ledelsesutøvelsen, og ser også at det i oppgaver forbundet med styring, også er elementer av ledelse. Dette operative uttrykket for hva ledelse dreier seg om, er nettopp ett uttrykk for hva som fyller hverdagen, og hvordan den enkelte håndterer de krav og utfordringer de står overfor. Dersom vi skal tro de signaler som politikerne gir, om færre styringskrav i fremtiden, er det grunn til å tro at ledernes betingelser vil bedres, og følgelig vil også rommet for å utøve ledelse utvides.

6.4 Videre forskning

For å få en bredere kunnskap om teamet i denne oppgaven bør videre undersøkelser omfatte en kvalitativ forskning om temaet. Dette for å bedre forståelsen av hva de operative lederne legger i ledelsesbegrepet, om handlingsrom, og om hvilke faktorer som er betydningsfulle for handlingsrommet. Videre kunne en kvantitativ undersøkelse, med en mer konkret spørsmålsstilling om de samme temaene, bidra til økt kunnskap. En videre forskning om temaet kan bidra til nye perspektiver på begrepene styring og ledelse, og frembringe en annen målestokk som gir mer mening å bruke overfor hverdagsledelse. Det er også av interesse å følge utviklingen i spesialisthelsetjenesten i forhold til antall styringskrav, og i hvilken grad ledernes tidsbruk på rapportering og dokumentasjon endres.

LITTERATURLISTE

- Adizes, Ichak (1980): *Lederens fallgruver*. Oversatt av Nora Hoff. Oslo: AS Hjemmet Fagpresseforlaget.
- Angell, O.H. (2014). Kommende. *Leiarar og leiarroller i Den norske Kyrkja på lokalplan: Diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon.*: Innsendt for publisering til Nordiske Organisasjonsstudier.
- Arman, R., Dellve, L., Wikström, E., Törnström, L. (2009). *What health managers do: applying Mintzberg`s structured observation method*. Journal of Nursing Management, 2009/17: 718 – 729.
- Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (2011). *Ledelse i praksis. Prosjektnotat*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, H. (2015). (forthcoming): *Managerial practice in faith-based welfare organizations*. To be published in: Journal of Religion and Society (2015), 28 (1):37-58.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Busch, Johnsen, Klausen & Vanebo (red) (2011). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget
- Engesveen, B.O. (2014). *Lederroller og kontrollspenn Hvilken betydning har enhetsstørrelsen for utøvelse av lederrollen?* Masteroppgave i Verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.

Engvik, L. (2013). *Er ledere aktører eller brikker?* Masteroppgave i Verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.

Espedal, B. (2009). *Maneuvering space for leadership*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 16(2): 197–212.

Espedal, B., Kvitastein, O.A. (2012). *Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse*. Magma 8 (2012): 30-38.

Helse- og omsorgsdepartementet (2013), Rundskriv 1-2/2013. *Lederansvaret i sykehus*.

Høie, B. O. (2014). *Sykehustalen*. Hentet 17.04.15 fra:
<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/sykehustalen/id748853/>

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, S. & Hansen, P. M. (2011). *Kontrollspenn i flat organisasjonsstruktur*. Tromsø: Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, Universitetet i Tromsø

Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS: versjon 17*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.) Oslo: Abstrakt forlag.

Johansen, M. S. (2009). *Mellom profesjon og reform. Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norske sykehusvesen*. Phd avhandling. Series of Dissertations 2/2009. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Kotter, J. P. (1990). *What leaders really do*. Harvard business review (1990), May-Jun: 68(3):103-11.

Kvande og Rasmussen i Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ladegård, G., Vabo, S. I. (red.) (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*.
New York: Free Press.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row publishers.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. U.K.: Prentice Hall.

NOU 1997:2. "Pasienten først!" *Ledelse og organisering i sykehus*. Oslo: Statens
forvaltningstjeneste.

NOU 1999:10. *En bedre organisert politi- og lensmannsetat*. Oslo: Justis- og
Beredskapsdepartementet.

Olofsson, C. (2006). *Är ledare marionetter eller dirigenter? - en observasjonsstudie om
ledares vardag*. Masteroppgave i Verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a
competing values approach to organizational analysis*. *Management science*, 03/1983, vol 29
:363-377.

Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing
demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R.E., Cameron, K.S. (1998). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.
Massachusetts: Addison-Wesley.

Quinn, R.E., Cameron, K.S. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Rambøll (2013). *Er administrasjon sløsing eller en forutsetning for god ledelse?* Oslo: Kommunesektorens organisasjon KS

Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Selznick, P. (1957). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Schmid, H. (2010). *Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations*. I: Y. Hasenfeld (red.). *Human services as complex organizations 2 utg.* Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Stamsø, M. A. (red.) (2009). *Velferdsstaten i endring: norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Stewart, R. (1982). *A model for understanding managerial jobs and behavior*. *The Academy of management review*, 1982/7 – No 1:7-13

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget

Torjesen, D. O. (2007b): *Foretak, management og medikrati. En sektorstudie av helseforetaksreform og ledelse i den norske spesialisthelsetjenesten*. Doktorgradsavhandling. Universitetet i Bergen.

VEDLEGG

Vedlegg 1 Skriftlig henvendelse til adm. dir. ved SIV HF vedr spørreundersøkelsen

Hege Gulliksrud

Seksjonsleder Ambulant akutteam

Søndre Vestfold DPS

Klinikk psykisk helse og rusbehandling

Sykehuset i Vestfold HF

Larvik, 18.09.14

Sykehuset i Vestfold HF

v/Adm. Direktør Stein Kinserdal

Forespørsel om å forske i Sykehuset i Vestfold i forbindelse med min masteroppgave

I forbindelse med mine studier på Diakonhjemmet høgskole, seksjon for verdibasert ledelse, deltar jeg med min masteroppgave i et program som særlig fokuserer på lederrollen og ledelse i praksis. Mye av innsatsen hittil i programmet har bestått av ulike observasjons- og intervjuundersøkelser, mens det nå, basert på et ønske om å gå et skritt videre og undersøke lederrollen i en bredere sammenheng, er utviklet en spørreskjemaundersøkelse.

Undersøkelsen fokuserer særlig på lederes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen. Programmets ambisjon er å utvikle et skjema som kan anvendes i ulike sammenhenger, men med særlig interesse for ledelse i offentlig og ideell virksomhet.

Min masteroppgave vil ha fokus på forholdet mellom styring og ledelse i spesialisthelsetjenesten, 12 år etter innføring av spesialisthelsetjenesteloven og enhetlig ledelse. Jeg ønsker å foreta undersøkelsen blant ledere på 4. nivå i Sykehuset i Vestfold. Spørsmålsstillingen vil, i tillegg til det som er beskrevet ovenfor, rettes mot hvilke oppgaver og lederroller som opptar tiden til lederne, og hvilket handlingsrom for å utøve ledelse man opplever å inneha.

Spørreskjemaet er på dette tidspunktet ikke ferdig utarbeidet, og ettersendes så snart det er mulig.

Jeg håper at undersøkelsen synes relevant og interessant, og håper på positivt svar!

Mvh

Hege Gulliksrud

Vedlegg 2 Følg brev til henvendelse til adm. dir. ved SIV HF vedr spørreundersøkelsen

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole

Postboks 184 Vinderen

0370 Oslo

Tlf.: 22 96 3712. Mobil: 957 56 083

Kjære ledere!

På Diakonhjemmet høgskole, seksjon for verdibasert ledelse, har vi over de siste 10 år hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse, lederrollen og lederes bidrag i verdiarbeid i ulike virksomheter. De siste 6 år har vi gjennomført ulike samordnede prosjekter innen rammen av et program som særlig fokuserer lederrollen og ledelse i praksis (LIP). Ulike studentarbeider har bestått av ulike tematiske og metodiske tilnærminger, både spørreskjema, observasjons- og intervjuundersøkelser. Dette har gitt oss mulighet for å undersøke lederrollen i en bredere sammenheng.

Vi har derfor i samarbeid med studenter, som skal skrive masteroppgave, utviklet en fleksibel tilnærming (både observasjonsskjema, spørreskjema og intervjuguide) som særlig fokuserer på lederes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen. Ambisjonen er å utvikle metodiske verktøy som kan anvendes i ulike sammenhenger, men med en særlig interesse for ledelse i offentlig og ideell virksomhet.

I de reformer og endringsprosesser som finner sted i offentlig og ideell virksomhet har ledere hatt en sentral og kritisk rolle. Ikke minst synes spørsmålene om innsikten i lederrollen og personlig lederskap, samt verdigrunnlaget for denne type virksomheter, å ha fått fornyet interesse. I denne sammenheng er forskningsbasert kunnskap om ledelse og lederroller i spesialiserte sektorer av stor viktighet både for utdanningen av ledere og som innspill til ledelsesfaget mer generelt.

Derfor håper vi at du vil ta deg tid til å delta i den undersøkelsen som en av våre mastergradsstudenter nå ber om å få lov til å gjennomføre med deg/dere som informanter.

Det er en ambisjon for høgskolen å bidra til forskningsbasert undervisning og studentinvolvering i forskning. I et samarbeid med et utvalg studenter blir det derfor gjennomført undersøkelser blant ledere i ulike sektorer. Materialet fra disse undersøkelsene vil bli sammenholdt, samtidig som studentene ut fra sin egen spørsmålsstilling har utviklet egne spørsmål. Mesteparten av spørsmålene er derfor felles for ulike grupper ledere, mens det også i hver enkelt studie er enkelte spørsmålsstillinger som berører særlige temaer og er særlig sektororientert. Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig.

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart. Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for ledere. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole

Vedlegg 3 Spørreskjema

Harald Askeland

Professor Diakonhjemmet Høgskole

Postboks 184 Vinderen

0319 Oslo

Tlf.: 22 96 3712. Mobil: 957 56 083

Oslo, høsten 2014

Kjære ledere!

På Diakonhjemmet høgskole, seksjon for verdibasert ledelse, har vi over de siste 8 år hatt et mastergradsprogram i verdibasert ledelse. Ansattes og studenters forskning har bidratt til å øke vår forståelse av ledelse, lederrollen og lederes bidrag i verdiarbeid i ulike virksomheter. De siste 5 år har vi gjennomført ulike samordnede prosjekter innen rammen av et program som særlig fokuserer lederrollen og ledelse i praksis. Mye av innsatsen hittil har bestått av ulike observasjons- og intervjuundersøkelser, men nå er tiden inne for å gå et skritt videre og undersøke lederrollen i en bredere sammenheng.

Vi har derfor i samarbeid med studenter, som skal skrive masteroppgave, utviklet en spørreskjemaundersøkelse som særlig fokuserer på lederes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen. Ambisjonen er å utvikle et skjema som kan anvendes i ulike sammenhenger, men med en særlig interesse for ledelse i offentlig og ideell virksomhet.

I de reformer og endringsprosesser som finner sted i offentlig og ideell virksomhet har ledere hatt en sentral og kritisk rolle. Ikke minst synes spørsmålene om innsikten i lederrollen og personlig lederskap, samt verdigrunnlaget for denne type virksomheter, å ha fått fornyet interesse. I denne sammenheng er forskningsbasert kunnskap om ledelse og lederroller i spesialiserte sektorer av stor viktighet både for utdanningen av ledere og som innspill til ledelsesfaget mer generelt.

Derfor håper vi at du vil ta deg tid til å bruke noe tid på det vedlagte spørreskjemaet.

Det er en ambisjon for høgsolen å bidra til forskningsbasert undervisning og studentinvolvering i forskning. I et samarbeid med et utvalg studenter blir det derfor sendt ut et spørreskjema til ledere i ulike sektorer. Materialet fra disse undersøkelsene vil bli sammenholdt, samtidig som studentene ut fra sin egen spørsmålsstilling har utviklet egne spørsmål. Mesteparten av spørsmålene er derfor felles for ulike grupper ledere, mens det også i hver enkelt studie er enkelte spørsmålsstillinger som berører særlige temaer og er særlig sektororientert.

Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig.

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet på en måte som sikrer full anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart. Ditt spørreskjema er sendt ut på en måte som gjør det mulig for oss å skille ut de som har svart, og dette er kun av hensyn til eventuell puring og vil ikke bli registrert sammen med data.

Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

Det er meget viktig at flest mulig besvarer spørreskjemaet. Vi er klar over at det er mange henvendelser å besvare for ledere. Likevel håper vi du velger å prioritere denne.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Harald Askeland

LEDELSE I PRAKSIS 2014

Innledningsvis ønsker vi å stille noen spørsmål om deg og din stilling (1 og 2), noe som vil være nyttig for oss i forbindelse med analyser av ulike bakgrunner og organisasjonstilknytning som ramme for ledelsesforståelse og ledelsespraksis. Når alternativene spenner vidt, er det fordi vi ønsker at spørreskjemaet skal kunne anvendes i flere ulike sektorer; både innen offentlig, privat og ideell sektor.

1. Bakgrunnsopplysninger om deg

Din alder:

Kjønn

- Kvinne
- Mann

Bakgrunnsspørsmål om utdanning

Vær vennlig å krysse av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå:

- Realskole / ungdomsskole
- Gymnas / videregående skole
- Yrkesskole / fagbrev
- Høgskole/universitet bachelorgrad (lavere grad)
- Høgskole/universitet høyere grad

Vær vennlig å krysse av for viktigste fagområde innen din utdanning:

- Ingeniørfag, teknologifag eller håndverksfag
- Juss
- Realfag eller naturfag

- Helse-, sosial og omsorgsfag
- Økonomi og administrasjon
- Psykologi og samfunnsfag
- Humaniora og religion/teologi

2 Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling

Ditt arbeidssted?

- Kirurgisk klinikk, medisinsk klinikk, klinikk medisinsk diagnostisering
- Klinikk psykisk helse og rusbehandling, klinikk fysikalsk behandling og rehabilitering
- Servicedivisjon
- Annet

Er du leder for faglig enhet/seksjon?

Hvor mange ledernivåer er det i din virksomhet?

Antall nivåer:.....

Hvilket nivå er du selv leder på: Nivå

Hvor mange ansatte er det i din egen enhet eller i enheter som du har lederansvar for?

Totalt i antall årsverk:.....

Totalt i antall personer ansatt:.....

Hvor mange år har du vært leder i den stilling du nå innehar?

I hvor mange år har du vært leder totalt, dersom du har hatt annen lederstilling tidligere?

Konkrete spørsmål om din nåværende lederstilling

Total budsjetttramme som du har ansvar for:

I hvilken grad er virksomheten samlet på et geografisk sted (f eks i en bygning) eller spredt på flere geografiske steder?

- Samlet lokalisering (i samme gang, etasje eller bygg)

- Spredt på flere bygg eller steder

Dersom enheten er spredt på flere lokaliteter, hvor mange lokaliteter finnes? ...

I hvilken grad er du delegert ansvar på følgende områder:	1	2	3	4	5
	I svært liten grad				I svært stor grad
Økonomi og budsjett					
Personalansvar (f eks tilsetting osv)					
Faglig ansvar					

	1	2	3	4	5
	I svært liten grad				I svært stor grad
I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar?					
Vedr. handlingsrom: Har du som leder mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur?					
I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?					
I hvilken grad opplever du at du og enheten du leder lykkes i å løse de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt?					
I hvilken grad er det sannsynlig at du har søkt en annen jobb i løpet av de neste 2-3 årene?					

Her følger to åpne spørsmål der vi ber om at du kort fyller ut ditt svar i tekstfeltet:

På hvilke områder har du handlingsrom?

På hvilke områder har du lite/begrenset handlingsrom?

I hvilken grad delegerer du oppgaver til dine ledere/ansatte?	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
Rapportering					
Dokumentasjon					
Lønn og timeregistrering					
Oppgaver knyttet til sykefravær					
Faglige avgjørelser og fagutvikling					
Faglig ledelse					
Strategiarbeid					
Økonomiske oppgaver					
Planleggingsarbeid					

Er eventuell delegasjon formulert i eget delegasjonsreglement?

Til deg selv fra overordnet

Fra deg selv til underordnet

Omtrent hvor mange timer vil du anslå at du arbeider du i gjennomsnitt per uke?

Omtrent hvor mange timer av din arbeidstid vil du anslå går med til møter per uke?

3 Ulike lederoppgaver og lederprofil

Nedenfor følger noen generelle utsagn om viktigheten av ulike funksjoner for en leder som vi ber deg ta stilling til på en skal fra 1-5, der 1 er svært lite viktig og 5 er svært viktig

Som leder opplever jeg at det viktigste i min lederjobb er å ...	Svært lite viktig				Svært viktig
<p>Fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis</p> <p>Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater</p> <p>Bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen blant medarbeidere</p> <p>Representere utad</p> <p>Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet</p> <p>Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper</p> <p>Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov</p> <p>Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter</p> <p>Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats</p> <p>Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov</p> <p>Bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng</p>	1	2	3	4	5

<p>Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig</p> <p>Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke</p> <p>Støtte, utvikle og motivere medarbeidere</p> <p>Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører</p> <p>Bidra til organisasjonens samlede resultater</p> <p>Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten</p> <p>Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen</p> <p>Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte</p> <p>Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag</p> <p>Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden</p>					
<p>Eventuelle andre sentrale oppgaver du mener mangler i ovenstående spørsmål:</p>					

Nedenfor følger noen generelle utsagn om tidsbruken på ulike funksjoner for en leder som vi ber deg ta stilling til på en skal fra 1-5, der 1 er svært lite tid og 5 er svært mye tid

Som leder opplever jeg at jeg bruker mest tid på:...	Svært lite tid				Svært mye tid
<p>Fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis</p> <p>Bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater</p> <p>Bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen blant medarbeidere</p> <p>Representere utad,</p> <p>Etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet</p> <p>Bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper</p> <p>Tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov</p> <p>Bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter</p> <p>Lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats</p> <p>Bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov</p> <p>Bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng</p> <p>Overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter</p>	1	2	3	4	5

fanges opp tidlig Sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke Støtte, utvikle og motivere medarbeidere Være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører Bidra til organisasjonens samlede resultater Skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten Koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen Bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte Fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag Bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden					
Eventuelle andre sentrale oppgaver som opptar tid:					

Kontaktmønster i forhold til andre personer og instanser

Hvordan forgår kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?	Daglig	Ukentlig	Månedli g	Sjeldnere	Aldri
Personlig møte					

Felles møter, eks ledermøte					
Telefon					
SMS					
Mail					

Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og de du leder?	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
Personlig møte					
Felles møter, eks ledermøte					
Telefon					
SMS					
Mail					

Verdier:

Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?

Ja

Nei

Kan du oppgi de verdier som er formulert?

.....

.....

Etter din mening, er det andre verdier som i realiteten er styrende for din organisasjon enn de som er formulert i verdigrunnlaget?

10. Ja

11. Nei

12. Vet ikke

Hvis ja, hvilke andre verdier mener du er styrende for din organisasjon?

I hvilken grad anser du verdiene som:	1	2	3	4	5
	Ikke i det hele tatt				I svært stor grad
Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet					
Styrende for det daglige arbeidet					
Kjent og med oppslutning blant medarbeidere					

Hvilke av følgende verdier anser du som viktigst for DEG i ditt daglige arbeid?	1	2	3	4	5
	I svært liten grad				I svært stor grad
Åpenhet og offentlig innsyn					
Habilitet					
Respekt					
Likebehandling					
Rettsikkerhet og god saksbehandling					
Fleksibilitet					
Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet					
Høy effektivitet og produktivitet					
Balansere ulike samfunnsinteresser					
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger					
Lojalitet overfor politiske/styrets beslutninger					
Generelt ansvar overfor samfunnet					
Innovasjon, fornyelse og kreativitet					

Selvutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere					
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter					
Profesjonsverdier og faglige standarder					
Kontinuitet (stabilitet og forutsigbarhet)					
Profesjonelle krav og standarder					
Kvalitet					

Aksept for og avklaring av egen lederrolle?



- Føler du at din egen rolle som leder er avklart og akseptert av andre i virksomheten, f.eks. overordnede medarbeidere, brukere og politikere/styremedlemmer?
 - o Ja
 - o Nei
 - o Både / og
 - o Vet ikke

b. Dersom du ikke har svart ja, kan du være vennlig å konkretisere hva som ikke er akseptert eller som det hefter usikkerhet ved?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....

Enhetlig ledelse

I hvilken grad er enhetlig ledelse implementert i din organisasjon?

I hvilken grad har enhetlig ledelse medført tydeligere ansvarsforhold i din organisasjon?

I hvilken grad har enhetlig ledelse medført bedre samordning av administrasjon og fag i din organisasjon?

Har intensjonen med enhetlig ledelse etter din mening blitt innfridd?

Har du vært leder i mer enn 5 år i denne organisasjonen?

Hvis ja:

I hvilken grad opplever du at innføring av enhetlig ledelse har medført større grad av styring, og mindre handlingsrom, for deg som leder?

Tidsbruk; velg den påstanden som passer best:

Jeg bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere – eller

Jeg bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning

Utdypende spørsmål

Dersom du har tid og anledning, ville vi sette pris på om du svarte med egne ord på du spørsmål som kommer nedenfor. Skulle du ønske å stoppe her, er det naturligvis greit.

a. **"For meg innebærer det å være leder i hovedsak ..."**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

β. **Hvilke oppgaver vil du selv si er dine 3 til 5 viktigste oppgaver som leder? Angi dem i rekkefølge med den viktigste oppgaven først**

1.

.....

2.

.....

3.

.....

4.

.....

5.

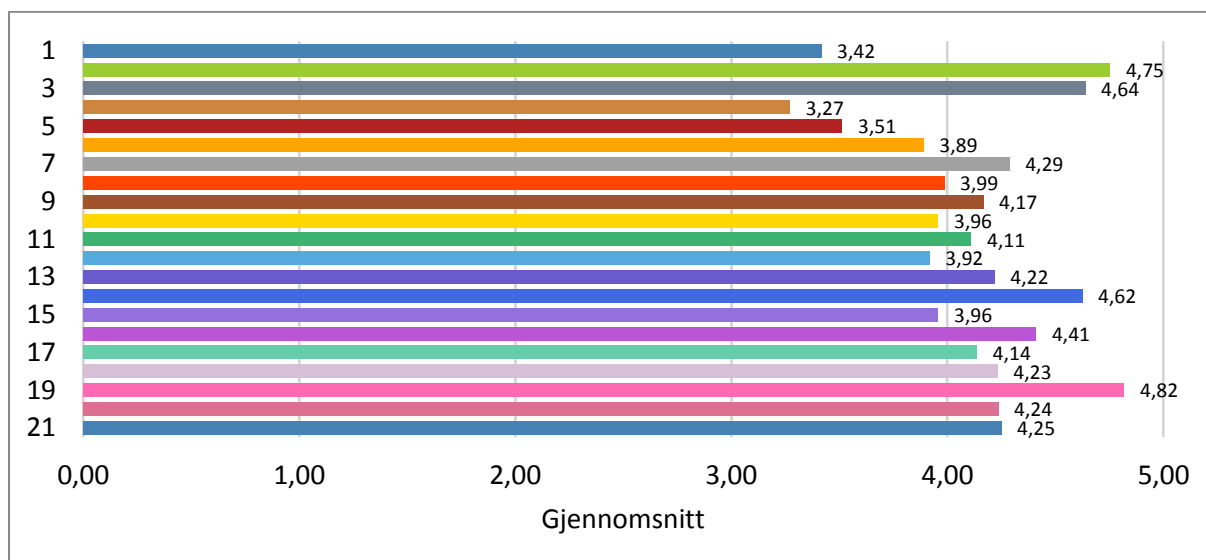
.....

c. **Hvilke av disse oppgavene er det som i realiteten tar det meste av din tid? Angi dem i den rekkefølge som tar mest tid (den mest tidkrevende først)**

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....
5.
.....

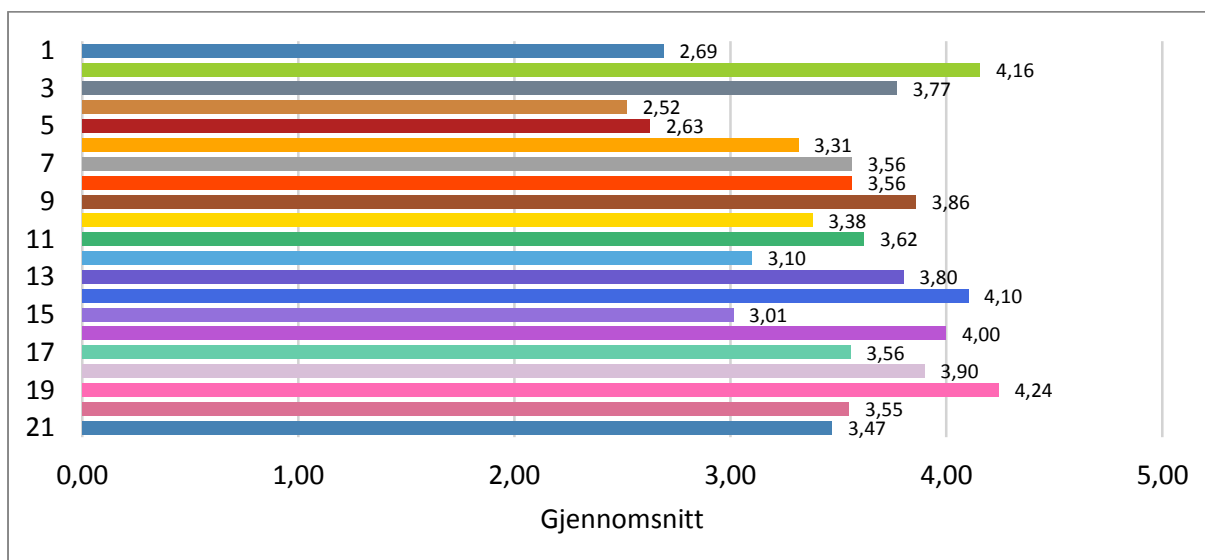
Tusen takk for hjelpen!

Som leder opplever jeg at det viktigste i min lederjobb er å...



- 1 fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis
- 2 bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater
- 3 bidra til å skape felles mål og verdier blant medarbeidere
- 4 representere utad
- 5 etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet
- 6 bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper
- 7 tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov
- 8 bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter
- 9 lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats
- 10 bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov
- 11 bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng
- 12 overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig
- 13 sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleveres i det daglige virke
- 14 støtte, utvikle og motivere medarbeidere
- 15 være talsperson for, og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører
- 16 bidra til organisasjonens samlede resultater
- 17 skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten
- 18 koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen
- 19 bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte
- 20 fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag
- 21 bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden

Som leder opplever jeg at jeg bruker mest tid på å:



- 1 fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis
- 2 bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater
- 3 bidra til å skape felles mål og verdier blant medarbeidere
- 4 representere utad
- 5 etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet
- 6 bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper
- 7 tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov
- 8 bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter
- 9 lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats
- 10 bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov
- 11 bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng
- 12 overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig
- 13 sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleves i det daglige virke
- 14 støtte, utvikle og motivere medarbeidere
- 15 være talsperson for, og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører
- 16 bidra til organisasjonens samlede resultater
- 17 skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten
- 18 koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen
- 19 bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte
- 20 fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag
- 21 bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden

Vedlegg 5 Presentasjon av resultater vedrørende handlingsrom og enhetlig ledelse

Handlingsrom: I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse? / Din alder					
Alder	I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?				
	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
30 – 39 år		16,7 %	66,7 %		16,7 %
40 – 49 år		30,8 %	7,7 %	46,2 %	15,4 %
50 – 59 år		10 %	46,2 %	30 %	26,7 %
60 – 69 år			15,4 %	37,5 %	12,5 %

Handlingsrom: I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse? / Vær vennlig å krysse av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå					
Alder	Gymnas/ vid.g. skole	Yrkesskole /fagbrev	Høgskole/ universitet bachelorgrad (lavere grad)	Høgskole /universitet høyere grad	Totalt
30-39 år			66.7%	33.3%	100.0%
40-49 år		7.7%	23.1%	69.2%	100.0%
50-59 år	3.2%	6.5%	38.7%	51.6%	100.0%
60-69 år	12.5%	12.5%	62.5%	12.5%	100.0%
Totalt	3.4%	6.9%	41.4%	48.3%	100.0%

Antall ansatte/ Tidsbruk, velg den påstanden som passer best		
Antall ansatte	Jeg bruker mest tid på å motivere og inspirere medarbeidere	Jeg bruker mest tid på kontroll, rapportering og problemløsning
0 - 10	9.5%	10.4%
11 - 20	33.3%	31.3%
21 - 50	38.1%	41.7%
51 - 100	19.0%	14.6%
101 - 150		2.1%
Totalt	100.0%	100.0%

