



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Fremtidens hender

En kvalitativ studie om lederskapets betydning for å beholde sykepleierne i spesialisthelsetjenesten

Kristin Woll

Master of public administration

STV-3909

Mai 2024

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Begrepsavklaring.....	2
1.4	Disposisjon.....	3
2	Bakgrunn, kontekst og litteratursøk.....	4
2.1	Bakgrunn for valg av problemstilling.....	4
2.1.1	Turnover.....	5
2.2	UNN som kontekst.....	5
2.3	Litteratursøk.....	6
3	Teori.....	8
3.1	Ledelse og mellomledelse.....	8
3.2	Leders rolle og funksjon.....	9
3.2.1	PAIE-modell.....	10
3.3	Situasjonsbetenget ledelse og PAIE.....	13
3.4	Mellomleders ferdigheter og handlingsrom.....	15
3.5	Relasjoner og relasjonelle ferdigheter.....	17
3.6	Transformasjonsledelse og relasjoner.....	18
4	Metode.....	20
4.1	Epistemologi og ontologi.....	20
4.2	Forskningsstrategi.....	21
4.3	Undersøkelsesdesign.....	22
4.3.1	Case studie.....	22
4.4	Utvalg.....	23
4.5	Datainnsamling og intervju.....	24
4.6	Analyse av data.....	26

4.7	Kvalitetskriterier	26
4.7.1	Validitet og reliabilitet	26
5	Analyse og diskusjon	28
5.1	Lederrollen.....	28
5.1.1	Leders handlingsrom	30
5.1.2	Organisatoriske og kontekstuelle forhold	31
5.2	Relasjoner og relasjonelle ferdigheter	32
5.2.1	Ansvar og kompetanse	35
5.3	Turnover og årsakssammenhenger	37
6	Avslutning	41
7	Referanseliste	44
	Vedlegg	47
	Samtykkeerklæring for leder	47
	Samtykkeerklæring for sykepleier	51
	Intervjuguide sykepleier	58
	SIKT	61

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av Master of public administration – MPA, ved UiT, Norges arktiske universitet. Prosjektet har fra første dag vært inspirerende og jeg har gjennom studiet lært mye både på det faglige og personlige plan.

Takk til UiT, Norges arktiske universitet for et velorganisert og faglig godt studieprogram. Takk til Hanne Gabrielsen som gjennom hele studiet har vært disponibel for spørsmål og sørget for god informasjon. En spesiell takk til min veileder Frank Holen. Din genuine interesse for faget og en kunnskap ikke mange forunt, har vært til stor inspirasjon. Ikke minst har ditt gode bidrag og engasjement i veiledningene, samt lune humor, vært til uvurderlig hjelp gjennom hele denne prosessen. Takk!

Stor takk til alle informanter som har delt sine erfaringer og gjort det mulig for meg å gjennomføre denne studien.

Takk til gastrokirurgisk avdeling og lederkollegaer for inspirasjon og fleksibilitet, noe som har vært avgjørende for å komme i mål med dette arbeidet.

Takk til Sara for motiverende ord og alle timer du har brukt på å lese korrektur.

Til slutt vil jeg takke min kjære familie. Oda og Noah – dere er selve livet. Sist, men ikke minst, Roar – min ektemann og aller beste venn. Takk for at du ser meg og for at vi er et team. Glad i dere.

Tromsø 14.05.2024

Kristin Woll

Sammendrag

Helsevesenet står overfor en situasjon der det i årene fremover vil bli mangel på helsepersonell, og da særlig sykepleiere. Årsaken til manglede helsepersonell er en sammensatt faktor. For ledere i spesialisthelsetjenesten er det derfor viktig å jobbe med stabilisering av sykepleierne, slik at de ønsker å stå i sitt arbeidsforhold.

I studien er det benyttet en kvalitativ metode med semistrukturerte intervju av førstelinjeledere og sykepleiere i spesialisthelsetjenesten. Formålet med oppgaven er å besvare problemstillingen om hva som kjennetegner førstelinjeleders rolle og hvordan den er av betydning for sykepleiernes ønske om å bli værende i sengepost. Teoretisk rammeverk knytter seg hovedsakelig til leders rolle og funksjon, samt ulike lederstilteorier.

Sentrale funn fra undersøkelsen viser at førstelinjeledere står overfor et krysspress av roller som det knytter seg ulike forventninger til. Det stilles mange krav til mellomledere og balansegangen mellom administrasjon og ledelse blir tidvis en utfordring. Samtidig fremkommer det organisatoriske og kontekstuelle forhold som har innvirkning på lederskapets utøvelse. Ivaretagelse og stabilisering av sykepleiestaben anses som en viktig oppgave for førstelinjeledere. Studien viser også at leders individuelle og relasjonelle ferdigheter, og det lederskap de utøver, er av betydning for sykepleiernes ønske om å stå i sitt arbeidsforhold.

1 Innledning

1.1 Tema

Tema for denne oppgaven er å kartlegge hva som kjennetegner førstelinjeleders rolle i spesialisthelsetjenesten, og hvordan den er av betydning for stabilisering av sykepleiestaben i sengepostene. En av de store utfordringene norsk helsevesen i dag står overfor, er fremtidig mangel på helsepersonell. Allerede i 2017 så man en underdekning av sykepleiere. Tall viser nå at det innenfor somatiske institusjoner vil foreligge en tilvekst i etterspørsel etter sykepleiere som fra 2017 til 2040 er forventet å utgjøre 16 000 årsverk (Jia et al., 2023). Høye fødselstall i etterkrigstiden medfører at antallet i aldersgruppen 80 år og eldre, fra 2020-2040, vil øke med 250.000 personer. Med det foreligger også forventninger om økt behov for pleie og omsorg. Det utdannes i dag for få sykepleiere, til tross for at den kommende økningen av eldre lenge har vært kjent. I tillegg vil medisinske fremskritt gjøre at vi i dag kan behandle flere pasientgrupper. Demografisk utviklingen vil medføre økt etterspørsel av helsepersonell samtidig som veksten av tilgjengelig arbeidskraft bremses (NOU, 2023:4).

Som mellomleder i spesialisthelsetjenesten erfarer jeg at det allerede knytter seg utfordringer til rekruttering og stabilisering av sykepleiere i sengepost. Da jeg første gang leste Tid for handling (NOU 2023:4), fikk jeg et inntrykk av hvordan fremtidsbildet knyttet til bemanning faktisk kommer til å fortone seg, og at de utfordringene vi opplever trolig vil vedvare.

Lesningen inspirerte meg derfor til å se nærmere på denne tematikken. Jeg opplever at det er flere faktorer som knytter seg til oppgavene med rekruttering og stabilisering av sykepleiere. Generelt har det de senere år vært nedgang i antall søkere. I tillegg står vi overfor en ny generasjon sykepleiere som fremstår mer søkende og rastløs, og vi ser en tydeligere ekstern turnover enn tidligere. Opplevelsen om høy grad av stedlig ledelse, oppfølging, tilrettelegging og anerkjennelse fra leder, er også behov som i dag er mer fremtredende. Et faktum vi som ledere må erkjenne og bringe inn i vårt lederskap. Overordnet sett har vi et ansvar for at pasienter og pårørende blir ivaretatt på best mulig måte, noe som blant annet forutsetter at avdelingene innehar kompetente og erfarne sykepleiere.

Det økte behovet for helse- og omsorgstjenester har de seneste år vært løst med økt bemanning. En rapport fra Rambøll og Menon (2023) viser til at dette ikke vil være mulig i fremtiden, da behovet man står overfor er større enn det man har av tilgjengelig personell.

Fokus på omstilling og oppgavedeling mellom ulike profesjoner vil derfor være mer bærekraftig. Rapporten legger føringer som helsevesenet må ta i betraktning gitt helsepersonellmangelen. Jeg mener at det i dag vil være av særlig betydning at man som leder jobber for å fremme attraktive arbeidsplasser der det legges til rette slik at sykepleierne ønsker å stå i sitt arbeidsforhold.

1.2 Problemstilling

Overordnet tema for dette prosjektet er den fremtidige mangelen på helsepersonell, og derav viktigheten av å jobbe for at sykepleierne i spesialisthelsetjenesten blir værende i sengepostene. Problemstillingen jeg ønsker å besvare er følgende:

Hva kjennetegner førstelinjeleders rolle på UNN, og hvordan er den av betydning for om sykepleierne blir værende i sengepostene?

Jeg har vektlagt tre forskningsspørsmål som grunnlag for å besvare problemstillingen:

- 1. Hvordan opplever førstelinjeleder at organisatoriske forhold påvirker lederrollen?*
- 2. Hvordan opplever førstelinjeleder at relasjonelle forhold er av betydning i lederrollen?*
- 3. Hvordan opplever sykepleierne at leders individuelle og relasjonelle ferdigheter er av betydning for å bli værende?*

Problemstillingens hovedspørsmål er beskrivende for hva som kjennetegner lederrollen. Forskningsspørsmålene er forklarende og retter seg mot situasjonelle faktorer og personlige egenskapers betydning knyttet til om sykepleierne blir eller ikke.

1.3 Begrepsavklaring

Med førstelinjeleder menes leder på laveste nivå, og den som har direkte personalansvar for sykepleierne. Disse lederne har ansvar for daglig drift av sengepostene og besitter god kunnskap om kjernevirksomheten.

Sengepost forstås her som en enhet ved sykehuset der pasienter blir tatt imot til døgnopphold ved innleggelse. Spesialenheter som føde-, operasjon- og intensivavdeling er ikke å betrakte som sengepost, og derfor ikke tatt med i denne oppgaven.

1.4 Disposisjon

Innledning og problemstilling er skissert over. I det følgende vil jeg presentere bakgrunn for valg av problemstilling, kontekst og litteratursøk for oppgaven. Så følger metodekapittel som beskriver metodevalg. Deretter vil jeg i teorikapitlet redegjøre for teorien jeg har valgt og som knytter seg opp mot problemstillingen. Så følger diskusjon der funn drøftes i lys av presentert teori. Ut fra dette vil jeg avslutningsvis oppsummere funn som er gjort i denne studien.

2 Bakgrunn, kontekst og litteratursøk

2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Etter tjuefem år på samme avdeling, merker man at kravene til lederen har endret seg gjennom årene. Flere oppgaver skyves stadig nedover. Samtidig øker forventningene knyttet til anerkjennelse og individuell oppfølging fra medarbeidere i avdelingen. Turnover som medfører mangel på personell er en utfordring, ikke bare for driften som sådan, men også i utøvelsen av lederskapet da det fordrer en innsats man må være bevisst, og som også er tidkrevende. Førstelinjeledere står pleiestaben nærmest og er de som i størst grad kjenner på denne utfordringen. Det å drifte en sengepost innebærer at leder står overfor situasjoner med ulike forhold som skal hensyntas. Førstelinjeledere opplever krysspresset mellom oppgaver knyttet til daglige drift og krav fra overordnede linjer utfordrende. Prioritering av disse oppgavene kan være vanskelig. Ikke sjelden blir oppgaver knyttet til arbeid utenfor avdelingen vektlagt da en føler press om å *levere* til sine overordnede. Dette går på bekostning av nærvær og oppfølging av medarbeiderne i sengeposten. Nærvær og kjennskap til den enkelte medarbeider er viktig for å kunne ivareta relasjoner og oppgaver som er av betydning for pleiernes tilfredshet. Betydningen av god mottakelse, medarbeidersamtaler, kompetanseheving og individuell turnusplanlegging er forhold som vil kunne bidra positivt i stabiliseringsøyemed. Økonomiske utfordringer gjør at man som leder stadig må tenke nytt og allokere tilgjengelige ressurser på en mest hensiktsmessig måte. Man må samtidig påse forsvarlig drift og ivaretagelse av pasienter, pårørende og ansatte. Stabilitet i pleiestaben vil overordnet sett være som gevinstrealisering å regne, og er derfor en viktig lederoppgave. Som det fremkommer av Balderheim et al. (2021), kan enhetsledere i store trekk sammenlignes med mellomledere. Selv om enhetsleder ikke har ledere under seg, stilles det for enhetsledere i sengepost i realiteten de samme krav. De skal inneha både faglige, menneskelige og strategiske kunnskaper og ferdigheter. Ser man på alle oppgaver som skal balanseres opp mot hverandre, kan man også undre seg over om førstelinjeledere opplever at de å får utøvet sitt lederskap slik de ønsker, eller om de blir dratt i ulike retninger uten å kunne styre dette. Får lederne være ledere eller blir de administratorer? Spørsmål som ikke alltid er like lett å besvare.

Selv om ulike sengeposter vil ha ulike utfordringer, tror jeg det er regulariteter ved faktorene jeg har skissert, som er gjenkjennbare hos mange førstelinjeledere, uavhengig av sengepost.

Ved at helsevesenet i dag gjør medisinske fremskritt knyttes det også forventninger fra befolkningen til omfang, kvalitet og utbredelsen av våre helse- og omsorgstjenester. Som leder kan man oppleve et sprik mellom disse forventningene og de ressurser man har tilgjengelig. I lys av den fremtidige sykepleiemangelen tror jeg det er viktig at førstelinjeledere bevisst jobber mot å fremme attraktive arbeidsplasser som gjør at sykepleierne ønsker å bli værende. Samtidig må det foreligge forutsetninger som muliggjør dette arbeidet.

2.1.1 Turnover

Turnover blant sykepleierne er økende, noe vi i spesialisthelsetjenesten også merker. I Tid for handling (NOU 2023:4, s.106), er turnover løftet frem som eget punkt og det bemerkes der at: «for sykehusene er det særlig en utfordring å beholde sykepleiere på sengeposter». Helse Nord har påpekt at det i regionen er en *særskilt* lekkasje av helsepersonell, ekstern turnover utgjør nå omtrent 6%. Med turnover menes her utskifting eller gjennomtrekk av personell i en gitt tidsperiode. Den kan fortone seg som ønsket og uønsket, internt og eksternt. Turnover er en naturlig del av virksomheten og *skal* forekomme, men det er en balansegang mellom for høy og for lav turnover. For lav kan hemme tilvekst av nye impulser. For høy turnover kan svekke den faglige kompetansen og kvaliteten innenfor de ulike helsetjenestene (NOU, 2023:4). Riksrevisjonen (3:2, 2020) viser også til at turnover påvirker ansattes ønske om å bytte jobb. Bakgrunnen for det er en opplevelse om svekket kvalitet i tjenestene der det forekom høy turnover. Det påpekes i Tid for handling (NOU, 2023:4), at den fremtidige situasjonen ikke er uhåndterbar, det er fortsatt mulig å styre helse- og omsorgstjenesten inn på et spor som tilbyr gode tjenester til befolkningen. Noe jeg også har tro på dersom vi ledere aktivt går inn i arbeidet for å stabilisere sykepleiestaben.

2.2 UNN som kontekst

Den norske stat er eier av alle offentlige sykehus, mens Helse- og omsorgsdepartementet har det overordnede ansvar. Sykehusene er inndelt i fire regionale helseforetak som alle har som formål å tilby befolkningen spesialisert behandling. I tillegg foreligger oppgaver knyttet til forskning, utdanning og opplæring (HOD, 2023). Verdigrunnlaget er knyttet til et offentlig etos. Offentlige organisasjoner særpreges ved at de har et bredt sett av mål og verdier å hensynta. Lederne er ansvarlige overfor borgere og de opererer i et marked hvor økonomisk overskudd og inntjening ikke er hovedmål (Christensen et al., 2022).

UNN eies av Helse Nord og har cirka 6500 ansatte. Det er ni ulike klinikker, i tillegg til stabssenheter. Strukturen er bygd opp som en linjeorganisasjon der hierarkiet går fra toppleder, via mellomleder og ned til den ansatte. UNN sitt organisasjonskart viser at førstelinjeleder er plassert langt ned i linje, noe som vil ha betydning for grad av beslutningsmyndighet og handlingsrom. I likhet med andre helseforetak har også UNN tiltak for stabilisering av helsepersonell på agenda. Den nye omstillingsplanen 2024-2027 har *bemanning* som eget punkt og det foreligger forventinger om at ledere skal vektlegge arbeid tilknyttet denne planen.

2.3 Litteratursøk

For å kartlegge hva som tidligere er gjort av forskning innenfor det tema jeg belyser, har jeg gjort litteratursøk i ulike databaser. Søkene viser at det er gjort mye forskning. Selv om det i Norge er gjort få store studier, vil paralleller fra andre land kunne være gjenkjennbare ved norske sykehus. Følgende databaser og søkeord har vært benyttet:

Databaser:

PubMed

Web of science

Scite

Google scholar

Idunn

Munin

Søkeord:

Sykepleier/nurse

Turnover/turnover-intention

Jobbtilfredsstillelse/job satisfaction

Ledelse/leadership

Spesialisthelsetjenesten/hospital

Søkene viste til flere studier med sentrale funn innenfor områder som jobbtilfredsstillelse, motivasjon og hvordan lederatferd påvirker sykepleiernes turnover.

I 2015 publiserte Nei et al. (2015) en metaanalyse basert på 106 ulike studier. Resultatet viste gjennomgående til at sykepleiere verdsetter verdier som arbeidsmiljø, tilrettelegging av arbeidsoppgaver, faglig utvikling og nærhet til leder som viktig for å bli værende i aktuell jobb. Undersøkelsen viste også at lønn ikke var den viktigste og avgjørende faktoren for økt turnover av sykepleiere.

En studie av Henen et al. (2018) viser til sammenheng mellom autoritær ledelse og turnover. 232 sykepleiere ansatt ved ulike avdelinger ble spurt om hvilken innvirkning leder hadde for deres ønske om å bli værende i aktuell jobb. Av de spurte var det overvekt av kvinner og over 50% i aldersgruppen 20-30 år. Funn viste gjennomgående autoritær lederstil og de ansatte ble i liten grad involvert i pågående prosesser. Førstelinjeleder sto også i et krysspess mellom sine ansatte og øvre ledere. De hadde liten beslutningsmyndighet, hvorpå de utøvet sin *makt* nedover. Undersøkelsen konkluderte med at sykepleiere i sengepost uttrykte misnøye med egen leders egenskaper og over 75% hadde en intensjon om å forlate organisasjonen.

Cummings et al. (2019) publiserte en review utgående fra 53 studier hvor utfallet ble gruppert i fem kategorier basert på ansattes forhold til arbeid, tilfredshet, roller, arbeidsmiljø og produktivitet. I 24 av studiene fremkom det en positiv sammenheng mellom relasjonelle og medmenneskelige lederstiler knyttet til sykepleiers jobbtildfredshet. 10 av studiene viste til lav jobbtildfredshet, her opplevde sykepleierne en instrumentell og dissonant lederstil. Studien konkluderte med at det i tråd med forventet sykepleiermangel er av betydning å utvikle en relasjon og transformativ lederstil for å imøtekomme personalet.

En kvalitativ studie fra Johansen og Haug (2021) viser til at leders rolle overfor de ansatte er essensiell for den ansattes tilfredshet, vilje og ønske om å fortsette arbeidsforholdet. Faktorer som tilrettelegging av turnus, stedlig ledelse, medvirkning og faglig utvikling er noen av fenomenene som trekkes frem. I tillegg viser studien til at ledere har utfordringer knyttet til stort lederspenn, knappe ressurser og administrative oppgaver som medfører mindre tid til personaloppfølging (Johansen & Haug, 2021).

Ser man på betydningen av leders adferd, viser en metaanalyse fra 2022 at type ledelse som utøves er avgjørende for sykepleierens turnover. Turnoveren minsket betydelig i avdelinger med stedlig ledelse, tett oppfølging av ansatte og der ledelsen bevisst utøvet en positiv lederstil (Cho et al., 2022).

3 Teori

I dette kapitlet vil jeg utdype den teoretiske rammen som er lagt til grunn for denne oppgaven. Jeg har valgt på se nærmere på teori knyttet til ledelse og mellomledelse, deres rolle og funksjon. Videre har jeg sett på situasjonsbetinget ledelse og PAIE-modellen. Deretter følger teori knyttet mot mellomleders ferdigheter og handlingsrom. I siste del av kapitlet viser jeg til relasjonelle ferdigheter og transformasjonsledelse.

3.1 Ledelse og mellomledelse

Ledelse er et begrep som rommer mange perspektiv. Begrepet ledelse slutter seg ofte til både personlige egenskaper hos den som leder, men også aktiviteten og oppgavene som utøves i gitt lederskap. På engelsk skiller man mellom ledelse og administrasjon, leadership and management, mens man i Norge har en oppfatning av at disse begrepene har en mer sammenhengende rolle og derfor i mindre grad selekteres hver for seg.

Ledelse handler i stor grad om relasjon og forutsetter at man har *følgere*. Jacobsen og Thorsvik (2021, s.405) beskriver ledelse som en «prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål». I en organisasjon vil det være ledere på flere nivå, fra toppleder ned til førstelinjeleder. Felles for alle er å realisere enhetens mål, men grad av formell myndighet og handlingsrom vil være ulikt. Gjennom påvirkning og stimulering av kompetente og motiverte medarbeidere, kan man ved sin utøvelse av ledelse oppnå ønsket resultater og mål. Utøvelse av ledelse kan skje *direkte* via samhandling og kommunikasjon med medarbeiderne, samt *indirekte* via formelle organisasjonsstrukturer og styringssystemer (Nesheim, 2015).

Adferd og type lederstil har en nærliggende sammenheng, men det fremkommer i teorien at det mellom adferd og stil også må gjøres en distinksjon. Med lederadferd menes her «de spesifikke handlinger som lederen utfører når vedkommende tilrettelegger og koordinerer arbeidet for de underordnede» (Andersen, 2011, s.95). Lederes adferdsrepertoar vil være av betydning for hvordan den enkelte leder vil være i stand til å løse de ulike oppgaver, plikter, beslutninger og funksjoner man i hverdagen står overfor. De ulike elementene er knyttet sammen - både horisontalt og vertikalt. Ledere opplever ofte en hverdag med mange forespørsler av ulik karakter, tidspress og knapphet på ressurser. For å oppnå tillit, autoritet og en balansert maktbalanse, vil adferdsrepertoaret være av betydning. En leder skal utfylle flere

roller, men i hovedsak vil det å være veiviser, gi faglig og sosial støtte, og yte service for sine ansatte være en stor del av de oppgaver man må ta høyde for (Kirkhaug, 2015).

I denne oppgaven er fokus rettet på førstelinjeleder eller mellomleder som den også omtales som. Mellomledere har ansvar for den utøvende virksomheten og er som Balderheim et al. (2021, s. 11) peker på, plassert på det nivået som skal «formidle, forankre og fortolke visjoner og strategiske valg som øverste leder forfatter». De har et ansvarsforhold både opp- og nedover i organisasjoner og fungerer som et bindeledd mellom de ulike partene.

Mellomleders oppgave er å lede medarbeiderne mot å realisere mål fastsatt av andre, noe som fordrer at mellomleder innehar ulik kompetanse innenfor ledelse. Disse retter seg mot faglige og tekniske ferdigheter hvilket innebærer kunnskap innenfor et bestemt fagområde eller aktivitet. Relasjonelle og menneskelige ferdigheter som omfavner aspekt knyttet til andre mennesker og det å jobbe sammen. Samt strategiske ferdigheter som omhandler å utarbeide strategier for å fremme mål og visjoner (Balderheim et al., 2019).

Dette er en overordnet beskrivelse av mellomlederrollen. Jeg vil i neste del gå inn på ulike funksjoner og oppgaver som kan knytte seg til rollen slik det beskrives av Strand (2018).

3.2 Leders rolle og funksjon

Ledere har ulike roller. Roller betegnes ofte som oppgaver knyttet til leders utøvelse og kan igjen knytte seg til ulike organisasjonsfunksjoner. For å sikre et godt lederskap, er man avhengig av at de ulike rollene fylles, da de innenfor gitt område på hver sin måte er nødvendig. Ulike roller krever ulik atferdsstil og ulike organisasjoner krever ulike lederstiler. Stil beskrives som: «adferdsmønster som gjentar seg og som man kan forutsi vil oppstå som resultat i spesifikke situasjoner. Et produkt av personlighet, erfaringer og de krav som stilles av de nærmeste omgivelsene» (Adizes, 1995, s. 13). Som det fremkommer av Adizes (1995) introduserte han en modell basert på at ledelse består av fire ulike roller: produsent, administrator, integrator og entreprenør. Rollene er i innbyrdes konflikt samtidig som de på hver sin måte er viktig for å sikre god ledelse. Videre skisserer han at ledelse må utøves av komplementære team, da alle de ulike rollene ikke kan fylles av én person alene - dette vil medføre dårlig lederskap. Mennesker organiserer, planlegger og kontrollerer på ulike måter, derfor vil de ut fra roller de behersker bra eller mindre bra, også lede forskjellig.

3.2.1 PAIE-modell

En tilnærming til rollen kan skisseres i PAIE-modell som gir en strukturert oversikt over de funksjoner en leder må inneha og som er antatt nødvendig for at en organisasjon skal fungere godt (Strand, 2018).

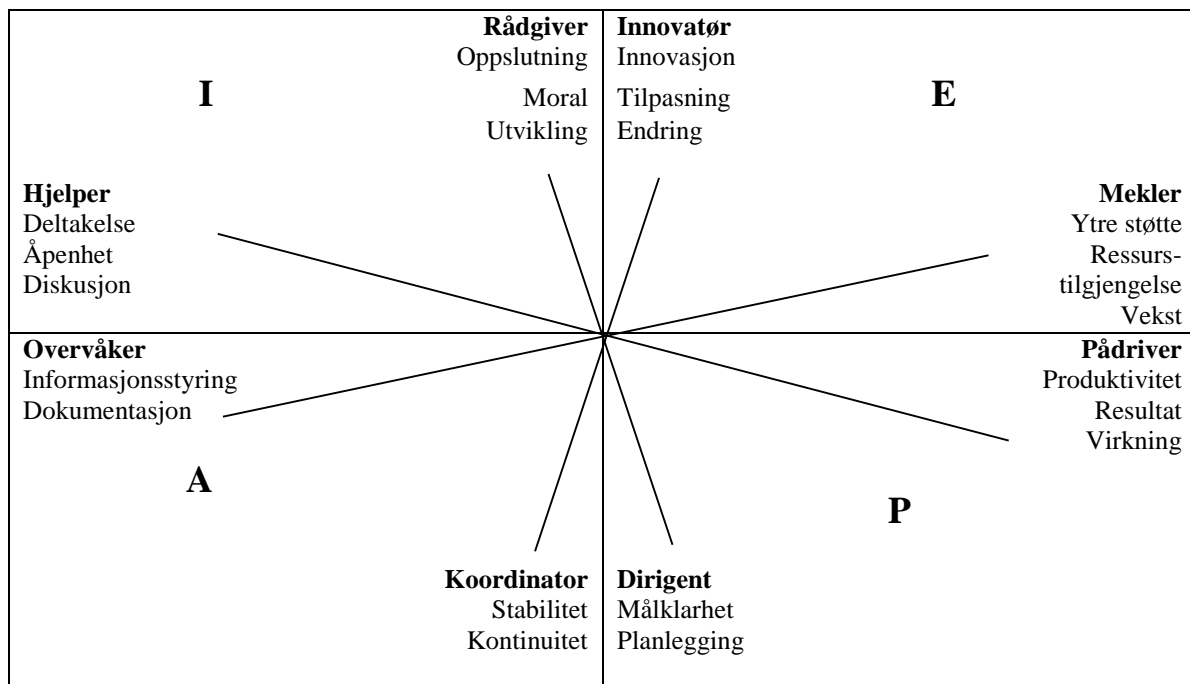


Fig 17.1 Fire områder der leder kan bidra med noe i organisasjonen (Stand, 2018:434)

Produsent beskrives av Adizez (1995) som den *ensomme ulv*, en leder som presterer, vier sin oppmerksomhet til produksjon, er utålmodig og helst vil gjøre jobben selv. Han vektlegger og bygger ikke medarbeidernes evner og har lite fokus på planlegging og administrering.

Produksjon vil i denne sammenheng beskrive leders innretning mot mål og å drive frem resultater. Et mål kan deles i hoved- eller delmål, det kan være kort- eller langsiktig, enkelt eller komplekst. Ledere innehar ofte kunnskap og posisjoner i organisasjoner som gjør at de enklere kan se sammenhenger og konsekvenser av ulike mål og arbeid sammenlignet med øvrige medarbeidere. Det er leders oppgave å påse at målene er tydelig, de må inspirere medarbeiderne og forhold må legges til rette slik at de innehar nødvendige ressurser for å fremme måloppnåelse. I prosessen med utarbeidelse av mål kan det i tilfeller være gunstig å

involvere medarbeidere både med tanke på medvirkning, anseelse og en felles forståelse. Dette kan igjen gi økt motivasjon hos den enkelte medarbeider (Strand, 2018).

Administrator, også omtalt som *byråkraten*, har sitt fokus på hvordan oppgavene utføres og er i liten grad målorientert. Etterlevelse av regler, rutiner og faste mønster er utpregede – og en slik type leder unngår helst endringer (Adizez, 1995). For å skape resultater i samsvar med de mål og oppgaver organisasjonen har, innebærer administrasjonsfunksjonen å opprette og utøve system som virker adferdsregulerende. Kontrollen mot disse regularitetene anses som et sentralt område. Leder skal ha kontroll og oversikt over organisasjonen og hendelser som rører seg. Verdier som stabilitet, kontinuitet og kontroll er derfor viktig. Kontroll retter seg både mot aktivitet og måloppnåelse, men er også et middel for å skape forutsigbarhet og psykologisk trygghet (Strand, 2018).

En leder må kunne håndtere og løse konflikter, flaskehals og avvik. Den må kunne reformere systemer og endre rutiner i samsvar med omstillingskrav og endringer som fra omkringliggende omgivelser anses som nødvendig. Endring av organisasjonsformer og rutiner er nødvendigvis ingen enkel oppgave og det stiller gjerne krav om tilstrekkelig komplementære ferdigheter hos de ulike rollenehaverne. Lederoppgaver skiller seg også ulikt på ulike nivå. Toppleder har en overordnet kontroll på resultat og måling på relevante områder for den aktuelle organisasjon. Mellomleder samordner ofte avdelinger og enheter. De omfordeler oppgaver der dette er hensiktsmessig, og må påse måloppnåelse fra underliggende avdelinger. Arbeidsledelsen befinner seg nærmest i den aktuelle arbeidsoperasjonen og skal påse at kontrollsystemene brukes slik de er tenkt. Kontroll er nødvendig og fornuftig når det utøves riktig, men må ikke gå på bekostning av leders fravær fra medarbeidere, eller andre forhold som skaper mellommenneskelige problemer (Strand, 2018).

Integratoren omtales av Adizez (1995) som *supermedløperen*, en leder som ønsker å forene flertallet av medarbeiderne. Han har ingen egne ideer, er ikke resultatorientert eller opptatt av å administrere. Leders fokus vil her være medarbeiderne og de menneskelige relasjonene. For at en organisasjon skal kunne fungere og holdes sammen, viser Strand (2018) til at det ikke er tilstrekkelig å bare ha tekniske samordningsmekanismer. Det forutsettes at det eksisterer medarbeidere som av eget ønske vil bidra, både til å utføre de enkelte arbeidsoppgavene, og også til det sosiale fellesskapet. Utvikling har ført til at man i dag ser betydningen av de sosiale normene og ikke bare de produksjonstekniske innretningene for å oppnå suksesskriterier. Kompetanseutvikling, fellesskap, emosjonell tilfredsstillelse er anerkjente og

viktige fokusområder for at man samlet sett skal kunne oppnå gode resultatmål. Hvordan disse faktorene vektlegges beror i stor grad på leders fokus, innretning og påvirkning overfor sine medarbeidere.

I offentlig sektor har det vist seg at ledere som mestrer integratorfunksjonen, er av tillitspersoner blitt utpekt som de mest vellykkede. Selv om en organisasjon består av medarbeidere som ønsker å jobbe sammen, vil det likevel forekomme situasjoner omkring samarbeid som ikke er uproblematisk. Innretning mot integrasjon eller *helhet* vil være av legitim tilstand for at leder skal kunne unngå konflikter og redusert motivasjon, for derved i stedet skape et miljø og en kultur der den enkelte medarbeider blir sett, inkludert og anerkjent for sine ferdigheter. Ledere som fyller integratorfunksjonen er ofte de som tør å gå inn i vanskelige situasjoner og også tåler kritikk. De danner ofte tette relasjoner, er synlige og tilstedeværende for sine medarbeidere. Leder legger til rette for personlig utvikling og kompetansebygging, og de ivaretar den enkeltes behov. De fokuserer også på rekruttering og kreativ nyskaping, noe som kan bidra til å gjøre organisasjonen attraktiv (Strand, 2018).

Entreprenøren omtales av Adizez (1995) som *brannstifteren*, en ledertype som i stor grad kaster frem nye arbeidsoppgaver og ideer, hvorpå det forventes at medarbeiderne skal utføre disse. I følge Strand (2018) er entreprenørfunksjonen viktig for at organisasjoner skal utvikle seg i tråd med omverden. Oppgavene skisseres i hovedsak som visjonsskaping og strategisk ledelse for å fremme disse. Disse lederne tar ofte risiko og andre grep enn det organisasjonen er vant til. De får også en synlig rolle ved at de utøver spektakulære handlinger med uformelle metoder. Ofte har de et sterkt kontrollbehov og er opptatt av individuell suksess. De kan fremstå som søkende og rastløs og de ser ikke på individer som roller. Entreprenører er også kjent for å ha hjelpere, disse medarbeiderne har spesielle oppgaver knyttet til organisering av det formelle arbeidet. Entreprenøren drives av stor optimisme for muligheter som er i markedet og vil med det fremme sine strategiske og innovative føringer overfor andre. Entreprenørfunksjonen er ofte omtalt som den rollen som får minst oppmerksomhet av de fire skisserte rollene.

Strand (2018) vektlegger at disse rollene ikke er statiske i utøvelse av lederskapet, men vil variere med blant annet organisatoriske og kontekstuelle forhold i de ulike situasjoner man står overfor.

3.3 Situasjonsbetinget ledelse og PAIE

Situasjonsbetinget lederstil tar utgangspunkt i at ulike situasjoner skaper ulike vilkår for ledelse. Den antatte effekten har altså en sammenheng mellom trekk i en situasjon og type lederstil. Den amerikanske ledelsesforskeren Fred Fiedler innførte begrepet lederstil i betydning av hvilken orientering leder har til oppgaven sin. For å forstå god og dårlig ledelse la han føringer for at man må se sammenhengen mellom leders atferd og hvordan den samsvarer med situasjonen lederskapet utøves i. Han definerte lederstil som: «den underliggende behovsstruktur hos individet som motiverer vedkommendes atferd uavhengig av situasjonen» (Andersen, 2011, s. 95). Leders interesse og orienteringsområder for behov og mål, vil med denne innretning være av betydning for samspillet med medarbeiderne (Andersen, 2011).

Innenfor situasjonsbetinget ledelse beskrives to hovedtyper: relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Relasjonsorientert ledelse vektlegger en god relasjon mellom medarbeiderne som igjen kan motivere til ytelse. En oppgaveorientert leder vil prioritere prestasjoner, er målorientert og fokuserer på å få arbeidsoppgavene utført. For å fremme medarbeidernes effektivitet, må leder ha innflytelse på sosiale relasjoner. Leders relasjon må være tilpasset de som skal ledes. I likhet med denne logikken, skisseres det også at variasjon i organisasjonsform og kontekst er av betydning for hvilken lederrolle som bør vektlegges (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Medarbeidere vil være ulike og leders innretning må tilpasses den enkelte, noe som fremkommer av Hersey og Blanchards sin situasjonsbetingede ledelsesteori. Her beskrives medarbeidernes modenhet som avgjørende for hvilken innretning leder bør ha. Om de ansatte er henholdsvis kompetent-ikke kompetent, villig – ikke villig og dette settes i sammenheng med en relasjon eller styrende dimensjon, får man ulike lederstiler. Dette omtaler de som delegerende, deltakende, overtalende og instruerende lederstil. De viser også til en inndeling av medarbeiderens modenhet som kan være lav, moderat og høy. Her må leder tilpasse seg fasen de ansatte befinner seg i og justere ettersom tilstanden endrer seg. Har de ansatte en høy modenhet vil leders rolle bli mindre styrende kontra lav modenhet der leder ofte må styre og instruere mer (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Ved situasjonsbetinget ledelse skisserer Balderheim et al. (2019) til at organisatoriske og kontekstuelle rammebetingelser vil være av betydning for mellomleders utøvelse.

Kontekstuelle føringer kan være politisk betinget og legger dermed føringer som man i liten

grad kan bestemme over. Innenfor ledelse vil det som Jacobsen og Thorsvik (2021) peker på, være flere faktorer som påvirker de ulike innretningene og ledelse forstås derfor best i en meningssammenheng. De beskriver organisasjoner som et «sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.16). Videre skisserer de at det er mennesker som utgjør kjernen i organisasjonen og dette krever samhandling og relasjoner mellom de enkelte individer. Det finnes ulike måter å strukturere og å lede de ulike organisasjonene på, og derav ulike organisasjonsskjennetegn.

Det profesjonelle byråkrati, som er relevant for denne oppgaven, særpreges ved at det har en operativ kjerne med høy grad av beslutnings- og handlingsmulighet. Kjernen er profesjonell og har spesialisert fagkunnskap innenfor respektive felt som gjør at den er godt egnet til å løse tildelte oppgaver. Oppgaver er standardisert og strukturen fremstår spesialisert. En svakhet er at slike organisasjoner kan være økonomisk vanskelig å styre da ulike fagprofesjoner har ulik innretning mot de gitte føringene. I tillegg kan strid mellom ulike fagprofesjoner føre til samarbeid- og styringsutfordringer. Sykehus og universitet er eksempler på slik type organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

I likhet med Jacobsen og Thorsvik (2021) plasserer også Strand (2018) sykehus inn som et profesjonelt byråkrati eller en ekspertorganisasjon. Slike organisasjoner er gjennom hierarki underlagt administrative styringssystemer. Lederroller er ofte knyttet til fagkyndighet og faglig status. I ekspertorganisasjoner kan det derfor oppstå utfordringer ved at «kyndighet brytes mot myndighet» (Strand, 2018, s. 270). Han skisserer videre at for å unngå dette, bør lederen med formelt høyest rang ha faglig legitimitet fra linjer under. Ledelse i denne type organisasjoner deles gjerne i to områder, der man på den ene siden har ledelse som knytter seg til fag og yrkesutøvelse, mens den andre siden vektlegger administrativ ledelse.

Vektlegging av de ulike rollene i PAIE-modellen vil derav fortone seg ulike basert på leders profesjonsbakgrunn og plassering i hierarkiet. Samtidig vil administrative styringssystemer medføre at ledere må tilpasse seg ulike kontekster og derav prioritere de ulike rollene.

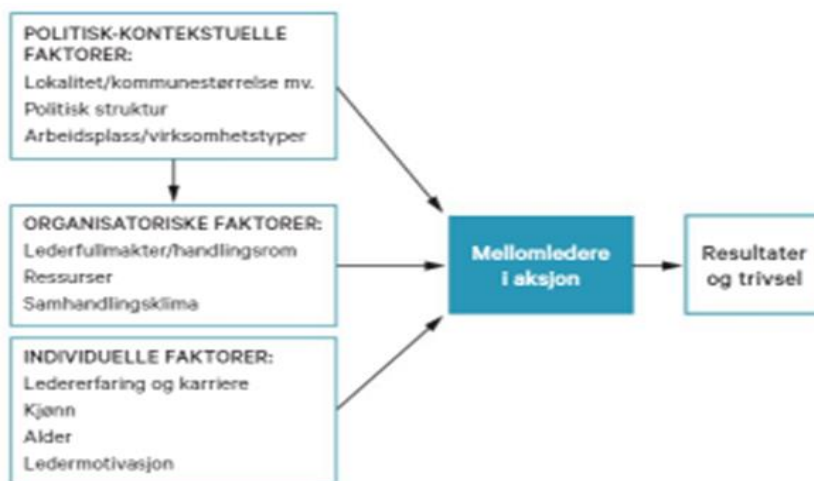
Mellomlederrollen fortone seg ofte som en både- og rolle. Balderheim et al. (2021) viser til at integratrorollen er noe fremtreende, samtidig som de skisserer at alle rollene er av relevans og betydning for å oppfylle ens funksjon som mellomleder. De har også i sin studie belyst hvordan ulike faktorer og ferdigheter kan være av betydning for mellomlederrollen.

3.4 Mellomleders ferdigheter og handlingsrom

For at man som mellomleder skal kunne oppnå resultater og trivsel fordrer det at man innehar ulike ferdigheter knyttet til relasjonelle, strategiske og tekniske forhold. Balderheim et al. (2021, s.19) viser i sin studie til et empirisk analyseskjema der disse ferdighetene deles inn i politisk-kontekstuelle, organisatoriske og individuelle faktorer.

EMPIRISK ANALYSESKJEMA OG METODISK STÅSTED

Figur 1.2 gir en samlet oversikt over gangen i analysene som presenteres i boken.



Figur 1.2 Sentrale temaer og gjennomgående analyseskjema.

Politiske faktorer innebærer organisasjonens struktur og dens omgivelser. Overordnede føringer som politiske vedtak og regulativer vil her spille inn. Dette er faktorer man i liten grad har innvirkning på og som vil kunne endre seg (Balderheim et al., 2021). Offentlige organisasjoner er underlagt politisk styring. Sammensetningen av et politisk styre vil variere, og kan medføre uklare kompromisser vet at vedtak og regulativer endrer seg. I forbindelse med stortingsvalg vil også sammensetning av nye ministre kunne påvirke føringene for offentlige organisasjoner (Jacobsen, 2019). Det kontekstuelle perspektivet rettes mot virksomhetstyper og hvilke profesjoner man er leder for. Ytre reguleringer, da i betydning lovbaserte rammer, og indre reguleringer som er føringer for oppgaveløsning vil være av betydning (Balderheim et al., 2021).

Det fremkommer videre at organisatoriske faktorer peker på de organisatoriske rammene som er av betydning for mellomlederrollen. Grad av handlingsrom vil legge føringer for hvordan mellomledere kan utøve ulike oppgaver. Handlingsrom beskrives gjennom det: «formelle

handlingsgrunnlaget man er tildelt (fullmakter gjennom delegasjonsreglementet), og hvordan det styres og kontrolleres av overordnede organer (rapportering og tilbakemelding)» (Balderheim et al., 2021, s. 45). Noen stillinger knyttes til faglig kompetanse, mens andre til hierarkisk myndighet. Jacobsen (2019) viser i sin undersøkelse til at handlingsrom kan variere basert på type område og kontekst. Dette være seg beslutningsmyndighet knyttet til økonomiske ressurser, organisatorisk frihet i form av handlekraft uten å måtte konferere med andre ledere og jobbfrihet som innebærer at leder selv kan bestemme hvordan ulike oppgaver skal løses.

Handlingsrommet kan være uklart og ikke alltid godt definert. I tillegg kan premissene være motstridende knyttet til muligheter mellom krav og begrensninger. Handlingsrommet er nødvendigvis ikke fastsatt én gang for alle, det vil både kunne utvides og trekkes sammen. I tillegg vil leders evne til å utnytte og bruke sitt handlingsrom være avgjørende (Strand, 2018).

Handlekraft vil også ha en innvirkning på leders utøvelse. Med dette siktes det til «hvor langt tildelte fullmakter er tilpasset og er adekvate i forhold til de oppgavene som mellomleder er ansvarlig for å løse» (Balderheim et al., 2021, s. 45). Det er ikke gitt at disse nødvendigvis er satt i kontekst. I sin undersøkelse pekes det på at styringsform og organisasjonsklima er av betydning for de fullmakter som delegeres (Balderheim et al., 2021).

Individuelle faktorer retter lys mot leders ferdighetstrekk, stil og personlighet. Noen ferdighetstrekk er medfødt mens andre kan tilegnes og læres. Jacobsen og Thorsvik (2021, s. 411) deler ferdigheter inn i personlige ferdigheter som rettes mot selvinnsikt, kreativitet og stressmestring. Mellommenneskelig ferdigheter som evne til å lytte, håndtere konflikter og å kommunisere med andre. Gruppeorienterte ferdigheter er de som omfatter delegering av myndighet og teambygging. Dette bygger også på hvilken lederstil en som mellomleder vektlegger. VanWart og Medina (2023) viser til en tredeling mot henholdsvis oppgave, menneske og organisasjonsorientert innretning, der det vil være forskjellige stiler innenfor de ulike retningene.

Lederrollen er som Jacobsen og Thorsvik (2021) belyser, er forhold mellom leders adferd og de forventninger som andre har til én. Det fordrer også at man utøver ulike roller i ulike kontekster. Relasjonen man har til den enkelte medarbeider blir som jeg videre skal skissere av betydning for forholdet partene imellom.

3.5 Relasjoner og relasjonelle ferdigheter

Relasjoner er et gjennomgående tema innen ledelse og knyttes gjerne opp mot lederstil. Samhandling er essensielt og en leder har mulighet til å påvirke relasjonene i den menneskelige virksomheten. Ledere samarbeider i stor grad med andre, de arbeider gjennom andre og er avhengig av oppslutning fra medarbeiderne. Gode relasjoner kan gi effektivitetsgevinster og leder bør derfor sette dette på sin agenda. Det er viktig å skape samspill og bruke personlige ressurser og evner ut over den definerte *lederrollen* (Strand, 2018).

Ledere har kontakt og utøver i stor grad muntlig kommunikasjon til sine medarbeidere. Denne kontakten er av betydning for relasjonen leder- medarbeider og kan påvirke den enkelte ansattes trivsel og ønske om å bli i aktuelle arbeidsforhold. Medarbeiderne er alle forskjellige mennesker, hvorpå leder også må møte disse ulikt for på best mulig måte å skape god samhandling og tillit (Strand, 2018). Som ledd i å bedre kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er medarbeidersamtalen et viktig instrument. Litteraturen viser til flere definisjoner av begrepet som alle i stor grad bygger på de samme fundamentene. Den kan defineres som: «en medarbeidersamtale er en periodisk (i betydningen regelmessig tilbakevendende), systematisk (i betydning planlagt og vel forberedt) og forpliktende personlig samtale mellom en leder og en medarbeider om forholdet mellom den enkelte og virksomheten» (Røvik, 1998, s. 52). Som det fremkommer er dette en planlagt samtale der ideologien er at det tilrettelegges slik at den enkelte medarbeider får brukt sine ressurser på en tilfredsstillende og hensiktsmessig måte.

Medarbeidersamtalen er en måte å skape god relasjon mellom leder og medarbeider ved at man fremmer åpenhet og kommunikasjon mellom partene. Samtalen har til hensikt å skaffe kunnskap om hverandres oppfatninger, forventninger, oppgaver og utvikling. Åpenhet om slike forhold vil kunne gi rom for gjensidig tillit og forståelse. Samtalen skal resultere i at man legger en fremtidsplan for den enkelte. På denne måten legger man til rette for at den enkelte medarbeider blir *sett* og den gjensidige dialogen kan bidra til at man unngår misforståelser og konflikter (Strand, 2018). Av nyere perspektiv på ledelse som vektlegger det relasjonelle og strategiske, finner vi det særlig fremtredende innenfor transformasjonsledelse.

3.6 Transformasjonsledelse og relasjoner

Transformasjonsledelse er en tilnærming til ledelse som gjerne klassifiseres som ny-karismatisk teori hvor blikket rettes mot *følger* og de prosesser og relasjoner som gjør at de oppfatter lederen som karismatisk. Transformasjonen omhandler ikke endring av lederskap, men retter seg mot organisasjonen og de som skal ledes. Teorien ble i 1978 omtalt av James Burns og var da opprinnelig linket mot politiske ledere. I ettertid fremla Bass en videreutvikling av teorien der han deler den i to hovedtyper: transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse knytter seg til et forhold mellom leder og medarbeider der arbeidskraft og belønning utgjør en slags sosial transaksjon. Leder må skape oppslutning og spiller på medarbeidernes materielle interesser for å fremme målrettet adferd mot organisasjonens mål. Ofte vil ledere vektlegge oppgaver, mål og resultat. Relasjonen mellom leder og medarbeider preges av instrumentalitet, og anses å fungere bra så lenge begge parter er tjent med dette. Det kan lett forekomme brudd i transaksjonene om det fra andre hold dukker opp bedre tilbud (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Transformasjonsledelse er rettet mot utvikling og endring, der lederen har fokus på den enkelte medarbeiders behov, følelser og potensial. Ved at leder innretter seg mot medarbeidernes følelser på en positiv måte, vil det kunne skape en lojalitet og motivasjon til å utføre sine oppgaver (Andersen, 2011). I likhet med Andersen (2011) viser også Arnulf (2021) til en inndeling av transformasjonsledelse som baserer seg på fire hovedelementer. *Intellektuell stimulering* som her vektlegger samtalen mellom leder og medarbeider. Gjennom samtaler bidrar leder til å utvikle medarbeidernes egne tanker og kreativitet, slik at de kan fremme forslag og ideer som er av betydning for deres virke og deres utvikling. *Individuell hensyntaking* omhandler leders evne til å se den enkelte medarbeider. Ved å skape tette relasjoner får man både kjennskap til den enkeltes behov, og man utvikler en tillit og trygghet mellom partene. *Inspirerende motivasjon* innebærer at leder på en troverdig måte bidrar til en tro på fremtiden. Leder må appellere til at medarbeiderne også har en tro på at deres rolle er av betydning for organisasjonens måloppnåelse og framtidsutsikter. *Idealisert innflytelse* baseres på at leder må fremstå som en god rollemodell. Leder må utøve krav og visjoner på en måte som samsvarer med egen adferd. Dette fordrer også at leder er selvoppofrende og er villig til å avstå fra egne fordeler.

Forskning viser at elementer innen transformasjonsledelse er viktige for at organisasjoner skal oppnå gode resultater. Særlig er leders evne til å inspirere og utvikle visjoner elementært, da det har en positiv innvirkning på medarbeidernes tilfredshet. Det vises også til at

transformasjonsledelse er egnet for organisasjoner innenfor dynamiske omgivelser, da disse stadig utsettes for press om endringsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

4 Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive metodevalg, og redegjøre for hvordan prosessen har forløpt underveis i studiet. I forskning følges en metodikk for å kartlegge informasjon fra virkeligheten slik at man kan etterprøve om påstander er sanne eller ikke. For å skape et valid grunnlag for dette, stilles det derfor krav til at innhentet empiri er gyldig og troverdig (Jacobsen, 2022). Gjennom kapitlet vil jeg også skissere bakgrunn for de ulike valgene jeg har gjort i prosjektet.

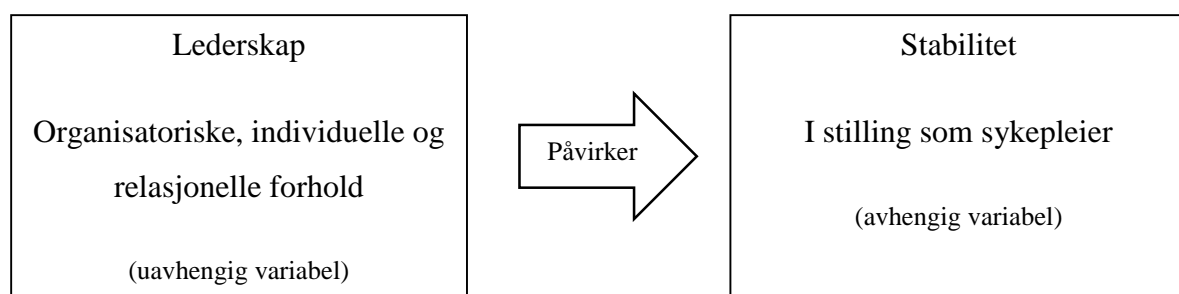
4.1 Epistemologi og ontologi

Forskningsarbeid baserer seg på sammenhengen mellom virkelighet, forskningsspørsmål og metode (Jacobsen 2022). For å få grep om virkelighet og kunnskap er det ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) viktig å kartlegge både det ontologiske og epistemologiske forholdet. Det ontologiske forholdet jeg ønsker å studere knytter seg både til leder og medarbeiderens oppfatning av lederrollen og dens ferdigheter. Forståelse av dette på individ og gruppenivå skapes gjennom aktivt fortolkede prosesser. Ledelse og oppfatning av det, er å forstå som menneskeskapende prosesser slik det er beskrevet av Weick (1995) og ikke objektive sannheter, men konstruksjoner som blir til på individnivå og i sosial samhandling. Jeg har gjort en innretning slik at jeg kunne få et grep om kjennetegn ved lederskapet som ble utøvet og hvordan førstelinjeleder opplever sin rolle. Men også hvilken tilnærming leder hadde i sitt arbeid for ivaretagelse og stabilisering av sine ansatte. Prosessen innebar i tillegg å få et grep om sykepleiernes opplevelse av leders individuelle og relasjonelle ferdigheter, og betydningen det hadde for dem. Innretningen baserte seg på subjektive fortolkninger hos både leder og ansatt og er derfor ikke objektiv og verdifri. Slike oppfatninger og fortolkninger er vanskelig å måle på en objektiv måte. Det vil være forhold som kan fremkomme gjennom at de får utdype og forklare sine opplevelser noe som igjen vil gi et bedre grunnlag for å få grep om deres perspektiver. Dette må ses i sammenheng med det epistemologiske fenomenet der man for å få kunnskap, må gjøre det på en måte som er egnet til å få grep om fortolkning og utdypning, og refleksjon hos informantene. For å få et grep om den epistemologiske dimensjonen, har jeg gjennom forståelsen og fortolkningen av de ulike informanters oppfatning tilegnet meg kunnskap innenfor belyst tema. Denne kunnskapen har jeg knyttet opp mot empiri for å kunne gjøre en fortolkning som gir grunnlag for å forsvare problemstillingen.

4.2 Forskningsstrategi

Som det fremkommer i problemstillingen ønsker jeg å belyse kjennetegn ved lederrollen og dens betydning for å beholde sykepleierne i sengepostene. I tillegg har jeg fremsatt tre forskningsspørsmål knyttet til organisatoriske, relasjonelle og individuelle forhold. Jeg har valgt denne innretningen for å få grep om leder opplever at ulike forhold kan påvirke lederrollen og lederskapet de utøver. Forhold som knytter seg til organisatoriske og relasjonelle faktorer. Jeg ønsker også å belyse sykepleiernes opplevelse av leders individuelle og relasjonelle egenskaper, og betydningen disse egenskapene har for dem. Hvilket lederskap og rolle som utøves, kan være av avgjørende for forholdet mellom sykepleier og leder. Et forhold som igjen kan påvirke sykepleiers ønske om å stå i sitt arbeidsforhold. Dette innebærer at jeg gjør en fortolkning av årsakssammenhenger mellom de ulike variablene.

Jeg har valgt en slik innretning fordi jeg ønsker å få mer dybde i hva som ligger til grunn i lederskapets utøvelse og om det er sammenheng mellom disse variablene og turnover av sykepleiere. Variablene i min problemstilling kan skisseres som følgende:



I forskning gjøres det også ulike tilnærminger beroende på hvilket området det forskes innenfor. Når man studerer samfunnsskapte fenomener, vil en fortolkningsbasert tilnærming være naturlig. Her er det mennesker og sosiale systemer i kontinuerlig utvikling som studeres, og dette gjør det derfor vanskeligere å snakke om lovmessigheter. Fenomenet endres stadig og ny kunnskap må bringes inn. Metodisk tilnærming kan derfor baseres på en induktiv, aduktiv eller deduktiv metode (Jakobsen, 2022). Jeg har fremstilt en utforskende problemstilling som ikke direkte baserer seg på en bestemt antakelse eller teori omkring ledelse, men heller hvilke opplevelser og vurderinger informantene hadde, basert på de verdiene og faktorene som er angitt her. I starten av prosjektet hadde jeg en tanke om at lederskap og lederroller *isolert* sett kunne belyse forholdet til leders utøvelse i arbeid for stabilisering av sykepleiere. Jeg vektla

derfor teori som knyttet seg til disse temaene. PAIE-modellen som Strand (2018) skisserer, ble spesielt vektlagt. Gjennom intervjuene opplevde jeg tidlig at det i denne sammenheng også knyttet seg flere aspekter til lederskap, og at mellomleders handlingsrom var av større betydning enn først antatt. Det samme gjaldt relasjonelle og organisatoriske forhold som også spilte inn her. Jeg kompletterte derfor med teori knyttet til mellomleders kompetanse og handlingsrom og transformasjonsledelse. På dette området har jeg blant annet sett på Balderheim et al. (2019) sitt empiriske analyseskjema da jeg synes dette skjemaet gir en god oversikt og omfavner mye av de forhold mellomleder i praksis står overfor. Ved at jeg gjorde disse endringene, fikk jeg en dypere og mer helhetlig forståelse og så en sammenheng jeg i starten ikke hadde tatt høyde for. Problemstillingens ordlyd ble på bakgrunn av dette noe justert. Jeg fikk med det en kobling mellom problemstilling, belyst teori, og de funn jeg gjorde gjennom intervjuene. Fordi jeg har hatt en veksling mellom teori og empiri, har dette ledet til en pragmatisk tilnærming og arbeidet baserer seg derfor på en abduktiv metode.

4.3 Undersøkellesdesign

For å besvare spørsmålene som er belyst i problemstillingen, har jeg valgt å skrive en kvalitativ case-studie. Kvalitative data er data innhentet i form av ord. Som forsker har man her en nær kontakt med respondentene. Ved at man ikke har faste svarkategorier vil man få et bredere spekter og personlige innretninger av dataene man innhenter. Fordi dette er åpne data blir den også ofte nyansert. Respondenter gir sine fortolkninger og meninger som danner en unik forståelse av de forhold man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2022). Med dette prosjektet ønsket jeg å få en forståelse av hvordan ledere og sykepleiere opplevde den virkelige hverdagen. Ved å gå bredt ut med standardisert spørreundersøkelse, ville jeg miste muligheten til å gå i dybden og få frem deres fortolkninger. For meg var det viktigere å få en dypere og tett dialog med et færre antall respondenter. Med det fikk jeg dermed mye informasjon som gjorde det mulig å få grep om og svare på den problemstillingen jeg hadde fremsatt. Valget falt derfor naturlig på case studie.

4.3.1 Case studie

Case studie er ifølge Jacobsen (2022) en godt egnet metode når man skal foreta en inngående studie av få undersøkelsesenheter, og der man beskriver fenomenet i deres kontekst i et gitt tidsrom. Case kan fortone seg som enkeltindivid, enheter eller nivåer. Dette er i tråd med mitt prosjekt der jeg retter fokus på én bestemt enhet, i dette tilfellet UNN, og der konteksten

knytter seg til forholdet mellom leder og sykepleier i sengepost. Prosjektet er også avgrenset til en bestemt tidsperiode med start høsten 2023 og slutt våren 2024.

I starten av prosjektet hadde jeg en tanke om å bruke *embedded-case* der man innenfor én bestemt enhet kan studere og sammenligne flere underenheter innenfor samme kontekst (Yin, 2018). Målet med det var å se om utfordringer knyttet til turnover var tilfeldig eller om noen avdelingen i særlig grad skilte seg ut. Basert på den informasjonen som fremkom i intervjuene opplevde jeg tidlig i prosessen at denne måten å analysere på trolig ville være lite hensiktsmessig. Jeg vurderte at den vitenskapelige posisjoneringen ville ha en større nytteverdi ved å fortolke svarene i et bredere perspektiv. Jeg valgte derfor å rette prosjektet i sin helhet mot et single-case studie.

Som informanter valgte jeg ut førstelinjeledere og sykepleiere ved ulike sengeposter på UNN. Hver avdeling danner da en enkeltcase. Fokus på leder og ledelsesteori er forankret i oppgaven, jeg valgte derfor å gjøre en 1:2 fordeling av informanter. Ved en slik inndeling kunne jeg i større grad få fremmet sykepleierens synspunkter i henhold til faktorer som for de var av betydning.

4.4 Utvalg

Valg av informanter kan gjøres på bakgrunn av flere ulike kriterier. I følge Jakobsen (2022) beror dette på type studie og hvor god kjennskap man har til den organisasjon som skal studeres. Ofte gjøres utvelgelsen ut fra en kombinasjon av flere kriterier. Å gjøre undersøkelser i egen organisasjon kan, slik jeg ser det, være positivt ved at man kjenner organisasjonsstrukturen og forhold som kan være av betydning i UNN. Svakheten er at jeg kunne valgt ut avdelinger jeg hadde god kjennskap til og dermed fått konstruerte svar. Jeg ønsket i størst mulig grad å være nøytral og ikke forutinntatt og valgte derfor ut tilfeldige avdelinger som jeg i liten eller ingen grad hadde kjennskap til fra tidligere. Respektive ledere ved disse avdelingene ble kontaktet, hvorpå jeg oppsøkte dem for å informere om prosjektet. I møtet med lederne kom jeg også i kontakt med et tilfeldig utvalg sykepleiere som på forespørsel fra meg også stilte seg positiv til å være informanter.

Jeg hadde seks informanter, én leder og to sykepleiere ved hver avdeling. Med dette fikk jeg da et bredere spekter av informasjon fra sykepleierne, noe jeg opplevde som nyttig. Jeg hadde

på forhånd vurdert å inkludere én avdeling til om jeg underveis i arbeidet anså dette som nødvendig. Informantene fremsto oppriktige og gav av seg selv gjennom intervjuene. Jeg fikk med det mye og nyttig informasjon om tema jeg hadde valgt å belyse, og opplevde det som dekkende. Derfor inkluderte jeg ikke flere avdelinger. Ideelt sett kunne det styrket oppgaven om jeg hadde inkludert en sykepleier som tidligere hadde vært ansatt i sengeposten. Dette viste seg vanskelig å fremskaffe, og jeg valgte derfor å ikke inkludere dem. Samlet sett opplevde jeg at utvalget jeg gjorde var tilstrekkelig for denne studien. Informantenes åpenhet gav meg kunnskap og informasjon jeg anså som dekkende for å besvare problemstillingen.

4.5 Datainnsamling og intervju

Jeg valgte å ha en åpen datainnsamling med semistrukturerte dybdeintervju og utarbeidet en intervjuguide, hvor tema og hovedspørsmål var definert på forhånd. Dette basert på det som Justesen og Mik-Meyer (2020) viser til er en type datainnsamling som er strukturert. Samtidig gir den rom for avvik dersom det gjennom intervjuet kommer opp andre tema, og derav behov for å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Semistrukturerte intervju har som mål å innhente beskrivelser av informantens opplevelser, med tanke på fortolkning av de beskrevne fenomenene og konteksten vedkommende er i (Krumsvik, 2013). Det ble derfor et naturlig valg i denne studien. Målet med min problemstilling var et ønske om å forstå lederrollen og dens omfang, og hvordan den rettet seg mot å beholde sykepleierne. Samtidig ville jeg få et grep om hvordan de relasjonelle og individuelle forholdene var av betydning for sykepleierne. Jeg opplevde at denne metoden gav meg rom for utdyping, forklaring, refleksjon og resonnement til å kunne fortolke disse fenomenene. I tillegg fikk jeg også nyansert ulike sider i hverdagen til både leder og sykepleier, informasjon som gav meg innblikk i, og en bedre forståelse av aktuelle forhold.

Jeg utarbeidet en intervjuguide for henholdsvis leder og sykepleier. Spørsmålene ble formulert på en hensiktsmessig måte slik at informanten hadde mulighet til å gi svar som lot seg fortolke. Det ble ikke fremsatt påstander eller andre formuleringer som kunne få informanten til å føle seg ukomfortabel. Jeg brukte i liten grad ja/nei spørsmål, men i de tilfeller var det påfølgende oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden ble i forkant testet på kollegaer hvorpå jeg fikk gjort noen nødvendige justeringer i enkelte spørsmålsformuleringer. Jeg opplevde at spørsmålene var dekkende for den informasjonen jeg ønsket å tilegne meg. Kanskje kunne jeg hatt flere utdypende spørsmål knyttet til leders handlingsrom. Ved at

informantene var åpne og reflekterte fikk jeg likevel denne informasjonen gjennom samtalen. I tillegg fikk jeg fra de fleste informanter også annen nyttig informasjon utover de spørsmål jeg hadde stilt. Det var estimert én time til hvert intervju, samtalen varte mellom 40-50 minutt. Intervjuene hadde en fin flyt og det ble ingen unaturlige pauser der samtalen stoppet opp.

Søknad for prosjektet ble sendt til Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT) der prosjektskisse, intervjuguide og samtykkeskjema var vedlagt. Denne søknaden ble etter SIKTs rutiner vurdert elektronisk og godkjent. Deretter kontaktet jeg informantene og avtalte intervju på tidspunkt de ønsket. Det ble benyttet rom i nærheten av deres lokalisasjon. De ulike tidspunktene fordelte seg tilfeldigvis slik at jeg også fikk mulighet til å transkribere samme dag, eller dagen etter. Dette var en fordel fordi jeg hadde intervjuet friskt i minnet og allerede da kunne starte tankeprosessen rundt analysen.

I møte med informantene la jeg opp til å bygge en god mellommenneskelig relasjon, der jeg i forkant hadde forberedt meg godt. For å skape tillit og en god ramme rundt intervjuet, tok jeg utgangspunkt i Asbjørn Rachlews intervjumodell som er en forskningsbasert og velkjent metode. Denne metoden danner et grunnlag for å lykkes med samtalenes formål som er å innhente så nøyaktig og pålitelig informasjon som mulig. Samtidig gir den rom for dynamikk og fleksibilitet da ingen samtaler eller intervjuer er like (Rachlew, 2020). Jeg gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt, med tilstrekkelig avsatt tid til hver informant. I møte med de ulike informantene opplevdes en god dialog og åpenhet som gjorde at jeg fikk viktig informasjon. Denne tillitserklæringen setter jeg stor pris på. Informantene hadde på forhånd fått grundig informasjon om prosjektet og tema som ville bli berørt i intervjuet. Samtykkeskjema ble signert i forkant av hvert intervju. Jeg valgte å ikke sende ut spørreskjemaet på forhånd, dette for å unngå forutinntatt respons og mulighet for at informanten ville konstruere sine svar. Informantene ble før intervjustart opplyst om at det ble gjort lydopptak og at all datainnsamling ble håndtert, oppbevart og slettet henhold til retningslinjene fra gjeldende personvernforordninger.

4.6 Analyse av data

Etter at alle intervjuene var gjennomført, ble dataene analysert. Som nevnt fikk jeg anledning til å transkribere de ulike lydopptakene kun kort tid etter intervjuet. Jeg opplevde det som en stor fordel og supplerte notatene med stikkord jeg hadde skrevet ned underveis i intervjuene.

For å få en forståelse av hvordan ulike deler og kontekster henger sammen, skisserer Jacobsen (2022) til at man ved analyse av kvalitativ data skal redusere en tekst til mindre bestanddeler, sette disse sammen for så igjen å kunne forstå den nye helheten som dannes. Funnene jeg hadde innhentet ble først grovsortert i kategorier basert på problemstilling og intervjuguide. Så samlet jeg materialet i mer spesifikke grupper og tema. Dette var en prosess jeg brukte lang tid på, men som var nødvendig for å få en helhetlig og god oversikt. Jeg benyttet store ark, gule lapper og fargekoder for de ulike kategoriene. Parallelt med dette arbeidet leste jeg også mer litteratur rundt den teorien jeg tidligere har skissert. Det ble da lettere å plassere de ulike funnene i en oversiktlig og strukturert ramme der jeg så sammenhengen mellom teori og empiri. Dette var til nytte for å kunne forstå og forklare mine funn fra intervjuene med informantene.

4.7 Kvalitetskriterier

Ved gjennomføring av studier er det visse kvalitetskriterier som må hensyntas. Som Justesen og Mik-Meyer (2010) viser til vil de ulike kriteriene variere beroende på type studie. Felles for alle er at både koherens og konsistens bør være velutført.

4.7.1 Validitet og reliabilitet

For å kunne besvare problemstillingen, har jeg som tidligere skissert valgt semistrukturerte dybdeintervju som metode. I tillegg har jeg teori som bygger opp om tematikken jeg har valgt å belyse. Jeg opplever at dybdeintervju har vært en godt egnet metode. Det har gitt meg informasjon som har gjort det mulig å kunne besvare presentert problemstilling. Ved at jeg gjennom intervju fikk tilstrekkelig informasjon, har jeg derfor ikke benyttet andre metoder for datainnsamling. I møte med informantene opplevde jeg at det var tillitsbaserte samtaler der informantene åpnet seg og vi hadde en god dialog. Jeg opplevde at informasjonen som fremkom var oppriktig og at informantene sto inne for sine svar. Informantene oppfattet spørsmålene likelydige og det var ingen misoppfatninger omkring dem. Ved noen anledninger

ble det behov for tilleggsspørsmål, dette for å utype noe av den informasjonen som fremkom og fordi jeg ved et par tilfeller ønsket å forsikre meg om at jeg hadde forstått budskapet til informanten riktig. I samtalen ble det ikke fremmet noen påstander eller ledende spørsmål som kunne støtte informantene, eller få de til å komme med informasjon som de ikke oppriktig mente. Intervjuguiden bygger på utvalgt teori som er satt i sammenheng med problemstillingen. Jeg opplever at intervjuguiden er dekkende og at jeg gjennom samtaler med informanter har fått den informasjonen som var aktuell for min problemstilling. Funnene jeg tilegnet meg er drøftet i lys av den presenterte teorien og jeg opplever at disse delene står i sammenheng med hverandre.

Alle kilder som er benyttet i oppgaven er oppgitt og referert etter gjeldende retningslinjer. Jeg opplever at det er et samsvar mellom det jeg ved prosjektets start hadde som formål å kartlegge og de funn jeg nå sitter tilbake med. Funnene vil nok være gjenkjennbar ved de fleste enheter innenfor den norske spesialisthelsetjenesten. Det er også av min oppfatning at de funn jeg har gjort kan være av nytte for andre som ønsker å belyse tematikk innen lederadferd og turnover. Oppgavedeling mellom ulike profesjoner er i dag et sentralt tema og høyst aktuelt innen helsevesenet. Kanskje kunne studier som denne danne et grunnlag for å belyse den type tema.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet presenteres funn jeg har tilegnet meg gjennom intervjuene. Funnene er knyttet opp mot teorien og drøftet i lys av problemstillingen. Kapitlet deles i ulike avsnitt der jeg først fremlegger funn om leders opplevelse av lederrollen og hvordan handlingsrom, og organisatoriske forhold er av betydning. Deretter fremlegges funn knyttet til relasjoner og relasjonelle ferdigheter, og hvordan ansvarsdelegering og kompetanseutvikling er av betydning for sykepleierne. Til slutt vil jeg presentere funn som knyttet seg direkte som årsakssammenhenger til turnover.

Fra lederperspektivet fremkommer det som hovedfunn at lederrollen i gitt kontekst oppleves utfordrende å stå i og at organisatoriske forhold er av betydning for deres utøvelse som leder. Relasjonsorienterte oppgaver må ofte nedprioriteres til fordel for administrative oppgaver utenfor avdelingen. Leder ønsker mer tid til nærværsledelse slik at relasjonelle forhold i større grad kan vektlegges. Det var et forhold som fra sykepleiernes perspektiv også fremkom som viktig. De ønsket en tilstedeværende leder som *så* deres behov. I tillegg var kompetanseheving og tilrettelegging for faglig utvikling av særlig betydning for deres arbeidsforhold.

5.1 Lederrollen

Det fremkommer i samtale med informantene at de alle har relativt lang erfaring, både fra sengeposten, men også i jobben som leder. De har god kjennskap til gitte fagområder og de driftsmessige vilkår som er nødvendig for å utøve de beste tjenester og tilbud til pasienter, pårørende og medarbeidere. Ingen av informantene hadde videreutdanning innen ledelse. Felles er også at alle har et stort lederspenn. Med ansvar for over tretti stillingshjemler vil det i realiteten, per leder, utgjøre et oppfølgingsansvar på godt over førti ansatte. I gitt kontekst forstås det at dette i seg selv kan være både en utfordrende og tidkrevende oppgave. Ser man på Henry Fayols teori om at leders «kontrollspenn ideelt sett burde være seks til åtte personer, maksimum 12» (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s.85), avviker dette fra den virkelige hverdag i en sengepost på UNN. Informantene opplever at det i dag er behov for å sette av mer tid og ressurser til oppfølging av ansatte enn det har vært tidligere. Det beskrives av de som: «sykepleierne har andre forventninger til lederne i dag. De trenger mer opplæring og de vil ha forutsigbarhet i hverdagen». «De ansatte har i større grad behov for å bli sett og hørt». Slike faktorer er ifølge informantene ikke nødvendigvis en negativ utvikling. Det står nok både i

sammenheng med at pasientene har mer komplekse diagnoser, samt at samfunnet generelt har utviklet seg i en retning der anerkjennelse og gehør er satt på agendaen. Imidlertid oppstår det da motsetninger til det lederne opplever at arbeidsdagen faktisk går med til og det de egentlig ønsker å utøve som leder. Dette er situasjoner som betinger at leder får utøve en integrerende rolle. Lederne ønsker en tilstedeværelse og adferd rettet mot oppfølging av sykepleierne, og å kunne opptre støttende i ulike situasjoner. For å ivareta lederfunksjonen i sin helhet, og å drifte en sengepost må man også utøve en administrerende rolle. I ekspertorganisasjoner som sykehus, baseres mye av arbeidet på standardiserte rutiner og prosedyrer. Strand (2018) beskriver også at ledelse knyttes til både fag og administrasjon i slike organisasjonstyper. Det betinger derfor at leder ikke utelukkende kan være relasjonsorientert. Oppgaver knyttet til administratorrollen er som både Strand (2018) og Adizez (1995) viser til, av betydning for resultatoppnåelse for organisasjonen. Endringer i både behandlingstilbud, pasientforløp og UNN som organisasjon, skaper også forventinger til oppgaver leder skal håndtere. Jeg får en forståelse av at lederne ser betydningen av dette, men at det tidvis blir en uønsket fordeling mellom de ulike oppgavene. Integratorrollen er ifølge Strand (2018) ofte den rollen leder i størst grad ønsker å vektlegge da denne knytter seg til oppfølging av personal, anerkjennelse og støtte. Også dette er fremtredende funn i denne studien. Det samme viser Balderheim et al. (2019) til i deres undersøkelse. Samtidig peker de på at mellomleder, for å kunne ivareta kompleksiteten i en organisasjon, også må håndtere alle PAIE-rollene i større eller mindre grad. De viser til at mellomleders erfaring og handlingsrom vil kunne påvirke hvordan rollefordelingen fortoner seg.

Lederne beskriver medbestemmelse, påvirkning, ærlighet og åpenhet som viktige verdier. Det at man som leder kan utøve en forskjell fremstår som en positiv drivkraft i jobben som leder. Noe som kommer til uttrykk ved: «det er viktig å få være med å utgjøre en betydning og forskjell for ansatte, pasienter og avdelingen». Det fremkom videre en opplevelse av at ledere for å kunne drive en sengepost, også må ha mulighet til medvirkning og innflytelse i prosesser som knytter seg til driften. Dette betyr i praksis at leder må fokusere på oppgaver som knytter seg til både organisatoriske og administrative forhold, men at utfordringen her blir å balansere disse rollene. Dette er i tråd med det Adizes (1995) beskriver som betydningen av å utøve flere roller og kartlegge hva som vil utgjøre essensen i de ulike situasjonene. Som det fremkommer av Balderheim et al. (2021) er førstelinjeleder ofte i front og står i et krysspress mellom personalet og driften, versus ledelsen over. Situasjonsbetinget ledelse og evnen til å tilpasse en oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederadferd, blir for førstelinjeleder på

sengepost en viktig egenskap å inneha. De skal besørge en ivaretagelse av et relativt vidt område og derfor inneha kompetanse og ferdigheter innenfor disse. Dette står i samsvar med det lederne her opplevde. Spesielt knytter det seg til gitte handlingsrom og at man tidvis ikke blir hørt av linjer over.

5.1.1 Leders handlingsrom

Lederes handlingsrom vil som Strand (2018) viser til være varierende både med hensyn til krav og begrensninger som stilles. Ledere jobber ut fra instruksjoner og forventninger som knyttes til deres rolle for hva de skal håndtere og levere. Handlingsrommet er ikke alltid eksplisitt definert og det kan oppleves motstridene i forhold til oppgaver som skal utføres. Hønen et al. (2018) viser i sin studie til funn der førstelinjeleder opplever å ha et begrenset handlingsrom og at de stadig står i krysspress mellom ansatte og øvre leders forventninger. Dette sammenfaller også med funn fra denne studien. Det fremkom gjennom samtaler med lederne at handlingsrommet for enhetsleder er snevert, men graden opplevdes noe ulikt basert på område. Felles var at handlingsrom knyttet til økonomiske beslutninger var lite. Rammer for bemanning og utstyrsinvestering ble her eksplisitt nevnt. Ofte handler det om tiltak for å bedre forholdene til pleiestaben, og gjøre hverdagen enklere. Som en av informantene beskriver: «av og til må man bruke penger for så å komme i balanse etterpå». Opplevelsen av å ikke bli hørt eller møtt med forståelse fra linjer over opplevdes tidvis frustrerende. Dette står da i samsvar med Balderheim et al. (2021) som viser til at handlingsrommet for mellomledere i klassiske byråkratier er mindre enn i type konsernorganisasjoner. Noe som påvirker og er av betydning for deres handlekraft og måloppnåelse i daglig virke.

Gjennom samtaler fremkom det fra noen en opplevelse av stadig å bli fratatt sitt handlingsrom. I dette lå det en oppfatning av at beslutninger man foretok stadig ble trenert av linjer over, tross av at de var innenfor gitte rammer. Strand (2018) viser til at handlingsrom kan endres og at leders evne til å bruke det kan være avgjørende. Det må likevel foreligge tydelige føringer slik at førstelinjeleder opplever å få utøvet sine oppgaver på en tilfredsstillende måte. Som Jacobsen (2021) skisserer, er beslutningsmyndighet oftest bygd opp etter hierarkier, som sier noe om fordelingen av denne myndigheten. I praksis vil ofte handlingsfriheten være minst hos ledere lengst nede, da de er bundet til bestemmelser fra lederlinjer over. Informantenes opplevelse sammenfaller med denne beskrivelsen. Når det i

tillegg knyttet seg tvetydighet til ens mandat, medførte det en usikkerhet på hvor man som leder egentlig sto.

5.1.2 Organisatoriske og kontekstuelle forhold

En av utfordringene ved å være førstelinjeleder på sengepost og som stadig ble et tilbakevendende tema, var kompleksiteten mellom «administrative oppgaver» versus det å «få være leder for de ansatte» i avdelingen. Informantene opplevde at administrative oppgaver beslagla det meste av arbeidsdagen. Med *administrative oppgaver* menes her oppgaver som særlig knyttes til innrapportering av handlingsplaner, turnusskriving, avvikshåndtering, økonomiske innsparingstiltak, uttalt møtevirksomhet samt innføring- og oppfølging av stadig nye retningslinjer knyttet til drift. Som Kirkhaug (2015) viser til, er det ikke uvanlig at leder opplever balansegang og prioritering mellom ulike arbeidsoppgaver som utfordrende og hvor tidspress gjerne også spiller inn. Betydningen av leders adferd til medarbeiderne og orienteringsområder for dette samspillet vil være avgjørende for utfallet av de ulike situasjonene som fortoner seg. Informantene gir uttrykk for at det er en stadig tidsklemme, oppgaver samler seg opp og man kjenner på en følelse av utilstrekkelighet. De beskriver det som en situasjon de ikke ønsker å være i, men som er vanskelig å komme ut av. Noen uttrykte også at man ofte ble stående alene og det var få å rådføre seg med. Lederne ønsket en hverdag der de kunne få være mer tilstede for de ansatte, men på tross av forsøk, føltet dette utfordrende å etterkomme. I den daglige driften er det disse lederne som må påse at det er god flyt i pasientstrømmen, samtidig som forsvarlig drift opprettholdes. Som en informant sier det: «man starter dagen i avdelingen, men må forlate før man får utøvet det man hadde tenkt». Ser man på Strand (2018) sin beskrivelse av PAIE-modellen og dens rollefordeling, vil lederne her falle inn under og fremstå som administratorer og produsenter selv om de ønsker en mer integratorrettet rolle. Oppgavene knyttet til måloppnåelse og besørgelse av krav fra omkringliggende omgivelser fremtvinges. Strand (2018) viser også til studier der ledere rapporterer at oppgaver særlig knyttet til produksjon, oppleves som et sterkere krav enn integrasjon. Som Jacobsen (2019) beskriver, står ofte ledere i en rollekonflikt mellom ansatte, brukere og ledelsen over. Han viser til undersøkelsen fra AFF, der mellomledere i offentlige organisasjoner stadig må endre rolle da de har ansatte under seg og ledere over seg, med behov som gjerne er ulike. Det kan for mange oppleves stressende, noe som også fremkom som utfordrende for lederne i denne studien.

Lederne gir uttrykk for at oppgaver stadig skyves fra toppen og nedover i systemet. Oppgaver som det fra egne medarbeidere og overordnede linjer knyttes ulike forventninger til.

Informantene uttrykker det som: «det er et stadig økende press om å levere i forhold til det administrative» og «ledere får flere og flere oppgaver». Det oppleves tidvis frustrerende og er beskrivende for at en dras i en annen retning enn det som er ønskelig. Strand (2018) viser til at det fra ansatte stilles ulike forventninger til leder, beroende på kontekst og hvem den ansatte er. Toppleders forventninger til en mellomleder vil skille seg fra forventninger de ansatte har. Han henviser til resultater fra Arbeids- og bedriftsundersøkelsen, som under kategorien *opplevde krav til leder*, beskriver at produsentfunksjonen scoret høyest mens integratorfunksjonen, en funksjon som innbefatter støtte og motivasjon til medarbeiderne, kom nest øverst. Ut fra dette kan man her trekke paralleller til hvordan også førstelinjledere i sykehusavdelinger opplever sitt krysspress av forventninger til deres rolle.

Oppgavedeling er et aktualisert tema som i dag vies mye oppmerksomhet. Rambøll og Menons (2022) rapport viser til at fremtidig personellmangel medfører behov for å foreta en oppgavedeling mellom ulike profesjoner. Informantene er godt kjent med denne tematikken, samtidig savner man i denne sammenheng en plan for ledere. Som en informant sier: «ledere har ingen å gi oppgavene til» og «vi ledere får bare flere og flere oppgaver uten at det tas hensyn til om det er ressurser til dette». Mitt inntrykk gjennom intervjuene er at utfordringene muligens kan knyttes til at avdelingene tidvis har ubesatte leder- og støttefunksjonelle stillinger som kanskje medfører en uhensiktsmessig oppgavefordeling. I praksis utfører leder oppgaver som kunne vært gjort av andre. En omfordeling vil også falle inn med Adizes (1995) teori om at lederskap består av flere roller og at man må skape komplementære team for bedre å kunne lykkes. Med det hadde man kunne fått en mer hensiktsmessig oppgavedeling der leder fikk mer tid til nærvær og relasjonsbygging med pleiestaben. En integratorrettet rolle som det her etterstrebes.

5.2 Relasjoner og relasjonelle ferdigheter

Som Strand (2018) viser til, er menneskelige relasjoner til andre essensielt i en organisasjon. Mennesker er unike individer, og leders fremtoning og menneskelige samhandlinger må tilpasses den enkelte basert på modenhet, type personlighet og kontekst. I intervjuene fremkom det at lederne vektlegger åpenhet, ærlighet, respekt og engasjement. Det påpekes at dette er verdier som ikke bare er viktig i samhandling med egne medarbeidere, men også i

relasjon til organisasjonen som helhet. Førstelinjeledere jobber tett på sine ansatte og de uttrykte det som viktig at man kjenner sine ansattes personlighet og særegne behov, noe de beskriver som: «jeg har god kjennskap til ansattes behov og tilrettelegger blant annet turnus ut fra det» og «om det er behov for tilrettelegging, er vi behjelpelig med det». Samtidig opplever lederne å ha for lite tid til den enkelte ansatte. Det ytres et behov for mer nær kontakt med personalet og mer tid til å være «i situasjonen». Samtaler tas sporadisk og hendelser der man burde vært tilstede uteblir fordi man er fysisk fraværende fra avdelingen. Faktorene de belyser står i tråd med Arnulf (2021) sin beskrivelse av individuell hensyntaking. Elementer som innenfor denne kategorien av transformasjonsledelse er essensielle for å skape gode relasjoner.

Lederne beskriver seg selv som åpne og inkluderende. De vektlegger tillitsbasert ledelse og engasjement fra medarbeiderne. Noen gir uttrykk for at de kan fremstå som konfliktsky eller lite oppmerksom på situasjoner som sykepleierne anser som viktige. Dette sammenfaller også med sykepleiernes opplevelse av gitt leder. Samtidig beskriver sykepleierne lederen som både empatisk og engasjert. Dette kommer til uttrykk som: «leder fremstår som en tilstedeværende lytter i samtalen», «de fremstår menneskelig» og «leder er god på samhandling». De fleste informantene angir at de har en god relasjon til leder. Begrepet god relasjon innebærer for informantene at de har en åpen dialog og en god tone med leder når det kommer til samtaler på personlig plan. Flesteparten opplever at leder setter av tid til dem dersom de ber om en samtale. Dette beskriver informantene som: «jeg har en veldig god relasjon til min leder, jeg kan komme innom når jeg har behov for det» eller som «jeg har en god tone med min leder og har alltid følt meg trygg på hva jeg kan si». Basert på disse utsagn virker leder her å inneha en mer integrerende og transformativ rolle enn de kanskje selv opplever at de utøver.

Sykepleierne har en oppfatning av at de blir sett og hørt, noe som også Strand (2018) viser til som beskrivende for denne rollen. Leder utøver her en individuell hensyntaking ved at de som Arnulf (2021) viser til, ser den enkelte sykepleier og skaper en tillitsbasert relasjon som gjør at de kan ha et åpent forhold seg imellom. Når det kommer til faglige diskusjoner fremstår samspillet til leder noe mer delt blant informantene. Noen opplever at leder lytter, men ikke tar tilbakemeldinger til etterretning eller at forslag nedstemmes før de er prøvd ut. Andre uttrykte at leder i større grad lyttet til de som var erfarne fremfor de som var nyansatt. Det fremkom fra en informant at: «leder har for mye administrative ting å gjøre, det er lite tid til faglige samtaler». Forventninger til leders adferd i denne situasjonen, er slik jeg oppfatter informantene, ikke i samsvar med det leder utøver. Betydningen av å skape samhandling og

tillit slik Strand (2018) beskriver, vil her spille inn i opplevelsen sykepleierne har i det å bli hørt. Det vil derfor legge føringer for hvilken adferd og rolle leder må utøve i denne relasjonelle konteksten. Lederne uttrykker at de fra personalet nok blir oppfattet som fraværende fra post. Dette sammenfaller med det sykepleierne gjengir, og som de tidvis opplever som utfordrende. Spesielt i vanskelige situasjoner eller ved hendelser som tilsier involvering fra leder. Dette kommenterer de som: «hvor er lederen når vi trenger den som mest». Informantene oppgir en forståelse for at leder har mange oppgaver og derav ikke har det nærværet i avdelingen som optimalt hadde vært ønskelig. Leders orientering mot medarbeiderne blir her som Kaufmann og Kaufmann (2003) belyser, splittet ved at man både skal ha fokus på medarbeidernes behov og den oppgaverrettede orienteringen mot andre driftsoppgaver som må løses utenfor avdelingen.

For å skape åpenhet og tilgjengelighet til personalet fremkommer det at førstelinjeleder bør være lokalisert inne i sengeposten. Det gis en beskrivelse at det er utfordrende å være lokalisert langt unna den daglige driften. Det skaper avstand og man får ikke fanget opp viktige situasjoner. Ved fravær opplever også lederne at de mister muligheten til å gi direkte tilbakemeldinger, som informantene sier: «jeg tenker ofte på det retrospektivt og at jeg burde gitt tilbakemelding om at dette var bra», «kanskje tar vi det som en selvfølge at de ansatte forstår at de gjør en god jobb» og «jeg bruker mye tid på å tenke hvorfor ting ble som det ble med denne ansatte i denne situasjonen – dette istedenfor å si det». Som Røvik (1998) beskriver, er medarbeidersamtaler viktig for å skape god kommunikasjon og tillitsforhold mellom leder og medarbeider, og de gir rom for felles utveksling av forventninger. Informantene gir uttrykk for at medarbeidersamtaler er viktig. De tilstreber å strukturere disse til faste tidsperioder gjennom året. Samtidig beskriver de at samtalene av og til uteblir. Dette skyldes at andre oppgaver tvinger seg frem eller at det er personellmangel og travelt i post som medfører at sykepleierne ikke har tid til samtale. Frustrasjonen over slike faktorer relateres tilbake til leders opplevelse av samtidighetskonflikt og at tiden ikke strekker til.

Van Wart og Medina (2023) argumenterer for at transaksjonsledelse kan være en mindre egnet lederstil versus transformasjonsledelse, da særlig for ledere på laveste nivå. Disse lederne står oftest nærmest de ansatte i den operative kjernevirksomheten. Selv om de blir fraværende grunnet møtevirksomhet og øvrige oppgaver, kan de likevel være bedre rustet til å opprettholde forholdet til medarbeiderne ved at de utøver en transformativ lederstil og har en relasjon til dem. Gjennom samtalene fremkom det at lederne ønsket å utøve relasjon- og

nærværsledelse, men opplever at de tidvis ikke lykkes med det. Dette kommer tydelig til uttrykk gjennom følgende utsagn: «det er alt for liten tid til å være nærleder og man får ikke gjort relasjonsledelse», og «jeg ønsker å bruke tid på ansatte og driften i avdelingen, det å være der for de», gir det et bilde av at lederrollen de har ønske og ambisjon om å fylle, blir overskygget av en pålagt rolle de egentlig ikke ønsker så sterkt fremtredende. Gjennom samtalene opplever jeg at informantene er bevisst sin fremstående rolle og at de kjenner på en utilfredsstilhet ved at de ofte må utøve en annen rolle enn det de har visjon og ønske om. At integratørrollen er betydningsfull, fremkommer også i funn fra Langeland og Netland (2022) sin studie der lederne særlig vektlegger stedlig ledelse, nærvær og oppfølging av personal som en viktig lederrolle. Nærvær gir også leder mulighet til vurdere den enkelte sykepleiers kompetanse og hvordan de håndterer ansvar og oppgaver de tildeles.

5.2.1 Ansvar og kompetanse

Kjennskap til egne medarbeidere er av betydning når det kommer til ansvarsdelegering. Som Jacobsen og Thorsvik (2018) viser til, må leder kjenne sine ansatte for å kunne tilpasse en lederstil som innretter seg den enkeltes modenhet. Gjennom intervju med sykepleierne fremkommer det delte opplevelser om hvordan den enkelte håndterer ulike arbeidsoppgaver og hvordan de er komfortabel med delegering av ansvar. Informantene uttrykte at de ble delegert ansvar av leder. For noen opplevdes dette positivt utfordrende ved at de vokste på oppgaven og at det gav utvikling, læring og mestring i hverdagen. Noen beskriver det som: «det er godt å få ansvar og at man får bestemme på egen hånd», «jeg liker å få ansvar og påtar meg gjerne det». En annen informant sier: «jeg føler at leder gir meg ansvar og at jeg får uttelling for den kunnskapen jeg har». Delegering av ansvar ble ikke sett på som positivt av alle. Noen opplevde det å få tildelt ansvar ble en belastning som medførte usikkerhet, redsel for å feile, samt en følelse av at de skulle ivareta oppgaver de ikke følte seg kompetent til. Dette kommer til uttrykk som: «det oppleves skummelt å få mye ansvar», «ansvar er belastende om man ikke har noen erfaringer å kunne spørre» eller som en annen siterer: «det kan være belastende om man tar på seg ansvar og dermed bare får mer og mer ansvar». Gjennom intervjuene fikk jeg også inntrykk av at det for sykepleierne er en hårfin balanse mellom det å mestre ansvar og ikke. Dette beror nok både på gitt kontekst de står overfor, bemanning og grad av erfaring. Det fremkommer fra flere informanter at det periodevis er høy arbeidsbelastning og at det i disse periodene føles tyngre å få tildelt ansvar enn øvrige perioder. Leders innretning mot en styrende eller instruerende lederstil, slik det skisseres av

Jacobsen og Thorsvik (2021), vil her bli av betydning for å tilpasse seg deg enkelte sykepleier.

Ansvar står også i sammenheng med faglig kompetanse og hvordan den enkelte opplever at disse er i tråd med hverandre. Faglig utvikling var et gjennomgående tema som de fleste sykepleierne uttrykte at de hadde et større behov for enn det de opplevde at de fikk tilbud om. Van Wart og Medina (2023) peker på at utvikling av personell skal bidra til at de er forberedt på oppgavene de møter samt opplevelsen at de også mestrer disse. Utvikling kan fortone seg som undervisning og kurs, men også veiledning og støtte fra leder. Støtte fra leder kan ha innvirkning på den emosjonelle komponenten, i form av trygghet relatert til oppgaver som skal utføres, men også til forholdet personalet seg imellom. Sosial trygghet omfatter både fag og miljø. Gjennom samtale med sykepleierne fremkom det tydelig at mulighet for faglig utvikling var av stor betydning. Et behov som ikke avtok selv om de hadde jobbet lenge. Det knyttet seg litt tvetydig oppfatning av ledernes innstilling til kompetansebygging. Noen sykepleiere opplevde at leder tilrettela i form av kurs og hospitering, en tilrettelegging de satte pris på, men som likevel ikke var dekkende for deres behov. Andre opplevde at leder trolig hadde ønske om det, men vektla ikke tilrettelegging i tilstrekkelig grad, noe som kom til uttrykk ved: «det er nok et ønske om at vi skal bli faglig gode, men det er for lite tid til dette».

Fra leders perspektiv fremkom det en bevissthet om viktighet og betydning av faglig utvikling. Samtidig belyser de tematikken rundt at det tidvis er mange ubesatte stillinger som medfører at fagdager og undervisning ofte utgår fordi sykepleierne må jobbe i avdelingen. Noe de beskriver som: «vi prøver å legge til rette for faglig utvikling, men dette trekkes ofte tilbake siden det hele tiden mangler folk på arbeidslisten» og «mangel på personell gjør at vi er i en spiral som er vanskelig å komme ut av». Det er likevel en opplevelse av at man i dag har en bedre systematisering og tilrettelegging for kompetanseheving enn tidligere.

Innenfor transformasjonsledelse viser Andersen (2011) til intellektuell stimulans som en viktig komponent for at ansatte skal være rustet for nye oppgaver og måter å håndtere disse på. Leder må vektlegge betydningen av stimulering og mulighet for å høyne de ansattes ferdigheter. Dette sammenfaller også med det informantene her angir at de vektlegger i sin utøvelse som leder. Lederne gir uttrykk for at det tidvis er utfordrende å imøtekomme alle ansattes kompetanseutviklingsbehov. Behovet for faglig utvikling fremstår større i dag enn tidligere. Selv om leder ser at de mestrer ulike prosedyrer og oppgaver etterspørres det likevel undervisning. Bak dette ligger det som forklaring at kravene nok oppleves større enn

tidligere. Noe de setter i sammenheng med at pasientene både er sykere og mer komplekse, samtidig som pasientsikkerhet og avvik i dag er mer belyst enn tidligere. Derav øker også redsel for å feile. Selv om leder er bevisst sin rolle og ansvar knyttet til kompetanseutvikling, ønsker man at ansatte også tar initiativ og involverer seg aktivt. Manglende initiativ setter de i sammenheng med tidvis stor arbeidsbelastning hos sykepleierne. Som det fremkommer fra informantene: «sykepleierne er overarbeidet og har ikke kapasitet eller ønske om deltakelse i de ulike faggruppene» og «hadde vi vært bedre bemannet ville nok engasjementet vært annerledes». Det uttrykkes også bekymring over en statisk bemanningsfaktor som ikke endres. Tross økende kompleksitet og avanserte behandlingsforløp, forventes det å drifte med samme faktor som tidligere. Mitt inntrykk gjennom samtalene er at lederne verdsetter sitt personale høyt og ser at sykepleierne besitter god kunnskap. De uttrykker en forståelse for pleiernes behov for kompetanseutvikling. I tillegg opplever leder at det også foreligger andre forhold som vil være av betydning for turnover.

5.3 Turnover og årsakssammenhenger

Alle informantene gav uttrykk om en opplevelse av høy turnover. Samtidig fremkom det at avdelingene hadde relativt god oversikt over årsakssammenhengene, da det ble sendt ut spørreundersøkelser til personell hadde som sluttet. Gjennomgående var «dårlig ledelse, for lite faglig utvikling og høy arbeidsbelastning» hovedårsaker til at sykepleierne sluttet. Faktorer som også var i tråd med det informantene opplevde og gav uttrykk for som mulige årsaker. Med *dårlig ledelse* var betydningen for sykepleierne at leder var for lite tilstede i post, ikke lydhør nok og at faglig utvikling og kompetanseheving ikke ble prioritert. Ledernes oppfatning ble beskrevet som at de «stadig sto i spagat mellom oppgaver de ønske å fokusere på, men som ble tilsidesatt av hasteoppgaver» og «folk slutter på grunn av ledelsen, vi oppleves nok som fraværende og ikke lydhør nok». Noe som førte til at de ble oppfattet som *dårlige ledere*. Beskrivelsene de gir knytter seg også til den oppfatningen de selv har av sin rolle i enkelte situasjoner.

Ivaretagelse av nyansatte var et område som også knyttet seg til turnover. Fra lederens perspektiv fremkommer det at mottakelse og opplæring av nyansatte anses som viktig, da de opplever at dette er av betydning for hvor lenge sykepleierne blir i post. De uttrykker bevissthet om at det er en kontinuerlig prosess man må jobbe med. Utvikling av gode opplæringsplaner, vil ivareta sykepleierne, samtidig som den ansatte får tid til å bearbeide ny

kunnskap og i større grad kjenner på mestring. Som en informant sier: «den nye strukturen for mottakelse av nyansatte er bra. Noe det også har kommet gode tilbakemeldinger på» og «vi bruker nå mer tid på opplæring og å trygge de nyansatte». Det kom også til uttrykk fra sykepleierne at den opplæringen og mottakelsen du får som nyansatt, vil være av betydning for hvor lenge du blir i gitt sengepost. Flere informanter beskriver at de som ikke får god opplæring, slutter relativt fort. Opplevelsen de selv hadde som nyansatt fremsto for flere som positive. Dette kom til uttrykk som: «jeg ble tatt godt imot og fikk god opplæring» og «leder fulgte meg opp med samtaler gjennom perioden». Andre beskriver at de ikke hadde hatt oppfølgingssamtaler av nevneverdig grad og at opplæringstiden ikke gjorde dem rustet nok til å møte faktiske utfordringer. Som en av informantene sier: «det var lite opplæring før man ble kastet ut i det» og «det var kun samtale med leder første dag». Slik jeg opplever informanten, er det viktig at leder også *etter* opplæringstiden tilrettelegger for faglig utvikling fordi kompetansebehovene endres i takt med den erfaring og kunnskap man gjennom tidsperioder tilegner seg. Dette står da i samsvar med Van Wart og Menina (2023) som viser til at det etter oppstartsfase er viktig med videreutvikling av faglige ferdigheter, et ansvar som både ligger hos leder og den ansatte selv.

Forskning viser at kompetanseutvikling og turnover har en sammenheng. Studier fra Nei et al. (2015) og Johansen og Haug (2021) viser til at mulighet for faglig utvikling var av betydning for sykepleiernes ønske om å stå i sitt arbeidsforhold, funn som også fremkommer i denne studien. Gjennom intervjuene jeg hadde, uttrykte alle sykepleierne at tilrettelegging for faglig utvikling er av betydning, både for jobben som daglig utføres, men også i forhold til hvorvidt en skal fortsette i sitt virke ved gitt avdeling. Som en informant kommenterer: «lite fagutvikling gjør at folk slutter». Noe som kan tilskrives betydningen dette har for sykepleierne.

Informantene fremla også andre aspekter som knyttet seg til temaet turnover. Sykepleierne refererer til at det er høy arbeidsbelastning i sengepost, noe de beskriver som: «det er ofte en travel og belastende hverdag, noen ganger er det ikke tid til pauser». Dette er faktorer som knyttes til personellmangel, men også til kunnskapen den enkelte besitter. Sykepleierne opplevde at stor turnover medfører både usikkerhet og svekket kompetanse hos personalet i avdelingene. Med usikkerhet menes her at det blir få erfarne sykepleiere å rådføre seg med. Når det er travelt, oppleves det ekstra utfordrende å ikke ha en *kyndig mentor*. For informantene fremsto det som viktig at sengepostene har en jevn fordeling av nyutdannede og erfarne pleiere. Som Van Wart og Medina (2023) peker på, er det viktig at leder påser at

kompetansen hos den enkelte er tilstrekkelig og planlegger for at det til enhver tid er personell som mestrer de tildelte oppgavene. Dette er i tråd med det sykepleierne også ønsker. Videre fremkom det fra flere informanter at det periodevis opplevdes belastende å stadig skulle lære opp nye sykepleiere. Leder må i likhet med det Van Wart og Medina (2023) viser til, planlegge og fordele opplæring av nye mellom de ulike sykepleierne slik at alle parter ivaretas på best mulig måte. Om leder utøver anerkjennelse og verdsetter sykepleiernes innsats, vil det kunne motivere de ansatte til å stå bedre rustet i perioder der det foregår mye opplæring av nyansatte.

Gjennom samtale med lederne fremkommer det en oppfatning av at den nye generasjonen sykepleiere fremstår mer «rastløs» enn tidligere. Mange slutter etter kun få år grunnet ønske om å jobbe med nye fagfelt, oppleve andre landsdeler eller de rekrutteres til videreutdanninger. Som leder oppleves dette vanskelig å påvirke. Anderson et al. (2016) viser i sin forskning til en *ny generasjon* medarbeidere som i større grad verdsetter fritid enn det man tidligere opplevde. Jobben anses ikke som viktigste verdi. Derimot er behovet for å bli sett og få støtte hos leder viktigere. Dette er funn som også er i tråd med det informantene i denne studien opplever.

I følge Strand (2018) sin beskrivelse av produksjonsfunksjon, fremkommer det at ledere ofte innehar kunnskap som medarbeiderne ikke har og dermed kan se sammenhenger de ikke ser. Som en parallell kan dette trekkes inn i arbeid for stabilisering. Enkelte informanter anså ikke leder som særlig aktiv i arbeidet rundt stabilisering av sykepleiere. I praksis vil det være slik at ulike fagprofesjoner besitter ulik kunnskap. Derav blir det av hensiktsmessige og naturlige årsaker slik at ledere i ulike sammenhenger jobber med oppgaver som de ansatte nødvendigvis ikke har full innsikt i. I lys av helsepersonellmangel får jeg gjennom samtaler med lederne inntrykk av at de er bevisst sine oppgaver knyttet til rekruttering og stabilisering. Det jobbes opp mot både utdanningsinstitusjoner og med utviklingsarbeid i egen avdeling. De påpeker at man for å skape en attraktiv arbeidsplass, må sørge for tilstrekkelig bemanning og oppfølging av den enkelte. Med det vil man kunne øke sjansen for å beholde sykepleierne. Samtidig fremkommer det at arbeid med rekruttering og stabilisering strekker seg over tid og resultatene gjør seg ikke gjeldende umiddelbart.

Avslutningsvis vil jeg trekke frem at alle sykepleierne opplevde at miljøet i de ulike avdelingene var veldig godt og den kollegiale ivaretagelsen av hverandre var enestående. En positiv faktor som også er av betydning for stabilisering av sykepleiere i sengepost.

6 Avslutning

Utfordringer knyttet til fremtidig helsepersonellmangel er allerede fremtredende for sengepostene i spesialisthelsetjenesten. Målet med denne oppgaven var å kartlegge kjennetegn ved førstelinjeleders rolle og hvordan den var av betydning for å beholde sykepleierne i sengepostene. For å få grep om det ble organisatoriske og relasjonelle forhold lagt til grunn for å svare ut problemstillingen.

Innledningsvis vil jeg nevne at det ikke fremkom åpenbare forskjeller i funnene ved de ulike sengepostene. Utfordringer og tematikk som lederne og sykepleierne belyser, oppfattes omtrentlig likt ved alle enheter. Funnene som er redegjort for og drøftet i forrige kapittel, kan oppsummeres som følgende.

Rollen som førstelinjeleder i spesialisthelsetjenesten fremkommer som en utfordrende posisjon der det er mange hensyn å ta. Som skissert, peker Balderheim et al. (2021) på at mellomlederen står i en mellomsituasjon der både det utøvende nivå og ansvarsforhold til høyere nivå skal ivaretas. For å kunne utøve sitt lederskap fordrer det at mellomleder innehar ulike ferdigheter og at man må utfylle flere roller. Roller som tidvis kan komme i konflikt med hverandre og som for lederen kan oppleves utfordrende å tilpasse seg til. Dette er også i tråd med de funn som er gjort i denne studien. Det fremkommer at førstelinjeledere i sengepost ikke får utøvet sitt lederskap slik de ønsker. Typiske kjennetegn for det er at rollen som produsent og administrator blir beskrivende for utøvelsen. Dette er ikke nødvendigvis ønsket, men oppleves å tvinge seg frem. Leder opplever at det går på bekostning av det menneskeligorienterte ledelsesaspektet som i for liten grad vektlegges.

Organisatoriske forhold som beslutningsmyndighet og handlingsrom påvirker ledernes hverdag. Det fremkommer at førstelinjeledere har et begrenset handlingsrom i sitt virke. Noe som oppleves hemmende både for utøvelsen av lederskapet rettet mot sine medarbeidere, men også for oppgaver som knytter seg til selve sengepostdriften. Begrensninger relatert til beslutningsmyndighet medfører at de ofte kommer til kort og ikke får utført oppgaver på den måten de opplever som hensiktsmessig. Gehør fra overordnede linjer er av betydning for deres lederskap, noe de tidvis opplever å ikke ha.

Det fremkommer et ønske fra leder om i større grad å kunne utøve relasjon- og nærværsledelse, fordi en opplever dette som meningsfylt og fremmende i sitt virke som leder. Men også fordi man i dag opplever å ha en pleiestab som i større grad har behov for

oppfølging og anerkjennelse enn tidligere. Lederne ønsker nærvær til pleiestaben, og mer tid til oppgaver som knytter seg til individuell oppfølging og tilrettelegging. Mellomleders innretning mot oppgave, menneske og organisatoriskorientert fokus er som Van Wart og Medina (2023) viser til, en balansegang for å kunne utøve sin rolle i hverdagen. Også i denne studien fremkommer det at lederne stadig står i ulike kontekster som krever at de må tilpasse seg den enkelte situasjonen. Ved at de har et ansvarsforhold til medarbeiderne i sengepost, og til overordnede linjer, oppleves denne mellomrollen tidvis utfordrende. Lederne beskriver at oppgaver knyttet til relasjonelle forhold påvirkes av de organisatoriske forholdene, og faktorer de i liten grad kan styre, men som likevel beslaglegger deres tid. Relasjonelle forhold synes for lederne å være av betydning og viktig for lederskapets utøvelse i å fremme stabilisering av sykepleiere.

Sykepleierne verdsetter leders personlige egenskaper og verdier, og beskriver at det er en åpen og god dialog mellom dem og leder. Samtidig kommer det til uttrykk at det for sykepleierne er viktig å ha en synlig leder som er lydhør og *tilstede* i hverdagen. Dette beror på at det tidvis er hektisk og stor arbeidsbelastning i sengepostene, noe som skaper et behov for støtte og veiledning. De opplever det som betydningsfullt at leder *ser* dem, har tid til samtaler, og involverer seg i daglige situasjoner og hendelser. For sykepleierne er det viktig å ha en leder som vektlegger individuell omsorg og tilrettelegging.

Ansvarsdelegering oppleves av sykepleierne noe ulikt. Enkelte opplever det som positivt og utfordrende i jobben. Andre føler det belastende og at de ikke er godt nok rustet for ansvar de pålegges. Leder ønsker gjerne å involvere og delegere ansvar til sykepleierne, men det fordrer at de kjenner sine ansatte og kan delegere ansvar som er tilpasset den enkeltes modenhet. Modenhet har her en sammenheng med faglig kompetanse.

Funn viser at kompetanseheving og faglig utvikling er av stor betydning for alle sykepleierne. For å møte hverdagen med trygghet, oppleves det som viktig å få mulighet til å utvikle seg. Intellektuell stimulans som Arnulf (2021) skisserer til, står her i tråd med de behov sykepleierne har. De ønsker en leder som er bevisst deres behov og som legger til rette for utvikling. Det fremkommer at leder har kjennskap til sykepleiernes behov og ønsker. Et område de også jobber med, men at det tidvis er utfordrende å få strukturert dette godt nok. Studien viser også at sykepleiere som ikke opplever at kompetanseheving vektlegges, eller får mulighet til faglig utvikling, trolig ikke kommer til å stå i sitt arbeidsforhold over særlig lang tid.

Det fremkommer at alle sengeposter har stor turnover av sykepleiere. Noe sykepleierne opplever som belastende. For ledere er arbeid med rekruttering og stabilisering av pleiestab ansett som en viktig oppgave, og noe de kontinuerlig jobber med. De kjenner allerede på utfordringer som knytter seg til bemanningssituasjonen. Men det fremkommer at det må foreligge forutsetninger som tilstrekkelig avsatt tid og ressurser for å kunne utøve denne oppgaven på en god måte. Vektlegging av oppgavens prioritet blir derav viktig i førstelinjeleders hverdag. Hadde avdelingene hatt støttefunksjoner som kunne håndtere noen av ledernes merkantile oppgaver, ville de kanskje i større grad hatt rom og mulighet til å utøve sitt lederskap på den måten de anser som hensiktsmessig. I lys av PAIE-modellen (Strand, 2018) skisseres der at komplementære team kan være en fordel for å fylle alle de ulike rollene. Dette sammenfaller også med de behov og ønsker lederne fremlegger i denne studien.

I lys av problemstilling og de funnene som er gjort, fremkommer det av denne studien at førstelinjeleders rolle kjennetegnes ved at de står overfor et krysspress av roller som det knytter seg ulike forventninger til. Rollen påvirkes av ulike faktorer og fordrer at leder må tilpasse sin adferd i situasjoner de står overfor. Organisatoriske faktorer påvirker deres innretning mot oppgave- og relasjonsorientert adferd, og de opplever det utfordrende å balansere forholdet mellom det å være leder og administrator. Relasjonelle forhold anses av leder som et viktig område, og er av betydning for leders oppfølging og tilrettelegging for den enkelte sykepleier. For sykepleierne er førstelinjeleders individuelle og relasjonelle ferdigheter, samt utøvelse av lederskapet av betydning for deres ønske om å stå i sitt arbeidsforhold. Basert på funn som er gjort i denne studien fremkommer det at førstelinjeleders rolle på UNN er av betydning for å beholde sykepleierne i sengepost.

7 Referanseliste

Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver – og hvordan man unngår dem*. Vett & Viten.

Andersen, J.A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforlaget

Anderson, H.J., Bauer, J.E., Griffith, J.A., Buckley, M.R. (2016). *What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generations*. The leadership Quarterly

Arnulf, J.K. (2021). *Hva er ledelse*. (2. utg) Universitetsforlaget

Balderheim, H, Haug, A.V, Hye, L, Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget

Cho, Y., Jeong, S.H., Kim, H.S., Kim, Y.M. (2022). *Effect of Leadership Style of Nursing Managers on Turnover Intention of Hospital Nurses: A systematic Review and Meta-Analysis*. J Korean Acad Nurse, 2022 52(5):479-498

<https://www.koreamed.org/SearchBasic.php?RID=2534817>

Christensen, T.C., Læg Reid, P., Røvik K.A. (2022). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utg). Universitetsforlaget

Cummings, G.G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C.A., Lo, E., Muise, M., Stafford, E. (2010). *Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review*. International Journal of Nursing Studies 4. 7363–385

Helse- og omsorgsdepartementet. (u.å). *Sykehus*. Regjeringen. Hentet 20.04.23

<https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/id10935/>

Henen, E.B.A., Abood, S.A., Nagib, R.M. (2018). *Effect of Head Nurses' Leadership Styles on Their Nurses' Turnover Intention at Minia General Hospital* (vol 4, no 1). Minia Scientific Nursing Journal

https://msnj.journals.ekb.eg/article_187751.html

Jacobsen, D.I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon*. Fagbokforlaget

Jacobsen, D.I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg). Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg). Fagbokforlaget

Jia,Z., Kornstad, T., Stølen, N.M., Hjemås, G. (2023/2). *Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2040*. Statistisk Sentralbyrå

[Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2040 \(ssb.no\)](https://ssb.no)

Johansen, V., Haug, U. (2021). *Klarer førstelinjelederen å gi god nok lederstøtte i gapet mellom egne og medarbeiderens forventninger med de rammer som organisasjonen gir?* UiT Norges arktiske universitet

Justesen, L., Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg). Fagbokforlaget

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon* (2. utg). Universitetsforlaget

Krumsvik R. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode, Kompendium*. Fagbokforlaget

Langeland, M., Netland, T. (2022). *Ledelse i krise. Kriseledelse i Covid-19 pandemien*. Universitetet i Agder

Nesheim, T. (2015). *Enhetlig styring i en mangfoldig stat? En kunnskapsoversikt over betingelser for ledelse, styring, organisering og samordning i staten*. Samfunns- og næringslivsforskning AS

Norges offentlige utredninger. (2023:4). *Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Regjeringen

Rachlew, A., Løken, G-E., Bergestuen, S. (2022). *Den profesjonelle samtalen*. Oslo: Universitetsforlaget

Rambøll, M.C., Menon, E. (2022). *Bemanningsutfordringene i helse- og omsorgssektoren – utfordringsbildet og løsningsdimensjoner*. Rapport

<https://www.ks.no/contentassets/a93715d6039a44bf865a0f1482462b84/Sluttrapport-Bemanningsutfordringer-i-helse-og-omsorgssektoren-Ramboll-og-Menon.pdf>

Riksrevisjonen (2020). *Riksrevisjonens undersøkelse av bemanningsutfordringer i helseforetakene*. Del av Dokument 3:2

<https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2019-2020/bemanningsutfordringerhelseforetakene.pdf>

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget

Stand, T. (2018). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg). Fagbokforlaget

Van Wart, M., Medina, P. (2023). *Leadership in public and nonprofit organizations. An introduction* (4. edt). Routledge

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications Inc

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and applications: methods and design, Applied social research methods series* (volume 5). SAGE Publications Inc

Vedlegg

Samtykkeerklæring for leder

Forespørsel om delta i forskningsprosjektet

”Lederskapets betydning for å beholde sykepleierne?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse om lederskapet er av betydning for å beholde sykepleierne i sengepostene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Norsk helsevesen står i dag overfor en utfordring knyttet til fremtidig mangel på helsepersonell. I tråd med økt levealder, kommende eldrebølge og medisinske fremskritt som gjøre at vi kan behandle flere pasientgrupper, er det forventet en tilvekst i etterspørsel av sykepleiere. Sengeposter opplever allerede utfordringer knyttet til rekruttering og stabilisering av sykepleiere. Tall viser at turnover, spesielt i Nord-Norge, er økende. Betydningen av en stabil sykepleiestab anses som gevinstrealiserende både med tanke på arbeidsmiljø, faglig kompetanse hos medarbeiderne og kvalitet på de tjenester som skal ytes overfor pasienter og pårørende.

Det fremmes stadig nye krav til ledere - noe som igjen kan påvirke balansen mellom utøvelse av lederskap, og rollen som administrator. Samtidig som administrative oppgaver økes, økes også behovet fra sykepleiere om anerkjennelse og tilstedeværende ledere.

Målet med studien er å se om type lederskap er av betydning for hvor lenge sykepleierne blir værende i en sengepost. Det vil også være av interesse å kartlegge hvordan sykepleierne opplever lederskapet og hvilke faktorer som er av betydning for de. Formålet med denne studien er å se om type lederskap er av betydning for turnover blant sykepleierne i sengepost, og i tillegg kartlegge hva sykepleieren anser som styrker og svakheter hos gitt leder. Det vil bli gjort intervju både med ledere og sykepleiere hvor det stiller spørsmål innenfor det tema som er belyst overfor.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er en erfaring basert masteroppgave i Master of Public Administration – MPA.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er gjort tilfeldig ut fra kriteriet om at man innehar stilling som førstelinjeleder. Det vil bli forspurt én leder og to sykepleiere fra hver avdeling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dette er en kvalitativ studie. Deltakelsen innebærer å være med i et dybdeintervju der tema er rettet mot ledelse. Intervjuet vil vare i ca 45-60 minutter og vil bli gjennomført i lokale tilknyttet din arbeidsplass. Det er ønskelig at du i forkant av intervjuet gjør deg noen tanker om hvordan du opplever jobben som leder og hvilket lederskap du utøver. I tillegg hvilken relasjon du har til dine medarbeidere og faktorer du tror er av betydning for de. Dette er områder som vil være relevant for spørsmålene i intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I intervjuet vil det i tråd med personvernregelverket bli benyttet godkjent diktafon-app for lydopptak. Det vil bare være masterstudent Kristin Woll og veileder Frank Holen som har tilgang til data fra intervjuet. Alle data og lydopptak fra intervjuet vil bli oppbevart i tråd med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.08.2024. Alle persondata, lydopptak og transkripsjon fra intervjuet vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- masterstudent Kristin Woll, telefon 41844207 eller Epost: kristin.woll@unn.no
- veileder Frank Holen, telefon 776 46174 eller Epost: frank.holen@uit.no
- vårt personvernombud: Pål Anders Ellingsen, telefon 776 55855 eller Epost: personvernombudet@unn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Frank Holen

Masterstudent

Kristin Woll

veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Lederskapets betydning for å beholde sykepleierne», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.08 2024

Samtykkeerklæring for sykepleier

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet:

” Lederskapets betydning for å beholde sykepleierne”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse om lederskapet er av betydning for å beholde sykepleierne i sengepostene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Norsk helsevesen står i dag overfor en utfordring knyttet til fremtidig mangel på helsepersonell. I tråd med økt levealder, kommende eldrebølge og medisinske fremskritt som gjøre at vi kan behandle flere pasientgrupper, er det forventet en tilvekst i etterspørsel av sykepleiere. Sengeposter opplever allerede utfordringer knyttet til rekruttering og stabilisering av sykepleiere. Tall viser at turnover, spesielt i Nord-Norge, er økende. Betydningen av en stabil sykepleiestab anses som gevinstrealiserende både med tanke på arbeidsmiljø, faglig kompetanse hos medarbeiderne og kvalitet på de tjenester som skal ytes overfor pasienter og pårørende.

Det fremmes stadig nye krav til ledere - noe som igjen kan påvirke balansen mellom utøvelse av lederskap, og rollen som administrator. Samtidig som administrative oppgaver økes, økes også behovet fra sykepleiere om anerkjennelse og tilstedeværende ledere. Målet med studien er å se om type lederskap er av betydning for hvor lenge sykepleierne blir værende i en sengepost. Det vil også være av interesse å kartlegge hvordan sykepleierne opplever lederskapet og hvilke faktorer som er av betydning for de.

Formålet med denne studien er å se om type lederskap er av betydning for turnover blant sykepleierne i sengepost, og i tillegg kartlegge hva sykepleieren anser som styrker og svakheter hos sitt leder. Det vil bli gjort intervju både med ledere og sykepleiere hvor det stiller spørsmål innenfor det tema som er belyst overfor.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er en erfaring basert masteroppgave i Master of Public Administration – MPA.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er gjort tilfeldig, basert på at man innehar stilling som sykepleier i sengepost.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dette er en kvalitativ studie. Deltakelsen innebærer å være med i et dybdeintervju der tema er rettet mot ledelse. Intervjuet vil vare i ca 45-60 minutter og vil bli gjennomført i lokale tilknyttet din arbeidsplass. Det er ønskelig at du i forkant av intervjuet gjør deg noen tanker om hvordan det er å jobbe i sengepost og hvilken relasjon du har til din leder. I tillegg hvordan leder er av betydning for ditt arbeidsforhold i avdelingen. Dette er områder som vil være relevant for spørsmålene i intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I intervjuet vil det i tråd med personvernregelverket bli benyttet godkjent diktafon-app for lydopptak. Det vil bare være masterstudent Kristin Woll og veileder Frank Holen som har tilgang til data fra intervjuet. Alle data og lydopptak fra intervjuet vil bli oppbevart i tråd med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.08.2024. Alle persondata, lydopptak og transkripsjon fra intervjuet vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- masterstudent Kristin Woll, telefon 41844207 eller Epost: kristin.woll@unn.no , eller
- veileder Frank Holen, telefon 776 46174 eller Epost: frank.holen@uit.no
- vårt personvernombud: Pål Anders Ellingsen, telefon: 776 55855 eller Epost: personvernombudet@unn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Frank Holen

veileder

Masterstudent

Kristin Woll

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Lederskapets betydning for å beholde sykepleierne», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 01.08.2024

Intervjuguide leder

Bakgrunn

Alder

Kjønn

Hvilken utdanning har du?

Hvor lenge har du jobbet som leder ved denne avdelingen?

Har du jobbet som leder ved andre avdelinger?

Utdypende spørsmål knyttet til lederrollen

Hvor mange ansatte har du ansvar for i arbeidshverdagen?

Hvilke verdier anser du som viktig i jobben som leder?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Hvordan tror du sykepleierne opplever og vil beskrive deg som leder?

Hva er viktig for deg i jobben som leder?

Hvordan vil du beskrive dine rammevilkår for å utøve ledelse?

Kan du si noe om hva som er krevende og mindre krevende ved å utøve ledelse?

Utdypende spørsmål knyttet til oppgaver

Hvilke oppgaver er viktigst for deg i jobben som leder?

Kan du si noe om forhold og prioriteringen mellom pålagte oppgaver og det du ønsker å bruke tid på som leder?

Hvordan vektlegger du oppgaver knyttet til rekruttering og stabilisering av personell?

Hva bruker du mest tid på som leder?

Hvordan opplever du ditt handlingsrom som leder?

Hvilken grad av beslutningsmyndighet opplever du å ha?

Påvirkes ditt lederskap av økonomiske og overordnede føringer? I hvilken form?

Hvordan vil du beskrive dine rammevilkår for å løse oppgaver du mener er viktig?

Utdypende spørsmål knyttet til relasjon/oppfølging

Hvordan vil du beskrive din relasjon til sykepleierne i sengeposten?

Hvor mye tid vil du anslå at du bruker på oppfølging av den enkelte ansatte?

Kan du si noe om hvordan du legger til rette for den enkeltes medarbeiders behov? (eksempel arbeidsoppgaver, arbeidsplan)

Gir du ofte positive tilbakemeldinger til ansatte?

Opplever du at de ansatte har tillit til deg som leder?

Hvordan tror du de ansatte vil beskrive deg som leder?

Utdypende spørsmål knyttet til mål, verdier, involvering

Har avdelingen egne mål og verdier?

Er disse kjent for de ansatte? Og opplever du at dere jobber i tråd med disse?

Hvordan opplever du behovet for nytenkning og kreativitet?

Opplever du selv at du lytter til medarbeiderens ideer og forslag?

I hvilken grad involverer du medarbeiderne i dette og øvrig arbeid?

Delegerer du oppgaver og ansvar til medarbeiderne?

Utdypende spørsmål knyttet til turnover

Er det høy grad av turnover i din avdeling?

Har du noen kunnskap eller formening om hvorfor de som slutter gjør det?

Hva tenker du er viktige oppgaver for å forhindre turnover av sykepleierne?

Opplever du at sykepleierne har andre forventninger til deg som leder i dag kontra tidligere?

I så fall, på hvilken måte?

Hvordan tror du ditt lederskap er av betydning for turnover?

Hva tror du at du som leder kan bidra med for å forhindre høy turnover?

Avsluttende spørsmål

Hvilken relasjon og forhold har du til din leder?

Hva er viktig for at du skal fortsette som leder?

Har du planer om å bytte jobb?

Kan du si noe om hvorfor?

Er det andre ting du ønsker å tilføye i intervjuet?

Intervjuguide sykepleier

Bakgrunn

Alder

Kjønn

Har du tatt videreutdanning etter sykepleiestudiet?

Hvor lenge har du jobbet som sykepleier?

Hvor lenge har du jobbet ved denne avdelingen?

Utdypende spørsmål knyttet til arbeid som sykepleier

Hvilken mottakelse fikk du da du startet ved avdelingen?

Hvilken opplæring og oppfølging fikk du ved oppstart?

I hvilken grad var leder involvert når du startet i avdelingen?

Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet og relasjonen til andre medarbeidere i avdelingen?

Utdypende spørsmål knyttet til relasjon og oppfølging fra leder

Hvordan vil du beskrive din relasjon til nærmeste leder?

I hvilken grad opplever du at din leder er tilstede for de ansatte?

Hvordan opplever du at leder legger til rette for dine behov? Eksempel arbeidsoppgaver, arbeidsplan

Opplever du at leder ser deg?

Opplever du at leder har tid til deg?

Hvilke tilbakemeldinger får du fra din leder?

Hva anser du som din leders sterke sider?

Hva anser du som din leders svake sider?

Hvilke egenskaper hos din leder setter du mest pris på?

Er det noen egenskaper du savner? I så fall hvilke?

Utdypende spørsmål knyttet til inkludering og kompetanse

Hvordan tilrettelegger leder for faglig utvikling og kompetanseheving til de ansatte?

Hvordan opplever du at den faglige kompetansen er hos sykepleierne i avdelingen?

Kan du beskrive hvordan dette påvirker deg?

I hvilken grad opplever du at leder gir deg ansvar og myndighet?

I hvilken grad involverer leder deg i nye arbeidsoppgaver og nytenkning?

Opplever du at leder lytter til dine forslag og ideer?

Er du kjent med avdelingens mål og verdier?

Hvordan opplever du at disse verdiene har betydning i det daglige arbeidet?

Utdypende spørsmål knyttet til turnover

Opplever du at det er høy turnover av sykepleiere i din avdeling?

Hvorfor tror du det er slik?

Hva er viktig for at du skal fortsette i denne avdelingen?

Kan du si noe om hvordan du opplever at din leder jobber for at sykepleierne skal bli værende ved avdelingen?

Avsluttende spørsmål

Har du et ønske om å fortsette som sykepleier ved denne avdelingen?

Kan du si noe om hvorfor?

Er forholdet ditt til leder avgjørende for dette? Og på hvilken måte da?

Er det andre ting du ønsker å tilføye i intervjuet?

SIKT

Vurdering av behandling av personopplysninger

24.10.2023

Referansenummer

255742

Vurderingstype

Automatisk

Dato

24.10.2023

Tittel

Lederskapets betydning for å beholde sykepleiere

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Frank Holen

Student

Kristin Woll

Prosjektperiode

27.11.2023 - 01.08.2024

Kategorier personopplysninger

- Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.08.2024.

Meldeskjema

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår mal til informasjonsskriv.

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

