

Hva er egentlig ledelse?

En kvalitativ studie av ansatte og lederes oppfattelse av ledelse i sykehjem

ANNE BJØRG STORKAAS

VEILEDER

Laila Nordstrand Berg

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

SAMMENDRAG

Tema for studien er ledelse, og hva dette er. Etter å ha opplevd over tid at mellomledere ga uttrykk for at de ikke fikk tid til å drive ledelse, og hørt uttalelser som:

«Vi får aldri tid til ledelse – vi blir slukt av alle andre oppgaver!»

ønsket jeg å se på hva ledelse egentlig er. Hva oppfatter ledere og ansatte at ledelse er, og hvilke eventuelle sprik eller likheter finnes i deres betraktninger rundt ledelse. Dette endte i problemstillingen:

Hvilke betraktninger har ansatte og ledere om begrepet ledelse, og hvordan samsvarer dette med deres oppfatning av ledelse slik det utøves i det daglige livet i sykehjem?

Med bakgrunn i mitt teoretiske utgangspunkt er det forsøkt å få svar på dette gjennom tre forskningsspørsmål. De lyder som følger:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan samsvarer det ledere og ansatte mener er ledelse, med det lederne gjør hver dag på jobb i sin stilling som leder, og hvordan kan lederes og ansattes oppfattelse av ledelse ses i lys av ulike typer lederroller?

Forskningsspørsmål 2: Hva vektlegger lederne i sitt arbeid, og hvilke lederroller reflekterer dette?

Forskningsspørsmål 3: Hva bruker ledere mest tid på i sin jobb hverdag, og hvordan påvirker fagbakgrunn lederens utførelse av ledelse?

For å få svar på dette ble både ansatte og førstelinjeledere på sykehjem i en kommune intervjuet. Forskningsspørsmålene ligger som bakgrunn for spørsmål i intervjuguidene, en til ledere og en til ansatte. Det er fire ansatte og fire ledere som er intervjuet.

Videre er de empiriske funnene koblet til teori om roller både fra Mintzberg (2009) og Adizes (1980) PAIE roller. Dette for å belyse de oppgaver og roller som kommer frem i funnene at ledelse betraktes som. Både Mintzberg og Adizes rolleteori beskriver de ulike rollene og oppgavene ledelse består av i ulike kombinasjoner og sammenhenger. Ved å bruke de ulike rolleteoriene kan man finne sammenhenger mellom de empiriske funnene og den teori som er om ledelse og roller fra før. Det er også brukt Mintzberg sin beskrivelse av daglig ledelse da han fulgte ledere i deres jobbhverdag for å kunne sammenligne med de funnene som ble gjort

i denne studien. Det kommer frem i Mintzberg sin bok «Managing» (2009), at ledelse består av mange oppgaver og stadige avbrytelser.

Til slutt har jeg brukt teori om hybridledelse og de ulike elementene innenfor ledelse som til sammen utgjør hybridledelse. Her er det hentet inspirasjon fra Berg sin avhandling «Multifaglig ledelse» (2015) i kombinasjon med annen teori om de ulike ledelsesformene. Denne teorien viser hvilke krav og behov som finnes i samfunnet i forhold til ledelse. Hvilke ledere er det behov for innenfor helsevesenet i Norge ut fra kravene til ledelse. Det kommer frem at det er så store krav til både økonomifokus, kjennskap til selve faget og oppfølging av ansatte, at det er den hybride lederen med kunnskap innenfor alle feltene det ser ut til å være størst behov for i helse Norge i dag. Likevel skal det også sies at disse diskusjonene fortsatt pågår.

Funnene fra denne studien viser at ledelse består av mange ulike oppgaver og roller. Og det er store fellestrekk, i oppfattelse om hva ledelse er og skal bestå av, både fra ledere selv og ansatte. Funnene sammenfaller med teori om lederroller. Vi ser at ledertyper og leder oppgaver som avdekkes i studien sammenfaller med de ulike rollebeskrivelsene, og at det er kombinasjoner av lederroller som må til for å dekke det som oppfattetes som ledelse av både ledere og ansatte. Studien viser at enkelte lederroller er mer fremtredende enn andre, og det kommer klart frem i studien hvilken lederrolle som savnes mest og hvilken det fra begge parter oppleves at det er størst behov for. På samme måte som det også kommer frem at det er en lederrolle som begge parter opplever tar for stor plass, samtidig som det nok kommer frem en litt skjult viktighet av denne oppgaven. Dette fordi det gjentatte ganger kommer frem med litt andre ord hvor viktig det er at akkurat denne typen oppgaver gjøres og holdes orden på, samtidig som man uttrykker med andre ord at denne oppgaven tar for mye tid og for stort fokus.

Funnene viser også at det er helt typisk for ledere å veksle mellom mange oppgaver på en gang. Det varierer fra elementære enkle praktiske oppgaver som å f.eks. skifte batteri på alarmer, til administrative oppgaver som innleie av vakter, svare på alle mulige spørsmål og oppfølging av tyngre personalsaker. Både ledere og ansatte beskriver at lederne må være tilgjengelige der og da, de må kunne hoppe fra det ene til det andre akkurat når behovene oppstår. Dette sammenfaller med Mintzberg (2009) sine beskrivelser rundt utøvelse av ledelse i det daglige.

Når det gjelder hybridledelse viser funnene at ansatte er helt tydelig på at ledere for sykehjem må ha en helsefaglig bakgrunn for å kunne utøve ledelse slik de mener er nødvendig. De påpeker at det er behov for ledere som kan og forstår den jobben de ansatte skal utføre samtidig som de må kunne andre viktige sider ved det å lede. Lederne selv er ikke like bastante i sin oppfattelse om hvor vidt ledere må ha helsefaglig bakgrunn, men de er tydelige på at de mener det kan gi dem fordeler å kunne faget i tillegg til mer ordinære ledelses oppgaver. Noen ledere hevder også at de tror det å ha helsefaglig bakgrunn kan hemme dem litt i å se ting på nye måter, samtidig som de som uttrykte dette også er tydelige på at det å ha helsefaglig bakgrunn kan gi dem fordeler. Det er en tydelig overvekt av ledere og ansatte som oppfatter at profesjonsledelse er nødvendig i en kombinasjon med andre ledelses former for å utfylle behovene for ledelse i sykehjem. Dette sammenfaller med teori om hybridledelse og andre forskningsprosjekter om ledelse innenfor helse.

FORORD

Denne studien har vært en lærerik reise både i måten å skrive oppgave på, søken i litteratur og den empiriske kunnskapen jeg har ervervet gjennom intervjuene og analysen av disse. Jeg vil rette en stor takk til min veileder gjennom studien, førsteamanuensis Laila Nordstrand Berg ved Høgskolen på Vestlandet. Hun har fått meg på rett kjøøl når det ble litt bølgete. Gjennom å hele tiden komme med innspill og kommentarer har hun fått meg til å se nye muligheter og strekke meg enda lenger i min søken etter svar. Det har vært mange kommentarer og kritikk, men alltid med en oppmuntring på slutten der hun har gitt meg troen på at jeg skal klare det. Så fra å ha sittet med tårer i øynene og klump i magen hver gang jeg har begynt å gå gjennom tilbakemeldingene ender det opp i en groende spire med tro på at dette skal gå bra, så tusen takk, du har gitt meg mye.

Videre vil jeg rette en stor takk til deltagerne i studien. Uten dere ville ikke studien vært mulig. Tusen takk for at dere delte deres erfaringer og opplevelser, og ikke minst takk for at dere tok dere tid.

Til slutt, men ikke minst vil jeg takke medstudenter som gjennom semestrene før arbeidet med selve masteroppgaven startet, har bidratt til et godt læringsmiljø og samhold, og vi har backet hverandre opp når full jobb, og studier har truet med å drukne oss. Så tusen takk til dere alle.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING.....	9
1.1 Tema, og problemstilling.....	9
1.2 Endringer i ledelse innenfor helsesektoren.....	11
1.3 Hva sier forskning.....	12
1.4 Regulativ kontekst.....	14
1.5 Avgrensning.....	16
2.0 TEORETISK FORANKRING.....	18
2.1 Teori rundt ledelse i praksis.....	18
2.1.1 Interpersonlige roller.....	20
2.1.2 Informasjonsroller.....	20
2.1.3 Belsutningsroller.....	21
2.2 PAIE – Adizes beskrivelse av leder roller.....	22
2.2.1 Produsent.....	23
2.2.2 Administrator.....	24
2.2.3 Integrator.....	24
2.2.4 Entreprenør.....	24
2.3 Hybrid ledelse.....	25
2.3.1 Leadership.....	26
2.3.2 Management logikk.....	27
2.3.3 Faglig logikk.....	28
2.3.4 Neo-byråkratisk logikk.....	29
3.0 DESIGNUTVIKLING OG METODE.....	31

3.1 Casestudie.....	32
3.2 Utvalg.....	32
3.3 Datainnsamling via intervjuer.....	33
3.4 Analyse.....	34
3.5. Metodens styrker og svakheter.....	34
3.6 Relabilitet.....	35
3.7 Validitet.....	36
3.8 Overførbarhet.....	36
3.9 Etikk.....	36
4.0 PRESENTASJON AV FUNN.....	39
4.1 Samsvar og oppfattelse av ledelse fra ansattes synspunkt.....	39
4.2 Samsvar og oppfattelse av ledelse fra lederes synspunkt.....	41
4.3 Vektlegging av arbeid og roller som reflekterer dette sett fra ansattes side.	42
4.4 Vektlegging av arbeid og roller som reflekterer dette sett fra ledernes side.	44
4.5 Hva brukes tiden på og har fagbakgrunn noe å si for utførelsen, sett fra ansattes synspunkt.....	46
4.6 Hva brukes tiden på og har fagbakgrunn noe å si for utførelsen, sett fra lederes synspunkt.....	47
5.0 ANALYSE AV FUNN.....	49
5.1 Analyse av samsvar og oppfattelse av ledelse.....	49
5.1.1 Interpersonlige roller.....	49
5.1.2 Informasjonsroller.....	51
5.1.3 Beslutningsroller.....	51
5.1.4 Kombinasjoner av roller.....	52

5.2 Analyse av vektlegging av arbeid og roller som reflekterer dette.....	55
5.2.1 Adizes lederroller.....	56
5.2.2 Produsenten.....	56
5.2.3 Administrator.....	57
5.2.4 Integrator.....	57
5.2.5 Entreprenøren.....	58
5.3 Analyse av hva brukes tiden på og har fagbakgrunn noe å si for utførelsen?	59
5.3.1 Hybridledelse.....	59
5.3.2 Leadership.....	59
5.3.3. Management logikk.....	60
5.3.4 Faglig logikk.....	60
5.3.5 Neo-byråkratisk logikk.....	61
5.3.6 Fagbakgrunn eller ikke?.....	61
6.0 OPPSUMMERING.....	64
7.0 LITTERATURLISTE.....	68
8.0 VEDLEGG.....	72

«Vi får aldri tid til ledelse – vi blir slukt av alle andre oppgaver!»

1.0. INNLEDNING

1.1 Tema, og problemstilling

Som tema i master oppgaven ønsker jeg å skrive om ledelse. Hva er egentlig ledelse? Bakgrunnen for dette er at jeg gjennom flere år som leder har hørt ledere si: «Vi får aldri tid til å lede/drive ledelse, vi blir slukt av alle andre oppgaver». Det er mange faglige og administrative oppgaver som opptar tiden til lederne, og de opplever å få mindre tid til ledelse (Toft 2013). Så undrer jeg meg, hva er egentlig ledelse? Er det kanskje nettopp alle de andre oppgavene ledere «blir slukt av» som er ledelse? Det er ikke tid og ledelse det er ønsket å sette fokuset på her, men hva ledere og ansatte legger i begrepet ledelse. Torodd Strand (2007) sier i sin bok *Ledelse, organisasjon og kultur*, at: «*ledelse brukes både om personene som utøver ledelse, og om de aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere*» (Strand, 2007 s.17). Så vet vi at de aktivitetene ledere ofte ender opp med å gjøre preges av andres agenda, behov og prioriteringer. Det er et høyt tempo, mange ulike oppgaver og stadige forstyrrelser (Seland, Olsen, Solem, Lysø, Aamodt, Røsdal 2012). Ledelse er et tema som er mye diskutert. Torodd Strand har kommet med en definisjon på ledelse, men det er han ikke alene om. Det finnes mange ulike definisjoner og forsøk på beskrivelser og forklaringer av ledelse. Ledelse er noe som engasjerer i de fleste samfunnslag. F.eks. finner man på nettstedet Forskning.no at bl.a. førsteamanuensis Jan Ketil Arnulf deltar i debatten om ledelse og hevder at ikke en gang ledelsesforskere er enige om hva ledelse er (Forskning.no)

I denne oppgaven beskrives ledelse ut fra litteraturen og holdes opp mot det ledere og ansatte selv beskriver ledelse som. Det finnes en del materiale på hva ledere sier om ledelse, men mindre på hva ansatte tenker om ledelse. Dette kommer jeg tilbake til i kapittelet om hva forskning viser.

Dette med faglig ledelse kontra generell ledelse er også et spennende tema, og jeg kunne tenke meg å undersøke litt rundt dette. Er det de rene faglederne de ansatte og lederne selv mener det er bruk for, eller er det de med rein lederutdanning uten fagbakgrunn, eller rett og slett en kombinasjon – hybrid lederne? Det har spesielt vært en debatt i sykehusene rundt dette med hvem som skal være ledere, men også i kommunehelsetjenesten har dette blitt et tema (Torjesen, 2007). Laila Nordstrand Berg (2015) har også i sin avhandling om Multifaglig ledelse skrevet om disse endringene i ledelse innenfor helsevesenet hvor man har

gått fra en mer profesjonsbasert ledelse til en hybridisert ledelse. I denne oppgaven kommer dette temaet inn under hva de ansatte, og for så vidt lederne selv forventer av ledere og ledelse. Er det kunnskap om faget og den jobben de ansatte utfører som er viktigst, eller er det andre momenter som spiller en større rolle i det å være leder. Dette tror jeg vil komme frem ved å undersøke hva de ansatte og lederne selv tenker om ledelse, og hva som er viktig for de ansatte at en leder gjør i en stilling som førstelinjeleder på sykehjem. Hybridledelse er et forsøk på å kombinere faglig ledelse med generell ledelse for å samkjøre fag og økonomi, da det spesielt i helsevesenet har vært utfordrende å få legitimitet for generell ledelse, spesielt blant legeprofesjonen (Berg, Byrkjeflot, Kvåle, 2010). Denne studien finner sted på sykehjem, og både ledere og ansatte inkluderes. Mange av studiene om ledelse etter reformer innen helsevesenet er foretatt i spesialisthelsetjenesten. Reformene i den sektoren får også konsekvenser for andre deler av helsesektoren, som primærhelsetjenesten hvor sykehjemmene hører til, likedan som endringer i ledelse i spesialisthelsetjenesten også har implikasjoner for primærhelsetjenesten. Spesielt har samhandlingsreformen gjort at trykket på ledelse har økt, med mange aktører å forholde seg til, større kompleksitet o.s.v. Dette er det nevnt litt mer om i kapitlet om regulativ kontekst under. Denne endringen merkes også ute i primærhelsetjenesten og da på sykehjemmene. Problemstillingen lyder som følger:

Hvilke betraktninger har ansatte og ledere om begrepet ledelse, og hvordan samsvarer dette med deres oppfatning av ledelse slik det utøves i det daglige livet i sykehjem?

Gjennom den kjente eldrebølgen som står for døren står sykehjemmene fremfor store utfordringer i årene fremover. Kommunehelsetjenesten vil få ansvar for flere, og mer kompliserte brukere. Når antallet eldre øker vil også antallet brukere med multidiagnoser øke. Dette vil sykehjemmene måtte ta sin del av. Ulike reformer og lovendringer har også satt nye krav til tjenesten. Brukerne av tjenesten og samfunnet generelt har helt andre krav nå enn for bare få år siden. Det stilles større krav til nettverksledelse og governance. Dette handler i stor grad om samarbeid på tvers av sektorer, læring og helhetlig problemløsning (Baldersheim & Rose, 2014). I kapitlet om regulativ kontekst er det skrevet mer om de ulike lovendringene og reformene som har satt sitt preg på ledelse. Man kan jo også undre seg på om alle disse endringene i samfunnet har satt sitt preg på ledelse og hvordan ledelse oppfattes innad i sykehjemmene.

1.2 Endringer i ledelse innen helsesektoren

Det har i mange år vært profesjonsledelse som har vært rådene innenfor helsesektoren i Norge, og da spesielt med legene i førersetet. Helsevesenet ble bygget opp og styrt av det såkalte medikratiet, noe som kan ses helt tilbake til 1800-tallet. I årene rett før og etter 2.verdenskrig var Karl Evang en sterk pådriver for det profesjonsstyrte helsevesen, medikratiet. Evang var medisinaldirektør/helsedirektør fra 1938 og hadde stor påvirkning i kraft av sitt embete. Evang hadde fokus på det faglige, økonomien kom i andre rekke (Berg, 2005). Denne faglige styringen av Norsk helsevesen fikk sin motbør utover fra 1970 tallet. Det ble satt fokus på å rekruttere ledere fra andre sektorer, og spesielt i Storbritannia var det et ønske om å gå over til mer generell ledelse. I Norge var det først med kravet om enhetlig ledelse i spesialisthelsetjenesteloven fra 1999 at det ble et enda større fokus på generell ledelse og man ønsket å utfordre det tidligere medikratiet / fagstyrte profesjonen til at alle personer også fra andre sektorer kunne inneha lederroller i helsevesenet (Kjekshus, Byrkjeflot, Torjesen, 2013). Likevel ses det at profesjonslederne (legene og sykepleierne) innehar en jevn og stor andel av lederstillingene i norsk helsevesen. Det kan være kravet til kvalitet i tjenesten som er årsaken til dette (Torjesen, Kjekshus og Byrkjeflot, 2011).

Disse kravene til kvalitet i tjenesten og kompleksiteten i helsevesenet kan være noe av årsaken til at det har utviklet seg det vi kaller hybridledere. Det har blitt et økende krav til at leger/sykepleiere, og andre profesjoner i lederposisjoner, har måttet lære seg økonomi og regnskapsteknikker i tillegg til selve faget sitt (Berg, Byrkjeflot og Kvåle, 2010). Hybrid ledelse er en blanding av fagledelse og generell ledelse, der det i helsevesenet handler om å ha fokus både på det medisinskfaglige og det økonomisk-administrative samtidig (Kjekshus, Byrkjeflot og Torjesen, 2013). Som nevnt kan kravet til kvalitet i tjenesten være en årsak til at det oppsto problemer når det ble forsøkt innført generell ledelse i helsevesenet. En annen viktig faktor når det gjelder legenes overgang til å bli hybridledere er at de i Norge i de senere år har måttet konkurrere med sykepleierne om lederroller, samt at for å kunne styre det medisinskfaglige er de blitt tvunget til å også ta ansvar for det økonomisk/administrative ettersom reformene på begynnelsen av 2000-tallet kom (Kjekshus, Byrkjeflot og Torjesen, 2013). Innenfor sykehjem er det sykepleierne som har dominert i ledelsesposisjoner. Her ser vi et mer markant skille der legene har ansvaret for det medisinskfaglige mens sykepleierne tar seg av det administrative. Selv om legene har det øverste medisinskfaglige ansvaret, er det likevel interessant å se på lederne i denne sektoren. Er utviklingen den samme som innenfor

spesialisthelsetjenesten med tanke på denne hybridiseringen? Gir denne økte kompleksiteten og samspillet med flere aktører seg utslag i ledelse innenfor sykehjem også?

1.3 Hva sier forskningen

Som nevnt over finnes det mye forskning på ledelse, men da ofte sett fra lederes synspunkt. Fra de ansattes synspunkt virker det heller mangelfullt. For eksempel ser vi at Mintzberg ved flere anledninger har studert ledelse, og hva ledere faktisk gjør i hverdagen i sine jobber som ledere. I 1973 ga han ut boken: «The Nature of Managerial Work», hvor han fulgte 5 ledere i deres jobb hverdager i en uke, og i 2009 kom boken: «Managing», som baserer seg mye på at han fulgte 29 ledere en arbeidsdag hver. Vi får beskrevet hva ledelse går ut på og hva ledere faktisk gjør. Dette kommer frem i denne studiens teorikapittel om ledelse i praksis, men kort fortalt handler det om såkalt «multitasking»: konstante avbrytelser, mange pågående oppgaver samtidig og evnen til å ha det store overblikket, uten å bli for detaljfokusert. Som vi ser har Mintzberg forsket på lederes utførelse av lederjobben, og ut av dette har vi fått teori som gir oss kunnskap om temaet, og som kan brukes til å underbygge ny forskning om ledelse og hvordan ledelse utføres. Dette følges opp videre i det teoretiske rammeverket.

Ledere i dag har en rekke oppgaver som i de senere år har steget i antall. Det er større krav til interne prosedyrer som skal følges, tilsyn og rapporter som skal følges opp og dokumenteres (Jellinggaard og Krautwald, 2015). Det er krav om å holde stramme budsjetter, i tillegg skal man utføre kutt og drive rasjonelle tjenester som stadig er i endring (Bovaird og Loeffler, 2016)

Ved å søke f.eks.på Google Scholar eller ved å gjøre et søk på biblioteket til UiA, med søkeord som f.eks. ledelse, ansatte og ledelse, hva er egentlig ledelse, management, leadership o.s.v. får man opp flere forskningsprosjekter om ledelse, men det ser ut til å alltid være beskrevet og forsket på fra lederes synspunkter. F.eks. skriver Birgit Strand (2011) i sin masteroppgave: «Hverdagsledelse i barnehagen: hva gjør egentlig en daglig leder?», om ledelse og hva det er, sett fra lederes egne synspunkt og observasjon av ledere. Jeg har ikke klart å finne forskningsprosjekter som tar for seg de ansattes opplevelser og meninger om ledelse. Likevel har ansatte en del rettigheter knyttet til ledelse bl.a. regulert gjennom arbeidsmiljøloven og ferieloven. I EU finnes det direktiver for arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkningsrett, men undersøkelser viser at Norge er sterkere regulert av lovverk enn minimumskravene i EUs direktiver (Øyum og Trovatn, 2010). Fagforeningene står sterkt i Norge og samarbeider tett med arbeidsgivere og eiere av bedrifter om

arbeidsforhold, arbeidsmiljø, lønn o.l. for de ansatte (ibid). Dette er kun nevnt her som en rettighet ansatte har, og som derfor kan være med på å påvirke deres oppfattelse og syn på ledelse. Etter å ha gjort noen søk på litteratur (som nevnt over), rundt ansattes rettigheter i forhold til ledelse og undersøkelser/forskning rundt ledelse med fokus på ansattes syn på saken finner jeg lite av dette sammenlignet med mengden forskning på ledelse sett fra et ledersynspunkt. Jeg velger i min oppgave å søke svar både fra ledere og ansatte. Dette for å kunne se disse opp mot hverandre.

Når det gjelder hybridledelse finnes det også en god del forskning og teori på dette feltet. I norsk helseledelse har vi gått fra fagledelse til mer fokus på generell ledelse der kommunikasjon og økonomi har hatt fokus i større grad (Byrkjeflot, 1997). Når det gjelder denne overgangen fra fagledelse til generell ledelse er det gjort undersøkelser på hva ledere i helsevesenet bruker tiden sin på, og bl.a. fant Kjekshus og Bernstrøm (2010) ut at ledere med ikke-medisinsk bakgrunn brukte mer tid på ledelse enn de med medisinsk fagbakgrunn. Disse brukte mer tid på faget og mindre på ledelse. Som beskrevet i teorikapittelet om hybrid ledelse har disse faglederne blitt presset av generalistlederne når fokuset på økonomi og resultater økte, før det ser ut til å ha gått mer over mot det vi kaller hybrid ledere. I Berg sin avhandling om Multifaglig ledelse fra 2015 understøttes også denne utviklingen. Hun skriver:

-«En slik utvikling i faglig logikk indikerer at den er i utvikling og blir til noe annet, nå som lederne ikke kun har fokus på eget hierarki, den hybridiseres» (Berg 2015, s. 192)

Også andre har gjort studier om ledelse og hva som kreves av ledere. Askeland skriver i sin avhandling om Hverdagsledelse fra 2016:

-«...syntes det å være en forutsetning at lederne også var på høyde rent faglig og administrativt» (Askeland, 2016, s. 149).

Dette sier noe om hva som kreves av ledere, og at det er både den faglige ledelsen og den generelle ledelsen som kreves i en kombinasjon. Llewellyn (2001) beskriver det som kritisk for ledelse at lederne er både faglig gode og gode i generell ledelse. Ut fra hva forskning sier fra før blir det interessant å se om lederne i denne studien har de samme preferansene, og har ansatte de samme kravene til sine ledere, er det hybrid lederne som oppleves som best fungerende?

Ved å intervjuer både ledere og ansatte håper jeg å kunne fylle noe av det gapet som finnes i forhold til forskning som er rundt ansattes syn på ledelse og hva som er viktig for dem i forhold til ledelse, og da vinklet inn på førstelinjeledelse på sykehjem. Samtidig kan man se

på sammenhengene, og evt. forskjellene, i oppfattelse av ledelse mellom ledere og ansatte, og sammenligne med det som er kommet frem i tidligere studier omkring ledelse.

1.4 Regulativ kontekst

Kommunale sykehjem i Norge er i ytterste ledd politisk styrte organisasjoner (Bukve, 2012). Det betyr at det er en del ytre krav og overordnede føringer som setter sitt preg på ledelse. Det stilles krav om effektivitet og gode tjenester, og diskusjonen kan da handle om hva som er god nok tjeneste til lavest mulig pris, altså en kost/nytte analyse. Ut fra pengene som bevilges og kravene som settes til tjenestene skal kommunen, og dermed lederne, levere en tjeneste som er god nok innenfor budsjetterte penger. I tillegg til de føringene som legges fra politikken sin side preges også ledelsen på sykehjem av krav fra befolkningen ellers. Pasient og brukerrettighetsloven setter en del krav til tjenestene som gis, da lovens formål (§1-1) er å:

Bidra til å sikre befolkningen lik tilgang på tjenester av god kvalitet ved å gi pasienter og brukere rettigheter overfor helse- og omsorgstjenesten.

Som vi ser av loven settes det også her krav til kvalitet og at vi kan fremskaffe de tjenestene som skal/blir gitt andre steder i landet (lik tilgang på tjenester). I tillegg gis brukerne/pasientene mer selvbestemmelsesrett i forhold til egen helse og behandling. Slik det står i Stortingsmelding 26 (2014/2015) Fremtidens primærhelsetjeneste - nærhet og helhet (s.9): *Ingen beslutninger om meg, tas uten meg.*

Dette viser det store fokuset som settes på pasientenes rettigheter og krav, og som dermed vil være med på å styre de ytre kravene til ledelse på et sykehjem. Også Stortingsmelding 29 (2012-2013) *Morgendagens omsorg* er et eksempel på overordnede føringer og krav som stilles til helsetjenesten. Vi står overfor store utfordringer når den kjente eldrebølgen kommer, og det stilles krav til innovasjon og nytenkning for å løse de utfordringene som dette fører med seg. Samhandlingsreformen fra 2012 satte også nye krav til tjenesten. Der sømløse tjenester ble et flittig brukt begrep. Det kom krav om et mye tettere og større samarbeid en før. Nettverk måtte bygges og utvikles, og dette igjen førte med seg nye krav til ledere og ledelse.

I tillegg til de kravene og føringene som kommer fra politikken og befolkningen ellers, har ledere på sykehjem ofte stillingsinstruksjoner eller rammer for ledelse som er utarbeidet av kommunen. I kommunen som undersøkes har enhetslederne et rammeverk å forholde seg til: *«Rammeverk for enhets-/seksjonslederens ansvar i kommunen»*. Dette sier noe om den

oppgaven ledere skal løse i organisasjonen, den gir en bemyndigelse til å utføre ledelse og et stort ansvar, men sier egentlig ikke noe om hvordan ledelse/oppgaven skal utføres. Som det blir nevnt, i neste kapittel om avgrensning, i oppgaven er dette ikke knyttet opp mot spørsmålene i studien og heller ikke tatt spesielt hensyn til i oppgaven, det er kun nevnt her som en kontekst for ledelse.

Andre påvirkningsfaktorer for ledelse i helsevesenet er den endringen som har skjedd i lederrollen den senere tid. Det har vært en endring i de siste årene mot at andre profesjoner enn legene kommer inn i ledelse, og da spesielt sykepleierne. Det har blitt en maktfordeling mot styrking av sykepleiernes lederrolle og svekkelse av legenes lederrolle, og da spesielt etter at profesjonsnøytral ledelse kom inn i bildet (Berg, 2015). Og som nevnt tidligere er det ofte nettopp sykepleierne som står i ledelsesposisjoner innenfor sykehjemmene. Reformen som har blitt innført i helsevesenet og påvirkningen fra New Public Management (NPM) har altså hatt en påvirkning på lederroller i offentlig sektor (Ferlie m.fl. 1996), og da også i helsevesenet. Det har vært en formening om at disse reformene og de markedsbaserte teknikkene ville bedre offentlig sektor (Politt & Bouchaert, 2011). I forhold til reformer er det spesielt, som nevnt over, innføringen av enhetlig ledelse (2001), samhandlingsreformen (2012) og endringene som kom med sykehusloven (2002) som har hatt påvirkning på ledelse innen spesialisthelsetjenesten (Berg, 2015). Med disse reformene kom også kravet om enda mer fokus på økonomi (Christensen & Lægreid, 2011), og det er etter dette at man ser begrepet hybridledelse komme frem som et alternativ i større grad (Berg, 2015). NPM kan sees som en samlebetegnelse på å innføre mer forretningspregede ideer fra privat til offentlig sektor (Røvik, 2007). NPM bærer preg av fokus på ledere med lederkunnskaper og avgjørelsesmyndighet, økt konkurranse, flere resultatenheter og kontrakter som styringsdokumenter (ibid). Dermed er NPM også en viktig påvirkningskraft i forhold til hvordan ledelse utøves i norsk helsevesen, og da også innenfor førstelinjetjenesten. Spesielt har samhandlingsreformen hatt mye å si for kravene til ledelse innenfor sykehjem. Med denne reformen kom kravene om samhandling i mye større grad frem og fokus på økonomi ble enda større. Komplexiteten med overliggere (de pasientene som er utskrivningsklare fra sykehuset, men som kommunen ikke har et tilbud til slik at de kan ta de imot når sykehuset skal ha dem ut) på sykehus og frigjøring av plasser i sykehjem var og er et av perspektivene som fikk mye fokus med denne reformen. Det stilte nye krav til ledelse og endring av fokus.

1.5 Avgrensning

Som nevnt over er temaet i oppgaven: «Hva er egentlig ledelse?» For å avgrense oppgaven noe er det sett på dette temaet innenfor sykehjem, og da på enhetsledernivå. Enhetsleder på sykehjem, i denne studien, er førstelinjeleder. På den ene siden har vi hvilke forventninger og betraktninger de ansatte på sykehjem har til sin leder – hva mener de er å lede og hva er viktig for dem? På den andre siden står enhetslederne, og hva er så deres betraktninger rundt hva ledelse på sykehjem er – hva mener de selv at ledelse skal bestå av? Er det samsvar mellom det de ansatte mener er en leders jobb, og det enhetslederne selv tenker om ledelse?

Når det er valgt å se på dette innenfor sykehjem, og på enhetsledernivå, som er førstelinjeleder her, velges det bort en del ting. Ved å bare se på sykehjem mistes den variasjonen som kanskje ville kommet frem ved f.eks. å også ta med ledelse i hjemmesykepleien og sykehus. Disse vil kanskje kreve en annen form for ledelse bl.a. fordi det på sykehus er en helt annen fart i pasientstrømmen og større fokus på behandling fremfor pleie og livskvalitet. I hjemmesykepleien vil kanskje også synet på ledelse være annerledes enn inne på et sykehjem fordi de ansatte arbeider på andre måter bl.a. ved at de i hjemmesykepleien er mer alene og reiser rundt til brukerne, mens på sykehjem er alle innenfor de samme veggene og brukerne kommer til oss. Dette kan gjøre at de ansatte har litt ulike behov og forventninger til ledelse på de ulike stedene. Likevel er det valgt å se på sykehjem alene da det er her jeg har mine erfaringer fra og her jeg mener at jeg kjenner sektoren godt etter mange år både som ansatt og senere som leder, og da også her jeg ønsker å få frem noen svar på hva ledelse er – forventninger og behov. Sykehjemmets/kommunens behov og krav til ledelse vil jo også være en viktig del av det å drive ledelse på et sykehjem, men det er ikke dette det er ønsket å sette fokuset på i denne undersøkelsen. Det er forholdet mellom forventningene og behov til ledelse fra ansatte, og ledernes egne forventninger og betraktninger det er ønsket å se på, og det er derfor valgt å ikke knytte spørsmålene spesifikt til eventuelle stillingsinstrukser eller rammeverk som lederne har å forholde seg til, i denne studien.

Det er også valgt å avgrense ved å se på forventninger på enhetsledernivå. I kommunen som undersøkes er enhetsleder, som nevnt over, førstelinjeleder på sykehjem. Over førstelinjelederen er fagsjef, som da er leder for alle enhetslederne for sykehjem, vedkomne har så en kommunalsjef over seg, før rådmann på topp. Det at det velges å se på enhetsledernivået gjør at det mistes informasjon om den mer overordnede ledelsen i

kommunen, men det er ønskelig å få frem nettopp behovene og forventningene mellom ansatte og den nærmeste lederen. Det er her man opplever denne fortvilelsen blant lederne i forhold til at de opplever å ikke få utført ledelse, og her det er tenkt at det er et mål å få frem hva som er ledelse. Og når vi får frem de ansattes behov og forventninger, ser litt på hva ledelse er i teorien og lederne egne forventninger, er det kanskje mulig å trekke frem det viktigste, det enhetslederne kan ha nytte av å ha fokus på, og kanskje også hva slags ledere det er behov for på sykehjem i kommunene med tanke på type ledere i forhold til profesjonsledere, generelle ledere eller hybrid ledere.

For å avgrense oppgaven er det ikke tatt hensyn til den kommunale konteksten i oppgaven og derfor valgt å ikke skrive om kommunalledelse.

Når det så er valgt å avgrense til sykehjemmene i en spesifikk kommune og enhetslederne her, dreier dette seg om seks sykehjem og til sammen 13 enhetsledere. Utvalget som er gjort av disse beskrives i metodekapittelet i oppgaven. I fortsettelsen av oppgaven er det i kapittel 2 beskrevet teori som er brukt som bakgrunn for oppgaven og det er også den teorien som ligger som grunnlag for analysen av funnene. Det er teori om ledelse i det daglige, ulike roller i forhold til ledelse og profesjonsteori.

Videre er det i kapittel 3 beskrevet designutvikling og bruk av metode i oppgaven. Kapittel 4 inneholder en presentasjon av funnene, der eksempler på utsagn fra intervjuene brukes for å få frem budskapet. Deretter fortsetter det med kapittel 5 som er en analyse av de funnene som er presentert i kapittel 4. Både gjennom kapittel 4 og 5 er forskningsspørsmålene, som er utarbeidet i oppgaven, brukt som bakteppe for rekkefølgen på presentasjon og analyse av funn. Analysen gjøres ut fra funn sett opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, og da i lys av teorien som er presentert i kapittel 2. Til slutt, i kapittel 6, gjøres en oppsummering av oppgaven, der det også legges frem forslag til videre forskning.

2.0. TEORETISK FORANKRING

I oppgaven er det et mål å se på om det er samsvar mellom ansattes synspunkt og lederes synspunkt i forhold til ledelse, og på denne måten få et svar på hvorfor ledere stadig opplever at de ikke utøver ledelse men gjør alt mulig annet. Dette vil så ses opp imot ulike teorier. Hva ledere gjør i hverdagen vil ses opp mot Mintzberg (2009) sine beskrivelser rundt dette. Er det sammenheng mellom hva ledere gjør i hverdagen og hva slags type leder de er?

Disse eventuelle likhetene og forskjellene i synspunkter som kommer frem gjennom intervjuene vil videre ses opp mot teori om ledelse og ledelsesroller, PAIE (Adizes 1980). Dette vil brukes for å forsøke å forstå ledernes adferd og hva slags type ledere de er som personer. Er det mulig å knytte forventet leder adferd eller personlighet opp mot teoriene i PAIE?

Videre vil det også ses på teori rundt profesjonell ledelse, generell ledelse og hybrid ledelse. Sier disse typene av ledelse noe om bakgrunnen til lederen og hvor han/hun har både sitt utgangspunkt og sitt fokus i arbeidet som leder? Har bakgrunn/kunnskap/utdanning noe å si for hvordan ledere utfører sitt lederskap?

Gjennom disse tre teoriene vil jeg altså forsøke å belyse oppgavens problemstilling. Hver teoretiske bolk avsluttes med et forskningsspørsmål som vil følges opp gjennom studien.

2.1 Teori rundt ledelse i praksis

Mintzberg skriver i sin bok «Managing» om hva ledere faktisk gjør, hvordan de gjør det og hvordan de kan bli bedre (Mintzberg, 2009). I sin studie av 29 ledere beskriver Mintzberg hvordan lederne hele tiden ble avbrutt i sine gjøremål. Ledere så ut å foretrekke eller bli vant til disse avbrytelsene og variasjonene på en måte som gjør at uten dem vil jobben fort bli kjedelig (Mintzberg, 2009). Ledere lar seg avbryte og bli forstyrret. De skal til en hver tid være tilgjengelige og har gått inn i lederstillinger med en bevissthet rundt at det forventes tilgjengelighet og en evne til å håndtere mange ting på en gang. Det er mailer som skal besvares omgående, telefoner som må tas og møter som må holdes (Mintzberg, 2009). Internett har gjort ledere enda mer tilgjengelige enn før. Informasjon og beskjeder kommer raskere til og fra personer, og informasjon kan spres til mange på svært kort tid (Mintzberg, 2009). Dette kan hjelpe ledere i hverdagen, men krever også en større påpasselighet da det er lettere å hive seg på ting for fort, uten å tenke over hva man egentlig gjør (Mintzberg, 2009).

Som vi ser er det en rekke oppgaver som tilfaller ledere, og de står i en skvis mellom hva de burde gjøre og hva de må gjøre (Mintzberg, 2009). Med alle disse oppgavene som ledere gjør må de være litt over alt til en hver tid. Som Mintzberg skriver i sin bok er ikke ledere spesialister på enkelt saker i bedriften, det er det de ansatte som er (Mintzberg, 2009). Men ledere må være spesialister på hele bedriften, altså på et mer overfladisk nivå. Ledere er ofte de som har det beste overblikket over organisasjonen samlet sett, da de er de mest informerte innenfor organisasjonen. Det ses at mange ledere får denne informasjonen gjennom å være tilgjengelig. Med det menes at de «vandrere rundt i gangene». De lar seg avbryte og håndterer mange input og output samtidig (Mintzberg, 2009). Mye av hensikten med denne «vandringen i gangene» er kontakten lederne oppnår med sine ansatte. På denne måten får de informasjon, de ser hva som foregår og de opprettholder nærheten og kontakten med sine ansatte. Denne kontakten og nærheten til de ansatte er viktig for en leder for å få ut det beste av sine ansatte. Det er ved å ta vare på de ansatte og være tilgjengelig for dem at man kan hente ut fortjeneste og gode tjenester (Bolman og Deal, 2014).

Mintzberg (1973) sin rolleforståelse for å beskrive lederpraksis kan være nyttig inn mot å se på hva slags ledere det er behov for i sykehjemmene og for å forstå hva ledelse er, samt hvilke type ledere som finnes ute i organisasjonene. Han sier noe om at den formelle autoriteten og statusen som følger med i kraft av å være leder, danner grunnlaget for tre kategorier lederroller som han igjen deler inn i 10 under roller. Tabell 1 her viser en oversikt over de ulike rollene Mintzberg beskriver:

Rollekategorier	Underroller
Interpersonligeroller	<ul style="list-style-type: none"> • Gallionsfigur • Leder • Kontaktskaper
Informasjonsroller	<ul style="list-style-type: none"> • Overvåker • Informasjonsspreder • Talsmann
Beslutningsroller	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprenør • Problemløser • Ressursfordeler • Forhandler

Tabell 1: Mintzbergs (1973) lederroller

2.1.1 Interpersonlige roller

Den interpersonlige rollen består som vi ser av gallionsfigur, leder og kontaktskaper. Her finner vi de som ofte preges av at de inspirerer og engasjerer sine ansatte. De har fokus på å veilede og lære bort kunnskap og de er opptatt av å bygge kultur innad i organisasjonen. Samtidig som de har fokus innad i organisasjonen er de også rettet mot utsiden ved å bygge nettverk, representere organisasjonen utad og skape kontakt med verden rundt (Mintzberg, 2009).

Gallionsfiguren er den som står i front. Denne personen representerer organisasjonen utad til omverdenen. Det er denne som «møter folket» og tar seg av representasjonsoppdrag for organisasjonen (Mintzberg, 2009). Dette gjør at resten av organisasjonen kan få gjort den jobben de er satt til å gjøre uten forstyrrelser på samme måte, som de ville hatt om ingen sto i fronten og tok seg av møtene med omverdenen (ibid).

Lederen har selvfølgelig en oppgave som skal løses, en tjeneste som skal leveres, og dette krever handling. Men lederen er ofte den som holder seg litt i bakgrunnen for selve handlingene og heller bruker sine muligheter til å motivere og styrke sine ansatte slik at disse kan få jobben gjort (Mintzberg, 2009).

Kontaktskaperen er den som jobber med å skape nettverk. Nettverk og kontakter på utsiden av organisasjonen er viktig for å få til gode samarbeid og på den måten nå oppsatte mål. Kontaktskaperen jobber også innad i organisasjonen for å skape samhold og samarbeid mellom team i samme organisasjon (Mintzberg, 2009).

2.1.2 Informasjonsroller

Informasjonsrollen er de som fokuserer mer på kommunikasjon både verbalt, nonverbalt og det å analysere all kommunikasjon. De bruker mye tid på å spre informasjon, lytte og analysere/evaluere informasjon som kommer inn (Mintzberg, 2009). De bruker gjerne tid på å intervju og lytte til både interne og eksterne samarbeidspartnere for å få mest mulig informasjon samtidig som det brukes tid på å «føle» seg frem (ibid). Samtidig som de er opptatt av å koble seg på andre organisasjoner og skape kontakter er de også opptatt av å beskytte egen organisasjon og være en buffer mellom egen organisasjon og andre (ibid).

Overvåkeren følger med, og samler på, all informasjon for å se om det er noe de kan ha brukt for. De analyserer det som skjer i omverdenen for å få med seg eventuelle nye trender og

endringer. Ofte har de også skapt seg nettverk som gir dem mye informasjon, og de beveger seg i alle deler av organisasjonen for å få med seg «siste nytt» (Mintzberg, 2009).

Informasjonssprederen er den som sørger for å få informasjon spredd ut i organisasjonen. Ofte er lederne de som vet mye om helheten i organisasjonen. De får mye informasjon fra mange kanter og må sørge for at informasjonen når ut til alle som har behov for den i organisasjonen (Mintzberg, 2009)

Talsmann er den som sprer informasjon fra organisasjonen og ut til nettverket på utsiden. Siden de også er del av et større nettverk enn egen organisasjon kan de være talsmann og informasjonsspreder mellom ulike deler av nettverket i tillegg til at de holder sine kontakter på utsiden oppdatert på egen organisasjon (Mintzberg, 2009).

2.1.3 Beslutningsroller

Beslutningsrollen innehas av dem som har fokus på å skape planer og sette dem i verk. De er gjerne opptatt av visjoner og planlegging og går ofte i førersetet for å lede endringsprosesser (Mintzberg, 2009).

Entreprenøren er den som ønsker å gå nye veier for å nå mål. Ofte er mye konsentrert rundt selve leder personen –entreprenøren, og dennes visjoner for organisasjonen (Mintzberg, 2009).

Problemløseren er den som ser mulighetene. Det kommer stadig pålagte endringer som gjør at det kan oppstå utfordringer i enheten. Det å ha en som da finner nye veier, og styrer organisasjonen på rett vei blir viktig (Mintzberg, 2009).

Ressursfordeler er den som fordeler ressurser. Økonomiske ressurser i form av penger og utstyr må fordeles og brukes på best mulig måte. Det må også de ansattes innsats (Mintzberg, 2009). Det å fordele de ansatte slik at man har rett person på rett sted, til rett tid vil være viktig.

Forhandleren er den som forhandler og gjør avtaler både utenfor og innad i organisasjonen (Mintzberg, 2009). Det kan f.eks være forhandlinger ved innkjøp av varer og tjenester (ibid), eller det kan være forhandlinger med ansatte i forhold til hvordan ting skal gjøres og hva som ligger som gode i den andre enden om de følger lederens ønske.

Man kan si at en god leder burde inneha alle disse rollene for å fungere optimalt, det er det sjelden en leder som har (Mintzberg, 2009). Det viktigste er ofte å kunne balansere de rollene man har slik at ikke en rolle tar overhånd. Dersom en leder er en god kontaktskaper, han eller hun er mye rundt i enheten sin, prater med folket og skaper god kontakt så har lederen et godt utgangspunkt for å få til noe. Men dersom denne kontakten aldri brukes til noe, er det lite hensiktsmessig. Dersom lederen aldri gir informasjon når han er rundt og snakker, eller aldri er med på å løse opp i problemer som oppstår, hjelper det lite med god kontakt. En leder må kunne balansere mellom rollene. Rollene glir over i hverandre (Mintzberg, 2009).

Forskningsspørsmål 1: *Hvordan samsvarer det ledere og ansatte mener er ledelse, med det lederne gjør hver dag på jobb i sin stilling som leder, og hvordan kan lederes og ansattes oppfattelse av ledelse ses i lys av ulike typer lederroller?*

2.2 PAIE – Adizes beskrivelse av lederroller

Adizes (1980) har en annen modell for å beskrive lederroller, der han bruker PAIE (**P**roductent, **A**dministrator, **P**roductent og **I**ntegrator) for å beskrive de ulike rollene. Denne modellen presenteres i dette kapitlet, og det vil nok kunne ses sammenhenger mellom noen av rollene til Mintzberg (2009) og Adizes sine roller.

Rolle beskrives ofte som hvordan man forstår og utfører oppgaver, eller som en type adferd eller funksjon (Strand, 2007). Ledere kan på mange måter velge hvilken lederrolle de går inn i. Vi snakker sjelden om hvilken type ledere vi er, hvor passer vi inn i de ulike lederrollene? Når man ser på roller slik det er beskrevet ovenfor kan det gå på personligheten til lederen og også hvordan han/hun velger å gjøre ting. Hvordan man er som person kan ha noe å si for hvordan man forstår og utfører oppgaver.

I intervjuene ønsker jeg å få frem hva lederne selv, og de ansatte mener det er viktig at en leder gjør, og hvordan det er viktig at disse tingene utføres. Som Strand (2007) beskriver i sin bok kan de opplevde kravene til ledelse si noe om type rolle lederen har/er. Torodd Strand (2007) skriver en del i sin bok, «Ledelse, organisasjon og kultur», om de ulike type leder rollene som Adizes tar utgangspunkt i: Productent, Administrator, Integrator og Entreprenøren (PAIE) (Adizes, 1980). Disse rollene er et viktig utgangspunkt for å forstå ledelse og lederroller. Roller kan på mange måter knyttes opp til funksjoner eller oppgaver i organisasjonen (Strand, 2007). Og gjennom disse ulike rollene som Adizes beskriver dekkes organisasjonens funksjoner, som Strand igjen knytter opp mot typer av organisasjoner:

byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon (Strand, 2007). Det er lederne som vanligvis fyller disse funksjonene (ibid). Byråkrati er en organisasjon drevet av skrevne regler. Det er flere og formelle ledelsesnivåer, og nivået over styrer underliggende nivåer (Strand, 2007). Ekspertorganisasjonen er i stor grad styrt av yrkesstatus. Det er fagkompetansen som er viktig og som har gitt grunnlaget for lederposisjonen i organisasjonen. Disse organisasjonene har gjerne færre ledernivåer enn byråkratiene (ibid). Entreprenørorganisasjonene er ofte knyttet til selve oppgaven, det er lite fastlagt struktur, det meste dreier seg om å nå mål. Ledelse utføres gjerne svært personlig og direkte (Strand, 2007). Gruppeorganisasjoner har ikke klare ledelsesnivåer. Det er kollektive beslutninger som avgjør, og man må ofte være innvidd i gruppen for å forstå normene og reglene som gjelder (Strand, 2007). Sykehjemmene i denne studien betraktes som organisasjoner tilhørende en blanding av byråkratisk- og ekspertstyrte organisasjoner.

De ulike lederrollene/funksjonene legges frem av Strand i en tabell:

Integrator <ul style="list-style-type: none"> • Gruppeorganisasjon 	Entreprenør <ul style="list-style-type: none"> • Entreprenørorganisasjon
Administrator <ul style="list-style-type: none"> • Byråkrati 	Produsent <ul style="list-style-type: none"> • Ekspertorganisasjon

Tabell 2, PAIE (Strand, 2007, s. 251)

2.2.1 Produsenten

Produsenten preges av mål og resultatstyring. Man skal være på høyde med konkurrentene når det gjelder resultater (Adizes, 1980). Man må kunne sitt fag og ha pågangsmot for å nå målene (ibid). Produsenten finner man altså gjerne i ekspertorganisasjonene der folk rekrutteres ut fra faglige erfaringer og kunnskap (Strand, 2007). Det er den faglige kunnskapen som gir status og dermed leder egenskapene/leder mulighetene (ibid). Ledernes oppgave her blir å påvirke i forhold til prestasjoner og mål, da organisasjonsmedlemmene på mange måter er svært selvdrevne (Strand, 2007). De har på lik linje med lederen egen status i sin bakgrunn som fagmann, og lar seg ikke lede så lett. På siden av den kollegiale ledelsen er de administrative oppgavene som må gjøres. Produsent/Ekspert lederen har ofte ikke den letteste lederoppgaven hvis man tenker at de direkte skal styre andre, men det kan være med å påvirke forholdet til den øvrige ledelsen, sørge for opprettholdelse av god faglig kvalitet og

beskytte den faglige friheten, samt styre krav fra brukerne til de rette instansene o.l. (Strand, 2007).

2.2.2 Administrator

Administrator er den som får systemene til å fungere (Adizes, 1980). Her er det planlegging og koordinering som er i fokus for å nå resultater, man setter regler og kontrollerer at tingene gjennomføres etter planene (ibid). Det kjente byråkratiet er typisk ledet av administrator roller, der organisasjoner styres av hierarkiet. Der ledelsesnivået over har kontroll med underliggende nivåer (Strand, 2007). Regler er viktig, og er styrende for de ulike prosessene i organisasjonen (ibid). Som vi ser styres arbeidsprosessene av regler og innlærte prosedyrer, mye av lederens tid her går med til å følge, sjekke og kontrollere dette, og utfordringene kommer gjerne når man må gå utenfor oppsatte regler og prosedyrer (Strand, 2007).

2.2.3 Integrator

Integratoren er opptatt av å samle organisasjonen om felles mål (Adizes, 1980). Når gruppen fungerer av seg selv, og når sine mål, uten å være avhengig av enkelt personer har integratoren fungert (ibid). Her er det ingen typisk leder posisjon, det er demokratiet som bestemmer og det man innretter seg etter (Strand, 2007). Det er gjerne uformelle normer som preger gruppen og det er lite formell struktur (ibid). Til tross for at det ikke er en typisk lederposisjon her så er lederens kanskje mest sentrale oppgave å få de sosiale prosessene i gruppen til å fungere, det å forstå slike prosesser å få dem til å fungere til gruppens beste vil være viktig (Strand, 2007). Det å kunne kommunisere og bruke de sosiale prosessene på riktig måte for å nå de felles målene blir viktig for en Integrator leder (ibid).

2.2.4 Entreprenør

Entreprenøren er opptatt av å kunne endre målene underveis. Det å kunne skifte retning når det behøves, og ikke bare følge oppsatte planer er viktig for entreprenøren (Adizes, 1980). Det er oppgavene som er det sentrale her, retning og veien til målet er ikke fastlagt (Strand, 2007). Det er mulighetene for å lykkes eller farene for å mislykkes som styrer veien man velger (ibid). Lederen er gjerne uformell, men direkte og personlig i sin ledelse av de ansatte (Strand, 2007). Entreprenør lederne har ofte personlige interesser i organisasjonen, f.eks. som eier e.l. De er derfor svært engasjerte i lederposisjonen og leder med mål om profitt, derfor er de kanskje også mer villige til å ta risikoer (ibid). Det å nå mål, og få resultater er overstigende alt annet (Strand, 2007). Man tar i mye mindre grad hensyn til ansatte og deres behov og

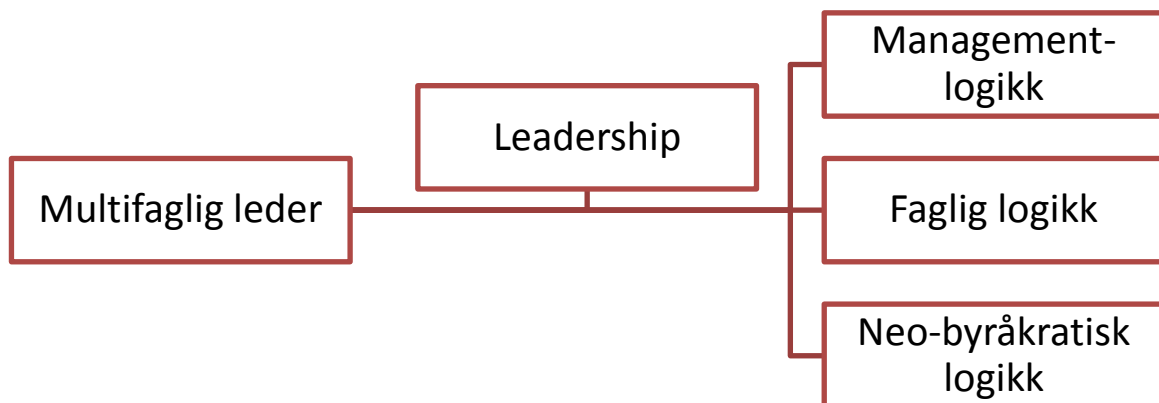
ønsker i entreprenørorganisasjoner i forhold til f.eks. integratororganisasjoner. Heller ikke formell fagkunnskap er avgjørende i entreprenørorganisasjonene slik som i ekspertorganisasjonene (ibid). Store handlingsrom, endringer, og ofte en del uro rundt lederne, er ikke uvanlig i entreprenørorganisasjonene (Strand, 2007).

Forskningsspørsmål 2: *Hva vektlegger lederne i sitt arbeid, og hvilke lederroller reflekterer dette?*

2.3 Hybrid ledelse

Hybrid ledelse handler som nevnt tidligere om kombinasjoner av ulike elementer av ledelse. Disse elementene er ikke nye, men kombineres på en ny måte slik at vi får nye måter å lede på (Battilana & Lee, 2014). Vi kan kanskje sammenlikne med dagens hybrid biler. I disse er to forskjellige typer drivstoff til bil, satt sammen for å fungere om mulig enda bedre. Vi har el-biler på den ene siden som skal etter sigende forurensere mindre, men kan være upraktisk om man skal kjøre langt. Bensin og diesel biler skal ifølge miljøaktivister forurensere mer, men mange ser på disse som noe de foretrekker fordi man ikke er avhengig av ladestasjoner/ bruke tid på ladning om man kjører lengre strekninger. Dermed har bilindustrien satt sammen disse to egenskapene i hybridbilene: Ja takk begge deler. Der får man fordelene med å bruke el-funksjonen ved f.eks. bykjøring, og man forurensere mindre, mens man ved langkjøring kan koble over på vanlig drivstoff og slipper bekymringen for å gå tom for strøm. Altså ble to ulike biler satt sammen i en kombinasjon for å løse et problem. Min tanke er at man på en litt forenklet måte kan se på hybridledelse på samme måten. Når reformene om enhetlig ledelse kom og man gikk over fra profesjonsledelse til generell/enhetlig ledelse fikk man utfordringer med å løse de komplekse problemene innenfor helsesektoren (Kjekshus, Byrkjeflot og Torjesen, 2013). Det var et krav om fokus på økonomi, samtidig som den medisinske utviklingen var kompleks og ikke minst utviklet den seg i et høyt tempo. Dette kan ses på som et svar på de utfordringene som dukket opp, man forsøker å kombinere ulike former for ledelse for å finne en løsning på problemene, på samme måte som med hybridbilen.

Det er ingen klar definisjon på hva som er hybrid ledelse. L. N. Berg skriver i sin avhandling fra 2015 om en hybrid leder rolle som hun kaller multifaglig leder. Dette er en kombinasjon av ledelseslogikker, som hun fremstiller gjennom en figur hun kaller Multifaglig leder, Hybrid lederrolle:



Figur 1: Hybrid lederrolle (Berg, 2015)

Ledelseslogikker her defineres som hva som styrer handlinger og motiverer i organisasjoner og grupper ut fra prinsipper (Thornton & Ocasio, 2008). Hvis vi går fra høyre mot venstre i figuren ser vi at denne hybride lederrollen består av ulike logikker som kombineres og ender ut i det som er kalt en multifaglig leder. På veien må også leadership-logikken kombineres med de andre logikkene for å få en helhet i rollen som Multifaglig/hybrid leder. Videre i teori kapitlet vil jeg nå skrive litt teori om de ulike logikkene, samt leadership, for å forsøke å forklare hva en hybrid leder rolle består av, og hvor dette som er nevnt tidligere med generell ledelse og faglig ledelse kommer inn under management logikk og faglig logikk.

2.3.1 Leadership

Leadership handler om å sette retning for organisasjonen, skape fremtiden (Boviard & Loeffler, 2016). Det å sette en felles retning og skape en forpliktelse for alle er en viktig del av leadership (Bolman & Deal, 2014). Dette gjøres gjennom direkte påvirkning mellom leder og ansatt (Røvik, 2007). Dermed er det stor satsning på lederutvikling og lederutdanninger innenfor leadership tenkningen (ibid.). Det er lederne og deres evner til påvirkning som er i fokus, man tenker seg at dersom man har gode ledere som har fått en god lederutdanning og opplæring, står man godt rustet til å takle utfordringene og lede organisasjonen i riktig retning (Røvik, 2007). Lederne skal selv, gjennom god opplæring, være et forbilde for de ansatte og på den måten få disse til å følge seg i ønsket retning (Byrkjeflot, 1997). Lederen skal skape

energi og motivasjon for de ansatte til å utføre oppgaven som ønsket (Hackman, 2002). Samtidig er det viktig at lederen er åpen og lytter til sine ansatte, og på den måten skaper rom for samarbeid og aktive ansatte som ønsker å bidra (Bolman & Deal, 2014). Det er altså både lederens egen motivasjon og dens evne til å motivere de ansatte som er viktig i leadership, og dette kan ses på som transformasjonsledelse (Byrkjeflot, 1997). Leadership knyttes ofte til begrepet transformasjonsledelse (Burns, 1978). Dette handler mye om å skape en felles retning, en felles forståelse og indre motivasjon for de samme tingene innad i organisasjonen.

I tillegg til dette påvirkes også leadership, via lederen, av konteksten i organisasjonen (Christensen m.fl., 2007). Rammene i organisasjonen og dens normer og verdier preger også lederen og dens handlinger (ibid). I leadership og transformasjonsledelse blir altså lederen som person og hans/hennes evner til påvirkning gjennom åpenhet og tillit viktig for å nå målene. Lederen er den som går foran og viser vei, og fungerer som «det gode eksempel». I lys av dette tolkes leadership i denne studien til å handle om at lederne bruker sin egen personlighet som et redskap til å håndtere de andre logikkene og til å påvirke de ansatte slik at de blir i stand til å håndtere disse.

2.3.2 Management logikk

Generell ledelse knyttes til New Public Management (NPM) og det som ofte kalles management. NPM er en samlebetegnelse på en mer markedsstyrt offentlig forvaltning (Baldersheim & Rose, 2014). Management handler om å fordele ressurser på en effektiv måte (Boviard & Loeffler, 2016). Og også her handler det om å peke ut en retning (Byrkjeflot, 1997), men da gjennom utvikling av strategier og målstyring, noe som er viktige elementer i de NPM-influerte reformene. Med NPM reformene kom også en større tro på ledelse som fag, ledelse ble en egen karrierevei (Byrkjeflot, 1997), og det ble et større krav om å nå mål og resultater (Baldersheim & Rose, 2014). Det ble et større krav til måloppnåelse (ibid), og målstyring er derfor en viktig del av management logikken (Politt & Bouchaert, 2011). For å nå målene settes det større fokus på konkurranse, og gjennom konkurranse er håpet at effektiviteten kostnadmessig skal bli bedre (Baldersheim & Rose, 2014). Ved generell ledelse eller management er det ikke lenger den fagligheten man har i forhold til profesjonen som er viktig. I generell ledelse handler det om å være dyktig til lede og i prinsippet kan en god leder lede hva det måtte være uavhengig av faglig bakgrunn ellers. Det handler om å nå organisasjonens mål, og å kunne tilpasse seg, og organisasjonen, til de endringene som skjer både i forhold til endrede mål og endringer i samfunnet rundt (Berg, 2015).

For å nå målene som er satt må lederen lede de ansatte til å få jobben gjort, og deretter evaluere måloppnåelsen (Berg, 2015). Management ledelse er hierarkisk styrt, dermed er autoriteten til en management leder avhengig av hvor han/hun står i hierarkiet i organisasjonen (Flynn, 2002). Jo større autoritet man har jo lettere vil det antageligvis være å lede de ansatte til ønsket mål, de følger lettere en med stor autoritet. Management preges av sentralisert indirekte styring gjennom direktiver og prosedyrer (Røvik, 2007). Sykehusreformen fra 2002 er således et eksempel på en reform der management er vektlagt. Lederen som også er styrt av direktiver og prosedyrer skal styre de ansatte via systematiserte styringssystemer (ibid), for å nå de målene som er satt.

Management ledelse er altså målstyrt, men som nevnt over handler det også om fokus på fordeling av ressurser (Flynn, 2002, Boviard & Loeffler, 2016). Man skal nå de målene som er satt, men dette skal gjøres innenfor de ressursene man har til rådighet. Økonomifokuset er mye større i generell ledelse i forhold til i profesjonsledelsen/fagledelsen. I tillegg kommer alle andre aspekter ved ledelse inn som f.eks. personalansvar, drift av organisasjonen/administrasjon, kvalitet med fokus på fag osv (Berg, 2015).

Management ledelse kan også belyses i tilknytning til begrepet transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse dreier seg om en form for byttehandel (Burns, 1978). Man gir noe for å få noe. I management er det lederen som gir de ansatte en form for ytre belønning når de ansatte har gjort det de skulle, og nådd de oppsatte målene (Bass, 1990). For at lederen skal kunne vite om målene er nådd, og de ansatte skal belønnes, må lederen som nevnt tidligere evaluere måloppnåelsen.

2.3.3 Faglig logikk

Profesjonsledelse, eller det som ofte kalles faglig ledelse, er ledelse ut fra en faglig bakgrunn eller profesjon. Det er utdanningen og den grunnleggende kunnskapen som personene som leder har innenfor sitt fagfelt som legger bakgrunnen for hvordan ledelse utføres (Berg, 2015). De som velges ut som ledere i organisasjoner med profesjonsledelse er vanligvis de flinkeste av de flinke på sitt fagfelt (Byrkjeflot, 1997a). Blant leger som er ledere er det f.eks. som oftest overleger som er gode kliniske leger med høy sosial status i legehierarkiet som blir ledere. Disse har da også det faglige ansvaret i organisasjonen, enheten e.l. samt at de har ansvaret for personalet som er tilknyttet dette (Berg, 2015). Det er profesjonen, og kunnskapen som følger med denne, i seg selv som gir makt (Erichsen, 1996), og bemyndigelse til å lede. Administrative avgjørelser og fokus avgjøres på grunnlag av faglige

avveininger. Som f.eks hvis en enhet i helsevesenet er helt profesjonsstyrt og det da vil være medisinske årsaker og avveininger som avgjør hvordan enheten blir styrt og valg blir tatt, vil valgene og avgjørelsene høyst sannsynlig være annerledes enn hos en enhet med mer fokus på generell ledelse og økonomi. Ved profesjonsledelse kan det f.eks. være at en operasjon ble valgt til en pasient fordi det var denne operasjonen legen mente var det beste for pasienten. I en enhet med flere innslag av generell ledelse vil kanskje operasjonen ved samme diagnose være en annen fordi man har tatt avgjørelser på bakgrunn av også samfunnsnyttige beslutninger og økonomiske avgjørelser.

Tegn på faglig ledelse kan være at fokuset bare er bundet opp mot å lede egen profesjon, som f.eks planer for daglig arbeid i profesjonen, utarbeidelse av arbeidsplaner/turnus for egen profesjon o.l. (Berg, 2015). Årsaken til at profesjonene selv utpeker egne ledere blant seg selv er at de ønsker kontroll på det som skjer. Ved at de selv innehar lederposisjoner kan de styre enhetene innenfor det profesjonsrelaterte. Ulike fagbakgrunner kan ha ulike tilnærminger til ledelse. Det kan derfor være ønskelig å bli ledet av en av sine egne.

2.3.4 Neo-byråkratisk logikk

Organisasjoner som styres av en formel ledelse og formelle regler kalles ofte for byråkrati, de er gjerne også spesialiserte på sitt felt (Strand, 2007). Byråkratiske organisasjoner er hierarkisk styrt og har gjerne flere ledelses nivåer. Nivået over styrer nivået under, ledelsen er viktig og styrer arbeidet gjennom skrevne regler (ibid). Utover på 2000-tallet har kravene til både klinisk arbeid og ledelse økt (Kjekshus, Byrkjeflot & Torjesen, 2013). Og det har dermed blitt et økt behov for styring av både ledere og det kliniske arbeidet (Torjesen, Byrkjeflot & Kjekshus, 2011). Neo-byråkratiet har vokst frem som et modernisert byråkrati som en følge av disse økte kravene og behovene. Byråkrati er altså ikke noe nytt, men mens byråkratiet tidligere var styrt av politiske logikker som f.eks. fordeling av goder gjennom likhetsprinsipp og forvaltning av offentlige goder, er det nå i større grad et byråkrati styrt av økonomiske logikker der tall og data er viktig for å sammenligne mellom enheter. Effektivitet og økonomisk forsvarlig drift skal dokumenteres. Dokumentasjon og planlegging har blitt en viktig del av organisasjonenes arbeid.

Det ledere bruker tid på kan avspeile hvilke logikker som preger både ledere og institusjonen. Derfor stiller jeg følgende spørsmål:

Forskningsspørsmål 3: *Hva bruker ledere mest tid på i sin jobb hverdag, og hvordan påvirker fagbakgrunn lederens utførelse av ledelse?*

3.0. DESIGNUTVIKLING OG METODE

Planen for denne studien var opprinnelig å bruke en kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse, men etter hvert som oppgaven utviklet seg, etter råd fra veileder, og det ble mer klart hva jeg var ute etter å få svar på, endret jeg metode til kvalitativ, og da med bruk av intervjuer. Kvalitativ metode egner seg bedre for å få frem det spesielle ved hver enkelt deltager og detaljer i informasjonen som kommer frem (Jacobsen, 2018).

Med den kvalitative metoden som er valgt i denne studien ønsker jeg å gå mer i dybden på hva ledelse på et sykehjem er for de ulike partene, ikke en breddestudie om hvor mange som mener det ene eller andre om hva ledelse er på et sykehjem. Da ville det i så fall vært mer aktuelt med en kvantitativ metode og et mye bredere antall deltagere slik som beskrevet under.

I studien er det altså brukt en kvalitativ metode i form av individuelle intervjuer. I kvalitativ metode brukes ord for å innhente informasjon og da ofte i form av intervju. Ved å bruke en kvalitativ metode i form av intervju har man muligheten til å gå dypere inn i materialet, og man kan velge å endre fokus underveis (Kvale & Brinkmann, 2015). Forskeren har muligheten til å følge opp med ekstra spørsmål underveis hvis deltagerne kommer med svar man ønsker utdypet (ibid). Hvis man ønsket et mye større antall svar på noe, og i et bredere perspektiv kunne man valgt en kvantitativ metode ved f.eks. bruk av spørreundersøkelse. I kvantitativ metode brukes tall og størrelser for å innhente informasjon, gjerne i form av spørreundersøkelser (Jacobsen, 2018). Kvantitativ metode legger en større føring fra forskeren på hvilken informasjon som samles inn fordi spørsmål, og da også svar alternativer er lagt på forhånd (ibid). Dette gjør at respondenten har begrenset mulighet til å gi fra seg informasjon (Jacobsen, 2018).

Studien blir en form for tverrsnitts studie. Det blir et bilde av hvordan ansatte og ledere oppfatter hva ledelse for dem er, når de blir intervjuet. Det er ikke et mål i studien å se på forskjeller før og nå, eller frem i tid. Det er viktig å presisere i forhold til analysen av funnene som blir gjort at studien er en her og nå beskrivelse, ikke en studie over tid (Johannessen mfl, 2010).

Ledere forholder seg alltid til en bestilling fra kommunen, de har et rammeverk å forholde seg til som sier noe om hva de skal utføre, men som nevnt tidligere er det nivået under jeg ønsker

å forske på. Denne opplevelsen av ledelse fra lederne selv og de ansattes opplevelse av førstelinje ledelsen, altså en case studie.

3.1 Casestudie

En case studie brukes til å studere sosialvitenskapelige fenomener (Yin, 2009) Det er ikke helt klare meninger om hva en case er (Andersen, 2013). Likevel sies det at case studier brukes når man undersøker et nåtids problem via empiri (Yin, 2009). I denne studien er utsagnet: «vi får aldri tid til ledelse - vi blir slukt av alle andre oppgaver» bakgrunn for nåtidsproblemet man søker svar på, og min case blir da: Hva er egentlig ledelse? Dette undersøkes via empiri gjennom ansattes og ledes oppfattelse av ledelse. Dette holder jeg opp mot teori rundt ledelse for å kunne belyse de funnene jeg gjør. I studien holdes også ledernes egen oppfatning av ledelse opp mot ansattes oppfatninger av ledelse, et komparativt casestudie. I komparative studier kan man se på likheter eller ulikheter mellom det man studerer (Andersen, 2013), her ansattes og ledes oppfatninger av ledelse. Som nevnt tidligere ønsker jeg å se på om det er likheter i opplevelsen av ledelse mellom ledere og ansatte. Samsvarer deres opplevelser, eller er det så store ulikheter i deres meninger og oppfatninger om hva ledelse er at man bør se på løsninger for å gjøre dem mer samstemte. En studie av likheter og ulikheter i forskjellige settinger, og hvordan disse kommer til uttrykk kan være interessant og gi rom for fortolkninger (Andersen, 2013), og hjelpe oss til å se ting på andre og mer hensiktsmessige måter (ibid).

Samtidig kan vi nok si at studien har elementer fra små N-studier. Det er et intensivt design med få deltagere. De ulike ansatte og enhetslederne er deltagere i forhold til fenomenet «Hva er ledelse på sykehjem?» I små N-studier har vi et fenomen som kan belyses fra ulike ståsteder. Deltagere velges ut for å få ulike syn på det samme fenomenet (Jacobsen, 2018). I studien er enhetsledere og ansatte valgt ut for å kunne belyse fenomenet fra de to ulike sidene.

3.2 Utvalg

I min studie er det fire enhetsledere og fire ansatte som intervjues. Enhetslederne er ledere på ulike sykehjem i en kommune. De ansatte er pleiepersonale på ulike sykehjemsavdelinger i samme kommune. De fire ansatte er valgt ut av ansattlistene på de ulike sykehjemmene. Det er ikke tatt hensyn til om de ansatte har små eller store stillingsprosenter, men de er valgt ut fordi jeg antar at de har noe å tilføre min studie ut fra arbeidssted og erfaring samt evt. utdanning. To av de ansatte er helsefagarbeidere, og to er sykepleiere. Lederne som ble

intervjuet har helsefaglig bakgrunn. I kommunen som undersøkes har alle førstelinjelederne på sykehjem, helsefaglig bakgrunn. Tre av de utvalgte lederne er sykepleiere, og en er vernepleier. I tillegg hadde de ulike kurs innenfor ledelse. Man kan gjøre strategiske utvalg av deltagere ut fra at man antar at disse kan gi mye og god informasjon (Jacobsen, 2018). De fire lederne er som nevnt ledere på ulike sykehjem i kommunen. Sykehjemmene varierer i størrelse, det største sykehjemmet har mer enn 100 beboere og fire ledere, de mellomste sykehjemmene nærmere 75 beboere og to ledere, mens det minste sykehjemmet har en leder og under 50 beboere. Lederne er valgt ut blant disse. Og selv om det kan variere hvorvidt de har lederkollegaer på samme hus, har de ca. likt antall årsverk de har ansvaret for, som er 30 årsverk pr. leder, pluss/minus.

3.3 Datainnsamling via intervjuer

Datainnsamlingen foregår primært gjennom individuelle intervjuer. Intervjuer brukes for å forstå personers meninger og forståelser av noe (Kvale & Brinkmann, 2015), og man har samtaler for å få dem til å beskrive sine opplevelser av det man ønsker å forske på (ibid).

Jeg avtalte på forhånd med deltagerne hvor intervjuene skulle finne sted, ut fra hva de ønsket. Noen ønsket at jeg skulle komme til deres arbeidsplass, mens andre ønsket å bli intervjuet utenfor egen arbeidsplass. På denne måten skapte det minst mulig bry for de som skulle intervjues og de som ønsket det befant seg i trygge og vante omgivelser, noe som kan være med på å skape større rom for åpenhet. Innholdet i intervjuet kan preges av stedet eller konteksten intervjuet foregår i (Jacobsen, 2018), det vil derfor være viktig å være bevisst på valg av intervju sted. De aller fleste ønsket at jeg kom til deres arbeidsplass, mens noen få syntes det var best å bli intervjuet utenfor egen arbeidsplass. Vi avtalte da egnet sted. Intervjuene varte fra 30 minutter og opp til ca 60 minutter. De intervjuede var engasjerte og ivrige, mens noen også bar preg av å være litt nervøse i starten, men dette gikk seg til etter hvert som de fikk pratet litt om temaet.

Det velges å gjøre semistrukturerte intervjuer ansikt til ansikt med deltagerne hvor jeg har laget intervjuguide på forhånd, (en for ledere og en for ansatte, ligger som vedlegg). Semistrukturerte intervjuer er intervjuer der informasjon og kunnskap oppnås i samspillet mellom intervjuer og den som intervjues (Kvale og Brinkman, 2015) Ut fra hva deltageren svarer kan jeg som intervjuer tilpasse spørsmålene underveis, endre på rekkefølgen, spørre utdypende om noe osv. ettersom hvordan intervjuet utvikler seg. Det er ikke et fastlagt spørreskjema, men en guide som brukes som en veileder innenfor temaet. Intervjuguiden kan

se ut til å være rigid, men den er behandlet som semistrukturert. Spørsmålene ble tilpasset hver enkelt deltager og brukt som ei huskeliste for meg selv for at jeg ikke skulle glemme noe viktig.

3.4 Analyse

I mitt analyse arbeid har jeg transkribert intervjuene og arbeidet meg gjennom intervjuene gjentatte ganger for å få en god forståelse av svarene som er gitt, og også kunne bruke sitater for å underbygge og vise til funnene som ble gjort. Videre har jeg kodet svarene inn i kategorier i forhold til mine forskningsspørsmål for så å videre samle nøkkelord fra hvert enkelt intervju inn under de ulike temaene. Koding betyr å knytte nøkkelspørsmål til tekstavsnitt for å kunne finne tilbake til f.eks. en uttalelse (Kvale & Brinkmann, 2015). På denne måten har jeg kunnet legge frem funnene i mer samlede bolker og gjort det mulig å knytte det til forskningsspørsmålene og dermed også teori jeg har lagt frem som relevant for oppgaven. Det er brukt sitater for å fremheve de poengene som kom frem i intervjuene og de brukes for å underbygge analysen og kobling til de ulike teoriene. Noen av sitatene er representative for alle, mens andre ganger er det tatt med flere for å vise et mangfold av svar. Sitatene er kodet med nummer som representerer de ulike intervjudeltakerne for å vise at hele materialet brukes, samtidig som anonymiteten ivaretas.

3.5 Metodens styrker og svakheter

Kvalitativ metode og bruk av ansikt til ansikt intervju skaper en nærhet og åpenhet mellom intervjuer og den som intervjues (Jacobsen, 2018). Dette gjør at den som intervjues kanskje åpner seg mer og gir mer utfyllende svar en han/hun kanskje ville gjort hvis de svarte pr. tlf. eller e-post. I tillegg kan den som intervjuer i mye større grad styre intervjuet i ønsket retning, altså ta opp tråden i ting som ønskes utdypet, komme med nye spørsmål hvis intervjuet skli helt ut i andre temaer enn det man egentlig ønsker svar på (ibid). Dette med nærhet i intervju situasjonen kan samtidig være en ulempe eller i alle fall noe man bør være obs på som intervjuer, og særlig da siden jeg intervjuer personer i en type organisasjon jeg kjenner godt. For det første må jeg som intervjuer være obs på at de som intervjues kan forsøke å gi svar de tror jeg vil høre. Dette kan spesielt være en utfordring når det er ansatte som intervjues. Dette er årsaken til at jeg velger å ikke ha med ansatte fra egen enhet her, nettopp for å unngå at de svarer det de tror «sjefen» vil høre. Samtidig må jeg være obs på min rolle som intervjuer hvor jeg ikke lar mine tanker om hva ledelse er, prege intervjuet og hvordan jeg tolker svarene. Det er viktig å ikke miste evnen til kritisk refleksjon (Jacobsen, 2018). Min

fagbakgrunn som sykepleier og erfaring med faget gjør også at jeg kjenner denne type organisasjon godt og jeg mener det gir meg et godt grunnlag for å gjøre et strategisk utvalg av deltagere jeg tror har noe å tilføre min studie. Her er det viktig å være obs på min eventuelle forutinntatthet og som nevnt ikke la den prege analysen av materialet jeg får inn, og på den måten hindre meg i å se viktige elementer i dataene som kommer inn under intervjuene.

Noe av det som kan være vanskelig med et ansikt til ansikt intervju er å få avtalt tid med de som skal intervjues, da det skal passe både for intervjuer og den som skal intervjues. Det skal settes av nok tid og det kreves at både intervjuer og den som intervjues er fullt og helt til stede under intervjuet (Jacobsen, 2018).

En svakhet som også kan tas frem i studien er antall deltagere. Det er normalt med 5 til 25 kvalitative intervjuer for å få frem pålitelig informasjon, men det er ikke sikkert at man ved å ha mange intervjuer får frem mer informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Det kan også bli problematisk å generalisere ut fra de svarene man får (Jacobsen, 2018). Dette utdypes i avsnittet om overførbarhet.

3.6 Relabilitet

Relabiliteten eller påliteligheten i studien knyttes til om leserne av oppgaven vil oppleve resultatene som pålitelige (Thagaard, 2013) Jeg har gjennom dette metode kapitlet i oppgaven beskrevet hvordan prosessen er gjennomført for å gi leserne innsikt i hvordan jeg har arbeidet med datamaterialet. I avsnittet over, om styrker og svakheter i oppgaven, viser jeg til det som kan svekke og styrke gyldigheten og påliteligheten i min oppgave. Og som nevnt kan dette med antall intervjuede trekkes frem som en svakhet i oppgaven. Jeg mener at jeg likevel har fått frem et nyansert bilde på bakgrunn av at de intervjuede hadde ulike utdanningsbakgrunner, de varierte i alder og antall år de hadde jobbet i helsevesenet. Likevel hadde de noen års erfaring innenfor sykehjem alle sammen slik at de hadde en god bakgrunn for å kunne uttale seg om temaet. Jeg så også at de svarene jeg fikk fra de ansatte var relativt like, og svarene fra ledere var relativt like, gjennom alle intervjuene med noen små nyanse forskjeller. Altså så det ut til at oppfatningene om ledelse var relativt unisone og sjansen for at det hadde kommet frem andre svar om jeg hadde intervjuet flere ser jeg på som ganske liten. Dette vil også belyses i forhold til tidligere forskning for å se om det gir gjenklang.

3.7 Validitet

Validiteten eller gyldigheten i studien knytter seg til fortolkningen av dataene og de resultatene jeg kommer frem til gjennom fortolkningen (Thagaard, 2013). Thagaard bruker også begrepet «Bekreftbarhet» i sin bok «Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode». Dette handler om hvor vidt funnene kan bekreftes eller støttes av annen forskning (Thagaard, 2013). Gjennom kapitelet som omhandler drøfting / diskusjon av funnene viser jeg til teori og annen forskning for å underbygge egne funn.

3.8 Overførbarhet

Overførbarhet knytter seg til om den kunnskapen som kommer frem gjennom studien kan være overførbar eller relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Dersom andre som har kjennskap til temaet kjenner seg igjen i det som presenteres kan det tyde på at funnene er overførbare (ibid). Også her vil dette belyses i forhold til tidligere forskning for å se om man kan kjenne seg igjen i funnene. Ettersom jeg fant lite forskning med fokus på ansattes oppfatninger av ledelse må dette ses på som et nytt tilskudd til forskning på dette feltet, og noe som kan forskes videre på for å få bekreftet de funnene jeg gjorde. Når det gjelder ledelse sett på fra et leder synspunkt kan blant annet Mintzberg sine beskrivelser av hva lederne gjorde da han fulgte dem i deres hverdag fra boken *Managing* bekrefte noe av det jeg fant. Spesielt dette med de konstante avbrytelsene og dagene som styres av alt som «kommer på». Også i masteroppgaven til Toft (2013) om «Lederutvikling i norske kommuner» beskriver hun hvordan mye av tiden til lederne går med til administrative og faglige oppgaver. Videre kan doktor avhandlingen «Multifaglig ledelse» skrevet av Berg (2015) bekrefte noen av funnene rundt dette med behov for ledere som både kan faget og ledelse, de hybride lederne.

3.9 Etikk

Som nevnt tidligere har jeg valgt å ikke bruke deltagere fra egen enhet, men dette er en type organisasjon jeg kjenner godt gjennom min egen yrkes karriere. Dette gir meg som forsker både noen fordeler og ulemper som det blir viktig å gjøre noen etiske betraktninger i forhold til. Siden jeg kjenner denne type organisasjon og organisasjonskart vil det sannsynligvis gjøre det lettere for meg å gjøre et strategisk utvalg av deltagere og det kan gjøre det lettere å komme i kontakt med dem. Det blir da viktig at jeg opptrer korrekt og ikke utøver noe som helst press på at deltagerne skal delta i studien. De blir kun forespurt om de vil delta, og deltagelsen skjer etter informert samtykke som jeg skriver litt mer om lenger ned i kapitelet.

Lederne på de ulike sykehjemmene samt fagsjefen for sykehjemmene i kommunen ble også informert muntlig om studien i et ledermøte tidlig i studien slik at de var klar over at studien foregikk, og at noen av lederne selv, samt noen av deres ansatte ville få forespørsel om å delta. Jeg tar jo opp noe av deres og de ansattes tid, noe som igjen vil si organisasjonens tid, når jeg utfører intervjuene. Det er viktig å ha respekt for dette, og derfor informere om studien, og samtidig gi rom for spørsmål og svar rundt studien og tiden det vil ta. Det er også viktig å tenke på at min kjennskap til denne type organisasjon kan være en ulempe med tanke på at deltagerne føler seg forpliktet til å delta. Det vil derfor være viktig for meg både i den muntlige informasjonen og i informasjonsskrivet som gis til deltagerne å presisere at deltagelsen er frivillig og at de kan trekke seg når som helst uten å oppgi grunn, og samtidig at det ikke får noen konsekvenser for den/de som evt. velger å trekke seg. Det at man har så god kjennskap til en type organisasjon kan føre til at man får såkalte «blinde flekker» og overser ting man burde tatt med (Berg, 2015). Det å være bevisst på dette og ikke fremelske noen ting og svartmale andre ting ut fra egne erfaringer og opplevelser må man ha fokus på. Det å ha den grunnleggende respekten for deltagerne og deres opplevelser av ledelse blir viktig, ikke misbruke den tilliten de har vist med å la seg intervju, ved å fremstille tolkninger av dataene som deltagerne kan føle seg krenket av (Thagaard, 2013).

I Norge har vi tre krav som er grunnleggende for forskning knyttet til samspillet mellom forsker og deltager i forskningsstudien. Det er informert samtykke, krav til privatliv, og krav til korrekt gjengivelse (Jacobsen, 2018). Når det gjelder informert samtykke har alle deltagerne fått utlevert et informasjonsskriv om studien og skrevet under på samtykke til å delta i studien på bakgrunn av informasjonen de har mottatt. Alle er voksne mennesker med en viss kompetanse slik at det er rimelig å anta at de er i stand til å forstå den informasjonen de har mottatt. Det er ikke utøvet press for å få noen til å delta slik at deltagelsen er frivillig, noe som også presiseres i informasjonsskrivet.

Når det gjelder krav til privatliv så blir alle data anonymisert, og deltakerne benevnes med nummer. Det er et minimum av personopplysninger som samles inn og disse kodes for å unngå at andre kan koble de til selve intervjuene. Personopplysninger, kodeskjema, lydopptak og samtykkeskjemaer destrueres etter at studien er gjennomført og godkjent. Studien er også meldt til Norsk Senter for Forskningsdata og godkjent der for å ivareta personvernet til deltagerne.

Krav til korrekt gjengivelse betyr at jeg må ha fokus på hvordan jeg gjengir dataene. F.eks. ved bruk av sitater må man være obs at dersom de tas ut av sin sammenheng kan de oppfattes på en helt annen måte enn det som var ment fra den intervjuedes side (Jacobsen, 2018). Ved fortolkning er det viktig å tenke på at min oppfattelse av dataene samt analysen, ut fra teori, som gjøres kan være helt annerledes enn den oppfattelsen den intervjuede har.

4.0. PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet presenteres funn fra intervjuer med ledere og ansatte på sykehjem for å belyse problemstillingen: «Hvilke betraktninger har ansatte og ledere om begrepet ledelse, og hvordan samsvarer dette med deres oppfatning av ledelse slik det utøves i det daglige livet i sykehjem?» Dette gjøres ved å legge frem funnene som er knyttet til hvert av de tre forskningsspørsmålene som er presentert etter hver teoribolk i kapitel 2.

De første funnene som presenteres er knyttet til spørsmålet om det ansatte og ledere mener er ledelse og hvordan dette samsvarer med det lederne gjør hver dag på jobb i sin stilling som enhetsleder. Deretter presenteres funnene knyttet til hva ledere vektlegger i sitt arbeid og hvilke lederroller som reflekterer dette. Også dette sett fra både ledes og ansattes sider. Til slutt presenteres funn knyttet til hva ledere bruker mest tid på i sin jobb, og om fagbakgrunn har noe å si for hvordan de utfører ledelse sett både fra ledes og ansattes side.

4.1 Samsvar og oppfattelse av ledelse fra ansattes synspunkt

Når ansatte skal beskrive hva de mener er ledelse beskrives ofte selve lederen, dennes evner og personlighet. På spørsmål om hva ledelse er for deg svares det bl.a.(nr.4): «*Ledelse er en sjef, en som tar beslutninger på vegne av avdelinga...*» Andre eksempler på at ledelse ofte knyttes til selve lederen er en ansatt (nr.2) som sier:

«Ledelse er å være bestemt...., de bør være stabile i humøret....,det å være medmenneskelig....., ja litt på linje med de andre men samtidig være den som skal bestemme.»

Ledelse for ansatte knyttes som vist mye til lederen, og det å ha oversikt og være den som bestemmer. Samtidig beskrives ledelse som det å kunne faget og kunne håndtere mennesker. En ansatt (nr.3) beskriver ledelse med disse ordene:

«Ledelse for meg er å være strukturert og ha oversikt over de ansatte og de som bor her, og at du vet på en måte hva som rører seg på huset.»

En annen (nr.1) beskriver ledelse som:

«En lagkaptein, en du kan stole på 110%. ...de må kunne fange opp og lese litt kroppsspråk....., ...de må være en god menneskekjenner føler jeg da. Du må ha sosiale antenner og vite litt.»

Samtidig som ansatte knytter ledelse til lederens sosiale evner kommer det også frem at det er viktig for dem med en leder som får ting gjort og er tilgjengelig i enheten for dem. Samtlige av de ansatte som ble intervjuet nevner tilgjengelighet og tilstedeværelse som en viktig del av ledelse på en eller annen måte. Ledelse sett fra de ansattes side krever at lederen er tilgjengelig for dem med tanke på at de lett kan få tak i lederen om det er noe, men også at lederen er tilstede i enheten fysisk for at de skal oppleve at lederen er der for dem og forstår hva behovene deres er. En ansatt (nr.4) beskriver det som: «.....for da får hun mer greie på åssen det er i avdelinga, enn bare en kommentar en gang i blant». Det at lederen er tilstede og tilgjengelig gjør at avdelingene er roligere og de ansatte føler de blir sett og hørt i større grad. De får en følelse av at lederen bryr seg og er der for dem. Som nevnt var tilgjengelighet og tilstedeværelse et viktig moment for alle de ansatte i forhold til ledelse. En av dem (nr.3) uttrykte det på denne måten:

«Det er egentlig det jeg savner mest, for jeg ser når lederen er tilstede så er ting mye roligere.....Ja for det er jo egentlig kanskje det jeg savner da, det der å faktisk ha noen å gå til å spørre.....det er veldig godt å ha noen over seg som også er interessert og kan faget da.»

Når det gjelder spørsmålet om det ansatte mener er ledelse samsvarer med det de oppfatter at lederne faktisk gjør kan det ses noen sprik. Når det gjelder dette med tilstedeværelse og tilgjengelighet som nevnes av alle de intervjuede er dette også noe de ansatte sier at de savner. Uttalelser som (nr.2): «jeg må jo si at jeg savner at ho er mere synlig i avdelingene...» og liknende utsagn blir gjentatt flere ganger gjennom intervjuene av alle de ansatte som ble intervjuet.

Andre oppgaver som nevnes av samtlige ansatte er at lederne driver med innleie av vakter og oppfølging av sykemeldte. Dette nevnes ikke spesifikt som noe de ser på som ledelse men kan kanskje ses på som å gå under uttalelser som å få ting gjort og ha oversikt, da det beskrives som viktig for dem at det er nok og riktig bemanning på jobb. Som en (nr.2) uttrykker det: «En leders jobb bør jo bli styrt av at personalet har det bra på jobb, og at det er riktig personale på jobb og at det er en riktig sammensatt gjeng.» De ansatte nevner også at lederne har mange samtaler i løpet av dagen med alle som bare stikker innom kontoret. En ansatt (nr.2) forteller: «Og så kommer jo hele tiden folk innom ho på kontoret og spør om alt mulig ned til minste detalj, om en lyspære som er gått eller..ja..» Og som en annen (nr.1) sier at:

«Jeg tror hun bruker mye tid på å følge opp våre og vakter og sånn derre, ja det evige puslespillet.»

4.2 Samsvar og oppfattelse av ledelse fra lederes synspunkt

Når det gjelder ledernes meninger om hva som er ledelse er ikke dette i like stor grad knyttet til personlighet, men mer rettet mot oppgaver. Det å veilede og støtte de ansatte oppleves av flere av lederne som en viktig del av ledelse. En av lederne (nr.6) uttrykker det på denne måte:

«være en støtte for personalet..ehhmm..jeg holdt på å si vise litt vei.. altså råd og veiledning, og så er jo ledelse også selvfølgelig å få drifta til å gå rundt.. sørge for de riktige folka på jobb til en hver tid. Følge opp de ansatte som sliter.. ehm.. følge opp ja.. den ansatte jobben er veldig viktig.»

Samtidig nevnes faglighet og kompetanse som en del av ledelse de fremhever. En leder (nr.7) sier: *«..og også mere tid til kanskje kompetanseheving.»* Og hun fortsetter med: *«Jeg har tru på at ledere også burde ha en god innsikt i forhold til det faglige.»* Faglighet og kompetanse nevnes både som noe lederne skal inneha selv i forhold til ledelse generelt og faget de er leder for, men også noe de skal sørge for at ansatte har eller får. Også hos lederne kommer det frem at ledelse har litt med personlighet eller personlige egenskaper å gjøre, men ikke i like stor grad som de ansatte nevner dette som en faktor i ledelse. Lederne nevner medmenneskelighet og det å kunne være i stand til å lytte som en del av ledelse, samt evnen til å stå i vanskelige situasjoner og være en tydelig leder. En leder (nr.5) bruker ordene:

«Ledelse bør ikke være så veldig vanskelig og innviklet heller, samtidig som det er medmenneskelig, og du må være glad i folk, ..verdier i forhold til mennesker og ..høre.. lytte. Nå sier jeg mange ting som jeg håper at jeg hadde hatt da men, men det er ledelse. Andre ting.. en skal nok være.. og tydelig da.. være tydelig...stå i tingene. Tåle å stå i ting.»

Det er en ting som blir nevnt av alle de intervjuede, også hos lederne, som en viktig del av ledelse, og det er tilstedeværelse og tilgjengelighet. Dette tas opp gjentatte ganger i ulike former og beskrivelser både som noe som er en viktig del av ledelse og noe de tilstreber å få til, og også noe de ønsker mer av. En av lederne (nr.7) uttrykker det på denne måten: *«Ledelse er å være tilstede, være synlig...»* Hun forteller også at:

«Det er viktig at de alltid kan komme hvis det er noen ting som de ønsker å prate om, at døra er åpen, at de ser meg ute i avdelinga, ikke at jeg nødvendigvis gjør så mye,.. men det å bli sett ute i avdelinga..»

Når ledere forteller hva de faktisk gjør i sin jobbhverdag beskrives dette med innleie av vakter og jobbing med fravær og sykemeldte som en stor del av jobb hverdagen. Alle lederne som ble intervjuet sier at dette er noe de gjør store deler av sin arbeidshverdag, eller at de i alle fall opplever at det går en del tid til dette. Ellers preges hverdagen til lederne av stadige avbrytelser og hyppige samtaler med alt og alle som kommer innom kontoret eller som de møter på sin vei. En leder (nr.7) sier:

«Jeg tror jeg bruker mest tid på de sporadiske samtale som blir tatt. Samtaler på kontoret en til en har jeg faktisk veldig mye av. De sporadiske samtale hvor de kommer opp og banker på døra og tar en samtale der og da, det er det mye av, det bruker jeg veldig mye tid på.»

Lederne forteller at arbeidshverdagen styres mye av tilfeldigheter fordi de må ta det som skjer der og da. Avbrytelser er noe de må ta på strak arm. Noen eksempler på ting som blir sagt er (nr.5): *«Alt som skjer, det er litt sånn tilfeldig. Føler at en aldri vet hva dagen bringer.»* En annen (nr.6) sier: *«Det er veldig styrt av det som kommer inn. Folk på døra, lur på ting og tang.. feriedager...telefoner som kommer. Det er veldig styrt av det som skjer der og da..»* Lederne nevner også pålagte ting som møter og oppfølging av økonomi o.l. som en del av deres jobb hverdag. Mange av avbrytelsene de stadig opplever er beskjeder om praktiske oppgaver som må ordnes. En lyspære her og der, plenklipping som må gjøres, oppvaskmaskiner som lekker o.l. Som en leder (nr.6) beskriver det:

«..og så har vi jo også litt sånn drift av huset, alt med det også. Skifte batterier i alarmer, ordne med telefoner som er i stykker, ringe til reparatører, altså det er jo tusen ting som kommer inn fra sidelinja hele tida»

4.3 Vektlegging av arbeid og roller som reflekterer dette sett fra ansattes side

Når ansatte blir spurt om hva de opplever at deres ledere bruker mest tid på er det dette med innleie av vakter og sykefravær som blir nevnt flest ganger, altså dette som kommer inn under administrasjon på en eller annen måte. De ønsker at lederne skal vektlegge det å være tilstede og tilgjengelige i avdelingen i større grad enn de opplever at de gjør i dag. En sykepleier (nr.2) uttrykker det slik:

«..jeg vet jo at ho har veldig mye med innleie av vakter å gjøre. Passe på det og så vet jeg at ho har med oppfølging av sykemeldte å gjøre..» «jeg må jo si at jeg savner at ho er mere synlig i avdelingene.. så jeg savner mer at vi ser lederen..»

En annen (nr.4) sier det slik på spørsmål om hva hun savner fra sin leder:

«emm..nei kanskje..emm..tilgjengelighet kanskje ehmm..ofte være innom avdelinga. Selv om det ikke er så mye vi lur på, men bare det å være tilstede..ehh.. ja.. ellers går det bra..»

Ellers er det litt forskjellige ting som nevnes både som hva de opplever at lederne er opptatt av og vektlegger og hva de ansatte tenker at lederne bør vektlegge i større grad. Fag er noe som kommer frem at kan være ønskelig at blir vektlagt litt mer, samtidig nevnes det at det er andre i organisasjonen som skal ta seg av det faglige. Likevel ønskes det at leder er faglig oppdatert og har fokus her. Alle de ansatte som ble intervjuet sier at det er viktig for dem at lederen kan den jobben de ansatte skal utføre. De opplever at det å ha en leder som kan faget, som forstår deres jobb og har innsikt i den er viktig. En av de ansatte (nr.3) sier:

«ja, for det er jo egentlig kanskje det jeg savner da, det å faktisk ha noen å gå til å spørre. Og at det ikke er meg som er den som skal vite alt, eller sånn, det er veldig godt å ha noen over seg som også er interessert og kan faget da..»

Ivaretagelse av ansatte kommer også frem som et viktig element for de ansatte. De sier at det er viktig at lederne vektlegger at de har det bra på jobb og at de blir ivaretatt. En ansatt (nr.2) uttrykker det slik:

«En leders jobb bør jo bli styrt av at personalet har det bra på jobb, og at det er riktig personalet på jobb, og at det er en riktig sammensatt gjeng...Så jeg tenker at en leder er der veldig mye for den gjengen som er på jobb.»

Når de ansatte intervjues om lederroller og type leder beskriver de sin leders personlighet i en kombinasjon med hva slags type eller personlighet de ønsker at en leder skal ha. I forhold til lederroller ble de ansatte spurt om hva det var viktig for dem at deres leder gjorde innenfor visse områder som kan kategoriseres under de ulike rollene i PAIE (se intervjuguide for spørsmålene og teoridel om PAIE i kap. 2.2). Hos de ansatte som intervjues kommer det frem at de vil ha åpne, snille og omsorgsfulle ledertyper, samtidig så må de være bestemte og ta avgjørelser når det er nødvendig. En (nr.2) sier:

«Jeg synes de bør være bestemte samtidig som de bør være stabile i humøret. Det å være medmenneskelig og litt positiv, litt humoristisk, litt ja litt på linje med de andre samtidig som de skal være den som skal bestemme. I hverfall i avgjørelser hvor det er mye uenighet og en ting er jo bare sånn det må være og da er det ..det savner vi spesielt her nå..at lederen sier at sånn skal det være.»

En annen (nr.4) uttrykker seg slik: *«lett på en måte, lett å få kontakt med, åpen, blid sosial, det er ikke noe sure miner».*

De beskriver at det oppleves som utrygt og vanskelig når det er ledere som er humørsyke og distre. Som en (nr.1) forteller i forhold til humørsyk ledelse:

«Lederen kan oppleves litt skummel da.. uten atte det.. for det er litt urimelig...det liksom kommer fra intet når det plutselig kommer.. og det er jo da at hvis du er litt sart, eller du er ny eller student.. du er livredd for å ikke få vakter.. du gjør jo alt for å tekkes lederen...det liker jeg dårlig.»

På spørsmål om hvilke områder som det er viktigst for de ansatte at lederne jobber med sier de ansatte at dette med å ta vare på de ansatte og deres behov er viktig samtidig som de opplever at fagutvikling også er en viktig del av ledelse. Administrasjon, og mål og resultat styring prioriterer de lenger ned. Som en sykepleier (nr.2) beskriver det:

Utføre det ansatte har behov for tenker jeg er en av de viktigste tinga, eh..sånn utfører du det ansatte har behov for så gjør også ansatte en mye bedre jobb og jeg tenker det blir mindre sykefravær og ting går mere av seg selv.»

En hjelpepleier (nr.1) sier:

«Jeg håper at den som velger å være avdelingsleder på sykehjem er glad i faget sitt. Atte det er viktig for lederen. Så, men hvis hun ikke ordner opp for oss så har hun ikke noe bra personale på jobb her så det er jo en sånn kabal det å men. Jeg syns det å være på godsida, prøve å gjøre det beste en kan for personalet, det å skape en god arbeidsplass..»

4.4 Vektlegging av arbeid og roller som reflekterer dette sett fra ledernes side

Lederne på sin side vektlegger det å være tilstede for personalet og utføre oppgaver som gjør at personalet føler seg sett og hørt som viktig. Samtidig opplever noen at administrasjonsbiten

tar mye av tiden som de gjerne skulle brukt på andre ting, andre tenker at administrasjon er en del av ledelse som også er viktig på sin måte. De sier at de også gjerne skulle hatt mer tid og fokus på fagutvikling og nyskaping. En leder (nr.7) sier: *«Nyskaping og fagutvikling har vi fokus på, men jeg skulle ønske mer, at vi hadde hatt muligheten til å hatt mere fokus på det.»*

Videre sier denne lederen (nr.7) at:

Ivaretagelse av de ansatte er nok det som tar mest fokus. Det er det jeg har mest fokus på, ansatte og beboere. Men jeg tenker det at for at beboere skal ha det bra så må også de ansatte ha det bra. Jeg tror det er kjempe viktig det å ta vare på ansatte.»

Når det gjelder mål og resultater sier en leder (nr.5):

«Også er det den måloppnåelsen, det er jo lite da. Den er sist på lista, jeg sveiper innom innimellom. Det er sånn som kommer og går liksom....»

En annen (nr.7) uttaler: *«Mål og resultater viktige. Men jeg har nok mye fokus på det....å prøve å få resultater...»*

Når det gjelder lederroller og ledertyper beskriver også lederne en personlighet som de opplever er viktig for god ledelse. Lederne beskriver dette med åpenhet og trygghet som viktig. De sier at ledere må være noen som de ansatte kan komme til, og føle at de blir sett og hørt. De skal opptre inkluderende, være ærlige og snille. Ellers kommer det frem at også dette med å være sosial er en god egenskap for en leder. Som en leder (nr.5) sier: *« Du må være glad i folk.»*

En leder (nr.6) forteller om egen ledertype:

«Jeg er nok en type leder som er ganske inkluderende, jeg går for å være snill. Folk får det stort sett som de vil ha det i forhold til ferie og alt mulig. Også har jeg mye omsorg i meg. Jeg opplever at de føler det er trygt å komme å snakke da hvis det er noen ting.»

Lederen beskrives også som en som har det store bildet og leder de ansatte i ønsket retning.

En leder (nr.7) sier: *«Du er den som drar i trådene og er limet ja. Så har en jo oversikten, har den helhetlige oversikten.»*

4.5 Hva brukes tiden på og har fagbakgrunn noe å si for utførelsen, sett fra ansattes synspunkt

De ansatte sier at de opplever at deres ledere bruker mest tid på innleie av vakter og sykefravær. I tillegg nevner noen at de opplever at lederne bruker en del tid på samtaler med ansatte. En ansatt (nr.3) sier: *«Det er mye snakk om sykefravær, så jeg tror de bruker mye tid på det.»* En annen (nr.2) forteller: *«Jeg tror ho bruker mye tid på det med å fylle opp vakter for sykemeldte og fravær, og så tror jeg ho bruker mye tid på oppfølging med NAV.»* Lederne på sin side forteller også at de opplever å bruke mest tid på vakter og innleie. Dette er den arbeidsoppgaven som flest nevner at de bruker mye tid på. Ellers er samtaler, oppfølging av ansatte, møter, oppfølging av sykemeldte, besvarelse av mail og andre diverse henvendelser noe de opplever å bruke en del tid på. Men som sagt tidligere er det innleie av vakter ved fravær som oppleves som det de bruker mye av tiden sin på. En leder (nr.6) sier: *Jeg synes jeg bruker egentlig mye tid på innleie, i perioder så bruker jeg mye på det.»*

Om mål og resultater sier en ansatt (nr.1): *«Det får komme litt av seg selv».*

Det ser ut til at både ansatte og ledere mener at fagbakgrunn har noe å si for hvordan man utfører sin jobb som leder på en eller annen måte. Noen går så langt som å hevde at det er en helt nødvendig bakgrunn for å kunne være leder for et sykehjem å selv ha helsefaglig bakgrunn. En ansatt (nr.2) uttrykker det på denne måten:

«Ja jeg tror det er nyttig å være sykepleier. Det tror jeg nesten er...jeg kan ikke fatte og forstå at de kan ha andre enn sykepleiere som styrer et sykehjem, det er kjempeviktig. Så om ho på en måte har en sånn lederutdanning, det vet jeg ikke om har så veldig mye å si., men det er absolutt helt nødvendig tenker jeg å være sykepleier i en sånn type jobb.»

En annen ansatt (nr.3) sier:

«Det synes jeg er kjempeviktig, at hun vet hva det dreier seg om når vi snakker til henne og at hu kan hjelpe til praktisk også, så det er helt uunnværlig det å være sykepleier»

4.6 Hva brukes tiden på og har fagbakgrunn noe å si for utførelsen, sett fra lederes synspunkt

De fleste er mer moderate i sine uttalelser, enn den som ble lagt frem fra en ansatt over her, og sier at det er en fordel å ha helsefaglig bakgrunn. Slik som denne lederen (nr.8) uttrykte seg:

«Altså hvis du tenker at du skal lede mennesker så er jeg ikke helt sikker på at du nødvendigvis må være sykepleier, altså helsefagutdannet, men jeg opplever vel at det er en fordel å ha erfaring fra..bakgrunn fra felten. Så du vet jo litt hva, det er jo ofte de samme tingene som trykker i dag som trykka den gangen, at du kjenner til det.»

Men noen sier også at det kan «låse» dem litt i hvordan de ser på tingene og at en annen fagbakgrunn kanskje kunne gjort at de var mer åpne i sine vurderinger og at de da ville utført ledelse på en litt annen måte. Sagt på denne måten av en av de intervjuede lederne (nr.8):

«Men jeg tror du kan lede mennesker like bra med en annen utdanning.. og så kan det jo være en fordel noen ganger at du kanskje kan se ting fra en annen vinkel som kan være nyttig. Du har litt andre perspektiver da som du bruker. At du kan åpne opp for litt nytenkning da eller litt andre ting da enn ja..»

Det nevnes av ledere at det å ha en fagbakgrunn innen helse kan gi dem mer tyngde og respekt, og at de med en slik bakgrunn er i stand til å i større grad gi råd og veiledning, noe som oppleves som en viktig del av ledelse. En leder (nr.7) sier det på denne måten:

«For å kunne stille opp med ting som en trenger hjelp med der og da, så er det gull verdt, det å kunne steppe inn, det å kunne gi råd og veiledning og også det å kanskje bli anerkjent mere som leder og, når de ser at en faktisk har kunnskaper om det som blir snakket om. Jeg har tro på det...»

Leder sier videre:

«Jeg kan da lære bort gode teknikker på det, og den takknemligheten de på en måte viser da, de kommer og spør og virkelig setter pris på det....jeg tror respekten øker, og tiltro til åssen valg en tar».

De ansatte sier at det er viktig for dem at lederne har helsefaglig bakgrunn for å forstå dem og den jobben de gjør, mens lederne ser det som en styrke i forhold til det å få respekt fra sine ansatte og kunne gi råd og veiledning, men ikke en absolutt nødvendighet for å kunne lede

mennesker. Ingen kommer med hele klare svar på hvordan denne fagbakgrunnen påvirker måten det ledes på annet enn som sagt at det har med forståelse for faget og jobben som gjøres, samt at man er i stand til å veilede og gi råd til sine ansatte.

I neste kapittel vil jeg diskutere funnene jeg har gjort, via intervjuene, i lys av mitt teoretiske rammeverk.

5.0. ANALYSE AV FUNN

Bakgrunnen for oppgaven var min opplevelse av en frustrasjon blant enhetslederne på hva de brukte tiden sin på. De ble hele tiden avbrutt av både ansatte, beboere, pårørende, telefoner og mail, og uttrykte at de ikke fikk tid til ledelse, men måtte gjøre alle andre oppgaver. Dette var det som inspirerte til utviklingen av problemstillingen: *«Hvilke betraktninger har ansatte og ledere om begrepet ledelse, og hvordan samsvarer dette med deres oppfatning av ledelse slik det utøves i det daglige livet i sykehjem?»* For å forsøke å finne et svar på dette ble det utviklet tre forsknings spørsmål. Videre ble det utformet intervju guide, en til ansatte og en til lederne, som ble utgangspunktet for intervjuene av ledere og ansatte. Gjennom det foregående kapitlet der jeg presenterer funnene har jeg forsøkt å gjøre det i bolker som er knyttet til hvert av forskningsspørsmålene og denne inndelingen vil jeg også bruke her, og som nevnt tidligere, knytte det opp mot teorien som er presentert i kapitel 2.

5.1 Analyse av samsvar og oppfattelse av ledelse

Forskningsspørsmål 1: *«Hvordan samsvarer det ledere og ansatte mener er ledelse, med det ledere gjør hver dag på jobb i sin stilling som leder, og hvordan kan lederes og ansattes oppfattelse av ledelse ses i lys av ulike typer lederroller?»*

Det er en klar sammenheng mellom det ansatte og ledere mener er ledelse. De beskriver alle at dette med tilgjengelighet og tilstedeværelse er en svært viktig del av ledelse, og det er det som kommer tydeligst frem gjennom alle intervjuene at de savner og mener er absolutt viktigst. Det som er interessant er jo at disse funnene er så tydelige både fra ansattes side og fra ledernes side. De sier alle at det er viktig for ledelse og samtlige sier at de savner mer av det. De ansatte savner at lederen er tilstede i enhetene og viser seg «ute på gulvet» og lederne sier de ønsker seg mer tid til dette da de mener det er viktig. Likevel er de altså ikke der i den grad begge parter ønsker det. Mintzberg (2009) skriver i sin bok «Managing» nettopp om denne forventningen til tilgjengelighet og den skvisen mange ledere står i mellom det de burde gjøre og det de må gjøre.

5.1.1 Interpersonlige roller

Som Mintzberg (2009) skriver er det mange oppgaver som tilfaller lederne. Dette bekreftes gjennom de intervjuene jeg har gjort. Både lederne og ansatte beskriver en rekke oppgaver som de knytter til ledelse. Som beskrevet i kapitel 4 knytter ansatte ledelse, i noe større grad enn lederne selv, ledelse til personlighet mens lederne fokuserer mer på oppgaver. Oppgavene

varierer mye fra helt praktiske ting som skal ordnes, f.eks. batteri skifte i alarmer til de mindre konkrete oppgavene som går på å ha oversikten, være tilgjengelig, ha evnen til å se de ansatte og lytte til dem o.l. Disse oppgavene kan man knytte til de Interpersonlige rollene og da til lederrollen. Lederen holder seg litt i bakgrunnen, men er der for å støtte og motivere sine ansatte til å utføre de handlingene som trengs for å få levert tjenesten (Mintzberg, 2009). Lederen er, som de beskriver i intervjuene, den som ordner opp i ting, legger til rette for at de ansatte kan utføre sine oppgaver og må se og høre sine ansatte. Ledere som gjør dette beskrives som gode ledere og ledere som gjør at ansatte får mer lyst til å gjøre en innsats.

De beskriver også denne stadige hoppingen i oppgaver, da det er stadige avbrytelser og de må ta det som skjer der og da. Som en leder sa:

«Jeg tror det blir vanskelig hvis en ikke klarer å snu seg litt fort rundt og kanskje gjøre litt andre ting enn akkurat det en satt i der og da»

Dette bekreftes også av Mintzberg sine studier av ledere. Ledere må finne seg i stadige avbrytelser i sine arbeidsoppgaver og det er stor variasjon i oppgavene (Mintzberg, 2009). Mintzberg skriver også at lederne ser ut til å godta og til og med trives med de stadige avbrytelsene, og at ledere fort kan kjede seg uten disse stadige avbrytelsene og endring i oppgaver (Mintzberg, 2009). Gjennom intervjuene ses den samme tendensen. Lederne gjør ingenting for å hindre de stadige avbrytelsene, og om dette ikke hindrer dem i å kjede seg, kan det virke som om de opplever dette som en måte å være tilgjengelige på, og stille opp for sine ansatte. De tar oppgavene som kommer «ramlende inn» der og da. De sier at de stadig har samtaler med ansatte og andre som haker tak i dem i farta. Og dagene styres av alt som skjer der og da. Dette kan knyttes opp mot flere av Mintzberg sine roller. Kontaktskaperen som finnes under de Interpersonlige rollene er den som skaper samhold og samarbeid innad i organisasjonen. Det å snakke med folk, og ta seg tid til dem der og da, gjør at kontakt opprettes og opprettholdes, og på den måten kan være med på å skape et godt miljø. Noe som igjen øker sjansene for samarbeid og samhold.

I tillegg ser vi at den Interpersonlige rollen, da med lederrollen, er aktiv når det gjelder å motivere og veilede de ansatte på rett vei, og bruke de mulighetene som oppstår til nettopp dette.

5.1.2 Informasjonsroller

Som sagt over kan denne hoppingen i oppgaver knyttes til flere roller. Det at lederne lar seg avbryte og hopper fra oppgave til oppgave nettopp fordi folk kommer for å snakke med dem, spørre om råd osv. gjøre at de får muligheten til å spre informasjon til mange.

Informasjonsspreder under Mintzberg sine Informasjonsroller trer altså også inn. De åpner opp for å snakke med mange mennesker, og på den måten når de flere.

Både ansatte og ledere nevner også dette med å ha det store bildet, oversikten, som en del av ledelse. Mintzberg (2009) sier også i sin bok «Managing» at det er lederne som skal ha oversikten over organisasjonen, mens det er de ansatte som er spesialistene på detaljene. Dette kan man kanskje knytte til overvåkerrollen under Informasjonsroller. Som Mintzberg (2009) beskriver det er overvåkeren en som følger med på hva som skjer i samfunnet for å kunne følge med på trender og få med seg endringer som skjer, og følge disse etter behov. Også det å overvåke egen organisasjon vil være viktig for å få med seg det som skjer innad, og kunne være forberedt på eventuelle problemer og endringer også her.

5.1.3 Beslutningsroller

Også den siste av Mintzberg sine rollekategorier: Beslutningsroller, trer inn når vi snakker om lederadferd. Her er det forhandlerrollen som trer inn. Igjen er det alle disse samtalen med ansatte og folk generelt som gjør at det åpner opp for andre ting. Er man i dialog med noen kan man både råde og veilede, og også forhandle. Hvis lederen ønsker å få ansatte eller andre til å utføre spesielle oppgaver eller gjøre de på en konkret måte, kan alle disse møtene med folk åpne for slike muligheter.

Både ansatte og ledere sier at lederne bruker mye tid på innleie av vakter og oppfølging av sykemeldte. Dette er en mer administrativ del av ledelse og hvor vidt ledere og ansatte mener dette er viktig for ledelse er noe mer uklar. De beskriver det som noe lederne bruker mye tid på, og på den ene siden kan det virke som de mener det går for mye tid til dette. På den andre siden sier de ansatte at det er viktig at lederne passer på at det er: «*nok folk på jobb*» og «*riktige folk på jobb*». Lederne på sin side sier at de må passe på at: «*drifta går rundt*». De nevner dette som en del av hva de mener ledelse er. Spørsmålet er da om de ser sammenhengen mellom denne administrative delen av ledelse som må gjøres for at alt skal fungere optimalt, og det de ønsker i forhold til rett folk og nok folk på jobb til at alt skal fungere som det skal. Hvis vi ser disse oppgavene opp mot teorien om roller kan dette knyttes

opp mot Mintzberg (2009) sine Beslutningsroller og da ressursfordeler rollen. Det er lederne som har oversikten og må fordele folkene ut fra behov og økonomi.

5.1.4 Kombinasjoner av rollene

Det kommer frem at lederne gjør mye av det både de selv og de ansatte mener er ledelse men begge parter ønsker at lederne skal bruke mer tid til å være tilstede i enhetene og tilgjengelige for de ansatte. Samtidig ser det ut til at det kan være et poeng i å bevisstgjøre i større grad for begge parter hva som er tilstedeværelse og tilgjengelighet, og i hvilken grad det skal ta over en del av tiden lederne bruker på administrative oppgaver, da disse også oppleves som viktige, men man bruker andre ord på hva man mener ledelse er, og på hva man opplever at lederne gjør, som nevnt over i forhold til f.eks. innleie av vakter som da kan sees på som det samme som å ha nok og riktig folk på jobb.

Som nevnt tidligere beskriver de intervjuede dette med ledelse ut fra både personlighet til lederen og oppgaver en leder gjør. Dette kan man igjen knytte til ulike roller. Som det kommer tydelig frem i intervjuene med de ansatte er det en omsorgsfull og medmenneskelig leder som ønskes av de ansatte, en de føler seg sett og hørt av. I tillegg vil de at lederen skal være bestemt når det er nødvendig og ta avgjørelser der det behøves. Hvis man ser på alle de ulike uttalelsene om hva de ansatte mener ledelse er, har vi dekt alle rollene i Mintzberg sin rollefordeling. En av de ansatte uttalte f.eks. at det å være leder betydde å være: *«lagkaptein»*. Dette er svært forenelig med det Mintzberg (2009) kaller Interpersonlige roller, der han bl.a beskriver det å være gallionsfigur og leder. Det å være «lagkaptein» kan ses på som det å være ansiktet utad, ta støytten når det er noe, og være talspersonen som «snakker for laget» utad. Altså kan dette knyttes både til gallionsfigur rollen, som nevnt over, men også til talspersonrollen under Informasjonsroller. Disse rollene var ikke svært fremtredende i funnene som ble gjort under intervjuene, men oppgavene ble nevnt av enkelte. Det ble også sagt under intervjuene av ansatte at ledere skulle ha oversikten over det som skjedde i enhetene, og de ønsket å ha en å gå til for å få informasjon og spørre om ting: *«det er jo kanskje det jeg savner da, det der å faktisk ha noen å gå til å spørre»*. Også dette er forenelig med Mintzberg sine informasjonsroller der han har plassert overvåkrene, informasjonssprederne og talspersonene.

Videre sier de ansatte også at ledelse er å være en person, altså en leder, som sørger for *«rett folk på rett sted»* og at *«lederen må ta tak i ting, få ting gjort»*. Dette kan legges inn under Mintzberg sine beslutningsroller der han har entreprenøren, problemløseren, ressursfordeleren

og forhandleren. F.eks. kan vi knytte problemløseren til de forventningene som kommer frem i intervjuene om at lederen skal ordne opp i ting. De skal være tilgjengelige hvis det er noe, som ansatte uttrykker det, og lederen skal få ting gjort. Det betyr at det er en forventning til at lederen skal være der å løse de utfordringene og problemene som oppstår, om det er så praktiske ting som å skifte et batteri eller bytte en lyspære eller mer komplekse ting som f.eks konflikter mellom personal e.l. Dette uttrykker både ansatte og ledere at det er en forventning til, og noe lederne også gjør.

Alle oppfatningene av ledelse er en kombinasjon av mange roller. Dette sier også Mintzberg (2009) i boka «Managing». Altså at ledelse bør kanskje være en god blanding av alle disse rollene.

Ledernes beskrivelse av ledelse går som sagt tidligere mye på beskrivelse av oppgaver, men knyttes også til personlighet. Også her kan man se disse beskrivelsene i lys av ulike lederroller. Det å veilede og støtte de ansatte nevnes av flere ledere som en viktig oppgave. Mintzbergs interpersonlige rolle beskrivelse innehar nettopp dette med å legge fokus på veiledning. Videre kan oppgaver som det å sørge for at drifta går rundt, være den som står i de vanskelige situasjonene og sørge for at ansatte får den kompetansen de trenger være forenelig med Mintzberg (2009) sine informasjonsroller og det han legger i disse. Oppgaver som det å leie inn vakter, ta avgjørelser o.l. som også beskrives som ledelse av lederne selv, er noe som kan knyttes til Mintzberg sine beslutningsroller. Her er det nå bare nevnt eksempler på uttalelser som kan knyttes til roller, men poenget er at det ledere og ansatte mener er ledelse kan knyttes opp mot ulike roller. Denne antagelsen mener jeg det er hold for gjennom min kjennskap til feltet, de funnene som er gjort gjennom intervjuene, og videre at funnene kan knyttes til teori og tidligere forskning, som f.eks. begge Mintzberg sine studier av ledere fra 1973, og på nytt i 2009, der han fulgte lederne over en periode i deres daglige arbeid. Det kommer frem av denne studien at det er en kombinasjon av rollene som er viktig for ledelse, men at noen roller er mer fremtredende enn andre. Videre er det samhörighet mellom hva som blir oppfattet som ledelse og det ledere gjør til en viss grad, men det kommer også tydelig frem hva som alle fremhever som en viktig del av ledelse men som viker plassen for andre oppgaver. Det er da snakk om tilstedeværelse og tilgjengelighet kontra den administrative delen av ledelse.

For en bedre oversikt over Mintzberg sine roller, og hvilke roller som ses i bruk gjennom funnene i studien, settes de her opp i en tabell:

Interpersonlige roller	<ul style="list-style-type: none"> • Gallionsfigur • Leder • Kontaktskaper 	<ul style="list-style-type: none"> • I bruk • I bruk • I bruk
Informasjonsroller	<ul style="list-style-type: none"> • Overvåker • Informasjonsspreder • Talsmann 	<ul style="list-style-type: none"> • I bruk • I bruk • I bruk
Beslutningsroller	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprenør • Problemløser • Ressursfordeler • Forhandler 	<ul style="list-style-type: none"> • Trer ikke frem • I bruk • I bruk • I bruk

Tabell 3 Mintzbergs (1973) roller og deres fremtreden i studien

Som vi ser av tabellen er de aller fleste rollene i bruk i mer eller mindre grad. Det er vel kanskje bare entreprenørrollen som ikke er spesielt fremtredende. Årsaken til dette er uvisst, men med tanke på den kjente eldrebølgen som er på vei, hadde det kanskje vært en fordel om både ansatte og lederne hadde hatt noen tanker om hvordan man skal ruste seg, og utvikle sektoren for å ta i mot denne bølgen. Muligens ligger mer av denne rollen høyere i hierarkiet. Det er mulig at selv om det er både ansatte «på gulvet» og førstelinjeledere som er intervjuet, så er deres oppfattelse av ledelse mer knyttet til den daglige driften enn fremtidsvisjoner og tanker om utvikling for å ruste sektoren til det som kommer. Sykehjem kan ses på som både byråkratisk styrte organisasjoner og ekspertorganisasjoner. Byråkratiske organisasjoner er hierarkisk styrte (Strand, 2007), og jo høyere man kommer i hierarkiet kan det tenkes at fokuset dreier mer over mot andre roller som f.eks entreprenørrollen. Det at det også er en ekspertorganisasjon, knyttet til førstelinjelederne som er profesjonsutdannede, kan være med å påvirke hva disse er opptatt av. Faglig ledelse preges av at fokuset er knyttet til å lede egen profesjon og det daglige arbeidet med dette (Berg, 2015).

Videre kommer det også frem gjennom intervjuene og som nevnt i dette kapitlet at det ansatte og ledere mener er ledelse samsvarer i stor grad. Altså ser de ut til å ha ganske like meninger om hva ledelse er og hva de ønsker av ledelse. Derimot er det ikke like stort samsvar mellom det begge parter mener er ledelse med det lederne faktisk gjør i sin jobb som ledere på alle punkter. De fleste meningene om ledelse ser ut til å samsvare med det lederne gjør, men med unntak av dette med tilstedeværelse i enhetene. Her uttrykker både ledere og

ansatte at de mener det er viktig for ledelse og begge parter ønsker seg mer av det. Når vi hører både ansattes og lederes beskrivelser av hvor mye de faktisk er ute i enhetene, og hvordan de er tilgjengelige omtrent til en hver tid, blir det et spørsmål om prioritering av oppgaver og den opplevde tiden de bruker på dette. I lys av rollene kan det se ut for at det er de Interpersonlige rollene som begge parter mener er viktige for ledelse, sammen med både Beslutningsroller og Informasjonsroller, kanskje med unntak av entreprenør rollen under Beslutningsroller, men det er de Interpersonlige rollene som ikke blir fremtredende nok i den daglige utøvelsen av ledelse.

I dette kapitlet er det brukt Mintzberg sin rolleforståelse for å forstå ledelse, men kanskje kan Adizes PAIE begreper gi mer lys til dette med roller, og hva som er fremtredende i ansatte og lederes oppfattelse av ledelse. Entreprenør rollen er også en del av Adizes rollebeskrivelse, og gjennom å se på funnene gjennom disse rollebeskrivelsene vil det kanskje ses de samme trekkene som gjennom Mintzberg sine roller. I neste kapittel vil funnene belyses via Adizes roller PAIE.

5.2 Analyse vektlegging av arbeid og roller som reflekterer dette

Forskningsspørsmål 2: *Hva vektlegger lederne i sitt arbeid og hvilke lederroller reflekterer dette?*

Som det har kommet frem gjennom de foregående kapitlene er det tilstedeværelse og tilgjengelighet som er det ledere og ansatte ser ut til å anse som viktigst i forhold til ledelse. Så kan man diskutere om det de uttrykker muntlig at de savner mest, og som de sier er det viktigste, er det de vektlegger mest i ledelse, eller er det slik at det er det de faktisk gjør som er det de vektlegger mest. Slik det også har kommet frem gjennom de foregående kapitlene er det mange oppgaver som gjøres, men at det er den administrative biten med innleie av vakter og oppfølging av sykemeldte som ser ut til å være det lederne bruker aller mest tid på. Er det da egentlig dette de vektlegger mest? Eller handler det bare om at det er en del ting som må gjøres for at driften skal gå sin gang, slik som f.eks. innleie av vakter. Det kan jo også diskuteres om, som nevnt tidligere, at det handler om hvordan man ser på de ulike oppgavene og ser de i sammenheng. Fordi oppfølging av sykemeldte kan handle om nettopp det å se folkene sine, sørge for at de føler seg sett og hørt. Og dette med innleie av vakter kan handle om fordeling av ressurser både i antall hoder på jobb og fordeling av kompetanse. Dette er jo noe som blir tatt opp som en viktig del av ledelse, samtidig som man sier at dette med innleie av vakter tar for mye tid. Kanskje handler det om å se sammenhengene, evt. at tidsbruken kan

reduseres noe selv om oppgaven er viktig slik at man frigjør med tid til å være tilstede i enhetene og følge opp de ansatte med samtaler osv. enda mer.

5.2.1 Adizes lederroller

Hvilke lederroller er det så som reflekterer det som vektlegges? I min beskrivelse av lederroller har jeg valgt å bruke Adizes` roller Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør (PAIE). Produsenten i denne rolle beskrivelsen til Adizes er den lederen som jobber for måloppnåelse og resultater (Strand, 2007). Dette kan minne mye om management (NPM) ledelse som handler om å nå mål og resultater (Baldersheim & Rose, 2014). Samtidig knyttes også ofte den faglige profesjonsledelsen til Produsent rollen (Strand, 2007), der det handler om å levere en tjeneste ut fra et profesjonsperspektiv.

Administratoren er den som jobber for at systemer fungerer og regler følges (Strand, 2007). Her kan det ses sammenhenger med den neo-byråkratiske leder. Neo-byråkratisk ledelse handler også om rammeverk, regler og systemer (Berg, 2015).

Integratoren er som beskrevet over den som motiverer og støtter medarbeiderne (Strand, 2007). Denne lederen har fokuset på de ansatte og hvordan han/hun kan få disse med seg. Det handler om åpenhet og samarbeid samt en positiv holdning til den sosiale biten ved lederskap (ibid). Det vil fort skinne igjennom hvis en leder forsøker å være støttende og inkluderende, men ikke egentlig mener det. I tillegg må ledere være bevisste på at de alltid vil være et symbol på ledelse uansett kontekst. Ledere kan inneha ulike type lederroller, men vil alltid bli analysert og sett på som leder av de ansatte. Dette er uavhengig av om man faktisk er på jobb eller ikke, noe som er et viktig hensyn å ha forståelse for som leder. Det hjelper lite hva en leder sier for å støtte og motivere sine ansatte hvis lederen i en annen setting gjør det stikk motsatte av hva han/hun har sagt til sine ansatte.

Entreprenøren i Adizes modell er opptatt av å utvikle tjenester og nye produkter (Strand, 2007). Denne lederen er litt mer «fremoverlent» og søker kontakt med omverdenen og er klar til å endre organisasjonen dersom det ser ut til at endring kan gi dem fortrinn (ibid.).

5.2.2 Produsenten

Vi vet jo at det stilles en god del krav til ledere i dag i forhold til økonomi, og det å levere tjenester innenfor tildelte rammer. Dette kan knyttes til Adizes (1980) produsentrolle. Både ledere og ansatte sier at mål og resultater er jo en del av det hele, men noe de ikke legger

veldig mye fokus på. Som en uttalte: «*Det får komme litt av seg selv*». Dette sier egentlig ganske mye, man vet at det er der, men ikke noe man legger vekt på eller streber mot i hverdagen. Ikke fra de ansattes side i alle fall. Det er en av de intervjuede lederne som uttrykker at hun har fokus på dette med å nå mål. Utover dette ser det ut til å være et krav som ligger der, men som ikke er noe man bevisst jobber mot i det daglige arbeidet selv om en leders ansvar i forhold til produsentrollen er å påvirke til nå prestasjoner og mål (Strand, 2007). Kanskje ligger dette fokuset noe høyere opp i ledelseshierarkiet, da førstelinjelederne ser ut til å ha mer fokus knyttet til praktiske oppgaver og nærkontakten med sine ansatte. Hvis man ser på produsentrollen i forhold til dette med profesjonsledelse og det å få jobben gjort, eller levere en tjeneste ut fra dette perspektivet, kan man f.eks. se på dette med at lederne som er sykepleiere går inn å tar sykepleiefaglige oppgaver ved behov. De ønsker at ting skal gå sin gang, og setter den faglige delen av jobben i fokus og velger da å gå inn og gjøre dette.

5.2.3 Administrator

Så vet vi at kommunene og dermed også sykehjemmene er byråkratisk styrte organisasjoner på mange områder, slik at Administrator rollen også må være representert til en viss grad. Og de intervjuede uttrykker jo også at de ønsker at det er orden, at lederen er den som bestemmer når det trengs, slik at funnene også viser at dette er et behov. Lederne bruker mye tid på denne rollen. Alt som har med organisering av turnus og vakter kommer inn her, og nevnes av alle de intervjuede som noe som tar mye tid.

5.2.4 Integrator

I kommunen som undersøkes i studien er det et stort fokus på det som kalles HR ledelse. En myk ledelse vil mange si. Medarbeiderne er den viktigste ressursen man har og et godt samarbeid og forståelse for hverandre her vil være avgjørende. Personalledelse eller HR ledelse kommer inn under Strands I for Integrator i PAIE oppdelingen av leder roller. Integrator rollen innebærer bl.a. å støtte, motivere og utvikle medarbeiderne, dette er ofte en svært fremtredende del av forventningene til offentlig ledelse (Strand, 2007). Så her samsvarer kommunens forventninger til ledelse på mange måter med det ansatte og lederne selv sier er ledelse. Som beskrevet i kap. 4 er både ledere og ansatte opptatt av at lederen ivaretar sine ansatte. De skal være åpne, snille og omsorgsfulle, samtidig som de sørger for faglig utvikling og kompetanse. Når fokuset på ledelse ligger her og man innehar denne Integrator rollen kan man kanskje forvente at disse lederne er mer «ute på gulvet» blant sine

ansatte. Og det kan se ut til, ut fra funnene i undersøkelsen, at de også er det en god del, men at det ønskes i enda større grad.

5.2.5 Entreprenøren

Entreprenør rollen ser ut til å være mer fraværende. I alle fall er dette med entreprenørskap noe som ikke nevnes av hverken ledere eller ansatte i intervjuene. Det ser ut til at de er mer opptatt av det som skjer her og nå, mens nyskaping ikke har fokus hos førstelinjeledere på sykehjem. Når vi så på Mintzberg sin overvåker rolle som f.eks. kan knyttes til det å følge med i samfunnet for å være i stand til å følge trender og endringer i samfunnet var heller ikke denne knyttet særlig til det som lå utenfor egen organisasjon. Det handlet mer om det å følge med i egen organisasjon for å oppdage og få med seg det som skjedde her. For å få en oversikt over rollene er de her satt opp i en tabell med noen eksempler på ulike typer av rollebruken:

Rolle	Oppgaver
Produsent	<ul style="list-style-type: none"> • Sykepleierlederen går inn å gjør sykepleiefaglige oppgaver som stell, injeksjoner etc. • Holde budsjetter • Leverer best mulig tjeneste til alvest mulig pris, ikke fokus men en oppgave lederne uttrykker at de har.
Administrator	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkisk styrte organisasjoner der det er flere lederledd. Enhetslederne har fagledere over seg osv. • Ansatte uttrykker ønske om at lederen bestemmer • Utfører administrative oppgaver som innleie etc.
Integrator	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen skal være tilgjengelig og tilstede • Lytte og forstå sine ansatte • Motivere og veilede de ansatte
Entreprenør	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke fremtredende i funnene

Tabell 4 Oversikt over PAIE rollene og hvordan de kommer frem i studien

5.3 Analyse av hva brukes tiden på og har fagbakgrunn noe å si for utførelsen?

Forsknings spørsmål 3: *Hva bruker ledere mest tid på i sin jobbhverdag, og hvordan påvirker fagbakgrunn lederes utførelse av ledelse?*

I de neste underkapitlene vises det til hvordan de ulike ledelseslogikkene er i bruk i den daglige ledelsen på sykehjem ut fra hva lederne bruker tiden sin på og de uttrykte behovene fra ansatte og ledere. Og videre hva funnene viser i forhold til behov for fagbakgrunn og hvordan denne evt. påvirker utførelsen av ledelse på sykehjem.

5.3.1 Hybridledelse

Når det gjelder dette med hva ledere bruker tiden sin på er ansatte og ledere ganske enige om dette. Det kommer tydelig frem som nevnt gjentatte ganger at lederne bruker mye tid på administrasjon og oppfølging, samt samtaler og diverse oppgaver og spørsmål som kommer på i løpet av dagen. Det er også tydelig at begge partene ønsker mer tid til nettopp samtaler og tilstedeværelse i selve enheten. Allerede her ser vi en kombinasjon av ulike ledelses logikker. De administrative oppgavene som ledere gjør kommer inn under både management ledelse og neo-byråkratisk ledelse, der management ledelse bl.a. fokuserer på å fordele ressurser. Videre vet vi at kommunene og derfor også sykehjemmene er byråkratier og i den senere tid har også de fått større krav til økonomi, og derfor slår den neo-byråkratiske logikken inn. Dette med oppfølging og kontakt med ansatte, samtaler og tilstedeværelse er typisk for leadership logikken (Burns, 1978; Hackman, 2002). Altså ser det ut til at en kombinasjon av de ulike logikkene er tilstede – hybrid ledelse.

5.3.2 Leadership

Gjennom intervjuene kommer både ansatte og ledere stadig tilbake til dette med personligheten til ledere som er så viktig. Det å bli sett og hørt av sin leder. Føle seg verdsatt, og ha tillit til lederen blir av både ansatte og ledere sett på som viktig for ledelse. Berg (2015) sin beskrivelse av den «Multifaglige leder» ser ut til å samsvare med mange av de funnene jeg gjorde i min studie. Dette med leadership kommer tydelig frem som et behov for de ansatte, og noe også lederne selv ser på som viktig. Videre når leadership er med som et grunnlag for ledelsen som blir utført, og man kombinerer management, faglig ledelse og neo-byråkratisk ledelse dekker man de oppfatninger om hva ledelse er fra både ansatte og ledere. Så er det ulike komponenter som oppleves som mer fremtredende enn andre og noen mer viktige enn andre, men til sammen danner de en helhet.

5.3.3 Management logikk

Videre er det behov for ledere som har fokus på fordeling av ressurser og også dette med mål og resultater. Nå sier både ledere og ansatte at dette ikke er et hovedfokus. Som funnene viser er ikke fokuset så stort på mål og resultater, men dette med fordeling av ressurser er de svært opptatt av. For eksempel dette med innleie av vakter, sørge for nok folk på jobb og riktige folk på jobb med tanke på kompetanse osv. kommer igjen og igjen. Begge parter sier at det brukes veldig mye tid på dette, og at de kanskje skulle ønske at tiden ble brukt litt annerledes, samtidig sier de at det er viktig. Management er den type ledelse som mange av disse oppgavene og formene for ledelse kommer inn under. Videre vet vi også at kommunene og dermed sykehjemmene også er byråkratisk styrte organisasjoner med en formell ledelse. Fokuset på økonomi og krav til dokumentasjon av en forsvarlig tjeneste har blitt større og større med årene (Kjekshus, Byrkjeflot & Torjesen, 2013) (Torjesen, Byrkjeflot & Kjekshus, 2011).

5.3.4 Faglig logikk

Det å bekrefte eller avkrefte at fagbakgrunn har noe å si for utførelsen av ledelse er vanskelig. Har fagbakgrunnen noe å si for det lederne velger å bruke tiden sin på? Alle lederne som ble intervjuet hadde helsefagligbakgrunn, så på den ene siden kan man si at det ikke kommer frem et riktig syn på dette her, fordi det kan tenkes at lederne som selv er helseutdannet er inhabile i et spørsmål om helsebakgrunn er viktig i en jobb som leder på sykehjem. På den andre siden svarte alle de ansatte at det var viktig med fagbakgrunn, mens det hos lederne selv var noe mer usikkerhet rundt dette. Men selv de lederne som sa at det kanskje ikke hadde så stor betydning, og at det kunne gi dem et mer åpent sinn å ikke ha helseutdanning i en slik jobb, sa at en helsefagligbakgrunn kunne gi dem mer respekt og gjøre at de lettere blir hørt av sine ansatte. Et annet spørsmål man også kan stille seg er jo om det er en grunn til at alle lederne hadde helsefagligbakgrunn. Jeg har også utenom intervjuene undersøkt hva slags utdanning lederne for sykehjem har i den kommunen undersøkelsen er fra, og det viste seg at alle lederne for sykehjem i denne kommunen hadde helsefagligbakgrunn. De fleste var sykepleiere, mens det var en med vernepleier bakgrunn og en som var utdannet hjelpepleier. Grunnen for å undersøke dette var for å sjekke om mitt utvalg var representativt for gruppen, noe jeg da vil konkludere med at det er. Den faglige logikken er altså fremtredende med tanke på at alle lederne hadde helsefaglig bakgrunn, og dette beskrives som viktig av flertallet som ble intervjuet. Det at flertallet av de intervjuede påpeker viktigheten av å ha en

helsefagligbakgrunn som leder på sykehjem og at alle lederne for sykehjem i denne kommunen hadde helsefagligbakgrunn støttes også gjennom teori. F.eks. finner vi at kravet til kvalitet i tjenesten fremheves som en årsak til den store andelen profesjonsledere innen helse (Torjesen, Kjekshus og Byrkjeflot, 2011).

Når en ser på hva ledere og ansatte beskriver at ledelse er og hva som er viktig for dem at en leder gjør, samt hva de faktisk bruker tiden sin på er det mange ulike oppgaver og personlighetstrekk som nevnes. Det er ledere med mange ferdigheter og behov som trengs. Det er, som sagt, fra ansattes side en klar mening om at ledere i sykehjem bør ha en helsefaglig bakgrunn. Dette fordi de ansatte ønsker at lederen skal kunne faget de ansatte skal utføre, og de har behov for å kunne spørre sin leder om råd og veiledning i forhold til faglige spørsmål. De sier også at det er viktig for at lederen skal forstå dem og den situasjonen de står i hver dag

Også lederne ser mange fordeler ved det å ha helsefagligbakgrunn, alle de intervjuede angir fordeler ved det å være fagutdannet som leder på sykehjem. Noen ledere sier at de ikke er sikre på at det er nødvendig og sier også som nevnt tidligere at det kan føre til at de ser ting på en litt låst måte, hindrer dem i å tenke nytt. Men alle sier at det gjør at de ansatte hører mer på dem og at det gir dem mulighet til å gi råd og veiledning, noe de opplever at de ansatte setter pris på.

Ut fra disse funnene kan det fremlegges at det å ha en helsefagligbakgrunn ser ut til å være viktig for begge partene, både ansatte og ledere.

5.3.5 Neo-byråkratisk logikk

Vi vet jo som nevnt før at sykehjem er byråkratisk styrte organisasjoner. Det er et økende krav til rapporter og økonomiske rammer som skal holdes. Det dreier seg mer og mer mot en økonomisk logikk enn den tidligere rettferdige fordelingen av goder. Man blir sammenlignet på tvers av sykehjem o.l. Flere av lederne nevner dette med økt krav til dokumentasjon. Det skal drives en forsvarlig drift i tråd med hva som er bestemt i ledelseshierarkiet.

5.3.6 Fagbakgrunn eller ikke?

Som nevnt innledningsvis her kan det være vanskelig å konkludere med om fagbakgrunnen har noe å si for hvordan ledelse utføres. Men på bakgrunn av funnene kan man i alle fall si at det oppleves som viktig nettopp for denne delen med opplevelse av forståelse fra ledelsen, og

at man kan søke råd og veiledning. Så kan det tenkes på den ene siden at med en helsefaglig bakgrunn vil man prioritere nettopp denne delen av ledelse og dermed utføre ledelse på en litt annen måte. På den andre siden kan man si at uten helsebakgrunn kan man likevel velge å prioritere å lytte og se sine ansatte på en måte som gjør at de likevel føler seg forstått. Man kan også gi råd og veiledning på generelt grunnlag selv om man ikke har den helsefaglige kunnskapen som trengs for å gjøre det i forhold til faglig kunnskap. Som sagt er ansatte i alle fall helt klare på at de mener at det er den helsefaglige bakgrunnskunnskapen som trengs. Det ser altså ut til på bakgrunn av funnene i denne undersøkelsen at det er de hybride lederne det er behov for som førstelinje leder på sykehjem.

Logikker	
Leadership	Viktig for ansatte og ledere
Management	Ikke et hovedfokus for ledere og ansatte, men likevel viktig for dem, samt at det inngår i ytre krav til ledelse.
Faglig logikk	Viktig for ansatte og også de fleste lederne
Neo-byråkratisk logikk	Et politisk krav

Tabell 5. Ledelseslogikker i bruk i sykehjem, en oppsummering

Som vi ser i tabellen kommer alle de ulike ledelses logikkene inn. Når vi vet at mange ledere innenfor helse er profesjonsledere ser vi at det er mange andre logikker de også må forholde seg til. Det ser ut til at det ikke er nok å bare kunne faget da både ansatte og ledere selv samt ytre faktorer som f.eks politiske krav sier noe om hva som forventes og kreves av ledere i denne sektoren. Og som nevnt tidligere ser vi store likhetstrekk mellom ansattes og lederes oppfattelse av ledelse. Det er lite sprik i hva de oppfatter som ledelse og hvordan de mener det burde være. Det ser altså ut for at det er den hybride lederen som kreves der alle de nevnte logikkene i tabellen kombineres. De samme tendensene som ses hos Bergs (2015) sin «Multifaglige leder».

Når en ser på alle de tre teoribolkene, Mintzbergs roller, Adizes roller PAIE og ledelseslogikkene viser alle tre analysene at det er kombinasjoner det er behov for. Funnene i studien indikerer at man må sette sammen ulike roller og logikker for å få en helhetlig ledelse der man favner alle behovene. Det kan også trekkes frem at ledelse på sykehjem ser ut til å stemme godt overens med ledelse ellers i helsesektoren. Det er en stor andel av lederstillingene som er besatt av profesjonsledere, og man antar at det kan være kravet om kvalitet i tjenesten som kan være årsaken (Torjesen, Kjekshus og Byrkjeflot, 2011). Samt at profesjonslederne må kunne økonomi og regnskapsteknikker i tillegg til faget sitt (Berg, Byrkjeflot og Kvåle, 2010).

6.0. OPPSUMMERING

Målet med denne studien var å se på hva ledelse på sykehjem er, sett fra lederes og ansattes synspunkt, hvor bakteppet for ønsket om å se på dette var uttalelser som

«Vi får aldri tid til å drive ledelse – vi blir slukt av alle andre oppgaver!»

Gjennom å se på hvilke betraktninger ansatte og ledere hadde om begrepet ledelse, og videre se på hvordan dette samsvarte med deres oppfattelse av ledelse slik det blir utført i det daglige i deres virke på sykehjem ønsker jeg å presentere likheter og forskjeller mellom ledere og ansattes betraktninger og oppfattelse av det samme – ledelse. I tillegg hvilke eventuelle sprik som fantes mellom oppfattelse av ledelse i det daglige og de betraktningene man gjør seg om ledelse.

Det ses store likheter i de betraktningene ledere og ansatte har om ledelse. Man ser at ansatte har en tendens til å beskrive *personligheten* til leder når de får spørsmål om ledelse og hva dette er for dem, mens lederne knytter det i større grad til *lederoppgaver*. Likevel kan det knyttes opp til de samme tingene og man ser helt klare likhetstrekk. F.eks kan det ansatte beskriver som at ledelse for dem er en leder som er åpen og omsorgsfull og bryr seg om sine ansatte, knyttes til det ledere beskriver som ledelsesoppgaver som å lytte til sine ansatte, være der for dem og gjøre praktiske oppgaver som f.eks skifte batterier på alarmer for at de ansatte skal kunne utføre sin jobb.

Det er ansatte og ledere på sykehjem som er intervjuet. De ansatte var utdannet helsefagarbeidere og sykepleiere og noen hadde tilleggsutdanninger innen psykisk helsearbeid. Lederne som ble intervjuet hadde alle helsefaglig bakgrunn, de var sykepleiere eller vernepleiere med diverse kurs innenfor ledelse. Grunnen for at dette nevnes igjen er at det kan være en medvirkende årsak til at betraktningene rundt ledelse er såpass sammenfallende. De har alle en helsefaglig bakgrunn, både ansatte og ledere. I alle intervjuene ser man en tendens til at det er en såkalt myk ledelse som er fremtredende. Både ansatte og ledere fremhever dette. Dette støttes av Integratoren i PAIE rollene til Adizes (1980), og Mintzberg (2009) sine Interpersonlige roller. I litteraturen finner man også at dette med HR ledelse, også kalt myk ledelse er typisk for offentlig sektor. Samtidig konkurrerer Integrator rollen i det offentlige med Produsent- og Administrator rollen (Strand, 2007). Dette kommer også tydelig frem i funnene som gjøres i denne studien. Både ledere og ansatte sier at det brukes mye tid på administrative oppgaver som f.eks. innleie av vakter. Dette er et

soleklart eksempel på en administrativ oppgave som begge parter sier er en nødvendig del av ledelse, men samtidig noe de mener det brukes alt for mye tid på. Samtidig presiserer spesielt ansatte at det er viktig at lederne passer på at det er nok folk og rett folk på jobb til en hver tid. Altså en viktig oppgave, men den står i konkurranse med de oppgavene som går ut på å være tilstede, og støtte de ansatte i det daglige. Her ser man altså et sprik i det man oppfatter at gjøres i det daglige og det man betrakter som viktig for ledelse. Spriket går ikke på om det de oppfatter som ledelse, altså det å være tilstede og tilgjengelig, gjøres i det daglige, for det kommer det frem at de gjør, men det ønskes i større grad enn det som er tilfellet nå. Og spriket da i motsatt retning der det oppfattes at det gjøres mange administrative oppgaver, og de betrakter også dette som ledelse, men det tar for stor plass i det daglige.

Når man ser på andre studier av ledelse og endringer i ledelse innenfor helsesektoren samsvarer mine funn med andre studier. Nå er f.eks Berg (2015) sin doktorgrad studie: «*Multifaglige ledelse*» knyttet til spesialisthelsetjenesten, men man kan se samsvar i forhold til behovene for de ulike ledelseslogikkene også innenfor denne studien som knyttes til primærhelsetjenesten.

Både Mintzberg (2009) og Adizes (1980) teorier om roller bidrar i analysen til å forstå ulike typer ledelse og hvordan disse typene gjenspeiler måter å lede på. I Mintzberg (2009) sine beskrivelser av ledelse i det daglige kan man finne støtte for de funnene som ble gjort i denne studien av hva ledere gjør i sin daglige jobb som ledere. Vi ser at mange av oppgavene og oppfattelsen av hva lederne gjør i sin jobbhverdag har mange likhetstrekk med det Mintzberg (2009) fant i sine studier av ledes jobbhverdag. Altså er dette med på å bekrefte reliabiliteten og validiteten i denne studien.

Når det gjelder betraktninger rundt fagbakgrunn og ledelse kan det ses en liten forskjell mellom ledere og ansatte. Alle de ansatte som ble intervjuet er helt klare på at de mener det er nødvendig med en helsefagligbakgrunn som førstelinjeleder på sykehjem. De begrunner dette med at lederen må ha forutsetninger for å forstå sine ansatte og den jobben som skal gjøres. Det er viktig for dem at lederen kan den jobben ansatte skal gjøre og at de kan spørre sin leder til råds om faglige spørsmål, så vel som alle andre mer generelle spørsmål en leder bør kunne. Lederne selv er noe mer forsiktige i sine uttalelser på om det er nødvendig med helsefagligbakgrunn. Noen av de intervjuede lederne sier at det er nødvendig, mens andre sier at de er usikre på om det er nødvendig, men at det gir dem fordeler. En leder uttrykker at det også kan hindre dem i å se ting på andre måter, men er samtidig klar på at det er fordeler med

å være helseutdannet i en jobb som førstelinjeleder på sykehjem. Altså er trenden klar også her, det er overvekt på å mene at fagbakgrunn har noe å si for utførelsen av ledelse. Dette kan teoriene om hybridledelse understøtte. De forskjellige teoriene om de ulike delene av hybrid ledelse, altså leadership, managementlogikk, faglig logikk og neo-byråkratisk logikk bidrar i analysen til forståelsen av de ulike sidene av ledelse og vi ser at de ulike lederoppgavene som de intervjuede fremhever som ledelse kan knyttes til ulike logikker og at de sammen fanger opp alle de ulike sidene som betraktes som ledelse både av ledere og ansatte. Altså ser vi at både ansatte og ledere selv gir uttrykk for at det er de hybride lederne som trengs i førstelinjeledelse på sykehjem for å dekke både de betraktninger som gjøres om ledelse, og de oppfatninger av hva som gjøres, og bør gjøres, av ledere på dette nivået. Dette sammenfaller med annen teori om hybridledelse (Battilana & Lee, 2014; Berg, 2015; Berg, Byrkjeflot & Kvåle, 2010; Kjekshus, Byrkjeflot & Torjesen, 2013). Bl.a. skriver Kjekshus, Byrkjeflot & Torjesen (2013), om de komplekse problemene og utfordringene som oppsto i helsesektoren når man gikk over til mer generell ledelse. Man så behovet for å kombinere generell ledelse og profesjonsledelse, og det er dette som kommer frem her også, behovet eller ønsket om profesjonsledelse, samtidig som man som leder må kunne håndtere mer generell ledelse med administrative oppgaver og økonomiansvar.

I forhold til debatter og nytte for andre tenker jeg at siden det både i denne undersøkte kommunen, og ellers i landet, ser ut til og stadig komme opp en diskusjon om hva ledelse er, og hvilke oppgaver en leder skal gjøre ville det være nyttig å undersøke rundt dette. Dersom jeg gjennom å undersøke, og få noen svar, kan gi leserne av oppgaven noen ideer å bygge videre på i forhold til ledelse, og kanskje gi en forståelse av hvilke oppgaver ledelse er satt sammen av, sett fra både ledes og ansattes synspunkt, vil det kanskje lette litt på det presset som ofte kommer frem at enhetsledere / mellomledere er i. Siden betraktningene rundt ledelse både fra ansatte og ledere er forholdsvis sammenfallende, og begge parter ønsker seg mer tilstedeværelse og tilgjengelighet og mindre administrative oppgaver som tar tiden bort fra nettopp tilstedeværelse og tilgjengelighet, er det mitt innspill til videre forskning. Altså det å se på hvordan lederne kan skaffe seg mer tid og rom for tilstedeværelse og tilgjengelighet, og likevel ivareta de administrative oppgavene da disse også ses på som viktig for ledelse, men at de tar for stor del slik ledelse på sykehjem oppfattes i dag. Er det rutiner som må endres, og er det mulig å få til noe slikt innenfor de økonomiske rammene vi har? Hva er det som skal til for å dekke dette gapet mellom den tilstedeværelsen og tilgjengeligheten man ønsker, og slik det er i praksis i dag? Er det mulig? Det hadde vært interessant å funnet ut av.

Studien viser at alle oppgavene lederne blir «slukt» av er ledelse, slik de selv og ansatte oppfatter ledelse, men at det er oppgaver som tar mer tid enn andre, og begge parter oppfatter at denne fordelingen spriker fra hva de uttrykker er behovet og ønskelig for ledelse.

Videre kan man jo også undre seg på om dagens ledelse slik den utføres og oppfattes vil tilfredsstillende fremtidens krav til ledelse. Som nevnt innledningsvis i studien kommer det stadig nye krav til tjenesten. Lovendringer og reformer har satt sitt preg på dette. Samtidig som vi vet at eldrebølgen er på vei og vi får fler og mer kompliserte brukere. Samarbeid på tvers av sektorer og helhetlig problemløsning vil være et økende krav (Baldersheim & Rose, 2014). Når vi ser at entreprenørrollen er så lite fremtredende i dagens ledelse på sykehjem kan man undres på om det må noen endringer til for å hankses med fremtidens utfordringer. Må entreprenørrollen sterkere inn for å utvikle sektoren slik at den er i stand til å samarbeide og ivareta brukerne i tråd med kravene? Hvis det om noen år hadde blitt gjort en liknende studie som denne, hadde det vært interessant å se om entreprenørrollen var blitt mer fremtredende enn den fremstår i dag.

7.0 LITTERATURLISTE

- Adizes, I., (1980) *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget.
- Andersen, S.S., (2013) *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Askeland, H., (2016) *Hverdagsledelse: diakoni, verdier og ledelse i praksis*. Vitenskapelige høyskole/Det Teologiske Menighetsfakultet. (PhD), Bibsys. Brage.
- Baldersheim, H. & Rose, L. E. (red) (2014) *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. 3. Utgave. Oslo: Fagbokforlaget.
- Bass, B., M. (1990) From transactional to transformal leadership: learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 13(3):19-36.
- Battilana, J. & Lee, M., (2014) Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals* 8(1):397-441.
- Berg, O., (2005) *Fra politikk til økonomikk. Den norske helsepolitikks utvikling det siste sekel*. Oslo: Tidsskriftets tidsserie. Den norske lægeforening.
- Berg L.N., (2015). *Multifagligledelse – Hybridisering av sykehusledelse etter NPM-reformer*. (PhD), Bergen: Universitetet i Bergen.
- Berg L.N, Byrkjeflot, H. og Kvåle, G., (2010) Hybridledelse i sykehus – en gjennomgang av litteraturen. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 12 (3) 30-49.
- Bolman, L. G. og Deal, T.E., (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bovaird, T. og Loeffler, E., (2016) *Public management and Governance*, London og New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Bukve, O., (2012) *Lokal og regional styring. Eit institusjonelt perspektiv*. Oslo, Samlaget
- Burns, J.M., (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrkjeflot, H., (red.) (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Christensen, T. & Lægreid, P., (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham: Ashgate.
- Christensen, T., Lægreid, P., Røvik, K. A. A., & Roness, P. G., (2007). *Organization theory and the public sector: instrument, culture and myth*. London: Routledge.
- Erichsen, V., (1996) *Profesjonsmakt. På sporet av en norsk helsepolitisk tradisjon*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A., (1996). *The New Public Management in action*. Oxford: University Press.
- Flynn, R., (2002) Managerialism, professionalism and quasi-markets. I: M. Exworthy & S. Halford (red.), *Professionals and the new managerialism in the public sector*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Hackman, J.R., (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- <https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonpsykologi/2012/02/tre-sider-av-faglig-ledelse>.
- Jacobsen, D. I., (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utgave) Cappelen Damm as.
- Jacobsen, D. I., (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jellinggaard, M. og Krautwald, A., (2015) *Oplagt – at lede adfærd*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L., (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kjekshus, L.E., og Bernstrøm, V., (2010) *Helseforetakenes interne organisering og ledelse* (INTORG2009). Avdeling for helseledelse og helseøkonomi, Universitetet i Oslo. Skriftserie2010:4.

- Kjekshus, L.E., Byrkjeflot, H. og Torjesen, D.O., (2013) Organisering og ledelse i sykehus etter NPM – legenes tilbaketrekning. I Tjora, A, og Melby, L. (red.) *Samhandling for helse. Kunnskap, kommunikasjon og teknologi I helsetjenesten*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S., (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.Utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Llewellyn, S., (2016) Two-way windows: clinicians as medical managers. *Organization Studies* 22(4):593-623.
- Mintzberg, H., (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row publishers.
- Mintzberg, H., (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Pollitt, C., & Bouchaert, G., (2011), *Public Management Reform. A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: University Press.
- Røvik, K. A., (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitets forlaget.
- Seland, I., Olsen, M.S., Solem, A., Lysø, I.H., Aamodt, P.O. og Røsdal, T., (2012), *Spørsmål om tid. En studie av arbeidsbetingelser og tidsbruk for ledere av skoler og sykehjem*. NTNU Samfunnsforskning AS, Rapport 18/2012. OSLO: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Stortingsmelding 26, (2014-2015), *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*. Det kongelige helse- og omsorgsdepartementet.
- Stortingsmelding 29, (2012-2013), *Morgendagens omsorg*. Det kongelige helse- og omsorgsdepartementet.
- Strand, B., (2011), *Hverdagsledelse i barnehagen: hva er egentlig ledelse?* Universitetet i Agder. Masteroppgave.
- Strand, T., (2007), *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2.utgave) Bergen. Fagbokforlaget.
- Thagaard, T., (2013), *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thornton, P. & Ocasio, W., (2008), Institutional Logics. I: R. Greenwood, C. Oliver, S.K. Andersen & R. Suddaby (red.), *Handbook of Organizational Institutionalizm* CA: Sage

Toft, I., (2013), *Lederutvikling i norske kommuner*. En kvantitativ studie i 68 kommuner. Universitetet i Agder. Masteroppgave.

Torjesen, D. O., (2007), *Kunnskap, profesjon og ledelse. Kunnskapsperspektiver på ledelse i norsk helsetjeneste*. Tidsskrift for samfunnsforskning. Vol48, Nr 2,275-290.

Torjesen, D. O., Byrkjeflot og Kjekshus, L. E., (2011), Ledelse i helseforetakene – en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus. I Askvik S. mfl. (red.) *Kunnskap om Ledelse*. Festskrift til Torodd Strand, Fagbokforlaget.

Yin, R. K., (2009), *Case Study Research, Design and Methods*. Los Angeles:SAGE.

Øyum, L. og Trovatn, H., (2010), SINTEF A14736 Åpen rapport- *Et europeisk arbeidsliv i endring – hva skjer med de ansattes medbestemmelsesmuligheter?* SINTEF Teknologi og samfunn. Teknologi ledelse. Trondheim.

8.0 VEDLEGG

- Vedlegg 1: Informasjonsskriv til ansatte**
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv til ledere**
- Vedlegg 3: Samtykkeerklæring for forskningsprosjekt om ledelse i sykehjem, for ansatte**
- Vedlegg 4: Samtykkeerklæring for forskningsprosjekt om ledelse i sykehjem, for ledere**
- Vedlegg 5: Intervjuguide, til intervju av ledere**
- Vedlegg 6: Intervjuguide, til intervju av ansatte**
- Vedlegg 7: NSD sin vurdering av prosjektet «Ledelse på sykehjem»**

Informasjonsskriv til ansatte

Vil du delta i forskningsprosjektet *om ledelse i sykehjem?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hva ledelse er for ledere og ansatte ved sykehjem i kommunen. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved Universitetet i Agder på erfarings basert mastergrad studie i ledelse, med spesialisering i helseledelse. Jeg ønsker i min studie å intervjuere ledere og ansatte på sykehjem. Disse intervjuene er en del av innsamlingen av data til min studie om ledelse. Bakgrunnen for oppgaven er at jeg ønsker å finne mer ut om hvordan ledere og ansatte selv oppfatter ledelse og hva som er viktig for dem innenfor dette området.

Jeg ønsker gjennom denne studien, å tilføre mer kunnskap om emnet og ønsker derfor å intervjuere deg som et ledd i denne studien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Min veileder er førsteamanuensis Laila Nordstrand Berg ved institutt for samfunnsfag ved høgskolen på Vestlandet. Hun er ansvarlig for prosjektet og hun kan kontaktes på laila.nordstrand.berg@hvl.no

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker i min studie å intervjuere enhetsledere og ansatte fra sykehjem i en kommune. Du er utvalgt fordi jeg har en antagelse om at du har noe å tilføre min studie ut fra din stilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for å innhente de opplysningene jeg trenger i studien er som nevnt ovenfor intervjuer. Intervjuene vil forgå ved at jeg kommer til din arbeidsplass til en tid vi har avtalt på forhånd, evt. til annet sted dersom det er ønskelig. Vi vil ha en samtale rundt temaene nevnt tidligere, og hvor jeg vil stille noen spørsmål jeg ønsker å få belyst. Et intervju vil ta ca 30 - 45 minutter og jeg ønsker å ta samtalen opp på lydfil. Det er bare jeg som har tilgang til lydfilen. Etter intervjuet renskrives lydfilen ordrett, teksten anonymiseres og det er bare jeg som vil ha tilgang til koblingen mellom lydfil og tekst.

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 jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg holde adskilt fra lydfil og tekst slik at dette ikke kan kobles sammen av andre.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Etter studiens avslutning som er forventet å være i desember 2019 slettes lydfilene og de rettskrevne intervjuene. Det er bare de anonymiserte tekstene som beholdes.

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 meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder 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:

- Anne B. Storakaas, tlf. 40916887, annebjorg.storkaas@skien.kommune.no
- Veileder Laila Nordstrand Berg, laila.nordstrand.berg@hvl.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anne B. Storakaas
Student
Universitetet i Agder

Informasjonsskriv til ledere

Vil du delta i forskningsprosjektet

om ledelse i sykehjem?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hva ledelse er for ledere og ansatte ved sykehjem i kommunen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved Universitetet i Agder på erfarings basert mastergrad studie i ledelse, med spesialisering i helseledelse. Jeg ønsker i min studie å intervjuere ledere og ansatte på sykehjem. Disse intervjuene er en del av innsamlingen av data til min studie om ledelse. Bakgrunnen for oppgaven er at jeg ønsker å finne mer ut om hvordan ledere og ansatte selv oppfatter ledelse og hva som er viktig for dem innenfor dette området.

Du som leder intervjues rundt dette teamet, men i tillegg skal ansatte på sykehjem i kommunen intervjues om ledelse: hvordan de oppfatter ledelse og ledertyper. De kommenterer altså på lederstil.

Jeg ønsker gjennom denne studien, å tilføre mer kunnskap om emnet og ønsker derfor å intervjuere deg som et ledd i denne studien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Min veileder er førstemanuensis Laila Nordstrand Berg ved institutt for samfunnsfag ved høyskolen på Vestlandet. Hun er ansvarlig for prosjektet og hun kan kontaktes på laila.nordstrand.berg@hvl.no

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker i min studie å intervjuere enhetsledere og ansatte fra sykehjem i en kommune. Du er utvalgt fordi jeg har en antagelse om at du har noe å tilføre min studie ut fra din stilling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for å innhente de opplysningene jeg trenger i studien er som nevnt ovenfor intervjuer. Intervjuene vil forgå ved at jeg kommer til din arbeidsplass til en tid vi har avtalt på forhånd, evt. til annet sted dersom det er ønskelig. Vi vil ha en samtale rundt temaene nevnt tidligere, og hvor jeg vil stille noen spørsmål jeg ønsker å få belyst. Et intervju vil ta ca 30 - 45 minutter og jeg ønsker å ta samtalen opp på lydfil. Det er bare jeg som har tilgang til lydfilen. Etter intervjuet renskrives lydfilen ordrett, teksten anonymiseres og det er bare jeg som vil ha tilgang til koblingen mellom lydfil og tekst.

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 jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg holde adskilt fra lydfil og tekst slik at dette ikke kan kobles sammen av andre.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Etter studiens avslutning som er forventet å være i desember 2019 slettes lydfilene og de rettskrevne intervjuene. Det er bare de anonymiserte tekstene som beholdes.

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 meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder 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:

- Anne B. Storakaas, tlf. 40916887, annebjorg.storkaas@skien.kommune.no
- Veileder Laila Nordstrand Berg, laila.nordstrand.berg@hvl.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anne B. Storakaas
Student
Universitetet i Agder

Samtykkeerklæring for forskningsprosjektet om ledelse i sykehjem.

For ansatte:

Studien gjennomføres av student Anne Bjørg Storakaas på studiet Master i ledelse ved Universitetet i Agder.

Jeg samtykker til:

- at jeg har lest og forstått informasjonsskrivet av 03.03.2019 for den ovennevnte studien, og har fått muligheten til å stille spørsmål
- at min deltagelse er frivillig og at jeg står fritt til å trekke meg når som helst uten å oppgi noen grunn, og uten at mine arbeidsrettigheter eller mine juridiske rettigheter påvirkes
- å bli intervjuet av ovennevnte student og at intervjuet blir tatt på bånd
- at om jeg trekker meg så vil opplysningene jeg har avgitt bli anonymisert. Opplysningene kan i anonymisert form likevel benyttes i analyser
- Jeg godkjenner at dataene oppbevares i anonymisert form til 01.02.2020, før de slettes og forstår at all identifiserende informasjon om meg blir fjernet for å beskytte min identitet
- å delta i intervju i forbindelse ovennevnte studie

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Samtykkeerklæring for forskningsprosjektet om ledelse i sykehjem.

For ledere:

Studien gjennomføres av student Anne Bjørg Storakaas på studiet Master i ledelse ved Universitetet i Agder.

Jeg samtykker til:

- at jeg har lest og forstått informasjonsskrivet av 03.03.2019 for den ovennevnte studien, og har fått muligheten til å stille spørsmål
- at min deltagelse er frivillig og at jeg står fritt til å trekke meg når som helst uten å oppgi noen grunn, og uten at mine arbeidsrettigheter eller mine juridiske rettigheter påvirkes
- å bli intervjuet av ovennevnte student og at intervjuet blir tatt på bånd
- at ansatte som intervjues kan kommentere på ledelse og lederstil
- at om jeg trekker meg så vil opplysningene jeg har avgitt bli anonymisert. Opplysningene kan i anonymisert form likevel benyttes i analyser
- Jeg godkjenner at dataene oppbevares i anonymisert form til 01.02.2020, før de slettes og forstår at all identifiserende informasjon om meg blir fjernet for å beskytte min identitet
- å delta i intervju i forbindelse ovennevnte studie

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

INTERVJUGUIDE, til intervju av ledere

Introduksjon:

Dette er en studie om ledelse på sykehjem og hvordan ledere og ansatte oppfatter ledelse. Du har som deltager i studien mottatt et informasjonsbrev om studien og har samtykket skriftlig til å delta gjennom å bli intervjuet. Du kan når som helst trekke deg fra studien uten noen konsekvens for deg, og uten å måtte oppgi grunn for at du ønsker å trekke deg. Studien er meldt til NSD.

Informasjon om deltager:

- alder, yrke og utdanningsbakgrunn

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Hvordan samsvarer det ledere og ansatte mener er ledelse, med det lederne gjør hver dag på jobb i sin stilling som leder, og hvordan kan lederes og ansattes oppfattelse av ledelse ses i lys av ulike typer lederroller?	<ol style="list-style-type: none">1. Fortell hva du gjør en helt vanlig dag på jobb2. Hva skulle du gjerne gjort mer av i din jobb som leder, er det noe du savner?3. Hva styrer din arbeidshverdag?4. Hva får du tilbakemelding på fra dine ansatte at det er viktig for dem at du gjør?5. Hva er ledelse for deg? Beskriv med egne ord
Hva bruker ledere mest tid på i sin jobb hverdag, og hvordan påvirker fagbakgrunn lederes utførelse av ledelse?	<ol style="list-style-type: none">6. Hva opplever du at du bruker mest tid på i din jobb?7. Er det noe som du ikke får tid til å gjøre, som du mener burde gjøres i en første linje lederjobb?8. Opplever du å ha bruk for din bakgrunn som fagperson i din jobb som leder?9. På hvilken måte styrker eller svekker den deg?
Hva vektlegger lederne i sitt arbeid og hvilke lederroller reflekterer dette?	<ol style="list-style-type: none">10. Hvordan ser du på deg selv som leder?11. Hvordan tror du at dine ansatte oppfatter deg som leder, og får du noen tilbakemeldinger på dette?12. Hvis du skal si noe om hva som tar mest av ditt fokus i din jobb hverdag, er det måloppnåelse og resultater, administrasjon, ivaretagelse av ansatte og deres behov eller nyskapning og fagutvikling?13. Hvilke av disse punktene kunne du ønsket å jobbe mer med?
Avrundning	<ol style="list-style-type: none">14. Er det noe du tenker jeg burde ha spurt om, noe vi har glemt, som du har lyst til å utdype <p>Takk for at du stilte til intervju!</p>

INTERVJUGUIDE, til intervju av ansatte

Introduksjon:

Dette er en studie om ledelse på sykehjem og hvordan ledere og ansatte oppfatter ledelse. Du har som deltager i studien mottatt et informasjonsbrev om studien og har samtykket skriftlig til å delta gjennom å bli intervjuet. Du kan når som helst trekke deg fra studien uten noen konsekvens for deg, og uten å måtte oppgi grunn for at du ønsker å trekke deg. Studien er meldt til NSD.

Informasjon om deltager:

- alder, yrke og utdanningsbakgrunn

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Hvordan samsvarer det ledere og ansatte mener er ledelse, med det lederne gjør hver dag på jobb i sin stilling som leder, og hvordan kan ledes og ansattes oppfattelse av ledelse ses i lys av ulike typer lederroller?	<ol style="list-style-type: none">1. Hva opplever du at din leder gjør hver dag i sin jobb som leder?2. Hva mener du din leder burde gjort mer av i sin jobb som leder, er det noe du savner?3. Hva mener du bør styre en leders jobbhverdag?4. Hva gir du tilbakemelding på, til din leder, at det er viktig for deg at han/hun gjør?5. Hva er ledelse for deg? Beskriv med egne ord
Hva bruker ledere mest tid på i sin jobb hverdag, og hvordan påvirker fagbakgrunn ledes utførelse av ledelse?	<ol style="list-style-type: none">6. Hva opplever du at din leder bruker mest tid på i sin jobb?7. Er det noe du opplever at din leder ikke får tid til å gjøre, som du mener burde gjøres i en første linje lederjobb?8. Kjenner du til din leders fagbakgrunn, og opplever du i så fall at det har noe å si for hvordan han/hun utfører sin leder jobb?9. Er det viktig for deg at din leder kan den jobben du skal utføre?10. På hvilken måte opplever du at fagbakgrunn kan styrke eller svekke lederen?
Hva vektlegger lederne i sitt arbeid og hvilke lederroller reflekterer dette?	<ol style="list-style-type: none">11. Hvordan vil du beskrive din leder som type?12. Hvis du skal si noe om hva som er viktigst for deg at din leder gjør i forhold til disse punktene: Fokus på mål og resultatstyring, administrasjon (bl.a sørge for innleie osv), utføre det de ansatte har behov for, eller fag utvikling og nyskapning? Hva vil du si er viktigst her? Hvordan ville du prioritert?13. Hvilke av disse punktene kunne du ønsket at det ble jobbet mer med?
Avrundning	<ol style="list-style-type: none">14. Er det noe du tenker jeg burde ha spurt om, noe vi har glemt, som du har lyst til å utdype? <p>Takk for at du stilte til intervju!</p>

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ledelse på sykehjem.

Referansenummer

939282

Registrert

26.04.2019 av Anne Bjørg Storkaas - annebs15@student.uia.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Laila Nordstrand Berg, laila.nordstrand.berg@hvl.no, tlf: 48064094

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anne Bjørg Storkaas, annebjorg.storkaas@skien.kommune.no, tlf: 40916887

Prosjektperiode

01.06.2019 - 31.12.2019

Status

20.05.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

20.05.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 20.05.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2019. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)