

LEDELSE I SPENNINGSFELTET MELLOM IDÉ OG PRAKSIS

en observasjons- og intervjustudie om avdelingslederens hverdag

Eksamensnavn: L-41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet høgskole, Avdeling for videre og etterutdanning

Kull: H - 08

Kandidatens navn: Bjørg Toril Stranden Langmo

Veileder: Førsteamanuensis Olav Molven

Innleveringsfrist: 2. mai 2012

Antall ord: 27 408

SAMMENDRAG

Temaet for denne masteroppgaven er ledelse i den kommunale helse og omsorgstjenesten.

Studiens formål er å få økt kunnskap om innholdet i ledelse. Med andre ord: hvordan avdelingsledere utøver og oppfatter ledelse.

Problemstillingen er: utøver avdelingsledere i den kommunale helse og omsorgstjenesten ledelse slik de tror de gjør?

Studien forankres i ulike teorier som presenterer utøvelse og oppfatning av ledes. Tidligere internasjonal og nasjonal forskning som er gjort på utøvelse og oppfatning av ledelse blant ledere i ulike organisasjoner presenteres.

Tilnærmingen er kvalitativ, der både observasjon og intervjuer er benyttet. Seks informanter utgjør studieenheten. De representerer ledere på samme nivå. Resultatene må sees i lys av antall informanter.

Funnene indikerer at de tror det utøves lite ledelse og mye administrasjon. Økonomisk ledelse oppfatter de at de bruker forholdsmessig liten tid på. Faglig ledelse bør bli utført av andre, men de bidrar til en viss grad. Personalledelse er den siden av ledelse som informantene ønsker å bruke tid på, noe de tror de gjør. Sider ved ledelse som synlighet og tilgjengelig er fremtredende, men vektlegges ulikt. Ulike tidstyver kan røve bort tiden som informantene bør bruke til ulike lederoppgaver. I flere situasjoner handles det i tråd med «godt nok».

På bakgrunn av studiets resultater og begrensning , kan funnene til en viss grad relateres til tidligere forskningsresultat. Selv om de ikke er direkte overførbare, kan de være en hjelp til å se tendenser som at: utøvelse av ledelse ikke nødvendigvis samsvarer med hvordan avdelingsledere oppfatter ledelse.

SAMMENDRAG

FORORD

1. INNLEDNING	5
1.1 Tema	5
1.2 Bakgrunn for valg av tema og studieobjekt	6
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.4 Oppgavens oppbygging	8
2. DEN KOMMUNALE HELSE OG OMSORGSTJENESTEN	10
2.1 Lov om kommunale helse og omsorgstjenester m, m	10
2.2 Organisering i helse og omsorgstjenesten	10
2.3 Tjenestetilbud i studiekommunen og avdelingsledernes oppgaver	12
2.3.1 Tjenestetilbudet	12
2.3.2 Avdelingslederens oppgaver	13
3. LEDELSE I HELSE OG OMSORGSSEKTOREN	15
3.1 Hva er ledelse?	15
3.2 Utøvelse av ledelse	17
3.3 Oppfatning av ledelse	19
3.4 Status på forskningsfeltet	21
3.4.1 Utøvelse av ledelse	21
3.4.2 Oppfatning av ledelse	23
4. METODE	26
4.1 Metodevalg	26
4.2 Valg av studiested	27
4.3 Tilgang på forskningsarenaen og valg av informanter	27
4.4 Metode for datainnsamling	28
4.4.1 Observasjon	28
4.4.2 Intervju	30
4.4.3 Metodetriangulering	31
4.5 Forskningsetiske overveielser	31
4.6 Reliabilitet og validitet	33
5. FUNN OG ANALYSE	35
5.1 Ledelse, administrasjon eller brannslukking?	35
5.1.1 Utøvelse	35
5.1.2 Oppfatning	37
5.1.3 Drøfting	41

5.2 Økonomisk ledelse	42
5.2.1 Utøvelse	42
5.2.2 Oppfatning	44
5.2.3 Drøfting	46
5.3 Faglig ledelse	47
5.3.1 Utøvelse	47
5.3.2 Oppfatning	48
5.3.3 Drøfting	50
5.4 Personalledelse	51
5.4.1 Utøvelse	52
5.4.2 Oppfatning	53
5.4.3 Drøfting	55
5.5 Synlig og tilgjengelig	56
5.5.1 Utøvelse	56
5.5.2 Oppfatning	57
5.5.3 Drøfting	59
5.6 «Godt nok»	60
5.6.1 Utøvelse	60
5.6.2 Oppfatning	62
5.6.3 Drøfting	64
5.7 Tidstyven	65
5.7.1 Utøvelse	65
5.7.2 Oppfatning	66
5.7.3 Drøfting	68
6. OPPSUMMERING OG KONKULSJON	70
6.1 Hvordan utøves ledelse blant avdelingslederne?	70
6.2 Hvordan oppfatter avdelingslederne at de utøver ledelse?	71
6.3 Er det samsvar mellom avdelingsledernes utøvelse og oppfatning av ledelse?	73
6.4 Utøver avdelingsledere ledelse slik de tror de gjør?	74

LITTERATURLISTE **76**

VEDLEGG

- Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter
- Vedlegg 2: Informert samtykke
- Vedlegg 3: Observasjonsskjema
- Vedlegg 4: Intervjuguide

FORORD

Denne masteroppgaven avslutter mine fire år som student ved Diakonhjemmet høgskole. Det som startet med en videreutdanning i organisasjon og ledelse, avsluttes nå med en observasjons – og intervjustudie om avdelingslederens hverdag i den kommunale helse og omsorgstjeneste. Jeg jobber til daglig innenfor akuttmedisin i spesialisthelsetjenesten, og det har vært lærerikt å bli kjent med en annen del av helsetjenesten. Arbeidet med oppgaven har vært en interessant, lærerik og en lang prosess.

Studien hadde ikke latt seg gjennomføre uten de seks informantene, både ved å følge dem gjennom deres lederhverdag, og med oppfølgende intervjuer. Jeg takker for deres deltagelse.

Jeg vil gi en stor takk til min veileder, Førsteamanuensis Olav Molven, ved Diakonhjemmet høgskole, for hans engasjement og hjelp i skrivearbeidet. Hans svært kyndige og inspirerende veiledning har vært en betydelig kilde til fremgang og forståelse, noe som har bidratt til at masteroppgaven har latt seg gjennomføre.

Jeg ønsker også å takke familien som har vist hensyn og forståelse i en tidkrevende prosess.

1. Innledning

1.1 Tema

I denne studien ønsker jeg å sette søkelyset på avdelingslederens utøvelse og oppfatning av ledelse. Hva gjør avdelingsledere når de leder og hvordan gjør de det? Gjør de så det de tror de gjør? Jeg har en antagelse om at lederhverdagen fortøner seg noe annerledes enn det avdelingslederne selv er bevisste på.

Arenaen for min studie er helse - og omsorgstjenesten i en kommune. Målet med studien er å få økt kunnskap om innholdet i ledelse, ved at jeg beskriver avdelingslederens henholdsvis utøvelse og oppfatning av ledelse. Studien vil således ha et deskriptivt utgangspunkt.

Hovedoppgaven for en avdelingsleder er å lede avdelingen i samsvar med lover og forskrifter, budsjett, vedtatte planer og målsettinger (Molven 2009:232). Ledelse består særlig i å utøve:

1: Personalledelse. Det innebærer å sørge for best mulig fysisk og psykisk arbeidsmiljø og gi ansatte ansvar og rom for faglig og personlig utvikling. Utarbeidelse av bemanningsplaner og turnus er også momenter innenfor personalledelse.

2: Faglig ledelse. Det vil si å sørge for at avdelingen har en høy faglig og etisk standard, og utvikle fagkunnskap i samsvar med de mål og tiltak som er satt ut i fra et faglig ståsted og organisasjonens mål, verdigrunnlag og policy.

3: Økonomisk ledelse. Det går ut på å planlegge, og styre økonomien ved avdelingen, herunder helst å holde budsjettet (Pfeiffer 2002:12).

Ledelse handler om å fungere i en dynamisk balanse der alle komponentene blir ivaretatt (Mintzberg 2010:139). Ulike innfallsvinkler kan tas i bruk for å utøve de enkelte lederoppgavene på en hensiktsmessig måte. Lederens jobb kan beskrives ved hjelp av ulike roller knyttet til en posisjon. Lederne er gitt formell autoritet i en organisasjonsenhet. Ut fra formell autoritet springer status som leder til menneskelige relasjoner, som i sin tur gir tilgang til informasjon. I neste omgang setter informasjonen lederen i stand til å ta beslutninger og velge strategier (Mintzberg 2010:79). Hvordan avdelingslederne utøver ledelse i henhold til lederoppgavene, og hvordan de tror de vektlegger de ulike oppgavene er studiens tema.

Jeg velger å bruke både observasjon og intervju som metode. Seks avdelingsledere fra ulike fagområder innenfor helse og omsorgstjenesten i en bestemt kommune deltar som informanter. Observasjonene kan synliggjøre og gi innsikt i hvordan avdelingslederne i kommunen utøver ledelse i praksis. Jeg velger å følge opp observasjonene med intervjuer, for

å kunne få frem et bilde av avdelingslederens egen oppfatning om og refleksjon rundt egen ledelse. Det er også et anliggende å se om praksis og oppfatning samsvarer eller ikke.

1.2 Bakgrunn for valg av tema og studieobjekt

Selv har jeg en stilling som nattoversykepleier i akuttmottak i spesialisthelsetjenesten. Mitt ansvarsområde er å være institusjonens øverste ansvarlige sykepleier om natten, og får dermed delegert en del av enhetslederens -og oversykepleieres funksjoner. Videre er jeg ansvarlig sykepleier ved brann og beredskap, samt å delta i sykehusets stansteam.

Ettersom jeg har en stilling der jeg arbeider både administrativt og klientretta, antar jeg at jeg vil ha stort utbytte av å fordype meg i hvordan avdelingsledere utøver og oppfatter ledelse. Av denne grunn ønsker jeg å fordype meg i ledelse sett ut i fra et praksisnært perspektiv. Mine arbeidserfaringer har jeg fra spesialisthelsetjenesten, men jeg velger primærhelsetjenesten da dette er en arena jeg kjenner lite til og derfor ønsker mer kunnskaper om.

Temaet ledelse fanget min interesse etter å ha lest Torodd Strand (2001) sin bok; Ledelse, organisasjon og kultur. Hans utgangspunkt er at ledelse som begrep synes å være fragmentert og åpent. Forfatteren forsøker å tegne et bilde av typisk lederadferd. Jeg ble med en gang svært nysgjerrig på temaet. En grunn til det, er at jeg opplever et gap mellom organisasjons - og ledelsesteorier, som gjerne er utviklet internasjonalt og rettet mot privat sektor, og den hverdagen jeg i min stilling operer innenfor i offentlig sektor.

Et kritisk blikk på ledelsesteoriene viser meg, at ledelsesfaget er preget av mange ulike retninger og at modellene kan være vanskelig å forholde seg til i praksis. Spørsmålet er om de modellene vi henter inspirasjon fra fungerer i en norsk kontekst, og om det er det vi i vår sammenheng oppfatter som god ledelse. Hvordan kan disse ledelsesretningene implementeres i en avdelingsleders hverdag? Etter å ha lest gjennom mye ledelseslitteratur som er ført i pennen av Yukl, Bolman & Deal, Kotter og Selznick mener jeg at en stor del er lite konkret og vanskelig å implementere i min lederhverdag. Bare en mindre del er praksisorientert.

Kommunene skal sørge for at personer som oppholder seg i kommunen tilbys nødvendige helse og omsorgstjenester (Helse og omsorgstjenesteloven 2011 § 3-1). Offentlig sektor utgjør en egen kontekst for utøving av ledelse som kan by på spesielle betingelser og utfordringer (Strand 2001:316). Kommunene er ansvarlige for både grunnleggende

velferdstjenester og som en samfunnsutvikler. Ledelse blir da en nøkkelfaktor for å kunne få til en utvikling og nyskaping som kan skape resultater gjennom å involvere, inkludere og myndiggjøre medarbeidere, noe som bør være en forutsetning for å kunne løse oppgavene (KS 2008:12).

Sett under ett antar jeg at offentlige organisasjoner kan sees på som et spenningsfelt der det kan ligge interessekonflikter, konflikter, uavklarte forventninger og utydelige roller. Kommunens omsorgstjeneste ser ut til å være en krevende og et delvis ukjent område og tre inn i for ledere. Lederne bør våge å lede et landskap med mange aktører og der både ledelsen og lederadferden blir synlig for mange. Slike faktorer kan gjøre dette til en utfordrende lederoppgave. Sett i lys av denne spenningen, kan muligheten for å praktisere ledelse og oppfatningen av ledelse bli påvirket.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg har en antagelse om at det finnes en avstand mellom hva avdelingslederne faktisk gjør i løpet av en lederhverdag og hva de tror de gjør. For å kunne svare på denne hypotesen er det nødvendig å se på hvordan avdelingslederne utøver og oppfatter ledelse. Min problemstilling er:

Utøver avdelingsledere i den kommunale helse- og omsorgstjenesten ledelse slik de tror de gjør?

For å belyse problemstillingen gjør jeg bruk av følgende tre forskningsspørsmål:

- Hvordan utøves ledelse blant avdelingslederne?
- Hvordan oppfatter avdelingslederne at de utøver ledelse?
- Er det samsvar mellom avdelingsledernes utøvelse og oppfatning av ledelse?

Informantene er avdelingsledere innenfor ulike fagområder i den kommunale helse – og omsorgstjenesten. Det gjelder lang - og korttidsavdeling på institusjon, hjemmetjenesten, psykisk helse og brukere med ulike funksjonsnedsettelse. Jeg gjør bruk av både observasjon og intervju. En slik metodetrianglering antar jeg vil hjelpe meg å se ledelse fra flere perspektiver, og være et redskap til å utvikle en bredere kunnskap om innholdet i utøvelse og

oppfatning av ledelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:367 / Malterud 2003:188).

I forskningsspørsmålene bruker jeg to begreper som trenger en nærmere forklaring. Det er henholdsvis «utøvelse» og «oppfatning» av ledelse.

Det Store Norske leksikon (2011) skriver at «utøvelse» og «praktisering» begge omhandler praksis, i betydning av å omsette teori eller lærdom i praksis. Videre opplyser Wikipedia (2011) at begrepet «utøvelse» kan forstås som en praksis der spesifikke ferdigheter, kunnskap, evner, kvalifikasjoner og kompetanse oppnås ved å gjennomgå et læringsprogram. Mintzberg (2010:78) tar dette et skritt videre og snakker om at «utøvelse» foregår kontekstuel. Med dette mener han en praksis som er forankret i organisasjonen der ledelse utøves, og samtidig i relasjon til omgivelsene som organisasjonen opererer i.

Med utøvelse forstår jeg: en praksis som er forankret i en organisasjon, der spesifikke handlinger og kunnskaper vektlegges for å nå organisasjonens mål. Hvordan ledelse utøves søker jeg å finne svar på ved å ta i bruk observasjon som metode. Gjennom mine observasjoner kan jeg få dokumentert hvordan avdelingslederne gjennom en lederhverdag utøver ledelse noe som jeg antar innebærer grader av både styring, mobilisering og egen operativ handling.

Begrepet «oppfatning» kan i følge Det Store Norske Leksikon (2011) ha flere betydninger som eksempelvis: forventning, forståelse eller å få tak i mening med. Malt (2011) beskriver at oppfatning omhandler kognitiv stil og kan karakteriseres som en persons egen måte å sanse omgivelsene, samt forstå og interagere med dem. Wikipedia (2011) legger til grunn begrepet persepsjon for å forklare hva som menes med oppfatning: tolkning, utvelgelse og organisering av sanseinformasjon av omgivelsene.

Jeg legger til grunn en del av begrepet oppfatning som går på hvordan individer forstår omgivelsene, og at situasjoner kan tolkes og betraktes ut i fra forskjellige innfallsvinkler. Hvordan ledelse oppfattes, søker jeg å finne svar på ved å intervju informantene. På denne måten kan jeg få frem meninger, synspunkter og utfyllende forklaringer med bakgrunn i hva jeg har observert.

1.4 Oppgavens oppbygging

Innledningsvis er det gjort rede for tema, bakgrunn for valg av tema, og problemstilling med forskningsspørsmål. I kapittel 2 blir den kommunale helse - og omsorgstjenesten omtalt. Formålet er å opplyse om den konteksten avdelingslederne (informantene) arbeider innenfor. I kapittel 3 blir det teoretiske rammeverket for oppgaven beskrevet: utøvelse og oppfatning av

ledelse herunder forskning knyttet til feltet. I kapittel 4 beskrives valg av metode, og hvordan studien ble gjennomført. I kapittel 5 presenteres funn og en diskusjon av funnene. I kapittel 6 presenteres en oppsummering og konklusjon av funnene.

2. Den kommunale helse - og omsorgstjenesten

2.1 Lov om kommunale helse og omsorgstjenester m, m

Stortinget vedtok 24. juni 2011, ny lov om kommunale helse og omsorgstjenester m.m. Loven erstatter kommunehelsetjenesteloven og sosialhelsetjenesteloven, og gjelder fra 1. januar 2012. Fra da av skal tildeling og utøvelse av helse, omsorgs og tidligere sosiale tjenester skje etter bestemmelser i helse og omsorgstjenesteloven, og pasient - og bruker rettighetsloven.

Lov om kommunale helse og omsorgstjenester (2011) har som formål å forebygge, behandle og tilrettelegge for mestring av sykdom, skade, lidelse og nedsatt funksjonsevne. Den skal fremme sosial trygghet, bedre levevilkårene for vanskeligstilte, bidra til likeverd og likestilling, og forebygge sosiale problemer. Loven skal sikre at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig, og til å ha en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre. For øvrig skal loven sikre tjenestetilbudets kvalitet, og et likeverdig tjenestetilbud. Samhandling skal sikres og et tjenestetilbud skal bli tilgjengelig for bruker og pasient, og loven skal sikre at tjenestetilbudet er tilpasset den enkeltes behov. Videre skal loven sikre at tjenestetilbudet tilrettelegges med respekt for den enkeltes integritet og verdighet, og den skal bidra til at ressursene utnyttes best mulig.

Kommunene skal sørge for at personer som bor eller midlertidig oppholder seg i kommunen, tilbys nødvendige helse og omsorgstjenester uten hensyn til alder og diagnose. Kommunenes ansvar omfatter alle pasienter og brukergrupper, herunder personer med somatisk eller psykisk sykdom, skade eller lidelse, rusmiddelproblem, sosiale problemer eller nedsatt funksjonsevne.

Den nye loven har ført til endringer for kommunens vedtak om tjenester. Brukere med ulike funksjonsnedsettelse som før var integrert i sosialtjenesteloven, er nå overført i ny lov om kommunale helse og omsorgstjenester. Dette vises særlig gjennom den nye lovens paragraf 3-2 som omhandler personlig assistanse, herunder praktisk bistand og opplæring og støttekontakt, samt avlastningstiltak.

2.2 Organisering i helse - og omsorgstjenesten

Den kommunale helse og omsorgstjenesten er fundamentet i den norske velferdsmodellen (Arntzen 2007:19). Kommunens helse - og omsorgstjeneste omfatter all offentlig organisert

helsetjeneste som ikke spesielt hører under stat eller fylkeskommune, og privat helsevirksomhet som drives i henhold til avtale med kommunen . Kommunene har ansvaret for utbygging, utforming og organisering av et forsvarlig og godt tjenestetilbud til den enkelte som har behov for omsorgstjenester. Staten har ansvar for å sikre like rammevilkår gjennom regelverk og økonomiske rammer, samt ved å sikre tilgang til nok personell, og føre tilsyn og kontroll. Videre skal staten legge til rette for kommunal planlegging og utvikling i balansen mellom hensynet til et likeverdig tjenestetilbud til alle og tilpasning til lokale forhold og behov.

Helse - og omsorgstjenestene må organiseres slik at bruker så langt som mulig kan leve og bo selvstendig og ha en aktiv og meningsfull tilværelse i fellesskap med andre. Tjenesten utformes i samråd med brukeren. Den kommunale helse - og omsorgstjenesten står overfor en kompleksitet med en rekke ulike tjenester. Konteksten for kommunale ledere er sammensatt og kompleks: man må forholde seg til mange interessenter, formål og meningssystemer (Nesheim 2006:4).

Loven åpner for stor frihet for kommunene til å organisere sin virksomhet slik de finner mest hensiktsmessig. RO- senteret i Stjørdal(2011) som er et rådgivningsfirma med et spesialområde innenfor utvikling og omstilling av helse og omsorgssektoren, bistår norske kommuner som en rådgiver i denne prosessen. Flat struktur, to-nivå modell, enhetsledelse med rådmanns fullmakter innenfor sitt felt og den sterke økningen av hjemmetjenesten på bekostning av institusjonstjenester er eksempel på utviklingstrekk som kommunene har måttet forholde seg til.

Omstillingen innenfor helse- og omsorgstjenesten i kommunene sees helt i tråd med utviklingen av en reform som ble satt i gang primært for å effektivisere offentlig sektor. Reformen kalles New Public Management (NPM), og den ble utviklet for å imøtekomme det økte presset i velferdsordningene og den økte veksten i utgiftene grunnet økt etterspørsel. Et element innfor NPM er en stor tro på ledelse. Innføring av nye desentraliserte ledelsesmodeller med utgangspunkt i en sterk og ansvarlig ledelse er fremtredende. Ansvar og myndighet flyttes nedover i systemet til egne resultatenheter med ansvar for budsjett og økonomi. Nye modeller som nettverktilhørighet og fleksibilitet vektlegges mer enn ledelse ved hjelp av store administrative enheter (Stamsø 2005:61).

Utviklingstrekkene gjenspeiles også i studiekommunen hvor organiseringen viser en flat struktur, såkalt to-nivå kommune, der resultatenheter styres av avdelingsledere, som er mine informanter. Avdelingslederne er direkte underlagt kommunalsjefen for helse og omsorgssektoren. Kommunalsjefen har rådmannen som sin administrative leder. Flat struktur

fordrer en ledelsesorganisering som innebærer at ansvar og fullmakter er flyttet nedover i hierarkiet til avdelingsledere for den enkelte enhet (Pettersen 2010:7). I lys av denne utviklingen, har kommunal sektor beveget seg fra sektorstyring til en mer mangfoldig og horisontal organisering av styring.

En slik organisasjonsform søker avdelingsledere med oversikt over helheten og mandat til å treffe beslutninger på vegne av virksomheten. Som en konsekvens av organisasjonsutviklingen utgjør avdelingsledere den viktigste målgruppen for tiltak innen ledelse og lederutvikling. Ledelse er å skape resultater gjennom å involvere, inkludere og myndiggjøre medarbeidere, noe som bør være en forutsetning for å kunne løse en avdelingsleders ulike lederoppgaver (KS 2008:12). Stortingsmelding nr 25 (2005-2006) vektlegger overfor kommunene å styrke lederkompetansen, og legge til rette for en organisering som gir overkommelig kontrollspenn. Studiekommunen legger til rette for en organisering og en oppfølging som gir kompetente ledere med overkommelige arbeidsoppgaver (Plan for pleie og omsorgstjenestene 2009-2021:43).

2.3 Tjenestetilbud i studiekommunen og avdelingsledernes oppgaver

2.3.1 Tjenestetilbudet

Plan for pleie og omsorgstjenestene sier at studiekommunen sin omsorgstjeneste skal dekke tjenestebehovet i alle aldersgrupper og ha stor bredde og fleksibilitet i tjenestetilbudet. Tilbudene som er knyttet til de ulike omsorgsnivåene er:

På institusjonene er det enheter for både korttidsplasser og langtidsplasser. Kommunen har et tilbud om sykehjemsplass til de skrøpeligste av de eldre som enten trenger behandling og pleie over kort eller lang tid, eller som er så fysisk og mentalt svekket at det ikke lenger gir noen mening å bo i egen bolig.

Avdelingen for hjemmetjenester er en stor avdeling som er delt i to enheter, og er den mest omfattende i helse og omsorgstjenesten. Hjemmetjenesten har i dag et større antall brukere enn institusjonstjenesten. Den har en stor bredde i tjenestetilbudet i form av både helse og praktisk bistand.

Enhet for brukere med ulike funksjonsnedsettelse er primært en tjeneste som blir utført i brukerens eget hjem. Miljøarbeid er hovedinnholdet i denne tjenesten, noe som innbefatter opplæring og hjelp til å fungere i det daglige og hjelp til å leve et meningsfylt liv med aktiviteter, sosial kontakt og opplevelser.

Avdeling for psykisk helse jobber med hjemmeboende brukere som både trenger lang og kort intervensjon. Det innebærer både planlagte avtaler og mulighet for selv å ta kontakt når brukeren selv har behov for det. Videre samarbeides det tett med andre offentlige tjenester som fastlege, NAV, psykiatrisk poliklinikk, hjemmetjenester, barnevern og helsestasjon. En stilling er knyttet opp mot skole, barn og unge som tilbys rask intervensjon dersom situasjoner tilsier at det er behov for det.

De omtalte avdelingene har et nært samarbeid med fysioterapi og ergoterapitjenesten da satsingen på hjemmetjenestene blir viktig for at den hjemmeboende kan mestre hverdagen i egen bolig. Psykisk helse og legetjenesten bidrar også til et samarbeidet for på denne måten å sikre at de som er i behov av medisinsk eller psykisk oppfølging får dette

Følgende kjerneverdier er lagt til grunn for studiekommunens helse og omsorgstjeneste: kvalitet, likeverd, ansvar, respekt og trygghet. Disse er retningsgivende og viser en standard i organisasjonen (Plan for pleie og omsorgstjenestene 2009-2021:13-22).

Tildeling av tjenester etter behov stiller store krav til organisasjonen. Det bør være kort vei fra den som gjør behovsvurderingen hos brukeren til de som gjør vedtaket. I praksis er omsorgspersonene som er ute hos eller gir hjelp til brukere og pasienter, ofte ikke de samme personene som fatter vedtaket. Studiekommunen har organisert dette arbeidet slik at alle vedtak blir gjort i et tildelingsteam som er satt sammen på tvers av avdelingene. På denne måten vil et samarbeid kunne sikre et rett og godt tjenestetilbud for pasient og bruker (Plan for pleie og omsorgstjenestene 2009-2021:16).

2.3.2 Avdelingsledernes oppgaver

Avdelingslederens ansvarsområder i studiekommunen er nedfelt i en stillingsinstruks, der det fremkommer at de skal lede avdelingen i samsvar med vedtatte lover og forskrifter, budsjett, planer og målsettinger. De skal delta i utviklingsarbeidet i etaten og sørge for å kartlegge ressursbehovet i pleie og omsorgssektoren. Videre skal det utføres oppgaver delegert fra stab, og inneha ansvaret for avdelingen sitt planarbeid. I tillegg har de oppgaver som omhandler personalansvar, overordnet ansvar for fagutvikling og økonomiansvar på avdelingen.

Personalansvar tilsier at avdelingslederen skal gi ansatte rom for faglig og personlig utvikling. Gi ansatte ansvar og rom for faglig og personlig utvikling, samt ansvar for utarbeiding av bemanningsplaner og turnus.

Faglig ansvar som innebærer en høy faglig og etisk standard. Videre er de ansvarlige for å utarbeide tiltaksplaner, utvikle fagkunnskap i samsvar med vedtatt opplæringsplan.

Økonomiansvaret handler om å styre og planlegge økonomien ved avdelingen (Stillingsinstruks 1999).

Foss (2004:54-58) diskuterer ulike lederoppgaver sykepleieledere står overfor: Forfatteren presiserer nødvendigheten av at lederen har god forståelse for hva som er god kvalitet i sykepleie til pasient og brukere på avdelingen. Dette for å kunne bedre eksisterende kvalitet. I tillegg diskuteres lederens økonomiansvar der det kommer frem at lederen kan forvalte ressurser på en slik måte at flest mulig får best mulig pleie og omsorg. Avdelingsledere har budsjettansvar, og arbeidet knyttet til budsjett og regnskap vil kreve en god del av lederens tid. Personalansvaret innebærer å kjenne personalet og ta høyde for deres ulike livssituasjoner, for å kunne foreta en helhetlig planlegging som vil fremme et best mulig fysisk og psykisk arbeidsmiljø.

Sammenfatning: Det faglige ansvaret omfatter oppfølging av sykepleieprosessen, kvalitetssikring og dokumentasjon av sykepleien og faglig ledelse og veiledning av pleieteamet. Økonomiansvaret gjelder budsjettansvar for avdelingen, og dette inkluderer dermed ansvar for avdelingens daglige drift. Herunder kommer kvalitetssikring, dokumentasjon og saksbehandling i avdelingen. Personalansvaret tilsier et ansvar og rom for faglig og personlig utvikling blant de ansatte. Avdelingslederen skal sørge for at oppgavene blir gjort og rapportere resultatene til sin overordnede. Den formelle makten gir avdelingslederne muligheten til å ta de endelige beslutningene innenfor sitt ansvarsområde. Det er til enhver tid opp til avdelingslederne på operativt nivå og bestemme hvordan disse oppgavene bør prioriteres.

3. Ledelse i helse - og omsorgssektoren

3.1 Hva er ledelse?

En gjennomgang av ledelsesbegrepet viser at ledelse omtales som styring eller administrasjon, ledelse og lederskap, uten å trekke et skarpt skille mellom disse aktivitetene. Innenfor rammen av vide definisjoner, kan ledelse tolkes og sees ut i fra ulike innfallsvinkler. Øyvind Martinsen (2004:25) sier: “det finnes nesten like mange ulike definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det”.

Wikipedia (2011) betegner ledelse som den styrende delen av en leders arbeid. Ledelse vil si å lede en virksomhet eller organisasjon etter de mål som er satt av virksomhetens/organisasjonenes øverste organ. En skiller mellom operativ ledelse og formell ledelse. I en organisasjon vil en operativ leder være “daglig leder”, mens formell juridisk leder eller ansvarlig vil være «styrelederen».

Store Norske leksikon (1997) definerer ledelse gjennom begrepet lederskap. Slik lederskap defineres, kan ledelse forstås ut i fra ulike innfallsvinkler. I et psykologisk perspektiv vektlegges det individuelle egenskaper som en forutsetning for å utøve god ledelse. Sett ut i fra et sosiologisk perspektiv, vil det i de fleste sosiale grupper være noen roller som er tillagt mer makt og autoritet enn andre, og de som innehar slike roller vil utgjøre gruppens lederskap. Lederskap sett ut i fra en sosiologisk innfallsvinkel, er knyttet til sosiale strukturer eller mellommenneskelige relasjoner. I statsvitenskapen betegnes lederskap både de personer i et politisk system som innehar de mest autoritative posisjoner og utøvelsen av autoritet.

Gary Yukl (2006:8 og 21) har benyttet seg av en bred og omfattende definisjon av ledelse for å fange essensen av ledelsesbegrepets ulike elementer. Innen faglitteraturen har det utviklet seg et mangfold av ledelsesdefinisjoner, alt etter om forskere har benyttet en smal eller bred innfallsvinkel i ledelsesforskningen. Ledelse kan knyttes til personlige egenskaper, atferd, innflytelse over andre, rollerelasjoner, det å ha administrative posisjoner, autoritet og legitimitet. De senere årene er det gjort forsøk på å gå tvers over disse tilnærmingene og integrere karismatisk lederskap.

Philip Selznick (1997:106 og 29) regnes som en ledelsesforsker som i særlig grad har analysert og identifisert de viktigste funksjonene ved institusjonelt lederskap. Han hevder at ansvarlig lederskap “ er en blanding av engasjement, forståelse og besluttsomhet”. Disse elementene kombinerer lederens personlighet og institusjonens identitet. Slik han belyser lederskap fremstår det som et vagt fenomen som det kan være vanskelig å få tak på.

Henry Mintzberg har tatt for seg lederes jobb med oppmerksomhet på hva lederen

gjør, og konkrete oppgaver ved lederjobben. Hans klassiske studie fra 1973 hvor han valgte å følge ledere i topplederposisjoner er en tilnærming som vil kunne komme til å se alt ledere gjør som ledelse, mens selve fenomenet ledelse ikke nødvendigvis blir studert inngående (1976:342). Ledere både leder og utfører oppgaver, men når de utfører oppgaver, er de da ledere? Hva lederen gjør og har som rolle vet vi så godt som ingenting om sier han, men hevder at det finnes dog aktuelle forestillinger om lederes arbeid. Han har fra 1990, forsøkt å se på hva ledere formelt vet om innholdet av ledelse ved å studere hvilke oppgaver ved lederjobben som særlig blir prioritert, og hvordan oppgavene blir utført (1994: 29).

Strand (2001:536) belyser ledelse ut i fra grunnleggende premisser som at ledelse får mening og virkning ut i fra kontekst, at det berører konflikt og usikkerhet, at ledere har ansvar for andres arbeid gjennom et fast mandat og at ledere utfører funksjoner som er viktige for organisasjoner.

Ledelse foregår i organisasjoner og er knyttet til styring av prosesser. Ledelse handler om makt og innflytelse, samt det å nå og eventuelt endre mål (Einarsen & Skogstad 2000:55 og 213-214). Forfatterne vektlegger et psykologisk perspektiv, og det vektlegges ulike strategier som ledere bør være bevisste på i ledelsen av menneskelige ressurser.

Colbjørnsen(2004:33) definerer ledelse på følgende måte: ledelse er å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere. Definisjonen sier noe om hva som bør være formålet med godt lederskap, og den gir et grunnlag for å undersøke om forutsetningen for lederskap er tilstede. Videre bør ledere opptre målrettet og rasjonelt på virksomhetens vegne, og det er gjennom samspillet med sine medarbeidere at lederen har mulighet til å bedre bedriftens resultater. Måloppnåelse tillegges vekt gjennom medarbeidere, og dette gir ledelse to sentrale begrep knyttet til mål og relasjoner. Ledelse er et fragmentert fag hvor litteraturen gir et mangfoldig bilde av hva som bør være grunnlaget for godt lederskap (2004:17).

Offentlige utredninger viser at administrativ ledelse fremhever lederens funksjon ved at den sørger for at virksomheten etterlever de krav som lovgiver har satt til eier av virksomhet (NOU 1997:2 pkt 10.1.1). I kommunene er dette særlig fremtredende da lederen er administrator med fokus på retningslinjer, systemer, strukturer og nødvendige prosesser for både å gjennomføre lover og forskriftskrav for å oppnå resultater effektivt, og for å gjennomføre strategier ved hjelp av andre mennesker (Stillingsinstruks 1999).

Molven (2009:231) omtaler noen begreper som vanligvis benyttes i samband med ledelse og deler disse opp i lederskap, ledelse og administrasjon:

Lederskap handler om å utvikle visjoner og mål for virksomheten, skape fellesskap om målene og utvikle strategier for å nå disse målene. Dette er styring på overordnet nivå og ofte

omtales det som å utvikle policy for virksomheten.

Ledelse har som innfallsvinkel å sette seg mål for virksomheten som skal nås, legge opp strategier for å få realisert målene og konkret finne fram til de ulike virkemidlene for å nå målet. Herunder kan ledelse ses på som retningsgivende og ved å initiere forandring.

Administrasjon presenteres som det å utføre oppgaver som skal ivaretas ifølge de lovene, reglene og instruksjoner som er knyttet opp til en stilling, og føre tilsyn med at disse ivaretas. Dette sørger for at det handles i samsvar innenfor de rammene som er satt av samfunnet og eventuelt interne styrende instanser som eksempelvis stabsnivå i kommunene.

Oppsummert viser ledelse som et faglig begrep meg, at ledere uansett nivå og i de fleste sektorer innehar en stor grad av frihet til å konstruere sin egen lederhverdag og definere hva ledelse er. Ledelse sees på som retningsgivende og ved å initiere forandring. For meg handler ledelse om å være en pådriver for de ansatte, for å kunne dra lasset i samme retning. Det betyr at ledelse er en kontekstuell praksis, der medarbeidere og leder samarbeider for å nå organisasjonens mål. I fortsettelsen omtaler jeg de to sidene ved ledelse som er gjenstand for min studie. Det ene er hva ledere faktisk gjør, noe som i stor grad ser ut til å være opp til den enkelte leder selv å avgjøre. Det andre er hvordan ledere oppfatter egen ledelse i lys av deres lederhverdag.

3.2 Utøvelse av ledelse

Mintzberg (2010:27) poengterer at ledelse er en praksis som primært læres gjennom erfaring, og som har rot i en kontekst. Dette har han utdypet i en ledelsesmodell der han er opptatt av å forme lederrollen, og samtidig se på hvordan rollen utøves i praksis. Han tar med denne modellen sikte på å finne ut hva som er i virkeligheten, noe han betegner som hverdagsledelse. De senere årene har han gått noe lenger og beskriver ulike verktøy som ledere kan ta i bruk i sin praktisering av ledelse. Ved å lede via informasjon, mennesker og handling, poengterer han at ved å gå ett skritt til siden oppfordrer lederen andre mennesker til å handle. Lederens oppgave blir å motivere, bygge team og styrke kulturen (2010:79).

Lederen av den kommunale helse og omsorgstjenesten har rettslige rammer å forholde seg til ved utøvelse av ledelse. Lov om kommunale helse og omsorgstjenester (2011§ 4-1 og 4-2) presiserer at helse og omsorgstjenestene som tilbys skal være forsvarlige, at virksomheten skal arbeide systematisk med kvalitetsforbedringer og pasient og brukersikkerhet, og legge til rette for at arbeidstakere kan oppfylle de forpliktelsene de har

etter helsepersonelloven. Arbeidsmiljøloven § 4-1 inneholder blant annet krav til fullt forsvarlig fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Lovens hovedprinsipp er at de ansatte og deres tillitsvalgte skal delta i det omfang, på det tidspunktet, og i de sammenhenger som er nødvendige for at de skal være med på å utforme tilpasningen av nye systemer. Videre stiller AML § 4-3 krav som går ut på at arbeidstageres integritet og verdighet ivaretas (Storeng, Beck, Due Lund 2009:99-100). Slik jeg ser det stiller disse lovene en rekke krav til hvordan ledelse utøves.

Avdelingslederen er arbeidsgiverrepresentant og har derfor et arbeidsgiveransvar. Hovedoppgaven bør være å bidra til å realisere organisasjonens mål. Videre har avdelingslederen særlig lederoppgaver knyttet til fagutøvelse, budsjett og personalforvaltning. Det må til enhver tid foretas prioriteringer i henhold til disse oppgavene (Pfeiffer 2002:12). Lederens mål blir til i spenningsfeltet mellom ideal og virkelighet. På den ene siden har avdelingslederen idealer om hva god sykepleie er og hvordan faget bør utøves. På den andre siden må avdelingslederen forholde seg til virkeligheten, eksempelvis sykepleiepraksisen og målsettingen for organisasjonen (2002:16).

Hvilke barrierer vil avdelingslederen til enhver tid møte og hvilke av lederoppgavene veier til enhver tid tyngst? Lederen som er arbeidsgiverrepresentant skal lojalt følge opp rammer og budsjetter (NOU 1997:2 pkt 10,6). Avdelingsledere har i kraft av sin stilling, ansvar for å ivareta både faglig hensyn og overordna styringskrav. Ledere kan oppleve en konflikt mellom det som er en faglig god løsning og de økonomiske rammene for virksomheten. Det kan anses som umenneskelig og uetisk å redusere innsatsen selv om dette er innenfor lovverket og budsjettammen.

Avdelingslederen er ansvarlig for avdelingens daglige drift og har det overordna ansvaret med henblikk på kvalitetssikring, dokumentasjon og saksbehandling i avdelingen. Den faglige sykepleielederen har et fagansvar og funksjonsområdene omfatter oppfølging av sykepleieprosessen, kvalitetssikring og faglig dokumentasjon av sykepleien, og faglig ledelse og veiledning av pleieteamet. Vedkommende er bindeleddet mellom de ansatte og avdelingslederen. Det innebærer blant annet å ta medarbeidernes synspunkter og forslag med i vurderingen før beslutninger tas. På den andre siden skal vedkommende være en støtte for avdelingsledere i å realisere organisasjonens mål (Pfeiffer 2002:11 og 34). I kommunenes helse og omsorgstjeneste der det er få sykepleiere, er sjansen stor for at fagsykepleieren har denne rollen tilnærme permanent. Videre følger også personalledelse, som kan sies å være en systematisk og langsiktig utvikling og belønning av personalet med den hensikt å nå avdelingens mål (Omholt og Nesse 1995: 89).

Sammenfattende kan man si at avdelingsledere i helse og omsorgstjenesten har en kompleks lederhverdag. Hvilke av lederoppgavene som til enhver tid bør prioriteres kan være vanskelig for avdelingslederne å se i en hektisk lederhverdag. Det kan synes vanskelig å forholde seg til både de interne rammer som gjelder for avdelingen og medarbeideres forventninger og ønsker. For meg blir det nyttig å være bevisst de ulike lederverktøyene som kan benyttes i løsningen av vanskelige problemstillinger. Sider ved ledelse som informasjon, menneskene i organisasjonen, samt avdelingslederens handlinger og tidligere erfaringer, er elementer jeg antar kan hjelpe lederen til å rette oppmerksomheten på løsninger istedenfor å finne årsaker til problemet.

3.3 Oppfatning av ledelse

Bolman og Deal (2004:40) har mer generelt beskrevet at ledelse kan oppfattes ut i fra ulike rammer. En fortolkningsramme er et sett av ideer eller antakelser som gjør ledere i stand til å se, oppfatte og forstå bedre hva som foregår fra dag til dag. Når arbeidssituasjonen synes forvirrende og lite fungerer kan det å skifte perspektiv være et effektivt middel til å vinne klarhet, generere nye muligheter, og finne strategier som virker. Ledere kan vektlegge den sosiale konteksten som innebærer å ta seg av forholdet mellom struktur og omgivelser som er tydelig for alle og hensiktsmessig ut fra det arbeidet som skal utføres. Videre kan lederen vektlegge mennesket som kjernen i enhver organisasjon. Ledelse kan uttrykkes som det å forholde seg til det organisatoriske planet der forhandlinger mellom interessegrupper står sentralt. I tillegg antydes det at det viktigste ved lederjobben er å inspirere medarbeider til handling gjennom meninger og tro (2004:362). Hver ramme gir sitt særpreg på ledelsesprosessen, og ideelt sett bør avdelingsledere kombinere flere av disse rammene for å kunne se en og samme situasjon fra flere innfallsvinkler.

Hvordan avdelingslederne vektlegger og forstår egen ledelse, avhenger av deres dyptgående følelse av mening og tilhørighet rundt arbeidssituasjonen. Avdelingslederne befinner seg i gapet mellom den virkelige nå situasjonen og den ideelle framtidssituasjon som ønskes oppnådd (Pfeiffer 2002:15). Situasjoner må tolkes og forstås, men samtidig har utøveren noen ønsker eller mål som skal realiseres. På bakgrunn av denne avstanden må det velges strategi og virkemidler som skal implementeres i avdelingen eller organisasjonen. Resultater skal vurderes og utøverne skal lære av sine handlinger.

Hylland Eriksen (2010: 294) sier også at det er et gap mellom hva folk sier at de gjør

og hva de faktisk gjør. Jeg antar at dette også kan relateres til hvordan avdelingsledere uttrykker det de gjør. Dette bringer meg over på et viktig skille med hensyn til hvordan man oppfatter det man gjør. Persepsjonsteori kan ha praktiske konsekvenser for arbeid, organisasjon og ledelse. I psykologien brukes uttrykket persepsjon om det som handler om menneskets oppfatning og forståelse av omgivelsene. Persepsjon deles gjerne inn i to hovedtyper der den ene typen tar utgangspunkt i personenes ønsker, behov og forventninger til situasjonen. Individets tanker påvirker hva som faktisk oppfattes i en gitt situasjon. Den andre typen persepsjon blir derimot initiert av hendelser i omgivelsene som fanger oppmerksomheten. I virkeligheten foregår disse to prosessene samtidig (Haukedal 2004: 60). Ut av en slik oppdeling av begrepet antydes det at det man tror man gjør, kan være forskjellig fra det man faktisk gjør, og det man bør gjøre kan oppfattes forskjellig både fra det man gjør og det man tror man gjør. Det kan indikere at teorien kan ha implikasjon for hva avdelingsledere antar at de gjør.

Hva avdelingsledere oppfatter at de gjør, kan bli synliggjort for dem ved å ta i bruk ulike ledelsesteknikker. Selvledelse er å lære seg et sett av adferdsstrategier og kognitive strategier som virker fremmede på ens egen evne til å lede og administrere seg selv. Effekten av selvledelse er økt selvbevissthet, evne til å prioritere i forhold til ulike arbeidsoppgaver (Hylland Eriksen 2003:92og102). En slik forståelse av ledelse krever en strukturert tilnærming. Utøveren inviteres til å sette egne mål, definere en god struktur for mestring og trening på å observere underveis hva som fungerer og som ikke fungerer i avdelingen. En annen tilnærming er egenobservasjon som handler om å være til stede og løpende vurdere om egne handlinger og prestasjoner er i tråd med det ønskede resultat (Kaufmann & Kaufmann 2009:196).

Sammenfattende kan man si at ledelse og hva ledere antar de gjør, kan betraktes ut i fra forskjellige innfallsvinkler. Særlig kan det være verdt å legge merke til, at en bevisstgjøring rundt egen evne til å lede og administrere på, kan være et ledd til å forstå sin egen ledelse. For meg blir det viktig å vektlegge, at en bevisstgjøring i forståelsen av egen ledelse kan være et nyttig verktøy som kan hjelpe avdelingslederen til å oppfatte det de tror de gjør. Et viktig element når ledere uttrykker hva de gjør, vil også være å kunne forstå seg selv i situasjonen. Antagelig kan en slik bevisstgjøring redusere en mulig avstand mellom det avdelingslederne gjør og det de tror de gjør.

3.4 Status på forskningsfeltet

Gjennom flere tiår har det vært foretatt forskning på hvordan ledere utøver ledelse. Hvordan ledere oppfatter ledelse finnes det mindre dokumentasjon på. Fra slutten av 90 tallet er det psykologiske begrepet «selvledelse» studert mer inngående. Relevant forskning ble søkt etter på Academic Search Elite, Bibsys, Norart og Swemed. Her følger en sammenfatning av det viktigste på forskningsfeltet både nasjonalt og internasjonalt.

3.4.1 Utøvelse av ledelse

Sune Carlson utført i 1950 en studie av lederes hverdag. Han studerte ni svenske direktører i fire uker. Lederne skrev selv dagbok og fylte ut et aktivitetskjema. Dagboknotatene inkluderte fem hoveddimensjoner: arbeidssted, hvem kontakten var med, kommunikasjonsform, innholdet i kontakten, og type handling. Intervjuer av lederne og deres medarbeidere ble også foretatt (Mintzberg 1976:301). Carlson kom frem til at ledere ikke var så strukturert som en ideelt kunne tenke seg. De hadde liten oppmerksomhet på det å ta beslutninger, planlegging og strategi. Papirarbeid, eller skriftlig dokumentasjon hadde lederne også lite fokus på (Strand 2001:132). Lederne hadde lange dager og stort arbeidspress. Avbrytelser var en viktig karakteristikk for leders arbeid. Videre brukte ledere mye tid på oppgavespørsmål og møter, men liten tid på å lese informasjon, analysere og reflektere. Dataene ble til en bok: *Executive behaviour*. Boken regnes som det første empirisk baserte oppgjøret med de skjematiske idealer og myter rundt ledelse (Tengblad 2000, 2001).

Mintzberg (1976:53) gjorde et banebrytende arbeid i 1973 med å kartlegge lederens ulike roller. Selv omtalte han metoden som en strukturert observasjons studie, der han valgte å følge fem toppledere i mellomstore og større organisasjoner i fem uker for å registrere alt de gjorde. Ut i fra sine funn utviklet han et klassifikasjonssystem med ti lederroller. Rollene gjelder for alle typer ledere uansett nivå mener han, fordi at alle lederjobber er påfallende like. Funnene fra hans observasjonsstudie viser at ledere har mange, men korte aktiviteter hver dag. Få aktiviteter varte lenger enn en time. Videre fant han ut at lederes oppgaver var spesifikke, med høyt tempo og variasjon. Lederne jobbet med verbal kommunikasjon og med intuitive prosesser. Et viktig poeng var at lederens arbeid er kompleks (1976:56-87).

John Kotter (1999:170) brukte både kvalitativ og kvantitativ metode som observasjon, intervjuer, spørreskjemaer og han innhentet informasjon av nøkkelpersoner da han studerte 15 ledere i ni private selskap i USA mellom 1976 og 1981. Elementer som adferd, og hvor de

oftest utøvde ledelse varierte i de ulike selskapene. Mesteparten av tiden var lederne sammen med andre, og oftest med underordnede. Bare 25 % av arbeidstiden var lederne alene. Mye av ledernes tid ble bruk til korte samtaler og innholdet hadde en stor bredde. Samtalen inneholdt både strategi, planlegging og typiske lederspørsmål, sammen med spøk og en sosial setting. Datamaterialet viser også at lederen sjelden tok beslutninger under samtalen. Sammenfattende kan det tyde på at lederne ikke bruker tid på strategisk arbeid, være proaktive eller reflekterende (1999:148-149).

I 2003 gjorde Henrik Florén og Joachim Tell en undersøkelse på hvordan ledere i små firmaer utøver ledelse. Utvalget var 6 ledere som hadde 17-43 ansatte. Disse ble observert i en uke hver, etter Mintzberg's design. Funnene skiller seg noe fra Henry Mintzberg's studie. Skrivebordsarbeid var svært fremtredende i lederes hverdag, noe som ble forklart med at små firmaer ikke hadde administrativ hjelp. Videre hadde lederne 22 ikke - avtalte møter hver dag, mens 1 møte var planlagt. Forklaringen på den utstrakte bruken av ikke planlagte møter var at medarbeiderne hadde en bedre mulighet for å kommunisere med lederne uten å avtale tid i forveien i små bedrifter. Studien viser at lederen var mer tilgjengelig og ofte gikk rundt i lokalene. Ledelse ble karakterisert som fragmentarisk (2003:9).

Bjørn Liland gjorde i 2005 et intervju og observasjonsstudie som beskriver hva norske toppledere faktisk gjør. Han fulgte fire toppledere og observerte disse i en uke, i henhold til Mintzberg sin design. Studien viser at lederne har lange dager, arbeidet er av fragmentarisk art, en fare for overfladiskhet ved at lederen er involvert i en rekke aktiviteter, avbrudd er et hyppig fenomen, flere foretrekker å kommunisere verbalt, e post er en belastning, lite langsiktig planlegging, lite nettverksbygging og lite kunde eller brukerkontakt. Hvorfor lederne gjør som de gjør ble oppsummert med, at de ønsker å identifisere seg med, handle i samråd med og bli stilt ansvarlige overfor de krav og forventninger som er definert av kultur og ressurstilgang i hvert enkelt selskap (2005:125).

Administrativt forskningsfond (AFF) gjorde i 1999 og 2002 to store kvantitative lederundersøkelser av norske mellomledere, og ledere på nivåer oppover i lederhierarkiet. Colbjørnsen har i etterkant av lederundersøkelsene utgitt boken «ledere og lederskap». Den beskriver på hvilken måte ledere faktisk utøver sitt lederskap, og hvordan de håndterer lederrollen:

Ledere har travle dager og dagsorden skifter raskt. Mye av arbeidet handler om «brannslukking».

Ledere antyder at tilgang på informasjon er viktig for måten lederrollen utøves på. Videre påpekes det at det kan være vanskelig å nå ut med informasjon da det i dag finnes nye

og fleksible organisasjonsformer i form av nettverk, prosjekter og team.

For at lederskapet skal fungere er makt, i betydning kapasitet til å treffe og gjennomføre beslutninger viktig. Ledere tar lederoppgavene mer på alvor når de får støtte fra sine underordnede. Forutsetningene for å utøve lederskap er bedre jo høyere i hierarkiet lederen befinner seg.

Erfaringer ser ut til å være viktigere for å praktisere lederskap enn utdanning. Faglig nettverksbygging som kan gi informasjon og kompetanse og personlig nettverk som kan gi støtte er viktig for lederskapet (2004:221- 226).

I 2003 gjorde Cathrine Norvik en kvalitativ studie som omhandler sykepleieledere og kompetanseutvikling i kommunehelsetjenesten. Studien viser at ledere har en viktig rolle i å motivere og inspirere for kompetanseutvikling. Med støtte og anerkjennelse fra sykepleielederen styrkes sykepleiernes engasjement i å ta initiativ til og gjennomføre kompetanseutviklingen. Kompetanseutvikling kan påvirkes ved at lederen og kollegaene er støttende og oppmuntrende. Mangel på tid, og sykehjemmenes personellmessige og økonomiske vanskelige situasjon, er faktorer som virker hemmende på kompetanseutviklingen (2003:72-75).

Samlet sett gir studiene meg et bilde av hektiske lederhverdager som utfordrer min forestilling om at ledervirksomhet først og fremst betyr avansert rasjonalitet og metodisk arbeid. Det som jeg legger merke til, er at ledere har liten tid til å lese informasjon og reflektere, de arbeider med spesifikke arbeidsoppgaver, verbal kommunikasjon forekommer hyppig, og de har mange ikke planlagte møter. Slike faktorer gjør at lederens hverdag preges av fragmentering og avbrytelser. Sannsynligvis kan disse faktorene påvirke forutsetningen for et aktivt lederskap og ledes faktiske situasjon, noe som også fremkommer i de ulike studiene.

3.4.2 Oppfatning av ledelse

Lederundersøkelsene som ble foretatt av Administrativt forskningsfond (AFF) i henholdsvis 1999 og 2002 omhandler også hva ledere tror de gjør. Ledere som vektlegger egne mål i jobben og lager en handlingsplan for å styrke sitt lederskap, antas å vise stort engasjement i lederrollen. De mener å ta i bruk hele sin personlighet, og tror de ser en stor betydning av å være reflekterende over hva jobben som leder gjør med dem som mennesker. De aller fleste uttrykker at de har konkrete og utfordrende mål for hva de vil utrette i jobben sin. Selvledelse

får derfor en økt utbredelse etter hvert som mange lederfunksjoner blir svakere forankret i bedriften. Det antas at flere arbeidsoppgaver utføres i tidsavgrensede prosjekter, ansettelsesforholdet er i ferd med å skifte karakter, noe som er et element i de nye fleksible organisasjonsformene (Colbjørnsen 2006:156 og 223).

Akerjordet og Severinsson (2010) gjorde en litteraturstudie om emosjonell intelligens kan ha betydning i sykepleieledelse, og om dette kan ha innvirkning i møte med både ansatte, kvaliteten på tjenesten og lederens egne pedagogiske og organisatoriske evner. Emosjonell intelligens betegnes som evne til å forstå egne og andres følelser, samt å kunne reagere på en følelsesmessig hensiktsmessig måte. Studien viser at emosjonell intelligens fører til mer oppmerksomhet og tilstedeværelse i situasjonen. I dette ligger det at ledere bør ha en grad av både selvinnsikt, empati og selvbeherskelse. Det presiseres videre at dynamikken i emosjonell intelligens krever en oppmerksomhet for både omgivelser og individuelle forskjeller, noe som kan har implikasjoner for hvordan sykepleieledelse uttrykkes og vektlegges.

Lindholm, Sivberg og Udén (2000) gjorde en kvalitativ studie som undersøkte ulike lederstiler blant sykepleieledere, i forhold til at holdninger, tanker og ideer er viktige dersom deres lederutvikling skal støttes og deres ledelse styrkes. Sykepleieledere forventes å handle som dyktige og kompetente ledere både i drift, relasjoner, økonomi og ved informasjonsbehandling. Funnene viser at sykepleieledere som har en transformativ lederstil opplever færre problemer i lederhverdagen, i forhold til sykepleiere med en mer sammensatt lederstil. Studien peker også på at en slik bevissthet bidrar til å utvikle lederskap med gode ferdigheter på følgende områder: visjon, kommunikasjon, tillit og bemyndigelse. Faktorene sier noe om oppfatningen av hva ledere gjør. En slik lederskapsstrategi øker muligheten til å fremme sykepleieledere med høy kompetanse, selvtillit som setter klare mål og oppnår resultater sammen med andre.

Inger Marie Flakstad (1999) gjorde en kvalitativ studie som omhandler oppfatning av ledelse blant oversykepleiere og avdelingssykepleiere i spesialisthelsetjenesten. Tittelen på studien lyder som følger: “ det er ikke det du sier med det du gjør”. Et regionalsykehus og et sentralsykehus var innlemmet i studien. Studiet er en beskrivelse av oversykepleieres refleksjon på egen lederrolle, sett i lys av avdelingssykepleierens forventninger og erfaringer. Studien viser forskjeller ved de to sykehusene i syn på sykepleieledelse. Ved et av sykehusene gjenkjennes egenskaper hos en forvandrende leder, som entusiasme, motivasjon og inspirasjon i forhold til organisasjonens strategier og visjon. Ved det andre sykehuset uttrykkes en lederadferd som kan beskrives som en tradisjonell leder der funksjonsorientering, fokus på status quo, kontroll, reaktiv adferd, fokus på tradisjon var mest uttalt. Forskjellene

sier noe om at lederrollene har ulik vektlegging på oppfatningen av hva ledere gjør.

Forskningen viser at ulike faktorer som kultur, organisasjonsstruktur, ledernivå, størrelse på organisasjoner og antall medarbeidere kan ha innvirkning på hvordan ledere vektlegger ledelse, og hva de antar at de gjør. Videre viser forskningen at faktorer som selvledelse og emosjonell intelligens kan hjelpe ledere til å være bevisste på hva de tror de gjør. Jeg mener at sider ved ledelse som selvledelse og emosjonell intelligens, kan være av betydning for om medarbeidere blir sett. Disse elementene blir for meg aktuelt å være oppmerksom på da selvinnsikt, empati og selvbeherskelse kan være en hjelp for lederen i vektleggingen av å være til stede. Det viser meg at avdelingsledere må tolke og forstå ulike situasjoner, samtidig som de opererer i et felt der både en nå situasjon og en framtidig situasjon skal realiseres.

4. Metode

4.1 Metodevalg

Jeg søker ny kunnskap i hvordan ledelse utøves og forstås av enhetslederne i kommunenes helse og omsorgstjeneste. I og med at jeg undersøker et fenomen i en kontekst som ikke er mye undersøkt før, og som jeg ikke kjenner så godt, antar jeg at kvalitativ metoden kan være hensiktsmessig for å få besvart problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Jeg velger å bruke både observasjon og intervju for å besvare problemstillingen. Ved å foreta observasjon, håper jeg å fange øyeblikket der ledelse skjer. Litteraturgjennomgangen viser meg, at det kan være en utfordring. Deretter foretar jeg intervjuer, og antar at jeg får belyst informantenes oppfattelse av egen ledelse. En slik metodetriangulering antar jeg vil hjelpe meg å se ledelse fra flere perspektiver og samtidig være et redskap til å utvikle en bredere kunnskap om fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:367). Muligens kan en slik triangulering hjelpe meg frem til en mer innsiktsfull beskrivelse av utøvelse og oppfatning av ledelse. I tillegg kan det innsamlete materialet vise meg om det er et gap eller samsvar mellom utøvelse og oppfattelse av ledelse.

For å kunne gå i dybden på fenomenet ledelse og lederroller er det en fordel ved de valgte metodene at de kjennetegner stor grad av fleksibilitet og åpenhet. Intervjuguiden og strukturen i den kan forandres og følges opp med utdypende spørsmål, og de spørsmålene jeg eventuelt måtte ha etter observasjonsdagen, kan brukes i det påfølgende intervjuet. Imidlertid vil en slik måte å nærme seg ledelse på, kunne få frem en meningssammenheng når intervjuguiden ikke er standardisert.

Jeg antar at jeg ikke får svar på min problemstilling med forskningsspørsmål dersom jeg benytter kvantitativ metode der oppmerksomheten er rettet mot tallenes tale, altså å kartlegge utbredelse. Metodevalget gir meg en mulighet til å skaffe en mer presis og mangfoldig beskrivelse av ledelse, ved at intervjuene kan brukes til å utdype observasjonene. Om det viser seg spesielle mønstre, eller om det gjenspeiler spesielle kjennetegn i utøvelsen av ledelse, er spørsmål som kan besvares ved å ta i bruk kvalitativ metode (Johannessen, tufte og Christoffersen 2010: 32). Jeg ønsker å gi en mest mulig nøyaktig beskrivelse av ulike sider ved ledelse, kombinert med en relativ åpen struktur og tilnærming med en fleksibel plan for gjennomføringen av studien. Jeg antar at små utvalg kan gi en dybdekunnskap, og en grundigere forståelse av fenomenet som studeres. Samtidig blir det viktig å være bevisst, at små utvalg kan gi en begrenset validitet og at muligheten for å generalisere reduseres.

4.2 Valg av studiested

I studiekommunen har det vært en nyskapende og utviklende satsning innenfor helse og omsorgssektoren siste årene. Et samarbeid der akademia og praksis møtes og utvikler fag, tjenester og praksisplasser er med på å styrke tjenesteutvikling og bidra til økt kvalitet på tjenester gjennom kunnskapsbasert praksis. Faglig nyskaping og modellutvikling er derfor blitt et mål. Jeg antar at dette kan være et bakteppe til å kunne forstå avdelingsledernes utøvelse og oppfatning av ledelse.

Sykehjemmet er etablert som undervisningssykehjem. Det har blitt et regionalt ressurscenter med ansvar for fagutvikling, forskning og kompetanseutvikling innen kommunale helse - og omsorgssentrene med et spesielt fokus på pleie og behandling i sykehjem. Institusjonen har et nært samarbeid med høyskolene i fylket, og senteret fungerer som pådriver av fag og tjenesteutvikling, samt tilrettelegging for forskning og innovasjon i samarbeid med ulike aktører.

Et distrikts medisinsk forskningssenter er etablert som et prosjekt, for å fremme og gjennomføre allmennt medisinsk forskning i skjæringspunktet mellom kommunehelse – og spesialisthelsetjenesten. Målsettingen er å bidra med forskningsbasert kunnskap som gjør at politikere og bevilgende myndigheter kan treffe sine beslutninger basert på sikrere kunnskap om nytten av tiltak innen primærhelsetjenesten. Videre kan forskningssenteret bidra med kunnskap om hvordan primær og spesialisthelsetjenesten best kan samhandle til nytte for pasienter og brukere.

En desentralisert spesialisthelsetjeneste som nå skal utvikles til et distrikts medisinsk senter i kjølvannet av samhandlingsreformen, har tradisjoner for godt samarbeid med kommunen. Spesialistene foretar polikliniske konsultasjoner desentralisert hvorpå de kommer nærmere pasienter og brukere, og de slipper lang reisevei for behandling i spesialisthelsetjenesten.

4.3 Tilgang på forskningsarenaen og valg av informanter

Jeg kontaktet først fagkonsulent og prosjektansvarlig i helse og sosialadministrasjonen i kommunen telefonisk, med spørsmål om å foreta denne studien. Fagkonsulenten var positiv og redegjorde for min studie overfor samtlige avdelingsledere og kommunalsjefen. Samtlige stilte seg positive. Deretter gav vedkommende meg tilbakemelding om at det ikke var nødvendig med ytterligere overordna klarering i forhold til min studie, og at det bare var å

starte opp. Etter telefonsamtalen sendte jeg en mail til vedkommende der jeg redegjorde mer konkret for min studie og etterspurte kontaktinformasjon om avdelingslederne. Jeg fikk tilbakesendt en mail med avdelingsledernes navn, telefonnummer, mailadresse og hvilken avdeling de jobbet på.

Jeg valgte ut de avdelingslederne som jeg trodde kunne gi meg mest bredde og variasjon i datamaterialet, ved å orientere meg om hvilken avdeling de jobbet på, arbeidsområder og ulike prosjektet de var engasjerte i. Alle er kvinner mellom 37 og 56 år. De har noe ulik utdanningsbakgrunn. Tre av informantene er sykepleiere. De resterende tre er henholdsvis barnevernspedagog, ergoterapeut og økonomi/administrativ utdannet. De har arbeidserfaring fra 8,5 til 30 år, og har arbeidet i denne lederstillingen fra i overkant av 3 til 15 år. Alle informantene har en kortere lederutdanning i form av en 6 måneders coach utdanning. Ellers har de nokså ulik tilleggsutdanning i form av aktivitør, ulike kortere organisasjon og ledelse utdanninger, videreutdanning i psykisk helsearbeid og kognitiv terapi.

Etter at jeg hadde foretatt utvalget, sendte jeg mail til de seks informantene som ble inkludert i studien. Mailen inneholdt spørsmål om de ønsket å delta i studien. Videre opplyste jeg om hvordan studien ville fortone seg for dem. Jeg fikk raske tilbakemeldinger om at studien hørtes spennende ut, og at de ønsket å delta.

På denne bakgrunn sendte jeg ut informasjonsskriv til den enkelte avdelingsleder, hvor det ble redegjort for bakgrunn og hensikt med studiet, hva studiet ville innebære for dem og hva som ville skje med de innsamlede opplysningene (Vedlegg 1). Etter 14 dager tok jeg telefonisk kontakt med hver avdelingsleder for å oppklare eventuelle uklarheter i forbindelse med gjennomføringen av studien. Det ble presisert at deltagelse i studien var frivillig. Videre ble det avtalt tidspunkt for å foreta observasjonene. På observasjonsdagen ble det underskrevet to eksemplarer av informert samtykke, der jeg og informanten beholdt hver vår (Vedlegg 2). Umiddelbart etter at observasjonen var ferdig, ble det avtalt tid for intervju. Jeg informerte kort om hvordan intervjuet ville bli lagt opp og hvor lenge intervjuet ville vare.

4.4 Metode for datainnsamling

4.4.1 Observasjon

For å få dokumentert hvordan ledelse utøves, valgte jeg å følge hver avdelingsleder en hel vakt, fra morgenrapport til ettermiddagsrapport. På denne måten ville observasjonen foregå i en mest mulig naturlig situasjon. Dataene ble skrevet ned under observasjonen, og renskrevet

umiddelbart etter ferdig observasjon. Informantene var flinke til å fortelle meg hva de til enhver tid gjorde. Dette var spesielt nyttig ved PC arbeid. Flere ganger hadde informanten behov for å lufte sine tanker. Det kunne både være frustrasjoner over type arbeidsoppgaver som følte unødvendig for avdelingsledere å bruke tid på, eller et ledd i å summe seg etter vanskelige telefonsamtaler og ansattes spørsmål på døren. I slike situasjoner benyttet jeg anledningen til å innhente kommentarer fra informanten, for å få dokumentert situasjoner og prosesser.

Denne metoden kan gi meg en subjektiv forståelse av hvorfor avdelingsledere gjør som de gjør. Derfor var det nødvendig for meg å få innspill fra informanten og samtidig skrive ned mine egne tanker og refleksjoner. På denne måten kunne jeg ta et skritt til siden for å opprettholde et så objektivt bilde av situasjonen som mulig. Valg av tid for å foreta observasjonen var nøye gjennomtenkt. Den skulle foregå på en vanlig lederhverdag med de vanlige arbeidsoppgavene som avdelingslederen vanligvis utfører.

Jeg valgte å benytte et observasjonsskjema (Vedlegg 3). Det gav meg mulighet for å beskrive hvilken aktivitet avdelingslederen gjorde, hvor aktiviteten fant sted, innholdet i aktiviteten, antall deltakere, hvem som tok initiativet til aktiviteten, og varighet på aktiviteten som ble foretatt. Skjemaet gav meg også muligheten til å fylle inn kommentarer underveis, både fra informanten og mine egne tanker og refleksjoner. Observasjonsskjemaet har også vært benyttet i andre observasjonsstudier. Carina Olofsson (2006) benyttet dette da hun foretok en observasjons studie om lederes hverdag i spesialisthelsetjenesten. Å benytte et observasjonsskjema som andre har prøvd ut og funnet å fungere bra, kan være av betydning for validering av funn.

Planleggingen av studiet begynte et år før igangsetting, da observasjon som forskningsmetode er tid og ressurskrevende. Observasjon som metode vil også gi meg et stort datamateriale, noe som vil gjøre analyseprosessen tidkrevende. En observasjonsstudie kan også risikere å bli lite objektiv. Observasjonene vil bli filtrert gjennom mine øyne og jeg oppfatter det jeg ser.

Snubletråder finnes når man er observatør. Det kan være vanskelig å kombinere det å notere det som blir observert og det å oppfatte innholdet i aktiviteten samtidig. To personer hadde muligens gjort registreringen lettere. Et annet spørsmål kan være om avdelingslederne legger opp dagen på en annen måte når jeg er til stede. Når observatøren er til stede, kan man ikke være sikker på om den det forskes på endrer adferd, og om de justerer seg og pynter på virkeligheten. Ikke for å overdrive sin arbeidsmengde eller arbeidsoppgaver, men for å gi observatøren mest mulig informasjon om hvordan lederhverdagen fortøner seg. Om det er

tilfellet, blir spekulasjoner, men jeg tenker meg at det ikke behøver være et bevisst valg, men ubevisst for å forsøke å gi et så komplett bilde som mulig av arbeidet. På en annen side kan man spørre seg om lederhverdagen hadde fortonet seg annerledes om observasjonene hadde foregått over en lengre periode, eksempelvis en uke. Kanskje hadde observasjonsresultatet blitt noe annerledes.

4.4.2 Intervju

I utarbeidelsen av intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i to hovedtemaer, jfr forskningsspørsmål 1 og 2: utøvelse og oppfatning av ledelse, og stilte spørsmål til begge emnene. Innen hovedtemaet utøvelse av ledelse ønsket jeg at informantene skulle beskrive hvordan ledelse ble utøvd i løpet av en lederhverdag. Innen hovedtemaet oppfatning av ledelse ønsket jeg primært å få frem avdelingslederens oppfatning av ledelse, samt hva de la i ledelse og hvordan ulike lederoppgaver bør prioriteres.

Intervjuguiden gav meg en oversikt over emnene som ble tatt opp i intervjuet og den rekkefølge de hadde. Gjennom intervjuet sikret dette at ingen punkter ble glemt. Jeg vurderte intervjuguiden kritisk etter de to første intervjuene og valgte å bruke den på samme måte i de resterende intervjuene. Den så ut til å dekke behovet for å få frem relevante opplysninger og nødvendig informasjon i henhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Før intervjuet startet, forklarte jeg informanten at jeg valgte å ta i bruk en intervjuguide med spørsmål knyttet til deltemaer. Jeg redegjorde for dette fordi de lettere skulle fokusere på temaet som ble omhandlet. Spørsmålene i deltemaene var formulert relativt likt, og det var viktig at informanten holdt seg til teamet og ikke blandet utøvelse og oppfatning. Jeg informerte dem at jeg kom til å korrigere dem, dersom de ubevisst ikke klarte å holde seg til temaet. I intervjuet stilte jeg spørsmål uten å referere til det jeg hadde observert. Ledelse ble da belyst på bakgrunn av deres egne oppfatninger av ledelse.

Hvert intervju varte i om lag 45 minutter. Informantene ønsket å gjennomføre intervjuet på kontoret i arbeidstiden. Jeg antar at stedet der intervjuet foretas bør være et sted der informanten føler seg trygg, og der man kan være uforstyrret for å ha full konsentrasjon. Dette for å sikre en detaljert og mangfoldig datainnsamling. Jeg ønsket et samtalepreget klima under gjennomføringen av intervjuet, og jeg sørget for at informanten og jeg satt rett overfor hverandre. Denne måten gjorde også forholdene for å bruke båndopptaker optimale. Å ta opp intervjuene på bånd var viktig for meg slik at jeg kunne konsentrere meg om det som ble sagt og være sikker på at jeg fikk med presise, mangfoldige og ordrette sitater. Jeg noterte stikkord

underveis, noe som også var nødvendig for analysen som skulle foretas i ettertid.

Risikoen for at båndopptak kunne hemme den frie flyten i samtalen og virke hemmende på informantene var tilstede. Ingen gav direkte uttrykk for dette, men to av informantene uttrykte en viss skepsis til at «alt som jeg sier skal bli tatt opp på denne dingsen». Det er flere enn bare forsker og informant som kan ha blitt påvirket av situasjonen. Kollegaer kan ha blitt forstyrret av mitt nærvær. Kanskje kan eventuelle spørsmål de har hatt, ikke blitt tatt opp før dagen derpå for å unngå å ta opp følsomme ting i nærheten av en ukjent observatør eller for at intervjuet ikke skulle forstyrres.

4.4.3 Metodetriangulering

Jeg har valgt å bruke både observasjon og intervju for å svare på forskningsspørsmålene som skal lede frem til et svar på problemstillingen. Som Hylland Eriksen (2010:294) presiserer, bør feltarbeid suppleres med ulike feltmetoder for igjen å kunne generere ny kunnskap. De valgte metodene har ulik oppmerksomhet, og kan åpne opp for kunnskap om både egenskaper, innhold og karakter ved ledelse. Trianguleringen kan muligens hindre uønskete skjevheter i forskningsprosessen ved at de nevnte metodene har ulik vektlegging, og dermed kan jeg få undersøkt ledelse fra flere sider.

I denne studien gjelder det å få frem konkret hvordan avdelingslederne utøver ledelse, samt intensjoner, motiver og mål som avdelingslederne har. Ved å benytte både observasjon og intervju som metode vil jeg bli sittende på et rikt og fyldig materiale som kan være med på å gi meg mer utfyllende og nyansert kunnskap om ledelse. Samtidig vil en triangulering være nødvendig for å kunne sammenligne utøvelse og oppfatning av ledelse. Den nærhet som jeg får til informantene og til datamaterialet, antar jeg kan virke positivt inn på funnene av de ulike elementene innenfor ledelse. Dette ved at jeg skriver ned kommentarer fra informantene både ved observasjon og intervju. Samtidig kan det å bruke tid på å skape tillit antagelig også ha innvirkning på dataene jeg samlet.

4.4 *Forskningsetiske overveielser*

Kvalitative forskningsmetoder innebærer møter mellom mennesker, og normer og verdier utgjør viktige elementer av den kunnskapen som utveksles og utvikles. Kvalitative data omhandler menneskers livserfaringer og tanker. Ofte har dataene en form der det språklige

uttrykket gir materialet en sensitiv og personlig karakter (Malterud 2003:199 og 20). Av denne grunn ble det viktig for meg som forsker å kjenne til de etiske utfordringer som denne studien medførte. Derfor måtte studien, både faglig og i forhold til de individene som deltok, inneha et høyt etisk nivå.

I løpet av tiden jeg foretok observasjonene ble jeg i enkelte tilfeller satt på vanskelige valg og etiske utfordringer. Dette kom til uttrykk på flere måter. Hva gjør jeg når jeg som forsker har mer fagkunnskap enn informanten på et fagfelt det ble jobbet mye med? Skulle jeg involvere meg for å hjelpe informanten? Skulle jeg svare når de spurte om hva jeg mente og hvilke kunnskaper jeg hadde den aktuelle saken? Der hvor informanten hadde en samtale med en klient eller medarbeider, var det da riktig å foreta notater under samtalen? Hva med deres integritet? Skulle jeg avstå fra å observere i en slik situasjon? Hadde jeg mandat til dette i forhold til det jeg innhentet samtykke til? I andre tilfeller var spørsmålet hvordan medarbeidere ville forholde seg til at en ukjent observatør var til stede. Ville de avstå fra å involvere avdelingsledere om ting som burde vært tatt opp? Ble det en barriere for dem å banke på døren til avdelingsleder?

I forhold til noen situasjoner som jeg forutså kunne inntreffe, ble det på forhånd avtalt hvordan jeg skulle forholde meg. Eksempelvis kan nevnes når informant hadde en samtale med en bruker eller en vanskelig samtale med medarbeider, avsto jeg fra å notere på observasjonsskjemaet. I etterkant ble det notert «samtale» og hvor lenge den varte. Jeg klarerte at jeg kunne gå ut fra kontoret om de ønsket det, men ingen valgte dette alternativet. I tillegg opplevde jeg situasjoner der jeg måtte finne alternativer for hvordan jeg burde forholde meg der og da. Særlig når det gjaldt temaer som ble diskutert der jeg hadde gode kunnskaper, avsto jeg fra å involvere meg for å hjelpe informanten. I de tilfellene som informanten spurte meg direkte, presiserte jeg at jeg var til stede som observatør, men gav korte svar på hvordan jeg ville forholde meg til teamet som ble diskutert. Jeg vurderte hele tiden min tilstedeværelse opp i mot situasjonen jeg var i.

Prinsippene om frivillighet, informert samtykke og anonymitet ble ivaretatt (Malterud 2003:203). Informantene har fått lese gjennom et informasjonsskriv der både bakgrunn og hensikt med studiet er presentert. Videre inneholdt informasjonsskrivet opplysninger om hva studiet ville innebære for informanten, hva som ville skje med informasjonen etter at datainnsamlingen var ferdig og til slutt at deltakelsen var frivillig. Opplysninger om navn, arbeidssted og avdelinger ble anonymisert i forhold til observasjonene og intervjuet. Informert samtykke ble underskrevet. To av informantene uttrykte en viss engstelse for at det som ble sagt kunne bli gjenkjent, men ingen avsto av å delta av den grunn.

Tidsaspektet ble vurdert i forhold til nytteverdien av undersøkelsen. Var det etisk forsvarlig i en presset lederhverdag, at avdelingsledere brukte tid på denne studien? Når jeg inviterte informantene til å delta i denne studien, lå det en forventning om at formålet var å utvikle ny og relevant kunnskap som andre kan lære noe av. Selv om jeg brukte informantens tid og tillit mener jeg at deltagelsen kan forsvares, dersom kunnskapen som avdekkes gjøres kjent og bringes tilbake til informantene, slik at de kan nyttiggjøre seg den i sin lederpraksis.

Observasjoner er studier av mennesker i ulike situasjoner og sammenhenger. Det kan også være aktuelt å gå inn i en samtale med informantene, blant annet for å få tak i deres egen tolkning og synspunkter av hendelsene som jeg som observatør har observert. I denne sammenhengen ble det viktig for meg å ha en distanse til forskningsarenaen. Derfor valgte jeg ulike avdelinger i helse og omsorgstjenesten, men innenfor samme nivå, for å gjøre observasjonene mer objektive.

Min forforståelse vil hele veien prege min måte jeg samler inn og leser dataene på. Av samme grunn ble det viktig for meg å være bevisst på at min forforståelse kunne bidra til at jeg gikk inn i prosjektet med skylapper, begrenset horisont eller manglende evne til å lære av materialet. Å være bevisst på de bakenforliggende antagelser, hjalp meg til å være så objektiv som mulig. Når det gjelder håndtering av materialet, så er det mine egne tolkninger. En annen forsker hadde antagelig kommet frem til andre poenger, og hatt andre refleksjoner med materialet.

4.5 Reliabilitet og Validitet

Da reliabilitet er et kriterium for kvalitet og pålitelighet i dataene, er det i den sammenhengen relevant å vurdere hvilke data som brukes, innsamlingsmetode og bearbeiding (Johannessen, m. fl. 2010:198). Nøyaktighet i innsamling og analyse av data, er viktig for å oppnå et pålitelig resultat i studien. Jeg var nøye med å gi informantene klar og konsis informasjon, både ved observasjon og intervju. Videre var det viktig å presisere at intervjuet måtte foregå uforstyrret for å beholde konsentrasjonen. Samtidig brukte jeg en del tid på å skape tillit og trygghet som videre kunne føre til en åpen og ærlig refleksjon rundt observasjonene og intervjuet. Enkel setningsoppbygging, bruk av lydbånd og ordrette transkripsjoner var også momenter jeg la vekt på for å sikre reliabilitet. I datainnsamlingen foretok jeg kontroller av informantene ved å spørre dem om meningen med det som ble sagt og gjort. Min målsetting var hele tiden å være ærlig og systematisk i håndteringen av datamaterialet for å forebygge

feil som kan forstyrre tolkninger og konklusjoner.

Jeg leste meg opp på temaet før intervjuet, for på denne måten å ha gode kunnskaper om emnet slik at oppfølgingsspørsmålene forhåpentligvis kunne stilles og utdyping av temaet falle seg naturlig. Et tilstrekkelig antall informanter var nødvendig for å kunne oppnå en metning, til at det ikke lenger skulle fremkomme nye opplysninger av ny karakter. For å sikre validering av funn forsøkte jeg å være bevisst på å få informantens kommentar på utskrift av observasjonsskjemaet, kommentarer til intervjuet og spørre hvordan ledelse fungerer i praksis. Sammenligning av tidligere forskning var også nødvendig for å sikre validitet.

Representerer mine funn virkeligheten for alle avdelingsledere i kommunehelsetjenesten? Validiteten som omhandler gyldigheten i mine funn er usikker fordi antall informanter er såpass lavt. Når det er sagt, kan begrepsvaliditeten styrkes ved å nytte spørsmålsformuleringer og observasjonsskjema som er benyttet i tidligere studier. I intervjuguiden har jeg to datasett. Det ene handler om «oppfatning» og det andre handler om «utøvelse» av ledelse. Selv om jeg i forkant av intervjuet informerte hvordan intervjuguiden var bygd opp, opplevde jeg, at det for informantene var en utfordring å manøvrere rett med tanke på «oppfatning» og «utøvelse» av ledelse. Ved noen anledninger måtte jeg inn å hjelpe dem på riktig spor, og muligens kunne dette være et hinder mot å få tak i den fulle mening med det de sa. Antagelig kunne dette også påvirke min mulighet til å danne meg et bilde av den fulle sammenhengen.

Jeg foretok ikke testintervjuer, men etter de to første intervjuene gjennomgikk jeg intervjuet kritisk. Dataene jeg hadde fått var såpass dekkende for det problemområde jeg ønsket å undersøke, at jeg valgte å fortsette i samme spor. Jeg opplevde det vanskelig å intervjuer slik at alle relevante data ble belyst. Dette fordi jeg ikke hadde trening i å intervjuer, stille oppfølgingsspørsmål og be informantene om å utdype temaene. Særlig kan nevnes, at ved transkribering var det frustrerende å oppdage at temaer som ble tatt opp i intervjuet noen ganger lå der og ventet på å bli beskrevet og utdypet videre, men jeg fortsatte likevel med neste spørsmål.

5. Funn og analyse

Studien har et deskriptivt utgangspunkt. For å få besvart forskningsspørsmålene og problemstillingen, vil jeg i dette kapittelet beskrive hvordan informantene utøver ledelse. På bakgrunn av uttalelser fra intervjuet, beskriver jeg hvordan informantene oppfatter ledelse. Jeg lar hovedfunnene organisere kapitlene. Følgende temaer utkrystalliserer seg:

5.1 Ledelse, administrasjon eller brannslukking?

5.2 Økonomisk ledelse

5.3 Faglig ledelse

5.4 Personalledelse

5.5 Synlig og tilgjengelig

5.6 «Godt nok»

5.7 Tidstyven

Under hvert av temaene presenteres funn fra både observasjon og intervju, og det foretas en diskusjon. Observasjonsmaterialet beskriver hva informantene faktisk gjør. Intervjumaterialet beskriver hovedsakelig hvordan informantene oppfatter det de gjør, og som et delement hva de bør gjøre.

5.1 Ledelse, administrasjon eller brannslukking?

5.1.1 Utøvelse

Ledelse sees på som retningsgivende og ved å initiere forandring. Herunder et samarbeid for å nå organisasjonens mål, ved å være en pådriver for ansatte og dra lasset i samme retning. Observasjonsmaterialet viser dermed, at ledelse i den betydning i liten grad finner sted i løpet av en lederhverdag. I den grad det kan snakkes om slik ledelse, skjer dette som en liten del innenfor rammen av planlagte eller ikke planlagte møter.

Planlagte møter sees i det daglige, ved morgenrapportene der avdelingslederne er delaktige og kommer med innspill. Avdelingslederne bruker det til å få oversikt over brukere, pasienter og personalet. I stor grad blir morgenrapporten og i noen tilfeller ettermiddagsrapporten, brukt til å informere om status og veien videre: om situasjonen i enheten, ulike kursvirksomheter, planlagte møter som eksempelvis personalmøter og saker det

blir jobbet med.

I større grad skjer ledelse i planlagte ukentlige møtepunkt som avdelingslederne har på tvers av avdelingene. Der skjer det en gjennomgang av søknader til ulike brukere og pasienter med tanke på hjemreise, opptrapping av hjelpebehov og riktig omsorgsnivå diskuteres også med spesialisthelsetjenesten. Samarbeid og fleksibilitet er sider som utspiller seg, for på denne måten å komme frem til den riktige og beste løsningen for både brukere og pasienter. Av denne grunn kan informanten foreta en mer langsiktig planlegging med tanke på både personalsituasjonen, faglig kompetanse og økonomiske konsekvenser.

Ikke planlagte møter er i større grad fremtredende og disse finner sted på ulike steder som avdelingslederens kontor, pauserommet, kopirommet, korridoren og kjøkkenet. På én avdeling er kopirommet et sted som avdelingslederen bruker tid i samtale med medarbeiderne. På en annen avdeling foretar informanten en runde rundt til de enkelte teamene om morgen og ettermiddag for å få en fortløpende oppdatering om situasjonen i enheten. I løpet av observasjonsdagene opplever jeg, at i de ikke planlagte møtene blir det diskutert langsiktig, direkte undervist om sikkerhetstiltak, åpenhjertige samtaler og utallige spørsmål som avdelingslederen ba om å få undersøkt nærmere.

I tillegg går en stor del av lederhverdagen med til administrative oppgaver. Administrasjon bærer preg av kortsiktig planlegging. Rett og slett er dette oppgaver som må gjøres for å sikre den daglige driften. Administrative oppgaver som er særlig fremtredende i løpet av lederhverdagen er: skrivebordsoppgaver, telefonsamtaler, arbeidsoppgaver som ikke er tillagt avdelingsleders kontor og ulike systemer for rapportering.

Skrivebordsarbeid er den oppgaven som er mest fremtredende. Herunder kan nevnes: lese og svare på e post, dekke opp ledige vakter, skrive arbeidsavtaler, skrive ulike rapporter som eksempelvis kvartalsrapporter, omdisponere personalet, oppfølging av sykmeldte, skrive ulike beskjeder på SMS, mail eller «gule lapper», oppdatere vaktlister, gi ulike beskjeder, skrive attester, lese seg opp på nye brukere og utarbeide agendaer for ulike møter.

Telefonsamtaler og SMS som egen kategori innenfor temaet administrasjon er inkludert, da de alltid har med seg telefonen. Telefonsamtalene er ofte knyttet til medarbeidere med forespørsel om ekstravakter. Mange av disse eksemplene foregår også via SMS.

Arbeidsoppgaver som foregår andre steder enn avdelingsleders kontor omfatter: hente pasientlister, hente utskrifter og kopier på andre rom, spørsmål og beskjeder til ansatte, levere brev i internposten, hente posten, kopiering og legge disse i ansattes hyller, henter vaktpermer som ofte ligger på personalrommet og ansvarlig for å rydde medisiner for retur. I flere tilfeller

svarer avdelingslederen på telefoner som er på andre rom i nærheten av vedkommende sitt kontor. Viktige telefonsamtaler blir også foretatt utenfor kontoret. De har få telefonsamtaler med pårørende, pasienter og brukere i løpet av en dag. Ansvarlig sykepleier hadde ofte denne funksjonen.

Ulike rapporteringer i løpet av lederhverdagen som eksempelvis morgen og ettermiddagsrapporten inneholder i stor grad elementer av administrativ karakter. Noen eksempler kan nevnes: fordeling og gjennomgang av pasienter og brukere, gjennomgang av arbeidsboken for å fordele oppgaver, diskusjon og fordeling av dagens og morgendagens avtaler og planlegging av bemanningssituasjonen for de neste vaktene.

Mellom alle andre gjøremål jobber avdelingslederen hele tiden med å dekke opp vakter for eventuelt samme ettermiddag eller helg. Fortløpende må avdelingslederen klarere personalsammensettingen. Eksempler kan være: om de kjenner brukere godt nok til å ta vekten, og om kompetansen er til stede. Denne aktiviteten blir også foretatt samtidig mens avdelingslederen sitter opptatt i møter eller andre ikke avtalte sammenhenger.

Det utøves lite ledelse gjennom lederhverdagen. Jeg ser at ledelse praktiseres ved ikke planlagte møter, der lederen er i dialog med de ansatte. Dialogen finner ofte sted på steder som kopirommet og kjøkkenet. I tillegg viser praksis at administrasjon av de fleste informantene blir omtalt som brannslukking, og dette er en hovedoppgave gjennom lederhverdagen. Særlig er skrivebordsarbeidet fremtredende. Spesielt tydelig er arbeidet med å dekke opp vakter som det arbeides med kontinuerlig og i alle sammenhenger.

5.1.2 Oppfatning

Alle informantene uttrykker at det er i de planlagte møtene ledelse primært utspiller seg. Flere av dem snakker om utallige møter som gjelder både utvikling av avdelingen, samhandlingsreformen, møter der ulike søknader tas opp og fordeles og mer overordna møter med informasjon fra «øvrigheta», samt flere prosjekter som er igangsatt:

Du skal liksom være med på så mange ting. Eh, for det er jo veldig sånn som jeg sier, samarbeid, og så blir du på en måte involvert på mange, mange arenaer utenom din egen avdeling. Men samtidig det er jo viktig det også. På en måte skal helse og sosial sees på som en helhet og hele kommunen som en helhet.

Informantene presiserer at det er i de planlagte møtene, det er tid til å tenke de store tankene og legge føringer. Tilbake til hverdagen så kjennes det for alle informantene vanskelig å få tid til å igangsette saker som har vært på agendaen. Disse tankene gjør informantene seg:

Altså, jeg mener jo at ledelsesbiten er det viktigste og at det bør vektlegges mye mer. Det å ha rom og mulighet for å kunne sitte og tenke ut langsiktige mål og strategier og hvordan møte de utfordringer som vi vet kommer, burde tillegges mye mer vekt enn jeg føler blir gjort, enn det vi har rom for.

Ikke planlagte møter er også en arena der informantene oppfatter at ledelse finner sted. Én av informantene vektlegger det å gå runder til hvert av teamene hver morgen og ettermiddag, som en kilde til ledelsesbiten. En av grunnene er at uforutsette spørsmål og hendelse er lettere å ta opp der enn i plenum:

Jeg tenker det der med og «backe opp» folk på en måte, se folk og komme med positive tilbakemeldinger, eller konstruktive meldinger da, eh gi litt sånne råd, og på en måte høre på det som blir sagt, og tenke at det er jo mange ting som liksom kommer frem i sånne små og store sammenhenger i avdelingen og tilbakemeldinger du får [...] jeg tenker at det er jo en viktig ledelsesbit.

Flere av informantene bemerker seg at det er ved uformelle møter de tror at ledelse finner sted, og én av informantene uttrykker sitt syn på uformelle møter slik:

Også tenker jeg at de her uformelle møtene så... det kan ligge mye mer i dem enn akkurat det de spurte om som er verdifullt. Så dette er en balansegang man hele tiden må være bevisst og oppmerksom på.

Alle informantene sier at ledelse bør finne sted på planlagte møter som morgenrapporten og til dels ettermiddagsrapporten. Det belyses ulike måter informantene bør utøve ledelse på, da alt handler om å dra lasset i samme retning: holde i trådene, klar for innspill og tilbakemeldinger, legge til rette for løsninger, være tett på, fange opp ting og informere, legge til rette for personalet, utvikle avdelingen og se resultater. Informasjonen går blant annet på strategier, referat fra ulike møtefora og dagsinformasjon. Følgende eksempel viser hvordan noen av informantene oppfatter utøver ledelse i planlagte møter:

Vi samles om morgenen og da er jeg med, prøver å ta ting når det er flest mulige der. Da bruker jeg ofte den plassen til å informere litt. Ehm, ja, man utøver jo ledelse ved å være til stede der, og være... følge opp med på hva som skjer, prøve å fange opp når ting fungerer bra.... Er det ting som ikke fungerer så bra, som ikke går sammen på

dagen, prøve å være der og hjelpe til med å få ting på plass. Ta stiling til spørsmål, diskusjoner...holde litt i trådene

Fem av informantene mener at det er administrasjon som det blir jobbet mest med, rett og slett for å sikre den daglige driften. Samtidig undrer de seg over at en del av møtevirksomheten går på bekostning av det å få nøstet sammen hverdagen, noe som også oppleves som en konflikt. På den ene siden blir det etterspurt tid til å arbeide mere langsiktig, på den andre siden oppleves det som belastende. Én av informantene uttrykker det slik:

Det er utrolig mye administrering. Det er administrering vi holder på med hele veien [...]ulike møtevirksomheter som er nødvendig for å utvikle avdelingen, det er ikke der jeg er i hverdagen. Jeg burde vært der. Jeg har ikke tid. Jeg mangler en vakt i kveld så jeg må tilbake på kontoret, eller jeg mangler tre! Mere på detaljplanet.

Én av informantene har en annen betraktning av hvordan lederhverdagen fortøner seg. Argumentet er at rutinen muligens er på plass og at det er mer romslighet enn det man tror:

Dette med administrasjon er jo, ja noe vi er blitt vant med å gjøre, man bruker ikke så mye tid på ting og tang og vi har gode systemer til å være selvhjulpne [...]og så lenge du oppdaterer deg på de verktøyene som er og bruker støtteapparatene som er oppover i systemet så, ja så er det jo at administrasjon handler også om at dagen i dag skal gå greit.

Videre blir det presisert at det finnes årlige strukturer som handler om planlegging og forvaltning, og det kalles årshjulet. Det blir av flere karakterisert som en veileder som til enhver tid forteller om ulike administrative frister som skal overholdes. Som informanten sier:

Vi har et årshjul som sier hva vi skal ha gjort til den og den datoen. Rapportering regnskap, kvartalsrapport, dialogmøter[...] da er det opp til meg å forholde meg til det tidlig nok, men samtidig kommer det så mye administrativt ovenfra som jeg bare må gjøre, som det er et krav om at jeg må få ordnet.

På spørsmål om hvordan administrasjon bør vektlegges, svarer mange at administrasjon tar for stor plass slik det nå fortøner seg. De uttrykker det slik at flere av oppgaven bør kunne gjøres av andre, samtidig som de er meget bevisste på at dette også er et økonomisk spørsmål. Informantene oppfatter at personalet har ulike forventninger for hvordan de utøver ledelse. Det kommer til uttrykk slik: det å ha oversikt i avdelingen, at lederen dekker opp vakter med

kvalifisert personale, sammensetting av personalet, tillit til medarbeiderne og tilrettelegger for kurs og veiledning. Informanten sier noe om kompleksiteten i dette utsagnet:

Jeg vil veldig gjerne kunne heve blikket, se noe lenger frem enn morgendagen. Eh, legge opp planer og strategier, altså hvor er vi og hvor vil vi[...] Siden praksis er noe annet så er forventningene til meg noe annet. Sånn som forventningene er pr i dag skal jeg ha oversikt på et lavt plan. Jeg opplever det er en feil forståelse. Systemet har bidratt til det. Ønsket er der om å heve blikket men hverdagen gjenspeiler ikke det og dermed blir forventningene også ut i fra det.

Administrasjon er en side ved ledelse som er særlig fremtredende i løpet av en lederhverdag. Ulike uttalelser om administrasjon blir formulert og noen er gjengitt her: få dagen til å gå i hop, trekke i trådene, flere baller i luften, ta det som kommer i fanget på deg og løse problemet, administrative oppgaver tar overhånd, mange ulike områder som man skal ha kjennskap til, man blir slukt av hverdagen, og fort å gripe til de daglige oppgavene. Følgende sitater underbygger disse formuleringene:

Også er det jo mye i det her å få hverdagen til å gå i hop, eh med vakter, turnus, permisjoner, spørsmål om et og hint, denne tilretteleggingen [...] jeg føler ikke at de er der jeg leder med skrivebordsarbeidet, men det er sånn nødvendighet som man må gjøre... ja, det blir sånn brannslukking da, den rapporten må du sende, den e posten må du ha svart... små og store ting i hverdagen for å sikre driften.

Eller som en annen informant noe tydeligere formulerer:

Driver veldig, veldig med administrering[...]Det er mange oppgaver som kunne vært lagt til en tilsvarende sekretær funksjon... en del av de oppgavene som jeg sitter og gjør, det er ikke nødvendigvis jeg som trenger å føre det i pennen. Andre kunne punchet dette inn... innleie av vakter altså, så mye tid som man bruker på det. Helt meningsløst, egentlig.. da må man sitte da, sitter man da, frem og tilbake og bruker mye tid på dette. Veldig dumt.

Informantene oppfatter at ledelse primært utøves i planlagte møter, der de har tid til å tenke de store tankene. Til dels antar de at ledelse også utøves i ikke planlagte møter. Videre oppfatter informantene at ledelse bør være mer fremtredende i lederhverdagen. Det oppfattes at administrasjon tar for stor plass og at den bør vektlegges mindre. Informantene mener at flere av oppgavene av administrativ karakter, bør legges til andre funksjoner som kan utøve disse.

5.1.3 Drøfting

Mintzberg (2010:79) legger til grunn en ledelsesmodell der han forsøker å få en større forståelse av lederes arbeid. Modellen innehar tre ulike verktøy som må fungere som både internt og eksternt i en organisasjon for at ledelse kan oppnås. Disse verktøyene innebærer ledelse gjennom informasjon, mennesker og handling. Denne modellen legger føringer for de ulike verktøyene, ved at de bør fungere i en dynamisk balanse. På denne måten kan lederen gå ett skritt til siden og oppfordre andre mennesker til å handle.

Gjennom planlagte møter kan informantene utøve ledelse, og det skjer hovedsakelig gjennom informasjon. Observasjonsmaterialet viser at informasjon har en stor plass i de planlagte møtene. Særlig synes dette i morgen – og ettermiddagsrapportene. Informantene informerer i korte trekk fra møter på overordna nivå. Grunnen er at de ønsker å være i forkant av ting, de ønsker å legge til rette for, samt være en bidragsyter som er åpen og tydelig. De handler helt i tråd med Mintzberg sin ledelsesmodell. Informantene vektlegger mennesket som kjernen i organisasjonen, og det vises ved at informantene er veldig «til stede» og følger opp saker som blir tatt opp.

Ved ikke planlagte møter gir ledelse seg utslag ved og «backe opp», gi gode råd, konstruktive tilbakemeldinger, samtidig som informantene oppfatter at det kan ligge så mye mer i de møtene som er verdifullt. Informantene ønsker med en slik handling å motivere menneskene i avdelingen til å ta ansvar, og forvente ansvar som et ledd i at hver og en leder seg selv mest mulig. Denne innfallsvinkelen gjenspeiler det som Colbjørnsen (2004:17) sier at ved å samarbeide med medarbeidere har lederen muligheten til å påvirke organisasjonens handlinger.

Ledelse har som innfallsvinkel å sette mål for virksomheten som skal nås, legge opp strategier for å få realisert målene, og konkret finne fram til de ulike virkemidlene for å nå målet (Molven 2009: 231). Datamaterialet viser at ledelse blir lite praktisert. Praksis viser at informasjon oppfattes som viktig for å ivareta mennesket i organisasjonen. Flere av informantene formidler at for dem så handler ledelse om mennesker. Særlig én informant beskriver dette svært tydelig: «du skal gjøre en jobb ut i fra det personalet du har, de du leder, så for meg handler ledelse om mennesker».

Administrasjon presenteres som det å utføre de oppgaver som skal ivaretas ifølge de lovene, reglene og instruksene som er knyttet opp til en stilling, og føre tilsyn med at disse ivaretas (Molven 2009:231). Det innsamlete materialet viser nettopp dette. Informantene oppfatter selv at administrering tar mye av tiden de heller skulle ønske å bruke på å utvikle

avdelingen, legge opp strategier for å nå ønskete mål, motivere og inspirere medarbeidere. Disse observasjonene er i tråd med det Florén og Tell (2003) kom frem til i deres studie av mindre organisasjoner. Spesielt skrivebordsarbeid, blir forklart med at små firmaer ikke har administrativ hjelp. Samtidig er informantene tillagt oppgaver som utføres utenfor kontoret, noe Florén og Tell begrunner med at medarbeidere har en bedre mulighet til å kommunisere med lederen uten å avtale tid i forveien

Pfeiffer beskriver også at avdelingsledere er ansvarlige for avdelingens daglige drift, og har det overordna ansvaret med henblikk på kvalitetssikring, dokumentasjon og saksbehandling i avdelingen (Pfeiffer 2002:12). Opplevelsen av å stå i en konflikt der administrative oppgaver går på bekostning av andre viktige lederoppgaver som blant annet medarbeidersamtaler, er tydelig for informantene. Det oppleves både lettere og riktigere å gripe til de daglige oppgavene for å sikre driften, enn å løfte blikket å tenke langsiktig. Som en konsekvens av denne arbeidsfordelingen, oppfatter informantene at det å planlegge langsiktig både kan drukne og virke fjernt i hektiske lederhverdager.

Følgende sitat beskriver hvordan informantene praktiserer og uttrykker ledelse og administrasjon:

Alt for mye av min tid går til å dekke opp vakter, brannslukking, ehm. Altså, det er dumt å bruke den dyreste arbeidskraften i pleie og omsorg til å gjøre sånt, og det er klart at e-post tar mye tid, sortere hva som må tas nå og hva som kan vente til senere. Jeg skulle ønske jeg hadde mer tid til å planlegge langsiktig og gjøre det som på en måte er en lederjobb i stedet for å drive med brannslukking som jeg gjør.

Materialet viser at det praktiseres lite ledelse. Slik oppfatter informantene det også, og de mener at ledelse bør vektlegges mer. Én informant oppfatter at det jobbes mer med ledelse enn med administrasjon. Videre viser praksis at administrasjon er svært fremtredende i lederhverdagen, noe som informantene også oppfatter det er. Informantene oppfatter at administrasjon bør vektlegges mindre. Én av informantene synes at det jobbes mindre med administrering enn ledelse. Samlet sett indikerer funnene en tendens i retning av, at utøvelse og oppfatning av ledelse utøves og oppfattes forskjellig.

5.2 Økonomisk ledelse

5.2.1 Utøvelse

Økonomisk ledelse er en lederoppgave som ved første øyekast kan virke fraværende, og som bare fungerer som et fundament. I tillegg er det lite snakk om økonomi blant informantene. Ved å gå grundig gjennom observasjonsmaterialet er det to forhold som særlig er av betydning. Jeg velger å omtale disse som: styring av økonomien og forvaltning av ressurser.

Ved styring av økonomien er det dokumentasjon og ulike rapporteringer som i særlig grad utmerker seg. Herunder kan nevnes økonomirapportering og kvartalsrapportering. Alle informantene jobber med slike rapporter på observasjonsdagen. Tidsbruken varierte. I tillegg er det flere pasienter og brukere med kompliserte diagnoser som krever ekstra ressurser, og som bidrar til at informantene må foreta grep med tanke på budsjettet. Ved flere anledninger observerer jeg samarbeid i form av faste møtepunkter med de andre avdelingslederne, telefonsamtaler eller «small-talk» på en annen informant sitt kontor, hvordan de bør forholde seg, da slike tilfeller er en belastning for budsjettet.

Ved forvaltning av ressurser er både innleie av vakter, antall medarbeidere, ønsker fra brukere og sammensetting av personell og kompetanse, faktorer som påvirker økonomien. Ved ledige vakter og innleie av vakter, er det ikke antall medarbeidere som vektlegges. Det er sammensetting av personalet, altså hvem som kjenner brukeren og kompetansen til den enkelte medarbeider for å sikre faglig forsvarlighet. Én avdeling har en ressursperson som avlaster informanten med å dekke opp vakter, leie inn ekstra personale, holder oversikt over sykmeldinger og permisjonssøknader. Informanten og ressurspersonen har jevnlig møter der de i sammen finner gode løsninger, men det er informanten som har det endelige ansvaret. På tre av de andre avdelingene har det vært ansatt en person i redusert stilling som arbeider med dette. Ved deres fravær er det informanten som overtar arbeidet. De resterende avdelinger har for øyeblikket ingen person som har dette ansvaret.

Forvaltning av ressurser handler også om å sende medarbeidere på kurs og etterutdanning, noe det er stor oppmerksomhet rundt både av medarbeidere og informanter. Flere ansatte diskuterer akkurat det med informantene. Ønsker fra brukere, som shoppingturer og sydenturer, er også en faktor som gir grobunn for diskusjoner. Hvor mye de kan få til i fra avdelingens side sett i lys av de ressurser som finnes, er tydelig på to av avdelingene.

Jeg finner at økonomisk ledelse er mere enn et fundament som informantene har å forholde seg til. Forvaltning av ressurser er det elementet innenfor økonomisk ledelse som er mest tidkrevende, og da særlig sammensetting av personalet og deres kompetanse. I tillegg jobbes det med kvartalsrapporten, men tidsbruken varierte mellom avdelingene.

5.2.2 Oppfatning

Hvordan informantene betrakter økonomisk ledelse viser seg ved to ulike forhold: styring av økonomien ved avdelingen og forvaltning av ressurser på en slik måte at flest mulig får best mulig pleie og omsorg. På spørsmålet om hvordan de vektlegger økonomisk ledelse, og om denne lederoppgaven blir prioritert, blir svarene formulert på ulike måter, men budskapet er det samme som én informant så tydelig beskriver:

Jeg bruker veldig liten tid på økonomisystemet, men det økonomiske aspektet ligger der uansett hva du tenker på, om det er å leie inn, eller om det er prosjekter, altså hvor mye tid kan vi sette av på det.

Planlegging og styring av økonomi i avdelingen innebærer å ha oversikt. Flere faktorer kan nevnes her: turnus, overtid, sykmeldinger, ta tilbakemeldinger fra ansatte på alvor og belegget i avdelingen. Ved evaluering i samråd med kommunalsjefen, prøver de å finne frem til riktige og gode løsninger, og det vektlegges å ha faste møtepunkter med kommunalsjefen for en felles gjennomgang av økonomien. Som én informant sier:

Jeg bør ha oversikt over økonomien [...] For jeg vet at jeg blir etterspurt om vi bruker for mye penger, og da blir det viktig at jeg kan begrunne det faglig, at det faktisk er nødvendig [...] Alt skjer jo i samarbeid med, og i dialog med kommunalsjefen

Dokumentasjon som økonomirapporteringer, kvartalsrapporter, regnskap og dialogmøter er en del av økonomisk ledelse. Én av informantene reflekterer noe rundt den frie rollen som er forbundet med økonomistyring. Her er vedkommende sin betraktning:

Hvordan jeg forvalter disse rammene er det ikke så mange som bryr seg om [...] bare at jeg har et regnskap som er i balanse når året er slutt. Så det er ikke sånn detaljstyring for hvordan vi forvalter økonomien eller rammene våre.

Kvalitetssikring går ut på å finne riktige løsninger slik at brukere og pasienter får best mulig pleie og omsorg. Det betyr å forvalte ressursene på en slik måte at det til enhver tid leveres gode tjenester. Likevel er det for flere av informantene et dilemma som melder seg: god kvalitet eller et budsjett som er i balanse. Som én av informantene sier:

Man har til dels stramme rammer, og strammere blir de [...] Vi har en brukergruppe som det er ikke så mye slingringsmonn rundt, og det er da en innstilling oppover i systemet at så lenge jeg orienterer om hva som skjer og begrunner behovet, så har jeg til dags dato fått det jeg mener jeg trenger.

Det viser seg at økonomisk ledelse en lederoppgave som informantene antar bør prioriteres minst i en lederhverdag. Følgende sitat sier noe om dette:

Økonomien den ligger jo ganske sånn fast, den er det jo ikke så mye å gjøre med sånn fra dag til dag. Den er jo der, så man vet jo liksom hvilke rammer man har å jobbe ut i fra.

Som en annen informant uttrykker det så « bør økonomibiten prioriteres minst, likevel må det styres etter det, men de andre oppgavene er viktigere». De økonomiske rammene ligger der som føringer. Informantene sier at de blir påvirket av de økonomiske rammene de er pålagt å forholde seg til. Informantene har klare meninger om hva som er viktig å være observant på i styringen av økonomien ved avdelingen. Det ene er lønnsutgiftene som de har muligheter for å gjøre noe med. Som informanten uttrykker det:

Den økonomiske biten vil komme inn ved innleie, jeg må passe på hvem jeg leier inn, altså det er klart at trenger jeg ikke en sykepleier leier jeg heller inn en hjelpepleier, og passer på at det ikke er noen som går for mange timer så det blir overtid, eh, for vi har jo nesten bare lønnsbudsjett.

Det vektlegges at det er viktig å ha oversikt over belegget som til enhver tid finnes på avdelingen i forhold til å forvalte ressurser. Økonomi er et fokus informantene må ha, og det bør styres mest mulig økonomisk etter de utfordringer som finnes på avdelingen. De har sitt eget budsjett og ansvar knyttet til dette. Av denne grunn uttrykker informantene at det er nyttig å ha økonomisk ansvar på det nivået hvor informantene i praksis befinner seg, for da har de en reell påvirkningsmulighet på kostnader, når de vet «hvor skoen trykker». Slik uttrykker én av informantene seg om dette:

Jeg mener det er veldig viktig å tilpasse bemanningen ut i fra de utfordringer man har [...] Det er klart at er mange av de tunge brukerne våre enten innlagt på sykehjem eller sykehus, så kan vi klare oss med mindre folk på jobb. Får vi tilbake mange dårlige, så må jeg gå i overbemanning.

Informantene oppfatter at de bruker liten tid på økonomisk ledelse. God kvalitet på tjenester og et budsjett i balanse oppleves som et dilemma. De anser dialog med kommunalsjefen som særlig nyttig. Det antydes at økonomisk ledelse bør prioriteres minst, men de prioriterer lønnsbudsjett da det er et element som informanten oppfatter at de kan gjøre noe med.

5.2.3 Drøfting

Pfeiffer sier at det til enhver tid må foretas prioriteringer av de ulike lederoppgavene, og av denne grunn må avdelingslederne kontinuerlig være oppdatert på hvilken situasjon avdelingen og personalet befinner seg i for å kunne ta de rette avgjørelser (Pfeiffer 2002:12). Dette er i tråd med hva mine observasjoner viser, og hvordan informantene selv oppfatter økonomisk ledelse. Det viser seg at de prioriterer denne lederoppgaven minst. Det kan indikere at de forholder seg til økonomisk ledelse som et fundament som er fastsatt av andre.

Datamaterialet viser meg at styring av økonomien er en faktor som ligger i bunnen lik en ramme, men at informantene forholder seg til den. Informantene bruker liten tid på økonomistyring, og det de bruker tiden på er dokumentasjon og ulike rapporteringer. Når det kommer til stykket, viser det seg at informantene bruker mest tid på forvaltning av ressurser. For eksempel kan planleggingen av personalets sammensetning og kompetanse nevnes, noe som krever oversikt over situasjonen blant personalet. Når det er sagt, kan det være krevende da antall ansatte overstiger 40 personer.

Informantene som arbeidsgiverrepresentanter skal lojalt følge opp rammer og budsjetter (NOU 1997). Dilemmaene som informantene til enhver tid står i, kan oppleves som en lojalitetskonflikt der faglige hensyn og økonomiske rammer veier like tungt på vektskålen. Som informantene uttrykker det, er det av denne grunn viktig å være i dialog med nærmeste leder på hvilke utfordringer som avdelingen står over for, og begrunne hvilke behov som melder seg. Særlig er denne innfallsvinkelen viktig i forhold til at informantene også har rettslige rammer å forholde seg til. Lov om kommunale helse og omsorgstjenester (2011) presiserer i § 4-2 at virksomheten skal arbeide systematisk med kvalitetssikring og pasient og brukersikkerhet.

Selv om informantene mener at økonomisk ledelse er den av lederoppgavene som bør prioriteres minst, blir de likevel påvirket av de økonomiske rammene de er pålagt å følge. Forskjellen kommer til syne da informantene vektlegger den delen av økonomien som har med lønnskostnader å gjøre. Det de kan få gjort noe med, blir viktig for dem. Forvaltning av ressurser, i form av sammensetting av personalet og kompetanse er også et element som blir prioritert. Når det kommer til stykket styrer de mest mulig økonomisk ut i fra de utfordringer de har.

Totaliteten i det innsamlete datamaterialet viser at økonomisk ledelse prioriteres ned til fordel for andre lederoppgaver, men at informantene ikke så klart ser at økonomisk ledelse er mer enn bare et fundament. Økonomisk ledelse handler om å planlegge og styre

økonomien (Pfeiffer 2002:12), noe jeg ser at informantene i ulik grad vektlegger. Jeg observerer at forvaltning av ressurser er den faktoren det blir jobbet mest med innenfor økonomisk ledelse, noe som informantene selv antyder. Videre er styring av økonomien en faktor som informantene bruker en del tid på, men informantene antyder å bruke liten tid på dette. Igjen viser det samlede materialet en tendens til at utøvelse og oppfatning av økonomisk ledelse vanskelig lar seg forene.

5.3 Faglig ledelse

5.3.1 Utøvelse

Informantene har lederoppgaver knyttet til fagutøvelse. Observasjonsmaterialet viser at informantene er bevisst sitt fagansvar, men det finnes ulikheter i hvordan fagansvaret utøves i de ulike enhetene. Hvilke lederoppgaver informantene knytter til fagutøvelsen utkrystalliserer seg i følgende kategorier. Det er avtalte møter, ikke avtalte møter, tilrettelegging for kurs og undervisning, samt samarbeid med andre deler av hjelpeapparatet.

Avtalte møter dreier spesielt om morgenrapportene. Der får informantene faglige spørsmål som besvares eller diskuteres én til én eller i plenum. Dersom løsningen ikke finnes, undersøker informanten spørsmålet videre og gir tilbakemeldinger senere, gjerne via mail. Det er spørsmål om brukere som har blitt dårligere, nye pasienter med sjeldne diagnoser og hvordan man bør forholde seg. Videre er det avtalte lunchmøter, der de ansatte spiser lunch, samtidig som de får undervisning. Enten er det medarbeidere som tar opp casus som er utfordrende, eller fagsykepleiere som underviser om temaer, diagnoser eller diskuterer andre faktorer som oppleves utfordrende i enheten for øyeblikket. Informanten er til stede og kommer med innspill og stiller utdypende spørsmål.

Ikke avtalte møter dreier seg om korte og spontane møter og kan være av ulik form. Ansatte som kommer på døren til avdelingsleder for faglige spørsmål som de står oppe i for øyeblikket, eller forespørslar om kurs de ønsker å delta på. Videre gjelder det faglige spørsmål som informantene må forholde seg til når de ute korte avbrekk fra kontoret.

Tilrettelegging for kurs og undervisning er en del av fagansvaret. Informantene får tilsendt oversikter over kurs og undervisning som kan være relevante for medarbeiderne. I noen tilfeller er det opp til informanten å bestemme hva som kan være nyttig å delta på, og i andre tilfeller er det medarbeiderne selv som kommer med sine ønsker. Det er en kontinuerlig dialog på dette. Én av informantene jobber med å få eksterne undervisere til et personalmøte,

da undervisning er en del av agendaen på personalmøter. På én avdeling jobber informanten og fagansvarlig sammen om å lage en mappe for lærerike og innholdsrike artikler som bør leses.

Samarbeid med medarbeidere og andre deler av hjelpeapparatet, er også synlig for å skaffe oppdatert kunnskap om temaer som medarbeidere trenger undervisning om. Særlig kan spesialisthelsetjenesten og andre avdelinger i helse og omsorg nevnes. Studentene tar også aktivt del i undervisning og blir innlemmet i grupper rundt pasienter der de kan innhente og videreformidle ny kunnskap.

Jeg finner en tendens til at faglig ledelse ofte skjer gjennom korte og spontane møter, der den ansatte og informant i sammen diskuterer seg frem til en løsning. Samtidig er det en dialog på ønske fra ansatte for å delta på kurs og undervisning, og informasjon fra informant på hvilken kurs som kan være relevante.

5.3.2 Oppfatning

Informantene gir sine betraktninger på hva de gjør i forhold til fagansvaret. Flere momenter blir belyst og disse er mest fremtredende: at lederen er oppdatert faglig og har oversikt, tilrettelegge for kurs og undervisning og at de kommer på banen når det er spesielle ting som skal håndteres. Å være faglig oppdatert er viktig for å kunne være en rådgiver for medarbeiderne. Som én av informantene uttrykker det:

For meg har det hele tiden vært viktig å være oppdatert faglig, eh..ellers kunne jeg ikke hatt ansvar for den avdelingen her, sånn at jeg bør ha den tyngden for at de kan bruke meg som rådgiver og leder...eh...så man bør på en måte være på høyden.

Informantene uttrykker at det er vanskelig til enhver tid å ha oversikt over hvilke medarbeidere som trenger faglig oppfølging. Det reflekteres rundt dette. Ulike momenter som tilbakemelding, dialog, medarbeidere som underviser hverandre belyses. Slik uttrykkes det:

Dersom jeg hadde vært mer ute i avdelingen da, så hadde jeg kanskje fisket opp mer hvem som var faglig sterke og hvem som hadde et potensial til å utvikle seg [...]. Ellers er det dersom noen kommer med tilbakemeldinger, eller du hører litt i rapporten også [...] Det kan komme innspill som kan si noe om hvor kvalifiserte de ansatte er, hvor faglig sterke de er

Tilrettelegging for kurs og undervisning er en side ved fagansvaret som informantene mener er viktig for å sikre faglig forsvarlighet. Informantene tror at en kontinuerlig dialog med medarbeidere ved å sende ut informasjon om relevante kurs, linker og databaser for at medarbeidere kan oppdatere seg selv er nødvendig. Som en følge av denne tilretteleggingen ligger det en forventning i at medarbeidere holder seg oppdatert. Følgende sitat viser dette:

Det blir lagt til rette for at de kan ta videreutdanning [...] ,sånne 1-2-3 dagers kurs, der de på en måte får en øyeblikkopplevelse...eh, gi linker på nett, så de kan gå inn å lese selv, jeg forventer at de søker den kunnskapen de skal ha, eh.. gir tilgang på databaser som alle kan bruke.

Informantene presiserer at de har lite med selve fagutøvelsen å gjøre, men flere sier at de kommer på banen når det er faglige utfordringer. To av informantene opplever dette som krevende da fagutøvelsen ikke er noe de «driver med hver dag». Sitatet sier noe om det:

Jeg kommer på banen når det er spesielle ting, og da må jeg innhente og friske opp igjen kompetansen min. Det må jeg...men jeg rådfører meg jo med min stedfortreder eller tilsynslegen eller sånn viss det kommer opp saker.

Intervjuguiden gir informantene muligheten til å gi sine synspunkter på hvordan de bør arbeide for å sikre at de underordnede har den nødvendige kunnskapen til å utføre arbeidet sitt. Følgende momenter vektlegges: et overordna ansvar, undervisning og kurs innbakt formelle og uformelle møter og samarbeid.

Informantene er veldig bevisst på at de har et overordna faglig ansvar, og at det er ansvarlig sykepleier eller fagutvikler som leder den daglige fagutøvelsen. Som informantene uttrykker det:

Det faglige ansvaret,,jeg tenker at en avdelingsleder bør ha det overordna ansvaret, men ikke, altså ikke praktisere all veiledning eller alt i praksis. Man bør sørge for å ha innsikt og viten og være med i prosesser [...] Praktisk gjennomføring bør ligge andre steder.

Ikke alle avdelinger har en fagutviklerstilling. Flere avdelinger har fagutviklere i reduserte stillinger. Informantene gjør seg tanker om at det mangler et ledd mellom medarbeidere og

informant, og hvordan de likevel kan sikre god kompetanse. Betrachninger på faglig ledelse uttrykkes slik:

Min jobb tenker jeg, er veldig mye å bidra til at faget hele tiden er i bevegelse, at det ikke er noe som er endelig, at ting blir evaluert, at du følger med... jeg behøver ikke være den som kan alt, det kan jeg ikke heller [...] Dette må jeg innhente informasjon om, og da bør vi gjøre dette i felles for å finne ut av det.

Formelle møter som personalmøter med innlagt undervisning på agendaen og medarbeidersamtaler, er momenter som informantene mener bør være til stede for å sikre faglig kompetanse. Videre antydes at uformelle møter bør være en kilde til å sikre faglig kompetanse. Informantene skiller ikke nødvendigvis disse fra hverandre:

Jeg tenker jeg kan bruke medarbeidersamtaler, er jo et forum for å kartlegge medarbeidernes kompetanse. Ellers bør jeg ha daglige/ukentlige samtaler, sånne uformelle samtaler der jeg fanger opp en del ting. [...] Jeg mener å ta opp noen ting på personalmøte som en sånn faglig ting for å oppgradere hele gruppen.

I tillegg vektlegges at det bør være et samarbeid både med fagutviklere, medarbeidere og andre avdelinger for å sikre at medarbeiderne har den nødvendige kunnskap til å utføre arbeidet sitt. Som én av informantene sier:

For det er jo en del nasjonale føringer, retningslinjer og lovverk som jeg kjenner litt til som jeg forsøker å få videre nedover i avdelingen. Det bør være en gjensidighet på det tenker jeg. At de bør komme og si det at nå trenger vi, at vi bør ha undervisning om dét og dét. Prøve å få til et engasjert personale, ja. Det er det ideelle.

Hva de sier de gjør er å være faglig oppdatert, og arbeide med å tilrettelegge for kurs og undervisning. Samtidig oppfatter informantene at den praktiske gjennomføringen bør ligge andre steder. Informantene har en forventning om at de ansatte selv tar ansvar for å holde seg faglig oppdatert. De oppfatter det som krevende å komme på banen ved vanskelige casus, og at det fordrer et samarbeid.

5.3.3 Drøfting

Lov om kommunale helse og omsorgstjenester (Helse og omsorgstjenesteloven § 4-1 og 4-2) presiserer at helse og omsorgstjenestene som tilbys skal være forsvarlige, og at virksomheten arbeider systematisk med kvalitetsforbedringer og pasient og brukersikkerhet. Informantene prioriterer sitt overordna ansvar ved å bidra til at faget hele tiden er i bevegelse, og at det evalueres. Særlig er det viktig å legge merke til at informantene synes det er krevende å komme på banen i vanskelige problemstillinger, da de sier at de ikke jobber med faget til daglig. De må de da lese seg opp, og de samarbeider med fagutvikler, ansvarlig sykepleier eller andre instanser for å finne løsninger. I begge tilfellene er det viktig for informanten å være oppdatert i faget slik at de kan være en pådriver og rådgiver for medarbeidere, samtidig som de er avhengig av tilbakemeldinger om ønsker fra medarbeiderne.

Samarbeid er en faktor som blir svært tydelig. Pfeiffer (2002: 8 og 10) omtaler at den som har fagansvar har som oppgave å kvalitetssikre sykepleietjenesten og kartlegge oppfølgingsbehov blant medarbeidere. Vedkommende er bindeleddet mellom medarbeiderne og avdelingslederen. Dilemmaet er ikke vanskelig å se. Enkelte avdelinger har ikke fagutvikler, eller at de har fagutviklere i reduserte stillinger. Som en konsekvens kan informanten ta en medarbeider ut av turnus for å arbeide med fag, eller at informanten selv innehar denne oppgaven. I hovedsak skjer det i form av sortering av kursinvitasjoner, tilgang på databaser og linker, der medarbeidere selv ansvarlig gjøres for å holde seg oppdatert. Informasjon, tilbakemelding, tillit og dialog er faktorer som informantene bør basere seg på for å sikre god faglig kvalitet.

Hylland Eriksen (2010:294) sier at det er et gap mellom hva folk sier de gjør og hva de faktisk gjør. Samlet sett viser datamaterialet at informantene til en viss grad utøver fagutøvelse. Det viser seg i form av ikke avtalte møter, morgenrapportene og at de kommer på banen for å finne løsninger på vanskelige problemstillinger. Vider oppfatter de at de må være faglig oppdaterte arbeide for at faget hele tiden skal være i bevegelse. Samtidig sier de at den praktiske gjennomføringen bør ligge andre steder. Slik faglig ledelse defineres (Pfeiffer 2002:12) ser jeg at informantene i stor grad utøver fagutøvelse og i mindre grad utvikler fagkunnskapen. I hovedtrekk betyr det at det samlede materialet viser et avvik på hvordan de utøver og oppfatter av faglig ledelse, foruten faktoren som gjelder tilrettelegging for kurs og undervisning.

5.4 Personalledelse

5.4 1 Utøvelse

Personalledelse er en lederoppgave som er svært synlig i lederhverdagen og den kommer til syne i planleggingen, gjennomføringen og oppfølgingen av personalet i avdelingen. To hovedtemaer skiller seg klart ut ved utøvelse av personalledelse. Det er personalplanlegging og personalutvikling. Jeg velger å omtale disse videre.

Personalplanlegging dreier seg i hovedsak om en best mulig kopling mellom individ og jobb, og planlegging av den enkeltes fremtid og muligheter i avdelingen. Herunder kan nevnes turnusarbeid og arbeid med å tilrettelegge for ansattes ønsker. Planlegging av turnus er en oppgave som for de fleste informantene tar mye tid. Spesielt for én av avdelingene, er det flere korte møter mellom informant og turnusansvarlig i løpet av dagen. Selv om fire av informantene har én person som er turnusansvarlig, kreves det likevel at informantene har god kjennskap til personalet grunnet godkjenningsansvaret. Koplingen mellom individ og jobb er en kilde de tar hensyn til. Eksempler er ansatte som ønsker å jobbe ukurante vakter grunnet små barn. Én av informantene hadde ingen turnusansvarlig da avdelingen er liten.

Planlegging av den enkeltes fremtid og muligheter i avdelingen gir seg utslag på flere måter. Eksempler som kan nevnes er: én sykmeldt blir i dialog med informanten planlagt over på en lettere gruppe, én ansatt som har gått av med AFP som likevel ønsker å jobbe litt i avdelingen, fri for å delta på kurs og fri for å forberede kurs. Materialet viser at informantene er gode til å håndtere menneskelige relasjoner ved at de har evnen til å kommunisere og inngi tillit.

Personalutvikling viser seg ved de tiltak som avdelingen setter i verk for å heve kompetansen til de ansatte. Personalutdanning, kursing, og jobb berikelse er elementer som informantene særlig jobber med. Aktuelle kurs og seminarer blir tatt opp og diskutert på faste møtepunkt som morgen og ettermiddagsrapport. Informantene er opptatt av jobb berikelse. Det vises ved at de ansatte som ønsker det i perioder kan rokkere mellom ulike avdelinger, eller på ulike grupper innad i avdelingen. To av informantene har det de kaller «arbeidslunch», der de åpner opp for samtale med ansatte. I tillegg benyttes sjansen til å ha utvida lunchmøter. Det betyr at fagutvikler eller annen medarbeider fra andre avdelinger, kommer på et planlagt møte i etterkant av lunchen, og underviser eller tar opp casus som kan oppleves utfordrende for de ansatte.

Personalplanlegging kommer til syne i form av turnusplanlegging. Flere møter med turnusplanlegger og informant er synlig i hverdagen. Et tydelig eksempel er arbeidet med

ferieturnus. Denne oppgaven henger nært sammen med personalutvikling, da det handler om de ansattes ønsker og muligheter i avdelingen.

5.4.2 Oppfatning

Hvordan informantene vektlegger personalledelse kommer til uttrykk på flere måter. Samlet sett viser materialet at det er to temaer i personalledelse som vektlegges. Det er personalplanlegging og personalutvikling.

Informantene på samtlige avdelinger mener at personalledelse prioriteres foran andre viktige lederoppgaver. Som én av informantene uttrykker det:

Såpass mange som det er her så er det jo dersom jeg ikke kan ta med det her med administrering som jeg bruker mye tid på, så er det personalansvaret jeg bruker mye tid på. Men ikke på den måten jeg skulle ønske det var [...] jeg skulle ønske det var rom for mer planmessig oppfølging av den enkelte.

Selv om informantene betrakter personalledelse som den viktigste lederoppgaven, er det flere som mener at personalledelse kan være vanskelig å skille fra de andre lederoppgavene, spesielt faglig ledelse. Som informanten sier:

Jeg synes det er vanskelig på en måte si om jeg bør velge mellom fag og personal, fordi det henger sammen sant, som hånd i hanske. Det..uten det enkelte personalet og dét de står for og det de har av faglige kvaliteter, uten det så...ja, da kunne de pakke sammen.

Hva informantene sier de gjør i forhold til personalplanleggingen kommer til syne i følgende betraktninger: fange opp hvordan personalet har det både i arbeidshverdagen og privaten, kjenne personalet, formelle og uformelle samtaler med ansatte og tilrettelegge for personalet sine ønsker. Følgene sitat sier noe om dette:

Ja, altså jeg tenker jo for å fange opp hvordan personalet har det, og da særlig i forhold til hva de står i arbeidshverdagen, men arbeidshverdagen henger sammen med privaten og omvendt. Ja.

Disse betraktningene viser at turnusarbeid er et viktig element i personalplanleggingen, og som det brukes uforholdsmessig mye tid på. Slik svarer informanten:

Det spørst jo hva du legger i personalledelse, og jeg tenker arbeid med turnus og sånt noe er jo egentlig personalledelse fordi turnusen har veldig mye å si for personalet [...] det er veldig viktig at lederen har fokus på turnus og legger på en måte føringer for det, eh for å få denne her tilretteleggingen som personalet ønsker.

I de ulike avdelingene blir personalutvikling nevnt, men ikke i form av konkrete tiltak. Følgende kommentarer gir et lite bilde av hva de gjør i forhold til personalutvikling: tilrettelegge turnusen ved at det blir rom for fagutvikling, omrokkering til andre avdelinger eller team om personalet ønsker det, medarbeidersamtaler og i samarbeid med de ansatte finne gode løsninger for utvikling av personalet, og at de ansatte samles om det som er mest aktuelt. Som informanten uttrykker det:

Det faglige ansvaret henger veldig sammen med personalansvaret, fordi den måten vi jobber på den er helt umulig uten personalet [...] jeg må hele tiden serve medarbeiderne slik at de er i stand til å utføre de oppgavene som er, så personalbiten er kjempeviktig. Ja.

Samtlige informanter sier at personalledelse er en lederoppgave som bør prioriteres mest gjennom en lederhverdag. Det kommer til uttrykk slik:

Jeg tenker det er veldig viktig å ivareta personalet. Altså at du prioriterer personalet, tror jeg er gevinsten å hente, både på økonomisiden og fagsiden. Så jeg mener personalet bør prioriteres.

Personalplanlegging vektlegges blant informantene ved at det bør bygges en bro mellom arbeid og privatliv. Det reflekteres rundt både turnus, medarbeidersamtaler og regelmessige uformelle samtaler med personalet for å bli kjent med dem. En annen variant av personalplanlegging er å tilrettelegge for den enkelte arbeidstagers fremtid i avdelingen. Slik beskriver informanten hva hun oppfatter bør ligge i personalplanlegging:

Det å kjenne personalet sitt. Jeg tenker at jeg kan bruke medarbeidersamtaler. Ellers så bør jeg ha daglige, ukentlige, sånn uformelle samtaler der jeg kan fange opp en del ting. Ehm, jeg har ingen andre verktøy, det går mellom annet på å snakke med folk og fange opp.

Informantene får mulighet til å beskrive hvordan personalutvikling bør vektlegges. De reflekterer i generelle termer og vendinger og nærmer seg ikke temaet i eksakte eksempler. Dette er hva én av informantene legger i personalutvikling:

At du er åpen for ulike fagpersoner, for det har vi jo også her. Veldig variert og at de blir brukt på sine områder og interesser. At det er en raushet i avdelingen, vi har bruk for alle, altså uansett, men det er den sammensettingen at man klarer å heie frem det som er bra. Gjøre hverandre gode, tenker jeg.

Informantene sier at personalledelse prioriteres, men at er vanskelig å skille fra den fra de andre lederoppgavene da personalledelse inneholder mange ulike elementer. Videre oppfatter de at det er viktig å kjenne personalet sitt. Det er enighet om at personalledelse bør prioriteres, og at personalledelse handler om å planlegge mellom arbeid og fritid. Personalutvikling oppfatter de at handler om å være rause i forhold til ansatte og avdelingen.

5.4.3 Drøfting

Personalledelse kan sies å være en systematisk og langsiktig utvikling og belønning av personalet med det for øyet å realisere organisasjonens - og avdelingens mål (Omholt og Nesse 1995:89). Ved gjennomgang av observasjonsmaterialet viser det seg at personalledelse er en lederoppgavene som blir prioriteres i løpet av en lederhverdag. Avdelingene har ulike og sammensatte utfordringer, og for personalet kan hverdagen være tøff, både fysisk og psykisk. Muligens kan det være én av grunnene til at personalledelse blir prioritert. I arbeidsmiljøloven er akkurat dette presisert i § 4-1, hvor det står at de ansatte har krav på fullt forsvarlig fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Hovedprinsippet er at de ansatte og deres tillitsvalgte skal delta i det omfang, på det tidspunkt og i de sammenhenger som er nødvendige for at de skal være med på å utforme tilpasninger av nye systemer (Storeng, Beck og Due Lund 2009:99).

Informantene oppfatter at personalledelse handler om å ivareta personalet, og både personalplanlegging og personalutvikling reflekteres det rundt. Eksakte tiltak blir ikke i særlig grad, heller ikke begrepet læring som er sentralt i de tiltakene som avdelingene iverksetter for å heve kompetansen til de ansatte. De snakker i generelle vendinger som eksempelvis «å bruke medarbeiderne på ulike områder og prøver å ivareta deres interesser». Antagelig kan det indikere at fag og personal er vanskelig å skille, og at personalledelse inneholder flere elementer som prioriteres ulikt på de forskjellige avdelingene.

Personalplanlegging er det temaet innenfor personalledelse som informantene oppfatter at de jobber mest med. Turnusarbeid er den oppgaven som særlig opptar tiden til informantene. Ved en slik vektlegging kan informantene både planlegge en best mulig

kopling mellom de ansatte og arbeidet, og planlegge den enkeltes fremtid og muligheter i avdelingen. Arbeidsmiljølovens § 4-3 fremstiller også krav om det psykososiale arbeidsmiljøet, der arbeidstager sin integritet og verdighet ivaretas og beskytter mot uheldige belastninger (Storeng, Beck, Due Lund 2009: 100). Medarbeidersamtaler kan være et godt verktøy i denne prosessen for å avdekke uheldige forhold i arbeidet. Den blir nevnt, men det viser seg at medarbeidersamtalen ikke følges regelmessig opp. Stor personalgruppe og til tider høyt sykefravær i avdelingen, er grunner de oppgir som styrende for om medarbeidersamtaler lar seg gjennomføre.

Observasjonen viser at informantene prioriterer personalledelse. Informantene oppfatter at personalledelse bør prioriteres, noe de også sier de gjør. Personalplanlegging observerer jeg som en lederoppgave det brukes mye tid på, med tanke på turnusarbeid og tilrettelegging for den enkeltes muligheter i avdelingen. Informantene oppfatter at personalplanlegging handler om å kjenne personalet og hele tiden være i dialog for å kunne foreta en best mulig tilrettelegging. I arbeidet med personalutvikling observerer jeg at det vektlegges tiltak som kan heve kompetansen til de ansatte. Informantene selv oppfatter denne oppgaven som det å være raus i forhold til de ansatte og avdelingen. Sett i lys av funnene finner jeg at informantene gjør og hva de sier at de gjør er likt innenfor personalledelse og personalplanlegging. I personalutviklingen derimot synes det ikke å være samsvar på hva de gjør og hva de sier at de gjør. Sett i forhold til hva Pfeiffer sier personalledelse omhandler (2002:12) så handles det etter det.

5.5 Synlig og tilgjengelig

5.5.1 Utøvelse

Synlig og tilgjengelig er en side som prioriteres, men den vektlegges ulikt blant informantene. Dataene viser at de er opptatt av å være synlig og tilgjengelig både på kontoret og ute blant kollegaene. Ulike forhold som omtales er synlighet og tilgjengelighet i forhold til kontoret, avdelingen og pasienter og brukere.

Alle avdelingslederne har kontoret inne i avdelingen. En bevisst praksis er at dørene, så mye det lar seg gjøre, står oppe. De gangene som døren er lukket, er i ulike møtesammenheng. En åpen dør er også et påskudd for å «holde øye med» eller «høre hva som skjer i avdelingen». Jeg undrer meg over om arbeidsbord og PC er plassert bevisst. På fire av kontorene er arbeidsbordet og PC vendt mot, eller halvveis vendt til døren. Med denne

plasseringen er det lett for medarbeidere å få kontakt når de henvender seg for ulike spørsmål og råd. I tillegg tar avdelingslederne seg alltid tid ved forespørsler, og de er veldig til stede i samtalen, noe de signaliserte både verbalt og nonverbalt.

I ulik grad er avdelingslederne synlige i avdelingen, og overfor de ansatte. Alle avdelingslederne deltar på morgenrapportene, med ulike innspill og veiledning. I den grad avdelingen har ettermiddagsrapport prioriterer de fleste å være til stede. Argumentet for ikke å delta i ettermiddagsrapporten er stort arbeidspress. Det er ulik praksis på hvor mye og hvilke situasjoner som gjør at avdelingslederne er ute av kontoret. Én av avdelingslederne prioriterte runder på hvert av teamene i avdelingen, én annen avdelingsleder kom lett i samtale med medarbeidere når vedkommende er ute av kontoret for å utføre ulike oppgaver som kopiering, hente post, og gi beskjeder.

Alle informantene er oppmerksomme på det å være synlige og tilgjengelige overfor pasienter/brukere og pårørende. Én av informantene prioriterer særlig denne siden ved ledelse. Vedkommende er opptatt av tilgjengelighet overfor brukere, og at avtaler skal være presise. Telefonen har de med seg overalt, og den blir brukt i ulike situasjoner. Halvparten av avdelingslederne bruker lunch halvtimen til ulike arbeidsoppgaver, noe de kaller for «arbeidslunch». Det være seg planlegging tverrfaglig, og være til stede for personalet med tanke på spørsmål og veiledning. De tre andre informantene verner lunchen ved at spørsmål og eventuelle råd blir tatt opp etter at lunchen er ferdig.

Jeg finner at informantene prøver å være så synlige de kan når de er på kontoret. Døren står oppe, telefonen har de alltid på seg, interiøret er plassert slik at de lett får kontakt ved henvendelser. I tillegg er det særlig i morgenrapporten de er synlige. Én informant er særlig synlig overfor brukerne.

5.5.2 Oppfatning

Samtlige informanter mener at denne siden ved ledelse er svært viktig. Det viser seg ved at de vektlegger: å være med på rapportene, være på vaktrommet eller rapportrommet i lunchen, ha døren oppe så mye som det lar seg gjøre, legge til ekstra tid når de er ute av kontoret, lytte og være til sted for at medarbeidere skal føle seg imøtekommet. Følgende sitater illustrerer dette:

Jeg er veldig tilgjengelig ja, tror det. At det har jeg fått tilbakemelding på av mine ansatte at jeg er veldig på og at, eh, at jeg går inn i saker dersom de ønsker det og i forhold til brukere så er jeg veldig.... Ja... lett å få tak i. Ellers går det veldig mye på telefon og SMS og mail. De vet at jeg gjerne vil bli involvert vet du, dersom det er

noe som foregår. Hm, det er jo det med tilgjengelighet, at mine medarbeidere får bekræftelse og blir sett, og eh, får nok støtte på ting, og at de får anerkjennelse på det de driver med.

Det antydes at en åpen dør er en bevisst handling, for at medarbeidere skal se at avdelingslederen er tilstede. Samtidig fremhever de viktigheten av å sette grenser for å få gjort andre oppgaver:

Det er jo viktig å være tilgjengelig på kontoret. For det er jo en del oppgaver som man trenger å gjøre der også for å få alt til å rulle og gå. Det er jo hele tiden en sånn bevegelse, tenker jeg. Du må kunne hoppe litt fra det ene til det andre. Det er ikke så lett å låse døren og si at nå skal jeg være her i dag, men at man må gjøre det av og til, det tror jeg er viktig. Skjerme seg selv litt også, for å få gjort andre oppgaver.

Én annen informant sier at mange ansatte gjør det vanskelig å tro at man kan være synlig og tilgjengelig overfor alle. Vedkommende uttrykker at hun har prøvd å bevisstgjøre de ansatte på at hun er i avdelingen og kan nås om nødvendig, selv om hun ofte er inne på kontoret. Det presiseres på følgende måte:

Jeg har mange, mange ansatte så at det vil jo ikke være lett å være synlig for alle for at de er her på forskjellige tider av døgnet, og jeg når ikke tak i alle, jeg tror eller føler vel egentlig at det er en sånn umulig kamp å vinne[...] Jeg prøver [...] å ha en åpen dør om.. men jeg har jo... det er umulig å nå meg på telefon, det er umulig, jeg vet at folk sier sånn.

Informantene vektlegger å være synlig og tilgjengelig overfor personalet. Pårørende, brukere og andre samarbeidspartnere blir i liten grad nevnt i denne sammenhengen. I tillegg viser intervjumaterialet at tilgjengelighet og synlighet også er viktig for informantene selv.

Veldig viktig for personalet, og det er viktig for meg. Altså for å måle temperatur, og fange opp hva som foregår og hva som skjer, både faglig sett og mellom personalet. Fange opp hvordan personalet har det, og da særlig i forhold til hva de står i arbeidshverdagen, men arbeidshverdagen henger sammen med privaten og omvendt.

Videre reflekteres det rundt at det å være tilgjengelig også bør omfatte å være mentalt til stede. Flere av informantene vektlegger viktighetene av å se personen, lytte, høre og være oppmerksom på stemningen i samtalen. Dette for å kunne gi bekræftelse, anerkjennelse og støtte på ting som det arbeides med. Slik kommenterer én informant det:

Jeg tror jeg er flink til å se personen, at når folk kommer og snakker med meg så er jeg der, til stede og lytter og hører og er der. Ehm... jeg har en del livserfaring som gjør at jeg føler at jeg klarer å møte folk som har en vanskelig livssituasjon på en god måte.

Videre blir det antydnet at lederen bør være tilstede i lunchen, nettopp for å lodde stemningen, og se hvordan personalet har det. Tre av informantene beskriver at de anser det som viktig å være tilgjengelig i lunchen for råd, diskusjoner og spørsmål. Intensjonen for dem er å være så synlige som mulig:

Lunchen kan brukes til alt mulig, altså jeg kan ofte få spørsmål om ting, eller mulighet for å gå på kontoret med en eller annen i forhold til noe som de ønsker å ta opp. Eh, muligheten for å diskutere etiske problemstillinger rundt enkeltbrukere, ting som har skjedd, så for meg kan det bli en arbeidslunch[...] Meningen er å være synlig og tilgjengelig.

Grensesetting er et tilbakevendende tema som resten av informantene reflekterer over. Det kan indikere at avbrekket midt på dagen vil være av betydning for ikke å brenne seg helt ut.

Ut av materialet ser jeg, at informantene vektlegger synlighet og tilgjengelighet, spesielt i forhold til de ansatte. Videre antar de at det er viktig å være tilgjengelig også mentalt, nettopp for å sette seg in i og bekrefte det da ansatte arbeider med. Lunchen er en tid da informantene bør være til stede for å lodde stemningen. Kontoret er en plass de også mener å være synlige.

5.5.3 Drøfting

Colbjørnsen (2004:33) vektlegger at det er gjennom samspill med sine medarbeidere at lederen har mulighet til å bedre bedriftens resultater. Det innsamlete materialet viser også dette. Synlighet og tilgjengelighet blir prioritert, og rettes i hovedsak mot personalgruppen. Brukere, pasienter, pårørende og andre samarbeidspartnere blir i liten grad nevnt. Denne siden ved ledelse vil også dra med seg andre momenter som er viktig for informanten å være bevisst på. Verdier som anerkjennelse, bli sett og hørt, møte medarbeidere på en god måte, bekreftelse og involvering blir viktig for å dra lasset i samme retning. Informantene omtaler erfaring som helt sentralt, for å klare å ha innsikt i menneskelige relasjoner og samhandling, noe som er helt i tråd med hva Colbjørnsens fant i sin studie (2004:226).

Det uttrykkes som verdifullt å være synlig og tilgjengelig i avdelingen og på kontoret.

Flere undrer seg over om de er for tilgjengelige. Det beskrives på flere måter: de har alltid telefonen med seg, døren står ofte oppe, prioriterer å være tilgjengelig fremfor andre gjøremål og at de tar seg tid. Denne undringen er helt i tråd med hva Florén og Tell (2003:9) fant i sin forskning. I mindre organisasjoner argumenteres det for at medarbeidere har en bedre mulighet for å kommunisere med lederen uten å avtale tid i forveien. Mine funn tyder også på at ledere muligens er mere bevisst på denne siden ved ledelse i mindre organisasjoner.

Informantene oppfatter det å være synlig og tilgjengelig som en konflikt som går på bekostning av andre lederoppgaver og en oppgave som kan være vanskelig å fylle. Balansegangen er et uttrykk som brukes for å beskrive vanskelige dilemmaer. Tilgjengeligheten kan være avgjørende for å drifte en avdeling, og et moment for å kunne nå organisasjonens mål. Samtidig forventer medarbeidere støtte, anerkjennelse og bekreftelse, og inne på kontoret er det flere oppgaver som må gjøres for å sikre den daglige driften. Videre kan ønske om å være involvert også være en mulighet til å måle temperaturen og fange opp situasjoner som oppstår.

Sammenfattende kan man si at informantene er synlige og tilgjengelig i lederhverdagen, noe de mener at de bør være, og noe de tror de er. Utsagnet belyser også likheten mellom utøvelse og oppfatning av det å være synlig og tilgjengelig:

Når jeg er inne på kontoret bruker jeg å ha døren litt åpen, slik at de som springer forbi ser at jeg er her, så kan de komme innom når de har mulighet, for jeg ønsker å være tilgjengelig mest mulig når jeg er her., for det er jo en del møter på oss ledere og da er vi jo ikke her. Så den tiden jeg er her ønsker jeg å være tilgjengelig.

Informantene vektlegger å være synlig og tilgjengelige overfor de ansatte. Fem av informantene er seg bevisst dette overfor de ansatte. Én informant er særlig synlig og tilgjengelig overfor brukerne. Det kan se ut som om klientellet er avgjørende for hvor synlig og tilgjengelig avdelingslederen velger å være i løpet av en lederhverdag. Informantene mener de er tilgjengelig også når de er inne på kontoret, noe de antar de bør være. Det samlede materialet viser igjen, at det er vanskelig å finne et klart samsvar mellom utøvelse og oppfatningen av det å være synlig og tilgjengelig.

5.6. «Godt nok»

5.6.1 Utøvelse

Uttrykket «godt nok» blir ofte brukt i praksis. Informantene bruker det i enkelte situasjoner der de ikke klarer å tilrettelegge for en helt optimal og god tjeneste, men faller tilbake på at de må sørge for at tjenestene som blir utøvd er «god nok». De mener med dette at tjenesten som blir levert skal være så god som mulig, og innenfor rammen av det forsvarlige, men at det i enkelte situasjoner bare er 90 % god tjenestetilbud som tilbys. Observasjonsmaterialet viser at det er tre områder som peker seg ut der informantene må ta stilling at det er «godt nok» og som jeg ønsker å omtale videre. Det er at det er «godt nok» i forhold til personalet, brukere og pasienter og til seg selv som leder.

At det er «godt nok» er svært tydelig i forhold til personalet. Det er særlig tydelig i forhold til bemanningssituasjonene. Informantene prøver til enhver tid å ha nok kvalifisert personale på jobb. Dersom ikke dette lar seg gjøre, prioriteres ansatte som kjenner brukerne godt. Følgelig er det av betydning at de ansatte blir forklart hvorfor enkelte situasjoner kan være marginale. Det kan indikere at de ansatte må «ta i ett tak» og jobbe hardere, men at de vil få kompensasjon for dette ved senere anledninger. Særlig vises dette i forhold til å få fri til kursing eller forberedelse til kurs.

For brukere og pasienter er det helt nødvendig at kvaliteten på tjenestene er «gode nok» og at det handles forsvarlig. De oppgavene som er mest fremtredende her er oppdekking av vakter slik at det til enhver tid er personal med nødvendige kvalifikasjoner til stede. I enkelte tilfeller lar det seg ikke gjøre å planlegge langsiktig. Hva med når informanten må ringe etter ekstravakter på inneværende vakt? Begynner de øverst på listen, eller er kompetansen et element som vektlegges? Brukere kan ha ønsker som krever ekstra ressurser, eksempler kan være shopping, teater eller turer. Forespørsler av denne typen blir vurdert fortløpende og det diskuteres om de på enkelte vakter må vike fra den optimale handlingen i omdisponeringen av ressurser.

Informanten har egne forventninger til hvordan lederoppgaver bør utføres. I løpet av observasjonsperioden er det ingen av informantene som direkte sier noe om sine forventninger, men det kommer til syne ved flere anledninger: de søker råd hos andre avdelingsledere, og samtidig er de i dialog med medarbeideren som står i utfordrende situasjoner. Informantene er «til stede» gjennom lederhverdagen, og ved enkelte anledninger kan de se ut som om lista er lagt i høyeste laget.

Dataene viser meg at med tanke på de ansatte er det bemanningssituasjonen som er en krevende oppgave, med korte frister å forholde seg til ved eksempelvis sykdom. For brukere og pasienter er det oppdekking av vakter slik at det til enhver tid er kvalifisert personale til

sted som krever tid. Informantene sier lite om egne forventninger til hvordan lederoppgavene bør utøves, men det kommer frem indirekte i deres handlinger at de er realistiske.

5.6.2 Oppfatning

Informantene tror at personalet har ulike forventninger til dem i den daglige utøvelse av lederoppgaver. Det kommer til uttrykk slik: det å ha oversikt i avdelingen, at lederen dekker opp vakter med kvalifisert personale, sammensetting av personalet, tillit til medarbeiderne og tilrettelegger for kurs og veiledning. Informanten sier noe om kompleksiteten i dette utsagnet:

Men sånn må det jo bli. Ja, at det er forutsigbarhet i arbeidssituasjonen, og at det kan være sånne ad-hoc er her og nå. Eh, jeg er en del av det, hvordan man kan løse det er at jeg ikke dytter dette ned, men at jeg involverer meg i å løse praktiske og mer sånne system ting da.

Brukere og pasienter har krav på gode tjenester, og informantene mener de tilstreber dette ved å legge til rette for kurs og veiledning. Det blir viktig å tilpasse bemanningen etter de utfordringer som til enhver tid finnes i avdelingen. Følgende utsagn viser dette:

Den tanken du har først er jo tilrettelegging for kurs og veiledning. At man ser på turnus, at da er de folka på jobb, og oppfordrer dem til å passe på selv, være med, delta, men at jeg også bør legger til rette. Da kan en annen steppe inn til den brukeren om du går på veiledning. Være litt på tilbudssiden.

Informantene møter forventninger også fra seg selv. Hvordan informantene oppfatter at det er «godt nok» viser seg i handlinger knyttet til ansatte og brukere, der intensjonen er å gjøre det bedre enn det minstestandarden tilsier. Informanten uttrykker seg slik:

Som sagt legger jeg lista høyt da, og derfor så...det er jo alltid noe jeg skulle gjort bedre, det er det, burde ha gjort det sånn og sånn [...] Jeg føler jo ikke at jeg strekker til, det gjør jeg ikke. Så derfor føler jeg ikke det er samsvar mellom det jeg gjør og sånn jeg skulle ønske det skulle være da. Men samtidig har jeg jo blitt flinkere til å tenke at ting er godt nok, da.

Informantene uttrykker at de arbeider mye med seg selv for å godta at tjenestene som blir levert noen ganger bare er «gode nok». Noen eksempler viser det: klare å se at man aldri blir

ferdig, jeg behøver ikke være den som kan alt, la det fare eller gå. Følgende utsagn sier noe om dette:

Så lenge jeg klarer å holde meg selv der jeg er med å føle at jeg strekker til sånn noen lunde. At jeg ikke legger forventningene for høyt for meg selv. Det er jo det, det handler om. At jeg klarer å tenke at det ikke er alt jeg får gjort og ikke alt jeg rekker på, men håper at det er godt nok.

Forventningen som informantene har til seg selv er høye. De legger lista høyt, og det er alltid noe som bør gjøres bedre. Ofte tror de at de ikke strekker til, og at de ikke er nok i forkant. Slik reflekterer én av informantene rundt sine egne forventninger:

Av meg selv som leder forventer jeg tilstedeværelse, engasjement, at jeg må ta avgjørelser, ansvar, eh, se de ansatte, være en pådriver for utvikling i avdelingen [...] Men jeg har nok lagt lista høyere enn den jeg klarer å hoppe over for å si det sånn.

I løpet av en lederhverdag kan det oppstå situasjoner der informantene blir stilt overfor valg, der det synes vanskelig å tilrettelegge for gode tjenester til brukere og personalet og tilbud til de ansatte. Hvilket tjenestetilbud bør veie tyngst? Hvilke tilbud bør tilrettelegges for de ansatte? Informantene må ved enkelte anledninger forholde seg til at tilretteleggingen som iverksettes oppfyller minstestandarden, men ikke er mer enn «at det er godt nok». Hva informantene mener de bør gjør for å ivareta personalet kommer frem slik: « jeg behandler folk likt, ved at de blir møtt på det de trenger». Slik opplever én informant det:

Man mangler noen sånne ledd, altså både ledd som man egentlig har, men det er ingen som fyller dem, og man kjenner litt på lite ressurser. Så blir det ad-hoc og på innfallsmetoden.

Tilrettelegging for kurs og veiledning er én faktor som informantene mener de bør bruke en del tid på. Det kan innbefatte flytting av vakter, og mindre ressurser på noen vakter. I forhold til brukere og pasienter går det mye tid til å dekke opp vakter. Slik beskriver en informant hvordan de løser aktuelle dilemmaer:

Vi fikk ikke tak i noen vikar til i kveld, vi må klare oss med litt mindre, men det er godt nok dersom vi gjør det slik og slik.[...] Dersom jeg sier det, så er det bedre, ellers blir det ofte diskusjoner, men da kan jeg si at det er godt nok. At det kan forsvares. At det er faglig forsvarlig med den tjenesten. Det blir litt mindre her og litt mindre der, men summen er at det er godt nok.

Informantene oppfatter at de ansatte forventer at de skal «ordne oppi det meste». De antar å bruke mye tid på å tilpasse bemanningen etter de utfordringer som finnes i avdelingen. Forventningene de har viser seg gjennom deres handlinger. I tillegg oppfatter de at mye kan gjøres bedre, men at de ivaretar ansatte og bruker «så godt det lar seg gjøre».

5.6.3 Drøfting

Informantene utøver ledelse i henhold til krav, lover og forskrifter. Kravet om faglig forsvarlighet gjelder både faglig og arbeidsmessige forhold. De betyr at praksis skal være god. I flere sammenhenger kan det aksepteres et noe lavere nivå, men minstestandarden må ikke avvikes, da handles det uforsvarlig (Molven 2009:210-211). Likevel er det en oppfatning blant informantene, at enkelte oppgaver tilrettelegges ikke bedre enn at det er «godt nok». Antagelig kan det være en følge av lite ressurser, både av personalmessige, faglig og økonomisk karakter.

Datamaterialet viser at informantene vektlegger personalet og brukere. For informantene er det viktig å kjenne personalet, ha et samarbeid og oversikt over medarbeidernes kompetanse. Det blir av denne grunn nødvendig for informantene skal godkjenne personalsammensettingen og i enkelte tilfelle omrokkere personalet så det hele tiden er kvalifisert personell til stede. Som Colbjørnsen (2004:33) sier, bør det være et samspill med medarbeidere, noe som vektlegges av informantene. Det vises ved at informantene opptrer målrettet og rasjonelt på virksomhetens vegne selv om tjenestene i noen tilfeller ikke er mere enn «godt nok». Det er flere dilemmaer og spenninger i løpet av en lederhverdag som kan påvirke tjenestetilbudet. Det kan ta lang tid å løse problemstillingene, og andre ganger lar de seg ikke løse. Sykdom blant personalet, som igjen fører til at det må leies inn ekstravakter, er det mest synlige eksempelet.

Informantene har forventninger til hvordan de bør utøve ledelse for at jobben de gjør og tjenestene blir bedre enn minstestandarden. Til dels har de store forventninger til seg selv. De tror at de har større forventninger til seg selv enn det medarbeidere har, og kravet til at det er "godt nok" settes høyere. Engasjement, forståelse og beslutsomhet er faktorer som Selznick (1997:106) mener bør være de viktigste funksjonene ved lederskap. Disse faktorene kombinerer lederens personlighet og avdelingens identitet mener han. Informantene opplever ofte at de blir stilt på valg, mellom personalet og tjenestene de kan tilby brukerne. Grensesetting blir her et stikkord og det kreves beslutsomhet og forståelse for å manøvrere rett. Samtidig arbeider de mye med seg selv for å godta at i enkelte situasjoner blir tjenestene

bare «gode nok». Det kreves en oppmerksomhet og tilstedeværelse i enhver situasjon for å kunne forstå egne og andres følelser, samt å kunne reagere på en hensiktsmessig måte også på vegne av organisasjonen.

Det samlede materialet viser at tjenestetilbudet og tilbudet som tilrettelegges for de ansatte i enkelte tilfeller ikke er mer enn «godt nok». Slik oppfatter informantene det også. Så langt vises en lik tendens. «Godt nok» er tydelig i forhold til personalet der informantene i best mulig grad tilrettelegger for god praksis. Informantene oppfatter at de ikke alltid strekker til og ikke er nok i forkant. Videre viser praksis at informantene strekker seg langt i å gi et tjenestetilbud som er bedre enn minstestandarden. Særlig sees det i forhold til bemanningssituasjonen. Informantene oppfatter at det mangler ressurser for en slik tilrettelegging, slik at det ofte blir ad-hoc løsninger og løsninger etter innfallsmetoden. Videre viser observasjonene at informantene er realistiske i forhold til egne forventninger. Oppfatningen er at forventningene er høye, og lista synes vanskelig å hoppe over, men at de har lært seg å leve med det. Derfor kan det synes som om utøvelse og oppfatning viser lite likheter på om det er «godt nok» det som gjennomføres.

5.7 Tidstyven

5.7.1 Utøvelse

Hverdagen for en avdelingsleder innebærer flere avbrudd som kan betegnes som en tidstyv. Korte avbrudd kan også vise seg å være klargjørende for den videre administreringen av lederhverdagen. I kjølvannet av ulike avbrudd kommer det uforutsette henvendelser som rett og slett kan stjele tid fra avdelingslederne. Observasjonsmaterialet viser ulike typer forhold som omtales som tidstyver.: ansatte på døren, ut av kontoret, uformelle møter og telefonsamtaler.

Ansatte som kommer rett på døren er et hyppig fenomen som informantene forholder seg aktivt til. Det kan innebære spørsmål i forhold til ledige vakter, fordeling av personalet, feilutbetalinger av lønn, hjelp i PC arbeid, beskjeder om fysiske ting som ikke fungerer og ulike påminnelser om nye pasienter og brukere. En viktig faktor å nevne, er at informantene tar det som det kommer. Ingen blir avvist selv om informantene er opptatt i møter eller andre oppgaver.

Arbeidsoppgaver som ikke er tillagt avdelingsleders kontor er et moment som er fremtredende. Noen av oppgavene er nyttige for informantene, som en hjelp til å holde

oversikt, men det er særlig to oppgaver som utkrystalliserer seg og som tar mye tid. Det ene er at skriveren er tilkoblet på et annet rom, så informantene må ut av kontoret for å hente utskrifter. Det andre er at vaktboken ligger på vaktrommet eller andre oppholdsrom, så informantene må ut av kontoret for å sjekke denne i forhold til oppdekking av vakter.

Uformelle møter utspiller seg i kjølvannet av de nevnte oppgavene. Når informantene forlater kontoret for gjøremål som presisert over, blir de ofte stoppet av ansatte som har ulike spørsmål. Informantene tar seg alltid tid, og ikke sjelden går dette på bekostning av det informantene egentlig hadde som gjøremål. Avsporingen har da skjedd og det kan være vanskelig å sette seg inn i saken på nytt. Videre viser observasjonsmaterialet at uformelle møter skjer på kjøkkenet, i korridoren eller på andre oppholdsrom.

Telefonsamtaler føyer seg inn i dette bildet, fordi noen samtaler kan være vanskelig å avslutte. Spesielt tydelig kommer det til syne i forhold til brukere eller pårørende. Eksempelvis kan nevnes pårørende som ønsker en annen omsorgsbolig, eller brukere som ønsker et tilbud som er noe på siden av det som vanligvis tilbys.

Dataene viser meg at ansatte som kommer rett på døren skjer hyppig. Henting av utskrifter og vakt – og beskjedbok er oppgaver som tar uforholdsmessig lang tid, da informantene blir stoppet for diverse spørsmål og avklaringer. I tillegg kan telefonen være en tidstyv, da flere vanskelige samtaler tas.

5.7.2 Oppfatning

Hyppige avbrudd antas å være en del av lederhverdagen. Tre forhold utmerker seg når informantene får spørsmål om det forekommer hyppige avbrudd i lederhverdagen. Det er ansatte på døren, telefonen og ulike møtesammenhenger. Følgende sitat illustrerer dette:

Det er nok mest av at jeg blir avbrutt, eh, enten at telefonen ringer eller at folk kommer på døren...eh... jeg tror jeg er flink til å se personen, at når folk kommer og snakker med meg så er jeg der, til stede og lytter og hører og er der.

Ansatte på døren er det avbruddet som utkrystalliserer seg mest. Informantene har alle en åpen dør. Samtlige antar at en åpen dør signaliserer tilgjengelighet. Én av informantene reflekterte noe rundt det å strukturere sin lederhverdag ved å ha døren lukket i lengre perioder:

Jeg tar det som det kommer, så dette er vel én av de tingene som jeg kunne gjort for å strukturere dagen min, for min egen del da, men det veier jo opp mot det å være tilgjengelig.

Møtevirksomheten er også et avbrudd, men de mener den er konstruktiv. Det blir presisert at møter er en arbeidsform. Informantene oppfatter at de faste møtepunktene er nyttige. Likevel undrer de seg på, om de kunne brukt tiden på en annen måte. Slik reflekterer informantene:

De faste møtene føler jeg ikke er bortkastet. Jeg ville ønsket å bruke tiden min på en annen måte, noen av møtene føler jeg går over hodet på meg. Altså, jeg er ikke der, jeg burde vært der, men det er ikke der jeg er i hverdagen min. Jeg er på detaljnivået. Altså en del av møtene ligger der oppe.

Informantene tror at de uformelle møtene ofte oppleves mer konstruktive enn forstyrrende.

Mye kan bli avklart der og da, noe som er viktig for den det gjelder. Som informantene sier:

Noen av avbrytelsene er konstruktive også. Ja, ja, ja. Det er jo mange... du får avklart en del. Jeg tenker at det du får avklart der og da er viktig for den det gjelder også. Det er det. Det er balanse det også. Det å venne seg til at noe kan vente. Det er jo et samspill. Det er det det går på hele tiden.

På en måte oppleves de stadige avbrytelsene å venne seg til, at andre arbeidsoppgaver kan vente. I tillegg oppfattes det som vanskelig, og stadig skifte fokus fra den ene arbeidsoppgaven til den andre. Informantene uttrykker at de hyppige avbruddene fører til at de bruker tid på å sette seg inn i saken igjen fra utgangspunktet.

Telefonen er en faktor som bidrar til de hyppige avbruddene. Informantene har alltid telefonen med seg og den er alltid på selv i møtesammenheng. Det oppleves som et dilemma å skru av telefonen og samtidig være tilstede på kontoret for å utføre arbeidsoppgaver. Som én av informantene sier:

Ja, det forekommer hyppige avbrytelser...man kan sitte i et kvarter, så blir du avbrutt, også blir du borte en halvtime, og så begynner du på igjen...for jeg synes det er vanskelig på en måte å si at nå blir det ingen avbrytelser nærmeste timen.... Skulle kanskje gjort det innimellom [...] jeg synes det ikke er så heldig å lukke døren eller stenge telefonen.

Informantene sier at telefonsamtaler og SMS ikke bør betraktes som en tidstyv. Informanten mener det er viktig å ha telefonen på, da de svært ofte arbeider med å dekke opp vakter

samtidig med andre gjøremål. Informantene reflekterer noe rundt denne samtidighetskonflikten:

Veldig ofte er det mye som skjer i tillegg, så jeg føler at det er ikke så lett å sitte og jobbe sammenhengende, spesielt når jeg jobber med turnus. Det tar jeg ofte med meg hjem for det er nesten håpløst å sitte på kontoret å gjøre... eh.. da er man så avhengig av at man får sitte helt i fred og ro og ikke få noen telefoner og sånt og da flytte på et par vakter, får man et eller annet i mellomtiden så er jeg kommet helt ut av det og da må jeg starte på nytt, nesten.

Samarbeid på avdelingsledernivå, med stab og de andre sektorene i kommunen, gjør at informantene blir involvert på mange arenaer utenom avdelingen. Det bør ikke være en tidstyv, men for informantene kan det være en utfordring å involvere seg i saker som oppleves som sekundært i forhold til det de står i til hverdags. Som én informant sier det:

Samarbeidet gjør at du blir involvert i mange ting som kanskje ikke akkurat vedkommer din avdeling da og innimellom er det litt sånn at du føler at dette tar lang tid, dette er bortkastet tid. Det har jeg følt mange ganger. Tenker at hvorfor satt jeg nå her liksom? Dette her hadde jo ikke noe med meg å gjøre.

Informantene opplever at deres arbeidsoppgaver er mere på et detaljplan. Særlig kan nevnes arbeidet med å dekke opp vakter. Som én informant uttrykker det: "jeg burde vært der, men er ikke der i hverdagen min. Derfor oppleves det som bortkastet tid å delta på møter som er på et mer overordna plan".

Jeg finner at informantene oppfatter at en åpen dør signaliserer tilgjengelighet, og slik mener de det bør være. Når de ansatte kommer på døren er informantene veldig til sted og lyttende, og de uformelle møtene oppfattes som konstruktive. De formelle møtene oppleves stort sett som nyttige, men informantene undrer seg på om de kunne brukt tiden sin mer hensiktsmessig.

5.7.3 Drøfting

Kan én av årsakene til tidstyven være en manglende evne til å si nei? Intensjonen for informantene er å finne løsninger på aktuelle problemer, for deretter å arbeide videre med arbeidsoppgaven som informanten måtte legge til side. Muligens kan det være et ønske om å bli anerkjent og akseptert, eller manglende mål og prioriteringer. Hylland Eriksen sier at en

stor utfordring for de fleste ledere er å lede seg selv. Ved å ta i bruk adferdsstrategier og kognitive strategier som virker fremmede på lederens evne til å lede og administrere seg selv, vil effekten være økt selvbevissthet, effektivitet og evne til å prioritere i forhold til ulike arbeidsoppgaver (Hylland Eriksen 2003:92 og 102).

Gapes det over for mye på en gang? Aktiviteter som skjer samtidig er det en rekke av, noe Liland (2005:62) også bekrefter i sin studie. Med dette mener jeg at informantene blir avbrutt i et gjøremål eller at man må gjøre to ting samtidig. Ofte er det PC arbeid informantene går inn og ut av ved at en medarbeider oppsøker kontoret og ønsker informantens oppmerksomhet for en stund. Andre ganger er det telefonen som ringer på kontoret eller når informanten sitter i møter. Mintzberg (1976:61 og 69) viser også til en slik samtidighetskonflikt, der ledere har mange men korte aktiviteter hver dag. Intuitive prosesser og verbal kommunikasjon er fremtredende. Som en konsekvens av de hyppige avbruddene opplever informantene at mange av de ulike oppgavene overlapper hverandre, noe som går på bekostning av det å heve blikket og tenke langsiktig. Her kan møtevirksomheten tas som et eksempel.

Kotter (1999:148-149) sin forskning viser i likhet med min studie, at mye av lederes tid blir brukt i sammen med underordnede. Mye av lederens tid blir også brukt til korte samtaler, og innholdet i disse har stor bredde. Videre viser hans forskning at ledere ikke bruker tid på strategisk arbeid, refleksjon eller å løfte blikket og se fremover, noe som også gjenspeiler seg i min studie. Uformelle og formelle møter kan være en tidstyv dersom de mangler mål, mening og en sluttid. Disse faktorene kan ha stor innvirkning på informantenes prioritering av tid.

Samlet sett viser materialet at ansatte på døren blir møtt, sett og hørt og sett selv om de er opptatt, og slik oppfatter informantene at de gjør også. Så langt viser materialet en likhet i utøvelsen og oppfatningen av tidstyven. De uformelle møtene skjer ofte utenfor informanten sitt kontor, og selv om mye blir klarert oppfatter informantene det som en tidstyv da kan ta tid å starte fra utgangspunktet. Det kan tyde på at informantene, om de ønsker det eller ikke, blir opptatt av detaljplanet og dermed prioriterer det. Antagelig kan det indikere, at formelle møter i større grad oppfattes som en tidstyv. Telefoner og SMS er alltid innenfor rekkevidde, og det oppfattes som et dilemma å skru av denne i perioder. Oppsummert kan det synes som om tidstyven er en begrensende faktor i utøvelsen av lederoppgaver. Informantene oppfatter at tidstyven kan være en begrensende faktor i prioriteringen av lederoppgavene, men flere av tidstyvene også kan være konstruktive. Det kan synes som om materialet vanskelig kan vise et samsvar på hvordan tidstyven kommer til syne i oppfatning og utøvelse av ledelse

6. Oppsummering og konklusjon

6.1 *Hvordan utøves ledelse blant avdelingslederne?*

Informantene utøver lite ledelse, men mye administrasjon i løpet av en lederhverdag. I den grad det kan snakkes om ledelse skjer det som en liten del innenfor rammen av planlagte eller ikke planlagte møter. Med andre ord, er ledelse er en svært liten del av lederhverdagen. Derimot er administrasjon en langt større del av lederhverdagen. Oppgaver som utøves er: skrivebordsoppgaver, telefonsamtaler, oppgaver som ikke er tillagt avdelingsleders kontor og ulike systemer for rapporteringer.

Økonomisk ledelse er lite synlig. Det er to faktorer som særlig utpeker seg i det daglige. Det er styring av økonomien og forvaltning av ressurser. En stor del av lederens tid går med til å planlegge turnus selv med en turnusansvarlig til stede, og dekke opp ledige vakter med et fokus på kvalifisert personell og sammensetting av disse.

Faglig ledelse blir til dels utført av fagutvikler eller ansvarlig sykepleier. Informantene kommer på banene ved utfordrende eller vanskelige casus. De oppdaterer seg da faglig, for deretter å undervise og legge til rette for kunnskapsformidling. Gjennomgående viser observasjonen at avtalte møter, ikke avtalte møter, tilrettelegging for kurs og undervisning og samarbeid med andre deler av hjelpeapparatet er elementer der faglig ledelse utspiller seg i lederhverdagen.

Personalledelse er svært synlig gjennom lederhverdagen og den utøves ved planlegging, gjennomføring og oppfølging av personalet. Det er to faktorer som er særlig fremtredende. Personalplanlegging, som utøves ved å tilrettelegge for en best mulig kopling mellom individ og jobb og personalutvikling som utøves ved å tilrettelegge for tiltak for kompetanseheving til de ansatte.

Lederne er synlig og tilgjengelig og det prioriteres både i forhold til de ansatte og brukerne, men innehar noe ulik vektlegging. Alle informantene har kontorer inne i avdelingen og er bevisste på at døren står mye oppe. Videre er de synlige på morgenrapporten, ved å ta runder rundt på de ulike teamene i avdelingen, telefonene har de alltid med seg, noen bruker lunchen til ulike lederoppgaver dersom det er behov for det, og de tar seg alltid tid ved ulike forespørsler.

«Godt nok» kommer til syne ved de mange dilemmaer og spenninger som informantene står overfor i lederhverdagen. Tjenestetilbudet er «godt nok» og dette tar de stilling til i forhold til både de ansatte, brukere og egen ledergjerning. Utrykket sier noe om at tjenesten ikke er helt optimal, men innenfor rammen av det som er forsvarlig.

Ledere blir stadig avbrutt i løpet av en lederhverdag. Det betegnes som en tidstyv. Avbruddene i seg selv kan være tidkrevende, og i kjølvannet av henvendelsene kan det tvinge seg frem oppfølgingsarbeid som stjeler mye av informantens tid. Følgende tidstyver viser seg: ansatte på døren, ut av kontoret, uformelle møter og telefonsamtaler. I tillegg kan også tidstyven vise seg å være både oppklarende og nyttig

Når jeg ser på dette samlet sett, er tidstyven tilstede og gjør lederhverdagen vanskelig for informantene. Kan tidstyven være grunnen til at det er vanskelig å skille de ulike lederoppgavene fra hverandre? Gjennom lederhverdagen er administrasjon en hovedoppgave i sammen med personalledelse. Tre av informantene er svært synlige overfor de ansatte mens én er særlig synlig overfor brukerne. Én informant kommer lett i kontakt med de ansatte og har mange dialoger inne på kopirommet. Økonomien er nok i fokus, men to informanter er klar på at de leier inn det personalet som trengs uten nevneverdig hensyn til budsjettet. Én informant jobber mye med å gi tilbud om kurs og etterutdanning. Jeg undrer meg på om de utøver ledelse etter om det er «godt nok», eller om det har blitt en sporadisk norm for noen. Min oppfatning er at klientellet på de ulike avdelingene er en medvirkende årsak til hvordan de ulike lederoppgavene utøves.

6.2. Hvordan oppfatter avdelingslederne at de utøver ledelse?

Intervjumaterialet viser at informantene mener å utøve lite ledelse. De tror at ledelse finner sted på både planlagte og ikke planlagte møter. Ledelse finner i større grad sted i planlagte møter, mener de. Argumentet for det, er at der har de tid til å tenke de store tankene. Tilbake til hverdagen handler arbeidet om å sikre den daglige driften, som igjen blir karakterisert som «brannslukking». De uttrykker at administrasjon tar for stor del av lederhverdagen. Det bør være en annen vektlegging der ledelse er mer fremtredende og en del administrative oppgaver delegert bort til andre funksjoner.

Økonomisk ledelse er en lederoppgave som informantene antyder bør prioritere minst, og de sier at økonomien ligger der som et fundament for alle lederoppgavene. Faktorer de mener bør vektlegges er styring av økonomien i avdelingen og forvaltning av ressurser. Hva de tror de gjør er å påvirke lønnsutgiftene, for det er en post de kan få gjort noe med og ulike rapporteringer.

Faglig ledelse vektlegges som det å ha et overordna faglig ansvar, men at andre utøver dette i praksis. Informantene uttrykker at de bær sikre medarbeidernes kompetanse gjennom

tilrettelegging for ulike møtepunkter og samarbeid men andre instanser. Hva de sier de gjør i forhold til faglig ledelse er: å være faglig oppdatert, tilrettelegge for kurs og undervisning, samt ha en oversikt over medarbeidernes kompetanse.

Personalledelse bør prioriteres mest, mener de, og det tror de også selv at de gjør. Oppfatningen er at de bør bygge bro mellom arbeid og privatliv, og utvikle personalet i riktig retning. Hva de sier de gjør, er å handle ut i fra det personalet de har, tilrettelegge for utvikling og personalet sine ønsker.

For informantene er det svært viktig å være synlig og tilgjengelig, noe de tror de er. Dette gjelder også mentalt. Synlighet og tilgjengelighet vektlegges mest i forhold til personalet og en åpen dør blir gjentatt flere ganger. Med tanke på seg selv, mener informantene at de også bør sette grenser for ikke å brenne ut.

Det foreligger store forventninger fra både brukere, ansatte og ikke minst fra informantene selv til tjenestetilbudet. Informantene oppfatter at de bruker mye tid på oppgaver som likevel ikke lar seg løse bedre enn «at det er godt nok». Det oppfattes som om de muligens har for store forventninger til seg selv i sin lederhverdag.

Informantene oppfatter at de mange avbruddene både kan være forstyrrende og konstruktive. En samtidighetskonflikt melder seg, noe de oppfatter som feil prioritering av tid, og som kan karakteriseres som en tidstyv. Ansatte som kommer rett på døren blir sjelden avvist. Telefonen har de alltid med seg og ofte svarer i form av SMS, men det oppleves vanskelig å slå den av. De presiserer at møter er en arbeidsform, men at samarbeidet kan gjøre at informantene blir involvert på områder som oppleves unødvendig å prioritere i en hektisk lederhverdag.

Mitt inntrykk samlet sett er at informantene oppfatter at ledelse i liten grad blir utøvd, og i større grad administrering. Bare én informant tror hun jobber mer med ledelse. Lederhverdagen preges av oppgaver som skal ivaretas for å sikre den daglige driften, og tidstyven kan synes å være dominerende. De har lært seg å leve med at de aldri blir ferdige med ting. Økonomien blir oppfattet som et fundament som man ikke får gjort noe med fra dag til dag, derfor rettes oppmerksomheten mot faget og personalet. To informanter er særlig opptatt av faglig ledelse, noe som de mener smitter over på de ansatte. Selv om de fleste informantene sier at de prioriterer de ansatte, utøves det mye faglig ledelse, både i avdelingen og i planleggingen på kontoret. Informantene oppfatter at disse tre lederoppgavene umulig lar seg skille, og totalt sett streber de etter å gi et tjenestetilbud som er bedre enn «godt nok, selv om det i enkelte situasjoner bare blir «godt nok». To av informantene antyder at de kan være

mer synlig gjennom hverdagen, men at arbeidspress gjør det vanskelig.

6.3 Er det samsvar mellom avdelingsledernes utøvelse og oppfatning av ledelse?

Det utøves lite ledelse, og det sier informantene også. I tillegg utøves det mye administrering, noe også de fleste informantene er enig i. Èn informant mener hun jobber mer med ledelse enn med administrasjon. Derfor ser jeg en tendens til at utøvelse av ledelse og administrasjon ikke er lik det vedkommende sier.

Økonomisk ledelse er en lederoppgave som prioriteres ned til fordel for andre lederoppgaver slik de også oppfatter det. I tillegg viser materialet at de jobber mye med turnus og oppdekking av vakter med fokus på kvalifisert personell. Selv oppfatter de at det er ulike rapporteringer og lønnsutgifter som de kan påvirke de har mest oppmerksomhet rundt. Igjen viser materialet et avvik fra det de gjør og til det de sier de gjør.

Informantene driver med fagutøvelse ved morgenrapporten, tilrettelegging for kurs og undervisning, og undervisning ved uformelle møter. Derimot oppfatter informantene at faglig ledelse er en overordna lederoppgave med særlig vektlegging av å være faglig oppdatert. Tendensen synes som å ikke samsvare med hva de gjør og hva de tror de gjør.

Personalledelse er den lederoppgaven som blir prioritert, og som informantene oppfatter at de bør prioritere. Så langt er det en likhet. Videre utøves personalplanlegging og personalutvikling. Imidlertid er det personalutvikling de oppfatter at de bør vektlegge, men at de tror de arbeider mest med personalplanlegging. Tendensen viser at informantene gjør noe annet enn de tror de gjør.

Observasjonen viser at å være synlig og tilgjengelig ikke alltid ble prioritert, og intervjuene viser en tendens til at de sier de er synlige og tilgjengelige. Fem av informantene prioriterer denne siden ved ledelse over for medarbeiderne, og én av informantene er særlig synlig og tilgjengelig over for brukerne. Jeg finner et lite avvik på det de gjør, og det de sier de gjør.

Tjenestetilbudet og tilbudet som tilrettelegges for de ansatte er noen ganger ikke bedre enn at det er «godt nok». Informantene oppfatter det slik også. Informantene oppfatter at de ikke strekker til, og at det produserer en del ad-hoc løsninger, selv om de tilrettelegger for så gode løsninger til ansatte og brukere som overhodet mulig. Hva de gjør og hva de tror de gjør viser at det er forskjeller.

Tidstyven kommer særlig til syne overfor de ansatte, da de alltid blir sett og hørt. Det mener informantene også. Her vises en likhet. Med tanke på formelle, uformelle møter, telefon og SMS er det også forskjell på det de gjør og hva de sier de gjør.

Tendensen viser at det er en forskjell på hva informantene gjør og hva de sier at de gjør. Avstanden er ikke så stor som ved første øyekast. Flere av temaene inneholder delementer som viser en likhet på hva de gjør og sier de gjør, men summen viser en forskjell. Observasjonen viser meg eksakt hva de gjør, og de virker beviste i utøvelsen av de ulike lederoppgavene. De reflekterte rundt sin egen utøvelse på observasjonsdagen. Intervjumaterialet viser meg at det synes å være vanskelig å reflektere over de ulike ledelsesoppgavene da de er lite håndfaste, og det til hverdags er liten tid til å løfte blikket og tenke de store tankene. Når det er sagt, kan en økt selvbevissthet og en evne til å prioritere læres. Antagelig kan det være en hjelp for dem til å bli oppmerksom på hva de sier de gjør.

6.4 Utøver avdelingsledere ledelse slik de tror de gjør?

I all sin helhet tyder det innsamlete materialet på at avdelingslederne ikke utøver ledelse slik de tror de gjør. De syv temaene som er analysert viser alle, i større eller mindre grad, at det er forskjell på hva lederne gjør og hva de tror de gjør.

Temaet ledelse, administrasjon eller brannslukking viser at det er administrasjon som er en stor del av hverdagen, med skrivebordsoppgaver. Én informant oppfatter at det er ledelse det arbeides mest med gjennom lederhverdagen.

Styring av økonomien er en faktor det blir jobbet mye med, herunder ulike rapporteringer som eksempelvis kvartalsrapport, men informantene selv antyder å bruke liten tid på dette.

Informantene utøver til en viss grad fagutøvelse, eksempelvis i morgenrapporten, ved uformelle møter, og ved vanskelige problemstillinger. De selv derimot oppfatter at de har et overordna ansvar, men at gjennomføringen bør ligge andre steder.

Personalutvikling utøves ved å vektlegge eksakte tiltak for å heve kompetansen til den enkelte. Selv oppfatter informantene det som å være rause, uten å forklare dette nærmere.

Det vektlegges å være synlig og tilgjengelig overfor de ansatte. Likevel er det informanter som vektlegger å være synlige og tilgjengelig fra kontoret.

Informantene strekker seg langt for både ansatte og brukere. Dette kommer til syne i oppdekking av vakter og kvalifisert personale. Derimot oppfatter de at de ikke strekker til,

ikke er nok i forkant, og at det ofte blir ad-hoc løsninger etter innfallsmetoden.

Tidstyven er en begrensende faktor i prioriteringen av lederoppgavene. Selv om uformelle møter karakteriseres som verdifulle der saker ofte blir klarert, oppfatter informantene det som en tidstyv da det er vanskelig å starte på nytt der de slapp. Videre er formelle møter en arbeidsmetode. Likevel kan dette føles som en tidstyv da informantene opplever at de er mer på et detaljplan, der deres oppgave er å sikre avdelingens daglige drift.

I denne studien har jeg prøvd å belyse, om avdelingslederne utøver ledelse slik de tror de gjør. Under arbeidet med denne studien har jeg funnet mønster eller faktorer som påvirker og former en leders hverdag. Alle temaene som er omhandlet inneholder både likheter og forskjeller i utøvelse og oppfatning av de ulike sidene ved ledelse. Det er naturlig å sammenligne med andre studier, men enda mere viktig er det å øke mengden med data av avdelingslederens lederhverdag i kommunens helse - og omsorgstjeneste. Denne studien kan danne grunnlaget for videre forskning, der de enkelte temaer kan undersøkes separat.

Det kunne vært interessant å finne ut mer om tidstyven. Den er til stede i mer eller mindre grad hele lederhverdagen. Hvordan kan avdelingsledere lære seg til å ha den som følgesvenn, og hvordan påvirker den avdelingslederen? Ulike ledelsesteknikker er beskrevet i litteraturen. Det hadde vært interessant å gå i dybden på disse, og om mulig å gjøre nye funn på, om disse ledelsesteknikkene kan være en hjelp til å prioritere i forhold til ulike arbeidsoppgaver, og eventuelt øke deres selvbevissthet. Spannende kunne det også være å se, om disse ledelsesteknikkene kan være med å redusere avstanden på hva ledere gjør og hva de tror de gjør.

Med tanke på at det stilles andre krav til lederrollen på høyere ledernivå, kunne det vært interessant å følge, eksempelvis kommunalsjefer, for å se om de utøver ledelse slik de tror de gjør. Muligens hadde studien sett noe annerledes ut om jeg hadde hatt mulighet til å følge informantene over en lengre periode, for å få et mer generaliserbart materiale. Det er viktig å sette spørsmålstegn ved ting som skjer. Materialet er interessant, for det viser tendenser. Som forsker må jeg være ydmyk, fordi materialet er såpass lite. Derfor blir det vanskelig å være altfor sikker i mine påstander.

LITTERATURLISTE

- Akerjordet, K. og Severinsson, E. (2010). The state of science of emotional intelligence related to nursing leadership: an integrative review. *Journal of Nurse Management*. 2010 (18), s. 363- 382. ULR: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=17&sid=d3470738-d8a1-4869-9b95-1022371dda34%40sessionmgr4>. (lest 7.januar 2012)
- Arntzen, E. (2007). *En forutsigbar helsetjeneste. Kvalitet og orden i eget hus*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aschehog og Gyldendals Store Norske Leksikon. (1997). Oslo: Kunnskapsforlaget og Gyldendal Norsk Forlag A/S.
- Bolman, L. G. & Deal, T.E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2000). *Det gode arbeidsmiljø, Krav og utfordringer*. Bergen: fagbokforlaget.
- Eriksen, H. T. Gad, T. Martinsen, Ø og Thompson, G. (2003). *Selvledelse, menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Eriksen, H. T. (2010). *Små steder – store spørsmål, innføring i sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Flakstad, I.M. (1999). *Det er ikke det du sier men det du gjør*. Oslo: Universitetet i Oslo. Det medisinske fakultet. Institutt for sykepleievitenskap. Hovedoppgave.
- Florén, H & Tell, J. (2003). *What owner- managers in small firms do? Replicating Choran, Mintzberg and Kurke & Aldrich*. A paper for the small enterprise association of Australia and New Zealand 16th annual conference. Ballarat, 28. september - 1. oktober, 2003.
- Foss, B. (2004). Faglige verdier som grunnlag for ledelse. *Sykepleien*, 92 (05), s. 54-58. DOI:10,4220/sykepleiens.2004.0037. (lest 25. september 2011)
- Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Johannessen, A. Tufte, P. A og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmstad & Bjørke AS.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do?* Boston: Harvard Business School Press.
- KS. (2008). *Ledelse i kommunesektoren, KS' policy for god ledelse*. Oslo: Kommuneforlaget AS. <http://www.ks.no/PageFiles/2031/LederpolicyKS.pdf>. (lest 15.september 2011)

- Liland, B. (2005). *Hva ledere gjør og hvorfor. En studie av lederroller hos norsktoppledere*. Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitet i Bergen Mastergradsoppgave.
- Lindholm, M. Sivberg, B og Udén, G.(2000). Leadership styles among nurse managers in changing organization. *Journal of Nursing management*.2000, 8 (06), s. 327-335.
ULR: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2834.2000.00198.x/abstract>. (lest 2. februar 2012)
- Lov om kommunale helse og omsorgstjenester m, m. (helse og omsorgstjenesteloven)* av 24.juni 2011 nr.30. <http://www.lovdatab.no/all/hl-20110624-030.htm>. (lest 29.oktober 2011)
- Malt. U. (2011). Kognitiv stil. *Det store Norske leksikon*.
http://snl.no/sml_artikkel/kognitiv_stil. (lest 13. oktober 2011)
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job*. København: Samfundslitteratur.
- Mintzberg, H. (1994b). *Managing as Blended Care*. *Journal of Nursing Administration*. Volume 24, Nr 9, s. 29-3.
- Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse*. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.
- Molven, O. (2009). *Helse og Jus. En innføring for helsepersonell*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nesheim, T. (2006). SNF rapport nr 26/06. *Framtidens ledelse i kommunene*. Bergen: Samfunns og næringslivsforskning AS.
- Norvik, C. (2003). *Sykepleieledere og kompetanseutvikling i kommune helsetjenesten*. Universitetet i Oslo. Det medisinske Fakultet. Institutt for sykepleievitenskap. Hovedoppgave.
- NOU er 1997:2. *Pasienten først*. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok.no>. (lest 4.januar 2012)
- Olofsson, C. (2006). *Er ledare marionetter eller dirigenter?- en observasjonsstudie om ledares vardag*. Diakonhjemmet høgskole, Avdeling for etter og videreutdanning. Mastergradsoppgave i Verdibasert Ledelse.
- Omholt, K og Nesse, J.G. (Oslo). *Mennesker, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget A/S.
- Pettersen, K.S.(2010). *Ledelse og lederutdanning i kommunenes helse og omsorgstjeneste. Resultater fra en kartleggingsstudie*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, AS.
http://www.afi-wri.no/modules/module_123/proxy.asp?I=5117&C=1&D=2. (lest 21. januar 2012)

- Pfeiffer, R. (2002). *Sykepleier og leder. Den administrative og den faglige sykepleielederens funksjon*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Plan for pleie og omsorgstjenester 2009-2021. 21.02.10. Sak nr 1/10.
- RO- ressurscenter. (1989). *RO-ressurscenter for omstilling i kommunene, med utvikling av omsorgstjenesten som spesialområde*. Stjørdal: <http://www.ro.no/Index.html>. (lest 23. januar 2012)
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Stamsø, M.A.(red.) (2005). *Velferdsstaten i endring: Norsk helse og sosialpolitikk ved starten av ett nytt århundre*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stillingsinstruks, studiekommune. (1999). For avdelingsledere i pleie og omsorgssektoren.
- Storeng, N.H. Beck, T.H. og Due Lund. A. (2009). *Arbeidsrett*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Stortingsmelding nr 25 (2005-2006). *Mestring, muligheter og mening*. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/20052006/stmeld-nr-25-2005-2006-.html?showdetailedtableofcontents=true&id=200879>. (lest. 30 januar 2012)
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: fagbokforlaget.
- Tengblad, S. (2000). *Continuity and change in managerial work*. Gøteborg: GRI report 2000:3 Gothenburg Research Institute.
- Tengblad, S. (2001). *Examining the stability of managerial behaviour: A replication og Henry Mintzberg`s classic study 30 years later*. Gøteborg: GRI report 2001: 6 Gothenburg Research Institute.
- Wikipedia. (2011). *Ledelse*. <http://no.wikipedia.org/wiki/Ledelse>. (lest 28. oktober 2011)
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 07458.

Til deltagere (informanter) i min masteravhandling om ledelse og lederroller i kommunehelsetjenesten.

Takk for hyggelig telefonsamtale i forbindelse med forespørsel om deltagelse til min masteroppgave. På basis av muntlig informasjon har du sagt deg villig til å delta som informant i min undersøkelse. Jeg ønsker med dette å gi en ytterligere redegjørelse for prosjektet.

Bakgrunn og hensikt.

Til daglig arbeider jeg som Nattoversykepleier i akuttmottaket ved Diakonhjemmet sykehus og studerer Organisasjon og Ledelse på Diakonhjemmet Høyskole.

Jeg skriver en masteroppgave som fokuserer på lederes hverdag, og mitt forskningstema omhandler ledelse blant avdelingsledere i den kommunale helse og omsorgstjenesten.

Hensikten med arbeidet er om mulig å komme frem til ny kunnskap om hvordan avdelingsledere i den kommunale helse og omsorgstjenesten praktiserer og oppfatter ledelse. Dette er dermed ingen evaluering av den enkeltes leders arbeid, men en beskrivelse av en avdelingsleders lederhverdag. Ledelse er det overordna begrepet her, og jeg håper materialet kan bidra til en dypere forståelse for det fenomenet som studeres.

Data samles inn både blant avdelingsledere for institusjon og hjemmetjenester. Deler av mine observasjoner og dine uttalelser vil kunne bli referert i oppgaven.

Hva innebærer studiet for deg?

Jeg ønsker å følge et antall avdelingsledere i løpet av en lederhverdag (en hel vakt) for å observere hvordan lederhverdagen fortoner seg. Observasjonene dokumenteres fortløpende på et skjema. Videre ønsker jeg å gjennomføre et delvis strukturert intervju på ca 45 min, for å få frem informantenes egen beskrivelse og oppfatning av sin lederhverdag.

Foreløpig tenker jeg observasjonsdagen i løpet av oktober. Intervjuet skjer i løpet av november og blir antagelig tatt opp på bånd.

Hva skjer med informasjonen?

Kommunen jeg henter informasjonen fra er anonymisert. Materialet kommer til å håndteres konfidensielt. Avdelinger/informanter blir ikke navngitt i oppgaven og de skal heller ikke på annen måte kunne bli gjenkjent. Etter at forskningsprosjektet er avsluttet vil alle innsamlede opplysninger bli slettet.

Frivillig deltakelse

Om kort tid kontakter jeg deg for nærmere avtale og du får et skjema der jeg ber deg om ditt samtykke. Det er frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst, og uten grunn trekke din deltagelse. Eventuelt innsamlede data vil da ikke bli brukt.

Med vennlig hilsen
Björg Toril Stranden Langmo
Akuttmottaket, Diakonhjemmet sykehus
Telefon: P: 22144087 eller M: 99421590
e.mail: btstran@online.no

SKRIFTLIG INFORMERT SAMTYKKE

Vedlegg nr 2.

Jeg har fått muntlig og skriftlig informasjon om observasjons - og intervjuundersøkelse i forbindelse med Toril Stranden Langmo sin masteroppgave ved Diakonhjemmet Høyskole. Informasjonen inneholder en beskrivelse av oppgavens hensikt og gjennomføring.

Jeg er informert om at deltagelse i dette prosjektet er frivillig og at jeg når som helst og uten begrunnelse kan trekke min deltagelse uten at dette får konsekvenser for meg.

Jeg er gjort kjent med at de opplysninger jeg gir blir behandlet konfidensielt og anonymt, og at lydbåndopptak av intervjuet vil bli slettet etter avskrivning.

Det medfører ingen utgifter eller økonomisk kompensasjon ved å delta i dette prosjektet.

Dato:.....

.....
Informant

.....
Mastergradsstudent

Dette dokumentet er utarbeidet i to eksemplarer hvorav det ene gis til informanten.

OBSERVASJONSSKJEMA

Vedlegg nr 3.

Side.....

Dato.....

Observert.....

Observatør.....

Tid	Aktivitet	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet

Refleksjoner:

Innledning

Alder:

Hvilken avdeling jobber du på?

Formell utdanning/lederutdanning:

Antall år i lederstilling:

Antall års arbeidserfaring:

Hvor lenge har du vært leder på denne avdelingen?

Arbeidet du tidligere uten lederansvar på samme avdeling?

Hvor stor er avdelingen og hvor mange personer leder du?

Oppfatning av hva de bør gjør

1. Hvilke tanker gjør du deg i.f.t ledelse?
2. I kraft av din lederstilling, hvilke synspunkter har du til hvordan de ulike lederoppgaver bør prioriteres: personalansvar, fagligansvar og økonomiansvar?
3. Hvor viktig er det for deg å være synlig/tilgjengelig i avdelingen eller kontoret?
(personalansvar).
4. Hvilke synspunkter har du, på hvordan du kan sikre at underordnede, har den nødvendige kunnskap til å utføre arbeidet sitt? (fagansvar)
5. På hvilken måte tror du at din rolle som leder påvirkes av de økonomiske rammer du har å forholde deg til?(økonomiansvar)
6. Mener du at det bør tilligge din lederjobb, å arbeide både med ledelse og administrasjon?
Hvordan bør forholdet mellom dette i så fall vektlegges?
7. Hva forventer du av deg selv som leder, og hva tror du andre forventer av deg?

8. I din stilling utøver du arbeid både som leder og fagutøver. Hvilke synspunkter har du til dette i.f.t ledelse?

Oppfatning av hva de gjør

1. Hvordan utøver du ledelse i løpet av din lederhverdag? Når og hvor finner ledelse sted?

2. Kan du spesifisere ditt lederansvar? Kan du utdype dette nærmere: hvilken oppgave, hvilken myndighet.

3. Hvilke sider ved ledelse er mest fremtredende i din lederhverdag og hva gjør du i.f.t personalledelse, økonomiansvar og det faglige ansvaret?

4. Hvilke av disse nevnte lederoppgavene jobber du mest med i løpet av din lederhverdag? Hvorfor er det slik?

5. Er det andre lederoppgaver som er særlig fremtredende i din lederhverdag?

6. Får du jobbet sammenhengende med ulike oppgaver eller forekommer det hyppige avbrytelser? Kan du utdype dette nærmere?

7. Hva er de viktigste egenskapene du mener du har når du leder? Hva kjennetegner din måte å lede og administrere på?

8. Din stilling innebærer både ledelse og fagutøvelse. Hvordan preger dette deg i utøvelsen av dine lederoppgaver?

Nå har vi sittet og snakket om oppfatning, praktisering av ledelse og din rolle som leder. Har du noen tanker/andre refleksjoner utover det vi har snakket om?