

Tillit og ledelse

Har enhetsledere i Oslo Universitetssykehus tillit til sin seksjonsleder?

Monica Svendby

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Emnekode: MAVERD-599

Veileder: Karin Kongsli

Antall ord: 21188

04.05.2015

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg nå 3 års studium i verdibasert ledelse. Det har vært lærerike, inspirerende og tidvis travle år og studiet har økt min kunnskap om ledelse betraktelig.

I forbindelse med min gjennomførelse av en masterutdanning i verdibasert ledelse, ønsker jeg å takke alle som har bidratt underveis. Jeg ønsker å takke Oslo Universitetssykehus for mulighet til å utføre undersøkelsen og en ekstra takk til alle enhetslederne som har gitt av sin tid for å besvare mine spørsmål, uten dere ville det ikke blitt noen oppgave.

Min tidligere arbeidsgiver Oslo Universitetssykehus og min nåværende arbeidsgiver LHL-klinikkene, Feiring som har støttet og lagt til rette for at jeg har kunne gjennomføre studiet. En spesiell takk til min leder i Avdeling for helsefag på Feiring klinikken Bente Doknes som har vist stor fleksibilitet i avslutningsfasen av oppgaven. Jeg vil takke lederteamet og Aud for bidrag og støtte. Takk også til mine øvrige medarbeidere på kirurgisk sengepost, som har unnlatt å kommentere fravær og noe manglende fokus disse siste månedene. Det setter jeg stor pris på.

Jeg ønsker å rette en særlig takk til min veileder ved Diakonhjemmet Høgskole, Karin Kongsli. Du har hatt klare, tydelige tilbakemeldinger og innspill. Dette har gitt meg inspirasjon, utfordringer og trygghet i prosessen. Takk også til veiledningsgruppen på Høgskolen og til gruppeveileder Olav Helge Angell, det har vært et fruktbart og godt samarbeid.

Til slutt takk til dere hjemme, familie og venner som har støttet og heiet meg frem gjennom et helt år. Spesielt takk til min gode venninne Trine Karlstad, du har vært en svært viktig støttespiller. Du har gitt meg gode og konstruktive tilbakemeldinger og motivasjon og hjelp til å ferdigstille mitt arbeid. Tusen takk til Kai for tålmodighet, støtte og oppmuntring underveis.

Feiring, 3. mai 2015

Monica Svendby

Sammendrag

Tema og hensikt

Tema for denne oppgaven er tillit og ledelse. Undersøkelsens hensikt er å studere om enhetsleder i Oslo universitetssykehus HF har tillit til sine seksjonsledere og å finne hvilken betydning de fem elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens har for opplevelsen av tillit. Denne oppgaven har fokus på enhetsledernes tillit til seksjonslederne ved av klinikkene i Oslo Universitetssykehus HF.

Problemstilling

Hvordan rapporter enhetslederne tillit til seksjonslederne?

Metode

Undersøkelsen er gjennomført med kvantitativ metode. Det er sendt ut elektronisk spørreskjema via questback til 62 enhetsledere i tre klinikker i Oslo Universitetssykehus HF, svarprosenten ble 46,7%. Spørsmålene som er benyttet i undersøkelsen består både av tidligere validerte spørsmål og egenkomponerte spørsmål.

Resultater

Hovedtyngden av enhetslederne svarer at de har tillit til sin seksjonsleder. Funnene generelt gir et positivt bilde av enhetsledernes opplevelse av seksjonslederne. Når det gjelder de fem elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens er det ingen av områdene som peker seg ut, enhetslederne rapporterer positivt på alle områdene.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Hensikten med studien	7
1.3 Organisering av Oslo Universitetssykehus HF	7
1.4 Lederroller	8
1.5 Medarbeiderundersøkelsen	9
1.6 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.7 Avgrensninger av oppgaven	11
1.8 Oppbygging av oppgaven	12
2.0 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning	13
2.1 Transformasjonsledelse	14
2.2 Hva er tillit?	15
2.3 Tillit og ledelse.....	16
2.4 Faktorer for å oppnå tillit	18
2.5 Tillitens dimensjoner	20
2.5.1 Kompetanse:.....	20
2.5.2 Integritet:.....	21
2.5.3 Lojalitet.....	22
2.5.4 Åpenhet	23
2.5.5 Konsistens:.....	23
2.6 Egenskaper ved tillitspersoner	24
3.0 Metode	27
3.1 Valg av metode.....	27
3.2 Utforming av spørreskjema.....	28
3.3 Utvalg, variabler, enheter og forberedelser før utsendelse av spørreskjema	30
3.4 Validitet og reliabilitet.....	31
3.5 Analyse	32
3.5.1 Ulike analyser	33
3.6 Etiske overveielser.....	33
3.7 Metodekritikk/svakheter.....	34
4.0 Funn.....	36
4.1 Hvem har svart på undersøkelsen?	37
4.2 Kompetanse.....	39

4.3 Integritet.....	41
4.4 Lojalitet.....	42
4.5 Åpenhet.....	44
4.6 Konsistens.....	46
4.7 Tillit.....	47
4.8 Korrelasjonsanalyser	49
5.0 Diskusjon	50
5.1 Hva er tillit?	50
5.2 Kompetanse.....	52
5.3 Integritet.....	55
5.4 Lojalitet.....	57
5.5 Åpenhet	60
5.6 Konsistens.....	62
6.0 Konklusjon	65
6.1 Forslag til videre forskning	66
Litteraturliste.....	67
Vedlegg.....	70
Vedlegg 1: Søknad om tilgang til forskerfelt	70
Vedlegg 2: Informasjon til deltagere	72
Vedlegg 3: Informasjon til seksjonsledere	74
Vedlegg 4: Spørreskjema.....	76

1.0 Innledning

Tillitsforholdet mellom leder og medarbeider er grunnleggende i ledelse, og leders evne til å opptre tillitsskapende er en forutsetning for å lykkes som leder (Kirkhaug, 2013, Spurkeland 2012, Grimen, 2009). Denne oppgaven handler om tillit og ledelse og kapittel 1 består av følgende deler: bakgrunn og hensikt for studien, gjennomgang av Oslo Universitetssykehus HF, problemstilling med forskningsspørsmål og avgrensning og oppbygging av oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Tillit blir betegnet som bærebjelken i relasjon mellom mennesker, som limet og grunnmuren i samfunnet (Spurkeland 2012, Grimen, 2009). I en organisasjon er tillit viktig både i relasjoner mellom de som jobber der og mellom ledere og ansatte, men også mellom ansatte og selve organisasjonen. Når en ansatt opplever lederen som tillitsverdig får organisasjonen ansatte som trolig yter god arbeidsinnsats og er opptatt av å følge gjeldende verdier og målsettinger (Burke, m.fl. 2007). Min egen arbeidserfaring fra ulike lederstillinger de siste 8 årene har gitt meg mange erfaringer knyttet til tillitsforholdet mellom leder og ansatt. Sammen med lederkollegaer er temaet tillit mellom leder og ansatt blitt diskutert hyppig da et godt tillitsforhold oppleves som svært viktig å oppnå, samtidig som det til tider er utfordrende å både bygge opp og bevare. Det er vesentlig for en leder å kjenne til hvilke verktøy og strategier det er fornuftig for en leder å benytte for å oppnå tillit i en personalgruppe og å være klar over at tillit er en verdi det kan ta kort tid å bryte ned, men lang tid å bygge opp (Arnulf og Brønn, 2014, Grimen, 2009, Orvik, 2004).

Et annet aspekt jeg ser som en utfordring for en organisasjon er hyppig utskifting av ansatte. Turnover hos sykepleiere er et velkjent fenomen i mange sykehusavdelinger, kanskje spesielt i en storby hvor tilbudene om jobb er flere enn på et lite sted (Fonn, 2011). Høy turnover av sykepleiere kan være en betydelig utfordring for en organisasjon og stiller etter min mening høye krav til ledere som har ansvar for personalgruppen og rekruttering. Bruke, m. fl. fant i sin studie at høy turnover har negative konsekvenser i form av tap av kompetanse, tap av sosiale ferdigheter, redusert effektivitet og høye kostnader. De fant videre at tillit til nærmeste leder var en viktig faktor for å forhindre turnover. Funnene fra studien viste at ansatte som opplevde tillit til leder, følte seg sett og behandlet med respekt og omsorg, hadde mindre sjanse for å slutte i jobben (Burke, m.fl. 2007).

Jeg har funnet mye litteratur om verdien tillit og hvilken betydning denne verdien har for utøvelse av ledelse. Det er gjort både kvalitative og kvantitative undersøkelser om emnet. Jeg ønsker å studere hvordan enhetslederne i Oslo universitetssykehus oppfatter tillit og ledelse.

I min studie operasjonaliserer jeg begrepet tillit ved hjelp av elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens. Ved hjelp av denne studien håper jeg å kunne si noe om hvilke elementer det er viktig for en leder å kjenne til for å bygge tillit. Jeg håper at denne studien kan bidra til innsikt og være en støtte for ledere på ulike nivåer.

1.2 Hensikten med studien

Denne studien vil søke å utfylle hull i tidligere forskning i forhold til tillit og ledelse. Målet er å studere om enhetsleder i Oslo universitetssykehus HF har tillit til sine seksjonsledere og å finne om valgte elementer er særlig viktig i arbeidet for en leder når det gjelder å opparbeide seg og bevare tillit. Mitt ønske er at studien skal kunne gi svar på hvilke av de fem elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens som er den viktigste for at enhetsleder har tillit til sin seksjonsleder og på den måten kunne gi konkrete tips til hvordan en seksjonsleder strategisk kan jobbe med tillitsforholdet til sine enhetsledere. Det vil være av interesse å på se både aldersfordeling og antall år med ledererfaring, opp imot de ulike elementene for å se om unge og uerfarne ledere for eksempel vektlegger andre elementer, for å ha tillit til sin seksjonsleder enn en enhetsleder med høyere alder og lengre ledererfaring.

For min egen del ønsker jeg at studien skal gi meg økt kunnskap og mulighet til å fordype meg i temaet. Studien vil forhåpentlig være interessant for nye og uerfarne ledere og gi de nyttig kunnskap i hvordan man som leder strategisk kan jobbe med å både oppnå og bevare et tillitsforhold til sine ansatte. Jeg håper også at studien kan være interessant for ledere som har erfaring som ledere. Studien kan forhåpentligvis gi ny innsikt og inspirasjon, begrunnelse for handlinger man gjør som leder og føre til økt bevissthet i forhold til egne oppgaver som leder.

1.3 Organisering av Oslo Universitetssykehus HF

Oslo universitetssykehus er lokalsykehus for deler av Oslos befolkning, akuttsykehus for store deler av Oslo-området, regionsykehus for innbyggere i Helse Sør-Øst og har en rekke nasjonale oppgaver. Oslo Universitetssykehus HF driver i tillegg til avansert

pasientbehandling blant annet med forskning, utprøvende behandling, undervisning og rådgivning. Sykehuset er landets og et av Skandinavias største, med over 20 000 ansatte og årlig gjennomføres over 1,2 millioner pasientbehandlinger.

Oslo Universitetssykehus HF eies av Helse Sør-Øst og består av de tidligere helseforetakene Aker universitetssykehus, Rikshospitalet, Radiumhospitalet og Ullevål universitetssykehus (www.oslouniversitetssykehus). Oslo Universitetssykehus HF ble opprettet som et sykehus i 2009 og er fortsatt i en omorganisering og endringsprosess. Dette har medført utfordringer for både ledere og medarbeidere i sykehuset og spørsmålet om det eksisterer tillit til ledelsen er stadig på dagsorden blant annet i media. I 2011 gikk daværende administrerende direktør av som direktør. Det ble spekulert i om bakgrunnen var mistillit fra styret (NRK Østlandssendingen 06062011). Hendelser som blir omtalt her og andre hendelser fra media er en av grunnene til at jeg finner det interessant å studere et tema som tillit og ledelse i Oslo Universitetssykehus HF.

1.4 Lederroller

I Oslo Universitetssykehus er det 5 ledernivåer, fra administrerende direktør, klinikkleder, avdelingsleder, seksjonsleder og enhetsledere, som er det nederste ledernivået nærmest pasienter og medarbeidere. I demokratiske organisasjoner som Oslo Universitetssykehus er det innarbeidet tradisjon og forventning om at både ansatte og ledere forholder seg til og går tjenestevei. Med tjenestevei menes en veletablert kjede av profesjonelle aktører som i kraft av sin rolle, myndighet og personlighet har fått oppgaven om å skape tillitsfulle dialoger (Brønn og Arnulf, 2014). I denne oppgaven er seksjonsleder og enhetsleder sentrale. Disse er en del av linjeledelsen i Oslo Universitetssykehus. En slik form for linjeorganisering kan virke inn på opplevelsen av tillit. Ikke bare på tillit til et ledernivå, men flere ledernivåer. Det kan være utfordrende at både informasjon og avgjørelser skal gå linjevei da det blir mange ledd og ulike personer som involveres i prosessene. For at linjen skal fungere avhenger det blant annet av både evne og vilje til god kommunikasjon og til å dele informasjon. Informasjon som stopper opp i et lederledd og aldri kommer ut til ansatte er nok ikke et ukjent fenomen. Man kan også spekulere i hvor mye informasjon som deles og hva som er bakgrunnen for at noe av informasjon kanskje ikke kommer frem. Dette kan virke inn på tillitsforholdet mellom ulike ledernivåer og mellom ansatte og nærmeste leder. Informasjonsflyt stiller krav til åpenhet fra ledere i alle nivåer. Noen ganger kan det medføre at ansatte for eksempel får informasjon før nærmeste leder fordi informasjonen har stoppet et sted i linjen. Dette kan oppleves både som

frustrerende for den aktuelle lederen, men også svekke omdømme til for eksempel hele ledergruppen. Jeg har selv fått høre utsagnet fra ansatte «snakker dere ikke sammen i ledergruppen?». En organisasjon som Oslo Universitetssykehus er en kunnskapsorganisasjon hvor ulike profesjoner og fagområder jobber tett sammen. Dette kan også være utfordrende i forhold til samarbeid, åpenhet, forståelse for hverandres kulturer som igjen vil kunne virke inn på utvikling av tillit. Forskjellige yrkesgrupper kan også ha ulik måte å utøve ledelse på og ulik måte å formidle blant annet informasjon på, dette vil også kunne virke inn på samarbeid og tillitsforhold i en organisasjon. Det at en organisasjon er lederstyrt legger også føringer for ansatte i organisasjonen. Man er avhengig av å forholde seg til ledere på ulike nivåer og uten tillit kan det være utfordrende å oppleve for eksempel motivasjon til å stå på i hverdagen og til å bidra med å oppnå mål (Burke, m.fl.2007).

1.5 Medarbeiderundersøkelsen

Oslo Universitetssykehus har siden 2011 benyttet den samme medarbeiderundersøkelsen som resten av helseforetakene i Helse Sør-Øst. De fleste spørsmålene er felles og obligatoriske for alle foretakene, men Oslo Universitetssykehus har lagt til to egne punkter, spørsmål vedrørende Oslo Universitetssykehus lederkrav og spørsmål om endring og omstilling. Hensikten med medarbeiderundersøkelsen er å kartlegge medarbeideres opplevelse av ledelse og psykososialt arbeidsmiljø. Medarbeiderundersøkelsen er bygget opp av 10 ulike temaområder som igjen består av underområder. Hovedområdene er:

- Resultat og utviklingsfokus
- Verdier
- Arbeidsglede og motivasjon
- Arbeidsmiljø og samspill
- Vold og trusler
- Opplevd lederatferd
- Pasientsikkerhetskultur
- Likeverd
- OUS lederkrav
- Endring og omstilling

I min studie har jeg valgt å benytte flere av spørsmålene som benyttes i medarbeiderundersøkelsen. I Oslo Universitetssykehus stilles de samme spørsmålene til alle

ansatte og spørsmålene kan derfor kanskje oppleves som generelle. Jeg ønsker å studere om det er mulig å tolke noe annerledes ut av spørsmålene når de stilles direkte til ledere og sammen med spørsmål som er utarbeidet spesielt for min studie. Jeg har også valgt å kategorisere spørsmålene i forhold til min operasjonalisering av tillit for å finne ut om spørsmålene da får andre svar.

1.6 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg ønsker å studere i hvilken grad enhetsledere i Oslo Universitetssykehus opplever at de har tillit til seksjonsleder. Jeg ønsker også å studere i hvilken grad erfaring og alder spiller inn på opplevelsen av tillit og om de fem variablene kompetanse, åpenhet, lojalitet, integritet og konsistens har ulik betydning for utvikling av tillit. Jeg håper at denne studien skal bidra til kunnskap om hvordan ledere kan jobbe målrettet med å utvikle og opprettholde tillitsforholdet til sine ansatte og om det kreves ulikt fokus avhengig av alder og erfaring. Jeg har valgt følgende problemstilling for å forsøke å utdype og nyansere problemområdet:

Hvordan rapporterer enhetslederne tillit til seksjonslederne?

For å finne svar på min problemstilling har jeg utformet 5 forskningsspørsmål som jeg ønsker å finne svar på:

1. Hvordan rapporterer enhetsleder seksjonsleders kompetanse?
2. Hvordan rapporterer enhetsleder seksjonsleders integritet?
3. Hvordan rapporterer enhetsleder seksjonsleders lojalitet?
4. Hvordan rapporterer enhetsleder seksjonsleders åpenhet?
5. Hvordan rapporterer enhetsleder seksjonsleders konsistens?

Følgende hypoteser vil bli testet:

H1: Det er sammenheng mellom enhetsleders alder og opplevelsen av tillit.

H0: Det er ikke sammenheng mellom enhetsleders alder og opplevelsen av tillit.

H2: Det er sammenheng mellom enhetsleders erfaring og opplevelsen av tillit.

H0: Det er ikke sammenheng mellom enhetsleders erfaring og opplevelsen av tillit

Jeg har utarbeidet flere forskningsspørsmål og hypoteser og jeg har vurdert muligheten for å slå noen sammen. Jeg har imidlertid kommet frem til at spørsmålene dekker min problemstilling godt og at ved å slå de sammen kan viktig informasjon om de ulike elementene gå tapt.

Jeg søker å finne svar på min problemstilling gjennom en spørreundersøkelse, hvor jeg har valgt å rette spørreskjema til enhetsledere i ulike avdelinger i Oslo Universitetssykehus.

1.7 Avgrensninger av oppgaven

Denne oppgaven vil ta for seg temaet tillit og ledelse. Dette er et bredt tema og det vil være for omfattende å berøre alle sider ved tillit og ledelse i denne masteroppgaven, jeg har derfor valgt følgende avgrensning. Oppgaven omhandler enhetsledere ved Oslo universitetssykehus og deres tillit til egen leder. Jeg har valgt å beskrive tillit og ledelse.

Det finnes mange ulike former for tillit, blant annet moralsk, strategisk, personlig og sosial tillit. Dette har jeg ikke beskrevet i oppgaven da jeg ikke regner dette for mest relevant i forhold til min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Det jeg derimot har beskrevet er relasjonell tillit, dette mener jeg er relevant i forhold til de fem elementene jeg har valgt å fokusere på i denne oppgaven. De fem elementene er hentet fra en studie utført av Schindler og Thomas, elementene er kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens. Schindler og Thomas presenterer i sin studie fra 1993 disse elementene som verktøy ledere kan benytte seg av for å bygge tillit og jeg ønsker å studere om enhetsleder ved Oslo Universitetssykehus HF støtter funnene til Schindler og Thomas.

Det er flere forhold som virker inn på tillit og ledelse som kunne vært interessant å se på, men som jeg blant annet på grunn av oppgavens omfang har måtte utelate. Dette er for eksempel makt, kontroll, motivasjon og belønning.

Jeg har utført min undersøkelse blant enhetsledere i kliniske avdelinger ved Oslo Universitetssykehus. Jeg har valgt å stille spørsmål til enhetsledere da jeg antok at de har et

mer bevisst forhold til temaet tillit og ledelse enn det en sykepleier i klinisk arbeid har. Bakgrunnen for at jeg kun spør enhetsledere i kliniske avdelinger er at de mest sannsynlig har relativt like arbeidsdager i samme sykehus og at det dermed er lettere å sammenligne resultatene. Spørsmålene jeg har stilt er ikke spesielt rettet mot sykepleie og jeg vurderte derfor å stille spørsmålene til flere ledernivåer. Etersom antallet enhetsledere i Oslo Universitetssykehus er ca. 200 valgte jeg at dette utvalget var stort nok. Enhetslederne er en gruppe ledere som betegnes som mellomledere. Det å jobbe som mellomledere kan være utfordrende da man er nær pasient og ansatt. Samtidig skal man forholde seg til flere ledernivåer høyere opp i systemet og at de derfor opplevde en undersøkelse med temaet tillit og ledelse som relevant og nyttig å delta i. I ettertid, når jeg ser hvor mange jeg fikk inkludert i studien burde jeg kanskje valgt å inkludere flere faggrupper og respondenter for på den måten å styrke resultatene i oppgaven.

1.8 Oppbygging av oppgaven

Kapitel 1 består av innledning, problemstilling, bakgrunn for valg av tema og avgrensing av oppgaven. Jeg har ikke laget et eget kapittel om begrepsavklaring da jeg har valgt å sette dette inn der det er naturlig i kapittel 2.

Kapitel 2 inneholder det teoretiske rammeverket for oppgaven, tidligere forskning og en gjennomgang av sentrale begreper. Oppgaven bygges i hovedsak rundt de fem elementene fra Schindler og Thomas sin forskning.

Kapitel 3 gjør rede for fremgangsmåte og metoden som er benyttet for undersøkelsen.

Kapittel 4 presenterer funn og data fra spørreundersøkelsen.

Kapitel 5 består av analyse og diskusjon av funn sett i sammenheng med tidligere presentert teori, forskning og egne erfaringer.

Kapitel 6 Oppgaven avsluttes med konklusjon og forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av teoretisk rammeverk og for sentrale begreper i oppgaven. Jeg vil også presentere relevant forskning. Mitt hovedtema er tillit og ledelse og jeg kommer derfor til å presentere tillit og knytte dette opp mot ledelse spesielt. Jeg beskriver også egenskaper ved tillitspersoner spesielt og faktorer som er viktig for å oppnå tillit. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Thomas og Schindler sin studie fra 1993 (Shindler og Thomas, 1993) hvor de knytter de fem elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens opp mot tillit og ledelse. Det er disse elementene jeg har valgt for å operasjonalisere tillit og det er disse elementene jeg ønsker svar på i problemstillingen min.

Som teoretisk rammeverk har jeg benyttet pensumlitteratur og annen litteratur for å finne teori som knytter seg til tillit og ledelse opp imot de fem elementene. Det finnes mye litteratur om temaet, men jeg har på grunn av oppgavens omfang måttet avgrense meg til teori jeg vurderer som relevant for problemstillingen min. Det meste av teorien jeg har benyttet beskriver forholdet mellom leder og ansatt. Min studie handler om forholdet mellom enhetsledere og seksjonsledere, altså leder og leder. Enhetsledere er allikevel ikke bare ledere, de er også seksjonsledernes medarbeidere. Jeg har derfor valgt å overføre teorien som sier noe om leder medarbeider til også å kunne handle om forholdet mellom enhetsleder og seksjonsleder. Jeg har også valgt å kort beskrive transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse blir ofte beskrevet som en ledelsesform hvor samarbeid mellom medarbeider og leder løfter begge parter til et høyere nivå og dette mener jeg kan knyttes tett opp til arbeidet med tillit og ledelse.

Tidligere forskning vil bli presentert fortløpende i kapitlet sammen med det teoretiske rammeverket. Søkemotorer jeg har benyttet er Cinahl, Idunn, Dora, Google, og Bibsys. Jeg har benyttet både norske og engelske søkeord. Norske søkeord jeg har brukt er: leder, ledelse, tillit, sykehus, sykepleieleidelse, kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet, konsistens. Engelske søkeord er: leader, leadership, trust, trustworthy, hospital, interpersonaltrust. Søkene jeg har utført har gitt mange treff, men jeg har ikke funnet mange studier som har vært relevante for min problemstilling. Jeg har valgt å holde hovedfokuset på tre studier da disse beskriver tillit knyttet opp imot problemstillingen min.

2.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse ses på som en prosess hvor ledere og medarbeidere gjennom samarbeid og relasjon hjelper og støtter hverandre opp til et høyere nivå. Det blir ofte sammenlignet med verdibasert ledelse, denne sammenligningen kommer blant annet på grunn av det klare verdifundamentet som transformasjonsledelse bygger på. Busch skiver at det er dokumentert at transformasjonsledelse virker hensiktsmessig i profesjonstunge organisasjoner (Busch, 2012). Oslo Universitetssykehus er et eksempel på en slik organisasjon. Og seksjonslederne som er undersøkt i denne studien er ledere for enhetsledere som har sykepleie som sin profesjon. Busch fortsetter videre med at det i transformasjonsledelse blir lagt stor vekt både på lederens verdigrunnlag og på hvordan dette verdigrunnlaget kommuniseres ned til underordnede i organisasjon, samtidig som hovedmålet er å motivere medarbeideren. Busch henviser i sin bok til en teori som er utviklet av Bass og Avolio. Denne teorien om transformasjonsledelse består av fire hovedkomponenter:

- Idealisert innflytelse, dette handler om medarbeidere som verdsetter sin leders karisma.
- Inspirerende motivasjon, med dette menes medarbeidere som strekker seg etter visjoner og mål, motivert av sin leder.
- Intellektuell stimulans, medarbeidere utfordres av sin leder til å tenke innovativt.
- Individuell omsorg, leders omsorg for medarbeideren bidrar til et godt arbeidsmiljø og individuell utvikling.

Transformasjonsledelse vil medføre at medarbeidere utvikler tillit, lojalitet og respekt til sin leder (Busch, 2012). Seksjonsledere og enhetsledere har flere roller i sin relasjon, de er både over og underordnet samtidig som de er nære samarbeidspartnere og lederkollegaer i en enhet. Dette gjør at både tillit, respekt og lojalitet er viktige faktorer for relasjonen.

Transformasjonsledelse bygger på forventninger til leder som kan være vanskelig å innfri. Dersom leder ikke blir oppfattet som troverdig, men hyklersk vil tillit brytes ned raskt. Ofte kan tillit svekkes av forhold som ikke direkte skyldes leder, men for eksempel leder over eller utenforstående faktorer, men leder må like fullt forholde seg til at tillit kan være svekket. Ledere er på mange måter avhengig av sitt etiske omdømme (Arnulf og Brønn, 2014). Et eksempel på en slik hendelse kan for eksempel være at seksjonsleder får overordnet informasjon med beskjed om det ikke skal informeres til enhetsleder, men så oppstår det allikevel rykter som gjør at enhetsleder får informasjon og dermed føler at informasjonen bevisst tilbakeholdes. Burke m.fl. fant i sin studie at transformasjonsledelse øker

medarbeideres tillit til leder fordi transformasjonsledelse øker medarbeiders oppfatning av leders velvilje. Lederskap som blant annet handler om at medarbeideren føler seg hørt og opplever å bli inkludert bidrar til tillit da de føler seg likeverdige og delaktige ved slik atferd hos en leder (Burke, m.fl.2007).

2.2 Hva er tillit?

Det finnes ulike definisjoner av tillit. Norsk Riksmålsordbok definerer tillit som

«Tro på, forvissning om at en person er til å stole på» (Ordnnett.no).

Norsk ordbok bruker følgende definisjon:

«Sterk kjensle, tru på at nokon (dvs ein person, ei gruppe o a) er til å lita på og har evne og vilje til å meistra ei viss oppgåve» (uio.no/perl/ordbok/no2014).

Jeg har tatt med ulike definisjoner på tillit for å belyse begrepet fra flere sider. Den definisjonen jeg har valgt å benytte i oppgaven min er Jan Spurkeland sin definisjon fra 2012. Hovedargumentet for at jeg har valgt denne definisjonen er fordi definisjonen knytter tillit opp mot mellommenneskelige relasjoner og dette er i tråd med de fem elementene jeg har valgt for å operasjonalisere tillit. Spurkeland sin definisjon av tillit er:

«Tillit er en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon» (Spurkeland 2012, s 36).

Den amerikanske professoren Uslaner beskriver videre at tillit er naturlig for mennesker og er avgjørende for at mellommenneskelig forhold skal fungere. Det naturlige er at mennesker møter hverandre med åpent sinn og tillit, det vil si at mennesker i utgangspunktet stoler på andre mennesker man møter, selv om dette er ukjente og kanskje i ukjente settinger. Det finnes unntak og det kan blant annet handle om spesielle omstendigheter som gjør at mennesker møter hverandre med mistillit som igjen vil vanskeliggjøre samhandling (Uslaner, 2002). Som leder er man i relasjon med sine medarbeidere og kunnskap om relasjoner kan være nyttig verktøy for en leder. Spurkeland snakker om dette temaet og er blant annet opptatt av at tillit i ulike relasjoner aldri vil være konstant, selv ikke i nære personlige relasjoner. Dette kan for eksempel være når det oppstår uenighet om enkelte saker i en familie eller mellom to kollegaer. Slik svikt kan også skje i de tilfellene hvor det er uenighet om for eksempel verdier, og om dette blir en kortvarig eller varig konflikt avhenger av hvor alvorlig og forutsigbar uenigheten er for de involverte. Ettersom tillit ikke opptrer konstant, trengs det

bekreftelse og vedlikehold for å kunne eksistere (Spurkeland, 2012). For denne oppgaven er dette viktig kunnskap for seksjonslederne i forhold til både å bygge et tillitsforhold og å bevare dette tillitsforholdet.

2.3 Tillit og ledelse

Ledelsesteorien fremhever at en leder må ha de ansattes tillit for å lykkes som leder. Det er en veldig viktig komponent i ledelse. Uten denne tilliten vil leders innflytelse og mulighet til å påvirke sine ansatte i riktig retning være liten (Spurkeland 2012, Dirks og Skarlicki, 2004, Sørhaug, 1996, Arnulf og Brønn, 2014). Dirks og Skarlic presiserer at tillit er lett å bryte ned og vanskelig å bygge opp. Det er flere grunner til dette, blant annet kan en episode som fører til brudd på tillit føre til at de ansatte vurderer og observerer lederen tettere enn ellers for å se etter flere brudd på tillit. Mennesker er ofte raskere til å oppfatte, bite seg merke i og huske negative hendelser eller utsagn enn positive hendelser og utsagn, og dette kan være utfordrende i en lederhverdag. Det er ulikt hvordan ledere forholder seg bevisst til ansattes tillitsforhold. Noen ganger kan en leder ta valg som de kanskje vet er uheldige. For eksempel i situasjoner som innebærer formidling av dårlige nyheter. Her kan det være avgjørende for leder hvilken måte som velges i forhold til å formidle de dårlige nyhetene. Ansikt til ansikt er ofte betegnet som mer tillitsvekkende enn pr mail. Argumentene for å unngå ansikt til ansikt kan være at leder ikke kan stå for sine handlinger, som bakgrunn for de dårlige nyhetene eller at leder vil unngå konfrontasjon (Dirks og Skarlic, 2004). Relasjonen mellom seksjonsleder og enhetsleder kan ofte være tettere enn relasjonen mellom leder og ansatte som ikke selv er ledere. En av grunnene til det er at seksjonsleder og enhetsleder ofte begge er deltagere i enheten lederteam og samarbeider regelmessig tett i mindre grupper. De er også gjensidig avhengig av hverandre for at driften i enheten skal fungere. Denne tette relasjonen stiller kanskje enda strengere krav til hvordan seksjonsleder blant annet informerer om negative eller vanskelige saker. Bagraim og Hime har gjennomført en studie hvor det ble undersøkt betydningen av mellommenneskelig tillit på arbeidsplassen, i forhold til overordnet og kollegaer på samme nivå. Undersøkelsen inkluderer svar fra 278 arbeidstakere i fire sørafrikanske organisasjoner. Funnene viser blant annet at tillit til overordnet scorer høyere enn tillit mellom kollegaer og at høy grad av tillit til overordnet henger sammen med høy grad av forpliktelse til jobben som utføres (Bagraim og Hime: 2007). Dette støttes også av Dirks og Ferrins metaanalyse fra 2002 hvor de blant annet fant at ansattes holdninger og innsats økte på arbeidsplassen dersom de opplevde å ha tillit til sin leder (Dirks og Ferrin, 2002). I

denne studien har respondentene ikke fått direkte spørsmål om forpliktelser til jobben knyttet opp imot tillit. Dette punktet kan uansett regnes som relevant for forståelse av tillit og en leders arbeid med å oppnå tillit. Ved rekruttering av nye ledere blir enkelte ledere valgt inn i lederstillingen på bakgrunn av sine tekniske eller faglige ferdigheter og ikke på bakgrunn av personlige egenskaper, motivasjon og interesser for ledelse. Dette kan påvirke evnen til å bygge opp tillitsforhold med de ansatte, for eksempel kan dette vise seg i mangelfull oppfølging av forpliktelser, lite konsistens mellom ord og handling og rettferdig behandling av ansatte (Dirks og Skarlic, 2004). For seksjonsledere i en så stor organisasjon som Oslo Universitetssykehus kan mange og sammenfallende arbeidsoppgaver gjøre at man i blant må prioritere hva som haster mest eller er viktigst, dette er vurderinger som det kan være vanskelig for enhetslederne å ha fullt innsyn i og kanskje være enig i. Dette kan gå utover hvordan enhetslederne opplever at seksjonsleder mestrer sine arbeidsoppgaver. Tor Høst sier i sin bok «Ledelse i helse og sosialsektoren» fra 2014 at et viktig aspekt for tillit til leder er mestring. Med dette mener han ansattes vurdering av hvordan lederen mester sine lederoppgaver og hvordan lederen løser sine oppgaver over tid. Det handler også om hvordan nyoppståtte oppgaver eller utfordringer løses og hvordan lederen klarer å formidle til de ansatte at mestring er oppnådd. Høst påstår videre at uten tillit vil lederens mulighet til å påvirke og styre de ansatte bli begrenset (Høst, 2014). Høst trekker også frem fleksibilitet til organisasjonens regler, prosedyrer, lovverk og lignende som en faktor som vil kunne påvirke leders handlingsrom til å utføre ledelse og på den måten ha innvirkning på leders mulighet til å utvikle et tillitsforhold til sine ansatte. Lederen kan bli bundet opp av beslutninger som tas overordnet og det kan være utfordrende å og ha ansvar for en enhet i et system hvor man har liten mulighet til å påvirke (Høst, 2014). Et annet element Høst trekker frem er hvordan avstanden mellom leder og ansatt kan virke inn på tillit og ledelse. Med dette menes for eksempel ulike ledelsesnivåer i organisasjonen som kan føre til avstand og lite personlig forhold mellom de som bestemmer og de ansatte. Det er og et poeng at ledere som tar avgjørelser ikke nødvendigvis er de lederne som er nærmest de ansatte. Noe av det utfordrende med avstand mellom ledere og ansatte kan være at kommunikasjonen blir vanskeligere (Høst, 2014). I denne studien undersøkes forholdet mellom enhetsledere og seksjonsledere og mellom disse to ledernivåene er avstanden ofte ikke stor. Men dette vil avhenge av blant annet avdelingens øvrige organisering og størrelse. I store avdelinger hvor seksjonslederen for eksempel har mange enhetsledere under seg kan avstanden oppleves større enn i mindre enheter.

Når man som seksjonsleder arbeider med å utvikle tillitsforhold til sine enhetsledere er det viktig å være klar over at tillit ikke oppstår kun på bakgrunn av lederposisjonen. Spurkeland lager et poeng av at en leder må være bevist at tillit ikke skapes kun på bakgrunn av posisjoner, det er en prosess som må bygges. En metode for disse prosessene kan være involvering og medansvarlighet hos de ansatte. Dette vil ifølge Spurkeland kunne medføre at de ansatte opplever teamfølelse, som igjen kan være noen av forutsetningene i tillitsbyggende lederskap (Spurkeland, 2012). Et annet aspekt som omhandler ansattes tillit til ledere er tidligere historie mellom leder og ansatt og leders rykte. I en avdeling blir ofte både seksjonsledere og enhetsledere rekruttert internt og dette gjør at de ofte har en felles historie utenom relasjonen som leder og medarbeider. Burke m.fl. har skrevet en oversiktsartikkel som gir en gjennomgang av tillit til lederskap. Det handler om lederes rolle i en organisasjon for å få ansatte til å arbeide effektivt og dermed innfri organisasjonens målsetting. Det er større sannsynlighet for å oppnå et tillitsforhold dersom leder er bevisst på dette. Burke beskriver hvordan ansattes tidligere erfaringer og kjennskap til sin leder vil være med på å påvirke opplevelsen av tillit. Dette kan for eksempel være hvis lederen tidligere har vært kollega med ansatte. En leders rykte vil også være med å påvirke hvor lett det er å oppnå tillit (Burke, m.fl. 2007).

2.4 Faktorer for å oppnå tillit

Tilliten vil alltid avhenge av relasjon mellom mennesker og en relasjon mellom mennesker vil variere og dermed også opplevelsen av tillit. Dette gjelder også i relasjonen mellom seksjonsleder og enhetsleder. Tillit i disse relasjonene baserer seg på erfaringer man gjør seg i relasjonen og på relasjonens historie. Spurkeland definerer tillit i relasjoner på følgende måte:

«Tillit i relasjonell betydning er kun et mellompersonlig emosjonelt resultat av gjentatte tillitsskapende interaksjoner» (Spurkeland, 2012: 39).

Spurkeland mener at arbeidet med en så god relasjon som mulig mellom leder og medarbeider er et lederansvar. Han mener at det er avgjørende for en ledes påvirkningskraft at relasjonen til alle medarbeiderne befinner seg i tillitsfasen. En hjelp til å bygge en slik god relasjon kan være å kjenne til måter å nå frem til mennesker på som vil vekke tillit. Spurkeland nevner virkemidler som kan være hensiktsmessig for en leder å benytte, for eksempel ros og oppmerksomhet fra leder til ansatte og omsorg og forståelse (Spurkeland, 2012). Dette er områder som ofte er viktig for ansatte. Enhetslederne i denne studien svarer ut spørsmål om

blant annet opplevelsen av ros og tilbakemeldinger. Det kan være utfordrende å se på tillit som en ferdighet det er mulig å trene opp, men ettersom relasjoner sies å være så viktig for tillit mellom mennesker vil kompetanse innen relasjoner og relasjonsbygging være relevant for mennesker og for ledere. I livet er man avhengig av mange tillitsforhold for å kunne fungere i hverdagen og det er derfor vesentlig for alle mennesker at man kjenner til de grunnleggende elementene i tillit. Viktige spørsmål en seksjonsleder kan stille seg kan være hvordan kan tillit bygges for å bestå? Hvilke egenskaper og handlinger kreves for å bygge tillit? Og hvilke egenskaper har de personene som inngir til tillit? Tillit kan betegnes som kvaliteten i en relasjon. Relasjonell kvalitet beskrives som en opplevd positiv relasjon med varighet. I arbeidslivet opptrer tillit etter pålitelig og lojal atferd som repeteres kontinuerlig (Spurkeland, 2012). I relasjonen mellom seksjonsleder og enhetsleder kan slik repeterende atferd være at seksjonsleder opptrer forutsigbart, deler informasjon og delegerer ansvar. Det kan også handle om at dersom det er flere enhetsledere i enheten så behandles disse likt. Spurkeland er opptatt av at det for en leder også er viktig å være klar over at to mennesker i en relasjon vil kunne ha ulik oppfatning av tillitsforholdet dem imellom. Den ene parten kan oppleve et sterkt og stabilt forhold, samtidig som den andre kan oppleve forholdet som mer usikkert eller mindre preget av tillit. Tillit vil alltid være i bevegelse og knytter seg til adferd og erfaringer i de ulike relasjonene. Det er mange mennesker som ønsker å lukke øynene for dette og lever i den tro at tillit som er opparbeidet i en relasjon er stabil og varig (Spurkeland, 2012). Et annet viktig aspekt ved tillit i relasjoner er at det ikke nødvendigvis trenger å være gjeldende for hele relasjonen, tillit kan eksistere også i kun deler av relasjonen (Grimen, 2009). I arbeidslivet kan et eksempel på dette være at det kan oppstå høy faglig tillit, men lav personlig tillit. Tillit kan derfor ses på i flere dimensjoner. Det er spesielt i arbeidslivet at tillit kun finnes i deler av relasjonene. Det er ulikt mellom ulike mennesker hvilken type tillit man er mest avhengig av for å kunne si at det er gjensidig tillit i relasjonen. For noen vil for eksempel faglig kompetanse hos en leder være avgjørende for at man har tillit og da vil kanskje de personlige egenskapene hos lederen være mindre viktig. Mens andre igjen mener at lavere faglig kompetanse veies opp av personlige egenskaper hos lederen som den enkelte opplever som tillitsvekkende (Spurkeland, 2012). Varberg har i sin masterstudie om leders tillit til medarbeider gjort samme funn, hennes studie viser også at leders tillit til medarbeidere er nyansert og at leder kan ha tillit til medarbeider på ett område, men ikke på et annet (Vardeberg, 2011). I noen tilfeller kan tilliten svekkes uten at det er så lett å gjøre noe med, det kan for eksempel være hendelser som seksjonsleder ikke har kontroll over. I Oslo Universitetssykehus kan den langvarige omstillingsprosessen være et eksempel på dette.

Seksjonsleder kan bli tvunget til å følge overordnede føringer som enhetsleder er uenig i og på den måten få svekket tillit til seksjonsleder. Dirks og Skarlic sier at dersom en leder skulle ha behov for å bygge opp igjen tillitsforholdet til ansatte, vil dette være en prosess som kan ta tid. Hvor vellykket det er avhenger også av hvilken type tillit som er brutt. For eksempel er integritet en faktor som kan oppleves som krevende å bygge på nytt og ledere bør av den grunn være føre var og helst unngå å komme i den situasjonen at tillit må bygges på nytt (Dirks og Skarlic, 2004).

2.5 Tillitens dimensjoner

Paul Schindler og Cher Thomas har utført en studie hvor viktigheten av fem ulike mellommenneskelige dimensjoner av tillit er undersøkt. De har sett på hvordan relasjoner mellom ledere, ledere og ansatte og mellom ansatte på en arbeidsplass utarter seg og hvordan tillit og de fem dimensjonene virker inn på hverandre i forhold til tillit. Schindler og Thomas understreker at tillit og mellommenneskelig tillit er en av de viktigste faktorene i samarbeidsforhold i organisasjoner og at tillit mellom mennesker bidrar til stabilitet i organisasjonen og trivsel hos de ansatte. Schindler og Thomas deler inn tillit i fem ulike dimensjoner, integritet, kompetanse, lojalitet, åpenhet og konsistens. Studien inkluderte 66 ledere og hensikten med studien var å se hvordan de ulike dimensjonene ble rangert som viktige i forhold til å bygge tillit (Schindler og Thomas, 1993).

I min studie er forholdet mellom leder og medarbeider mest relevant. Resultatene av studien viser at opplevelsen av tillit mellom mennesker på en arbeidsplass varierer i forhold til relasjon, så hypotesen om at viktigheten av de ulike dimensjonene ville variere i de ulike relasjonene var riktig. En annen hypotese om åpenhet ble bare delvis støttet av resultatene. De viste at viktigheten av åpenhet varierer i ulike relasjoner (Schindler og Thomas, 1993). Ved hjelp av disse dimensjonene kan det være mulig for en leder å systematisk bygge opp et tillitsforhold til sine ansatte. Dette vil være viktige hjelpemidler da leder uten tillit er hjelpeløs og vil stå uten legitimitet i sin rolle som leder (Spurkeland, 2012).

2.5.1 Kompetanse:

Kompetanse handler om faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap (Spurkeland, 2012). Profesjoner i sykehuset representerer en spesialisert kompetanse og har eksklusiv

kontroll over et avgrenset fagfelt. For eksempel legeyrket eller sykepleieryrket. De to viktigste komponentene i kompetanse er kunnskap og ferdigheter. Kunnskap handler om en teoretisk innsikt i hvordan arbeidsoppgaver innenfor spesialet skal utføres og ferdigheter handler om den enkeltes evne til å utføre en bestemt handling i praksis (Busch, 2012). Busch trekker frem transformasjonsledelse som en ledelsesform som passer godt inn i organisasjoner som er profesjonsstyrt som Oslo Universitetssykehus er (Busch, 2012). En av grunnene til dette er at for de ulike profesjonene er tydelige verdier og yrkesetiske retningslinjer viktig og dette kan sies å være forenelig med transformativ ledelse. I min studie kan kompetanse både handle om lederkompetanse, sykepleiefaglig kompetanse og fagspesifikk kompetanse som finnes i de ulike avdelingene. Burke m.fl. har fra sin oversiktsartikkel utarbeidet følgende påstander som jeg mener kan linkes opp imot tillit og kompetanse: Leders veiledning og opplæring av ansatte: kan gi økt tillit da leder ved å formidle og sikre opplæring og kompetanse viser velvilje og forståelse til de ansatte. Det at leder viser velvilje til å bidra i kompetanseheving gir også et inntrykk av at leder er opptatt av og har omsorg for sine medarbeidere, og dette har vist seg å være viktig for utviklingen av tillit (Burke, m.fl. 2007).

2.5.2 Integritet:

Integritet handler om at det er samsvar mellom tale og handling og konstant demonstrasjon av sannhet (Spurkeland, 2012). Det betyr at en persons oppførsel henger sammen med uttrykte verdier og at personen er ærlig, etisk, og troverdig. Integritet er avgjørende for Mellommenneskelig tillit. Dersom man ikke blir regnet som troverdig vil det være vanskelig å oppnå lojalitet, samarbeid og støtte fra underordnede eller kollegaer. Verdier som ofte knyttes til integritet er ærlighet, åpenhet, lojalitet, rettferdighet og nestekjærlighet (Yukl, 2013). Det at en person har høy integritet er et resultat av noe som har skjedd og som personen har gjort. En person kan derfor ikke inneha integritet på bakgrunn av intensjoner og overbevisninger (Kirkahug, 2013). En annen ting som kjennetegner er person som opptrer med integritet er måten personen kommuniserer på. Kommunikasjonsformen vil da være åpen og ærlig og personen vil holde løfter og forpliktelser. Det er og et kjennetegn at personen handler på en måte som samsvarer med uttrykte verdier. Det å kunne påta seg ansvar for feil og ikke prøve å manipulere eller villedde folk er og et tegn på at personen har integritet (Yukl, 2013). Personer med høy integritet har ikke bare synlige verdier som de står tydelig opp for, de har ofte også et bevist forhold til etiske retningslinjer og faglige standarder i forhold til egen profesjon eller eget yrke (Busch, 2012). Burke med flere fant i sin oversiktsartikkel at ansatte som opplever

at leder har høy integritet er mer sannsynlig til å forplikte seg til arbeidsoppgaver og handle på bakgrunn av leders ønsker og formaninger (Burke, m.fl. 2007).

2.5.3 Lojalitet

Lojalitet handler om å vise vilje til å stille opp for andre personer enten i team eller individuelt (Spurkeland, 2012). Det kan også beskrives som et krav om trofasthet som alle medarbeidere forventes å respektere. Mellomledere opplever ofte å stå i lojalitetskonflikter mellom medarbeidere og egne overordnede ledere. Det kan blant annet dreie seg om at arbeidstakere og arbeidsgiver har ulike behov eller ønsker og hvor mellomlederen i en slik situasjon opplever å møtes med kryssende forventninger fra ansatte og egen leder. Det er også en forventning som møter ledere at de skal være lojale mot sine organisasjoner selv om dette kan gå på bekostning av egne meninger og verdier (Aadland, 2004). Kirkhaug skriver om lederlojalitet. Han mener at verdibasert ledelse ikke kan fungere uten at lojalitet mot leder er tilstede. Lojalitet i organisasjoner defineres som:

«Atferd eller holdninger som er i samsvar med viljen til lederen og organisasjonen og som videre betyr at de ansatte aksepterer regler, normer, verdier og ledermakt» (Kirkhaug, 2013:223).

Dette forutsetter at mellomlederne tar på seg rollen som budbringer til fordel for de overordnede verdiene. Kirkhaug fortsetter videre med at denne forståelsen har flere sider. Verdier i en organisasjon er gjerne toppstyrt og det kan dermed ikke utelates at en mellomleder vil føle at sin egen lederposisjon er truet av de overordnede verdiene. Det kan medføre at mellomleder ikke nødvendigvis overfører organisasjonens verdier til egne ansatte. Samtidig som denne mellomlederen da ikke opptrer lojalt ovenfor egen organisasjon kan medarbeiderne like fullt ha tillit til mellomlederen da dette er deres nærmeste leder. Kirkhaug konkluderer med at for å unngå denne typen illojalitet hos en mellomleder, bør mellomlederen få delta i arbeid med overordnede verdier, for på denne måten å sikre forståelse og opplevelse av medvirkning på egen rolle (Kirkhaug, 2013). For en seksjonsleder i Oslo Universitetssykehus kan det at man er en del av en stor klinikk, kanskje lokalisert på ulike steder, være utfordrende og føre til at det oppleves vanskelig å relatere seg til overordnede verdier eller målsettinger. Seksjonslederen kan selv også være leder for ansatte som er lokalisert på ulike steder og dette kan gjøre tilstedeværelse og nærhet til ansatte mer utfordrende.

2.5.4 Åpenhet

Åpenhet handler om å opptre ærlig og sannferdig og alltid dele informasjon åpent og ærlig (Spurkeland, 2012). Åpenhet og nøyaktighet i forbindelse med kommunikasjon fra leder til ansatte er ifølge Kirkhaug noe av det som er viktigst for oppbygging av tillit. For en ansatt kan åpenhet fra en leder blant annet bety trygget om at informasjon ikke tilbakeholdes, noe som igjen kan bidra til å forhindre uro, rykter og negative stemninger på en arbeidsplass. Det at det kommuniseres åpent og ærlig kan også gi de ansatte opplevelsen av at lederen har tillit til medarbeideren og at man dermed føler seg likestilt med ledelsen (Kirkhaug, 2013). I et sykehus som Oslo Universitetssykehus som er i en langvarig omstillingsprosess vil trolig åpenhet, informasjon og kommunikasjon være ekstra viktig. Det at både leder og ansatte opplever at det er gjensidig tillit mellom leder og medarbeider støttes også opp av teoriene om at tillit avler tillit. Dersom du viser noen at du stoler på dem og viser dem tillit er det lettere at de gjengjelder denne opplevelsen (Grimen, 2009). Både seksjonsleder og enhetsleder er avhengig av et åpent forhold hvor man kan stole på at relevant informasjon deles. For enhetslederen handler dette for eksempel om overordnet informasjon fra avdelingsleder og klinikken, mens for seksjonsleder kan det handle om at enhetsleder deler videre det som skjer i enheten blant resten av personalet. Burke med flere trekker i sin oversiktsartikkel fra 2007 frem åpenhet som en viktig faktor for tillit. De fant at ledere som deler informasjon og fremstår åpne har større sannsynlighet for å oppnå samme behandling tilbake, det vil si at ansatte deler informasjon de kanskje ellers ikke ville delt (Burke, m.fl., 2007).

2.5.5 Konsistens:

Konsistens betyr at man opptrer forutsigbart, enhetlig og konsekvent (Spurkeland, 2012). Det betyr at en person viser samme type atferd over tid. Konsistens er viktig for at ansatte skal kunne oppleve tillit til sin leder (Kirkhaug, 2013). Konsistens handler også om at den som holder fast på det som er meddelt enten bevisst eller ubevisst er verdig tillit (Luhmann, 1999). Forutsigbare handlinger og reaksjoner slik at de ansatte vet hva de kan forvente er viktig for at en leder skal kunne si at han/hun utviser konsistens. Det at ledernes atferd gir positive opplevelser kan skape forståelse og enighet hos de ansatte og dette kan skape positiv energi og sympati. For at det skal oppstå tillit er ikke enighet og like meninger det som er mest vesentlig, det er egenskaper som innfrir forventninger i forhold til ærlighet og tydelighet som er avgjørende (Spurkeland, 2012). Det samme beskriver Kirkhaug (Kirkhaug, 2013). For en enhetsleder kan det for eksempel være uheldig dersom seksjonslederen ikke er konsekvent i

meningene sine. For eksempel at man i møte med enhetsleder har en menig og oppførsel, mens man i situasjoner med andre skifter mening og oppførsel. Burke med flere fant i sin studie at ansatte ønsker å bli behandlet rettferdig og at når ansatte opplever at lederen opptrer realt og forutsigbart, styrkes tillitsforholdet til lederen (Burke, m.fl., 2007).

2.6 Egenskaper ved tillitspersoner

Egenskaper som ofte trekkes frem når man snakker om mennesker man har tillit til er selvsikre og velformulerte mennesker som utlyser trygghet. Det er mennesker som opptrer med trygghet og selvfølgelighet og som kan innrømme sine svakheter og be om råd og hjelp fra andre. De beskrives også som mennesker som handler ut ifra sin overbevisning og som tydelig viser sitt verdisett. I følge Spurkeland står ledere som ikke er seg bevisst disse egenskapene i fare for å ikke bygge eller opprettholde tillit på samme måte som de som har denne bevisstheten (Spurkeland, 2012). Når man jobber med å bygge tillit er det viktig å huske at å opparbeide et tillitsforhold tar tid. Lederen må daglig opptre på en tillitsvekkende måte og repetere positive og tillitsvekkende handlinger for at forholdet skal bestå. Hvor lang tid det tar for de ulike å opparbeide seg tillit til sin leder vil variere mye. Noen er tillitsfulle av natur, mens andre er mer skeptiske og vil derfor kreve lenger tid, flere repetisjoner på tillitsvekkende atferd vil medføre lavere terskel for at tilliten brytes ned (Spurkeland, 2012). Tidligere erfaringer med for eksempel andre ledere er blant annet med på å styre hvor lang tid man bruker på å få tillit til noen, eller i hvilken grad man opplever tillit (Grimen, 2009).

Alle mennesker er forskjellig og opptrer forskjellig, også ledere. Den tyske professoren Niklas Luhmann er blant annet opptatt av leders evne til selvframstilling. Han mener en viktig del av det å oppleve tillit fra medarbeidere kan dreie seg om hvordan lederen fremstiller seg selv. Dette handler først og fremst om personlig tillit mellom mennesker og om den handlende fremstår tillitsfullt eller ikke. Luhmann presiserer videre at det er en fare ved å ha et for bevisst forhold til sin egen framstilling av seg selv, og det er at dersom det ikke oppleves oppriktig kan det føre til mistillit i stedet for tillit. Det er derfor viktig å unngå at framstilling av seg selv som oppfattes som ren personlig strategi, da dette fort kan virke mot sin hensikt. Luhmann nevner tre viktige betingelser som han mener må ivaretas i framstillingen av seg selv for å lykkes i å bygge tillit. Det første er at man må være i stand til å integrerer fremmede forventninger i sin egen oppførsel. Det andre er at framstillingen om seg selv til en viss grad må vise hvem man virkelig er som person. Den tredje betingelsen er at man viser at man er

interessert og opptatt av å vinne tillit (Luhmann, 1999). Eksempler fra hverdagen kan være nonverbal kommunikasjon, hvordan man takler kritikk eller overraskende spørsmål i plenum og hvor fort man som leder kan snu seg rundt og komme med for eksempel uttalelser på sparket. Caroline Fische har utført en intervjuundersøkelse av 12 norske næringslivsledere. Hun fant blant annet at intervjuobjektene hadde klare fellestrekk i meninger om tillit og tillitens betydning for ledelse, men de hadde ulike strategier på hvordan de jobbet med tillit ut i egen personalgruppe. Funnene viste at de ulike strategiene knyttet seg tett opp mot personligheten til de forskjellige lederne og hvilken type lederstil de benyttet. Fische mener dette vitner om integritet og at en slik bevissthet i forhold til sitt lederansvar vil fremme redelig og ekte opptreden i mellommenneskelige relasjoner (Fische, 1998). En leder som opplever tillit fra sine medarbeidere vil ifølge Luhmann kunne øke sitt eget handlingsrom i forhold til egen atferd i en personalgruppe. Med dette handlingsrommet mener Luhmann at personlige egenskaper som humor og en spøkefull tone lettere kan benyttes i personalgruppen, eller at nye forslag mottas med større positivisme og velvilje fra ansatte enn om tillit til lederen var ikke eksisterende eller dårlig. Luhmann mener også at dersom man har lyktes i å etablere et tillitsforhold vil et tillitsbrudd være mindre akseptabelt enn om man ikke har oppnådd et tillitsforhold, dette kan gi lederne motivasjon og engasjement til å fortsette å utvikle et tillitsforhold til sine ansatte (Luhmann, 1999).

Det er ikke bare bevissthet rundt tillit og hvordan dette bygges som er med på å bygge et tillitsforhold mellom leder og ansatt. Personlige egenskaper som evne til å oppnå kontakt med andre mennesker og å etablere tillit er viktige elementer ifølge Spurkeland. En person som mangler slike naturlige egenskaper vil kunne ha problemer med å bygge tillitsrelasjoner selv om de har teoretisk kunnskap om tillit og relasjonsbygging (Spurkeland, 2012). Arnulf trekker også frem leders personlighet som et viktig element i forhold til utvikling av tillit. Han linker det opp imot kommunikasjon og kommunikasjonsstil, som han trekker frem som særlig viktig i forhold til tillit. De ulike personlighetene kan for eksempel være utadvendt/innadvendt, åpenhet/jordnærhet og samvittighetsfull/fleksibel. Arnulf mener at disse ulike personlighetene vil virke inn på hvordan man kommuniserer og dermed hvilken relasjon som bygges mellom leder og ansatte (Brønn og Arnulf, 2013). Et annet element som er viktig for relasjonen mellom mennesker og utviklingen av tillit er vilje og velvilje hos mennesker i relasjonen. Denne velviljen kan beskrives som menneskenes ønske om å tro på omgivelsene og ønske om å stole på medmennesker. Det motsatte er her at mennesker ikke ønsker å stole på andre eller automatisk tenker at medmennesker ikke er til å stole på. Slike holdninger vanskeliggjør

tillitsbygging og oppstår ofte på bakgrunn av erfaringer som er gjort tidligere i livet, eller som er opplevd av noen man har et tillitsforhold til (Spurkeland, 2012).

3.0 Metode

I dette kapitlet presenteres valg av metode og min begrunnelse for valget. Enhetene som er undersøkt er enhetsledere i Oslo Universitetssykehus. Jeg har valgt å benytte kvantitativ metode der spørreskjema er brukt for å samle inn data. Utforming av spørreundersøkelsen, valg av enheter og variabler blir sammen med gjennomføringen av undersøkelsen beskrevet i dette kapitlet.

3.1 Valg av metode

Formålet med min studie er å undersøke om enhetsledere i Oslo Universitetssykehus har tillit til sine seksjonsledere. Jeg ønsker også å undersøke hvordan de fem variablene kompetanse, åpenhet, lojalitet, integritet og konsistens virker inn på opplevelsen av tillit og om enhetsleders alder og erfaring virker inn på betydningen av de ulike variablene. Til denne undersøkelsen kunne jeg benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode, men da jeg er interessert i å samle breddekunnskap om fenomenet tillit har jeg valgt å benytte kvantitativ metode i min studie. Kvantitative data gir en mengdebeskrivelse og gir mulighet for å utføre statistiske analyser (Johannessen, m.fl., 2011). Jeg har valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse hvor det vil bli benyttet et spørreskjema, noe som vil gjøre det mulig å nå mange og med det øke sannsynligheten til få et representativt bilde av virkeligheten i forhold til temaet. Jeg ønsker å studere sammenhenger, kunne se tendenser og/eller mulige mønstre og dette har vært avgjørende for mitt metodevalg.

Bakgrunnen for mitt valg av metode ligger til grunn i min problemstilling og forskningsspørsmålene. Jeg har presentert tidligere forskning og funnet mange kvalitative undersøkelser om tillit og ledelse, men ikke like mange kvantitative undersøkelser som belyser hvordan tillit til leder henger sammen med de ulike variablene jeg har valgt. Jeg finner det derfor relevant å foreta denne undersøkelsen.

Min egen forforståelse har preget meg i arbeidet med prosjektet og dette har jeg vært bevisst på gjennom hele prosessen. Erfaringer og kunnskap som jeg tar med meg fra tidligere har vært med på å påvirke mitt valg av tema og vil fortsette å påvirke hvordan jeg forstår og tolker mine resultater. Jeg har lest mye litteratur og tidligere forskning for å utvide min egen forforståelse og få en oversikt over temaet.

Jeg har valgt å benytte et elektronisk spørreskjema fordi elektroniske spørreskjemaer forenkler utsendelsen og innhenting av data. Respondentene vil også i mindre grad påvirkes av meg som forsker. Ulempen ved å benytte et spørreskjema med svaralternativer er at muligheten til å gå i dybden på svarene og få frem andre nyanser enn de det er spurt om ikke er mulig.

Studien er en tverrsnittstudie hvor respondentene er spurt en gang på et bestemt tidspunkt. Dette innebærer at man kun har et øyeblikksbilde av situasjonen og resultatene vil ikke nødvendigvis være gjeldene over tid.

3.2 Utforming av spørreskjema

Da jeg startet arbeidet med utforming av spørreskjema var det viktig for meg at spørsmålene ble stilt på en slik måte at problemstillingen ble belyst. Det er viktig å stille konkrete og forståelige spørsmål slik at respondenten forstår hva han/hun svarer på, slik at jeg deretter lettere kan sammenfatte og tolke resultatene (Johannessen, m.fl., 2011). Spørreskjemaet jeg har valgt å benytte består av til sammen 55 spørsmål. Det består dels av tidligere utprøvde og validerte spørsmål benyttet i medarbeiderundersøkelsen i Oslo Universitetssykehus og et annet sykehus, og til dels av spørsmål jeg har konstruert selv i samarbeid med min veileder. Jeg har også utformet 2 åpne spørsmål hvor jeg ber respondentene om å svare i stikkordsform. Dette valgte jeg for å gi respondentene mulighet til å utdype sin mening og på den måten fange opp flere funn enn om jeg kun hadde benyttet preformulerte spørsmål med svaralternativer. Spørreskjemaet er utformet slik at det kan gi meg svar på mine forskningsspørsmål (Johannessen, m.fl., 2011). Jeg har valgt å dele inn spørsmålene i to kategorier, kriteriumsspørsmål hvor respondentene skal svare ut sin generelle oppfatning av ledelse og tillit og praksisspørsmål hvor respondentene svarer i forhold til sin egen leder. Kriteriumsspørsmålene er markert i undersøkelsen slik at det skal være enkelt for respondentene å skille de to kategoriene. Jeg har i tillegg sortert spørsmålene under de fem ulike variablene for undersøkelsen, men dette er ikke synlig for respondentene. Denne avgjørelsen tok jeg på bakgrunn av tilbakemeldinger fra pilotundersøkelsen hvor respondentene opplevde at mange overskrifter var forstyrrende og ikke avgjørende for å kunne svare på spørsmålene, det kan også være mindre risiko for å påvirke respondentene ved å skjule overskriftene.

Spørreskjemaet begynner med 4 bakgrunnsspørsmål hvor respondentene skulle svare ut enkelte opplysninger om seg selv. Videre består spørreskjemaet av 49 påstander hvor respondentene skulle krysse av for sin mening. Jeg har benyttet en 4-trinns skala. Skalaen er fra 1 til 4 hvor 1 = svært uenig, 2 = litt uenig, 3 = litt enig og 4 = svært enig. Jeg vurderte å benytte en 5-trinnskala med en nøytralverdi som et svaralternativ, men valgte å ikke gjøre dette. Begrunnelse for dette er blant annet at de validerte spørsmålene jeg har benyttet i undersøkelsen var bygget opp med 4- trinns skala. Jeg ønsket heller ikke å risikere at respondentene svarte nøytralt på sentrale spørsmål.

Det er utført en pilotundersøkelse til 10 personer som ligner på undersøkelsens utvalg. Denne undersøkelsen ble levert ut på papir og respondentene fikk informasjon om å komme med tilbakemelding på tidsbruk, formuleringer og informasjonsskriv. Bakgrunnen for å gjennomføre en pilotundersøkelse var å kvalitetssikre spørreskjemaet og informasjonsmaterialet før det sendt ut til respondentene (Johannessen, m.fl., 2011). Pilotundersøkelsen førte til at det ble gjort noen endringer i både spørreskjemaet og i informasjonsskrivet, ellers hadde deltagerne i pilotstudien få kommentarer om behov for endring.

Questback er et elektronisk program som jeg har benyttet både til å utforme og å sende ut spørreskjemaet. Dette programmet gjør det også mulig å motta resultatene elektronisk og å overføre dette direkte til analyseverktøyet SPSS. Questback har forskjellige løsninger på hvordan undersøkelsen skal distribueres til utvalget. For å sikre fullstendig anonymitet valgte jeg en løsning hvor spørreundersøkelsen legges til en link som sendes ved en epost. Jeg sendte deretter epost til kontaktpersonen i de ulike klinikkene, som videresendte eposten til det planlagte utvalget. På denne måten har jeg ikke visst hvem som har mottatt undersøkelsen eller hvem som har svart. Fordelen med å velge denne løsningen er at respondentene er sikret full anonymitet og at jeg ikke har måttet opprette et personregister. Ulempen er på den andre side at jeg ved purring måtte sende påminnelse til alle i utvalget, enten de hadde svart eller ikke. Informasjonen ble sendt ut i eposten sammen med linken til undersøkelsen. Respondentene ble informert via informasjonsskrivet at de ga sitt samtykke til deltagelse ved å svare på spørreskjemaet. Purring ble sendt etter 14 dager.

3.3 Utvalg, variabler, enheter og forberedelser før utsendelse av spørreskjema

I denne studien har jeg valgt å benytte en avhengig variabel og flere uavhengige variabler. Den avhengige variabelen er tillit. De uavhengige variablene er kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet, konsistens, alder og erfaring.

Målgruppen er den gruppen som skal undersøkes. Populasjon kan være enten hele befolkningen eller en avgrenset gruppe (Johannessen, m.fl., 2011). I min studie er enhetsledere i somatiske avdelinger i Oslo Universitetssykehus populasjonen. I hovedsak vil dette bestå av sykepleieledere som leder sykepleiere på sengeposter og poliklinikk. Ved å spørre sykepleieledere med ulik erfaring og ansiennitet vil jeg forhåpentlig finne svar på problemstillingen. Det har ikke vært enkelt å få en total oversikt over alle enhetsledere som er ansatt i Oslo Universitetssykehus, men opplysninger fra sykehuset tilsier at det er i størrelsesordenen 200 stykker. Jeg sendte skriftlig forespørsel til 6 ulike klinikker i Oslo Universitetssykehus og fikk tilgang på forskerfelt i 3. I forhold til å gjøre et utvalg har jeg valgt å sende forespørsel til alle enhetsledere jeg fikk tilgang til.

Det har vært utfordrende å få tilgang til forskerfelt i Oslo Universitetssykehus. Tilgang på forskerfeltet fikk jeg ved å kontakte helsefaglige rådgiverne i de 6 aktuelle klinikkene. På vegne av klinikkleder behandlet disse min forespørsel. Jeg meldte prosjektet med meldeskjema til NSD og fikk tilbakemelding om at prosjektet ikke var meldepliktig. Personvernombudet i Oslo Universitetssykehus ønsket likevel at jeg skulle melde prosjektet til deres interne personvern og dette ble gjort med et forenklet meldeskjema fra Oslo Universitetssykehus. Etter at jeg fikk tilgang på forskerfelt sendte jeg etter, avtale med de ulike klinikkene, epost med link til spørreundersøkelsen, til en kontaktperson som videresendte epost til aktuelle respondenter som oppfylte mine kriterier. Jeg har hatt tett kontakt med kontaktpersonene i klinikkene som har gitt tilbakemelding om hvor mange de har sendt undersøkelsen til slik at jeg har fått regnet ut svarprosenten. Det ble sendt ut spørreskjema til 62 stykker, dette er et lavt antall i forhold til det totale antallet av enhetsledere i Oslo Universitetssykehus, dette utdyper jeg videre i kapittel 3.7

Metodekritikk/svakheter. Jeg fikk 19 svar etter første runde med spørreskjemaet. Etter å ha purret fikk jeg 10 svar til, som til sammen gir 29 svar. Dette gir en svarprosent på 46,7. Det hadde vært ønskelig med en høyere svarprosent for å eventuelt kunne trekke noen generelle slutninger av resultatet (Johannessen, m.fl., 2011).

3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om dataens relevans og gyldighet og om studien måler det den er ment å måle (Johannessen, m.fl., 2011). Dette har jeg hatt med meg ved utformingen av spørreskjemaet. Det er viktig at jeg har stilt spørsmål som kan gi meg svar på mine forskningsspørsmål og problemstilling. Mange av spørsmålene i studien er brukt i tidligere studier. Disse studiene har ikke hatt tillit og ledelse som hovedfokus, men spørsmål knyttet til de fem variablene jeg har benyttet for å operasjonalisere begrepet tillit. Fordelene med å benytte spørsmål som er benyttet tidligere er at de allerede er testet og derfor regnes som validerte. Jeg har i tillegg valgt å utforme enkelte spørsmål selv, bakgrunnen for dette er at jeg så behovet for noen utdypende spørsmål for å finne svar på min problemstilling. Disse spørsmålene er benyttet i pilotundersøkelsen men er ikke testet i like stor grad som de andre spørsmålene. I pilotundersøkelsen ble respondentene spesielt bedt om å komme med tilbakemeldinger på spørsmålenes relevans.

Inklusjonskriterier er definert som enhetsleder i kliniske avdelinger ved ulike klinikker i Oslo Universitetssykehus. Det var planlagt å sende spørreundersøkelsen til alle enhetslederne, men på grunn av manglende tilgang til forskerfeltet ble det kun sendt ut til 62 stykker av ca. 200. Dette gjør at mine funn ikke kan generaliseres. Jeg fikk inn 29 svar etter å ha sendt ut til 62 enhetsledere, dette gjør at jeg må stille meg spørsmål om frafallet av respondenter. Er frafallet tilfeldig, eller har studien ekskludert noen kategorier? Kontaktpersonene i de ulike klinikkene fikk muntlig informasjon om at respondentene som fikk tilsendt spørreskjema, skulle være enhetsledere med sykepleierbakgrunn i somatiske avdelinger som leder sykepleiere.

Reliabilitet handler om pålitelighet og etterprøvnbarhet av data som er samlet inn. Det vesentlige er hvordan datainnsamling har foregått og hvordan dataene har blitt behandlet i ettertid (Johannessen, m.fl., 2011). Undersøkelsen har kun blitt gjennomført en gang og dette kan gjøre det vanskelig å måle reliabiliteten, da jeg ikke har fått muligheten til å sjekke om undersøkelsen ville gitt like svar ved gjentatte gjennomføringer. Et annet viktig aspekt ved undersøkelsens reliabilitet er hvordan dataene er behandlet i etterkant av undersøkelsen. Jeg har benyttet questback som gir meg elektroniske svar som jeg har konvertert inn i dataprogrammet SPSS. Dette reduserer muligheten for plottingsfeil. Jeg kan allikevel ikke se bort ifra at respondentene kan ha plottet feil i spørreskjemaet.

3.5 Analyse

Ved utarbeidelse av spørreskjemaet satte jeg spørsmålene opp i ulike kategorier. Jeg valgte de fem uavhengige variablene kompetanse, åpenhet, lojalitet, integritet og konsistens. Å sette spørsmålene inn under disse kategoriene gjorde jeg for å sikre at jeg fikk spørsmål som hadde relevans til alle mine forskningsspørsmål. Jeg valgte imidlertid å holde disse kategoriene skjult for respondentene, da jeg ikke opplevde den opplysningen som relevant for å kunne svare på spørsmålene. Da jeg begynte arbeidet med analysen satt jeg igjen spørsmål og svar sammen med de ulike kategoriene for å sikre at jeg jobbet systematisk i forhold til mine forskningsspørsmål og lettere kunne måle de sammenhengene jeg var ute etter.

Nedenfor har jeg laget en oversikt over hvilke spørsmål som hører til under hvilke kategori. Da jeg ikke finner plass i oppgaven til å skrive alle spørsmålene benytter jeg nummerering fra spørreskjemaet som ligger vedlagt. Kompetanse undersøkes i spørsmål 5 til 17, integritet i spørsmål 18 til 22, lojalitet i spørsmål 23 til 31, i spørsmål 32 til 42 undersøker jeg åpenhet, mens spørsmål 43 til 49 tar for seg konsistens. Spørsmål 1-4 er demografiske mens spørsmål 50-55 tar for seg tillit, inkludert to åpne spørsmål.

Svarskalaen på 4 - trinn er kodet slik at 4, svært enig betyr høy tillit, 3, litt enig betyr litt tillit, 2, litt uenig betyr lite tillit og 1; svært uenig betyr ingen tillit. I spørreundersøkelsen har jeg brukt spørsmål som har negativ fortegn, for eksempel spørsmål 16 (som i SPSS heter Q16): «I min ledergruppe har vi lite systematisk oppfølging av de mål vi setter oss». Ved analysing av disse spørsmålene måtte jeg rekode spørsmålene i SPSS slik at svarene kunne sammenlignes. Jeg benyttet følgende formel ved rekoding: $Q16re = (5 - Q16)$.

For å kunne utføre hypotesetesting valgte jeg å slå sammen spørsmålene under elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet, konsistens og tillit. Metoden jeg benyttet i SPSS for å slå spørsmålene sammen var:

Eksempel integritet:

Navn på ny variabel: Integritet_1.

Formel: $Integritet_1 = (Q18 + Q19 + Q20 + Q21re) / 4$.

3.5.1 Ulike analyser

Bakgrunnsspørsmålene valgte jeg å sette opp i tabeller med antall respondenter fordelt på de ulike variablene.

For å svare på forskningsspørsmålene utførte jeg frekvensanalyser med univariat analyse, dette gjorde jeg for å finne hvordan enhetene fordeler seg på en variabel (Johannessen, m.fl., 2011). Jeg har i kapittelet som beskriver funnene valgt å ta med kun noen av tabellene på grunn av plassmangel. Jeg har delt spørsmålene i spørreundersøkelsen inn i kriteriums- og praksisspørsmål. Dette gjorde jeg fordi jeg ønsket et bilde av hvilke oppfatninger enhetslederen hadde om ledelse generelt og i forhold til egen seksjonsleder. Disse funnene er også analysert ved hjelp av frekvensanalyse. Jeg har valgt å fremstille tabellene med gjennomsnitt og standardavvik, mens i forklaringene under tabellen trekker jeg ut prosentfordeling. Å velge tabeller som viser gjennomsnittsverdi gir en oversikt over respondentenes opplevelse av tillit. Jo nærmere gjennomsnitt tallene er 4, jo høyere er opplevelsen av tillit.

For å teste hypotesene benyttet jeg korrelasjonsanalyser med Pearsons r. Korrelasjonsanalyser forteller oss om det er samsvar mellom ulike variabler (Johannessen, m.fl., 2011). I min studie er dette for eksempel alder og opplevelsen av integritet. For å se på andre sammenhenger i resultatene kunne jeg utført flere korrelasjonsanalyser, men på grunn av knapphet på tid valgte jeg å avgrense til kun å gjøre korrelasjonsanalyser for å teste hypotesene.

3.6 Etske overveielser

De forskningsetiske retningslinjer og juridiske prinsipper er retningsgivende for all forskning (Johannessen, m.fl., 2011). Min studie ønsker å studere enhetslederens tillit til seksjonsledere. Dette er et tema som kan oppfattes som betent eller vanskelig i den forstand at mange av spørsmålene som stilles retter seg mot seksjonslederne i de ulike avdelingene. Jeg har valgt at undersøkelsen er fullstendig anonym, det vil si at navn på personer, avdelinger, klinikker eller fagområder ikke kommer frem. Jeg har også valgt at det er kontaktpersoner i klinikken som distribuerer undersøkelsen til respondentene, slik at jeg ikke kjenner navn på noen som har fått forespørsel om å delta. Informasjonsskrivet som følger med spørreundersøkelsen presiserer at deltagelse i undersøkelsen er frivillig og at de samtykker til å være med ved å svare på undersøkelsen. De er via informasjonsskrivet informert om at deltagelse er anonym og at deres svar ikke kan spores, hverken til person, avdeling eller klinikk. Etter oppfordring

fra personvernombudet i Oslo Universitetssykehus meldte jeg prosjektet til NSD, tilbakemelding derfra var at prosjektet ikke er meldepliktig. Personvernombudet i Oslo Universitetssykehus ønsket likevel at prosjektet skulle melede med et intern meldeskjema til sykehuset. Dette har jeg gjort. Ved å benytte det elektroniske verktøyet quetsback kan det i noen tilfeller være mulig å spore e post adresser dersom undersøkelsen blir åpnet flere ganger. Dette har respondentene fått informasjon om og dersom dette skulle oppdages ville opplysningen bli behandlet strengt konfidensielt. I tillegg til informasjonsskriv til respondentene utarbeidet jeg et informasjonsskriv til seksjonslederne som klinikken kunne benytte dersom de ønsket dette. Begrunnelse for å utarbeide et slikt skriv er at det er viktig at lederne i avdelingene er informert om studien ettersom mange av spørsmålene i studien er knyttet til dem. Materialet fra undersøkelsen makuleres etter at oppgaven er sensurert og en evt. artikkel er publisert.

For å oppsummere de forskningsetiske betraktninger, vil jeg bekrefte at alle etiske retningslinjer for forskning er fulgt. Respondentene har ikke vært utsatt for verken skade eller belastninger.

3.7 Metodekritikk/svakheter

Jeg har valgt å benytte kvantitativ metode i denne studien. Dette har gitt meg mange svar fra mange respondenter og gitt meg mulighet til å svare på min problemstilling. Ulempen med kvantitativ design er at det ikke gir rom for å gå i dybden på temaet slik jeg kunne gjort hvis jeg hadde valgt kvalitativ metode. Med kvalitativ metode kunne jeg bedt respondentene om å utdype sine svar og jeg kunne lettere kvalitetskontrollere at de hadde forstått spørsmålet. Med kvantitativ metode er dette ikke mulig. Mine funn er avhengig av at jeg har stilt spørsmål på en tydelig og forståelig måte. Etter å ha arbeidet med resultatene ser jeg at mine spørsmål er noe mangelfulle og kunne vært spisset mer rundt de fem elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens. Dette svekker både analyse og diskusjons kapitelet noe. I mitt spørreskjema har jeg også valgt å utelate et nøytralt svaralternativ. Begrunnelsen for dette er blant annet at jeg ønsker at respondenten skal ta stilling til mine spørsmål. Ulempen ved å unnlate en nøytral verdi er at jeg fratrar respondentene mulighet til å svare nøytralt på spørsmål de kanskje ikke har en bestemt oppfatning om. Det kan også oppleves som frustrerende å måtte velge et svar. Funnene er også avhengig av utvalget og respondentenes svarprosent. I min studie er svarprosenten 46,7. Det ideelle for å kunne si at svarene er

representative er ca. 50% svar (Johannessen, m.fl., 2011). Jeg har benyttet et spørreskjema med svaralternativer og svakheten ved dette er at jeg kun får svar på akkurat det jeg spør om. Det er av den grunn risiko for at respondentene har noen synspunkt eller meninger om ledelse og tillit som ikke kommer frem.

Jeg hadde et ønske om å sende ut spørreskjemaet til alle enhetslederne i Oslo Universitetssykehus, og sendte derfor forespørsel til 6 kliniske klinikker. Det var utfordrende å få svar fra enkelte av klinikkene. Fra 3 klinikker fikk jeg positivt svar. Fra de 3 andre fikk jeg aldri klarsignal. Jeg purret flere ganger både via epost og telefon og fikk i en klinikk navnet til en ny kontaktperson. Denne personen snakket jeg med flere ganger på telefon og via epost, men fikk ikke klarsignal. Ved siste purring på forespørsel fikk jeg oppgitt nok en ny kontaktperson, men på grunn av tidspress ble det ikke mulig å opprette ny kontakt. I de to andre klinikkene fikk jeg liten respons til tross for epost og telefonsamtaler. Dette svekker resultatene i min oppgave da jeg kun har sendt ut undersøkelsen til ca. 31% av enhetslederne i sykehuset. Dette gjør at jeg ikke kan generalisere mine funn. Jeg kan i beste fall trekke noen sammenhenger og antagelser ut ifra de klinikkene som jeg fikk tilgang til å forske i.

I forhold til svakhetene med mine kilder vil jeg trekke frem noen punkter. Jeg har ikke funnet litteratur som fokuserer direkte på tillit og ledelse i relasjoner hvor både medarbeider og leder er i ledelsesposisjoner. En del av tidligere forskning jeg har benyttet meg av er engelsk språklig, og det er en fare for at jeg ikke har forstått og tolket alle resultater på riktig måte.

Til tross for de nevnte svakheter ved metoden og gjennomføringen, vil undersøkelsen kunne gi et bilde av både om enhetslederne i Oslo Universitetssykehus har tillit til sine seksjonsledere og hvordan de uavhengige variablene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet, konsistens, alder og erfaring virker inn på opplevelsen av tillit.

4.0 Funn

Dette kapittelet inneholder en presentasjon av funnene fra studien. Demografiske data om hvem respondentene er i forhold til alder, ledererfaring og videreutdanning vil bli presentert først. Det er i hovedsak benyttet frekvensanalyser med univariat analyse for å presentere funnene. I første del av kapittelet kommer jeg til å beskrive hovedfunnene for studien, for så å beskrive de ulike områdene for seg. Jeg har kategorisert spørsmålene i spørreundersøkelsen under de 5 elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens. Jeg har også spurt spørsmål om tillit. Funnene har jeg valgt å presentere i tabeller hvor gjennomsnittscore og standardavvik presenteres, jeg beskriver også fordelingen på funnene fra de ulike spørsmålene i prosent. Jeg har valgt å nummerer spørsmålene i tabellene, denne nummereringen er ikke forenelig med det opprinnelige spørreskjemaet. Grunnen til at jeg har valgt å nummerere er for å gjøre lesningen mer oversiktlig. Jeg har i spørreundersøkelsen stilt flere spørsmål enn det som fremstilles i dette kapittelet, på grunn av begrenset omfang av oppgaven har jeg har valgt ut det som oppleves som mest relevant for forskningsspørsmålene og problemstillingen. Jeg har valgt å benytte korrelasjonsanalyse for å se på sammenhengen mellom alder, hvor lenge de har vært ansatt i sin lederstilling og de 5 ulike elementene. For å kunne analysere de 5 elementene samlet har jeg rekodet enkelte spørsmål slik at 4-trinnskalaen kunne benyttes til sammenligning på alle spørsmålene. Denne rekodingen er beskrevet i metodekapittel 3.5 analyse. I spørreundersøkelsen har jeg benyttet 2 åpne spørsmål. Jeg har oppsummert svarene på de åpne spørsmålene.

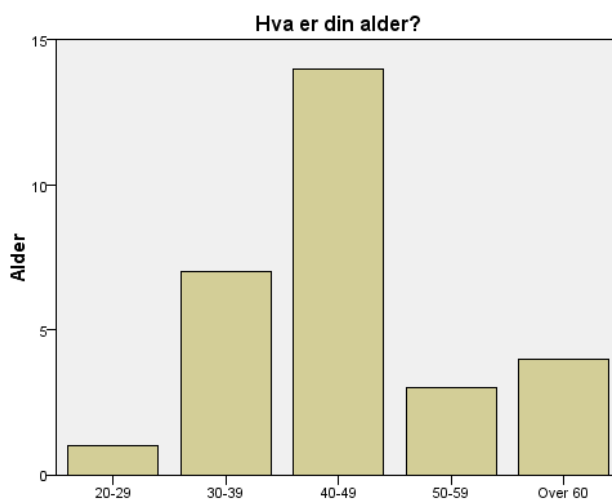
Hovedfunn i studien er at de fleste respondentene opplever og ha tillit til sin seksjonsleder. Så mange som 83% svarer at de er litt eller svært enig i at de har tillit (66% svært enig, 17% litt enig). Videre beskrives hovedfunn under kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens, samt korrelasjonsanalysene.

4.1 Hvem har svart på undersøkelsen?

Studien består av enhetsledere ved tre ulike klinikker i Oslo Universitetssykehus. Jeg har mottatt 29 svar på spørreskjemaet av 62 utsendte skjemaer, dette gir en svarprosent på 46,7. Jeg har ikke spurt om kjønn i spørsmålene, bakgrunnen for dette er ønske om å anonymisere. Dette kunne vært utfordrende dersom jeg hadde spurt om kjønn da jeg vet det er få menn som har stilling som enhetsledere ved Oslo Universitetssykehus.

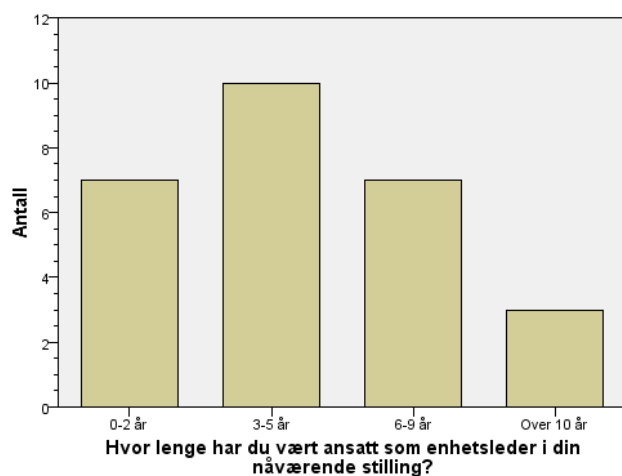
Aldersfordelingen i studien viser at 72% er over 40 år og 24% av disse er over 50 år. Det er kun 3% som er i aldersgruppen 20-29. (Figur 1)

Figur 1



Dette viser at det er voksne enhetsledere i denne studien. Dette henger også sammen med deres erfaring som ledere. 69% svarer at de vært ansatt i sin enhetslederstilling i mer enn 3 år, mens 24% har vært ansatt fra 0-2 år (Figur 2). Det er i tillegg 34% som svarer at de tidligere har hatt stilling som enhetsleder. Dette betyr at hovedtyngden av utvalget har flere års erfaring som ledere og god kjennskap til lederrollen når de svarer på spørreskjemaet. Resultatet viser samtidig at når det er flere med høyere alder er det også flere med ledererfaring

Figur 2



I spørreundersøkelsen ble det også spurt spørsmål om respondentene hadde lederutdanning. Begrunnelse for et slikt spørsmål er bare for å gi et bilde av enhetsledernes ledererfaring. Det er ikke spurt utdypende spørsmål om hvilken type utdanning de har utført. 52% svarte at de hadde videreutdanning i ledelse, mens 48 % svarte at de ikke hadde dette (Tabell 1). Dette viser med andre ord at halvparten av respondentene har lederutdanning.

Tabell 1

Har du videreutdanning i ledelse?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	15	51,7	51,7	51,7
Nei	14	48,3	48,3	100,0
Total	29	100,0	100,0	

4.2 Kompetanse

Det er stilt 13 spørsmål som jeg har valgt å knytte opp imot kompetanse, jeg har i oppgaven valgt å presentere funnene fra 8 av spørsmålene (Tabell 2). Det er ikke alle spørsmålene som er besvart av alle respondentene. Min skala går fra 1-4 hvor 1 kan sies å være mangel på tillit mens 4 betyr tilstedeværelse av tillit, denne skalaen gjelder i kapittel 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 og 4.6. Skalaen er utdypet i kapittel 3.2 utforming av spørreskjema.

Tabell 2			
Spørsmål om kompetanse	N	Mean	Std. Deviation
1. Seksjonsleder sørger for at min enhet setter tydelige mål.	29	2,62	,942
2. At leder innehar høy faglig kompetanse innenfor enhetens spesialitet er en forutsetning for at jeg skal oppleve tillit.	29	3,17	,966
3. Leder må ha formell lederkompetanse for at jeg skal ha tillit.	29	2,28	,960
4. Det er like viktig at en leder benytter støttefunksjoner (for eksempel fagsykepleier) når det gjelder faglig kompetanse som at leder selv har denne kompetansen.	29	3,45	,783
5. Seksjonsleder bidrar til at ledergruppen vår har klare prioriterte mål for arbeidet.	29	2,93	,799
6. I min ledergruppe har vi lite systematisk oppfølging av de mål vi setter oss.	29	2,34	,814
7. Seksjonsleder bidrar til at ledergruppen samarbeider godt for å nå felles resultater.	27	3,04	,898

På spørsmål om seksjonsleder sørger for at enheten setter tydelige mål har alle respondentene svart. 34% svarer at seksjonsleder ikke sørger for at enheten setter tydelige mål. 66% er litt eller svært enig i at enheten setter tydelige mål (Spørsmål 1).

76% mener at leder har faglig kompetanse innenfor enhetens spesialitet er viktig for å ha tillit til en leder. 17% er litt uenig i dette og 7% er svært uenig. Dette er et kriteriumsspørsmål og sier noe om respondentenes generelle oppfatning av ledelse, funnene sier ingenting om seksjonsleders faglige kompetanse (Spørsmål 2).

På kriteriumsspørsmålet om formell lederkompetanse er det også liten spredning i svarene. Det er kun 7% som mener at formell lederkompetanse er en forutsetning for tillit. 52% er litt eller svært uenig i at dette er en forutsetning, mens 41% er litt enig (Spørsmål 3).

90% av respondentene er litt eller svært enig i at det er like viktig at en leder benytter støttefunksjoner (for eksempel fagsykepleier) når det gjelder faglig kompetanse som at leder selv har denne kompetansen. Dette er det kun 10% som er uenig i, noe som viser at det er lite spredning i svarene (Spørsmål 4).

48% er litt enig i at seksjonsleder bidrar til at ledergruppen har klare og prioriterte mål for arbeidet. Det er 24% som er svært enig mens 28% er uenig, på dette spørsmålet er det noe spredning i svarene (Spørsmål 5).

I forhold til systematisk oppfølging av de mål som settes i ledergrupper er 72% er svært eller litt enig i at det er lite systematisk oppfølging, 28% er uenig i dette (Spørsmål 6).

28% er uenig mens 66% er enig i at seksjonsleder bidrar til at ledergruppen samarbeider godt for å nå felles resultater (Spørsmål 7).

4.3 Integritet

Det er stilt 4 spørsmål om integritet, 3 er presentert i tabellen (Tabell 3). Enkelte av respondentene har utelatt å svare på enkelte spørsmål.

Tabell 3			
Spørsmål om integritet	N	Mean	Std. Deviation
8. Seksjonsleder gir klart og tydelig uttrykk for egne meninger.	28	3,64	,731
9. Seksjonsleder lytter til andres meninger og ideer.	28	3,54	,744
10. Seksjonsleder gir sjeldent uttrykk for egne meninger.	29	3,48	,785

76% er svært enig i at seksjonsleder gir klart og tydelig uttrykk for egne meninger. 14% er litt uenig, det er ingen som er svært uenig i dette (Spørsmål 8).

På spørsmål om seksjonsleder lytter til andres meninger og ideer sier 90% seg litt eller svært enig i dette. Det er kun 7 % som ikke er enig (Spørsmål 9).

83% er svært uenig i at seksjonsleder sjeldent gir uttrykk for egne meninger. 17% er litt enig i at seksjonsleder sjeldent gir uttrykk for egne meninger, men det er ingen som er svært enig (Spørsmål 10).

4.4 Lojalitet

Det er stilt 10 spørsmål om lojalitet i studien, 6 av de er presentert i tabellen (Tabell 4). Også her er det flere spørsmål som ikke er besvart av alle respondentene.

Tabell 4			
Spørsmål om lojalitet	N	Mean	Std. Deviation
11. Seksjonsleder sier ofte til meg at hun/han ikke har tid til å snakke med meg.	29	3,69	,761
12. Min seksjonsleder sikrer at nødvendige beslutninger blir tatt.	29	3,24	1,023
13. Det er viktig for meg at en leder er lojal mot de beslutninger som tas.	28	3,93	,262
14. Min seksjonsleder er lojal mot de beslutninger som tas.	28	3,61	,567
15. Dersom jeg sjeldent fikk ros av min leder, ville jeg savne dette.	29	1,90	,724
16. Jeg savner ros fra min seksjonsleder.	29	2,97	,865

Studien stiller spørsmål om seksjonslederen ofte sier at hun/han ikke har tid til å snakke, 90% svarer svært eller litt uenig på spørsmålet mens 10% sier seg enig i at seksjonsleder ofte sier at hun/han ikke har tid til å snakke (Spørsmål 11).

28% er litt eller svært uenig i at seksjonsleder sikrer at nødvendige beslutninger tas. 72% er derimot enig i at seksjonsleder sikrer at nødvendige beslutninger tas (Spørsmål 12).

I forhold til om det er viktig at en leder er lojal mot de beslutninger som tas er ingen uenig. 97% er litt eller svært enig og det er en person som ikke har svart. Dette kriteriumsspørsmålet som sier noe om generell oppfatning av ledelse (Spørsmål 13). Kriteriumsspørsmålet følges opp av et praksisspørsmål om seksjonsleder er lojal mot beslutninger som tas. Her svarer 31% at de er litt enig mens 62% svarer at de er svært enig i at seksjonsleder opptrer lojalt (Spørsmål 14).

Studien stiller også spørsmål om ros fra leder. På kriteriumsspørsmålet svarer 86% at de er svært eller litt enig i at de ville savne ros fra en leder dersom de sjeldent fikk dette. Kun 14% er uenig og mener de ikke ville savne ros (Spørsmål 15). På oppfølgingsspørsmål som omhandler opplevelse av egen leder; om de savner ros fra sin seksjonsleder svarer over halvparten, 55%, at de er uenig i at de savner ros fra seksjonsleder, mens 38% svarer at de savner ros fra sin seksjonsleder (Spørsmål 16).

4.5 Åpenhet

Det er stilt 10 spørsmål om åpenhet, i denne tabellen presenteres 5 av spørsmålene (Tabell 5).

Spørsmål om åpenhet	N	Mean	Std. Deviation
17. For meg vil det alltid være viktig at lederteamet snakker åpent om det som skjer på arbeidsplassen.	29	3,97	,186
18. I min ledergruppe snakker vi åpent sammen om det som er viktig på arbeidsplassen.	27	3,33	,920
19. Seksjonsleder informerer i liten grad om hva som skjer i organisasjonen.	29	3,03	1,052
20. Jeg mener det er negativt dersom en leder tilbakeholder informasjon til en ledergruppe.	27	3,74	,526
21. Jeg har opplevd at seksjonsleder tilbakeholder informasjon.	28	3,14	,970

På kriteriumsspørsmålet om åpen kommunikasjon er det liten spredning i svarene og så mange som 97% sier seg svært enig i at det er viktig at et lederteam snakker åpent om det som skjer på arbeidsplassen. Kun en person er litt enig og ingen er uenig i dette (Spørsmål 17).

På oppfølgingsspørsmålet som omhandler egen ledergruppe er det større spredning i svarene. 14% er uenig i at det snakkes åpent sammen om det som er viktig i egen ledergruppe, mens 79% er litt eller svært enig (Spørsmål 18).

69% svarer at de er uenig i at seksjonsleder informerer i liten grad om det som skjer i organisasjonen, mens så mange som 31% svært eller litt enig (Spørsmål 19).

På kriteriumsspørsmålet som omhandler å tilbakeholde informasjon er det svært lite spredning i svarene. 90% sier at de er litt eller svært enig i at det er negativt dersom en leder tilbakeholder informasjon fra en ledergruppe. Kun 1 person er uenig i dette og det er 2 personer som ikke har svart på spørsmålet (Spørsmål 20). Svarene på oppfølgingsspørsmålet

som omhandler egen seksjonsleder er standardavviket større. På spørsmål om de har opplevd at egen seksjonsleder har tilbakeholdt informasjon svarer nesten halvparten, 45%, at de er svært uenig i dette. 24% svarer at de er litt eller svært enig i at de har opplevd at informasjon tilbakeholdes (Spørsmål 21).

4.6 Konsistens

Det er stilt 9 spørsmål som knytter seg til konsistens i spørreundersøkelsen (Tabell 6).

Tabell 6			
Spørsmål om konsistens	N	Mean	Std. Deviation
22. Jeg ville ikke være fornøyd med en leder hvis hun/han var lite tilgjengelig.	29	1,48	,738
23. Seksjonsleder er lite tilgjengelig.	27	1,63	,884
24. Min tillit påvirkes negativt dersom leder ikke er flink til å overholde avtaler.	29	3,48	,509
25. Seksjonsleder er ikke flink til å overholde avtaler.	27	3,11	1,050

På det første kriteriumsspørsmålet som omhandler konsistens er det lite spredning i svarene, alle respondentene svart og 93% svarer at de er enig i at de ikke ville vært fornøyd dersom en leder er lite tilgjengelig, så mange som 62% er faktisk svært enig. Kun 7 % er litt eller svært uenig (Spørsmål 22). På oppfølgingsspørsmålet om de opplever at sin seksjonsleder er lite tilgjengelig er det noe mer spredning i svarene. Det er 2 som ikke har svart og av de som svarer sier 76% at de er uenig i dette, mens 18% opplever lite tilgjengelig seksjonsleder (Spørsmål 23).

Studien stiller et kriteriumsspørsmål om tilliten til en leder påvirkes negativt dersom en leder ikke er flink til å overholde avtaler. Dette spørsmålet har lav spredning i svarene og alle har svart. 52% er litt enig i at tilliten påvirkes negativt. 48% er svært enig i dette. Ingen har sagt seg uenig (Spørsmål 24). På oppfølgingsspørsmål om deres seksjonsleder er flink til å overholde avtaler er det større standardavvik og det er 2 stykker som ikke har svart. Av de respondentene som har svart sier 48% seg svært uenig i at seksjonsleder ikke overholder avtaler, mens 31% er litt eller svært enig i dette (Spørsmål 25).

4.7 Tillit

Jeg har stilt 6 spørsmål om tillit (Tabell 7), 2 av disse var åpne spørsmål og de vises derfor ikke i tabell 7.

Tabell 7			
Spørsmål om tillit	N	Mean	Std. Deviation
26. Jeg har tillit til seksjonsleder.	27	3,52	,893
27. Det er viktig for meg at en leder er et forbilde.	29	3,45	,632
28. Seksjonsleder er et forbilde for meg.	28	2,93	1,052
29. Jeg har opplevd situasjoner der jeg ikke har hatt tillit til seksjonsleder.	28	2,82	1,124

Det første spørsmålet jeg stilte om tillit var et åpent spørsmål hvor jeg ba respondentene om å skrive 3-5 ord som beskrev hva de legger i begrepet tillit. Det var 10 stykker som ikke svarte på spørsmålet.

Her er noen av beskrivelsene:

- Holde avtaler, følge opp, synlig tilstede
- Åpenhet, å stole på, bli hørt
- Kunnskap sannhet, lojalitet
- Stole på, åpenhet, respekt
- Til å stole på
- Seriøs, overholde avtaler, høre på hva jeg har å si
- Respekt, lojalitet, trygghet
- For at jeg skal ha tillit til en leder må vedkommende utvise personlig integritet, ha analytiske evner, faglige kunnskaper eller evne til å innhente relevant faglig informasjon, og kunne utvise dømmekraft i kritiske valgsituasjoner

Jeg har laget et sammendrag av hvilke ord respondentene bruker for å beskrive ordet tillit. Flest bruker ordene til å stole på (8 stykker) for å beskrive ordet tillit. Det neste ordet som flest benytter er respekt (4 stykker) og åpenhet (4 stykker). Videre rangering er lojalitet, kompetanse og å lytte.

På spørsmålet om de har tillit til seksjonsleder er det noe spredning på svarene og 2 har ikke svart. 66% svarer at de er svært enig i at de har tillit til seksjonsleder. Mens 17% er litt enig. Kun 9% er litt eller svært uenig i at de har tillit til seksjonsleder (Spørsmål 26).

57% svarer at de er svært eller litt uenig i at de har opplevd å ikke ha tillit til seksjonsleder. Mens 14 % er svært enig i at de har opplevd dette (Spørsmål 29). Oppfølgingsspørsmålet var et åpent spørsmål hvor respondentene blir bedt om å beskrive situasjonen med stikkord. Av de 8 personene som svarte at de har opplevd situasjoner hvor de ikke har hatt tillit til seksjonsleder.

Her er 2 av beskrivelsene:

- Seksjonsleder har lite kunnskap om enhetens pasientgrupper samt utfordringer til drift. Har heller ikke kunnskap om turnus, rettigheter mm. Vanskelig å få støtte fra leder ved slike spørsmål.
- Leder har tidligere basert beslutninger på verdier som er fjernt fra mitt verdisett. Vært mer opptatt av å blidgjøre oppover enn å ivareta nedover.

Det er viktig for meg at en leder er et forbilde er et av kriteriumsspørsmålene som ble stilt i studien. På dette spørsmålet er det liten spredning, alle har svart og 93% sier seg litt eller svært enig i dette. Kun 7 er uenig (Spørsmål 27). På oppfølgingsspørsmålet om de ser på sin egen seksjonsleder som et forbilde er det vesentlig større spredning på svarene, 1 person som ikke har svart. 28% er litt eller svært uenig i at seksjonsleder er et forbilde, mens 36% er litt enig og 36% er svært enig (Spørsmål 28).

4.8 Korrelasjonsanalyser

For å teste hypotesene er det utført korrelasjonsanalyser. Jeg har valgt å kommentere alle analysene under ett da ingen av korrelasjonene som ble utført viser signifikant sammenheng mellom enhetsleders alder og opplevelsen av tillit eller enhetslederens erfaring og opplevelse av tillit. Dette betyr at alle hypotesene må forkastes. Jeg har valgt å ta med en tabell som illustrerer et av områdene (Tabell 8).

Tabell 8			
Korrelasjon alder og integritet		Hva er din alder?	Integritet_1
Hva er din alder?	Pearson Correlation	1	-,198
	Sig. (2-tailed)		,323
	N	29	27
Integritet_1	Pearson Correlation	-,198	1
	Sig. (2-tailed)	,323	
	N	27	27

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene i undersøkelsens diskuteres på bakgrunn av gjennomgang av forskning og teori. Det er en hensikt gjennom diskusjonen å besvare problemstillingen med forskningsspørsmålene og hypotesene. Teorien jeg har benyttet handler i hovedsak om forholdet mellom leder og medarbeider. Selv om enhetsledere selv er i en lederposisjon er de ovenfor sin seksjonsleder en medarbeider. Derfor er teorien om leder-medarbeiderrelasjonen relevant, men i enkelte situasjoner kan enhetsleder som medarbeider trolig se annerledes på enkelte ting enn en medarbeider som ikke er i en lederstilling.

Jeg har valgt å innlede diskusjonskapittelet generelt om tillit for videre å dele kapittelet inn i forhold til de fem elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens. Jeg har valgt å ikke diskutere hypotesene for seg, men valgt å trekke det frem i diskusjonen der jeg finner det relevant. Begrunnelse for at dette ikke diskuteres for seg er at både hypotese 1 og hypotese 2 måtte forkastes.

5.1 Hva er tillit?

Respondentene i studien beskriver fra det åpne spørsmålet blant annet tillit med ord som stole på, respekt, åpenhet, lojalitet og kompetanse. Dette er beskrivelser som er gjenkjennbare fra litteraturen om tillit, blant annet fra begge de to definisjonene som jeg benytter i kapittel 2.2. I Spurkeland sin definisjon handler nøkkelordene om å innfri forventinger og ikke sabotere mellommenneskelige relasjoner. Dette kan knyttes opp imot enhetsledernes beskrivelser av tillit i form av blant annet beskrivelser som lojalitet og kompetanse. Et spørsmål i undersøkelsen er om enhetslederne har tillit til sin seksjonsleder, det har over halvparten av respondenten (66%) sagt seg svært enig i at de har mens 17% er litt enig. Dette resultatet kan henge sammen med det den amerikanske professoren Uslaner skriver om at tillit er naturlig for alle mennesker. Han mener at man er født med grunnleggende tillit til andre og dersom denne naturlige tillitten ikke er tilstede kommer det av negative relasjonelle hendelser i livet (Uslaner, 2002). Resultatene støttes også av studien til Bagraim og Hime fra 2007 som fant at ansatte hadde større tillit til sin leder enn til sine kollegaer (Bagraim og Hime, 2007). Spurkeland på sin side skriver at tillit ikke oppstår kun på bakgrunn av at man innehar en lederposisjon. Altså at det å ha en lederstilling er i seg selv ikke nok for å bygge tillit (Spurkeland, 2012). Deltakerne i denne undersøkelsen kan i kraft av selv å være ledere tenkes å ha andre krav til en leder enn medarbeidere som ikke selv er ledere. Resultatene i min

undersøkelse viser uansett at enhetslederene i de 3 klinikkene i stor grad har tillit til sin seksjonsleder og på bakgrunn av litteraturen som omhandler tillit er dette resultatet et godt utgangspunkt for seksjonslederene i de aktuelle avdelingene til å utøve ledelse. Tillit mellom leder og medarbeider kan regnes for en av hoved forutsetningene for å lykkes med lederskapet (Spurkeland 2012, Dirks og Skarlicki, 2004, Sørhaug, 1996, Arnulf og Brønn, 2014). Høy grad av tillit til egen leder kan også gjøre at medarbeiderne får et høyere ønske om å gjøre en god jobb (Bagraim og Hime: 2007). Det er en liten andel av respondentene, 9% som svarer at de ikke har tillit til seksjonsleder. Spørreundersøkelsen spør ikke om hva som er grunnen til den manglende tilliten. Sannsynlig er det ulike grunner. Litteraturen om tillit beskriver blant annet at tidligere erfaringer med en leder kan spille inn eller at tillitsforholdet vil kunne variere i ulike deler av relasjon (Burke, m.fl. 2007). Dette kan for eksempel være noe av forklaringen på manglende tillit til seksjonsleder. I min undersøkelse utgjør ikke 9% av respondentene en stor gruppe mennesker. Teorien beskriver noen grunner til at enkelte ikke opplever å ha tillit til sin leder. Det kan for eksempel handle om hendelser som har skjedd (Burke, m.fl. 2007). Ut fra egne erfaringer kan slike hendelser for eksempel være at enhetsleder ikke opplever å være inkludert, eller bli behandlet rettferdig. Hele avdelingens lederteam, som seksjonslederen er en del av kan også virke på den totale opplevelsen av tillit. Det er også et poeng at denne undersøkelsen kun gir et øyeblikksbilde av virkeligheten. Kanskje enheten akkurat i perioden for undersøkelsen er inne i en krevende fase med for eksempel omstilling som gjør at tillitsforholdet er svakere enn ellers. Dette kan påvirke resultatene.

I spørreundersøkelsen ble det stilt et kriteriumsspørsmål om det var viktig for enhetslederene at en leder fremsto som et forbilde. På dette spørsmålet var respondentene veldig enige og så mange som 97% sier seg enig i at dette er viktig. Dette funnet støttes av litteraturen som blant annet handler om personlige egenskaper hos en leder. Spurkeland knytter egenskaper som åpenhet, ærlighet, og forutsigbar oppførsel som viktige forutsetninger for å bygge tillit (Spurkeland, 2012). Og ledere som innehar og lever ut disse egenskapene er gjerne lett å like og ha tro på og de vil igjen gjerne fremstå som gode forbilder. Kriteriumsspørsmålet om oppfatningen av ledelse generelt ble fulgt opp av spørsmål om respondentene så sin egen seksjonsleder som et forbilde. På dette spørsmålet har svarene større spredning og 28% av respondentene er ikke enig i at de ser seksjonsleder som et forbilde. 36% er litt enig og 36% er svært enig i at seksjonsleder er et forbilde. Når man sammenligner disse funnene er det

tydelig at en enhetslederne ønsker å ha sin leder som forbilde, men at flere faktisk ikke opplever dette i hverdagen. Til tross for dette resultatet svarer de aller fleste enhetslederne at de har tillit. I denne studien kan derfor ikke det at leder ses på som et forbilde sies å være hovedgrunnen til at ansatte opplever tillit.

5.2 Kompetanse

Spurkeland deler kompetanse inn i faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap (Spurkeland, 2012). Den faglige kunnskapen i en sykehusavdeling kan handle om flere ting, blant annet lederkompetanse, generell profesjonskompetanse for eksempel sykepleie og kompetanse i avdelingens medisinske spesialfelt. Mellommenneskelig kunnskap handler om relasjoner mellom mennesker blant annet utvikling av tillitsforhold. I denne studien stilles det spørsmål som både handler om fag kunnskap og mellommenneskelig kunnskap. 76% mener at leder har faglig kompetanse innenfor enhetens spesialere er viktig for å ha tillit til en leder. Tanken bak spørsmålet er å finne om enhetsledere mener at spesifikk kompetanse innen det medisinske fagfeltet er vesentlig for tillitsforholdet. Under arbeidet med analysen ser jeg at det er flere muligheter for tolkning av spørsmåls formuleringen «ententes spesialere».

Enhetslederne kan ha tenkt overordnet på profesjon og ikke medisinsk fagfelt, for eksempel at de mener sykepleier skal være ansatt i stilling som seksjonsleder for sykepleiertjenesten og ikke en lege. Det at enhetslederne ønsker ledere som kjenner eget fagfelt kan også henge sammen med opplevelsen av å bli forstått, være trygg på at avgjørelser tas til det beste for avdelingen og opplevelse av samhold. Burke m.fl. fant i sin studie fra 2007 at ansatte som opplever at ledere tar ansvar for faglig utvikling og opplæring opplever at lederne er mer engasjerte og forståelsesfulle og dette øker tilliten (Burke, m.fl. 2007). Ansatte kan tenke at for at en leder skal kunne delta i opplæring og utvikling må fagfelt være kjent og at det ikke oppleves som nok at lederen har teoretisk innsikt, eller generell kompetanse innen sykepleie eller ledelse. Disse funnene kan også sies å støttes av teorien om transformasjonsledelse. I denne ledelsesretningen er det at leder er en god rollemodell viktig (Busch, 2012). I forhold til kompetanse kan dette handle om enhetsleders ønske om at seksjonsleder har gode fagkunnskaper og på den måten fremstår som en god rollemodell. Det ble stilt et åpent spørsmål der respondentene ble bedt om å beskrive episoder hvor de ikke har hatt tillit til sin seksjonsleder. Funnene viser at respondentene trekker frem episoder hvor seksjonsleder mangler kunnskap om både fag, turnus og drift. Dette funnet støtter øvrige funn. Funnet om faglig kompetanse støttes også av respondentenes mening om formell lederkompetanse. Det

er kun 7% som mener at formell lederkompetanse er en forutsetning for tillit. Dette kan tyde på at respondentene vurderer faglig kompetanse som viktigere enn formell lederkompetanse for utvikling av tillit. En annen måte å se på disse resultatene vil avhenge av hvordan man definerer kompetanse. Som nevnt over deler Spurkeland kompetanse opp i ulike former for kunnskap. Og Busch definere kunnskap som teoretisk innsikt i hvordan arbeidsoppgaver innenfor spesialet skal utføres, mens det er ferdigheter som sier noe om praktisk utførelse (Busch, 2012). Denne utdypingen av begrepene har ikke respondentenes sett når de svarer på spørsmålet og derfor er det vanskelig å si helt sikkert hva de legger i kompetanse innen enhetens spesialer og hvor viktig det er for utvikling av tillit.

Et annet spørsmål i undersøkelsen omhandler om det er like viktig at en leder benytter støttefunksjoner (for eksempel fagsykepleier) når det gjelder faglig kompetanse som at leder selv har denne kompetansen. Denne påstanden er så mange som 90% litt eller svært enig i. Dette svaret kan settes opp mot resultatene i forhold til leders kompetanse om enhetens spesialer. Funnene kan leses som at så lenge seksjonsleder benytter kompetente fagpersoner rundt seg er det like viktig som at de selv har denne kompetansen. Denne påstanden er det kun 10% som er uenig i. Funnene på disse to spørsmålene gir ikke et entydig bilde av resultatene og kan tolkes på flere måter. Respondentene har i stor grad svart at det er viktig for utvikling av tillit til seksjonsleder at seksjonsleder har gode kunnskaper om enhetens spesialer. De har samtidig svart at det er like viktig at seksjonsleder benytter for eksempel fagfunksjon som at de har fagkunnskapen de har selv. Funnene gjør det vanskelig å konkludere i forhold til respondentenes mening om hva som er viktigst i forhold til om seksjonsleder har fagkunnskap selv, eller benytter andre fagpersoner aktivt.

I forhold til mellommenneskelig kunnskap stiller studien blant annet spørsmål om samarbeid og om seksjonsleder bidrar til godt samarbeid for å nå felles resultater i ledergruppen. Til dette sier 28% seg uenig mens 66 % er enig. Dette viser at godt over halvparten av respondentene er fornøyd med sin seksjonsleder når det kommer til bidrag til samarbeid. I arbeidet med diskusjonen ser jeg her at jeg kunne ha utført korrelasjonsanalyse for å finne eventuelle sammenhenger, men på grunn av knapphet med tid ble ikke dette mulig.

Det stilles ikke spørsmål i studien om hvilke forhold av faglig eller mellommenneskelig kompetanse som enhetslederne rangerer som viktigst i forhold til utvikling av tillit, men funnene viser at selv om de fleste av respondentene er enig skiller noen svar seg ut. Det er

24% som ikke mener spesialkompetanse hos seksjonsleder er en forutsetning for tillit og det kan da være sannsynlig at det er noen av disse er med blant de 90% som mener utnyttelse av andres fagkompetanse er like viktig, som at seksjonsleder har denne kompetansen selv. Det er mulig at noen synes det er viktigst med fagkunnskap og andre med mellommenneskelig kunnskap. Både Grimen og Spurkeland sier at tillit kan variere i en relasjon og at for noen vil fag være viktigere enn mellommenneskelighet og motsatt. Også innad i en relasjon kan man ha tillit til sin leder i deler av relasjonen (Grimen, 2009, Spurkeland 2012) Dette støttes også av Vardeberg sin masterstudie fra 2011, hvor hun fant at tillitsforholdet kan variere i en og sammen relasjon. Min studie sier som sagt ingen ting om respondentenes rangering, men dette er en måte å tolke funnene på. I forhold til relasjonen mellom enhetsleder og seksjonsleder vil sannsynlig både forhold som omhandler mellommenneskelige forhold og fagkunnskap være viktig. For eksempel i omstillingsperioder hvor enhetens fremtid planlegges vil fagkunnskap hos seksjonsleder være viktig for å sikre enhetens faglige og medisinske tilbud. I andre settinger hvor for eksempel enhetslederne er i en personlig vanskelig situasjon vil seksjonslederens mellommenneskelige egenskaper være viktig for utvikling av tillit. I driften av en enhet i Oslo Universitetssykehus vil også egenskaper som handler om drift av enhet, lønnsutbetaling og behandling av avvik trolig spille inn på opplevelsen av kompetanse og tillit, for dersom disse arbeidsoppgaven ikke utføres vil det få konsekvenser for både privatliv og arbeidsdagen for enhetslederne.

Under spørsmålene som handler om kompetanse stilles det også spørsmål om mål. Både om seksjonsleder sørger for tydelige mål og sikrer systematisk oppfølging av målene. 66% er enig i at seksjonsleder setter tydelige mål, mens 34% er uenig i dette. Når det kommer til oppfølging av målene mener så mange som 72% at det er lite systematisk oppfølging. Dette funnet viser at det er mange enhetsledere som ikke er fornøyd med måloppnåelse. Dette kan i utgangspunktet være et område som kan svekke tillitsforholdet. Dersom en leder ikke følger opp det som er vedtatt enten av organisasjonen overordnet eller i avdelingen kan det gå ut over både leders troverdighet og opplevelse av lojalitet. Dette er et området som kan svekke et tillitsforhold (Yukl, 2013). Etter min mening kan derfor det å ikke følge opp målsettinger henge tett sammen med evne til å opptre med integritet. For å forstå disse resultatene fullt ut er det viktig å se på muligheten for at det har vært uklart for respondentene hvilke mål det spørres etter. Er det enhetens mål, personlige mål eller kanskje overordnede mål for hele sykehuset eller Helse Sør-Øst? Dette kan virke inn på resultatene. Det å arbeide aktivt med måloppnåelse kan også si noe om mestring og hvordan leder mestrer sine ledelses oppgaver.

Det at godt over halvparten av de som har svart på undersøkelsen mener at seksjonsleder ikke følger opp målsettinger kan si noe om hvordan de mestrer deler av arbeidsoppgavene sine. Høst er i sin bok opptatt av nettopp mestring og mener at dersom ansatte opplever at leder ikke mester sine oppgaver kan det gå på bekostning av tilliten (Høst, 2014). På den andre side kan overordnede mål være i konflikt med avdelingens eller enhetens mål og dette kan påvirke hvordan enhetslederen både ønsker at seksjonsleder skal følge opp målsettinger og hvordan de selv følger det opp. For Oslo Universitetssykehus er omstillingsprosessen og store uenigheter innad i klinikkene om for eksempel lokalisering av en avdeling og fordeling av ressurser eksempler på situasjoner hvor ansatte kan ha veldig ulik oppfatning av hva som er målene og hva man dermed skal jobbe mot å oppnå. Busch skriver om transformasjonsledelse at en viktig del er at lederen stimulerer til intellektuell utvikling. Dette kan for eksempel være ved å involvere ansatte i utviklingen og planlegging, oppfordre til kreativitet og løsningsfokuserede holdninger (Busch, 2012). For et sykehus som Oslo Universitetssykehus tenker jeg at denne delen av transformasjonsledelse kan knyttes opp imot både seksjonsledernes faglige og mellommenneskelige kompetanse og også i arbeidet med omstilling. Teori om transformasjonsledelse påpeker også at arbeid mot felles mål og verdier skapes best i relasjoner som består av tillit (Busch, 2012). Før jeg utførte spørreundersøkelsen hadde jeg en forestilling om at enhetsledernes alder og ledererfaring ville spille inn på opplevelsen av kompetanse og dermed opplevelsen av tillit. På bakgrunn av dette utviklet jeg noen hypoteser. Resultatene fra undersøkelse støtter ikke mine forestillinger og viser ingen signifikant sammenheng mellom hverken enhetslederes alder eller ledererfaring. I forhold til teori jeg har lest har jeg heller ikke funnet mye som støtter mine opprinnelige forestillinger.

5.3 Integritet

Integritet trekkes frem som et veldig viktig element for å oppnå tillit mellom leder og ansatt. Yukl uttrykker det så klart som at integritet er en forutsetning for mellommenneskelig tillit (Yukl, 2013). Schindler og Thomas (1993) fant i sin studie at integritet var den viktigste komponenten for utvikling av tillit mellom ledere og ansatte. På spørsmål om seksjonsleder gir uttrykk for egne meninger svarer 83% enten svært eller litt enig, mens det er 14% som er litt uenig. Det er ingen som er svært uenig i at seksjonsleder gir uttrykk for egne meninger. I forhold til å inneha egenskapen integritet er nettopp samsvar mellom det man sier og det man gjør viktig (Spurkeland, 2012). Dette kan også handle om verdier som ærlighet og åpenhet (Yukl, 2013). Hvordan enhetslederen er som person kan også virke inn på hvordan de

vurderer seksjonsleders integritet. Er de selv opptatt av integritet som ledere, er de opptatt av hvordan egne ansatte ser på dem? Hvilke motivere en har som leder kan også spille inn. Er enhetsledere kun er i jobben på grunn av status og lønn for eksempel kan dette virke inn på hvordan de er opptatt av at egen leder fremstår som leder. Mens er enhetslederen genuint opptatt av ledelse og holdninger vil de kanskje stille større krav til egen seksjonsleder i form av oppriktighet og å opptre som rollemodell. Hvordan seksjonslederen velger å kommunisere med sine ansatte kan også spille inn på hvordan de oppfatter lederen til å gi uttrykk for egne meninger. Arnulf trekker frem ulike personligheter i måten å kommuniserer på og at dette vil være med på å påvirke opplevelsen av blant annet integritet (Brønn, Arnulf, 2014). Eksempel på ulike personligheter som det er sannsynlig påvirker for eksempel kommunikasjon er om seksjonslederen er innadvendt eller utadvendt. Her vil også seksjonsleders personlighet og motiver spille en rolle. Gjennom informasjon og kommunikasjon kan seksjonsleder til en viss grad styre hvordan enhetslederen vurderer seg. Kanskje det ikke er så lett for enhetslederen å avsløre usannheter eller uekte atferd. Dersom seksjonsleder velger å benytte seg av transformasjonsledelse er et viktig element at gode kommunikasjonsevner er viktig. Det seksjonsleder formidler til sine enhetsledere må være ekte, relevant for deres hverdag og handle om både ting de er opptatt av og kjenner seg igjen i (Busch, 2012). Dette vil sannsynlig være med på å forsterke opplevelsen av integritet.

I min studie stilles det et kontrollspørsmål med negativt fortegn. Respondentene får spørsmål hvor de skal svare ut om seksjonsleder sjeldent gir uttrykk for egne meninger. Her er funnene helt i samsvar med spørsmålet over. 83% sier seg svært uenig i at seksjonslederen sjeldent gir uttrykk for egne meninger. Mens 17% er litt enig. Dette gir nøyaktig det samme resultatet som på spørsmålet over hvor 83% er enig i at seksjonsleder gir uttrykk for egne meninger. Samsvar i resultatene på en slik måte gjør at det er mulig å si at enhetslederens opplevelse av seksjonsleders integritet i de tre klinikkene er høy. Dette funnet er trolig en styrke for seksjonsledere i de tre klinikkene. Burke, m.fl. har i sin studie funnet at dersom en leder mangler integritet vil ansatte sannsynlig ikke jobbe like aktivt mot å nå fastsatte mål, blant annet av frykt for å bli for sårbar. Burke fortsetter videre med at dersom ansatte tror på sin leder og opplever at leder har integritet er sjansen for at det utvikles fellesskapsfølelse og samarbeid. Ansatte vil trolig ønske å bidra til måloppnåelse og også være mer delaktig i informasjonsutveksling (Burke, m.fl. 2007).

Tor Busch sier i sin bok at integritet handler om bevissthet i forhold til egen profesjon, i tillegg til synlige verdier (Busch, 2012). Og for respondentene i min studie kan dette henge sammen med området som omhandler kompetanse. Respondentene har som nevnt over vært relativt samstemte om at seksjonsleders faglige kompetanse er viktig for utvikling av tillit. Respondentene er sykepleiere på enhetsleder nivå, som er det ledernivået som er nærmest avdelingens drift, både i forhold til pasientkontakt og pleiepersonalet. Det er mulig å tenke at denne nærheten til praksis gjør at respondentene er opptatt av faglig kompetanse hos sin leder og at vurderingen av seksjonsleders integritet handler om faglig styrke i forhold til både sykepleieryrket og det medisinske fagområdet som er i den enkelte avdeling. I min studie er scorene som gjelder seksjonsleders integritet generelt høye. Dette kan da kanskje henge sammen med den totale oppfatningen av tillit til seksjonsleder som over 83% av respondentene har sagt at de har.

5.4 Lojalitet

Lojalitet er viktig for tillit fordi det handler om vilje til å være til stede og stille opp for andre personer (Spurkeland, 2012). I denne studien har jeg valgt 10 spørsmål som jeg mener sier noe om ansattes forhold til lojalitet og lojalitetens betydning av tillit. Studien stiller spørsmål om seksjonslederen ofte sier at hun/han ikke har tid til å snakke, på dette spørsmålet er respondentene svært samstemte og så mange som 90% sier seg svært eller litt uenig i spørsmålet. Dette kan handle om lojalitet da en leder som tar seg tid er et tydelig tegn på at lederen verdsetter samhandling og samarbeid og tar den ansatte på alvor. Det viser lojalitet til oppgaven som leder. Spurkeland sier at tillit i stor grad handler om relasjoner og at en leder ikke kan bygge relasjon uten å benytte tid. Han fortsetter videre med at tillit i en slik relasjon vil bli sterkere jo bedre kjent leder og medarbeider er (Spurkeland, 2012). 10% av respondentene opplever at seksjonsleder ofte sier at han/hun ikke har tid til å snakke. I min studie er dette et lavt antall personer. En faktor jeg tenker kan spille inn når 10% sier at de opplever at seksjonsleder ikke har tid til å snakke er hvilke forventninger enhetsleder har til sin seksjonsleder. Både i forhold til tid i arbeidstiden til samtaler, men også i forhold til deltagelse i for eksempel enhetsleders arbeidsoppgaver. Slike forventninger som kanskje ikke er i overensstemmelse med seksjonsleders muligheter eller tanker er viktig å avklare, for eksempel i en medarbeidersamtale. Andre faktorer kan være seksjonsleders personlighet og lederstil. Kanskje seksjonslederen ikke er opptatt av nære relasjoner eller er oppmerksom på hvor viktig dette ifølge teorien har vist seg å være.

Et annet spørsmål respondentene fikk handlet om seksjonsleders evne til å sikre at nødvendige beslutninger tas. For en seksjonsleder i et sykehus som Oslo Universitetssykehus kan man ofte bli stående i dilemma mellom organisasjonens overordnede mål og ønsker og de enkelte enhetsledere og avdelingers behov. I min studie svarer 72% at det er enig i at seksjonsleder sikrer at beslutninger tas. Det forventes at en leder skal ta beslutninger og resultatene fra dette spørsmålet kan tolkes dit at respondentene tror på sine seksjonsledere. Spurkeland presiserer at for at ansatte skal tro på sin leder over tid må lederen opptre på en måte som vekker tillit kontinuerlig (Spurkeland, 2012). Det er 28% som svarer at de er litt eller svært uenig i at seksjonsleder sikrer at nødvendige beslutninger tas. Studiens spør ikke om hva som er forklaringen på dette. Noen grunner kan være at seksjonslederen ikke oppfattes som tydelig, og at det ikke kommuniseres ut i personalgruppen hvilke beslutninger som tas og hvilke konsekvenser dette får. Andre grunner kan være negative opplevelser eller erfaringer fra tidligere (Grimen, 2009). Dette kan virke inn på opplevelsen av om seksjonslederen virker lojal både mot organisasjonen og mot enheten. Resultatene på dette spørsmålet kan også påvirkes av for eksempel enhetsleders helhetsoverblick. Seksjonslederen jobber med mer overordnede oppgaver enn en enhetsleder, og avhengig av hvor flink seksjonslederen er til å formidle til enhetslederen er det sjans for at enhetslederen har mindre helhetsbilde og av den grunn har mer utfordringer med å faktisk vurdere om seksjonsleder sikrer at beslutninger tas. Andre faktorer som kan påvirke disse funnene er hva seksjonsleder kommuniserer til enhetslederne. Fremstiller de seg selv i et godt lys, skylder de på andre hvis noe går galt og hvordan blir informasjon silt? Dette kan henge sammen med det Luhmann sier om selvfremstilling. Han snakker om at en leder som har en bevisst selvfremstilling kan vinne tillit med å være strategisk i både oppførsel og uttalelser ovenfor medarbeidere. Han presiserer videre at en slik strategisk selvfremstilling kan bli for bevisst og dermed virke mot sin hensikt og føre til mistillit fremfor tillit (Luhmann, 2009).

Kirkhaug snakker om lederlojalitet, og at ansattes lojalitet mot sin leder er en viktig forutsetning, både for verdibasert ledelse og for at ansatte skal følge bestemmelser og regler i organisasjonen (Kirkhaug, 2013). Min studie stiller et kriteriumsspørsmål der respondentene skal svare ut sin mening om det er viktig at ledere generelt er lojale mot de beslutninger som tas. Det er ingen som uenige i dette. 97% er litt eller svært enig. Når det kommer til praksisspørsmålet som respondentene skal svare ut om egen seksjonsleder er lojal mot

beslutninger som tas er det også veldig positive svar for seksjonslederne. 31% svarer at de er litt enig mens 62% er svært enig. Kirkhaug mener at det som kan være utfordrende med lederlojalitet blant annet er mellomleders krav om å følge overordnede verdier og bestemmelser uavhengig av egne meninger (Kirkhaug, 2013). Før jeg analyserte funnene tenkte jeg at for en stor organisasjon som Oslo Universitetssykehus kunne dette tenkes å være ekstra utfordrende både på grunn av en langvarig omstillingsprosess, men også på grunn av mange lokalisasjoner. Jeg vet at det er mange seksjonsledere som har lederansvar fordelt på ulike adresser. Men etter å ha sett på resultatene viser respondentene at de er enige i at seksjonsleder er lojal mot beslutninger som tas. Disse positive resultatene kan tyde på at relasjonen mellom seksjonsleder og enhetsleder i de tre klinikkene som har deltatt i undersøkelsen er god. Dersom man samarbeider med noen man liker vil takhøyden ved feil være større og trolig vil enhetsleder svare mer positivt om en seksjonsleder man liker. I en prosess med omstilling kan kanskje enhetsledere bedømme seksjonsleder til å være lojale, selv om de er illojale mot overordnede beslutninger. Et eksempel på dette kan være om seksjonsleder er illojal mot overordnede avgjørelser fordi de avgjørelsene går på tvers av en avdelings ønsker, og seksjonsleder da velger å jobbe for egn avdeling, og dermed oppleves som lojal av den grunn.

Tidligere i kapittelet har egenskaper som bidrar til tillit vært et tema. En slik faktor kan være tilbakemeldinger og ros fra leder. Dersom en enhetsleder opplever å få positiv tilbakemelding i form av ros kan det for noen oppleves som å bli sett av sin seksjonsleder. Det er også en måte for seksjonslederen å bygge relasjon på. Spurkeland mener at en god relasjon er vesentlig for et tillitsforhold og at det er lederen som skal ta hovedansvaret for å sikre gode relasjoner (Spurkeland, 2012). Når man som leder gir ros til en ansatt, kanskje med den mening å blant annet bygge relasjon og gode tillitsforhold er det viktig å være troverdig og sannferdig. Niklas Luhmann har, som jeg har nevnt tidligere, skrevet om selvfremstilling og at en leder kan opptre strategisk og bevisst i forhold til å fremstille seg selv på en bevisst måte for å bygge tillit. For eksempel ved å være oppmerksom og gi positive tilbakemeldinger og ros. Luhmann presiserer at det er viktig å være seg selv og ikke fremstå som strategisk og beregnende ovenfor de ansatte da dette kan fremme mistillit fremfor tillit (Luhmann, 1999). Min studie stiller spørsmål om ros fra leder.

På kriteriumsspørsmålet som sier noe om respondentenes generelle oppfatning av ledelse svarer 86% at de er svært eller litt enig i at de ville savne ros fra en leder dersom de sjeldent fikk dette. Kun 14% er uenig og mener de ikke ville savne ros. På oppfølgingsspørsmål som handler om de savner ros fra egen seksjonsleder svarer over halvparten, 55% at de er uenig i at de savner ros fra seksjonsleder mens 38% svarer at de savner ros fra sin seksjonsleder. Dette betyr at det er flere av respondentene som i kriteriumsspørsmålet har sagt at de vil savne ros fra en leder om de ikke fikk dette, som i sin arbeidshverdag faktisk savner ros fra seksjonsleder. Dette er funn som tilsier at enkelte av seksjonslederne i de tre klinikkene har noe å jobbe mot i forhold til å se sine ansatte. Sett fra en annen side kan det at over halvparten av enhetslederne ikke savner ros kan forklares på flere måter. Som selvstendig enhetsleder har man kanskje ikke behov for ros. De demografiske data som er samlet inn i spørreundersøkelsen viser at det er en hovedtyngde av voksne enhetsledere med både ledererfaring og utdanning som har svart på undersøkelsen. En selvgående og erfaren leder kan for eksempel oppleve frihet, delegering av ansvar og inkludering som positive tilbakemeldinger fra seksjonsleder og dermed ha mindre behov for direkte ros. Denne sammenhengen med alder og erfaring stemmer ikke overens med funnene fra mine korrelasjonsanalyser. De analysene viste ingen sammenheng mellom alder, erfaring og opplevelse av lojalitet. Det kan være ulike grunner til at ansatte ikke opplever å få den rosen de ønsker. Det kan handle om forventninger som ikke er samstemte mellom leder og medarbeider. Det kan også handle om lite tilstedeværelse for eksempel på grunn av lederansvar ved ulike lokalisasjoner. Det at det er flere respondenter som ikke er fornøyd med ros og tilbakemelding fra leder kan være uheldig av flere grunner. Det kan blant annet føre til at den ansatte ikke opplever at lederen er lojal mot seg som arbeidstaker og på den måten mot sine arbeidsoppgaver som leder. Det kan også gjøre noe med klimaet på arbeidsplassen. Dersom en leder ikke går foran som et godt forbilde (Spurkeland, 2012). Dette kan potensielt være elementer som svekker tillitsforholdet.

5.5 Åpenhet

Schindler og Thomas fant i sin studie fra 1993 at åpenhet er en viktig faktor for utvikling av tillit både fra leder til medarbeider og fra medarbeider til leder. Burke, m.fl. skriver i sin oversiktsartikkel at dersom en ansatt har tillit til leder er sjansene for at den ansatte opptrer åpent og ønsker å dele blant annet informasjon større (Burke, m.fl. 2007). I Min studie stiller jeg flere spørsmål om åpenhet, blant annet tre kriteriumsspørsmål hvor jeg ønsker å finne

respondentenes generelle oppfatning av ledelse og åpenhet. Et av kriteriumsspørsmålene handler om åpen kommunikasjon. Er det viktig at et lederteam snakker åpent om det som skjer på arbeidsplassen? 97% av respondentene er enig i dette. Dette viser at enhetslederne i de tre klinikkene er opptatt av åpenhet på arbeidsplassen. Dette funnet støttes av funnene på det åpne spørsmålet om tillit. Flere av enhetslederne nevner åpenhet som et viktig element til tillit. Kriteriumsspørsmålet følges opp med et spørsmål om det snakkes åpent sammen i egen ledergruppe er det noe spredning på svarene. 14% er uenige at det snakkes åpent sammen, mens 79% er enig. Ettersom min studie har få respondenter kan jeg ikke lese så mye ut av disse resultatene, men funnene viser at det er noen enhetsledere som mener det ikke kommuniseres åpent i egen ledergruppe.

I følge Rudi Kirkhaug er åpenhet og ærlighet en veldig viktig faktor for tillit (Kirkhaug, 2013). Faktorer som kan spille inn på relasjonen mellom enhetsleder og seksjonsleder og som kan være avgjørende for hvor åpen og ærlig denne relasjonen oppleves, kan for eksempel være både personligheten hos begge de involverte. Hva slags personlig forhold de har kan også spille inn. Er det en god tone, har man like verdier og holdninger? Hvor godt kjenner man hverandre. Situasjoner kan også tolkes og kanskje enhetslederen tolker situasjoner feil? For eksempel i en omstillingsprosess hvor man er redd for enhetens eller egen fremtid. Kanskje enhetsleder eller seksjonsleder har skjulte motiver som gjør at man ikke deler informasjon eller bevisst holder tilbake? Det er viktig for ansatte å kunne være trygge på at en leder både inkluderer og deler viktig informasjon som angår arbeidsplassen (Kirkhaug, 2013). På spørsmål om seksjonsleder i liten grad informerer om det som skjer i organisasjonen er 31% enig i dette. Selv om min studie er liten, sier dette funnet noe om enkelte enhetslederes oppfatning av sin leder. Noe av det som er uheldig dersom kommunikasjonen fra seksjonsleder ikke er åpen og ærlig er at det kan bidra til rykter, uro og dårlig stemning på en avdeling (Kirkhaug, 2013). På dette spørsmålet var det 69% som ikke opplevde at det ble tilbakehold informasjon og selv om 31% da er et relativt lavt tall, kan selv et lite antall av ansatte som ikke opplever å være inkludert eller ivaretatt med åpenhet være med på å påvirke stemningen på enheten.

Det er stilt et kriteriumsspørsmål som omhandler å tilbakeholde informasjon og respondentene er igjen veldig enige. 90% sier at de er litt eller svært enig i at det er negativt dersom en leder tilbakeholder informasjon fra en ledergruppe. Når respondentene svarer på oppfølgingsspørsmålet som omhandler egen seksjonsleder er svarene mer sprikende. På

spørsmål om de har opplevd at egen seksjonsleder har tilbakeholdt informasjon svarer nesten halvparten, 45% at de er svært uenig i dette. 24% svarer at de er litt eller svært enig i at de har opplevd at informasjon tilbakeholdes. Disse funnene viser at det er flere av de 90% som sier at tilbakeholding av informasjon er uheldig som faktisk opplever dette i hverdagen. Dette vil kunne virke inn på utvikling av tillitsforholdet til lederen. Dersom en ansatt opplever å ikke få all informasjon kan den ansatte oppleve å ikke bli regnet med eller ikke føle at leder har tillit (Kirkhaug, 2013). I enkelte settinger kan det være fristende for en leder å tilbakeholde eller avvente informasjon i frykt for å for eksempel skape mer uro eller kanskje fremstå som usikker. I følge Kirkhaug har dette en tendens til ikke å være hensiktsmessige vurderinger da tilbakeholding ofte kun fører til eskalering av rykter og usikker stemning på en arbeidsplass (Kirkhaug, 2013). I et sykehus som Oslo Universitetssykehus, som har vært i en langvarig omstillingsprosess kan, dette trolig oppleves som ekstra utfordrende både for ledere og for ansatte. Nye forslag dukker stadig opp uten at alle sider ved forslaget er gjennomdiskutert. For respondentene som selv er ledere er ønsket om å være informert sterkt og det vil sannsynlig være hensiktsmessig for seksjonslederen å være nøyaktig med informasjon, det kan også føre til likestillingsfølelse mellom seksjonsledere og enhetsledere (Kirkhaug, 2013). En utfordring for en seksjonsleder i en så stor organisasjon som Oslo Universitetssykehus, kan være antallet enhetsleder man har ansvaret for. Enhetslederne kan også være lokalisert på ulike lokalisasjoner. Dette gjør at de kan ha ulikt behov både for oppfølging, støtte og informasjon. Noen er allerede i lokaler hvor de skal være, opplever trygghet og føler seg ikke presset av omorganisering. Andre enhetsledere som har arbeidsplassen sin på en lokalisasjon som skal flyttes/endres er i en mer utsatt posisjon. Dette gjør at seksjonsleders nærhet til enhetslederne trolig vil være viktig. Det å kjenne sine ansattes behov for å møte de med det de trenger og på den måten kunne sikre godt samarbeid og kommunikasjon.

5.6 Konsistens

Burke fant i sin studie at dersom ansatte opplever at lederen opptrer på en forutsigbar måte som også føles rettferdig vil tillitsforholdet mellom leder og ansatt styrkes (Burke,m.fl. 2007). Et av spørsmålene i min studie handler om nettopp forutsigbarhet og tydelighet og respondentene har relativt stor spredning i sine svar. På spørsmål om seksjonsleder stiller tydelig krav til mine arbeidsprestasjoner er det relativt stor spredning i svarene og 28% er uenig i dette. 41% er litt enig og 31% er svært enig. Tydelighet i forhold til forventninger kan være en viktig del av det å opptre med konsistens som leder. Det betyr ikke at man alltid skal

utføre samme handling eller at ledere og medarbeidere har like meninger. Det betyr at leder handler etter forutsigbare mønstre som skapt trygghet og opplevelse av rettferdighet for de ansatte. Det at det er 28% som ikke opplever forutsigbarhet fra leder kan gå ut over opplevelsen av at leder er konsistent. Hva som er årsaken er det ikke spurt etter, men man kan jo se for seg at for eksempel lite kjennskap til ansatte og lite tilstedeværelse kan være faktorer som spiller inn på opplevelsen av tydelighet (Kirkhaug, 2013).

Både relasjonen og kommunikasjonen mellom leder og ansatt er viktig for opplevelse av konsistens og tillit (Spurkeland, 2012). Et annet spørsmål som også handler om konsistens er leders tilgjengelighet. Hva kan de ansatte forvente av tilstedeværelse. For at lederen skal karakteriseres som konsistent må handlinger repeteres over tid, på samme måte som tillit trenger tid for å vokse frem (Kirkhaug, 2013). På kriteriumsspørsmålet om respondentene ville være fornøyd dersom en leder er lite tilgjengelig er det liten spredning i svarene og over 90% svarer at de ikke ville vært fornøyd. På oppfølgingsspørsmålet om de opplever at sin seksjonsleder er lite tilgjengelig er det noe mer spredning i svarene. 76% svarer at de er uenig i at seksjonsleder er lite tilgjengelig, 18% opplever faktisk en lite tilgjengelig seksjonsleder. Et relevant spørsmål å stille seg når disse resultatene gjennomgås er begrepet tilgjengelighet. Hva har respondentene lagt i dette? Betyr det nærvær og fysisk tilstedeværelse? Eller betyr det at selv om seksjonslederen er tilstede på sitt kontor så er det vanskelig å få kontakt og oppmerksomhet og på den måten virker seksjonslederen lite tilgjengelig? Her kan også seksjonsleders personlighet spille inn. Hvis dette er en person som for eksempel blir stresset og viser dette tydelig, ser mye på klokken eller ikke løfter blikket fra kontorpulten. Dette er handlinger som sikkert vil virke inn på enhetsleders opplevelse av tilgjengelighet. Resultater fra undersøkelsen viser uansett at de aller fleste enhetslederne er fornøyd med sin leders tilstedeværelse. Enkle verktøy som sikkert kan øke opplevelsen av tilgjengelighet kan være at seksjonsleder melder ifra hvor han/hun er og når man kan treffes på kontoret.

Det stilles også spørsmål om leders evne til å overholde avtaler. Dette temaet kan og linkes opp mot forutsigbar handling og kan si noe om en leders holdning til arbeidsoppgaver og sine ansatte. På kriteriumsspørsmålet om tilliten til en leder påvirkes negativt dersom en leder ikke er flink til å overholde avtaler, er respondentene svært enig i svaret. 52% er litt enig i at tilliten påvirkes negativt mens 48% er svært enig i dette. Ingen har sagt seg uenig. Dette betyr at for enhetslederen i de tre klinikkene er pålitelighet i forhold til planlagte avtaler viktig for opplevelsen av tillit. Dette funnet støttes også av kommentarer fra respondentene på det åpne

spørsmålet om de kan beskrive tillit. Der er det flere som nevner at det med å overholde avtaler er viktig for opplevelsen av tillit. På oppfølgingsspørsmål om deres seksjonsleder er flink til å overholde avtaler er det noe større spredning på svarene. 62% sier seg svært uenig i at seksjonsleder ikke overholder avtaler mens 31% er litt eller svært enig i dette. I forhold til en svarprosent på 100% hvor alle er enig i at å holde avtaler er viktig for utvikling av tillit kan man kanskje si at 31% som opplever i arbeidshverdagen at seksjonsleder ikke overholder avtaler er mye. Studiens størrelse tilsier at jeg ikke kan legge for mye vekt på resultatene. Men resultatene gir en pekepinn på at flere av respondentene kunne ønsket at leder overholdt avtaler. Det er usikkert om de 31% kommer fra samme avdeling og svarer på samme seksjonsleder eller om det gjelder flere seksjonsledere i ulike avdelinger. Det at avtaler overholdes kan knyttes opp til respekt for hverandre og følelsen av likeverd, Burke fant i sin studie at ledere som viser sine ansatte respekt, oppmerksomhet og behandler de rettferdig har større sjanse for å oppnå tillit hos sine medarbeidere (Burke, m.fl.2007).

6.0 Konklusjon

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å studere om enhetsleder i Oslo Universitetssykehus HF har tillit til sine seksjonsledere og å finne ut hvordan enhetslederne rapporterer elementene kompetanse, integritet, lojalitet, åpenhet og konsistens. Ved hjelp av teori, forskning og en spørreundersøkelse i Oslo Universitetssykehus HF har jeg forsøkt å finne svar på problemstilling gjennom svar på forskningsspørsmål og testing av hypoteser.

Hovedfunnene i studien er at enhetslederne har tillit til sine seksjonsledere. På de fleste områdene rapporterer flertallet av enhetslederne både om stor enighet og positive opplevelser i forhold til egen seksjonsleder.

I forhold til kompetanse rapporterer nesten 80% av enhetslederne at de mener faglig kompetanse hos seksjonsleder har betydning for tillit og at de i hovedsak opplever at seksjonsleder både er opptatt av høy faglig kvalitet på arbeidsplassen og har god kompetanse.

Når det gjelder integritet rapporterer over 75% av enhetslederne at seksjonsleder gir klart og tydelig uttrykk for egne meninger og over 90% rapporterer at seksjonsleder lytter til andres meninger og ideer.

På området som omhandler lojalitet svarer bortimot alle respondentene (97%) på det generelle spørsmålet om ledelse og lojalitet at det er viktig at leder er lojal mot overordnede beslutninger og så mange som 93% rapporterer at deres egen seksjonsleder opptrer lojalt ovenfor overordnede beslutninger.

Enhetsledere rapporterer seksjonsleders åpenhet på en positiv måte. Det er bred enighet blant enhetslederne at åpenhet i en ledergruppe er viktig for tillitsforholdet. Så mange som 97% mener dette. Det store flertallet opplever også at det er en åpen kommunikasjon i egen ledergruppe.

Enhetslederne er i stor grad enig om at de ikke ville være fornøyd med en leder dersom lederen var lite tilgjengelig. Resultatene viser videre at respondentene opplever tilgjengelige seksjonsleder i egen arbeidshverdag.

Resultatene i denne studien viser at enhetslederne rapporterer sin seksjonsleder på en veldig positiv måte, likevel er det enkelte områder hvor funnene peker mot at enkelte av seksjonslederne kan ha noen utfordringer. På spørsmål om seksjonsleder sørger for klart prioriterte mål for ledergruppen rapporterer nesten 30% at de ikke er enig i dette. På spørsmål om enhetslederne savner ros fra sin seksjonsleder svarer nesten 40% at de savner ros. Et siste område hvor enhetslederne rapporterer noe mindre positivt er på spørsmål om seksjonsledere overholder avtaler, ca. 30% rapporterer at de opplever at avtaler ikke blir overholdt.

Som svar på problemstillingen «*hvordan rapporterer enhetslederne tillit til seksjonslederne?*» viser resultatene i denne studien at enhetslederne opplever å ha stor tillit til sine seksjonsledere.

6.1 Forslag til videre forskning

Dersom jeg skulle arbeidet videre med denne studien ville jeg sett mer på sammenhenger mellom de ulike elementene kompetanse, integritet, lojalitet åpenhet og kompetanse. Jeg ville også sett videre på sammenhengen mellom alder og erfaring. Jeg ville videreutviklet spørreskjemaet slik at jeg enda klarere hadde fått frem eventuelle forskjeller mellom de ulike elementene. På grunn av studiens omfang kan studien kanskje betraktes som en pilotstudie. Forslag til videre forskning kan være å gjennomføre studien på flere sykehus i Norge med mange respondenter, da vil man kanskje finne enda bedre verktøy for hvordan leder kan jobbe bevisst med tillit.

Litteraturliste

Arnulf, J. K. og Brønn, P. C. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Bagraim, J. J. og Hime, P. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bruke, C. S, Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E. (2007). *Trust in leadership: A multi – level review and integration*. The Leadership Quarterly. Department of psykology, University of Central Florida, USA.

Dirks, K. T og Ferrinn, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Reserch and Practice.

Fische C. (1998). *Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap*. MAGMA, publisert 3/1998.

Fonn, M. (2011). Flest sykepleiere som slutter. Sykepleien.no. Publisert 06122011.

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget

Høst, T. (2014). *Ledelse. I helse- og sosialsektoren*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Johannessen, A. (2007). *Introduksjon til SPSS*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

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

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kosaka, E. Y., Solhaug, K. E., Jenssen, G. K. (2011, 06.juni). Siri Hatlen trekker seg som sykehusdirektør. Hentet 02.02.2015 fra: <http://www.nrk.no/ostlandssendingen/gar-av-som-sykehusdirektor->

Luhmann, N. (1999). Oversatt av Nils Mortensen. *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag A/S.

Norsk Ordbok (2014). Hentet 20.01.2015 fra:
<http://no2014.uio.no/perl/ordbok/no2014.cgi?soek=tillit>

Ordnett. Hentet 20.01.2015 fra: www.Ordnett.no

Orvik, A. (2006). *Organisatorisk kompetanse – i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. 3. opplag. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Oslo Universitetssykehus HF (2010). Hentet 15. januar 2015 fra: http://www.oslo-universitetssykehus.no/omoss_/omhelseforetaket

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Scindler, P. L. og Thomas, C. C.(1993). *The structure of interpersonal trust in workplace*. Psychological Reports 1993. California State University.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samling*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse- Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Uslaner, E. M. (2002). *The Moral Foundations og Trust*. UK: Cambridge University Press.

Vardeberg, K. (2011). *Uten tillit rakner alt- En studie av leders refleksjoner om tillit til medarbeidere*. Oslo: Diakonhjemmets Høgskole. (Master i verdibasert ledelse).

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New York: Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Søknad om tilgang til forskerfelt

Til ..

Helsefaglig rådgiver

Februar 2015

Forespørsel om å få gjennomføre en spørreundersøkelse blant ledere på nivå 5 i Oslo Universitetssykehus HF.

Jeg er i ferd med å fullføre en Master i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets Høgskole. Masteroppgaven skrives under veiledning av Høgskolelektor Karin Kongsli. Temaet for studien er ledelse og tillit. Jeg har funnet mye litteratur om verdien tillit og hvilken betydning denne verdien har for utøvelse av ledelse. Det er gjort noen kvalitative undersøkelser om emnet, men få kvantitativt. Jeg ønsker å studere i hvilken grad enhetsledere i OUS opplever at de har tillit til seksjonsleder. Mine forskningsspørsmål knytter seg til fem ulike variabler som jeg vil sette i sammenheng med opplevelsen av tillit. Disse variablene er kompetanse, åpenhet lojalitet, integritet og konsistens. Jeg ønsker også å finne ut hvordan alder og erfaring hos enhetsledere spiller inn på opplevelsen av tillit. Med dette håper jeg å kunne belyse hvordan man som leder kan jobbe målrettet med utvikling av tillit og hva man eventuelt bør fokusere på. Oslo Universitetssykehus HF har hatt stort fokus på verdier og strategi de seneste årene. Jeg håper derfor studien har en interesse for klinikken og sykehuset.

Jeg ønsker å stille spørsmål til ledere på nivå 5 og retter derfor denne henvendelse til deg som Helsefaglig rådgiver i klinikken. Undersøkelsen vil finne sted i mars 2015, ta ca.10-15 minutter for de som svarer og sendes til respondentene via quesback på OUS mailen. Jeg vil i den forbindelse be om tillatelse til at respondentene får benytte arbeidstiden til å besvare undersøkelsen.

Spørreskjemaet er laget på bakgrunn av medarbeiderundersøkelsen i OUS og i andre sykehus, i tillegg er enkelte spørsmål utarbeidet av meg i samarbeid med min veileder. Deltagelse i undersøkelsen er frivillig, likevel er det et ønske at flest mulig deltar for å sikre et representativt utvalg og på denne måten belyse temaet på best mulig måte. Jeg har lagt ved prosjektbeskrivelse og spørreundersøkelsen slik at du kan se hvilke spørsmål jeg ønsker å

stille. Jeg har også utarbeidet et informasjonsskriv til seksjonsledere som klinikken kan velge å benytte. Det er gjennomført en pilotstudie for å sikre at spørsmål og utsagn er forståelig.

Opplysningene jeg mottar vil behandles strengt konfidensielt. Eventuelle opplysninger som navn på ansatte, enheter og klinikker undersøkelsen har funnet sted i vil ikke fremkomme i min oppgave og vil derved ikke kunne spores tilbake. Det er en viss risiko for at data kan spores til e postadresse dersom undersøkelsen åpnes flere ganger. Dersom dette skulle oppdages så vil data bli behandlet strengt konfidensielt og alle data vil bli anonymisert i oppgaven og en evt. senere artikkel.

Prosjektet er meldt til NSD i februar 2015, tilbakemelding er at prosjektet ikke er meldepliktig, begrunnelse ligger vedlagt. Prosjektet er også meldt med forenklet meldeskjema til personvernombudet i OUS.

Etter at oppgaven er sensurert vil oppgaven kunne brukes internt i klinikken dersom ønskelig.

Jeg håper med denne forespørselen å få tillatelse til å utføre min studie. Ta gjerne kontakt for utdypende informasjon.

På forhånd takk for hjelpen.

Mvh Monica Svendby

Mastergradsstudent ved Diakonhjemmets Høgskole

Epost: monicasvendby@hotmail.com

Telefon: 97152935

Spørreundersøkelse vedrørende enhetsledere tillit til seksjonsledere i Oslo Universitetssykehus HF

Mitt navn er Monica Svendby, jeg er masterstudent i «Verdibasert ledelse» ved Diakonhjemmets Høgskole. Jeg holder nå på med min avsluttende masteroppgave, i den forbindelse ønsker jeg å stille deg noen spørsmål om ditt forhold til ledelse og tillit. Min veileder er Høgskolelektor Karin Kongsli ved Diakonhjemmet Høgskole.

Tillit blir betegnet som bærebjelken i relasjon mellom mennesker, som limet og grunnmuren i samfunnet. Tillit utvikles gjennom personlige erfaringer og gjentakende handlinger som vekker tillit hos den enkelte. Som leder er tillit en av de viktigste dimensjonene for å fylle sin rolle og er en forutsetning for å kunne yte innflytelse, påvirkning og styring av en organisasjon og de ansatte som jobber der.

Din deltagelse i denne studien er frivillig og ved å svare på spørreskjemaet samtykker du til å delta. Data til studien samles inn med spørreskjemaet. For at resultatene skal bli mest mulig representativt håper jeg du vil besvare undersøkelsen. Det vil ta ca. 10-15 minutter å fylle ut hele skjemaet. Spørreskjemaet er utarbeidet på bakgrunn av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen i OUS og i andre sykehus, i tillegg er enkelte av spørsmålene utarbeidet av meg i samarbeid med min veileder. Undersøkelsen er laget som en kombinasjon av avkryssings spørsmål og påstander du skal si deg svært uenig, litt uenig, litt enig eller svært enig i. Noen av spørsmålene er markert med kriteriums spørsmål, dette betyr at du skal svare ut fra din generelle oppfatning om ledelse og ikke spesielt om din egen leder. De andre spørsmålene knytter seg opp til din egen leder.

Undersøkelsen sendes ut til ledere på nivå 5 i Oslo Universitetssykehus HF.

Undersøkelsen er godkjent av din klinikkledelse. Gjennomføringen er anonym som vil si at ditt navn ikke finnes noe sted. Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og kan ikke spores tilbake til deg eller avdelingen. Det er en viss risiko for at data kan spores til e postadresse dersom undersøkelsen åpnes flere ganger. Dersom dette skulle oppdages så vil data bli behandlet strengt konfidensielt og alle data vil bli anonymisert i oppgaven og en evt. senere artikkel.

Studien avsluttes i mai 2015 og resultatene fra undersøkelsen vil bli presentert i oppgaven. Materialet fra undersøkelsen makuleres etter at oppgaven er sensurert og en evt. artikkel er publisert. Etter at oppgaven er sensurert vil klinikken få tilbud om et eksemplar av oppgaven.

Frist for å besvare undersøkelsen er 15. mars 2015.

Har du spørsmål om spørreskjema eller undersøkelsen generelt kan du kontakte meg:

monicasvendby@hotmail.com

Tusen takk for at du tok deg tid til å lese, så håper jeg du også finner tid til å delta!

Med vennlig hilsen

Monica Svendby

Vedlegg 3: Informasjon til seksjonsledere

Informasjon til seksjonsledere

Mitt navn er Monica Svendby, jeg er masterstudent i «Verdibasert ledelse» ved Diakonhjemmets Høgskole. Jeg holder nå på med min avsluttende masteroppgave, i den forbindelse ønsker jeg å stille spørsmål til enhetsledere i Oslo Universitetssykehus om deres forhold til ledelse og tillit. Min veileder er Høgskolelektor Karin Kongsli ved Diakonhjemmets Høgskole.

Tillit blir betegnet som bærebjelken i relasjon mellom mennesker, som limet og grunnmuren i samfunnet. Tillit utvikles gjennom personlige erfaringer og gjentagende handlinger som vekker tillit hos den enkelte. Som leder er tillit en av de viktigste dimensjonene for å fylle sin rolle og er en forutsetning for å kunne yte innflytelse, påvirkning og styring av en organisasjon og de ansatte som jobber der.

Formålet med studien er å studere i hvilken grad enhetsledere i OUS opplever at de har tillit til seksjonsleder. Jeg ønsker også å studere i hvilken grad erfaring og alder spiller inn på graden av tillit og om de fem variablene kompetanse, åpenhet, lojalitet, integritet og konsistens har ulik betydning for utvikling av tillit. Jeg håper at denne studien skal bidra til kunnskap om hvordan ledere kan jobbe målrettet med å utvikle og opprettholde tillitsforholdet til sine ansatte og om det kreves ulikt fokus på de ulike variablene avhengig av alder og erfaring.

Deltagelse i studien er frivillig og ved å svare på spørreskjemaet samtykker respondentene til å delta. Data til studien samles inn med spørreskjemaet ved hjelp av questback. For at resultatene skal bli mest mulig representativt håper jeg flest mulig vil besvare undersøkelsen. Det vil ta ca. 10-15 minutter å fylle ut hele skjemaet. Spørreskjemaet er utarbeidet på bakgrunn av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen i OUS og i andre sykehus, i tillegg er enkelte av spørsmålene utarbeidet av meg i samarbeid med min veileder. Undersøkelsen er laget som en kombinasjon av avkryssingsspørsmål og påstander respondentene skal si seg svært uenig, litt uenig, litt enig eller svært enig i.

Undersøkelsen sendes ut til alle ledere på nivå 5 i Oslo Universitetssykehus HF.

Gjennomføringen er anonym som vil si at navn ikke finnes noe sted. Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og kan ikke spores tilbake til respondenten eller avdelingen. Det er en viss risiko for at data kan spores til e postadresse dersom undersøkelsen åpnes flere ganger. Dersom dette skulle oppdages så vil data bli behandlet strengt konfidensielt og alle data vil bli anonymisert i oppgaven og en evt. senere artikkel.

Studien avsluttes i mai 2015 og resultatene fra undersøkelsen vil bli presentert i oppgaven. Materialet fra undersøkelsen makuleres etter at oppgaven er sensurert og en evt. artikkel er publisert.

Prosjektet er meldt til NSD i februar 2015, tilbakemelding er at prosjektet ikke er meldepliktig, begrunnelse ligger vedlagt. Prosjektet er også meldt med forenklet meldeskjema til personvernombudet i OUS.

Etter at oppgaven er sensurert vil klinikken få tilbud om et eksemplar av oppgaven

Med vennlig hilsen

Monica Svendby

Vedlegg 4: Spørreskjema

Spørreundersøkelse verdibasert ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Undersøkelsen vil ta ca.10-15 minutter å besvare. Det er viktig at du svarer på alle spørsmål, fordi dette danner grunnlaget for at de resultatene jeg kommer frem til vil gi et mest mulig korrekt bilde av virkeligheten. Takk for at du tok deg tid til å være med på undersøkelsen!

Bakgrunnsinformasjon:

Spørsmålene nedenfor er kategorisert med svaralternativer og jeg ber deg krysse med et kryss for det alternativet som passer best for deg:

1. Hva er din alder?
 - 20-29 år
 - 30-39 år
 - 40-49 år
 - 50-59 år
 - Over 60 år

2. Hvor lenge har du vært ansatt som enhetsleder i din nåværende stilling?
 - 0-2 år
 - 3-5 år
 - 6-9 år
 - Over 10 år

3. Hvor lenge har du vært ansatt som enhetsleder i en tidligere stilling?
 - Dette er min første stilling som enhetsleder
 - 0-2 år
 - 3-5 år
 - 6-9 år
 - Over 10 år

4. Har du videreutdanning innenfor ledelse?
 - Ja
 - Nei

Påstander:

Nå ber jeg deg svare ut ifra hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnene under. Jeg har utarbeidet noen kriteriums spørsmål hvor jeg ber deg svare ut ifra dine meninger om ledelse generelt. Hvert kriteriums spørsmål er merket. De andre spørsmålene knytter seg til din opplevelse av din nærmeste leder.

Jeg har valgt å benytte fire svaralternativer på en skala fra 1 til 4, kryss av i rubrikken under det alternativet som passer best for deg. De 4 alternativene er som følger:

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig
---------------	---------------	--------------	---------------

5. Seksjonsleder sørger for at min enhet setter tydelige mål.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

6. Seksjonsleder sørger for at min enhet utnytter ressursene effektivt.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

7. Jeg er en dyktigere leder enn min seksjonsleder.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

8. At seksjonsleder innehar høy faglig kompetanse innenfor enhetens spesialitet er en forutsetning for at jeg skal oppleve tillit.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

9. Leder må ha formell lederkompetanse for at jeg skal ha tillit.

1.Svært uenig	2.Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

10. Det er like viktig at en leder benytter støttefunksjoner (for eksempel fagsykepleier) når det gjelder faglig kompetanse som at lederen selv har denne kompetansen.

1. Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

11. Leder trenger ikke kompetanse innenfor enhetens spesialitet for at jeg skal ha tillit til lederen.

1.svært uenig	2. litt uenig	3. litt enig	4. svært enig

12. Jeg opplever at jeg kan stille faglige spørsmål til seksjonsleder, og få svar.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

13. Jeg opplever at seksjonsleder ønsker å involvere seg i faglige dilemmaer.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

14. I min enhet er seksjonsleder opptatt av at høy faglig kvalitet ivaretas.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

15. Seksjonsleder bidrar til at ledergruppen vår har klare prioriterte mål for arbeidet.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

16. I min ledergruppe har vi lite systematisk oppfølging av de mål vi setter oss.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

17. Seksjonsleder bidrar til at ledergruppen samarbeider godt for å nå felles resultater.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

18. Seksjonsleder gir klart og tydelig uttrykk for egne meninger.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

19. Seksjonsleder lytter til andres meninger og ideer.

1.Svært uenig	2.Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

20. Noen ganger er det nødvendig at leder tar beslutninger uten at ledergruppen får si sin mening.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

21. Seksjonsleder gir sjeldent uttrykk for egne meninger.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

22. Seksjonsleder sier ofte til meg at hun/han ikke har tid til å snakke med meg.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

23. Min seksjonsleder lytter til meg før hun/han tar beslutninger som berører mine arbeidsoppgaver.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

24. Min seksjonsleder oppfordrer meg til å komme med ideer til forandring.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

25. Min seksjonsleder sikrer at nødvendige beslutninger blir tatt.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

26. Det er viktig for meg at en leder er lojal mot de beslutninger som tas.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

27. Min seksjonsleder er lojal mot de beslutninger som er tatt.

1.Svært uenig	2.Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

28. Jeg får sjeldent annerkjennelse og ros.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

29. Jeg får sjeldent negative tilbakemeldinger fra seksjonsleder.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

30. Dersom jeg sjeldent fikk ros av min leder, ville jeg savne dette.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

31. Jeg savner ros fra min seksjonsleder.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

32. Hvis jeg kan velge, foretrekker jeg å få informasjon på mail fra min leder.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

33. Hvis jeg kan velge, foretrekker jeg at informasjon fra seksjonsleder skjer ansikt til ansikt.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

34. For meg vil det alltid være viktig at lederteamet snakker åpent om det som skjer på arbeidsplassen.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

35. I min ledergruppe snakker vi åpent sammen om det som er viktig på arbeidsplassen

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

36. Seksjonsleder informerer i liten grad om hva som skjer i organisasjonen.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

37. Det er god, åpen kommunikasjon i min ledergruppe.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

38. Seksjonsleder formidler ting på en tydelig og forståelig måte.

1.Svært uenig	2.Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

39. Jeg mener det er negativt at en leder tilbakeholder informasjon til en ledergruppe.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

40. Jeg opplever ofte at seksjonsleder tilbakeholder informasjon.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

41. Min seksjonsleder gir tilbakemelding på en måte som er nyttig for meg.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

42. Jeg ville ikke være fornøyd med en seksjonsleder hvis han/hun var lite tilgjengelig.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

43. Seksjonsleder er lite tilgjengelig.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

44. Seksjonsleder har åpen dør på kontoret og jeg kan komme når jeg vil.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

45. Min seksjonsleder er tilgjengelig for meg når jeg har behov for det.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

46. Min seksjonsleder stiller tydelige krav til mine arbeidsprestasjoner.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

46. Min seksjonsleder følger sjeldent opp det vi blir enige om.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

47. Min seksjonsleder håndterer vanskelige saker profesjonelt.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Kriteriums spørsmål:

48. Min tillit påvirkes negativt dersom leder ikke er flink til å overholde avtaler.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

49. Seksjonsleder er ikke flink til å overholde avtaler.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

50. Skriv fem ord som beskriver hva du legger i ordet tillit:

--

51. Jeg har tillit til seksjonsleder.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

52. Jeg har opplevd situasjoner der jeg ikke har hatt tillit til seksjonsleder.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

Dersom du har svart litt enig eller svært enig i spørsmål 52, svar på spørsmål 53. Hvis ikke gå videre til spørsmål 54.

53. Beskriv situasjonen med stikkord:

--

Kriteriums spørsmål:

54. Det er viktig for meg at en leder er et forbilde.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig

55. Seksjonsleder er et forbilde for meg.

1.Svært uenig	2. Litt uenig	3. Litt enig	4. Svært enig