



Om å ferdes på kjente trakter i ukjent terreng

En studie blant avdelingsledere i kommunale sykehjem

Tanja Thveten

VID vitenskapelige høgskole

Avd Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 25942

16.11.22

## Forord

Etter to gode år med undervisning og tilhørende eksamener ved VID vitenskapelige høyskole, ble selve masteroppgaven satt på hold grunnet en svært krevende kommunesammenslåing og en enda mer krevende pandemi. Disse hendelsene samlet krevde mer av meg som både menneske og leder enn noe annet jeg har opplevd. Det var i flere lange perioder ingen forskjell på jobb og fritid. Det føles derfor spesielt godt å endelig kunne sitte her og se at prosjektet mitt snart er ferdig. Det å ta en master i verdibasert ledelse har vært både interessant, lærerikt, utviklende og bekreftende. Begrepet ledelse har fått en ny dimensjon, og verdibasert ledelse har fått en tydelig mening.

Å studere ved siden av full jobb, krever ikke bare noe av meg som student, men også av arbeidsgiver og ikke minst familien. Jeg har vært heldig å ha god støtte i begge, selv om arbeidet måtte gå i første rekke i løpet av de to årene med mer eller mindre pandemi.

Jeg vil takke de ovenfornevnte, som har bidratt til at jeg har kunnet ta dette studiet. Min sønn og samboer har uten tvil vært de som har måtte forsake mest. De har klart seg selv og aldri klaget på at jeg i perioder har vært utilgjengelig og mentalt fraværende. Jeg vet dog at de synes at det skal bli godt når jeg nå får levert. Takk til min uunnværlige fagkoordinator Marthe Lomholt, min gode venninne Ingunn Skjørten, min svigerinne Kari-Mette Borgås og min mor Helén Lanengen, som på hver sin måte og med tålmodighet har bistått meg i prosessen.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Tone Lindheim, som uten sidestykke har bidratt til å holde mitt mot oppe, i tillegg til svært gode innspill og veiledning i ordets rette forstand. Hun har hatt en helt egen evne til å formidle «to the point» og det har til tider vært avgjørende for at jeg skulle komme videre når jeg sto litt fast, og til slutt komme i mål.

Tusen takk til de fire informantene som lot meg både observere og intervju dem. Alle som én gav av seg selv i rikt monn og bidro til at jeg hadde mer stoff å jobbe med enn jeg kunne ha drømt om. De har også alle bidratt til at jeg nå sitter med så mye mer kunnskap om lederrollen enn jeg hadde før jeg traff dem. De var kloke, kunnskapsrike, reflekterte og ydmyke. Det viste seg at jeg hadde så mye å lære av dem.

Tanja Thveten, Saltnes 01.11.22

# Innhold

Sammendrag .....	5
Abstract .....	6
3 Innledning.....	7
3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
3.2 Avgrensning .....	8
3.3 Oppgavens oppbygning .....	9
4 Teoretiske perspektiver.....	10
4.1 Forskningsstatus .....	10
4.2 Utdanning, opplæring og rekruttering .....	11
4.3 Betingelser for læring og tilretteleggelse for læring .....	13
4.4 En kompleks og handlingsmettet hverdag. ....	16
4.5 Forventninger og forutsetninger .....	17
4.6 Identitet, roller, fag og ledelse .....	18
4.7 Emosjoner i arbeidslivet .....	20
5 Forskningsdesign og metode.....	22
5.1 Valg av metode .....	22
5.2 Undersøkellesdesign .....	22
5.3 Deltagende observasjon .....	24
5.4 Intervju.....	26
5.5 Intervjukvalitet .....	27
5.6 Institusjonell etnografi.....	27
5.7 Transkribering.....	28
5.8 Analyse av datamaterialet.....	29
5.9 Reliabilitet, validitet og etikk.....	30
6 Presentasjon av funn.....	31
6.1 Valgte temaer .....	31
6.2 Sykepleierutdanning og -erfaring som grunnlag for lederrollen.....	32
6.3 Forutsetninger for å fylle avdelingslederrollen .....	37
6.4 Forventninger og krav fra mange kanter.....	45
7 Drøfting av funn .....	51
7.1 Sykepleierutdanning og -erfaring som grunnlag for lederrollen.....	51
7.2 Forutsetninger for å fylle avdelingslederrollen .....	56

7.3 Forventninger og krav fra mange kanter.....	65
8 Avslutning.....	68
Referanser .....	70
Vedlegg 1.....	72
Samtykkeerklæring.....	72
Vedlegg 2.....	75
Intervjuguide.....	75
Vedlegg 3.....	76
Godkjenning fra NSD .....	76

## Sammendrag

Formålet med studien er å få en bedre forståelse for hva avdelingsledere på kommunale sykehjem gjør i løpet av en arbeidsdag. Hvordan de vet hva de skal gjøre og hvilke forutsetninger de har for å utføre arbeidsoppgavene. Hensikten er å få en forståelse for hvordan *de* opplever arbeidshverdagen, hva som preger dem, og hvordan de tolker sin rolle som leder.

Problemstillingen: På hvilken måte former institusjonelle og organisatoriske rammer forståelsen for rollen som avdelingsleder?

Metode: Det er en kvalitativ studie hvor data er hentet fra observasjon og intervju av fire informanter, hvor alle er utdannet sykepleiere og har flere års arbeidserfaring fra sykepleierfaget før de ble avdelingsledere.

Funn: Hovedfunnene er at avdelingsledernes arbeidshverdag er preget av utydelige rammer og retningslinjer samt manglende opplæring og oppfølging. I stor grad former og definerer de sin arbeidshverdag, på grunnlag av egen tolkning av virkeligheten. I kontrast til hva som formidles i den faglitteraturen som presenteres i oppgaven om hvorfor god og hensiktsmessig oppfølging av (nye) ledere er av stor betydning, beskriver mine informanter hvordan lederopplæring og lederstøtte foregår i praksis.

Drøfting: Empirien belyses og drøftes opp mot tidligere forskning og relevant teori. Sirris, Haaland, Dale, Wisborg og Hill har særlig bidratt til å ramme inn, belyse og fremme forståelse for de funnene jeg har gjort. Det informantene forteller samsvarer godt med det som beskrives i den fremlagte faglitteraturen og støttes av forskning på feltet.

Konklusjon: Informantene i denne undersøkelsen mangler i stor grad oppfølging og tydelige rammer i sin rolle som avdelingsledere. Det preger deres arbeidshverdag både praktisk og personlig. Det viser seg at situasjonen mine informanter beskriver ikke er enestående, men ser isteden ut til å være noe mange ledere, både innenfor helse og andre områder, opplever. Det er bred enighet om at forskning og litteratur som omhandler ledelse sett fra lederens side er begrenset, og at det med fordel kan forskes mer på.

Nøkkelord: Utydelighet, rammer, refleksjon, rolleidentitet, lederstøtte

## Abstract

This study aims to provide a better understanding of a workday's tasks for department managers at public nursing homes. How they know what to do, and what the prerequisites to perform their tasks are. The purpose is to gain knowledge about how they experience their workday, what they are influenced by, and how they interpret their role as a leader.

**Aim:** How do institutional and organizational frameworks define the comprehension of the role as department manager?

**Method:** This is a qualitative study where data are collected by observation and interview of four informants, all trained nurses who have several years of work experience as nurses prior to becoming department manager.

**Results:** The main findings are that department managers in their own way handle work tasks with indefinite framework and guidelines, as well as lack of instructions and training, support and follow-up. They define their own workday to a great extent, based on their interpretation of reality. In contrast to the literature presented in this study, which acknowledge the importance of good and appropriate support of (new) leaders, my informants describe how training and support of leaders are performed in reality.

**Discussion:** The empiricism is illuminated and discussed on the basis of prior research and relevant theory. In particular, Sirris, Haaland, Dale, Wisborg, and Hill have contributed to promote characterization and understanding of my findings. What the informants tell is consistent with descriptions in literature and supported by prior research in this field.

**Conclusion:** To a great extent, the informants in this study lack support, as well as clear and defined framework in their role as department managers. This affects their workday both practically and personally. It seems that the situation described by my informants is not unique, but rather something many leaders experience, both in health care and other arenas. It is agreed that management research and literature presenting the perspective of the leader, is limited, and there is a need for further research with this perspective.

**Keywords:** Indefinite, framework, reflection, role identity, management support

### 3 Innledning

Folk flest er vel opptatt av at ting skal ha en mening og en verdi, og jeg er intet unntak, både i forbindelse med det jeg selv bedriver, men også generelt i samfunnet. Det er ikke spesielt tilfredsstillende å legge masse tid og energi i noe som ikke har mening eller verdi. Hvem avgjør om noe har en mening eller en verdi? Som leder er det vel ikke bare en selv som kan definere det på vegne av alle involverte? Hvem skal i tilfelle gjøre det da? Er det lederens leder, er det en kommuneadministrasjon eller er det de ansatte? Er det brukerne, pårørende eller samarbeidspartnere? Eller er det en blanding av alle sammen? Hva om alle disse har motstridende verdier, behov og ønsker. Hvem skal du da som leder «lytte til»?

Som sykepleier har man svært mange prosedyrer og regler man skal følge for å sikre at man utøver sin profesjon etter gjeldende retningslinjer. Det er ofte enkelt å avgjøre om en sykepleier gjør en tilfredsstillende jobb eller ikke. Man lærer i løpet av utdannelsen både konkrete sykepleieprosedyrer, stell og pleie og om hensiktsmessig kommunikasjon og samhandling. Svært mye av det vi gjør kan vurderes som riktig eller galt, bra eller dårlig.

For avdelingsledere i helsevesenet, er det ikke uvanlig at man i bunnen er sykepleier, og at man etter kortere eller lengere tid som utøvende sykepleier går over til å bli avdelingsleder. Jeg har selv erfart dette og det er ikke utelukkende positive eller negative sider ved det, men det er uten tvil et interessant og aktuelt tema, hvordan disse rollene påvirker hverandre og hvordan dette håndteres av den enkelte. Kontrasten ligger i, etter min erfaring, og spesielt etter å ha intervjuet fire sykepleiere som nå jobber som avdelingsledere, at lederrollen er svevende og udefinert i motsetning til sykepleierrollen. Lederrollen kan man tydeligvis i mye større grad forme som man selv føler for. Eller er dette heller et uttrykk for en manglende tydelighet rundt denne rollen fra arbeidsgivers side?

Jeg lurer derfor på hvorfor lederne jeg intervjuer gjør det de gjør, og hvordan de vet at det er det de skal gjøre. Hvem har sagt det, hvor har de lest det, eller har de funnet det ut av seg selv?

For et til to tiår tilbake var det ikke så vanlig at ledere hadde lederutdannelse. Da var det ikke sjelden at en eller annen sykepleier i avdelingen, som kanskje var spesielt dyktig rent faglig eller i beste fall hadde antatte lederegenskaper, ble tilbudt en lederstilling. I dag er det langt flere ledere som har tatt en lederutdannelse, enten via et lederprogram på jobben eller en

uavhengig lederutdanning som den jeg selv driver med. Det er ikke uvanlig at det stilles krav til den som settes inn i slike stillinger i dag om at de har eller er villige til å ta en lederutdanning i nær framtid. Dette understreker at samfunnet har fått en større bevissthet rundt lederrollen.

### 3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens formål er å få en større forståelse for hvordan avdelingsledere med sykepleierbakgrunn som jobber i sykehjemsavdelinger opplever og håndterer sin arbeidshverdag, og hvordan de tolker og uttrykker sin rolle som leder. Ettersom det med dette utgangspunktet kan dreie seg om svært mye, er problemstillingen også ganske åpen. Hensikten er å gi informantene mulighet til å formidle det *de* mener er sentralt eller interessant og det som preger dem og deres situasjon. Relatert til denne åpne tilnærmingen har problemstillingen vært konstant gjennom hele prosessen, mens forskningsspørsmålene har formet seg i løpet av analysearbeidet.

Problemstillingen er: På hvilken måte former institusjonelle og organisatoriske rammer forståelsen for rollen som avdelingsleder?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever og håndterer avdelingslederne spenningsfeltet mellom lederrollen og sykepleierrollen?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever og håndterer avdelingslederne det å skulle organisere hverdagen hensiktsmessig, og får de nødvendig opplæring, oppfølgende veiledning og tydelige tilbakemeldinger på dette?

Forskningsspørsmål 3: Hvordan opplever og håndterer avdelingslederne de ofte motstridende forventningene som kommer fra ulike kanter?

### 3.2 Avgrensning

I utgangspunktet hadde jeg til hensikt å intervjuer både avdelingsledere og deres ledere, ettersom jeg syntes det ville være interessant å finne ut hva sistnevnte hadde å si om avdelingsleders hverdag og rolle sett fra sitt ståsted og se om det avdelingsleder fortalte om også var tydelig for hennes leder. Om det var samsvar mellom den enes opplevelse og den andres forståelse. Ettersom det viste seg ganske tidlig i prosessen at det fort ville bli et stort prosjekt, måtte jeg nøye meg med avdelingslederne som informanter. Når temaene etter hvert begynte å utpeke seg fra materialet jeg satt med, fra både observasjon og



intervjuer, så jeg enda klarere at jeg hadde tatt et klokt valg ved å konsentrere meg om avdelingslederne, både med hensyn til oppgavens tematikk og begrensede omfang.

### 3.3 Oppgavens oppbygning

Problemstilling og forskningsspørsmål presenteres i kapittel tre, forskningsstatus og valgt teori legges frem i kapittel fire. Kapittel fem omhandler forskningsdesign og metode, hvor jeg beskriver hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen og reflekterer over styrker og svakheter i forbindelse med den metoden jeg har valgt. Jeg reflekterer også rundt min egen for forståelse og undersøkelsens kvalitet og troverdighet samt forskningsetisk perspektiv. I kapittel seks presenterer jeg empiriske funn, hvor de grupperes i tre temaer hvor hvert tema sorteres under hvert sitt underkapittel. Funnene drøfter jeg opp mot teorien og forskningen i kapittel syv. Jeg runder av i kapittel åtte med å reflektere over mine funn og teoriens og forskningens ensidige lederfokus. Til slutt kommer jeg med forslag til hva det kunne være interessant å forske videre på.

## 4 Teoretiske perspektiver

Under dette kapitlet presenteres teorien som benyttes for å forklare, belyse og diskutere empirien i undersøkelsen. Nøkkelbegrep som danner grunnlag for valg av teori er: *opplæring og oppfølging, forutsetninger for læring, identitet og roller, rammer og retningslinjer, krav og forventninger.*

Konteksten for denne undersøkelsen er offentlige sykehjem. Dette er en arena hvor sykepleiere i stor grad innehar rollen som avdelingsleder. Hva som preger deres jobbhverdag kan relateres til flere forskjellige ting, både organisatoriske, mellommenneskelige og personlige. Oppgaven har leders egen opplevelse og virkelighet som utgangspunkt, og dette legger føringene for teorien og forskningen som presenteres og diskuteres. En del av teorien sier noe helt konkret om de problemstillingene som informantene legger frem, en annen del dreier seg om temaer eller faktorer som kan ses i nøye sammenheng med disse.

Tilgjengelig teori og forskning dreier seg i stor grad om ledelse sett fra organisasjonens side, og funnene jeg gjorde i søkeprosessen var av den grunn svært begrenset. Jeg brukte ovenfornevnte nøkkelbegrep som søkeord, i tillegg til ordene ledelse\*, leder\*, veiledning\* og lederutvikling\* og de samme ordene på engelsk og ved bruk av både OG og OR. Jeg søkte i Oria, Idunn og Google Scholar. Jeg utvidet etter hvert fra og med-årstallet helt tilbake til år 2000 for å finne noe som var aktuelt. Det jeg fant er stort sett presentert i denne oppgaven. Det som i større grad dukket opp i søkene var mastergradsoppgaver med relevans til min oppgave. Her gikk jeg gjennom litteraturlistene og fant både bøker, artikler og tidsskrifter.

### 4.1 Forskningsstatus

Jeg har valgt å bruke litteratur og forskning som dreier seg om førstegangsledere og nye ledere, da det viser seg at det som gjelder disse kan knyttes tett opp til situasjonen mine informanter forteller at de står i. Forskning på dette området er sparsomt og Dale (2014, s 30) peker på at forskningen har lite å si om lederskifter, så derfor er det lite empiri på hvordan ledere og arbeidsgivere opplever denne problematikken. Manglende forskning og ensidig lederfokus i den normative lederskiftelitteraturen gir også veldig lite informasjon om hvordan virksomheter jobber med nyansatte ledere.

Haaland og Dale (2005, s 12-13) trekker frem at ledelseslitteraturen i stor grad dreier seg om hvordan forstå ledelse, hva ledere bør gjøre og hvordan de bør være, og hva som kan sies å

være typisk hos gode ledere. Det finnes derimot ikke på langt nær like mye litteratur som omhandler hvordan man blir en god leder. Målet er kjent, men veien til målet er i mye større grad ukjent.

Linda A. Hill omtales som en foregangsperson innenfor forskning på ledelse sett fra lederens side. Hill (2003) hevder at til tross for at utallige artikler og bøker tilbyr veiledning på hvordan man utvikler ledertalent, er det få som er basert på empiriske undersøkelser. I likhet med Haaland og Dale (2005) trekker Hill frem at det er få som ser på situasjonen fra den nye lederens perspektiv, men legger større vekt på hva en leder må ha av kunnskap om hva en lederstilling dreier seg om. Hill (2003) presenterer funnene fra sin undersøkelse av 19 salgs- og markedssjefer, som hun fulgte gjennom sitt første år som ledere. Alle disse nye lederne hadde jobbet som individuelle bidragsyttere før forfremmelsen. Hill (2003) beskriver hvordan disse nye lederne ikke hadde noe innsikt i hva de hadde begitt seg ut på ved å ta en lederjobb, og at en av dem uttrykte det slik:

I didn't have the slightest idea what my job was. I walked in giggling and laughing because I had been promoted and had no idea what principles or style to be guided by. After the first day I felt like I had run into a brick wall. (Hill, 2003, s 13)

Hill (2003, s 45) trekker frem at de nye lederne var nødt til å oppføre seg som ledere før de hadde forstått hva lederrollen gikk ut på.

Slik Hill (2003) beskriver ledelsesforskningens og faglitteraturens ensidige ledelsesfokus, stemmer den godt overens med det som kan se ut til å også være dagens situasjon. Det er vanskelig å finne forskning og faglitteratur om ledelse sett fra lederens perspektiv. Det hun formidler gjennom sine informanternes opplevelser viser at ledere den gang og nå i senere tid beskriver mye av de samme opplevelsene.

#### 4.2 Utdanning, opplæring og rekruttering

Colbjørnsen (2004, s 19) trekker frem at profesjonaliserte yrker har klare standarder for hva som er god yrkesutøvelse. De har en tett kobling mellom en bestemt utdanning og adgang til yrket. For noen kreves det også offentlig autorisasjon, hvor sykepleier er et godt og relevant eksempel. For disse profesjonaliserte yrkene har vitenskap, utdanning, interesseorganisering og offentlige myndigheter jobbet sammen om å kvalitetssikre yrkesutøvelsen. Ledelse er ikke et profesjonalisert yrke og de fleste ledere har en utdanning som er relatert til oppgaver

og funksjoner som er knyttet til andre funksjoner enn selve lederstillingen, for eksempel sykepleierfaget. De mangler dermed en integrerende faglig referanseramme for utøvelse av ledelse og for å kunne vurdere hva som er godt lederskap.

Mintzberg (2010, s 29) sier også noe om forskjellen på fag og ledelse, hvor førstnevnte kan håndteres utfra tydelige prosedyrer og standardiserte midler, mens den andre ikke kan behandles ut fra en spesiell teknikk eller reduseres til noe generelt. Derfor kan den trenede ekspert innenfor for eksempel sykepleierfaget, nesten alltid klare seg bedre enn legmannen. Det samme gjelder ikke for ledelse skriver han. Det som finnes om ledelse, er isteden masse stilltiende kunnskap. Det betyr at den ikke er lett tilgjengelig, og at praksisen må læres i arbeidssituasjonen, ved opplæring, mentorassistanse og erfaring.

Det kommer tydelig frem at Colbjørnsen og Mintzberg er enige om at lederrollen er uten klare standarder og tydelige prosedyrer, og at ledelse må læres. Colbjørnsen trekker frem manglende faglig referanse, som kan dreie seg om lederutdanning eller annen skoling, mens Mintzberg legger vekt på den stilltiende kunnskapen som må læres mens man er i arbeidssituasjonen. De legger til sammen frem to sentrale elementer som viser seg kan være forutsetninger for å kunne håndtere lederrollen.

Martinsen (2019, s 387) beskriver at det ikke var før med den industrielle revolusjon, at ledelse ble en jobb i stor skala. I dag har alle organisasjoner ledere på ett eller flere nivåer, og ledelse er en funksjon som er en del av arbeidslivets mange roller. Ledelse har blitt et akademisk, men praktisk fag. Allikevel blir mange ansatt i sin første lederjobb, uten å ha noen formelle kvalifikasjoner innenfor ledelse. En typisk ansettelsesgrunn kan da være dyktighet innenfor et fag, mens i senere ansettelse vil det at man har erfaring som leder ha stor betydning. Det at man har ledererfaring kan dog være av både positiv og negativ karakter, alt etter hvordan lederen er og utøver sin ledelse, og i hvilke omgivelser lederen har utøvd sitt virke. Forfatteren poengterer at erfaring som leder ikke er ensbetydende med at man er en velfungerende leder. Han trekker frem at ut ifra et inntrykk av at ledere i stor grad blir ansatt uten krav om gode eller formelle ledelses kvalifikasjoner, virker det som at de som ansetter ledere har en tro på at ledelse er noe de fleste klarer å finne ut av på egenhånd.

Her bygger Martinsen opp under Colbjørnsens og Mintzbergs samlede påstander med å understreke at ledelse har blitt et akademisk i tillegg til et praktisk fag. Det kommer tydelig frem i det Martinsen beskriver, at slik lederrekrutteringen kan se ut til å bli håndtert i større eller mindre grad, kan være problematisk og uhensiktsmessig både for organisasjonen og lederen selv.

#### 4.3 Betingelser for læring og tilretteleggelse for læring

Dale (2014, s 30) legger frem hvordan han har jobbet med mange nye ledere og deres ledere igjen, og han sier at få, om noen hadde fått noe nevneverdig støtte eller veiledning i den kritiske fasen det er å være ny som leder. Forfatteren beskriver en feltundersøkelse han gjennomførte i 1999-2002, hvor han spurte 25 ledere om hvordan de hadde følt seg ivaretatt av sin nye arbeidsgiver i prøveperioden. Han sier at resultatet var nedslående og overraskende. Noen av funnene var at informasjonen de fikk var mangelfull og at det var fravær av oppfølging i oppstartsperioden og manglende oppfølging og støtte i prøveperioden. Dale (2014, s 33) trekker også frem undersøkelsen han var en del av hvor det ble intervjuet 50 store og mellomstore bedrifter, om hvilke systemer de hadde for opplæring og innfasing av førstegangsledere. Her var også resultatet nedslående forteller han. Han oppsummerer det med at lederne gikk for lut og kaldt vann, og var helt avhengige av at HR-ansatte eller nærmeste leder viste interesse for dem, noe få gjorde.

Haaland og Dale (2005, s 16) forteller at de, etter å ha arbeidet med ledelse i mange år, virkelig forsto at ledelsesutvikling bør rettes mot førstegangsledere, ettersom det er i denne overgangen at fundamentet for ledelse blir lagt. Det er i løpet av de første årene som leder at den grunnleggende lederkarakteren og -identiteten fastsettes. Det er hensiktsmessig for den nye lederen selv, fordi det hjelper henne i en svært vanskelig prosess. Når lederutvikling i regi av arbeidsgiver ikke tilbys før man har vært leder i noen år, vil det være for sent hevder forfatterne. Det som er ment å være et utviklings- og læringsprosjekt, blir isteden en form for lederreparasjon. For å forberede og forbedre læringsprosessene en førstegangsleder gjennomgår, vil systematisering av organisatoriske prosesser, støtte, veiledning og refleksjon være de viktigste faktorene.

Haaland og Dale (2006, s 137) trekker frem at noen organisasjoner har program for sine nye ledere slik at de lettere skal kunne klare å orientere seg. Det gjelder da ofte i forbindelse med praktiske og saksrettede spørsmål. Det er også ofte begrenset til få dagers intens

informasjonsutveksling kort etter oppstart, hvor det primært legges vekt på organisatoriske aspekter. Det er bare et begrenset antall organisasjoner som har systematiske og langvarige opplegg over flere måneder. I stedet overlater mange organisasjoner nye ledere til seg selv og sin egen læringsprosess. Noen ledere klarer på egenhånd å skaffe seg noen uformelle veiledere eller andre ressurspersoner, noen har dyktige sjefer som hjelper til med overgangen på en god måte, mens andre er ikke like heldige. Forfatterne poengterer samtidig at organisasjonen må finne en god balanse mellom det planlagte og forhåndsdefinerte opplærings- og støttesystemet og lederens personlige ansvar for egen læring. Lederen må med andre ord verken overlates til seg selv eller opplæringsystemet alene.

Dale og Haaland (2006, s 35) beskriver at det tyder på bred enighet i arbeidslivet om at ledelse læres gjennom erfaring og at det er godt belegg for denne påstanden også forskningsmessig. De mener at i praksis kan det virke som at dette utgangspunktet synes å forlede organisasjoner til å overlate lederne helt og holdent til seg selv og sine egne læringsprosesser, og at det handles som om det ikke er behov for verken styring eller støtte i læringen. Forfatterne trekker frem at dette kan være kritisk for den som har mye å lære for å kunne fylle en lederstilling, da det ikke er noen selvfølge at man lærer av det man erfarer. Lederne kunne derfor ha et behov for oppmerksomhet og refleksjon rundt sine oppgaver. Ofte overskygges det av handlingspresset, og man går dermed glipp av mye læring som arbeidet kunne bidratt til. Betingelsene for læring er med andre ord ikke alltid til stede, og alle ledere er heller ikke like dyktige til å lære. Det poengteres at man kanskje glemmer at erfaringslæring består av to ting: erfaring *og* læring, og hvis man ønsker at erfaringslæring skal være noe mer enn en besvergelse, må det legges til rette for at lederne skal lære, og hjelpe og dyrke det frem.

Jensen et al. (2018) legger frem resultatene fra et veiledningstilbud for mellomledere i spesialisthelsetjenesten og hvordan disse lederne vurderte dette tilbudet. Bakgrunnen for at dette tilbudet ble en realitet var at administrerende direktør ved Stavanger universitetssykehus (SUS) mottok en bekymringsmelding fra andrelinjeledelsen om mangel på oppfølging av mellomlederne. Respons på denne bekymringen var å igangsette organisert veiledning og tilby det til mellomlederne. De skriver at «veiledning» i denne sammenheng betyr «en systematisk faglig og personlig læringsprosess hvor kunnskap, erfaring, visdom og

klokskap er hjelpemidler til reflektert erkjennelse». De skriver at tidligere forskning viser at mellomlederes største stressfaktorer er ensomhet og rollekonflikter. De forteller at de hadde halvannen time veiledning annenhver uke, og at det var to godkjente veiledere med som hadde ansvar for gruppene. Den ene av veilederne hadde en lederstilling på et høyere nivå enn deltakerne. De poengterte at de ikke var ledere, men veiledere i denne sammenhengen, men at de ønsket å bidra med sin erfaring og kunnskap. Gruppemedlemmene valgte ut hvilke problemstillinger de ønsket å drøfte, og det ble anvendt flere metoder for å få belyst situasjonene fra flest mulig perspektiv. Evalueringen fra mellomlederne viser at veiledningen har bidratt til å styrke dem som ledere, den har gitt dem flere strategier for å takle utfordringer, i tillegg til læring og erfaringsutveksling. De sier at veiledningen har gitt dem tro på seg selv som leder og den har gjort dem tryggere i rollen, i tillegg til at de har fått mange gode ideer og innspill til hvordan de kan mestre, agere og løse ulike problemstillinger.

Dette viser at administrerende direktør ved SUS har god forståelse for avdelingslederens behov for både veiledning, støtte og refleksjon og at vedkommende tar på alvor det blant andre Haaland og Dale (2006) hevder, at lederne har behov for oppmerksomhet og refleksjon rundt sine oppgaver og at det må legges til rette for at lederne skal lære, og hjelpe dem og dyrke det fram. Resultatene fra undersøkelsen støtter opp under at det som påstås å være riktig, viktig og effektivt faktisk er det.

Haaland og Dale (2005, s 174) trekker også frem at hvis ledelse skal kunne læres gjennom erfaring, er det viktig å kartlegge hvilke erfaringer man bør lære fra, og hvordan læringen bør foregå. Man kan se hvordan ledere lærer ledelsesfaget i hverdagen, men så ser man samtidig at ledere går glipp av læring og derfor handler på uheldige og uhensiktsmessige måter. Når ting læres gjennom praksis er det behov for korreksjoner til det som læres. Dette er særdeles viktig i organisasjoner som arbeider innenfor et bestemt verdigrunnlag, noe som i stor grad må kunne sies om ledere i sykehjemsavdelinger. Forfatterne (s 176) hevder at man vet en del om hvilke konsekvenser det har å overlate læringsprosessen for nye ledere til «hverdagens lederskole». Det vil resultere i en ubevisst påvirkning for både læringen, lederne og organisasjonen. Dale og Haaland (2006, s 38) hevder at når lederutvikling forbeholdes at man bare reflekterer over det som har skjedd eller gått galt, så vil lederutvikling begrenses til erfarne lederes katarsis. Noe de mener garantert er vellykket for dem som får ta del av det, men at det i stor grad kun er til hjelp for å lære av helt

unødvendige feilgrep og tabber. De legger til at det jo finnes en hel del virkningsfulle tiltak som er velegnet til å hjelpe nye ledere og førstegangsledere med å lære og unngå det som kan sies å være forutsigbare feilgrep og tabber. Det at krav og forventninger klargjøres og tydeliggjøres er et viktig virkemiddel for å fremme lederens læring.

#### 4.4 En kompleks og handlingsmettet hverdag.

Haaland og Dale (2006, s 179) poengterer at lederyrket er et usedvanlig hektisk yrke som er preget av avbrytelser og krav om å ta stilling til mange og vanskelige saker i rask rekkefølge. De sier at det å være leder er et handlingsmettet yrke, og at behovet for å reflektere dermed gjerne kommer i bakgrunnen. Refleksjon er uansett viktig for ledere, men det er spesielt viktig i en fase hvor man skal lære seg noe helt nytt. Når man er ny som leder vil man oppleve at det stilles mange krav i den nye stillingen, og at man muligens ikke vil klare å oppfylle alle.

I en helt fersk undersøkelse gjennomført av Agenda Kaupang (2022) på oppdrag fra Norsk Sykepleierforbund (NSF), svarer 75 % av lederne i sykehjem at de i løpet av det siste året har vurdert å slutte i sin nåværende jobb. Undersøkelsen legger frem avdelingslederens arbeidssituasjon i sin helhet, og eksempler på problemområder som nevnes er ansvar for et høyt antall medarbeidere, at de blir slukt av det daglige arbeidet, som telefoner fra pårørende og ivaretagelse av ansatte og at de ofte ikke har tid til å være ordentlige ledere. De beskriver en fortvilelse over at de ikke får gjort en god jobb som avdelingsleder, at de ikke har tid til å jobbe med arbeidsmiljøet, fagutvikling, eller å lage strategisk gode mål. De må administrere dagen i dag, ringe etter vikarer på grunn av sykdom eller ledige stillinger, de må håndtere forefallende arbeid og de har lite hjelp til å gjøre praktiske merkantile oppgaver (Isachsen 2022).

NSFs fylkesleder i Nordland, Gjertrud Helene Krokaa kommenterer undersøkelsens funn, og hun sier at lederne får liten mulighet til å utøve ren ledelse og tenke strategisk framover. Hun mener at rammene for ledelse ikke er gode nok. Det er ledere som står på fra morgen til kveld og ofte under utfordrende forhold, og mange må også bruke fritiden for å få det til. Det gjøres en formidabel innsats blant mange av lederne. Det kan være en utakknemlig jobb å være mellomleder, og det kan fort bli en utmattende øvelse over tid (Isachsen 2022).



Temaet oppgavefordeling i sykehjemsavdelinger har innenfor helsefaget fått stor oppmerksomhet i det siste, hvor Johansens metode er et godt eksempel på hvordan man kan og muligens bør kartlegge og deretter fordele oppgaver blant de ansatte i avdelingen. Nevnte prosjekt dreier seg blant annet om å kartlegge hva slags arbeidsoppgaver sykepleierne og andre faggrupper i avdelingen gjør, for å se det opp imot hva de burde gjøre. Det skal ha til hensikt å sørge for at de forskjellige faggruppene har kapasitet til å gjøre det de faktisk bør og noen ganger må gjøre relatert til sin profesjon, slik at ikke den begrensede tiden man ofte har i helse og omsorgsfaget brukes på oppgaver som andre uten fagutdanning kan gjøre like godt (Hofstad, 2021). Det kan tenkes at dette tankesettet som spesialsykepleier Johansen står i spisse for, med fordel også kan brukes for å kartlegge avdelingssykepleieres arbeidsoppgaver, for deretter å kunne organisere oppgavene på en hensiktsmessig måte med tanke på at mange av oppgavene muligens kan og bør utføres av andre ressurspersoner.

#### 4.5 Forventninger og forutsetninger

Sirris' (2019, s 5) beskriver at forventningene til noen av lederne i hans undersøkelse var forutsigbare og målt på tre parametere; medarbeiderundersøkelser, budsjett og sykefravær. «If these are bad, management is bad – and I am responsible» uttrykte en av hans informanter. Han skriver også at lederne på dette sykehuset hadde stor frihet til å forme sin egen lederrolle, med frihet under ansvar. Det var ansvar og frihet istedenfor ansvar og kontroll. Sykehuset hadde ikke standardisert lederrollen, som isteden da gjenspeilet avdelingens kontekst og avdelingslederens personlighet.

Lederskap defineres ifølge Colbjørnsen (2013, s 37-38) ofte som: lederen skal bidra til å nå organisasjonens mål gjennom de ansatte. Det betyr at ledere må opptre målrettet og rasjonelt på virksomhetens vegne. For å kunne handle rasjonelt er det en forutsetning at lederen er fullstendig informert om absolutt alt og har innsikten som kreves for å ta avgjørelser som resulterer i maksimalt utbytte for organisasjonen, ved å opptre kalkulerende og resultatorientert til enhver tid. Mye tyder imidlertid på at lederen ikke alltid opptrer like rasjonelt, og empiriske studier som omhandler beslutningstaking viser at organisasjoners mål ofte er både skiftende og uklare. Målkonflikter skaper dermed ambivalente og paradoksale beslutningssituasjoner. Lederens oppmerksomhet trekkes da i flere retninger, i tillegg til at vedkommende mangler nødvendig informasjon for å kunne se sammenhengen

mellom mål og midler. I tillegg til dette har ledere liten tid, så det samlede resultatet blir at det er vanskelig å se konsekvensene av valgene. Det betyr at lederen må ta mer eller mindre informerte beslutninger, og kompromisse i forhold til de ulike interessenters mål.

Berg (2010, s 49) beskriver hvordan ledelse er sunn fornuft satt i system på den ene siden, mens den andre siden dreier seg om tvetydighet, motsetninger, uforutsigbarhet og konflikter. Han mener at det er samspillet mellom disse motsetningene, altså det enkle og det komplekse, som gjør ledelse spennende, men at hovedutfordringen er å gjøre det komplekse håndterbart. Ledelse beskrives av Berg (2010, s 55) som et fag som må læres, på samme måte som et håndverk må læres.

Colbjørnsen (2013, s 11-12) trekker frem at det er noen faktorer som må være på plass for at ledere skal kunne ivareta sine lederoppgaver, som til syvende og sist skal ha til hensikt å skape ønskede resultater i virksomheten. Ledere har det generelt travelt og arbeidsdagene er ofte vanskelig å planlegge, uforutsette hendelser preger hverdagen og «branner» må stadig slukkes. Lederne bruker mye av tiden til å snakke med andre for å bygge nettverk og allianser, for blant annet å skaffe seg informasjon. De fleste ledere jobber mye og intenst, skriver han, men det betyr ikke nødvendigvis at det utøves et omfattende og tydelig lederskap. Forfatteren hevder at mange dyktige fagfolk har blitt belønnet med en lederstilling, hvor det i ettertid har kommet frem at det å være en god fagperson slettes ikke er noen garanti for at man vil lykkes som leder. Det kan være mange ledere i en bedrift uten at det nødvendigvis ledes mye. Han mener også at mange har en tendens til å fordype seg i det man er best til, og da kan det være fristende å bruke mye tid på det faglige, også etter at man har gått over i en lederposisjon.

#### 4.6 Identitet, roller, fag og ledelse

Haaland og Dale (2005, s 13) beskriver at ledere etter hvert vil utvikle en helt ny identitet, og at læringsprosessen kan anses som dypt personlig og til og med smertefull. Når man er ny som leder for første gang må man utvikle en lederidentitet for å kunne gripe om lederrollen. Forfatterne hevder at det første man må gjøre er å gi slipp på sin tidligere identitet som fagperson og individuell bidragsyter, og tre inn i en ny rolle som man ikke har erfaring med. En rolle hvor mulighetene for å mislykkes absolutt er til stede, og hvor mestringsfølelsen man opplevde i fagrollen erstattes med helt andre følelser som usikkerhet og utrygghet.

Wisborg (2006, s 105) trekker frem at man identifiserer seg med et fellesskap, samtidig som man identifiseres som et medlem av et fellesskap. Han skriver også at man tenker på seg selv i form av merkelapper som leder og sykepleier, og blir også bedømt i forhold til merkelapper som leder og sykepleier. Han påpeker at identifikasjon kan være både positivt og negativt ettersom den omfatter relasjoner som former hva man er og hva man ikke er. Identifikasjon er her en relasjon mellom deltagere i et fellesskap, og den inkluderer handlinger.

Wisborg (2006) beskriver overgangen fra sykepleier til avdelingsleder i sykehusavdelinger hvor det er avdelingsledernes historier han presenterer og drøfter. Han viser hvilke dilemmaer og problemstillinger lederne står i etter å ha gått over fra å være utøvende sykepleier til å bli avdelingsleder. Det kommer fram i denne studien at avdelingslederne opplever at denne overgangen byr på usikkerhet på om og i hvor stor grad de skal delta i behandlingen og pleien av pasientene, hvorvidt de klarer å holde seg oppdatert, og i hvor stor grad de har kapasitet til det, ved siden av de tradisjonelle lederoppgavene.

Sirris (2019) beskriver dynamikken mellom fagrollen og lederrollen, hvor det dreier seg om leger og sykepleiere som har gått over i en lederstilling. Én av Sirris' (2019, s 5) informanter beskriver sin situasjon slik: «I do not have any clinical practice myself. I rust in my profession. My job is to make others perform. Andre informanter utrykte andre opplevelser av å være en fagperson i en lederposisjon. En sykepleier beskriver at i tillegg til ledelse, har vedkommende en profesjon som spesialsykepleier og anser seg som en informert fagperson som på konferanser deltar i diskusjoner som omhandler faget. Uten å lenger praktisere faget opplever denne sykepleieren å være like oppdatert som de ansatte, relatert til mange års erfaring. En annen identifiserte seg som blant annet koordinator, teamleder, sjef og veileder. En av lederne beskriver sin identitet som lege og kirurg. Sirris (2019, s 6) hevder at dette var en påstand av de sjeldne. Det trekkes fram at profesjonskunnskap var en nødvendighet for å kunne lede andre leger eller sykepleiere, hvor en av informantene uttrykte seg slik: «Having experience from their work, I can discuss with authority. I have had their life.

Sirris (2019, s 5) trekker frem at disse lederne med profesjonsbakgrunn hadde et klart skille på profesjon og lederskap, men at de allikevel påsto å gi plass til begge fagene. Ingen av lederne ville eller kunne fjerne seg fra noen av de to sameksisterende logikkene, verken med hensyn til identitet eller rolle. Sirris (2019, s 5) beskriver fra sine funn at lederne var opptatt av å være til stede i avdelingen, og at åpen dør og tilgjengelighet var viktige faktorer. Han

trekker også frem at profesjonsidentiteten var underordnet, selv om de var helsepersonell med betydelig erfaring som leger og sykepleiere. De forholdt seg allikevel til en profesjonsidentitet, selv om de underordnet denne til fordel for lederidentiteten i sin nåværende stilling. Det kom også fram at profesjonsbakgrunnen var en forutsetning for å kunne drive avdelingen.

Solbakken (2020) hevder at det er helt avgjørende at mellomledere i kommunehelsetjenesten har en god forståelse for hva som er god sikkerhet og omsorg for pasientene. Hun poengterer at det i praksis vil si at de beste lederne vil være de som har sykepleiefaglig bakgrunn, og at en leder uten faglig bakgrunn muligens vil kunne fungere som administrator, men at vedkommende ikke vil kunne ivareta fagansvaret. Det vil svekke kvaliteten over tid, fordi lederen ikke vil kunne vekte økonomiske og faglige prioriteringer opp mot hverandre.

Sirris' (2019) beskrev hvordan mange av lederne i hans undersøkelse både evnet og ønsket å forholde seg til både fagrollen og lederrollen. Dette kan virke som en kontrast til det Haaland og Dale hevder om at lederen må gi slipp på sin tidligere identitet som fagperson. Dette handler muligens om at identitetstyngden nok varierer i forskjellige fag.

#### 4.7 Emosjoner i arbeidslivet

Kaufmann og Kaufmann (2013, s 71-73) hevder at moderne psykologi er i ferd med å gå over til et annet syn på hverdagens arbeidsliv, hvor de nå mener det er fullt av emosjonelle innslag som kan ha direkte innvirkning på produktivitet og trivsel. Ting som skjer i løpet av en vanlig arbeidsdag, aktiverer følelser over et bredt spekter. Mange er nok kanskje vant til å forbinde organisasjoner og arbeid med rasjonell atferd, styrt av formelle regler. Forskning på organisasjonsadferd understreker derimot at emosjoner ikke bare er viktige for å forstå organisasjonsadferd og ledelse, men at «affekt gjennomsyrrer organisasjonslivet». Det legges vekt på at emosjoner ikke bare er irrasjonell og ukontrollert atferd, og at forskningen styres av et nytt syn på betydningen av emosjoner i menneskers tanker, beslutninger og sosial atferd. Det kan være både meningsfullt og viktig å sette søkelyset på det som handler om hvordan følelser kan påvirke vår tenkning, problemløsning og beslutningsevne.

Med dette trekker Kaufmann og Kaufmann (2013) frem viktigheten av å anerkjenne at ansatte og dermed også avdelingsledere preges av de følelsene de kjenner på i sin

arbeidshverdag, og at det kan påvirke både den jobben de skal utføre og hvordan de selv har det. Det beskrives av flere av forfatterne i dette kapitlet at følelser av forskjellig slag og relatert til forskjellige situasjoner preger avdelingslederens arbeidssituasjon og hverdag.

## 5 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet redegjøres det for, og reflekteres over, metodene som er valgt i de stadiene denne forskningsprosessen består av. Det er tatt noen metodiske valg som har fått konsekvenser for undersøkelsens kvalitet og troverdighet (Jacobsen 2015, s 63).

### 5.1 Valg av metode

Undersøkelsen har en deskriptiv tilnærming knyttet til kvalitativ metode med observasjon og intervju som metoder i datasamlingen. Utvalget er strategisk, relatert til ønsket om å få god informasjon og læring. Det er også til en viss grad et bekvemmelighetsutvalg med tanke på tilgjengelighet, da jeg av praktiske årsaker relatert til reisevei, har holdt meg innenfor fylkene på vestsiden og østsiden av Oslofjorden. Informantene har flere ting til felles for å unngå at variasjonen i variablene skulle bli forstyrrende.

Jeg valgte å begrense antall informanter til fire, ettersom jeg ønsket både å observere og intervju. Det begrenser muligheten til å sammenligne i stor grad eller å se trender som går igjen, men det betyr ikke at det ikke er mulig å se at ting går igjen hos de forskjellige informantene. Observasjonene og intervjuene har til tross for få informanter, gitt meg en stor mengde informasjon, og det har vært naturlig å velge ut noen temaer som jeg har funnet spesielt interessante og som har utpekt seg som særs relevante. Det som vrakes, er på ingen måte ikke interessant, men det som velges er det som både i aller størst grad har gått igjen hos alle informantene og som jeg mener best bidrar til å svare på min problemstilling og mine forskningsspørsmål.

Alle mine informanter er kvinner, men ettersom andelen kvinner i informantenes stillingstype er forholdsvis høy, anser jeg det ikke som nødvendig å skjule dette. Antall sykehjem, og dermed antall avdelingsledere innenfor det geografiske området jeg har funnet mine informanter, er også stort. Navnene er derimot fiktive, men bruk av navn skal ha til hensikt å bidra til at leser lettere skal kunne få en god og ryddig oversikt over funnene i undersøkelsen.

### 5.2 Undersøkelsesdesign

Med et intensivt opplegg går jeg i dybden på et fenomen, hvor mange nyanser studeres hos relativt få enheter. En slik type studie er «virkelighetsnær» i den betydning at undersøkelsen tar utgangspunkt i forståelsen til de som studeres og den konteksten som de er en del av. De undersøkte skal kjenne seg igjen i beskrivelsene. Dette er et undersøkelsesopplegg som

skårer høyt på intern gyldighet, men studien vil også kunne ha gyldighet utover de enhetene som jeg har studert (Jacobsen, 2015, s 99)

Jeg velger en kvalitativ tilnærming som i utgangspunktet er induktiv. Det er en åpen metode, hvor jeg som forsker må forsøke å legge så få føringer som mulig i forbindelse med innsamlingen av informasjon. Her er det de som undersøkes som legger føringen for hva som er relevant informasjon, og jeg må strukturere og fortolke informasjonen etter at den har blitt innhentet. Mitt valg av en induktiv tilnærming henger nøye sammen med ønsket om å gå inn i forskningen med et åpent sinn slik Jacobsen (2015, s 29) beskriver, at forskeren samler inn relevant informasjon og deretter går i tenkeboksen for å systematisere de data som han har innhentet.

Fordeler med å velge en kvalitativ tilnærming er at den gir mulighet for både åpenhet og nærhet. De som undersøkes kan møtes på sine egne premisser istedenfor forskerens. Den kan også sies å være veldig relevant, ettersom det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er viktig og riktig. Ettersom kvalitative data er åpne, vil muligheten for at de også blir svært nyanserte være stor. Man får fram den individuelle og unike forståelsen av en situasjon. Det er også en fleksibel tilnærming, ved at forskningsprosessen ikke er låst, men gir mulighet for å endre på prosessens gang. Problemstillingen kan justeres eller endres etter hvert som jeg får informasjon og tolker denne, og de andre fasene kan også endres slik at skillet mellom de ulike fasene flyter litt ut. (Jacobsen, 2015, s 129-130)

Noe som kan være en ulempe med kvalitativ tilnærming er at det er veldig ressurskrevende. Det å først observere fire avdelingsledere i til sammen fire hele arbeidsdager og deretter finne nye dager for intervjuer tar mye tid (s 131). Når avstanden også er forholdsvis stor, må det planlegges godt for å organisere til sammen åtte møter. Av den grunn måtte jeg nøye meg med fire informanter, selv om det kunne vært spennende å sett hva enda flere informanter hadde gjort med undersøkelsens resultater. Det må allikevel antas at observasjonen i forkant av intervjuerne forsterker undersøkelsens kvalitet.

Den kvalitative tilnærmingen byr også på generaliseringsproblemer, altså den eksterne gyldigheten. Med relativt få respondenter kan det stilles spørsmålsteget ved representativiteten til de som har deltatt i undersøkelsen. En annen utfordring kan være å evne og tolke all informasjonen man sitter med, som består av svært komplekse data, og om

jeg som forsker klarer å være helt åpen for alle de detaljene og nyansene som materialet inneholder. Den såkalte undersøkelseeffekten kan også påvirke resultatene, så jeg må derfor også ta den med i betraktningen. (Jacobsen, 2015, s 132)

Det er allikevel usannsynlig at jeg evnet å være helt «blank» når jeg gikk inn i situasjonen, eller som Jacobsen (2015) omtaler det, «en ubeskreven tavle». Jeg hadde med meg, på det mer eller mindre ubevisste plan, min forforståelse. På det bevisste plan hadde jeg noen tanker om noen aktuelle «problemstillinger» som jeg hadde en forventning om å se eller høre om. Det ble derfor en delvis induktiv tilnærming hvor jeg ville ha mulighet til å oppdage ting som ikke var så selvfølgelig, forutsigbart eller forventet, men allikevel interessant og viktig for å forstå elementer ved avdelingsleders hverdag på et sykehjem. Min forforståelse bygger også på at jeg selv er avdelingsleder og utdannet sykepleier. Jeg har selv kjent på kroppen hvordan blandingen av roller kan påvirke både tankesett og arbeidshverdag. Jeg har hatt mange kolleger, men også venner og bekjente, i samme situasjon og har derfor igjennom årenes løp hørt mye om hva de har tenkt og ment om det å være sykepleier og avdelingsleder, men også om andre problemstillinger man står i som avdelingsleder i en helseinstitusjon. Jeg har aldri selv vært avdelingsleder på sykehjem, men i andre virksomheter innenfor kommunale helsetjenester. Valget om sykehjem var helt bevisst, for å sikre meg en viss form for ukjent terreng.

Det at jeg selv er sykepleier og avdelingsleder kan påvirke undersøkelsen begge veier. Jeg kan på den ene siden være for forutinntatt og dermed miste evnen til å se og høre det informanten virkelig gjør og sier. Jeg kan i verste fall tolke det som skjer og sies dithen at det «passer» inn i min forforståelse. Jeg har dog vært dette veldig bevisst, så det skal skje i minst mulig grad. På den andre siden ser jeg en styrke i det at jeg kjenner så godt rollen som mine informanter har, om ikke akkurat i en sykehjemsavdeling. Jeg har dermed en god del kunnskap om den og kan derfor stille aktuelle spørsmål og lettere fange opp det som er relevant og interessant.

### 5.3 Deltagende observasjon

Det er ifølge Fangen (2010, s 38) oftest mest hensiktsmessig å velge noe midt imellom en helt åpen tilnærming og én snever problemstilling. I min undersøkelse er jeg et sted imellom disse, men jeg er nok nærmere den åpne tilnærmingen. Før jeg startet observasjonene hadde jeg noen tanker om hva jeg så etter, men samtidig ønsket jeg å ha en åpenhet nok til å



kunne fange opp eventuelle fenomener som jeg ikke hadde tenkt på som relevante eller ikke hadde innsikt i fra før.

Med et ønske om å finne ut hva avdelingsledere på sykehjem gjør i løpet av en arbeidsdag, hvordan de vet *hva* de skal gjøre og *hvorfor* og *hvordan* de skal gjøre det, så ville det være nyttig å observere informantene før et intervju. På den måten kunne jeg, ved hjelp av det jeg hadde observert, formulere intervjuguiden så hensiktsmessig som mulig for å få de beste og mest interessante svarene. En annen fordel med denne deltagende observasjon var at jeg kom nærmere inn på informantene og det jeg skulle undersøke. Det ga også en mulighet til å se, i hvor stor grad det som faktisk skjer og det som påstås at skjer samsvarer.

Jeg observerte hver og en informant igjennom en hel arbeidsdag. Jeg var i størst grad en tilskuer, men jeg småpratet med både informanten og noen av de andre ansatte når det falt seg naturlig. Jeg opplevde ikke at noen av dem virket brydd eller forstyrret av at jeg var til stede. Jeg må faktisk si at jeg isteden opplevde at de ikke lot seg merke av meg noe nevneverdig. Alle som jobber i en sykehjemsavdeling er vant til å ha både elever, lærlinger, studenter og lærere som følger med for å lære eller vurdere. Det kan være en medvirkende årsak til at mitt nærvær ikke virket til å påvirke deres arbeidshverdag nevneverdig. Jeg opplevde samtidig at informantene delvis arbeidet uforstyrret av min tilstedeværelse, men også tidvis følte for å snakke med meg og forklare eller bare samtale. Selv om det var innslag av at de henvendte seg til meg og vi snakket sammen en liten stund, så opplevde jeg at det jeg observerte i stor grad gjenspeilet en vanlig arbeidsdag.

Katrine Fangen (2010, s 9-15) beskriver deltagende observasjon som at forskeren deltar i en sosial samhandling ved å småprate med deltagerne og tilpasser seg situasjonen vedkommende er en del av slik at han ikke virker for forstyrrende, og hun trekker frem at deltagende observasjon vanligvis ikke innebærer at du skal oppføre deg akkurat slik som de du studerer. Deltagende observasjon kan være at du som forsker følger informanten der den ferdes i løpet av en arbeidsdag. Å være til stede mens han utøver de aktivitetene som han naturlig foretar seg eller deltar i. Fangen (2010, s 74) skriver at det er vanlig at forskeren deltar i den sosiale samhandlingen, men at man ikke deltar i de aktivitetene som er særegne for det aktuelle miljøet. For at man skal gli naturlig inn må man kanskje småprate med de man tilfeldigvis treffer, hvis det faller seg naturlig. Denne formen for deltagelse semmer godt med min, ettersom jeg ikke deltok i noen av aktivitetene, men jeg småpratet med de ansatte

når det falt seg naturlig og snakket gjentatte ganger med informantene i løpet av dagen. Informantene hadde noen ganger behov for å forklare meg hva de drev med, og jeg hadde ved noen anledninger behov for å stille et spørsmål i forbindelse med noe som foregikk for å få med meg hensikten med det.

Jeg noterte gjennom hele dagen, hva som ble gjort når, hvem som kom og gikk, og hva de forskjellige hendelsene handlet om. Disse notatene gikk jeg nøye igjennom før jeg formulerte intervjuguiden. Jeg refererte også til noen av hendelsene fra observasjonsdagene i intervjuene, da det falt seg naturlig og bidro til oppklaring eller bidro som eksempler.

#### 5.4 Intervju

Intervjuene ble utført noen dager etter at jeg hadde observert alle informantene.

Observasjonene hadde som nevnt dannet grunnlaget for hva jeg ville spørre om og intervjuguiden var formulert delvis som resultat av det jeg så og opplevde. Jeg hadde åpne spørsmål som ga rom for mange og lange svar. Jeg hadde ikke gitt informantene intervjuguiden på forhånd, nettopp fordi spørsmålene var så åpne og forholdsvis korte, og muligens trengte litt forklaring eller eksemplifisering. Dette var nok en sjanse å ta, ettersom det kunne blitt for vagt og at informantene dermed kunne blitt usikre på hva de skulle fortelle, som igjen kunne resultere i at informasjon jeg fikk var mindre interessant eller relevant. Det at jeg observerte i forkant av intervjuet, opplevde jeg at var med på å bidra til at det ikke skjedde. Informanten og jeg var på grunn av observasjonsdagen allerede blitt godt kjent og det tror jeg hadde en positiv effekt på utfallet av intervjuet. Intervjuene varte i fra én time og seks minutter til én time og tjuefem minutter. Jeg la innledningsvis i intervjuet vekt på at ingenting kunne bli feil eller dårlig ettersom jeg var ute etter det *de* måtte ha å fortelle. Det var med andre ord ingenting som skulle prestes fra deres side, og jeg skulle ikke bedømme om det de sa eller gjorde var bra eller dårlig, riktig eller galt. Jeg ønsket også å vise dem at jeg hadde tid og lyst til å lytte til det de fortalte når det var de som hadde ordet, og prøvde å bekrefte dette ved å nikke og smile bekræftende og ved hjelp av i størst mulig grad et non-verbalt språk, slik at det var deres stemme som skulle spille hovedrollen i lydopptaket. Kvale og Brinkmann (2015, s 20) sier at det kvalitative forskningsintervjuet søker etter å forstå verden eller situasjonen sett fra informantens side, og det å få frem betydningen av deres erfaringer og avdekke deres opplevelser av verden. Vi vil vite hvordan de artikulere handlingsvalgene sine eller beskriver opplevelsene sine.

## 5.5 Intervjukvalitet

Kvale og Brinkmann (2015, s 193 - 194) nevner noen kvalitetskriterier som beskriver et godt intervju. Det første dreier seg om graden av spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra informantene. Dette opplevde jeg absolutt at jeg fikk. Det andre handler om at jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lengere informantens svar er, desto bedre. Dette var også tilfelle i alle intervjuene. Mine spørsmål var i hvert fall i utgangspunktet korte, men jeg måtte noen ganger forklare litt nærmere slik at informantene skulle være sikre på at de forsto hva jeg var ute etter. Og det handlet som oftest om at jeg var ute etter alt. Alt de bar på av tanker, meninger og opplevelser. Når de forsto det, var svarene lange og utfyllende.

## 5.6 Institusjonell etnografi

Min tilnærming til dette studiet er også inspirert av institusjonell etnografi. Mitt ønske om å finne ut hva som egentlig skjer og kanskje også noe om hvorfor, opplever jeg at best kan besvares ved å gå inn i situasjonen med åpent sinn og åpne spørsmål. Jeg hadde som nevnt tidligere noen tanker om ting jeg muligens kom til å se og høre, ettersom en sykehjemsavdeling for meg ikke er en helt ukjent arena, men jeg var allikevel veldig åpen for og spent på hva jeg kom til å oppleve i løpet av disse dagene med observasjon. Campbell og Gregor (2004, s 7) skriver, «there is something distinctive not only about how the insitutional ethnographer looks at the world, but what she looks for». The student of institusjonal ethnography is required, for instance, to see herself as a knower located in the everyday world and finding meaning there, in contrast to reliance on library research and the applicantion of theories – what we would see as remaining «in the discourse» (s 11). As in literacy work, institutional ethnography attempts to make the world more understandable to ordinary people.

As graduate students coming back to university from jobs in the human services you come neither empty-handed nor empty-headed. And you do not bring only abstract understandings. Besides your intergration of concepts, theories, and skills from your undergraduate education, your background of work experience means that you have a store of «real -life» stories and questions (s 17). Dette stemmer godt med min situasjon og mitt utgangspunkt for denne studien, og det har hatt en stor betydning for hele prosessen.

I tillegg til den åpne tilnærmingen så beskriver institusjonell etnografi (IE) betydningen av tekster i en ansatts arbeidshverdag. Tekster som den ansatte forholder seg til, ofte uten å

vite hvem som er i den andre enden av teksten. Det kan være alt av tekster som påvirker avdelingsleders arbeid og arbeidssituasjon, som prosedyrer, retningslinjer og arbeidskontrakt, men også tekster i form av for eksempel mail eller andre mer uformelle skriv. Det er til tross for både den fysiske og abstrakte avstanden et sterkt forhold mellom den ansatte og den eller de som utarbeidet teksten. Som både sykepleier og avdelingsleder forholder man seg til tekster i arbeidshverdagen, og det kan vurderes om de noen ganger kan være like mye villedende som veiledende, eller i verste fall ikke tilgjengelige.

Jeg ble inspirert av IE fordi jeg hadde et ønske om å fange opp det som avdelingslederne selv viste ved sine handlinger eller fortalte meg og ikke frarøve meg dette ved at jeg før møtet i alt for stor grad var forutinntatt eller hadde avgrenset til noen absolutte temaer. Dette kunne være ting som jeg kanskje ikke hadde lagt merke til uten en IE-tilnærming.

### 5.7 Transkribering

Parallelt med lydopptak brukte jeg transkriberingsfunksjonen i Word under intervjuene. Det var til stor hjelp når jeg skulle sette meg ned og transkribere. Det var fortsatt en del å jobbe med via tastaturet, men de fleste ordene sto allerede nedskrevet. Det dreide seg derfor mye om å fylle inn med punktum, komma og stor bokstav, i tillegg til å legge inn hvem som pratet når og linjeskift. Dette sparte meg nok for en del arbeid, men det var allikevel en enorm jobb. Jeg satt med stemmen til informanten på øret samtidig som jeg leste dokumentet og rettet opp i teksten på grunnlag av det som ble sagt i lydopptaket. Det var stor forskjell på informantenes måte å ordlegge seg på. Noen hadde et talespråk som fungerte ganske godt direkte overført til skriftspråk, mens andre hadde et talespråk som ikke fungerte så godt direkte overført. Jeg måtte derfor i større og mindre grad omformulere setninger. Jeg opplevde allikevel at budskapet ble ivaretatt, da jeg selv mente å forstå hva budskapet var, og det fikk jeg også bekreftet etter at alle informantene hadde lest igjennom det transkriberte materialet. Lydopptakene var av god kvalitet, og jeg opplevde bare ved et par anledninger at jeg ikke klarte å tyde hva informanten sa. Jeg har tatt kontakt med vedkommende og fått oppklart hva som ble sagt. Jeg har transkribert alt på egenhånd, som er en medvirkende årsak til at jeg ønsket at informantene skulle lese igjennom det ferdige materialet.

Kvale og Brinkmann (2015, 205) sier at å transkribere er å transformere. Altså å skifte fra én form til en annen. Oversettelse fra talespråk til skriftspråk. De mener at ordrette

intervjutranskripsjoner vil skape kunstige konstruksjoner som ikke er dekkende for hverken den muntlige samtalen eller de skriftlige tekstene. De mener også at hvordan den hermeneutiske tradisjonen beskriver oversettere, også passer på de som transkriberer – oversettere er forrædere. Et lydopptak av et intervju er den første abstraksjon fra en samtale. Den medfører tap av kroppsspråk. Transkripsjonen fra talespråk til skriftspråk innebærer enda en abstraksjon. Her mister man blant annet stemmeleie og åndedrett. Om dette skriver Kvale og Brinkmann (2015) at transkripsjoner er svekkede og dekontekstualiserte gjengivelser av intervjusamtaler. Det får meg til å innse at jeg muligens ikke har klart å gjengi stoffet så godt som jeg tror, men det materialet jeg sitter igjen med gir inntrykk av å være både gyldig og relevant. Men jeg må ta med i betraktningen at det muligens er nyanser som jeg ikke klarer å fange opp og gjengi helt korrekt.

### 5.8 Analyse av datamaterialet

Selv om jeg nå hadde blitt ganske så godt kjent med innholdet i materialet jeg satt med etter å ha gått grundig igjennom notater fra observasjonene og ha hørt og lest hver eneste setning fra intervjuene gjentatte ganger, måtte jeg lese igjennom hvert intervju på nytt for å få en helhet i stoffet. Neste gang jeg leste igjennom noterte jeg fortløpende i marginen hva det handlet om. Slik fikk jeg en litt bedre oversikt og jeg fikk grovkategorisert det. Deretter gikk jeg enda grundigere til verks, og markerte nøkkelord med sirkel rundt ordet og viktige setninger med understrekning. Så samlet jeg alle informantenes informasjonsmateriale fra intervjuene innenfor temaer, slik at hvert tema hadde hver sin farge. Jeg gjorde det samme med de nedskrevne notatene jeg hadde fra dagene med observasjon, slik at også dette ble kategorisert innenfor temaer og markert med farger tilsvarende teksten fra intervjuene. Det var i løpet av denne delen av kodingen hvor ting på en måte plutselig falt på plass. Det ga meg en helt ny og bedre oversikt over hvordan jeg kunne jobbe videre med å finne svar på mine spørsmål. Det kan nesten beskrives som en aha-opplevelse. Det ble med ett mye mer synlig hva som utpekte seg som interessant og som mindre interessant med tanke på å skulle besvare min problemstilling. Det var nesten som en opplevelse av at jeg så helt nye ting, eller i hvert fall fikk en ny forståelse. Når jeg først så dette, undret jeg meg over at jeg ikke hadde sett eller lagt merke til det før, til tross for så mange gjennomganger med ulik tilnærming. Det var så enkelt men allikevel så komplisert.

## 5.9 Reliabilitet, validitet og etikk

I en undersøkelse stilles det krav til reliabilitet og validitet. Kvale & Brinkmann (2015, 276)) beskriver reliabilitet som det som handler om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet. Undersøkelsen skal gjenspeile virkeligheten og resultatene må kunne etterprøves. Det dreier seg da om at undersøkelsen må gjennomføres på en måte som gjør det mulig for en annen forsker å få de samme resultatene som jeg fikk, på et annet tidspunkt. Validitet beskrives som noe som dreier seg om hvorvidt min metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. I hvilken grad det jeg observerer reflekterer de variablene eller fenomenene jeg ønsker å vite noe mer om. Ekstern gyldighet sier noe om hvorvidt resultatene er gyldige i andre organisasjoner eller i andre sammenhenger. Forfatterne hevder at den kvalitative forskningen i prinsippet kan gi gyldig vitenskapelig kunnskap med en videre oppfatning av begrepet validitet.

Jeg som forsker må forsikre meg om at jeg har en klar oversikt over og forståelse for hva forskningsetikk er, hva det betyr og hvordan jeg må forholde meg til det i forskningsprosessen (Generelle forskningsetiske retningslinjer, 2019). På samme måte gjelder det for juridiske retningslinjer i forskningsprosessen (Lovdata.no, 2017).

## 6 Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenterer jeg funn fra min undersøkelse. Funnene er et resultat av min analyse og tolking av det informantene har formidlet via handling og kommunikasjon gjennom min observasjon av dem og påfølgende intervju.

### 6.1 Valgte temaer

Materialet jeg sitter med viser at avdelingsledernes arbeidsdager innehar en enorm variasjon av arbeidsoppgaver, fordelt på svært mange ansvarsområder. Dagene jeg observerte bar preg av spontane arbeidsoppgaver, hvor den ene tok den andre. De var ofte av helt forskjellig karakter, og avbruddene var hyppige. Avdelingslederne måtte gjentatte ganger ta opp igjen arbeidsoppgaver for å fortsette der de slapp. Alle disse lederne formidler på hver sin måte, at de opplever å få stadig nye oppgaver, mens det sjelden forsvinner noen. Det er dette bildet som rammer inn avdelingslederrollen som mine informanter beskriver. Det bidrar også til å tydeliggjøre og noen ganger forsterke de eventuelle utfordringer som lederne står i, i hver og enkelt arbeidsoppgave og ansvarsområde.

For best å kunne svare på min problemstilling og mine forskningsspørsmål har jeg valgt temaer som alle informantene snakker mye og tydelig om, i tillegg til at observasjonene jeg gjorde bygger opp under det de forteller. Disse tre temaene går gjensidig inn i hverandres problemområder, og forsterker og komplementerer situasjonene avdelingslederne står i, samtidig som de hver for seg byr på utfordringer og problemstillinger. De tre områdene jeg har valgt å konsentrere meg om er følgende, og presenteres i denne rekkefølgen.

**Sykepleierutdanning og -erfaring som grunnlag for lederrollen.** Dette handler om at alle fire avdelingslederne er sykepleiere i bunnen og dermed i det daglige kjenner på og må forholde seg til dynamikken og balansegangen mellom to roller og identiteter, når de nå også er ledere.

**Forutsetninger for å fylle avdelingslederrollen.** Her trekker jeg frem de utfordringer og problemstillinger avdelingslederne står overfor når de skal utføre sine oppgaver, i en hverdag hvor til tider prosedyrer og retningslinjer er utydelige eller fraværende og når opplæring, veiledning og tydelige tilbakemeldinger er begrenset eller mangler.

**Forventninger og krav fra mange kanter.** Avdelingslederne opplever forventninger og krav fra mange kanter, og ofte kan disse være motstridende. Dette dreier seg om det å skulle veie

noen av disse kravene og forventningene opp imot hverandre, i tillegg til i hvilken grad evnen og viljen til å innfri er til stede. Det handler også om avdelingsleders forventninger og krav til seg selv, og hennes ønske om å bidra til, men ofte også å sørge for, at «alle» har det bra. Å skulle imøtekomme andres ønsker og behov.

For å gjøre det enklere for leseren har jeg gitt de fire informantene fiktive navn. De heter i denne oppgaven Gerd, Hilde, Hanne og Malin. Det er forskjeller i hvorvidt informantene har støttefunksjoner som merkantil og ressurskoordinator, men felles for dem er at ingen av dem har en fagsykepleier i avdelingen.

Skjematisk oppstilling av variabler

<b>Informant</b>	<b>Leder- utdannelse</b>	<b>Antall år som sykepleier før leder</b>	<b>Antall år som leder</b>	<b>Antall lederjobber</b>	<b>Støttefunksjoner</b>
Gerd	Ja	18	10	1	Merkantil og ressurskoordinator
Hilde	Nei	5	10	2	Merkantil og ressurskoordinator
Hanne	Nei	8	1 ½	2	Ingen støttefunksjoner
Malin	Nei	4	6	2	Ressurskoordinator

## 6.2 Sykepleierutdanning og -erfaring som grunnlag for lederrollen

Både under observasjonen og i intervjuene kommer det tydelig fram at informantene ikke har en klar og tydelig forståelse for hvordan det forventes at de skal bruke sin sykepleierbakgrunn i sin nåværende lederrolle. De uttrykker det forskjellig og håndterer det forskjellig, men det kommer allikevel fram at det mangler en entydig tydelighet rundt denne problemstillingen. Én faktor er følelsen av usikkerhet grunnet mangel på tydelighet og klare retningslinjer fra overordnende, sammen med usikkerheten ved det å ikke føle seg kompetent og oppdatert. En annen er det rent praktiske, som handler om hvordan arbeidsdagen faktisk blir. De fire informantene opplever og håndterer denne



problemstillingen, og hos noen av dem utfordringen forskjellig, men alle uttrykker at de står i en litt uavklart situasjon som de må definere og håndtere på egenhånd og ut ifra eget hode. Noen innspill har de fått fra sin leder eller ledelsen over der, men det kan ikke ses at det er formidlet på en måte som kan hjelpe avdelingslederne til å ta gode vurderinger og valg tuftet på en enhetlig og gjennomtenkt driftsmodell fra ledelsens side.

Hanne sier at hun er klart over at hun har en administrativ stilling, men at hun ser at sykepleiermangelen er prekær, og at når det er sommerferie eller sykefravær, da er hun litt i den der vippefasen, som hun kaller det. Da må hun vurdere om hun skal inn i avdeling eller ikke. Hun sier at, plutselig så må hun inn i avdeling for det er ikke noe annet alternativ. Så derfor har hun vært mye med på rapportene de siste dagene også, for å se om det er sykepleier på, eller om det er hun som må til pers, og om hun må lese seg opp på noen prosedyrer, for å sette seg inn i det igjen? Hun er helt tydelig på hva hun tenker om det:

Men *jeg* da, som ikke har vært i pleien på over 3 år, jeg skal plutselig bare steppe inn jeg, å sette disse medisinene, ikke sant, og holde meg oppdatert, og det blir liksom forventet at alt skal være på stell. Men det er jo ikke sannheten. For det går jo ikke det. For du må være inni det, og selv da er det mye du ikke kan på en måte, som du må vedlikeholde og lese deg opp på. For det er et enormt fag. Det å plutselig skulle steppe inn. Jeg kjenner terskelen, det er ikke greit egentlig. For enten så må jeg være «all inn» og være med på alt det faglige, eller så må jeg liksom være «all out». Det er derfor jeg snakker om dette synkende skipet, og skal jeg hoppe av? For dette her, det føler jeg ikke er greit.

Gerd uttrykker ikke direkte usikkerhet forbundet med hvordan hun skal forholde seg til sin egen identitet, snarere virker hun ganske sikker på at hun i første rekke er sykepleier, men at hun i tillegg også er leder. Hun sier det slik: «Jeg er jo sykepleier. Det er jo det jeg er, synes jeg. Og så er jeg leder også». Samtidig forteller hun at ledelsen litt lenger opp i systemet, har uttrykt ønske om at avdelingslederne skal gå i private klær. At de skal være ledere og ikke pleiere. Hun sier at det har vært ganske tydelig kommunisert fra det hold. Hun forteller at hun av den grunn sjelden går ut i avdelingen lenger og utfører stell- og pleieoppgaver. Hun er den eneste av de fire lederne som sier at hun vet hva noen av de over henne mener om akkurat dette, men som allikevel selv identifiserer seg mest som sykepleier, med en tilleggsrolle som leder. Jeg observerte også at hun var den eneste av informantene som ikke

hadde på seg private klær. Hun hadde på seg uniform, slik som de ansatte, begge dagene jeg så henne, altså både under observasjonsdagen og den dagen jeg kom til hennes kontor for å intervju henne.

Malin forteller at hun er både sykepleier og leder og bruker begge rollene om hverandre alt etter hvilken arbeidsoppgave eller situasjon hun står i:

Jeg føler at jeg er både sykepleier og leder. Lederrollen min er jo mer å sette de tingene som ikke fungerer i system. Jeg bruker mye av sykepleieren i meg når det kommer til faget i avdelingen. Men jeg tror at jeg klarer å hoppe mellom de ulike rollene. Og så ser jeg det positive i at jeg kanskje en dag er ute i avdelingen og hjelper til fordi det er helt krise. Da tenker jeg at jeg plukker opp mye.

Både Gerd, Hilde og Malin forteller at de anser at de har en rolle som avdelingens veiledere i sykepleierfaget, og at de må undervise, lære opp og trygge de ansatte med den kompetansen de sitter inne med. Hilde sier til og med at hun har denne rollen i naboavdelingen, til tross for at hun ikke er avdelingsleder der. De sier at ettersom de ikke har en fagsykepleier i avdelingen, må de ta denne rollen selv. Hilde forteller at sykdomsbildet og behandlingen til de som i dag bor på sykehjemmet blir mer og mer komplisert, og derfor krever mer av de ansatte. De har da behov for å være oppdatert innenfor både fag og prosedyrer, så hun må bistå der. Hun sier dog, at det kan være en utfordring hvis det er noe akutt eller uplanlagt som skjer, hvor hun må slippe det hun har i hendene og bistå som sykepleier og veileder. Hun uttrykker det slik:

Det kan på en måte velte hverdagen litt, det at du må slippe det du har i hendene, eller det du hadde planlagt å gjøre, for å gjøre andre ting i avdelingen. Men jobben min går jo ikke fra meg. Datasystemene ligger jo der, så det kan jeg ta opp ved en senere anledning.

Malin forteller at ettersom det ikke er en fagsykepleier i avdelingen så må hun ta seg av opplæring i f.eks NEWS, akuttsykepleie og fagutvikling i avdelingen generelt. Hun sier: «Vi har ikke fagsykepleier i avdelingen, så da er det avdelingsleder som må ta seg av det, så jeg følger opp de ansatte, ja avdelingen og pasientene og ikke minst pårørende. Jeg er mye ute i avdelingen».

Gerd foreller at hun ofte benytter rapporten på morgenen til å dele sin kunnskap med de ansatte, som for eksempel å gi noen gode råd i forhold til diagnoser, og tips om hvordan man kan gjøre ting:

Ikke det at jeg alltid vet best, men hvordan jeg kan tenke meg at det kan gjøres. Så kan vi jo snakke litt om det, slik at det blir en liten refleksjon rundt det. Det er helt bevisst at jeg bruker litt av morgenmøtet på dette.

Malin forteller at hun har bare 14 årsverk, og at hun dermed har gode dager. Av den grunn har hun mulighet for å følge tett opp i avdelingen, ikke bare i forhold til de ansatte, men også beboere og pårørende. Hun sier at hun er glad for det, for da slipper hun klager til fylkesmannen. Hun har blant annet ansvaret for medisinerrommet, og jeg var med henne inn dit under observasjonsdagen og så at hun hadde god oversikt over arbeidsoppgavene der. Mens vi er der inne, etterfyller hun skapet med A- og B-preparater etter helgen. Videre fulgte jeg henne til laben hvor hun hadde ansvar for behandlingsutstyr. Hun sitter også og leser igjennom journalene fra helgen. Hun forteller at hun har opplevd at de ansatte ikke leser journal og at dokumentasjonen også er beskjeden.

De andre tre informantene forteller også at de utfører oppgaver i avdelingen som kan ses direkte i sammenheng med at de er sykepleiere, mer eller mindre regelmessig. Noen av dem oftere enn de andre. Malin, som utfører det i størst grad, sier at hun gjør det fordi hun både har tid og kunnskapen som kreves for å få det til. Hun fungerer også innimellom som en ressurs for å komme i mål med dagens oppgaver, ved at hun går inn i stell og pleie. Gerd og Hilde sier at de primært bruker sin sykepleierkompetanse til veiledning, undervisning og refleksjon, når personalet trenger det. Under observasjonsdagene så jeg dog at disse to utførte pasientrelaterte oppgaver, som ikke kunne settes i sammenheng med at de skulle undervise eller veilede, men at det var ting som mer eller mindre skjedde helt tilfeldig, og så tok de seg av det istedenfor å gi oppgaven videre til en ansatt.

Alle informantene forteller at de er med på morgenrapporten hver dag eller regelmessig. Gerd og Hilde var med på morgenrapporten den dagen jeg observerte. De tok begge del i å organisere dagen sammen med og delvis for sine ansatte. Hilde forteller:

Jeg snakker med de ansatte og er med på morgenrapporten hver dag. Det er for å høre hva som rører seg, hvordan natten har vært og om det er noe spesielt. Jeg

planlegger dagen sammen med de ansatte i forhold til hvem som skal gjøre hvilke oppgaver. Jeg går deretter inn på mitt kontor, åpner PC-en og starter på mine oppgaver. Hvis det er noe som skjer, så er jeg jo tilgjengelig, og jeg blir noen ganger dratt med i behandlingen av de som bor her.

Hilde forteller samtidig at hun har fått beskjed fra sin leder flere ganger, at hun skal prøve å unngå å gå inn i stell- og pleiesituasjoner, da det er viktig å være tydelig på at hun har en annen rolle enn de på gulvet. Hun sier seg enig i det, men sier også noe om hvordan hun tenker rundt dette: «Jeg er ikke så fin på det at jeg ikke kan bistå. Jeg har satt på meg forkle og smurt mat på kjøkkenet, og jeg er ikke så standhaftig og steil, eller høyt på strå, eller ovenfra og ned (.....)».

Det kan være naturlig å sortere sykepleierrelatert aktivitet hos avdelingslederne i tre kategorier. Kategori én handler om når avdelingsleder går inn for å avlaste de ansatte med stell, pleie eller andre pasientrelaterte oppgaver, ikke for å undervise, men for å bidra med dagens gjøremål. Den andre kategorien er når avdelingsleder fungerer som veileder og underviser, når de ansatte trenger det, hvis det dukker opp problemstillinger og prosedyrer som de ikke kjenner til eller mestrer. I den tredje kategorien fungerer avdelingsleder som en som har en overordnet oversikt, uten å direkte delta selv, men som er godt informert om hva som skjer i avdelingen og på grunnlag av det kan gå god for kvaliteten på tjenesten som gis. Sistnevnte kan ha stor nytte av å ha en fagsykepleier eller fagkoordinator i avdelingen sin, slik som noen av lederne snakker om at de mangler og derfor tar denne rollen selv.

Denne måten å kategorisere på handler om å skape forståelse og oversikt, og betyr ikke at avdelingslederne tilhører én kategori og da aldri foretar seg noe som tilhører en annen kategori. Det gjenspeiler heller hva avdelingsleder gjør i størst grad. Dette er kategorier som jeg selv har formulert, men ikke desto mindre relevante, da de skal ha til hensikt å klargjøre for leser hva som kan være forskjellige måter å organisere seg på i avdelingen for en avdelingsleder med sykepleierbakgrunn.

Mine informanter hører til i de to første kategoriene. Malin og Hanne sorterer seg i både kategori én og to, mens Gerd og Hilde hører mest hjemme i kategori to. Ingen av dem faller inn under kategori tre. Malin begrunner sin deltagelse i stell og pleie med at det innimellom er behov for at hun bidrar, for å komme i mål med dagens gjøremål, og sin rolle som veileder

og underviser, med at hun ikke har en fagsykepleier i avdelingen. Dessuten ser hun at hun har mye kunnskap hun ønsker å dele med de ansatte. Hun forteller at hun hadde en fagsykepleier i den forrige avdelingen hun var leder. Dette var en større avdeling og det var derfor mer naturlig å ha en fagsykepleier, ettersom de tradisjonelle lederoppgavene tok mye mer av hennes tid og dermed ga mindre mulighet for deltagelse i avdelingen. Gerd og Hilde begrunner også sin rolle som veiledere og undervisere med at de har kunnskap som ingen andre i avdelingen har og som de ser er hensiktsmessig å dele med de ansatte. Hilde nevner også mangelen på fagsykepleier som grunn for at hun selv tar denne rollen.

### 6.3 Forutsetninger for å fylle avdelingslederrollen

Da jeg spurte informantene om hvordan de visste hva de skulle gjøre i løpet av arbeidsdagen, hvor og hvordan de hadde lært det, og hvordan de visste om de hadde gjort det som var forventet av dem, hadde ingen av dem et klart og tydelig svar, men allikevel interessante tanker og refleksjoner rundt det. Hilde svarte blant annet:

Ja nå har jo ikke jeg noe lederutdanning, så hvis man tenker rene ledelsesoppgaver, så er det en kombinasjon av selvlært er vellært, holdt jeg på å si. Nei jeg har jo, hva skal jeg si, jeg har jo bygd den kompetansen jeg har, gjennom årene, via å lære meg systemene underveis. Både ved hjelp av andre selvfølgelig, og ved å lese meg opp og finne ut av ting. Jeg tror nok det viktigste er å tørre å være ærlig og tørre å få ting tilbake. For det må man. Ellers vet jeg liksom ikke, jeg synes, det er kanskje feil ord å bruke, at det skurer og går, men det gjør jo litt det.

Hun forteller om sine erfaringer og viktigheten av å ha lederkolleger rundt seg, som hun kan samarbeide og drøfte med, og støtte seg på, og ikke minst lære av:

Det er viktig å ha den lederstøtten i hverandre, og kunne bruke hverandre på tvers, om du jobber her eller der. En leder er en leder og du kan dra god nytte av det. Og har man hatt riktige ledere over seg underveis, nå snakker jeg av egen erfaring, som har formet deg som leder, så ligger det også iboende i deg tror jeg, og så drar du det fram fra ryggsekken når du trenger det.

Hun forteller om hvordan de i ledergruppa jobber for felles drift og felles mål:

Vi har i lederteam blitt enige om at; sånn skal vi drifte, sånn skal vi være, sånn skal vi ha det. Det har vært drøftet i medbestemmelsesmøter, du har hatt med deg kollegene dine på gulvet og det har vært i kvalitetsråd.

Gerd mente at arbeidsdagene former seg mye ut fra det som skjer den aktuelle dagen, både fordi hun får oppdrag fortløpende fra sin leder eller andre. Hun forteller at de fleste oppdragene kommer fra hennes leder, som delegerer veldig mye ned til lederne under seg. Det er også faste ting som må gjøres, som for eksempel rapporteringer og planlegging av sommeren. Som hun sa: «Ja hvordan vet jeg det? Det går litt av seg selv. Man skjønner på en måte litt hva man skal gjøre». Hun fortalte også at hun stadig fikk nye oppgaver: «For det som skjer når du er avdelingsleder, er jo at ansvarsområdet og innholdet i jobben hele tiden utvider seg. Man får hele tiden nye oppdrag, som man skal utføre, som skal inn i denne jobben». Hun fortalte at kunnskap og lærdom kom fra både utdanning, erfaring og ikke minst kolleger. Hun sa at hun var opptatt av å gjøre en god jobb, og at hennes leder skulle være fornøyd med det hun gjør. I den forbindelse uttrykte hun dette:

I hvilken grad hun er det, vet jeg ikke alltid, for hun er ikke en som er så veldig kommunikativ på det. Men jeg ønsker vel å prøve å gjøre en så god jobb som mulig og jeg prøver egentlig det hele tiden.

Malin uttrykte det slik:

Nei hva skal jeg si, man begynner jo i en lederstilling, og så går det seg jo til etter hvert. Så spør man når man møter en utfordring. Hvordan løser jeg dette? Og så lærer man jo litt etter hvert. Jeg har vel egentlig bare plukket det opp selv, fordi jeg er interessert i faget og jeg jobber veldig målrettet. Du er jo ganske ensom som leder, det er jo ingen som forteller deg hva du skal gjøre.

Malin forteller også om at hun i stor grad selv må sørge for at hun får den opplæringen eller inputen hun føler hun trenger, hun nevner pasientsikkerhetsprogrammet og helsekonferanser som eksempler på det. Dette har hun overfor sin leder, insistert på at hun må få delta på. Det har lært henne mye om forebyggende arbeid, risikovurdering og hvordan få satt ting i system. Hun sier: «Det er mye du må ha på plass, men hvordan skal du vite at de ansatte gjør det du vil at de skal gjøre? Jo, da må du ha et system for det, enten digitalt eller

en tavle». Hun forteller også om undervisning som hun har deltatt på i form av kommunens internundervisning:

Vi fikk et dagskurs i Websak og der var det full sal. Det var jo alt fra saksbehandlere, som jobber med dette hele dagen til oss som er ledere i helsetjenesten, som bare så vidt er borti dette. Etter to timer så gikk jeg, for da tenkte jeg at jeg skjønner ikke noen ting.

Hun forteller at det ikke er noen selvfølge at man får opplæring i det hele tatt. Hun mener arbeidsgiver plutselig innfører nye ting som hun da forventes å kunne håndtere. At det er der man sitter som leder, hvor det forventes at man skal levere og gjøre det på den måten.

Hilde forteller om da hun startet i jobben:

Da jeg kom hit så fikk jeg, jeg har kanskje fortrenget det litt, men det var kanskje et par dager med en annen leder. Sånn, dette er kontoret ditt, her er PC-en, men vi må installere ting, her er det en jobbtelefon. Og så skal du som sagt bli kjent med avdelingen og så skal du bli kjent med prosedyrene. Da er det å lese seg opp, eller innhente fra andre. Jeg har prøvd å dra nytte av kompetansen, der den har vært best, innad på huset.

Hun sier om sin leder, at det er en person som hun opplever som en god støtte henne, og som ser henne og stoler på henne. Hun mener å være sikker på at hennes leder ville sagt til henne hvis hun gjorde noe hun ikke var enig i:

Vi har en veldig åpen dialog, og en felles forståelse for hvordan ting skal være, og hvordan vi skal te og kle oss, som jeg sier og hvordan vi skal drifte. Jeg tåler å få både ris og ros. Og det tror jeg er viktig, hvis jeg skal bli en bedre versjon av meg selv. Jeg tror man vokser på det. Jeg tror at min leder er såpass direkte og ærlig, uten at jeg kjenner henne ut og inn, men jeg tror ikke at hun har noen problemer med å være direkte, når det trengs. Om det er positivt eller negativt, så tror jeg det vil komme fram uansett, sånn som jeg har lært henne å kjenne. De forventninger min leder har til meg, gjør jeg selvfølgelig alt jeg kan for å innfri.

Hilde forteller videre om hvordan hennes leder har bidratt til at hun i dag føler seg såpass trygg i sin rolle. Hun sier at hun var veldig tydelig da hun ble ansatt, i forbindelse med både virksomheten, lederkolleger, visjon og rammer. Hun sier:

Jeg føler at jeg får veldig tillit fra henne, at hun stoler på at det jeg gjør er riktig. Hun former meg vel med at det er veldig tillitsbasert og at hun er veldig tydelig. Hun har på en måte satt sitt foravtrykk fra starten av. Sånn vil jeg ha det, og så vet jeg hvor jeg har henne, samtidig som jeg vet hva spillerommet mitt er. Hun hører meg og ser meg, og hun spiller meg god med tillit og tilstedeværelse.

Hanne forteller at hun spør de rundt seg om hjelp og innhenter informasjon der. Hun mener at hun kanskje har spurt veldig mye, ettersom hun er såpass fersk som leder og enda ferskere i den jobben hun er i nå. Om dette sier hun:

Jeg prøver jo egentlig å plage folk minst mulig, for å si det sånn, så jeg prøver jo å finne ut av ting selv også. Men det er klart, det er jo ikke alt som er dokumentert heller. Det er faktisk overraskende mye som ikke er dokumentert, som du må spørre deg fram for å finne ut av. Jeg må basere meg på at de jeg spør kan hjelpe og jeg må stole på at de vet hva de snakker om.

Hun forteller at det også noen ganger er uklart for henne hva som er hennes oppgaver. Hun sier at det er mange problemstillinger som dukker opp, hvor hun ikke vet hva hun skal gjøre, eller hvor hun ikke vet om det er hennes oppgave eller noen andres:

Er det jeg som skal ordne med dette, eller er det HR som skal ordne det? Hvem skal gjøre det? Så da er det jeg som må spørre, og jeg tror nok egentlig det at jeg baserer mye av min utførelse på skjønn, og rett og slett spørring av kolleger. Det høres kanskje litt dramatisk ut, men det blir litt sånn at du blir kasta ut på dypet og så må du bare svømme, og så må du finne litt din egen vei selv. Min leder har såpass mye hun skal gjøre, at hun har ikke tid til å følge opp meg ofte eller mye. Jeg føler at jeg vet litt og finner ut av litt, av hva jeg skal gjøre, og så ser jeg litt sånn resultatene etter hvert, hvordan ting gikk da, og så får jeg heller spørre lederen min eller kolleger hvis det er noe som kanskje ikke gikk helt etter planen eller som ikke ble sånn som jeg hadde tenkt.



Hun beskriver det som at hun er litt uredd og at det er en egenskap som kommer godt med. Hun er ikke redd for å spørre litt sånn direkte sier hun, og opplever at da blir ofte ting avklart. Hun forteller videre at hun har sine erfaringer og sitt syn på hva som er god og riktig pleie og oppfølging av beboerne og ut ifra det noen ganger former sine egne rutiner, uavhengig av de prosedyrene som ligger i kvalitetssystemet:

Det er jo ikke bestemt at vi skal ha inkomstsamtaler med alle nye beboere og pårørende, men det er en rutine som jeg har laget, fordi jeg synes det er god oppfølging. Jeg har også laget mitt eget lille spørreskjema til beboerne med blant annet, hva er viktig for deg-spørsmålet, slik at den som flytter inn skal få en god hverdag hos oss.

Når jeg spør om hva slags informasjon stillingsbeskrivelsen gir dem, er svarene todelt. Gerd og Hilde har begge en formening om at den gjenspeiler deres jobb og ansvar, selv om de ikke der og da kan si helt hva som står i den. Hanne og Malin hadde ikke noe forhold til dette dokumentet, og Hanne måtte kontakte HR og etterspørre sin før jeg kom for å intervjuer henne. Hun hadde inntil da aldri sett den eller hørt om den. Hun forteller at hun heller ikke i sin forrige stilling som avdelingsleder fikk noe stillingsbeskrivelse. Hun sier i denne forbindelse: «Learning by doing, kastes ut og svøm, føl deg fram». Hun forteller at når hun nå leser den, så ser hun at hun utfører de oppgavene hun skal. At det som står der sammenfaller med det hun faktisk gjør:

Jeg gjør jo alt dette. Det ligger nok i meg, fordi at jeg har sett og lært og har en tanke om hva jeg skal gjøre på en måte. Og jeg har jo litt forståelse for hva en leder skal gjøre og ta tak i, for at ting skal være bra i avdelingen og ivaretatt, alle de partene som vi ivaretar. Det er flere ting som må vurderes enn det som står i dokumenter kanskje. Jeg vil jo si at i dette yrket her så er det veldig sånn at du må bruke deg selv som verktøy og at det er mange veier til Rom.

Malin sier at hun ikke har noen stillingsbeskrivelse og at denne ikke finnes. Hun sier: «Jeg har ingen stillingsbeskrivelse jeg. Det er et ikke-dokument. Det kommer sikkert på plass, men det er per i dag et ikke-dokument».

Når informantene snakker om dokumenter i form av skriftlige prosedyrer og retningslinjer som en del av kommunens og avdelingens kvalitetssystem, er det forskjeller også her på om

og hvordan de opplever at disse kan fungere som et hjelpemiddel i hverdagen. Gerd og Hilde beskriver at det ikke er helt på plass, men at en del kan brukes, og at de henter fram disse ved behov. Gerd sier:

(...) men det som skjer da, i hvert fall det som jeg gjør, det er at jeg finner dem fram når jeg trenger dem. Sånn som når vi driver med rapportering for eksempel. Da finner jeg fram den som sier noe om det.

Hilde forteller at prosedyrene ligger til grunn for det hun skal gjøre, men hun tror at så lenge hun har lest seg opp gjennom årenes løp og har lært seg ting selv og av andre, forsøkt å snappe opp det beste av alt, så tror hun at mye ligger i den sekken hun har hatt med seg gjennom årene som leder. Hun forteller om hvordan hun opplevde å få nye prosedyrer servert når hun var helt ny i jobben hun har nå:

Jeg fikk en brukermanual i hånden. Sånn behandler du avvik for eksempel. Vær så god. Ok, så er det å lese seg opp, ikke sant. Det var en blanding av å søke opp prosedyren der den ligger, få papirversjonen i hånda, vær så god, prøv, eller ring hvis du trenger hjelp. Og så kommer det nye ting underveis selvfølgelig.

Hun forteller også at prosedyrene og systemene ikke alltid var og er på plass. At de har hengt litt på slep, i hvert fall det året hun har vært i avdelingen. Hun nevner funksjonsbeskrivelsen for sykepleiere og at den ikke ligger inne i kvalitetssystemet, og hun lurte på hvorfor den ikke gjør det. Hun sier at hun har funnet ut av det underveis og at når det er noe som mangler, får hun prosedyreansvarlig til å ferdigstille det. Hun sier allikevel:

Men som sagt, det hadde jo vært lettere hvis alt lå der servert da jeg begynte. Så det føler jeg at er litt på slep ennå. Vi er vel ikke helt i mål ennå tror jeg, med alle prosedyrer. Sakarkiv henger også etter. Det var jo en ulempe for meg som ny leder å ikke kunne gå inn i en personalmappe og lese historikken til mine ansatte. Det må jeg jo si. Der mistet jeg en stor ting. Så da må jeg jo velge å stole på de som har jobbet her i 100 år da, at dette er historien. Og det kan jo være litt farlig.

Malin hadde også erfaringer rundt et manglende kvalitetssystem. Hun forteller at de ikke har hatt et kvalitetssystem de fem årene hun har jobbet der, men at de nå har fått det. Hun uttrykker at det har vært utfordrende. Hun har i løpet av disse fem årene isteden laget noe selv når hun har kommet opp i en problemstilling, noe som har resultert i at det

sykehjemmet hun jobber på har hatt én prosedyre og de andre sykehjemmene i kommunen har en annen. Om dette sier hun:

Ettersom dette var noe vi laget for det enkelte sykehjem, så var det jo ikke akkurat kvalitetssikret. Men nå kan jeg altså faktisk finne flere dokumenter i biblioteket der rutinene ligger, så det er veldig fint. Og det at det er kvalitet på det. Det handler jo om at HR har ansatt en jurist, og da blir det jo litt mer kvalitet på det. Det er bra. Jeg tror vi har fått på plass seks rutiner i det nye systemet, som er felles for alle sykehjemmene. Det går jo litt smått, men det er jo fordi at kommunen ikke har ansatt noen til å jobbe med dette. Det er én herfra og én derfra, så det er klart at dette kommer til å ta tid. Det kommer jo til å ta år, når de gjør det på den måten».

Hanne forteller at der hun jobber er kvalitetssystemet ikke på plass. At hele kommunens kvalitetssystem skrives om, og at det er veldig mye dokumenter som mangler.

Når de snakker om hva som gjør at de vet hva de skal gjøre og at de har gjort det de skal, forteller Gerd at hun synes det kan føles litt usikkert om hva som kan regnes som godt og fornuftig arbeid. Hun forteller at hun noen dager føler at hun har fått gjort noe mens andre dager kan hun gå hjem og føle at hun ikke har fått gjort noen ting:

Men så har jeg kanskje fått snakket med mange, men jeg har liksom ikke gjort noe som føles produktivt, som noen andre kan se da. Men jeg har allikevel vært her og gjort en forskjell. Tror jeg da. Ja jeg har snakket litt med den og den, og det var kanskje viktig det jeg gjorde der. Mens andre dager kan jeg kanskje sitte foran PC-en. Man føler at man har jobbet mer hvis man sitter foran en PC og skriver, og gjør noe som synes. Men hvis jeg bare fyker rundt og snakker med folk, så er det ikke så synlig da, hva man har gjort.

Gerd forteller også at de har en stillingsbeskrivelse som sier at som avdelingsleder har hun ansvar for det faglige, det personalmessige og det økonomiske. Om det sier hun: «Det er jo ganske svære fag, så er det jo litt hva man putter inn i det selv, som blir jobben». Hun fortalte at alle avdelingslederne der hun jobber, er vidt forskjellige personer med forskjellige personligheter. «Det er forskjell på hva vi legger vekt på, hva vi synes er viktig. Jeg tror jo at vi som ledere styrer avdelingen i en retning som vi er opptatt av selv».

Hanne forteller om rutiner som hun ved en tilfeldighet har funnet ut av, og at det var først for noen måneder siden at hun oppdaget hvordan hun skulle skrive et referat:

Det er først for noen måneder siden at jeg skjønnte at jeg må skrive nederst i et referat fra en samtale med en ansatt, at hvis du har noen motsigelser i forhold til referatet, så er du nødt til å svare inn skriftlig innen 14 dager. Hvis ikke så er egentlig ikke referatet godkjent. Og at det må være signert. Det er jo sånne små detaljer som utgjør ganske store ting, som er faktisk veldig viktig at vi vet.

Malin forteller om at HR i en periode hadde veldig fokus på det med målrettet jobbing og strategier, men at det nå har blitt helt borte. Hun sier at det er fordi det nå bare er fokus på å spare penger, så derfor har det ramla litt ut:

Men jeg vet jo hva jeg skal gjøre, fordi jeg har jobbet som leder i mange år. Ellers så kommer det jo litt sånn underveis, når man havner oppi noe, og så blir veien til mens man går. Virksomhetsleder har jo mye å si for driften, og det er mye rart der. Jeg har hatt flere lederskifter over meg, og den ene sier sånn og den andre sier slik. Ettersom jeg ikke har en stillingsbeskrivelse, så blir det litt hva du er interessert i som leder selv.

Hun forteller også om erfaringer som hun godt kunne vært foruten. Hun tenker at det er unødvendig at man som leder skal måtte gå i noen feller som lett kunne vært unngått med rett informasjon og tydelige rutiner. Hun forteller om noen vanskelige personalsaker hvor hun måtte si opp to ansatte, og at det ble en lang prosess:

Den første saken ble vanskelig. Jeg sendte den til KS-advokatene, og fikk tilbakemelding på hvordan jeg hadde håndtert saken, og så måtte jeg jobbe videre med den. Mens på den neste saken så visste jeg at det er sånn jeg gjør det. Du lærer jo underveis, men hadde jeg hatt en rutine jeg kunne sett på og fulgt, så hadde jeg jo gjort det på en helt annen måte første gangen jeg var oppi det. Men det handlet jo også om kompetansen på HR. De hadde ikke den juridiske kompetansen. Du lærer deg ting etter hvert og så går du i noen feller noen ganger. Men det er jo trist at alle lederne må gå i den samme fella og bruke så lang tid på å innhente denne informasjonen eller få denne erfaringen.

#### 6.4 Forventninger og krav fra mange kanter

Informantene forteller om situasjoner og problemstillinger som dreier seg om at andre mennesker, som har tilknytning til organisasjonen, har forventninger og stiller krav til dem som avdelingsledere. De nevner beboere, pårørende, ansatte, lederkolleger, sine egne ledere og arbeidsgiver generelt som eksempler. De sier noe om hva de føler og hvordan de forholder seg til noe av dette.

Gerd forteller at hun vet at arbeidsgiver vil at hun skal spare penger. Det er det det dreier seg om akkurat nå sier hun:

Vi skal spare, men vi kan jo ikke spare så det går ut over de som bor her, ikke for mye i hvert fall. Det synes jeg ikke, det er jeg ikke veldig for. Men det blir jo en annen sak. Det er jo politikk.

Gerd forteller at hun lar seg påvirke av pårørende og det de kommer med av ønsker og krav. Hun sier at de ikke tenker på at de har mange andre beboere her som også har behov og kanskje andre behov. Hun opplever at det ikke alltid er forståelse for at hun ikke får gjort alt.

Hun sier noe om å ønske å prøve å ivareta seg selv og sine egne behov, midt oppi alle andres krav og forventninger, og om at hun er usikker på hva hun vil framover med hensyn til den jobben hun har nå. Hun forteller om hva hun kan gjøre for seg selv i den situasjonen hun er i med hensyn til det:

Jeg har bestemt meg for at jeg må gjøre denne jobben til min, sånn at *jeg* har gode hverdager også. Det er jo litt mitt ansvar å få til det. Jeg må finne ut av ting og på en måte gjøre det sånn at jeg får en trygghet, og at jeg føler at jeg gjør en god jobb, og at jeg har det bra med den jobben jeg gjør. Jeg kan ikke bare gå på akkord med meg selv og gjøre ting jeg ikke synes er riktig fordi jeg er blitt bedt om det. Men jeg må også gjøre ting jeg synes er viktig. Jeg har vært litt i tenkeboksen på hva jeg skal gjøre framover, men jeg må sørge for at jeg også har gode dager, selv om jeg kanskje har lyst til å bytte jobb, eller hva det måtte være.

Hun forteller at hun ikke har mulighet til å alltid gjøre det alle forventer. At hun for eksempel ikke har mulighet til å gjøre alt det de ansatte forventer, for det ville hun ikke hatt tid til. Det spørres litt hvem som forventer noe. I den forbindelse sier hun:

Jeg prøver å gjøre det som lederen min forventer av meg. Jeg setter noen rammer for hva jeg gjør, og hva jeg ikke gjør. Men de store tingene som forventes fra en leder som er høyere enn meg selv, det prøver jeg å gjøre. Man må jo jobbe innenfor de rammene som er gitt og det som er skrevet ned i dokumenter om hva som forventes av en avdelingsleder. Det må jo følges.

Hanne forteller at hun tenker at det å være tilgjengelig for de ansatte er det viktigste. At det er en lav terskel for å ta kontakt med henne, hvis det er noe. At de skal føle seg trygge. Hun forteller at hun prøver å ivareta dem, ved å la være å gi dem flere oppgaver enn nødvendig. Hun mener at hun har en tendens til å være litt for behjelpelig noen ganger, og at hun sikkert kunne hatt nytte av å delegerer noen oppgaver innimellom, men lar det oftest være da hun ikke vil belaste de ansatte mer enn nødvendig. Hun sier:

Men så vet jeg det, at denne bemanningen som er her, den er så marginal. Så jeg kjenner at jeg har ikke lyst til å påføre noen av de ansatte flere arbeidsoppgaver enn de allerede har. Da blir jeg heller litt lenger på jobb, og avspaserer ved en annen anledning. De ansatte har på en måte nok med å ivareta det basale og grunnleggende for beboerne som er her.

Hanne forteller om pårørende og deres forventninger til henne, og hun sier noe om hvordan hun opplever det når det forventes ting hun ikke kan innfri. Hun forteller at hun ikke synes at pårørende kan forvente at hun vet alt om beboerne, ettersom hun ikke er så nær dem som de som jobber i avdelingen og ikke jobber på samme måte som dem. Hun legger vekt på at hun har en annen type stilling og at hun har mange andre oppgaver som hun må gjøre. Hun sier det slik:

Og så kommer pårørende da, som krever at du skal vite alt om alle beboerne, og så føler du deg helt tett i pappen, fordi at du ikke er med, fordi du har et så stort område du skal ivareta ellers, og så mange baller i luften. Det er ikke lenge siden jeg ble konfrontert av en pårørende, hvor han spurte om noe angående medisiner til en beboer, og da svarte jeg at det kan jeg ikke svare på her og nå. Og jeg kan bare svare ut ifra det som står skrevet i journalen, for jeg er ikke sammen med beboerne på samme måte som sykepleierne i avdelingen er. Jeg har en mer administrativ stilling. Ja, men da kunne jeg jo for svingende delta på rapporten på morgenen da,

så var mye gjort liksom. Så sier jeg at, ja det kan du si, og det er jeg mange ganger også, men jeg er ikke der hver eneste dag. Det klarer de i avdelingen helt fint.

Hun forteller at hun krever mye av seg selv og at forventningene også kommer fra henne selv. Hun sier at hun er sin strengeste kritiker og at det kanskje er en dårlig side hun har. «Det at når jeg ikke klarer å innfri forventninger eller når jeg føler at jeg ikke gjør en god nok jobb, så slår jeg meg selv i hjel ganske mye. For jeg har veldig høye krav til meg selv».

Hanne forteller også om de andre avdelingsledernes forventninger til at hun skal stille sine sykepleiere til disposisjon i deres avdeling når de har behov for det. Hun vet at det ikke oppleves greit for den enkelte sykepleier, da de ikke føler seg forberedt og noen ganger kompetente til de forskjellige oppdragene. Hun forteller at det var en konflikt om dette i forrige uke, fordi det da var forskjellige forventninger til om det skulle leies inn personale, og hva som var forsvarlig for den sykepleieren som måtte ta en gjesteopptreden og som synes det var særdeles ugreit. «Det fungerer ikke optimalt, men ok, det går på en måte, det går, hjulene går rundt, men dette er absolutt en ting som preger min arbeidshverdag».

Hilde forteller at hun er på jobb for de ansattes skyld, og at hun anser det som sin oppgave å sørge for at de føler seg trygge i jobben. Hun sier:

Jeg er jo på jobb for at min gjeng skal ha det bra på jobb, i all hovedsak. Så jeg må trygge dem i hverdagen, slik at de kan glede seg til å gå jobb, istedenfor å grue seg på grunn av arbeidsoppgaver de føler at de ikke håndterer. Det betyr ikke så mye hva jeg synes, det er gjengen som står i det, som skal føle mestringen og føle at de har det bra. Så det er det å styrke og være der, være til stede, se dem.

Hun forteller at hun selv, da hun var sykepleier på gulvet, syntes at det var viktig at hennes leder var tilgjengelig for henne og ikke hadde lukket dør. At hun kunne gå inn på kontoret hennes og lukke døra og spy eder og galle, som hun kaller det. At det var lov og at det var rom for både glede og frustrasjon. Det er noe hun har tatt med seg videre sier hun.

Jeg liker ikke å sitte med døra igjen. Jeg liker å være tilgjengelig. Og vi har jo alt fra den harde kjernen som tåler en støyt, til de som ikke tåler omtrent å bli sagt hei til. Det er et spekter av mennesker, og det har vel på en måte kanskje vært det viktigste i jobben min, det året jeg har vært her, og lære menneskene å kjenne. Som leder så skal du jo ikke feie dem av banen, men ta dem på alvor. For det de kommer med, er

viktig for dem. Selv om de får nei mer enn de får ja, så føler de at de blir sett og hørt da, og at de blir tatt på alvor. Så det er jo å se den pakka der. Det er ikke alltid så lett. Du har jo masse forskjellige hatter da, som leder, har jeg funnet ut. Så det er liksom det å ta på seg rett hatt til rett tid.

Hun forteller om forventninger fra flere kanter som dreier seg om de vidt forskjellige fagenes krav til hvordan hun tenker og handler:

Man skal tenke økonomi, man skal tenke ressurser, man skal tenke beboere, man skal ikke bruke overtid, brudd er fy, fy. Dette er prentet inn i deg gjennom et langt løp. Du må jo være tro til konseptet og til det som er bestemt. Så kan jeg være så uenig jeg bare vil, men jeg selger det ut som den flotteste ting.

Malin forteller om forventninger som hun synes det er litt vanskelig å leve opp til, ettersom hun noen ganger ikke helt klarer å se den store nytten eller viktigheten i det. Hun forteller om forventningene fra HR om at hun skal følge opp medarbeiderundersøkelsen, som hun sier at sikkert er både fint og flott på papiret, men som hun mener skaper mye jobb og gir lite tilbake. Hun sier at hun foretrekker å jobbe med dette i det daglige. Det å skulle sette ord på det til sin leder, når den lederen sier at hun skal prioritere medarbeiderundersøkelsen, men det er det siste hun har lyst til. Hun forteller også om andre avdelinger som har forventninger til henne:

Og så er det forventninger fra lønningskontoret om at alt skal være fulgt opp og i orden og at personalmeldinger skal være perfekte og IKT-instrukser som må skrives under av alle ansatte. Vi må lære oss nye systemer. Det er jo forventninger overalt. Så det er vel det tøffeste ved denne jobben som mellomleder, alle disse forventningene. Du må sette grenser for deg selv. Hva klarer jeg å få til og hva klarer jeg ikke å få til. Det tror jeg nesten er det vanskeligste. Det å føle at du ikke gjør jobben din, fordi du egentlig ikke har tid til å gjøre jobben din. Det er kanskje det mest utfordrende ved det å være leder. Hva skal du prioritere og ikke prioritere. Men jeg er nok litt sånn at jeg prøver å gjøre alt. Jeg må levere.

Malin forteller også om at det er mye forventninger fra pårørende, og at de har hatt noen fylkesmannsaker, og at hun har lært mye fra disse sakene. Hun opplever at pårørende har store forventninger til hva de skal levere, men at hun må levere innenfor de ressursene de



har i avdelingen. Hun forteller litt om hva hun gjør for å være proaktiv i forhold til forventningene fra pårørende, ved å ha pårørendemøter annenhver måned hvor hun serverer litt kringle fra kjøkkenet og samler pårørende slik at de kan snakke sammen. Hun skriver også månedsbrev hvor hun sender ut litt informasjon til pårørende eller legger det på rommene til beboerne. Hun sier:

Det handler jo om å ha den gode dialogen og forebygge klagesaker. At veien skal være kort fra å kunne gi en tilbakemelding om at, dette er ikke greit, til å kunne sette i gang et tiltak for å utbedre dette hvis det er mulig.

Hun forteller om at det er politisk bestemt at sykehjemmet hun jobber på skal gjennomgå endringer og at hun ikke ønsker å være med på dette. Hun har derfor søkt seg til en annen jobb i en annen kommune.

Nå skal vi bli et demenssykehjem, det er politisk bestemt. Det har i grunn blitt tredd ned over hodet på oss, men det må vi forholde oss til. Så politiske beslutninger, det kan være både på godt og vondt. Men det forventes at man skal være lojal til det som besluttes, men jeg tenkte at det er ikke noe for meg, så da flytter jeg på meg. Jeg må jobbe med noe jeg brenner for.

Jeg kunne se, under observasjonsdagene, at alle informantene forholder seg til svært mange folk og kanaler. De snakket blant annet med pårørende, de pratet med beboerne i avdelingen, lederkolleger, ansatte, lærlinger, sin egen leder, HR, helse- og omsorgsforvaltningen, IT-avdelingen, leverandører, bare for å nevne noen. Det kan være på telefonen, i avdelingen, på kontoret eller helt andre steder. For hver samtale måtte de helt tydelig «snu seg rundt» og stille seg inn på en helt ny kanal, for å tenke helt nye tanker, som ikke på noen måte var relatert til forrige samtale. Innimellom tok de fatt på kontoroppgaver, men ble sjelden ferdig med én oppgave før de enten ble forstyrret av en av de ovenfornevnte som tittet hodet inn på kontoret med sin problemstilling eller en beskjed, eller av at telefonen ringte. Dette medførte ofte at de gikk over til en ny arbeidsoppgave, enten fordi det krevde umiddelbar handling, eller fordi de kanskje hadde glemt hva de drev med da de ble forstyrret. Jeg ser også muligheten for at de ofte vurderte at forstyrrelsene krevde umiddelbar handling i større grad enn de egentlig gjorde. Jeg hørte ingen av dem si «det passer ikke akkurat nå, jeg tar det senere», eller «jeg kontakter deg senere». Dette er

noe jeg har reflektert over i ettertid, så jeg fikk dessverre ikke mulighet til å snakke med dem om dette. Alle informantene beveget seg en del utover arbeidsdagen. Det ble hentet post og aviser, hvor den ene avdelingslederen tok med seg en beboer på «turen». De var innom lederkollegers kontorer og sin egen leders kontor. Én var nedom lageret i kjelleren og deretter innom vaskeriet for å snakke med de som jobbet der. Flere var innom vaktrom, avdelingskjøkken og stue. Én oppholdt seg i et møterom en stund, for å foreta to intervjuer til sommervikarer sammen med en lederkollega. To utførte direkte pasientrettede handlinger utover dagen. De var ikke planlagte, men den ene falt seg bare slik, mens den andre var mer som en akuttsituasjon å regne.

## 7 Drøfting av funn

I dette kapitlet ligger funnene jeg legger frem i kapittel seks som utgangspunktet for drøfting og diskusjon opp imot den teorien som jeg presenterer i kapittel fire. Intensjonen er å øke forståelsen for det mine informanter formidler og sette funnene i perspektiv ved hjelp av faglitteraturen, tidligere forskning og noen nyere undersøkelser. Ispedd noen av mine vurderinger, kommentarer og undringer prøver jeg å vise hvordan mine funn er interessante og relevante. Kapitlet deles opp på samme måte som funn-kapitlet hvor de tre valgte temaene drøftes hver for seg.

### 7.1 Sykepleierutdanning og -erfaring som grunnlag for lederrollen.

Alle mine informanter sier noe om det å være sykepleier i bunnen, og nå ha en rolle som avdelingsleder. Haaland og Dale (2005, s 13) hevder at det å bli leder er å løsrive seg fra fagrollen. At det er et identitetsskifte hvor man må gi slipp på sin tidligere identitet som fagperson. Etter hva mine informanter forteller og ut ifra mine observasjoner av dem har de ikke løsrevet seg fra fagrollen, men bruker på forskjellige måter og av forskjellige grunner sin sykepleierbakgrunn i sitt arbeid selv etter at de har fått en ny rolle som avdelingsleder. Sirris' (2019) beskrev hvordan mange av lederne i hans undersøkelse både evnet og ønsket å forholde seg til både fagrollen og lederrollen. Dette kan virke som en kontrast til det Haaland og Dale (2005) hevder om at lederen må gi slipp på sin tidligere identitet som fagperson. Det som muligens kan spille en rolle her, er at det å gå fra en stilling som fagperson i et såpass identitetstungt yrke som det sykepleieryrket er og over i en lederstilling, kan være noe annet enn å gå fra et yrke med mindre identitetstyngde. For sykepleiere kan det i større grad dreie seg om å få en identitet til, og så er det muligens balansen mellom disse som vil spille inn på hvilken identitet som preger dem mest. Det var bare én av mine informanter som uttrykte at hun i første rekke var sykepleier, og Sirris (2019) trakk også frem at det var en sjelden uttalelse, det den ene informantens hans sa, om at hans identitet lå i det å være lege og kirurg.

Som Wisborg (2006, s 105) hevder, at man bedømmes ut fra merkelapper som leder eller sykepleier. Det han skriver gjør det lettere å forstå hvorfor informantene fortsetter å agere som sykepleiere ved siden av lederrollen. Avdelingslederne har mange administrative oppgaver i hverdagen og andre ledere de samarbeider med på daglig basis som bekrefter en lederidentitet. De har på den annen side også mer eller mindre samhandling og samarbeid

med sykepleiere og andre pleiere i avdelingen og beboere og pårørende, som kan ses i sammenheng med at de opprettholder sykepleieridentiteten. Det handler med andre ord ikke nødvendigvis bare om hva den enkelte avdelingsleder mener og føler om disse identitetene, uavhengig av konteksten de er i, men kanskje like mye *om* konteksten de er i.

Noen av informantene forteller at de opplever at de får utydelige signaler eller mangler retningslinjer på, om og i tilfelle med hvilken hensikt de skal fylle rollen som både sykepleier og avdelingsleder eller om de bare skal være ledere. Det kan ses i sammenheng med at de opplever situasjonen forskjellig og praktiserer det på forskjellige måter og med litt forskjellig hensikt. De sier at noe har vært uttalt av noen over dem, men allikevel viser det seg at det ikke fremkommer tydelig nok, hva som forventes av dem. Hvor tydelig ledelsen over avdelingsleder kan eller skal være på om avdelingsleder skal fylle bare lederrollen eller også ha en rolle som utøvende sykepleier, kan virke som et relevant spørsmål i denne sammenheng. I tillegg til spørsmålet om hva som skal legges til grunn for hvorfor det bør være sånn eller slik.

Her vil det være naturlig å se på kvaliteten på tjenesten som gis, som både Sirris' (2019) informant og den ene informanten i denne undersøkelsen helt tydelig trekker frem, i tillegg til hensiktsmessig tidsbruk for avdelingsleder, rolleklarhet for lederen selv og de ansatte og sist men ikke minst hensiktsmessig arbeidsfordeling i avdelingen. Slik som Hofstad (2021) beskriver hvordan Johansens metode har til hensikt å kartlegge og fordele arbeidsoppgavene mellom de ansatte i avdelingen på en hensiktsmessig måte, kan det være nyttig å bruke det samme tankesettet i forbindelse med en eventuell kartlegging av avdelingsleders situasjon. Det at de i større eller mindre grad bruker tid på arbeidsoppgaver som det kanskje er mer naturlig at andre gjør, som for eksempel sykepleierne i avdelingen eller evnt en fagsykepleier. Når det dreier seg om oppgaver utenfor sykepleierfaget kan det være støttefunksjoner som for eksempel ressurskoordinator og merkantil. Det kan tyde på at det kan være nyttig for både arbeidsgiver og avdelingsleder selv å få en klarhet i hva som skal praktiseres i den aktuelle kommunen eller den aktuelle avdelingen, og at begge parter har en felles forståelse for det som ligger til grunn for måten man organiserer seg på.

På samme måte som en av Sirris' (2019, s 5) informanter uttrykker: «I do not have any clinical practise myself. I rust in my profession», forteller også av en av mine informanter om hva hun føler om dette. Hun fortalte at det i avdelingen noen ganger var behov for at hun

steppet inn for å utføre sykepleieroppgaver, men som hun sa, følte hun at hun kom til kort da hun ikke klarte å holde seg oppdatert på alle prosedyrer og ikke lenger hadde det i hendene. Hun visste heller ikke om det kunne regnes som et «avvik» når hun måtte ut i avdeling eller om det var regnet som én av hennes påtenkte oppgaver. Da kan man tenke seg at det vil være vanskelig å vite om det skal legges inn en innsats for å holde seg oppdatert eller for å få inn flere sykepleiere. En tydeligere stemme fra ledelsen kunne også bidratt til lettere å ta en avgjørelse på informert grunnlag, om hun skulle forberede seg på å hoppe av, som hun selv formulerer det.

Man må kunne tenke seg at hvis avdelingsleder har en god forståelse for hvordan hun med fordel kan eller bør bruke sin sykepleierbakgrunn, som er bygget på organisasjonens gjennomtenkte og begrunnede visjon, kan det muligens føre til videreutvikling av både det faglige og det organisatoriske i avdelingen. Hvis det er utydighet rundt denne problemstillingen, så kan det på den annen side føre til både mistriksel, usikkerhet, ufordelaktig organisering av arbeidsdagene og ikke minst en mer uforutsigbar sykepleierdekning i avdelingen, slik informantene i denne studien formidler.

Tre av avdelingslederne sier de har en underviserrolle, og at de tar på seg ansvaret for å være en type fagsykepleier i avdelingen. Dette krever naturlig nok at de faktisk har kunnskap og er oppdatert. Hvor lenge og hvor godt en sykepleier som har gått over i en lederrolle kan klare det, avhenger nok at mange faktorer, og det må sikkert vurderes fra leder til leder. Det er uansett svært mye som kan sorteres under sykepleierfaget og mye endrer seg i takt med tiden og da er det vel krevende nok å holde seg oppdatert innenfor sykepleierfaget når man bare jobber «på gulvet». Selvsagt vil mye av det man kan og vet fortsatt gjelde, og det er naturlig å dele det med sine ansatte, men å skulle holde seg oppdatert og være eksperten, det er en annen sak. Haaland og Dale (2006, s 79) påstår at: «..... siden man som leder nettopp ikke skal fordype seg i faget». De nevner det i forbindelse med hvem som rekrutteres til lederstillinger, men det sier uansett noe om hva de mener skal være, eller rettere sagt ikke skal være leders rolle i forbindelse med det som er fagrelatert. Som Wisborg (2006) skriver om sine funn i forbindelse med dette temaet. Hvor hans informanter innfinner seg i løpet av det første året med at de gradvis mister en del av sin sykepleierfaglige kompetanse. At de i starten er orientert mot det de mister, men at de etter hvert i større grad retter sin oppmerksomhet mot lederjobben. De aksepterer at de ikke kan

vedlikeholde den sykepleiefaglige kompetansen samtidig som at de skal sette seg inn i og delta i en ny ledelsespraksis. Dette bygger opp under at det kan være en utfordring og kanskje til og med, for mange, svært vanskelig å fortsette som utøvende sykepleier etter at man har blitt leder.

Mitt inntrykk er at noen av informantene følte seg trygge i hybridrollen og klarte i stor grad å balansere de to rollene på en måte som gjorde at det ikke ble en altfor stor belastning for dem. Det kan være avgjørende at de hadde tatt dette valget selv, å skulle være litt sykepleier ved siden av lederrollen, fordi de hadde tid og kapasitet. En av mine informanter fortalte at ettersom hun hadde så få årsverk i sin nåværende avdeling, hadde hun god tid til å veilede og gå i stell innimellom. For en av de andre informantene, som følte at hybridrollen var både utydelig og krevende, ble det en belastning. Hun hadde heller ikke noe ønske om å være begge deler og følte at hun ikke hadde tid og kapasitet til det, og at kunnskapen sviktet.

Mine informanter beskriver, og det kommer fram i både forskning og litteratur, hva det kan gjøre med avdelingslederne å skulle sjonglere sykepleierfaget og lederansvaret, sammen og hver for seg, i tillegg til alle andre definerte og udefinerte arbeidsoppgaver. Man kan tenke seg at lederne kunne hatt god nytte av tydelige grunnleggende retningslinjer som grunnlag for å ta en vurdering og avgjørelse på hvordan de i sin lederjobb, på en mest mulig hensiktsmessig måte, skal bruke sin sykepleierbakgrunn. At det er tydeliggjort hva som skal være en grunnleggende standard for organisasjonen og hva som ligger til grunn for den, i tillegg til hva den enkelte leder kan og bør vurdere selv, evt sammen med sin leder eller sitt lederteam, og hva som ligger til grunn for denne egenvurdering. At det defineres hvor de forskjellige arbeidsoppgavene og problemstillingene kan, bør eller må sorteres under. For å få en bedre oversikt og forståelse og et bedre grunnlag for å kunne ta gode avgjørelser, sette hensiktsmessige grenser, føle seg trygg og ikke minst for å kunne ivareta seg selv i den komplekse rollen de er i og for å makte å stå i den over tid.

Samtidig bør det gis rom for at hver og enket avdelingsleder, innenfor disse tydelige rammene, kan organisere seg på en måte som er hensiktsmessig for henne selv og sin avdeling. Tydelige rammer behøver ikke å være kontraindisert med muligheten til å ta egne vurderinger, men kan heller bidra til å danne et godt grunnlag for å ta bedre vurderinger, og på grunnlag av en større visjon. Det kan tenkes at noen av de andre lederoppgavene må vike plassen, når sykepleieroppgaver og veiledning av personell må få førsteprioritet. En av

informantene i denne studien forteller at det skjer for henne til stadighet, og at det noen ganger velter lasset den dagen. Selv om hun på en måte bagatelliserer situasjonen ved å si at hun bare kan ta opp der hun slapp ved en senere anledning, ettersom systemene hun arbeider i ikke går noen vei, så må man kunne tenke seg at denne måten å jobbe på vil gjøre noe med kvaliteten på det som utføres, og ikke minst med hennes opplevelse av mangel på kontinuitet i arbeidsoppgavene. Sett i et effektivitetsperspektiv må man også tenke seg at hver oppgave som avbrytes gang på gang, tar mye lenger tid å gjennomføre, da det tar litt tid å komme seg inn i det man drev med og inn i den flyten man var i. Man kan i hvert fall tenke seg at kvaliteten på utførelsen av de tradisjonelle lederoppgaver reduseres, og dermed resultatene.

Når avdelingslederne ramser opp alle sine ansvarsområder og gjøremål, forstår man at flere av disse krever mye, både tid og energi og ikke minst kunnskap og innsikt. Da er det er avgjørende at hun faktisk har denne kapasiteten. Agenda Kaupangs undersøkelse (2022) på vegne av NSF bekrefter noe av dette og forsterker inntrykket av en avdelingsleders komplekse og til tider hektiske arbeidshverdag. Forfatterne som presenteres i teorikapitlet legger frem forskjellige problemstillinger rundt det å ha en lederstilling. Sirris og Wisborg presenterer dynamikken mellom fag- og lederrollen, Hill har et fokus på nye leders opplevelse av det første året som leder, mens Haaland og Dale presenterer forskjellige problemstillinger rundt manglende opplæring og oppfølging av (nye) ledere. Undersøkelsen som Agenda Kaupang har gjort forteller om sykepleierleders hverdag med alt for mange oppgaver og at flere av dem stjeler tid fra de faktiske lederoppgavene de skulle ha drevet med. Det nevnes også mangel på lederstøttefunksjoner. Det forfatterne legger frem viser på hver sin måte enten et bilde av en mer eller mindre ufordelaktig hverdag og situasjon for sykepleierlederen eller en problemstilling som kan være utfordrende. Delsummen eller i verste fall summen av disse kan naturlignok være overveldende men ikke mindre sannsynlig.

Til tross for det som kommer fram i både i min undersøkelse og i litteratur og forskning ellers, at dynamikken mellom sykepleierrollen og lederrollen kan by på utfordringer eller i hvert fall problemstillinger, så ser det ut til at det er en forholdsvis bred enighet om at det er en fordel at avdelingsleder har sykepleiefaglig bakgrunn. Hun skal sørge for en drift som til syvende og sist dreier seg om beboerne på sykehjemmet, og hun skal kunne gå god for den pleien og omsorgen som gis denne brukergruppen på et faglig forsvarlig nivå, hvor det ofte

dreier seg om mennesker i en svært sårbar fase av livet. Som Solbakken (2020) poengterer, er det helt avgjørende at mellomledere i kommunehelsetjenesten har en god forståelse for hva som er god sikkerhet og omsorg for pasientene og at en avdelingsleder på et sykehjem må kunne vekke økonomiske og faglige prioriteringer opp imot hverandre.

## 7.2 Forutsetninger for å fylle avdelingslederrollen

Haaland og Dale (2005) forteller at de har kommet fram til at det er mest hensiktsmessig å sørge for at lederutvikling rettes mot de som blir ledere for første gang. Det kan ses hos mine informanter at mangelen på opplæring og oppfølging da de var nye, både nye som ledere og i nye lederstillinger, kan ha bidratt til at de opplever at rammene er utydelige og at de er usikre og noen også misfornøyde. Det er ikke noe mindre tydelig hos noen av de som har vært ledere lenge enn hos den som er å regne som forholdsvis ny som leder. Forskjellen ligger i hvordan de håndterer det, og hva det gjør med dem. De som har vært ledere lenge lager sine egne rammer og argumenter for disse, mens den nye lederen ikke virker å ha kommet like langt i denne prosessen og derfor i større grad opplever den som vanskelig og uholdbar. Det er ikke noe som tyder på at noen av informantene ikke påvirkes av den situasjonen de er i eller opplever at resultatet av den er ufordelaktig. De bare håndterer den forskjellig, og graden av direkte personlig negativ påkjenning som de formidler varierer.

At mine informanter forteller at de i så stor grad har manglet opplæring og noen også oppfølging i sin nåværende lederstilling og flere av dem har opplevd det i tidligere lederstillinger også, kan muligens settes i sammenheng med at de i dag uttrykker usikkerhet og opplevelse av utydelighet i sin arbeidshverdag. Dale (2014) formidler fra sitt arbeid med mange nye ledere og deres ledere igjen, hvor få, om noen hadde fått noe nevneverdig støtte eller veiledning i den kritiske fasen det er å være ny som leder. Dette støtter opp under det mine informanter forteller og viser at det de har erfart ikke er enestående, men isteden noe mange andre ledere har opplevd.

Slik Hill (2003) beskriver at en av de nye lederne hun intervjuet uttrykte det: «After the first day I felt like I had run into a brick wall», beskriver godt det som mine informanter også uttalte. Om de ikke bruke de samme ordene, var det tydelig at starten og veien videre ikke hadde vært preget av forutsigbarhet, trygghet og tydelighet. At de ble kastet inn i noe de egentlig ikke hadde noen forutsetning for å håndtere på egenhånd.



Den ene informanten i denne studien som forteller at hun opplever å bli sett og hørt av sin leder er den eneste av informantene som ikke uttrykker særlig misnøye. Men også hun forteller at opplæringen var svært begrenset, at den varte i to dager, sammen med en annen leder, og så var hun overlatt til seg selv, med en telefon og en PC i hånden. Man kan tenke seg at hennes leders tilstedeværelse nå, til tross for manglende opplæring og tett oppfølging da hun var nyansatt, bidrar til at hun står godt i sin rolle i dag. Hun gav også et inntrykk av å være trygg og tilfreds, både i løpet av observasjonsdagen og under intervjuet. To av de andre informantene ser også ut til å håndtere situasjonen greit i det daglige, men uttrykker allikevel mer eller mindre misnøye. De har vært ledere lenge og muligheten for at de har bygget seg opp en trygghet i sin rolle over tid, er nok sikkert til stede. De uttrykker også at de føler seg kompetente, og det bidrar naturlig nok også til at de har en grunnleggende trygghet til tross for at de forteller om både usikkerhet og utydelighet, og til og med til tider mangel på grunnleggende rutiner og retningslinjer. Den siste informanten, som er den som har vært leder kortes, uttrykker både misnøye og at hun ikke synes det er så lett å håndtere situasjonen hun står i. Det er en sannsynlighet for at den grunnleggende lederkarakteren og -identiteten som Haaland og Dale (2005, s 16) nevner, ikke har fått helt feste hos henne, da den situasjonen hun opplever å være i, må tenkes å kunne forårsake eller bidra til det.

Alle informantene uttrykker et helt tydelig ønske om å levere. Man må tenke seg at det kan være vanskelig å vite om man leverer, når rammer og tilbakemeldinger er utydelige. De har ansvar for at svært mange oppgaver skal utføres og problemer som skal løses, innenfor mange forskjellige områder, fra det helt konkrete til det mer tilfeldige. De har mange tunge fag som ligger under sitt ansvarsområde. Som Sirris (2019, s 5) formidler i sin undersøkelse, der forventningene til lederne beskrives som forutsigbare og målt på tre parametere; medarbeiderundersøkelser, budsjett og sykefravær. Parameterne i seg selv er vel tydelige nok, men det er veien til oppnåelse av tilfredsstillende resultater som kan være både utydelig, utfordrende og ikke minst i konflikt med hverandre. Mine informanter forteller om hvordan de opplever dette. De forteller om både utydelige rammer og manglende retningslinjer og prosedyrer, sammen med manglende rolleavklaring og en uforutsigbar og til tider svært hektisk arbeidshverdag. Parameterne kan derfor virke veldig greie å forholde seg til på papiret, men selve håndteringen av dem vil kunne være noe helt annet. Sirris (2019)

forteller også at lederne på dette sykehuset hadde stor frihet til å forme sin egen lederrolle, med frihet under ansvar.

Frihet under ansvar er nok i mange tilfeller en gode for en leder, så sant det ikke blir en misforstått frihet som isteden kan oppfattes som utydelighet, tvetydighet og uforutsigbarhet. Muligens er det ikke for hvem som helst å kunne håndtere og dra nytte av en sånn type «frihet». Det er mange faktorer som kan spille en rolle her. Utdannelse, erfaring, personlighet og hvem man har under, ved siden av og over seg, og i hvilken grad man har tilgang på kompetente støttespillere. Men ikke alle ledere har alle disse faktorene til å spille på lag med. I min undersøkelse hadde bare én av fire lederutdannelse, én var nylig blitt leder for første gang og én hadde inntil nylig vært leder i en annen type helseinstitusjon med andre oppgaver, brukergruppe og dynamikk i en helt annen organisasjonsform. Bare én av informantene kunne si at hun hadde en leder som så og hørte henne, og som hun stolte på at ville gi henne tydelige tilbakemeldinger. De fortalte alle sammen, om en mer eller mindre opplevd utydelighet i forbindelse med dokumenter eller rutiner, opplæring og oppfølging eller overordnet leder. Med andre ord, en eller annen form for «klar deg selv, og finn selv ut av hva du skal gjøre og hvordan»-opplevelse.

Haaland og Dale (2005, s 176) trekker frem hvor uheldig det kan være å overlate læringsprosessen til «hverdagens lederskole», og hvordan det vil resultere i en ubevisst påvirkning for læringen, lederen og organisasjonen. En av informantene fortalte at hun mente at en leder er en leder uansett, når hun fortalte om viktigheten av å ha lederkolleger rundt seg som hun kunne få hjelp og støtte fra. Det er helt sikkert godt å føle at man er i et lederteam, både i egen virksomhet og i organisasjonen generelt, men det kan tyde på at ikke enhver leder alltid er den andre verdt. Det kan være stor forskjell på hva ledere kan og vet og i hvilken stand de er til å håndtere egen rolle og ikke minst til å veilede andre, og Haaland og Dale (2006, 137) mener at det ikke er noen selvfølge at man på egenhånd finner noen i organisasjonen som kan fungere som gode støttespillere.

Mine informanter lever i en arbeidshverdag med en «god» blanding av tydelighet og utydelighet. Sykepleierfaget som de kommer fra, er i stor grad svært tydelig. Det er mye som er enten slik eller slik, riktig eller galt. Mens lederfaget viser det seg i mye større grad å være utydelig. Man må føle seg frem, finne ut selv, spørre noen, lese prosedyrer og håpe at de er utarbeidet eller oppdatert. Mintzberg (2010) bygger opp under dette når han omtaler

forskjellen mellom fag og ledelse, der han buker medisinfaget som eksempel. Denne kontrasten kan anses som en faktor som er med på å forsterke den utydeligheten mine informanter opplever i forbindelse med lederrollen, i tillegg til hvordan de forholder seg til sin sykepleierbakgrunn nå som de er ledere.

Informantene beskriver en mengde av oppgaver og observasjonen av dem bekreftet det, og flere oppgaver kommer med jevne mellomrom. Det er stadig noe nytt som lederne skal sette seg inn i. Ingen ser ut til å si: «Stopp en halv, nå har lederne fått nok oppgaver, hvis de skal få flere nå, så må noe tas vekk og gis til noen andre». Det er svært ulikt i hvor stor grad disse lederne har lederstøtte i form av ressurskoordinator og merkantil. Det ser ut til at det er mer tilfeldig enn gjennomtenkt og planlagt hvem som har hvilke støttefunksjoner og hvem som må utføre disse oppgavene selv. Haaland og Dale (2006, s 179) støtter opp under påstanden om at lederne har en hektisk hverdag og de legger til at den er preget av både avbrytelser og krav, og at noen av kravene vil man kanskje ikke klare å oppfylle. Som undersøkelsen til NSF viste, mangler mange avdelingsleders støttefunksjoner, hvor avdelingsleder selv må utføre oppgaver som tar tiden de ønsker og med fordel kunne brukt på oppgaver som i mye større grad påvirker tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og sykefraværsoppfølging for å nevne noe.

Varierte arbeidsoppgaver ses nok oftest på som noe positivt, men så kan man kanskje undres over hvor mange ansvarsområder og hvor stor mengde av arbeid som faller under hvert ansvarsområde, som en leder kan ha før det biker over kanten til hvor det rett og slett blir for mye og for uoversiktlig. Det blir i stedet en belastning som forårsaker det mine informanter snakker om og som jeg kunne se under observasjonen av dem. At de var litt overalt og at de stadig vekk deltok i aktiviteter som kanskje ikke helt naturlig hørte inn under deres ansvarsområde, og som dermed stjal tid som burde blitt brukt til de oppgavene de faktisk hadde en forutsetning for å håndtere, og som ville bidratt til en mer håndterlig arbeidshverdag. Hvis det i tillegg er utydelig hva som egentlig hører til under avdelingsleders ansvarsområde vil det ha potensiale til å bli grenseløst. Nye oppgaver kommer mens ingen gamle forsvinner.

Jeg observerte at to av avdelingslederne deltok i morgenrapporten med de ansatte i avdelingen, hvor de mer eller mindre organiserte de ansattes arbeidsoppgaver og var også informert og involvert i detaljer som dreide seg om sykehjemsbeboerne og tok avgjørelser angående dagens arbeid som de ansatte måtte forholde seg til. Ettersom det ikke dreide seg

om ny informasjon, oppfattet jeg det mer som at det er noe avdelingslederen gjør hver morgen, så sant hun er til stede, og som de ansatte nok kunne tatt ansvaret for selv, på grunnlag av vedtatte og godt innarbeidede rutiner og tydelig og forutsigbar oppgavefordeling. Det at avdelingslederne til dels måtte organisere arbeidsdagen for de ansatte hver dag, bidrar naturlig nok til at deres egen arbeidsdag får færre timer til å utføre de klassiske lederoppgavene og er med på å forklare hvorfor dagene blir lite oversiktlige og forutsigbare. Det at avdelingsleder må være så nær «driften», samtidig som hun forventes å klare å distansere seg for å kunne fungere som en overordnet og evne å se en helhet, kan virke utfordrende. Når hun da også skal håndtere sine oppgaver på kontoret og i møter, kurs, samlinger, arbeidsgrupper og annet som hører til en leders hverdag kan man undres i hvor stor grad andre oppgaver kan få den oppmerksomheten de krever og fortjener. Det er forskjell på å være tilgjengelig for de ansatte og i større eller mindre grad organisere dagen fra a til å, på en daglig basis.

Ingen av informantene i denne studien har gjennomgått grundig og planlagt opplæring da de tiltrådte sine nåværende stillinger, og Haaland og Dale (2006, s 137) bygger opp under denne problemstillingen når de legger frem hvordan noen organisasjoner sørger for at nye ledere får noen dagers opplæring, men som da i tilfelle i stor grad er rettet opp imot praktiske og saksrettede spørsmål, mens bare et fåtall organisasjoner har systematisk og langvarig opplæring og oppfølging over flere måneder. Forfatterne (2006, 35) poengterer i denne forbindelse med at når lederne blir overlatt til seg selv og sine egne læringsprosesser, uten noen form for styring eller støtte, kan det være kritisk for den som har mye å lære, ettersom det ikke er noen selvfølge at man lærer av det man erfarer. Alle informantene forteller om læring gjennom erfaring, spørring og prøving, som erstatning for organisert opplæring. Som Haaland og Dale (2006, s 174) hevder så må det kartlegges hvilke erfaringer man bør lære av og hvordan læringen bør foregå hvis ledelse skal kunne læres gjennom erfaring.

Med tanke på at lederrollen i en sykehjemsavdeling er så omfattende og til tider krevende, vil man kunne tenke seg at denne mangelen på oppfølging har bidratt til det avdelingslederne beskriver om følelsen av usikkerhet og opplevelsen av utydelighet. De baserer seg på det de har tilegnet seg i nåværende og tidligere lederroller, og det de har plukket opp underveis. De er og har vært prisgitt prosedyrer hvor mange har vist seg å ikke være oppdatert eller i

verste fall ikke utarbeidet, og velvillige og informerte medarbeidere og lederkolleger. Ikke minst kan det være avgjørende at avdelingsleders leder er oppdatert, informert og har god tid til å veilede og følge opp, noe bare én av informantene forteller at hun opplever. Dales (2014, s 30) undersøkelse viser at det mine informanter formidler, ikke er noe enestående, men at dette isteden er noe mange andre ledere har opplevd.

Informantene forteller om hvordan de bruker lederkolleger for å finne ut av ting de ikke vet eller kan, i tillegg til at de opplever den kollegiale støtten. Tatt i betraktning det Dale og Haaland (2006) hevder, kan det være naturlig å tenke at lederkolleger kanskje i større grad kan bidra til læring og utvikling i forbindelse med for eksempel refleksjon- og veiledningsgrupper og mindre i den organiserte opplæringen av nye ledere (så sant de ikke har fått utnevnt den rollen), og at heller de som organisasjonen velger ut som nøkkelpersoner i en opplæringsfase kan ta seg av det. At man som avdelingsleder får støtte og bekreftelse fra leder over eller lederkolleger om at situasjonen man står i er krevende og at den gjør noe med en, både som leder og menneske, kan bidra til at man faktisk står litt stødigere. Det er ofte det ikke er mer som skal til, enn å bli sett og bekreftet, og av erfaring kan jeg si at det uansett alltid er en fordel å være en del av et slikt støttende team.

Lederkolleger vil uansett være gode å ha både når man er ny som leder eller om man har vært det i mange år, men det kan nok være hensiktsmessig å se litt nærmere på hvem i organisasjonen om har hvilke roller. En opplæringsfase er som nevnt å anse som en litt kritisk fase, og da er man ofte også litt sårbar. Prøve- og feilemetoden og det å spørre lederkolleger og håpe på rett svar kan kanskje være som risikosport å regne.

Tre av mine informanter har i løpet av sin lederkarriere skiftet jobb, og dermed opplevd å få en ny lederstilling. Jeg får inntrykk av at de informantene som har vært ledere i mange år, står ganske trygt i sine roller. Det betyr ikke at de ikke gir uttrykk for at det har vært mangel på opplæring eller at de ikke føler at de «ikke vet». Jeg tolker det heller dit hen, at de står litt stødigere og føler seg litt tryggere i denne usikkerheten og utydeligheten fordi de har opparbeidet seg denne tryggheten på andre måter i løpet av de årene de har vært ledere.

Berg (2010, s 5) omtaler viktigheten av klar rolledeling, hvor lederen planlegger jobben mens den ansatte utfører den. Han skriver at den ansatte ofte ikke vet hva lederen forventer.

Dette bygger opp under det jeg så under observasjonen, hvor det virket som at de ansatte ikke visste helt hvordan de skulle organisere dagen, og at avdelingsleder i større eller mindre

grad måtte organisere den for dem. Det kan også snus den andre veien, og sies om mine informanternes situasjon i forhold til sine egne ledere. De er også usikre og vet ikke helt hva som forventes av dem fra overordnede.

Berg (2010, s 49) beskriver noe av det jeg legger frem i denne undersøkelsen, at mye av en leders hverdag dreier seg om tvetydelighet, motsetninger, uforutsigbarhet, konflikter og kaos. Han hevder at utfordringen ved denne komplekse situasjonen er å gjøre den håndterbar. Det er nettopp det mine informanter beskriver så tydelig, hvor vanskelig det er å finne komplekse situasjoner som har blitt satt inn i et system eller i opparbeidede rutiner og dermed blitt håndterbare. En forutsetning for det er blant annet at arbeidsgiver har satt nøye planlagt og hensiktsmessig opplæring, veiledning, oppfølging, støtte og tydelig tilbakemelding på dagsorden på den ene siden og at det organisatoriske er på plass på den andre siden.

En av informantene forteller om når hun skulle foreta en oppsigelse av en ansatt, hvor hun opplevde å måtte gjøre en unødvendig feil i håndteringen av den første saken, for deretter å bruke denne kunnskapen i neste sak. Hun ga tydelig uttrykk for at hun opplevde dette som veldig uheldig og at det er synd at leder etter leder skal behøve å gjøre slike unødvendige feil. Vel er det nok læring i slike erfaringer, men det kan tyde på at noen erfaringer er dyrekjøpte mer enn lærerike. Dale og Haaland (2006, s 38) bekrefter dette og hevder at når lederutvikling forbeholdes at man bare reflekterer over det som har gått galt, kun er til hjelp til å lære av helt unødvendige feilgrep.

Arbeidsgiver kan nok med fordel være tydeligere på om det er rom for eller en forventning til at avdelingsleder foretar egenvurdering og tar egne avgjørelser og hvor det er rom for eller forventning om dette. Ut ifra det mine informanter sier, kan det virke som at utydelighet i denne forbindelse skaper usikkerhet, som igjen bidrar til at lederen ikke vet om det hun gjør er riktig, galt eller hverken eller. Da vil det være vanskelig å vite om det du gjør eller måten du gjør det på er noe du bør fortsette med eller om du bør endre adferd eller retning.

Ettersom mange ledere, både førstegangsledere og nyansatte ledere, opplever liten eller ingen opplæring eller god og planlagt oppfølging når de starter i jobben og i løpet av den første tiden etter ansettelsen, og at de må forholde seg til utydelige retningslinjer og

tvetydige utspill fra overordnede, er det naturlig at dette resulterer i usikkerhet rundt sin egen rolle, ansvarsområde og konkrete oppgaver. Det vil sannsynligvis være nyttig for arbeidsgiver å være klar over dette, slik at ledelsen i kommunen eller organisasjonen kan planlegge denne prosessen mer hensiktsmessig. Muligens kan man i en prosess hvor arbeidsgiver kartlegger avdelingslederens situasjon og problemstillinger, både oppdage ting man ikke var klar over og ha mulighet til å sette de eventuelle problemområdene eller utfordringene på agendaen for endring eller utbedring.

Informanten som uttrykte at hun ikke var helt sikker på om hun hadde gjort en ordentlig jobb de dagene hun ikke hadde jobbet så mye med konkrete administrative oppgaver, men hadde brukt dagen til å snakke med og lytte til de ansatte, viste en usikkerhet i forbindelse med de to dimensjonene ledelse og administrasjon. Det kan tyde på at arbeidsgiver ikke har gitt tydelige signaler på hvordan organisasjonen ser på disse to forskjellige delene av lederrollen og hvordan de med fordel kan håndteres hver for seg og hvordan de påvirker og komplementerer hverandre. Når de i tillegg også har sykepleierrollen som en tredje dimensjon, vil lederrollen blir stor og omfattende. Opplæring, veiledning, tydeliggjøring og oppfølging vil sannsynligvis være til stor hjelp for at avdelingsleder skal føle at hun har en god oversikt, både over sin rolles mange dimensjoner og forventningene til den.

Mine informanter ga alle et inntrykk av å være ledere med gode intensjoner og en vilje til å gjøre det som skulle til for at både arbeidsgiver, ansatte og beboere skulle være godt ivaretatt, at det var en høyt prioritert oppgave. Derimot viste det seg at avdelingslederne selv i mye større grad kunne blitt bedre ivaretatt. Kanskje først og fremst for sin egen del, for å kunne oppleve mestring, forutsigbarhet og tydelighet i forbindelse med sin rolle eller roller. I tillegg til å øke sannsynligheten for at de ønsker og makter å stå i jobben over tid. Det ville sannsynligvis dannet et bedre grunnlag for å kunne levere det som arbeidsgiver faktisk ønsker eller krever, både i form av egeninnsats og gjennom de ansatte i avdelingen. Det er bare én av informantene som mener ganske bestemt at hennes leder ville gitt henne beskjed hvis hun ikke var enig i det hun gjorde, og at hun også opplevde å få støtte og at de hadde en gjensidig tillit. En annen opplever at hun ikke får så mye input fra sin leder, da denne lederen selv har det så travelt, og den tredje forteller at hennes leder ikke er så kommunikativ og derfor gir lite tilbakemeldinger. Den siste informanten forteller at hun har hatt flere ledere over seg og at disse har vært av svært varierende kvalitet. Hun sier at de

ofte mangler kunnskap om både lovverk og annet relevant, og at hun derfor ofte kjører sitt eget løp. Disse uttalelsene kan settes i sammenheng med det Haaland og Dale (2006, s 137) hevder, at noen ledere har dyktige sjefer som fungerer som støttespillere, mens andre er ikke så heldige. Dette støtter opp om og tydeliggjør behovet for organisert og planlagt lederopplæring og lederstøtte, slik at denne prosessen ikke er basert på tilfeldigheter og om man er heldig med sin overordnede eller ikke.

To av mine informanter har sluttet i jobben og gått bort fra lederrollen. Den ene hadde jobbet som leder i over ti år, mens den andre hadde jobbet som leder i under to år. En annen har også sluttet i sin jobb og gått over til en avdelingslederstilling i en annen kommune. Bare én er fortsatt i den samme stillingen i den samme avdelingen. Det er mulig denne overgangen til andre jobber også henger sammen med at de ønsket seg noe nytt og annet, men allerede i intervjuene forteller tre av informantene om tanker som dreier seg om et jobbskifte. I Agenda Kaupangs (2022) undersøkelse for NSF kommer det frem at 75% av lederne i sykehjem har vurdert å slutte i sin nåværende jobb i løpet av det siste året. Dette tallet gjenspeiler (noe tilfeldig) tallet fra min undersøkelse hvor tre av fire sa det samme. Selv om min undersøkelse omfatter bare noen få avdelingsledere, og dermed ikke i seg selv kan sette to streker under et svar, viser den et samsvar med den virkeligheten som legges frem av NSF. Begge undersøkelsene sier noe om at arbeidsgiver har en jobb å gjøre for å beholde sine ledere.

NSF-undersøkelsen er av flere grunner interessant sett i sammenheng med min undersøkelse. Den forteller hva avdelingsledere på sykehjem mener er årsaker til at de, som det beskrives, blir slukt av det daglige arbeidet og at de ikke får gjort en god jobb som avdelingsleder. Den understreker i likhet med min undersøkelse, at avdelingslederne har noen større utfordringer i sin ledelseshverdag og den viser også at avdelingslederne opplever et stort arbeidspress, og at det kan settes et spørsmålstegn ved om noen av oppgavene er å anse som en naturlig del av en avdelingsleders ansvarsområde. Min undersøkelse dreier seg i større grad om usikkerhet, utydighet og mangel på opplæring og oppfølging, men sammen med resultatet fra NSFs undersøkelse forsterker det inntrykket av den komplekse situasjonen avdelingslederne står i. Det som legges frem i begge undersøkelsene bekrefter det som hevdes i faglitteraturen jeg har presentert om at



avdelingslederens arbeidshverdag er svært hektisk og ofte lite planlagt og preget av å «slukke branner», og som vanskelig kan forenes med refleksjon og hensiktsmessig læring.

Alle mine informanter snakker om følelser i forbindelse med de opplevelsene de har, og situasjonene de står i. Det har dreid seg om usikkerhet, frustrasjon, oppgitthet i forbindelse med utydelige rammer og tilbakemeldinger, men også gode følelser som ofte handlet om kolleger, ansatte og beboere. Det dreide seg også om andres følelser. Som den ene avdelingslederen som fortalte at noen ansatte var robuste og tålte en støy, mens andre nesten ikke tålte å bli sagt hei til. Hun la frem hvordan hun måtte forholde seg til et spekter av mennesker, og at det var viktig at hun lærte dem å kjenne og ta dem på alvor, slik at de skulle føle seg sett og hørt. Kaufmann og Kaufmann (2013, s 71-73) bygger opp under det når de trekker frem hvordan følelser kan prege avdelingslederne og utførelsen av det arbeidet de utfører og hvor vesentlig det er å ta disse følelsene i betraktning. Dette tyder på at det kan være både viktig og hensiktsmessig å ta følelser på alvor og se på dem som uttrykk for at noe muligens ikke er helt på plass i avdelingen, organisasjonen eller i avdelingslederens arbeidssituasjon. Forfatterne mener at ting som skjer i løpet av en vanlig arbeidsdag, aktiverer følelser over et bredt spekter, og at det kan være både meningsfullt og viktig å sette søkelyset på det som handler om hvordan følelser kan påvirke vår tenkning, problemløsning og beslutningsevne.

### 7.3 Forventninger og krav fra mange kanter

Som kontrast til det avdelingslederne forteller om sin opplevelse av utydelighet i forbindelse med sin rolle og sin arbeidshverdag, står deres beskrivelse av hvor tydelig de opplever alle krav og forventninger fra forskjellige aktører i sine omgivelser. De står stadig i situasjoner hvor de må veie disse aktørenes behov opp imot hverandre, og deretter ta noen valg på deres vegne. Én ting er opplevelsen av forventningene i seg selv, mens en annen er når forventningene er motsigende, og avdelingsleder må «velge» hvilke som veier tyngst. Noen av disse aktørene vil komme til å uttrykke sin misnøye, som for eksempel som én av avdelingslederne beskriver i forbindelse med sitt møte med en pårørende. Vedkommende forventet at hun kunne gi han detaljert informasjon om en beboer, men det kunne hun ikke hjelpe han med slik han ønsket, hvorpå hun måtte forholde seg til hans tydelige misnøye. Hvis avdelingsleder ikke har en iboende trygghet i forbindelse med hvordan dette kan eller

bør møtes og håndteres, vil det naturlig nok oppleves vanskelig å skulle forsvare det hun gjør eller de valgene hun tar.

Dette er et eksempel på en situasjon som det kunne vært nyttig og lærerikt å reflektere over i en organisert veiledningsgruppe. I en slik setting ville både kolleger og andre sakkyndige eller erfarne bidratt til å bearbeide opplevelser, men også for å stå litt stødigere neste gang man kommer ut for vanskelige situasjoner som for eksempel utfordrende mellommenneskelig samhandling. De resultatene Jensen, Rossavik & Husebø (2018) presenterer fra veiledningstilbudet de beskriver fra Stavanger universitetssykehus, bygger opp under dette, og viser hvor viktig det kan være for avdelingsledere å oppleve å ha noen å reflektere og drøfte sammen med og oppleve å få både støtte og veiledning. At dette er satt i system og ikke en tilfeldig greie hvor man er prisgitt de lederkollegene og den lederen man har i organisasjonen. Ovenfornevnte fagartikkelen om veiledning omhandler mellomledere i spesialisthelsetjenesten, men mye tyder på at det uten videre kan overføres til mellomledere i kommunehelsetjenesten og dermed også sykehjem, da mange av utfordringene og problemstillingene viser seg å være nesten identiske.

Det må kunne antas at mange avdelingsledere på sykehjem, på en eller annen måte, finner ut av hvordan de løser de store og små oppgavene som dreier seg om ting man kan finne svaret eller løsningen på i en skriftlig prosedyre. Det forutsetter bare et kvalitetssystem som er oppe og går. Det kan sikkert allikevel også i håndfast oppgaveløsning være godt å ha noen likesinnede å diskutere fremgangsmåte og nytteverdi med. Når det derimot dreier seg om andres forventninger og hva det gjør med avdelingsleder og hvordan hun skal håndtere det, vil i enda større grad enn de praktiske oppgavene gi grunnlag for behov for refleksjon, støtte og veiledning.

Haaland og Dale (2005, s 37 og 38) beskriver at man som leder vil oppleve en kryssild av motstridende interesser. At både ens egen sjef, lederkolleger og medarbeidere vil ha ulike oppfatninger om hva som er viktig og riktig å gjøre. Forfatterne trekker frem at man i vanskelige saker i verste fall kan risikere å bli oppfattet som en forræder, fordi de ansatte ikke vil se problemene i samme lys som en selv og sine lederkolleger. De sier også at det kan være særdeles vanskelig å være leder når det skal overbringes og gjennomføres beslutninger som man selv ikke er enig i. En av informantene fortalte om hvordan hun opplevde slike situasjoner, hvor hun uttrykte at hun kunne være så uenig hun bare ville, men at hun solgte

det ut som den flotteste ting. Haaland og Dale (2005) nevner her bare motstridende interesser innad i organisasjonen, som i seg selv kan være utfordrende nok. Når man da vet at både beboere og pårørende i tillegg til disse, har sine ønsker eller krav som de ofte forventer at blir imøtekommet, ser man at alle disse kravene fra så mange kanter kan bli gjenstand for vanskelige problemstillinger og avgjørelser, og noen ganger vanskelige følelser.

En kjent situasjon for ledere i helseomsorgen er de ofte motstridende hensynene mellom fag og økonomi som må veies opp mot hverandre. En av informantene forteller om arbeidsgiver som vil at hun skal spare penger, hvor hun gir uttrykk for at det da helst ikke må gå ut over beboerne. En annen av informantene snakker om forventningene fra alle kanter, hvor det dreier seg om de forskjellige fagenes krav til hvordan hun tenker og handler. Hun nevner økonomi, ressurser og beboere som eksempler på det som trekker i ulike retninger.

Bedriftsøkonomi er ikke nødvendigvis et fag som alle avdelingsledere med sykepleierbakgrunn har et nært forhold til eller kunnskap om. Derfor må man kunne anta at når økonomi settes opp imot drift som skal være faglig forsvarlig, kan det for avdelingsleder oppleves som vanskelig. Dette er en klassisk situasjon som kan føre til at én part blir fornøyd og en annen ikke. To av informantene uttrykker at det er viktig for dem at lederen over dem er fornøyd, og vil gjøre det de kan for å tilfredsstille. Samtidig uttrykker de hvor viktig de synes det er at både ansatte og beboere har det bra. Dette gir et tydelig bilde av hvor utfordrende det nok er, å skulle velge hvem de i størst grad skal tilfredsstille.

Det er viktig at en avdelingsleder i større grad enn sine ansatte klarer å se det store bildet, men det er også viktig at avdelingsleder på et sykehjem taler for sin avdeling. Det er hun som vet hvor skoen trykker. Dessuten handler alt man foretar seg i avdelingen, om kvaliteten på tjenesten man gir, til en svært sårbar gruppe. Det handler ikke om å tjene penger, men heller om å holde seg så godt man kan innenfor et budsjett, og det handler heller ikke om kunder som kan gå et annet sted for å få dekket sitt behov, hvis de ikke er fornøyde med tjenesten de mottar. Det handler ikke bare om trivsel, men om liv og helse. Avdelingslederne på sykehjem må med andre ord ta hensyn, valg og avgjørelser på vegne av helt andre ting enn en avdelingsleder i en kommersiell bedrift. Dårlige eller feil valg, kan i verste fall få fatale konsekvenser. Tydelighet rundt avdelingsleders rolle og forventningene til denne, må antas å være svært så viktig, for å danne et grunnlag for at avdelingsleder skal kunne ta alle disse valgene og avgjørelsene.

## 8 Avslutning

I arbeidet med denne oppgaven fikk jeg et godt innblikk i hvordan mine fire informanter både håndterte og opplevde arbeidshverdagen som avdelingsledere i sykehjem. De fremsto alle som dyktige, vennlige og velmenende ledere, som hadde både arbeidsgiver, beboere og ansatte i fokus. Som kontrast til dette ble det derfor enda tydeligere at de selv ikke hadde blitt eller ble like godt ivaretatt. Det var en ubalanse i «å ivareta» og i «å bli ivaretatt». Mitt inntrykk etter å ha lest en stor mengde faglitteratur, er at denne i stor grad bygger opp under dette funnet. Det aller meste av ledelseslitteraturen som jeg over de siste årene har fått et innblikk i, beskriver lederen som et verktøy for å nå organisasjonens mål, via de ansatte. Den forteller at og hvordan lederen skal sørge for sine ansatte ve og vel, både på det mellommenneskelige og det praktiske plan, og det formidles hvordan man kan få mest mulig ut av lederen slik at resultatene blir gode og for å nå organisasjonens mål. Noe det derimot er sparsomt med, er hvordan lederne har det og hvordan lederne best kan ivaretas. Det er som nevnt vanskelig å finne litteratur om dette. Man kan spørre seg hvorfor forskere ikke finner det like interessant å prøve å finne ut litt mer om hvordan lederne har det. Hva de tenker og føler og ikke minst hva de selv mener om sin situasjon. Hva skal til for å kunne oppleve arbeidshverdagen som håndterbar, som igjen kan bidra til en følelse av mestring og trygghet, og muligheten til å bli en god leder. Hvordan avdelingsleder opplever og håndterer arbeidshverdagen vil vel høyst sannsynlig ha stor innvirkning på hvordan hun utfører sitt arbeid, og ikke minst om hun velger å bli i sin stilling eller om hun velger å forlate den.

Kanskje burde vi være mer opptatt av at lederne blir ivaretatt først og fremst for sin egen del. Det kan tyde på at det er hensiktsmessig å starte der, og så er det naturlig å tro at positive ringvirkninger kommer som et resultat av det. Jeg er ganske overbevist om at det uansett ville være en god grunnmur å bygge sin virksomhet på, for den som innehar lederrollen.

Det er vel ingen stor uenighet om at lederen er satt i sin posisjon for å nå avdelingens og organisasjonens mål gjennom sine ansatte, og at hun må kunne sjonglere sine utallige oppgaver på mer eller mindre strak arm. Spørsmålet er kanskje isteden, hvordan hun skal klare det på en hensiktsmessig måte når lederrollen er utydelig og mangler forutsigbare rammer. Hvorfor ikke fremme muligheten for at lederen skal lykkes, ved å møte henne der

hun er og deretter legge til rette for at hun lærer, mestrer og trives. Kirkegaard (1813-55) hevdet følgende, om det å skulle hjelpe noen på vei til bedring eller endring.

At man, naar det i Sanded skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremst maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjelpe en annen. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han – men dog vel først og femmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mereforstaaen ham slet ikke. (Kirkegaard, S. gjengitt av Pedersen, R., 2007).

Det er interessant hvordan flere av problemstillingene og temaene som jeg observerte og hørte om fra mine informanter også beskrives hos ledere utenfor landets grenser, i helt andre bransjer og til og med langt tilbake i tid. Det forteller meg at mine funn ikke er enestående hverken i tid, sted eller fagområde. Det er fascinerende at utviklingen innenfor lederoppfølging har vært så begrenset, når både kunnskap om og muligheten til det, har vært til stede.

Som forslag til videre forskning kunne det være interessant å få en bedre forståelse for hvordan avdelingslederens ledere og eventuelt arbeidsgiver generelt forholder seg til det informantene i min undersøkelse forteller, som beskrevet i kapitlet 3.2 om avgrensning. Som Dale (2014, s 30) peker på, nevnt i kapittel 4.1 om forskingsstatus, så er det lite empiri på hvordan arbeidsgivere opplever dette og at det, relatert til manglende forskning og ensidig lederfokus i den normative lederskiftelitteraturen, finnes veldig lite informasjon om hvordan virksomheter jobber med nyansatte ledere.

## Referanser

- Berg, M. E. (2010). *Ledelse, verktøy og virkemidler*. Universitetsforlaget.
- Campbell, M. & Gregor, F. (2004). *Mapping Social Relations: A Primer in Doing Institutional Ethnography*. A division of Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Colbjørnsen, T. (2013). *Ledere og lederskap*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dale, F. (2014). *Lederskifter – Om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og ledes første 90 dager i ny jobb*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dale, F. & Haaland, F. H. (2004). *Læring i overgangen til ny lederstilling: Om håndtering av lederskifte i et læringsperspektiv*. De gode hjelperne AS.
- Dale, F. & Haaland, F. H. (2006). *Å være ny som leder – for første-, andre- ... og n'te gang!: Ansvarsforhold og læringsaktiviteter i lederskifter*. De gode hjelperne AS.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (10.02.2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. [Generelle forskningsetiske retningslinjer | Forskningsetikk](#)
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om forskningsetisk arbeid*. (LOV-2017-04-28-23). [Lov om organisering av forskningsetisk arbeid \(forskningsetikkloven\) - Lovdata](#)
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hofstad, E. (29.10.2021). *Johansens metode er veien til en ny oppgavedeling*. <https://sykepleien.no/2021/10/johansens-metode-er-veien-til-en-ny-oppgavedeling>
- Hill, Linda A. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Isachsen, H. B. (20.10.22). *Syv av ti sykepleieledere vurderer å slutte: - De blir slukt av det daglige arbeidet*. [Syv av ti sykepleieledere vurderer å slutte: – De blir slukt av det daglige arbeidet - Helsepolitikk og helseøkonomi, Mer somatikk, Sykepleie \(ikke bruk\) - Jobb - Dagens Medisin](#)
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS.
- Jensen, A. R., Rossavik, B & Husebø, S. E. (2018). *Avdelingssykepleiere blir bedre ledere med gruppeveiledning*. <https://sykepleien.no/forskning/2018/10/avdelingssykepleiere-bli-betere-ledere-med-gruppeveiledning>
- Johannesen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse*. L&R Business forlag.
- Pedersen, R. (18.01.2007). *Kierkegaard og kunsten å hjelpe*. Den norske legeforening. [Kierkegaard og kunsten å hjelpe | Tidsskrift for Den norske legeforening \(tidsskriftet.no\)](http://tidsskriftet.no)
- Sirris, S. (2019). Coherent identities and roles? Hybrid professional managers' prioritizing of coexisting institutional logics in differing contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 35 (4), <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101063>
- Solbakken, R. (2020). *Omsorg for pasienten – kjernen i sykepleieledelse – En hermeneutisk studie fra sykepleielederes perspektiv i kommunehelsetjenesten*. [Doktoravhandling, Nord universitet]. Nord Open Research Data. [Rita Solbakken Phd 35-2020 FSH 17x24.pdf \(nord.no\)](https://nord.no/17x24.pdf)
- Wisborg, S. (2006). *At svømme eller drukne – Hvordan man lærer at blive leder. Fra sygeplejerske til leder – hvordan omdanner nye afdelingssygeplejersker deres arbejdsidentitet i løbet af det første år?* [Ph.d afhandling, Ålborg Universitet].

## Vedlegg 1

### Samtykkeerklæring

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **«På hvilken måte former institusjonelle og organisatoriske rammer forståelsen for rollen som avdelingsleder?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å prøve å få en innsikt i hva avdelingsledere gjør i løpet av en arbeidsdag og hvorfor de gjør det de gjør. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med prosjektet er at jeg som student skal skrive en masteroppgave og som tema har jeg valgt å skrive om avdelingsledere på sykehjem. Jeg har til hensikt å observere avdelingsledere i løpet av en arbeidsdag, med et påfølgende intervju, og deretter eventuelt intervju avdelingsledernes ledere, hvis det viser seg at dette kan være interessant, ut ifra hva som kommer fram i observasjonen og intervjuene av avdelingslederne. Jeg ønsker også å lese igjennom avdelingsleders stillingsbeskrivelse, for å få et inntrykk av denne og se dette dokumentets relevans i forbindelse med avdelingslederrollen.

Problemstillingen i min oppgave er som følger: På hvilken måte former institusjonelle og organisatoriske rammer forståelsen for rollen som avdelingsleder.

#### Forskningsspørsmål:

- Hvilke tekster koordinerer avdelingslederens aktivitet?
- Hvordan forholder avdelingsleder seg til og forhandler forventninger til avdelingslederrollen?
- På hvilken måte påvirker det avdelingsleders rolle, det faktum at hun/han i tillegg til å være leder også har en profesjon som sykepleier?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

VID vitenskapelige høyskole i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Min undersøkelse konsentrerer seg om avdelingsledere på sykehjem i flere kommuner på Østlandet og du er valgt ut som en tilfeldig deltager blant disse. Det dreier seg om fire informanter i første omgang.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg skal benytte en kvalitativ forskningsmetode hvor jeg observerer avdelingsleder i løpet av en arbeidsdag, med et påfølgende intervju med utgangspunkt i et spørreskjema. Opplysninger som samles inn, er notater rundt det som observeres og spørsmål som



relateres til observasjonen. Opplysningene registreres som nedskrevne notater og lydopptak. Hvis det blir aktuelt å intervju din leder, vil det være på grunnlag av å få dennes syn på/innsikt i din rolle og ikke i den jobben du gjør.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til prosjektet er utdanningsinstitusjonen VID, veileder og deltager i min prosjektgruppe.

Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, nedlåst.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.22. Personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- VID vitenskapelige høyskole ved studieansvarlig Stephen Sirris eller veileder Tone Lindheim.
- Vårt personvernombud: [personvernombud@vid.no](mailto:personvernombud@vid.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
VID vitenskapelige høyskole

Student  
Tanja Thveten

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ***På hvilken måte former institusjonelle og organisatoriske rammer forståelsen for rollen som avdelingsleder?*** og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i observasjon i løpet av en arbeidsdag
- å delta i et påfølgende intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.12.22

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2

### Intervjuguide

Hvor lenge har du vært avdelingsleder?

Hvor lenge jobbet du som sykepleier før du ble avdelingsleder?

Har du lederutdanning?

Hva gjør du i løpet av en typisk arbeidsdag?

Hvordan vet du hva du skal gjøre og hvordan du skal gjøre det?

Hvilke elementer i hverdagen har innvirkning på hvordan dagen blir?

Hvordan forholder du deg til andres forventninger til hvordan du fyller din rolle som avdelingsleder?

Hva slags betydning har og hvordan forholder du deg til dokumenter i ditt arbeid?  
(Stillingsbeskrivelse, prosedyrer, (ikke sykepleieprosedyrer), kvalitetssystem)

Hvordan forholder du deg til dynamikken mellom sykepleierbakgrunnen og lederrollen?  
(Problemstillinger, evt fordeler eller bakdeler, forventninger, organisering)

På hvilken måte former personlige forhold din arbeidshverdag? Egne vurderinger og meninger, personlighet, erfaring)

## Vedlegg 3

Godkjenning fra NSD

Meldeskjema /Masteroppgave i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole.

### Vurdering

<b>Referansenummer</b>	<b>Type</b>	<b>Dato</b>
539674	Standard	08.07.2022

### Prosjekttittel

Masteroppgave i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole.

### Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for sosialfag / Fakultet for sosialfag Oslo

### Prosjektansvarlig

Tone Lindheim (veileder)

### Student

Tanja Thveten

### Prosjektperiode

01.01.2020 - 31.12.2022

### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

### Rettslig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 31.12.2022.

Meldeskjema

### Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringen registrert 08.07.2022.

Vi har nå registrert 31.12.2022 som ny sluttdato for forskningsperioden.

Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres.

Personverntjenester vil følge opp ved ny sluttdato for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos Personverntjenester: Jørgen Wincentsen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Dette er en kopi hentet fra NSDs nettsider 15.11.22