

## **Verdier og regler i avdelingslederskap**

*Hvordan verdier og regler styrer avdelingslederskap i helse og omsorg i kommunal sektor*

—

**Lasse Bakke og Linn Veronica Paulsen**

*Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, november 2017*





## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Videre oppbygging av oppgaven</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Kontekstbeskrivelse</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Helse- og omsorgssektoren i Tromsø kommune</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Arbeidsgiverstrategi .....	14
2.1.2 Lederavtalen.....	15
2.1.3 Etske retningslinjer .....	16
2.1.4 KS - Guide til god ledelse .....	16
<b>2.2 Oppsummering</b> .....	<b>17</b>
<b>3. Teorikapittel</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1 Organisasjonsteori</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2 Lederskap</b> .....	<b>20</b>
3.2.1 Ledersentrert.....	20
3.2.2 Atferdssentrert.....	20
3.2.3 Ledelse og styring.....	21
3.2.4 Lederskap og profesjonalitet.....	22
<b>3.3 Verdier</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4 Regler</b> .....	<b>26</b>
<b>3.5 Skjønnsmessige vurderinger</b> .....	<b>27</b>
<b>3.6 Oppsummering</b> .....	<b>28</b>
<b>4. Metode</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1 Valg av metode</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2 Utvalg</b> .....	<b>30</b>
4.2.1 Studie av egen organisasjon .....	31
4.2.2 Validitet og reliabilitet.....	32
<b>4.3 Primær- og sekundærdata</b> .....	<b>33</b>
<b>4.4 Induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming</b> .....	<b>34</b>
<b>4.5 Gjennomføring av intervjuene</b> .....	<b>34</b>
<b>4.6 Metodekritikk</b> .....	<b>36</b>
<b>4.7 Fremgangsmåte for analyse av datamateriale</b> .....	<b>36</b>
<b>4.8 Oppsummering</b> .....	<b>37</b>
<b>5. Resultater og analyse</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Resultater og analyse av intervju</b> .....	<b>38</b>

5.2 Bruk av regler i lederskapet .....	39
5.3 Bruk av verdier i lederskapet .....	43
5.4 Introduksjon av avdelingens verdier og regler ved nyansettelser .....	47
5.5 Egenrefleksjon om ledernes bruk av regler og verdier .....	47
5.6 Oppsummering .....	48
<b>6. Konklusjon .....</b>	<b>49</b>
6.1 Videre forskning .....	52
<b>7. Referanseliste.....</b>	<b>53</b>
Internettlinker:.....	53
<b>8. Vedlegg .....</b>	<b>55</b>
Vedlegg 1:.....	56
Vedlegg 2:.....	57
Vedlegg 3:.....	58
Vedlegg 4:.....	60

## Forord

Vi har i denne bevarelsen tatt for oss temaene verdier og regler i helse- og omsorgssektoren og hvordan dette benyttes i lederskapet til avdelingsledere i kommunal sektor. Det er temaer som både er nyttige og utfordrende å jobbe med, og for oss har det vært en svært lærerik prosess å få et bredere blikk i hvordan dette praktiseres av andre avdelingsledere. Dette har avsluttet et fantastisk studieforløp som har gitt oss viktig inspirasjon for å fortsette å gjøre en god jobb som ledere.

Vi vil starte med å takke våre informanter som har bidratt til å belyse temaene vi har undersøkt. Takk for tilliten. Dere er dyktige og vi er både stolte og ydmyke over den jobben dere gjør, og vi er stolte over å være en del av deres organisasjon. Vi vil også takke vår arbeidsgiver og de dyktige kollegaene vi har som har støttet oss i dette studiet.

Videre vil vi takke vår veileder, professor Rudi Kirkhaug. Din kunnskap og engasjement om temaet har vært en viktig inspirasjon til denne studien og har gitt oss den motivasjonen og støtten vi har hatt behov for underveis i prosessen. Vi vil også takke våre medstudenter og forelesere på vår MBA-studie for alle støtte og hjelp i hele studietiden.

Avslutningsvis vil vi takke våre viktigste bidragsyttere og støtte i hele denne studieprosessen, nemlig våre familier. Takk for all hjelp, motivasjon og ikke minst tålmodighet i denne tiden. Uten dere hadde ikke dette blitt til!

Tromsø, 29.10.17

Lasse Bakke og Linn Veronica Paulsen



## Sammendrag

Formålet for denne studien har vært å undersøke hvordan avdelingsledere innen helse- og omsorg i kommunal sektor bruker regler og verdier i sitt lederskap.

Problemstillingen til studien er:

*Hvordan styrer verdier og regler avdelingslederskap i helse og omsorg i kommunal sektor?*

Det empiriske grunnlaget for undersøkelsen er hentet fra intervjuer med et utvalg av avdelingsledere fra den kommunale helse- og omsorgstjenesten av en stor kommune i Norge. Sammen med teoretiske perspektiver og sentrale dokumenter har denne oppgaven som mål å finne ut av bruken av regler og verdier i det daglige lederskapet til avdelingsledere.

Hovedhypotesen vi stiller er om jo mer bruk av regler og verdier, jo mer kontroll har lederne over sin hverdag. Denne avkreftes på bakgrunn av de funn vi har gjort i vår studie og forklares i teorien som er benyttet i undersøkelsen.

Våre funn tyder på at regler og verdier blir aktivt brukt i avdelingslederskapet. De benyttes som verktøy for lederskapet, og studien viser videre at en balansert bruk av regler og verdier foretrekkes.





## 1. Innledning

I denne masteroppgaven har vi valgt å se nærmere på hvordan avdelingslederskap i offentlig sektor, nærmere bestemt helse- og omsorg i kommunal sektor, møter utfordringer knyttet til regler og verdier.

Hver dag er det en rekke vanskelige utfordringer som en avdelingsleder må ta stilling til i sitt virke. Som avdelingsleder med personalansvar har man ansvar for både fag og økonomi så vel som personale. Det er situasjoner som innebærer fortløpende og krevende avgjørelser. For eksempel ansatte som plutselig blir syke og man ikke får inn folk. Da må avgjørelsen om overtid og nødvendigheten av den tas innen kort tid. Eller ansatte som har en atferd som ikke samsvarer med de arbeidsoppgavene de skal gjøre, og som ikke responderer på veiledning. Hvilke innkjøp som skal gjøres til avdelingen og de ansatte, hva skal prioriteres. Hvordan er handlingsrommet til de ulike ansatte lagt til rette for å på egen hånd kunne gjøre gode vurderinger i krevende situasjoner, og hvilke verktøy kan en leder bruke for å møte disse utfordringene på en god måte? Slike situasjoner vil kunne betegnes som en balansegang mellom avveiningen mellom ulike perspektiver på de gjeldende reglene for avdelingen, verdiene til de involverte og den skjønnsmessige vurderingen som gjøres i de enkelte tilfellene.

Vi har selv kjent disse på disse utfordringene i en hektisk lederhverdag hvor vi begge daglig virker som avdelingsledere i Rus- og psykiatritjenesten i Tromsø kommune. Etter å selv ha erfart flere vanskelige og krevende dilemmaer omkring vårt valgte tema har vår nysgjerrighet for dette økt og vi ønsker å bidra til å belyse disse momentene i en teoretisk kontekst.

Det å være leder i en slik organisasjon er en posisjon som stadig er utsatt for mye kritikk og press fra ulike hold. Politiske føringer og toppledelsens beslutninger skal iverksettes ute i avdelingene og ansvaret ligger på avdelingslederne, og både de ansatte «på gulvet» og beboere/pårørende legger ansvaret på avdelingslederne for en god tjenesteleveranse. Det er en ekstra dimensjon med vår lederhverdag hvor holdninger, etikk, verdier, stigmatiseringer, regler og skjønn skal på en finurlig håndteres etter beste evne og for best resultat for alle de involverte. Dette hovedsakelig fordi vi jobber med mennesker som har svært sammensatte lidelser inne rus og psykisk helse. For å jobbe med denne brukergruppen må de ansatte være engasjerte og dedikerte til sitt arbeid. Å være leder i en slik avdeling er både utrolig interessant og krevende.

Avdelingslederskap i offentlig sektor med fokus på helse og omsorg er et felt som det ikke har vært knyttet stort fokus på i forskningen. Et søk på ordene "avdelingslederskap offentlig sektor helse og omsorg" i google scholar gir 508 treff, mens i google gir det 5930 treff. Sammenlignet med et søk på lederskap og samme søkeord, hvor det gir 103 000 treff på google, blir tallene små. Mengden med lederskapsforskning på mellomledernivå virker etter det vi kan finne mangelfull. Det er et større fokus på toppledere.

Vår oppgave har som mål å finne faktorer som spiller inn på de avgjørelser som tas og hvilken betydning har disse på avdelingslederne og deres lederskap, med fokus på verdier og regler.

Teoretisk rammeverk for denne oppgaven vil være leder- og organisasjonsteori, operasjonalisert gjennom verdier, regler og skjønn.

Vi vil se nærmere på hva et avdelingslederskap er. Etter vår mening holder det ikke å ha en ambisjon om å være leder, men man burde vite noe om hva som rører seg i slike kulturer og intensjonen må være å gjøre det beste for de menneskene som man har ansvaret for å hjelpe.

En tendens vi ser i Rus- og psykiatritjenesten er at lederne gjerne har rykket opp i systemet, fra miljøterapeut/sykepleier til teamleder og så til avdelingsleder. Har det noe å si for utøvelsen av lederskapet og vårt fokus på verdier og regler? Det er bra å kjenne organisasjonen man skal lede på godt og vondt, men relasjonen til dine tidligere kollegaer blir på et annet nivå. Kirkhaug (2015) sier noe om at medarbeidernes modenhet har vært betraktet som en betingelse for om ulike former for lederatferd vil lykkes. Dette er en veldig interessant betraktning da våre ansatte er en god blanding av kompetanse, erfaring og alder.

## 1.1 Problemstilling

På bakgrunn av ovenstående har vi kommet fram til følgende problemstilling:

*Hvordan styrer verdier og regler avdelingslederskap i helse og omsorg i kommunal sektor?*

Vi vil i starten av teoridelen gjøre rede for de ulike definisjonene og beskrive nærmere de aktuelle temaene.

Som underliggende forskningsspørsmål har vi valgt å se nærmere på i hvilken grad bruker avdelingslederne regler og verdier aktivt for å ha en kontroll på sin hverdag?

## 1.2 Videre oppbygging av oppgaven

Vår oppgave er delt inn i seks hovedkapitler som er innledning, kontekst, teori, metode, resultat og analysedel, samt konklusjon- og oppsummeringsdel til slutt.

- Kontekstbeskrivelsen gir en beskrivelse av omgivelsene for undersøkelsene. Den kommer inn på sentrale dokumenter som er viktige for ledere i den valgte undersøkelseskommunen.
- Teorien beskriver rammeverket som vi bygger studien på og denne delen har som hensikt å sette teorien i større sammenheng.
- Metoden forklarer våre valg av metode, utvalg og tar for seg selve gjennomføringen av denne kvalitative undersøkelsen. Dette gir muligheten for andre å vurdere kvaliteten på vår gjennomføring av studien.
- I resultat- og analysedelen vil vi presentere resultater, analysere og drøfte funn fra intervjuene og sette dette opp mot den presenterte teorien og de sentrale dokumentene fra kontekstdelen.
- Konklusjonen viser til hovedfunnene som vår studie har gitt oss og vi vil komme med forslag til forskning.

Vi skal i neste del ta for oss konteksten til studien og gi en beskrivelse av sektoren og kommunen som undersøkelsen skal finne sted i. Videre skal vi beskrivelse sentrale dokumenter fra kommunen og KS som gir retningslinjer og verktøy for ledere og deres lederskap, samt forventinger og krav til medarbeiderne.

## 2. Kontekstbeskrivelse

I dette kapittelet skal vi redegjøre for de kontekster som undersøkelsen finner sted i. Vi velger å gjøre denne kontekstbeskrivelsen til en grundig gjennomgang av hvordan omgivelsene til avdelingsledere faktisk er i kommunal helse- og omsorgssektor. Dette gir en beskrivelse av hvilken hverdag våre informanter har og i hvilken kontekst de ulike avgjørelsene innenfor temaene de vi undersøker må gjøres under.

I Norge har kommunene har ansvaret for at det gis gode og forsvarlige helse- og omsorgstjenester til alle som trenger det, uavhengig av alder eller diagnose hos den enkelte. Kommunene er ansvarlige for utbygging, utforming og organisering av tilbudene som gis. Videre har staten ansvar for å sikre like rammevilkår gjennom regelverk og økonomiske rammer, og staten har også ansvar for å føre tilsyn og kontroll. Regjeringen uttaler at «Omsorgstjenestene må organiseres slik at bruker så langt som mulig kan leve og bo selvstendig og ha en aktiv og meningsfull tilværelse i felleskap med andre. Tjenestene utformes i samråd med brukeren» [1]. De kommunale helse- og omsorgstjenester består i hovedsak av ulike former for hjemmetjenester, og kommunene skal også gi tilbud tilpasset de behov som hver kommune har.

De siste årene har omfanget av helse- og omsorgstjenestene i Norge blitt større og antall årsverk i både institusjoner og hjemmetjenester har økt betydelig de siste årene [1]. Tall fra SSB viser at det i perioden 2007 til 2015 var en økning i antall mottakere av helse- og omsorgstjenester med om lag 11 prosent. Det var totalt 348 858 unike mottakere av disse tjenestene i Norge i løpet av 2015, og det utgjør 6,6 prosent av hele Norges befolkning. Totalt har alle mottakere av tjenestene mottatt 786 416 vedtatte tjenester i 2015 og svært mange mottar to eller flere tjenester. I underkant av to av ti mottakere (18 prosent) bor i en institusjon eller bolig med fast tilknyttet personell hele døgnet, en av ti bor i annen bolig som kommunen disponerer, og noen av disse boligene har fast personell deler av døgnet. Men de fleste bor i hjemmet, syv av ti bor hjemme, og så mye som hver fjerde mottaker med omfattende hjelpebehov bor i en ordinær bolig. SSB viser at den langsiktige trenden tyder på at flere får sine tjenester levert i hjemmet [2].

Dette gjenspeiler på samme måte som utviklingen i antall tjenestemottakere, at kommunenes oppgaver har økt som et resultat av flere innbyggere over 90 år og nye grupper av tjenestemottakere. Det utføres nå i overkant av 130 000 årsverk i omsorgstjenestene. Målt i antall årsverk er den kommunale omsorgssektoren i dag større enn sykehussektoren.

Regjeringen skriver i sin stortingsmelding nr. 25 (2005-2006) [3], at de ønsker en styrket lederfunksjon og bedre organisering. De beskriver den kommunale helse- og sosialsektoren som store og komplekse organisasjoner som stiller høye krav til både lederskap, tverrfaglig samarbeid og samspill med statlige helseorganisasjoner. De skriver videre at:

«Sektoren har svært få ledere sammenlignet med annen virksomhet, men yter sine tjenester døgnet rundt hele uka hele året gjennom. Undersøkelser viser at nært lederskap med personlig oppfølging av den enkelte arbeidstaker er avgjørende for både arbeidsmiljø, faglig utvikling og god ressursutnyttelse, spesielt i en virksomhet som dette. Å styrke lederfunksjonene i sektoren blir derfor en sentral oppgave.» (St.meld. nr. 25 (2005-2006))

## 2.1 Helse- og omsorgssektoren i Tromsø kommune

Tromsø kommune er den største kommunen i Nord-Norge med over 72000 innbyggere. I helse- og omsorgssektoren i Tromsø kommune er det rundt 3000 ansatte som gir helse- og omsorgstjenester til kommunens innbyggere og Avdeling for helse og omsorg består av fire seksjoner. Det er seksjon for sykehjem, seksjon for oppfølgingstjenesten, seksjon for hjemmetjenesten og seksjon for behandling og rehabilitering. I tillegg kommer enhetene Flyktningetjenesten, Boligkontoret, NAV Tromsø og Tildelingskontoret som også ligger under Avdeling for helse og omsorg hos Tromsø kommune [4].

Denne sektoren har i vår undersøkte kommune gjennomgått en stor omorganiseringsprosess i løpet av de siste to årene som har hatt til dels stor innvirkning på mange av de ansatte. Avdelinger, enheter og seksjoner er endret og mange ansatte er blitt flyttet på. Nye ledere har kommet på plass og noen har sluttet. Dette har for enkelte ledere ført til store utfordringer. Avdelinger som har vært godt etablert på både godt og vondt, har blitt bygd opp på nytt med alt det innebærer. Nye mål har blitt laget, kulturer har blitt endret og nye verdigrunnlag har blitt satt. Rus- og psykiatritjenesten ligger under seksjon for oppfølgingstjenester og er en enhet som er hardt rammet av organisasjonsendringen. På lang sikt er det kanskje en nødvendig og positiv endring, men umiddelbart var det nok ganske inngripende for mange. Da tenker vi både på brukere av tjenesten og de ansatte. Ting er endret og det kan som kjent være vanskelig for mange og forholde seg til. Vi vil i denne studien bruke et utvalg av ledere fra seksjon for oppfølgingstjenester som empirisk grunnlag for undersøkelsen.

### 2.1.1 Arbeidsgiverstrategi

Tromsø kommune har en arbeidsgiverstrategi [5] som blant annet skal klargjøre de verdier, holdninger og handlinger som kommunen står for og praktiserer. Ledere på alle nivå har et ansvar for å handle i samsvar med de holdninger og verdier som denne arbeidsgiverstrategien er bygget på.

Kommunen har et overordnet samfunnsansvar og den skal sikre et best mulig tjenestetilbud og service til lokalsamfunnet og kommunens innbyggere. Visjonen til Tromsø kommune er «*sammen for et varmt og livskraftig Tromsø*». Arbeidsgiverstrategien beskriver at Tromsø kommunes ledelseskultur er bygd på verdibasert ledelse, kompetente medarbeidere og omgivellesorientering med tjenestemottakeren i fokus.

Verdiene til Tromsø kommunes er: *mot, åpenhet, anerkjennelse, respekt og tillit*. Disse verdiene bygger på visjonen og som arbeidsgiver ønsker kommunen at de skal gjenspeiles i holdningene og handlingene til de ansatte. Kommunen vil gjennom arbeidsgiverstrategien legge føringer for at den ledelseskulturen som ledelsen skal inneha er tuftet på verdibasert ledelse, medarbeiderskap, innovasjon og nyskapning.

Strategien legger til grunn at alle medarbeidere i Tromsø kommune er ansvarlige og selvstendige medarbeidere som har ansvar og plikter som følge av sin stilling og ansvarsområde. De legger til at ledere også er medarbeidere, men som i tillegg har påtatt seg et lederansvar.

Kommunen uttaler i strategien at det forventes at medarbeidere i kommunen er engasjerte, kompetente og ansvarsbevisst og at de bruker sine ressurser til det beste for både tjenestemottakeren og virksomheten, samt at de viser samarbeidsvilje og initiativ.

Medarbeiderskapet har visjonen og verdiene som fundament og kommunen ønsker at medarbeiderskapet skal bidra til en profesjonell og ansvarsbevisst utførelse av hver enkelt sine arbeidsoppgaver og at disse er i samsvar med organisasjonens målsetning. Disse felles målene skal nås gjennom et forpliktende samspill mellom ledere og medarbeidere.

Kommunen peker på at medarbeidere som har meningsfulle arbeidsoppgaver, anvender sin kompetanse og mestrer oppgavene, har en opplevelse av økt engasjement og arbeidsglede. Dette fører til blant annet motiverte arbeidstakere, bedre resultater og økt nærvær.

I strategien settes det flere resultatområder som innsatsen skal rettes mot. Kommunen arbeider for å utvikle god ledelse, godt lederskap og godt medarbeiderskap. De vil styrke ledelseskulturen med fokus på medarbeiderskap, innovasjon og nyskapning.

Det forventes at ledere i Tromsø kommune skal ha forståelse for hva som forventes av hva det innebærer å være leder i kommunen, og ha god kjennskap til hva som er prioriterte områder i utøvelsen av ledelse. De fremhever fire punkter som en del av strategien ved å styrke ledelseskulturen:

- Avklare krav og forventninger til ledere på ulike nivå
- Lederutvikling og opplæring av ledere, med særlig oppmerksomhet på nye ledere og tidlig lederskap
- Sikre god samhandling på tvers av tjenesteområder for utvikling av kjerneoppgavene til kommunen
- Utvikling av godt medarbeiderskap som grunnlag for innovasjon og nyskaping

### 2.1.2 Lederavtalen

Lederavtalen er forankret i arbeidsgiverstrategien til Tromsø kommune. Den beskriver de felles mål og verdier som de ønsker skal stimulere til gode lederholdninger og fremme godt lederskap. Den tydeliggjør også de krav og forventinger som er til ledelsen og samarbeidet mellom ledere på ulike nivå. Samfunnsoppdraget skal hele tiden være i fokus og visjonen og verdiene skal danne grunnlaget for lederes både medarbeidere og tjenestemottakere. Verdiene skal være en rettesnor for ansattes oppgaveløsning og samhandling [6].

Avtalen sier at ledere i Tromsø kommune skal utøve sin lederrolle med bakgrunn i disse lederprinsippene:

- Jeg har ansvar for at politiske vedtak gjennomføres
- Jeg forankrer enhetens/tjenestens mål i kommunens visjoner og verdier
- Jeg sikrer kvalitet i tjenestene og effektiv ressursforvaltning
- Jeg utvikler organisasjonen sammen med medarbeiderne
- Jeg legger til rette for utvikling av den enkelte medarbeider ved å gi ansvar, mulighet og handlingsrom
- Jeg opptrer lojalt og respektfullt

Lederavtalen klargjør og synliggjør lederes ansvar for å utøve ledelse, gjøre prioriteringer i forhold til vedtatte mål, planer og rammer, samt at det følger et vesentlig lederansvar å følge opp kvalitets- og utviklingsmål for hver sektor.

Det fremkommer i avtalen at Tromsø kommune vil ha ledere som:

- Vil lede, motivere, sette mål og skape resultater

- Har fokus på helsefremmende arbeidsplasser
- Har helhetsperspektiv
- Er tydelig og avklarer forventinger
- Sikrer medbestemmelse og medinnflytelse
- Utvikler egen og medarbeidernes kompetanse
- Utvikler hensiktsmessige systemer, organisering og ressursstyring

### 2.1.3 Etske retningslinjer

Det er også utarbeidet en retningslinje for ansatte i Tromsø kommune som også er forankret i verdiene til kommunen. Ledere har ansvaret for at ansatte er fortrolige med de etiske retningslinjene. Ledere har selv gjennom sine ord og handlinger en stor innflytelse på den kulturen og de normene som er i sin organisasjon, og de ansatte har ansvaret for å etterleve retningslinjene. Det påpekes også at det stadig vil dukke opp nye vanskelige situasjoner og at det ikke er mulig å ha regler for alle eventualiteter, og det skal derfor legges til rette for etiske refleksjoner og arbeid med etikken [7].

### 2.1.4 KS - Guide til god ledelse

KS er Norges største offentlige arbeidsgiverorganisasjon og representerer alle landets kommuner og fylkeskommuner unntatt Oslo i forhandlinger med arbeidstakerorganisasjonene [8]. KS sin «Guide til god ledelse» er laget i den hensikt å være et verktøy for ledere i offentlig sektor [9]. Den sier at god ledelse i den kommunale sektoren er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne og at god ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, være tydelig i rollen som leder og at det er viktig å bygge en kultur som blant har høy etisk bevissthet. Guiden er ment å være veiledende og et hjelpemiddel for ledere for å kunne utøve lederskapet. Det står videre at det er viktig at kommuner definerer grunnleggende verdier som den enkelte leder skal stå for og at man skal lede med tydelige verdier som er satt av de folkevalgte som beslutter overordnede mål og prioriteringer. Den peker på at ledere som lykkes har evnen til å styre etter verdier, mål og rammer i tråd med de politiske vedtak og føringer som legges av de folkevalgte.

I Tromsø har kommunen organisert det slik at det er administrasjonssjefen som har det øverste administrative ansvaret. KS viser til at som alle som er ledere i en slik politisk styrt organisasjon har tatt et valg som gjør at man har ansvar og forpliktelser overfor de man utøver tjenester til samt ansatte, og at man sammen når målene. Dette lederskapet må utøves i tråd med de verdiene og rammene som er satt.



## 2.2 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet tatt for oss de konteksten og de omgivelsene som vi foretar vår studie i. Den kommunale helsesektoren i Norge er målt i årsverk større enn sykehussektoren og den er ansvarlig for at alle får et forsvarlig helsetilbud. Tromsø kommune som er den kommunen vi har valgt ut som undersøkelseskommune har alene over 3000 ansatte innen sektoren og vi har i denne kontekstbeskrivelsen gått nærmere inn på hvordan organiseringen er, hvilke retningslinjer og krav Tromsø kommune stiller til sine ledere og medarbeidere både i forhold til verdier og regler samt de etiske retningslinjene. Vi har også gitt en kort beskrivelse av KS sin Guide til god ledelse som er et verktøy for ledere i kommunal sektor.

Vi skal i neste kapittel ta for oss det teoretiske rammeverket som inngår i ledelse og lederskap, samt verdier, regler og kort om skjønnsmessige vurderinger. Dette vil danne det teoretiske grunnlaget for vår studie.

### 3. Teorikapittel

Vi har som sagt valgt å se nærmere på hvordan verdier og regler styrer avdelingslederskap i helse og omsorgssektoren i Tromsø kommune. Det finnes mange ledelsesteorier, men de er for det meste på et generelt grunnlag. Det er vi nødt å ta høyde for ved å koble disse til avdelingslederskap med tanke på de utfordringene som finnes der. I stedet for å kalle det avdelingsledelse har vi valgt å kalle det avdelingslederskap på grunn av det Kirkhaug (2015) sier om at ordet ledelse bare forbindes med den relasjonelle delen av lederfunksjonen, mens lederskap omfatter både det relasjonelle og det administrative aspektet.

Vi bruker Kirkhaug som utgangspunkt, men også andre forskere og forfattere på temaet lederskap benyttes i besvarelsen. I oppgaven bruker vi ledelse og lederskap der det passer seg. Først vil vi presentere teori om organisasjonen, der hvor alle ledere og medarbeidere har tilhørighet og hvor lederskapet faktisk utføres.

#### 3.1 Organisasjonsteori

Ved å se på organisasjonsteori kan vi forsøke å forklare hvordan organisasjoner fungerer, eller som i denne besvarelsen se på hvordan enkelte elementer i deler av en organisasjon tenker og jobber med verdier og regler i sitt lederskap. Organisasjonsteori kan hjelpe oss å forstå hvordan organisasjoner fungerer og hvorfor de opererer slik de gjør. Ved å analysere deler av en organisasjon ønsker vi i denne studien å oppnå en forståelse av organisasjonen og videre gi en forklaring på de fenomener og begreper vi ser på. Dermed kan man videre forsøke å komme med forslag til hva som eventuelt kan forbedres. I denne studien vil vi både forsøke å gi grunnlag for en forståelse av en organisasjon og noen av dens medlemmer, samt gjennom en analyse komme med forklaringer på de funn vi finner. Avslutningsvis komme med eventuelle forslag til forbedringer med bakgrunn i de analyser vi har gjort i organisasjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2015:18) beskriver en organisasjon som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». Når flere deltakere har felles mål og oppgaver som knytter dem sammen, samt at det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til disse for sammen å realisere disse felles målene har vi en beskrivelse av en organisasjon som blant annet definerer de fleste kommunale avdelinger. Dette gir et perspektiv ved de begrepene og fenomenene vi studerer, nemlig om hvordan verdier og regler styrer lederskapet til ledere i en gitt sektor. Har ledere en bevisst tanke om disse som virkemiddel i og nå det felles målet og hvordan styrer det dem eventuelt?

Videre viser Jacobsen og Thorsvik (2015) til at i en organisasjon er ofte strategier nedfelt i skriftlige dokumenter slik vi blant annet har presentert i kontekstdelen, videre er oppgaver fordelt til ulike avdelinger og det lages et system for ansvarsforhold som sier noe om hvem som avgjør hva. Det lages også rutiner for hvordan enkeltsaker skal håndteres og gjennomføres, samt at man forsøker å etablere visse uformelle regler og retningslinjer for hva som er akseptert i organisasjonen. Dette vil vi senere i dette kapitlet komme nærmere inn på ved å se på verdier og regler.

Ulike organisasjoner har ofte flere fellestrekk ved at de er systemer hvor mennesker samhandler for å løse oppgaver og nå mål, de har en formell struktur, en kultur og samtidig som de inngår i ett sett omgivelser. Jacobsen og Thorsvik (2015) peker på at det er to viktige faktorer som skiller ulike organisasjoner. Det er om de er vareproduserende eller tjenesteytende, og om de er en offentlig eller privat organisasjon. Vi velger her å se på det som faller inn i vår kontekst, tjenesteytende og offentlig organisasjon. Et kjennetegn ved tjenesteytende organisasjoner er at det er en direkte relasjon mellom mennesker der kunnskap og ferdighet er i sentrum. Ved at kunnskap er i fokus knyttes også begrepet «profesjonalisering» til disse typene av organisasjoner, et begrep vi beskrev i forrige punkt og har med som tema i datainnsamlingen og analysen. En slik type organisasjon vil rekruttere personer som gjennom en langvarig formell utdanning som har høy kompetanse innenfor et gitt fagområde.

En offentlig organisasjon er «eid» av det offentlige, enten statlig eller lokale myndigheter og dermed formelt sett styrt av valgte politikere. Slik vi var inne på i kontekstdelen av besvarelsen må offentlige organisasjoner forholde seg til folkevalgte personer i et demokratisk samfunn og skal både drive med effektiv produksjon av tjenester samtidig som de skal drive med likebehandling, forutsigbarhet og offentlighet som sentrale rettsstatsverdier. Samtidig opererer de ikke i et marked som private organisasjoner, og får dermed ikke den tilbakemeldingen fra markedet som private kan få. På en annen side blir offentlige og private organisasjoner mer og mer lik. Det offentlige må i sterkere grad vise til effektivitet og utsettes for konkurranse i ulike sektorer. Samarbeid mellom offentlige, private og frivillige organisasjoner vokser også. Dette har medført til større likhet mellom de ulike organisasjonstypene og at sektortilhørigheten antakeligvis betyr stadig mindre. Empiriske studier viser til at det er fremdeles er forskjeller mellom disse organisasjonstypene blant annet med at offentlige organisasjoner er mer byråkratiske som innebærer mer regler og rutiner, har mer komplekse mål og kulturen bærer mindre preg av risiko, jf. Jacobsen og Thorsvik (2015).

I kommunal sektor innen helse og omsorg finner man de samme elementene og oppsummert kan man vise til at det er en typisk offentlig og tjenesteproduserende organisasjon vi har valgt å undersøke.

### 3.2 Lederskap

Lederskap har flere ulike definisjoner, og betydningen av lederskap kan avhenge av hvilken type institusjon eller organisasjon det er snakk om. Martinsen (2015) mener lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemte typer atferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene. Det gir for oss en beskrivelse av hvordan et stort spekter av en avdelingsleders roller og funksjoner kan defineres. Lederskapet betyr mye for alle medarbeidere og et godt lederskap kan ha mange positive faktorer. Føringer fra regjeringen legger også vekt på dette og det vises til undersøkelser hvor det pekes på at lederskap med personlig oppfølging av medarbeidere er en avgjørende faktor for både godt arbeidsmiljø, faglig utvikling og en god ressursutnyttelse [3].

Kirkhaug (2015) peker på at tradisjonelle definisjoner av lederskap kan inndeles i to hovedgrupper:

#### 3.2.1 Ledersentret

Bygd på ideen om at ledere har bestemte trekk, altså personlige trekk, utholdenhetsnivå og ferdigheter som ikke-ledere ikke innehar, slik Bass (2008) viser. Fra tidligere forskning viser blant annet Barnard (1938) eksempelvis at lederskap dreier seg om å inneha evne til å kunne sanse hele organisasjonen og den totale situasjonen til enhver tid. Dette krever at ledere har følelser, velutviklede sanser og dømmekraft. Han viste derfor til lederskap mer som kunst enn vitenskap, og estetikk mer enn logikk.

#### 3.2.2 Atferdssentret

I atferd inkluderes funksjoner som ledere har, ofte konkretisert og beskrevet gjennom roller. Men også hva som skal oppnås med lederskapet og hvordan ledere konkret opptrer overfor sine medarbeidere, inngår i lederatferd. Lederskap blir også derfor ofte definert som en bevisst og målrettet påvirkning av andre personer gjennom å legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. Sentralt i tradisjonelle atferdsdefinisjoner er derved begrepene mål, påvirkning, kommunikasjon, motivasjon, beslutning og kontroll (Yukl, 2010).

Selznick (1984) hevder at når hele organisasjonen er invadert av verdier som overgår tekniske og operative krav som stilles fra oppgavene sine har lederen gjort jobben sin. Ledernes jobb er å sørge for at medarbeidere og leder deler virkelighetsoppfatning og har samme syn på hva som er rett eller galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk. Med rett atferden til lederen kan man få medarbeidere til å tro på noe større gjennom å skape en kultur som er felles.

Disse atferdsorienterte definisjonene betrakter lederskap i hovedsak som en slags sosial funksjon med klare innslag av misjonering overfor medarbeiderne, men hvor retten til å ha innflytelse medfører ansvar, både for det som går godt og det som går dårlig. Med dette oppsummeres det med at ansvar er et mer sentralt element i atferdssentrerte enn trekkcentrerte definisjoner. Kirkhaug sier at i mange av de tradisjonelle definisjonene tas det dessuten for gitt at lederen er «anfører» og medarbeidere er «følgere». Lorsch (2010) definerer en leder som «en person som påvirker andre til å følge han eller henne» (Kirkhaug, 2015:31). Dette kan være en utfordring i mange typer organisasjoner, spesielt når medarbeiderne er profesjonelle eller har en annen fagutdanning og autorisering som gjør at de er selvstyrte i jobben. De kan ha en forventning om at lederen skal være mer en tilrettelegger og kanskje ha en tjenende og serviceorientert funksjon.

I nyere tilnærminger til lederskap sees det en viss tilbakevending til personfokuseringen, som var dominerende fram til 50-årene. Organisasjonenes behov for endring og effektivitet, samt medarbeidernes behov for faglig og personlig utvikling kan til en viss grad forklare dette, jf. Kirkhaug (2015).

### 3.2.3 Ledelse og styring

Når det er snakk om ledelse og lederskap kommer man ikke unna begrepet styring. Som vi har nevnt ovenfor er ledelse personorientert, mens styring er systemorientert. Christensen (2015) sier at man kan forbinde styring med et lederskaps forsøk på å fatte samlede beslutninger og påvirke atferd. Både styring og ledelse handle om å påvirke atferd. Statsvitere har vært mer opptatt av styring. Ifølge den svenske statsviteren Lennart Lundquist har ledelse vært svært lite sentralt i statsvitenskapelige studier. Forskning på demokrati og lederskapsstudier har det derimot vært lite kopling mellom. Det øker behovet for å binde dem sammen. Det er også vanskeligere å definere begrepet ledelse enn styring. Styring kan omtales som administrasjon forstått som tilrettelegging i form av å fastsette mål, verdier, rammer og regler, samt ivareta kontroll av utført arbeid slik Kirkhaug (2015) viser til.

Tidligere hadde man seksjonssjefer, nå har man seksjonsledere og tidligere hadde man avdelingssjefer, mens man nå kaller det avdelingsledere. Sjefer verdsetter stabilitet, orden og effektivitet. De er upersonlige, risikonøytrale og velger kortsiktige løsninger. Ledere derimot verdsetter fleksibilitet, nytenkning og tilpasning. De bryr seg om menneskene i tillegg til økonomiske resultater, de har et langsiktig perspektiv når det kommer til resultater og strategier. Sjefer er opptatt av hvordan ting gjøres og prøver å få de ansatte til å utføre oppgavene på en bedre måte. Ledere er opptatte av hva ting betyr for folk, og de prøver å få de ansatte til å komme til enighet om hva som er de viktigste oppgavene. Bennis og Nanus (1985) beskrev det slik at «sjefer er mennesker som gjør ting rett, mens ledere er mennesker som gjør de riktige tingene» (Yukl, 2013:22).

#### 3.2.4 Lederskap og profesjonalitet

Tidligere kunne var det ganske enkelt å skaffe seg fast jobb uten noen form for kompetanse eller utdanning. Nå stilles det strenge krav til både formell kompetanse og spesialisering i de fleste typer yrker (Kirkhaug, 2015). Dette med fører at stadig flere tar høyere akademiske utdanning. Det er også en økning i de som tar fagbrev og sertifiserte kurs. Dette betyr i praksis at profesjonelle oppfatter seg selv som de egentlige sjefene i organisasjonen. De ser på sine ledere mer som servicepersoner og tilretteleggere for arbeidet. På grunn av dette blir profesjonelle organisasjoner av og til omtalt som «det omvendte hierarkiet» (Quinn et al., 2005) som Kirkhaug (2015) viser til, hvor de profesjonelle er på toppen og ledelsen på bunnen. I tillegg kan man se at profesjonelle utvikler mer lojalitet og tilhørighet til sin egen profesjon enn til sin organisasjon.

Begrepene profesjonelle medarbeidere og profesjonelle organisasjoner er i ferd med å få stadig større plass i litteraturen. Interessen for profesjonsorganisasjoner og profesjonslederskap er økende over hele verden. Begrepet profesjonell medarbeider blir normalt brukt om personer som har en sertifisert utdanning som gir beskyttet tittel, og om personer som har mer enn fire års høyere akademisk utdanning, jf. Kirkhaug (2015).

Profesjonelle har et viktig kjennetegn, og det er at de er verdibevisste. Dette er noe utdanningsinstitusjonene ofte trener personer opp til. Altså ikke bare faglig dyktighet, men også betraktninger rundt yrket, hvordan det skal praktiseres, og hvilke verdier som er viktige for profesjonen. Dette betyr at hver og en av de forskjellige profesjonene i en organisasjon kan ha forskjellige syn på normer for atferd, kvalitet, effektivitet og hvilke tilstander og mål som organisasjonen bør jobbe etter.

Verdimangfold som er forankret i profesjonell tilhørighet vil på bakgrunn av denne tilhørigheten være en utfordring som organisasjoner må forholde seg til. En slik tilstand kan gå ut over organisasjonstilhørighet og organisasjonslojalitet, og kan dermed være et hinder for utvikling av fellesskapsfølelser og en felles kultur (jf. Greenberg & Baron, 2008; Schein, 2010). Denne pluralismen vil også være en utfordring når det gjelder strategi, endringer og utviklingstiltak generelt, fordi slike tiltak krever et samkjørt syn på hvilke tilstander som eksisterer og hvor funksjonelle disse er, og ikke minst med tanke på hva som skal oppnås av fremtidige mål og tilstander (jf. Hirschorn, 2000). Det som blir utfordringen for lederskapet er å kunne anvende ledertilnærminger som er akseptable for ulike profesjonelle verdier, men samtidig ha mulighet til å overstyre disse når det er nødvendig for at organisasjonen skal unngå sprik i forskjellige retninger, fremstå som enhetlig og derigjennom ivareta identitet og omdømme, samt nå sine mål (Kirkhaug, 2015).

I senere tid er det blitt mer vanlig med innleid ekspertise. Dette skaper utfordringer i forhold til lojalitet og følelsen av tilhørighet i organisasjonen. De tradisjonelle arbeidskontraktene er blitt avløst av mer kortvarige kontrakter. Viktige faktorer som har betydning for motivasjon og innsats som lojalitet og sosial tilhørighet, vil kunne bli ignorert eller vanskelig å realisere for noen som har større flyktighet og variasjon i lengden på sine kontrakter. Dette gjelder også når profesjonelle er ansatt i organisasjoner på vanlige vilkår. Her kan det oppstå utfordringer med hensyn til lojalitet og tilhørighet. Noe som beskriver en profesjonskultur er at den verdsetter og fremmer autonomi, ekspertise, etikk, meningsfullt og utfordrende arbeid, samt at selve arbeidsutførelsen er veldig betydningsfull. Undersøkelser av helseorganisasjoner har kommet fram til at leger og sykepleiere har en tendens til å sette hensynet til pasienten, og med dette egne profesjonsverdier, foran hensynet til organisasjonen når de står ovenfor valgsituasjoner som berører ressurser og faglige vurderinger ved arbeidet (Kirkhaug, 2015).

Det kan også innebære utfordringer med den sterke profesjonslojaliteten når det gjelder endringer og utviklingsprosesser. Fagforeninger generelt har en tendens til å ville bevare eksisterende systemer fremfor å endre dem, og dette kan ha en sammenheng. Fagforeningenes mål er å skape sikkerhet og forutsigbarhet for sine medlemmer, og det kan være forklaringen på dette.

### 3.3 Verdier

Alle organisasjoner er forventet å ha et verdigrunnlag. Det er det mest essensielle verktøy vi har og det styrer hvilken kultur som utvikles ute i avdelingene våre. Verdiene styrer oppmerksomhet, beslutninger og prioriteringer. Dette skjer ofte uten at vi er oppmerksomme på deres eksistens. «I teorien er det en sentral antakelse at verdier er sammensetninger av kognitive, følelsesmessige og atferdsmessige komponenter som kan ha hedonistiske, altruistiske, estetiske, religiøse, moralske og økonomiske funksjoner (Kirkhaug 2014:57).» Verdier som kognisjon vil si at en person har et bevisst forhold til det ønskelige enten det er en form for atferd eller noe som søkes oppnådd. *Verdier som følelser* vil si at en person føler intuitiv glede eller avsky ovenfor noe eller noen. *Verdier som atferdsmessige komponenter* er når aktivering fører til en viss type handling. *Hedonistiske verdifunksjoner* vil si at de identifiserer seg med og forsvarer handlinger som fører til personlig lykke, uten tanke på hva disse handlingene måtte være og hva som måtte inngå i lykkebegrepet. *Verdiens altruistiske funksjoner* er en motsetning til de hedonistiske. De innebærer at personer overbevises om at det å tjene andre, eller handle på en slik måte at det kommer andre til gode er det eneste rette. *De estetiske verdifunksjonene* vil si at en person orienteres om hva som er vakkert og hva som er stygt. *Religiøse verdifunksjoner* vil si at verdiene er med på å overbevise personer om at spesielle måter å tenke på og handle på vil føre til frelse eller fortapelse. *De moralske verdifunksjonene* vil si at de tjener som kriterier for eller legitimering av hva et samfunn, en organisasjon eller en person anser som passende holdninger eller atferdsformer. *Økonomiske verdifunksjoner* er når de brukes til konkret verdisetting av handlinger, tilstander eller objekter, og altså mer tydelig inngår i en kommersiell kontekst (Kirkhaug, 2014).

Martinsen (2015) sier at et verdigrunnlag er en oversikt over nøkkelveidier eller ideologiske temaer som anses som verdifulle for en organisasjon. Verdiene gjelder vanligvis behandling av kunder/beboere, behandling av medlemmer i organisasjonen, kjernekompetanse og standarder for dyktighet.

Verdier har en funksjon og Kirkhaug (2014) har summert opp de generelle verdifunksjonene i syv punkter hvor verdier vil:

- 1) Lede oss til å ta stilling i sosiale spørsmål
- 2) Predisponere oss til å favorisere en politisk eller religiøs ideologi
- 3) Påvirke hvordan vi presenterer oss for andre
- 4) Påvirke måten vi evaluerer oss selv på i forhold til andre



- 5) Tjene som sammenligningsgrunnlag for ulike prosesser - om den ene måten å være på er bedre enn den andre
- 6) Tjene som verktøy for å overbevise andre og bedømme om andres tro, holdninger og handlinger bør konfronteres eller aksepteres
- 7) Tjene som grunnlag for å rettferdiggjøre holdninger og handlinger som ellers ville fremstå som umoralske eller uakseptable

Verdier er noe som omtales som:

«overbevisninger, mentale kart eller standarder som styrer personers atferd og holdninger. Det er et følgelig uttrykk for hva som er rett og galt, effektivt og ineffektivt, moralsk og umoralsk, og kan ha et hvilket som helst innhold bare de fører frem og bidrar til måloppnåelse (Rokeach, 1968;1973)» (Kirkhaug 2015:93).

Kirkhaug sier også at den kraften verdier har når der gjelder å oppnå mental kontroll over medarbeiderne gjør at verdiene er et attraktivt verktøy for ledere i bransjer hvor det er viktig å ha god styring og kunne gi operativ frihet. Dette er noe vi kjenner godt igjen fra vår egen organisasjon. Når det har vært endringer både i organisasjonen og ledelsen får man en følelse at personalet blir mer usikre på hva de kan og ikke kan gjøre. De vil ha klare «regler» for hva som er greit og ikke greit.

Man kan påstå at verdier er samfunnets bærebjelker og fyrtårn (Kirkhaug, 2015). Det argumenteres også for at verdier på samfunnsnivå også vil reflekteres i organisasjoners indre liv. Men samtidig burde ikke organisasjoner kopiere samfunnets verdier sånn uten videre, som ledelsesverktøy. Det kan medføre at verdiene i for liten grad blir tilpasset organisasjonenes spesifikke mål og behov. Måten man kan løse dette på kan være å utvide, utdype, spesifisere og tydeliggjøre eksterne samfunnsbehov. Man kan også forme de interne verdiene slik at de kompletterer samfunnsverdiene.

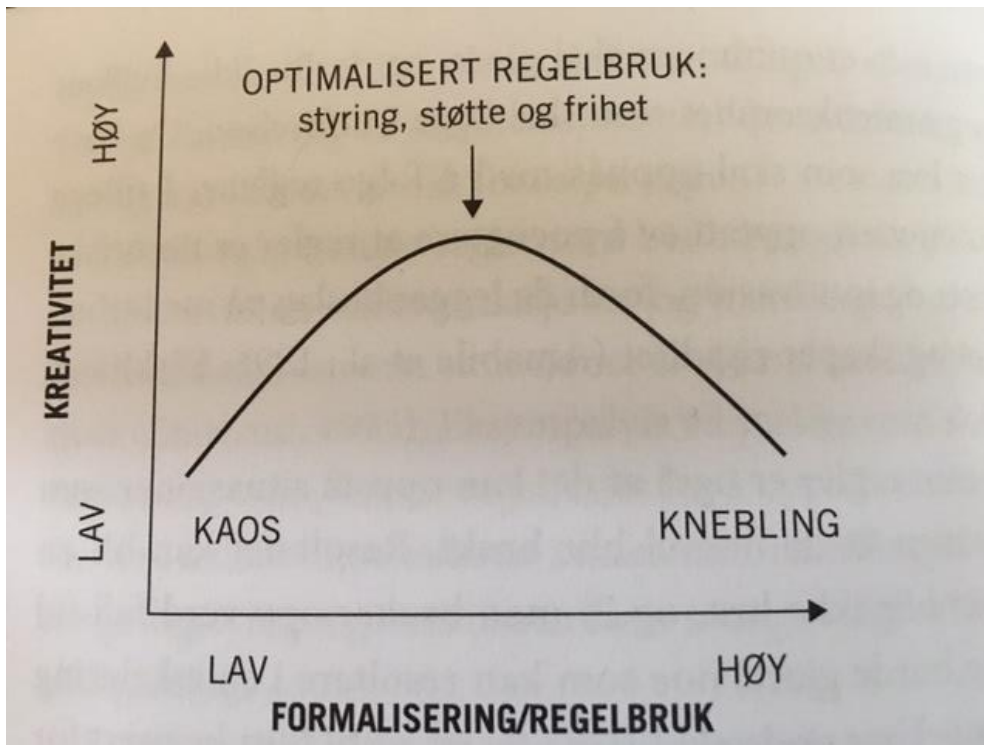
Et annet aspekt ved verdiene er de mørke sidene. De kan være et farlig verktøy på grunn av deres egenskaper til å lede personer mot bestemte atferdsmønstre og tilstander. Kirkhaug (2015) sier også at de kan brukes relativistisk, som vil si at positivt formulerte verdier kan brukes for å oppnå ondsinnede mål, og at negativt formulerte verdier kan brukes for å få positive handlinger til å fremstå som onde.

### 3.4 Regler

Regler er noe fundamentalt som vi er avhengig av for å holde ro og orden, og at rettferdighet skal være styrende. Kirkhaug (2015:95) sier at «regler er nedskrevne retningslinjer for hvordan operasjoner og handlinger som skal gjentas skal foregå for å sikre standardisering, og derigjennom effektivitet og sikkerhet». Han sier også at regler antagelig er det mest utbredte lederverktøyet både i offentlig og privat sektor. Når det er brukt mye i offentlig sektor er det sammenfallende med at regler er forankret i grunnleggende verdier som rettferdighet, likhet, ordentlighet og effektivitet. Medarbeiderne vil føle at de blir rettferdig behandlet når regler følges. Vi har regler om oppmøte og arbeidstid, om ferier og fravær, og vi har regler om hvordan vi gjennomfører deler av arbeidet. I kommunal helsesektor har man noen lovverk i bunnen som er Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester, Pasient- og brukerrettighetsloven og Helsepersonelloven. Vi gir lovfestede tjenester til våre beboere, og de skal gis på en forsvarlig måte. Vi støtter oss til disse for at vi skal kunne gi forsvarlig helsehjelp, men da må også de andre elementene være på plass, nettopp regler og verdier i organisasjonen.

På en annen side dreier det seg også om regelstyring. Det er den mest innarbeidede formen for atferdsmessig styring og kontroll. Regelstyring er basert på ideen om at det må foreligge beskrivelser av ulike situasjoner de ansatte vil møte. Man må kategorisere disse på en klar og tydelig måte så det ikke hersker noe tvil om hvilken situasjon den ansatte står overfor. Det er viktig og også ha utarbeidet klare og gode handlingsalternativer. For å sørge for at man kopler rett handlingsalternativ til rett hendelse, er det nødvendig å ha laget klare regler som kopler de ulike situasjonene til rette handlingsalternativer (Kirkhaug, 2015). Kirkhaug sier også at regelstyring har kommet i miskreditt. En årsak til dette er at situasjoner som organisasjoner må forholde seg til er blitt så utfordrende at de ikke lar seg gjenspeile i regler og handlingsalternativer.

Nyere forskning sier at de minst effektive organisasjonene er de med få regler og det samme om vi har organisasjoner med mange regler, de er også er like lite effektive (se figur 1, s.27). Det vil si at en fornuftig og balansert bruk av regler fører til tilfredshet blant medarbeiderne, slik figuren viser.



Figur 1, optimalisert regelbruk (Kirkhaug, 2015:98)

### 3.5 Skjønsmessige vurderinger

For å kunne utføre et godt lederskap antas det at lederen må ha en god evne til å utøve gode skjønsmessige vurderinger. Begrepet skjønn og vurdering er innholdsmessig tett knyttet til hverandre. Man utøver skjønn eller gjør en skjønsmessig vurdering (Heum, 2014). Ifølge Heum handler det om å gjøre seg opp en mening om verdien av en gjenstand, et fenomen, en handling eller et mulig resultat. Han sier også at skjønn innebærer å vurdere de ulike vurderinger og finne ut hva som er det beste alternativet. Det må foreligge valgmuligheter for at man skal kunne utøve skjønn. Hvis ikke er svaret allerede gitt.

I noen tilfeller bygger vi skjønn på en umiddelbar respons på et inntrykk som får oss til å ta et valg. I andre tilfeller er valget basert på et resonnement hvor vi tar hensyn til ulike forhold som kan påvirke utfallet. Den umiddelbare responsen, en *affektiv* avgjørelse, er en helt nødvendig overlevelsesmekanisme. Heum (2014) sier også at affektive reaksjoner bygger på personlige erfaringer eller oppfatninger. De kan også bygge på en tillært holdning, som vil si en kulturelt betinget oppfatning.

Heum sier videre at evnen til å utøve skjønn i dagligdagse situasjoner må være nesten like gammel som menneskets evne til å tenke. Skjønn som en kognitiv prosess hvor man resonnerer, er en sentral faktor i det å utvikle seg til et voksent menneske.

Skjønnen kan bevege seg fra mer eller mindre instinktstyrte reaksjoner til veloverveide og rasjonelle beslutninger. I begge tilfellene er ikke det ikke bare de faktiske forhold som det tas hensyn til, men våre handlinger er også påvirket av en rekke omkringliggende forhold. På grunn av at man sjelden eller aldri har nok tid til å sjekke alle relevante forhold dersom saken er kompleks.

### 3.6 Oppsummering

I teorikapitlet har vi presentert det teoretiske rammeverket som inngår i ledelse og lederskap, samt verdier, regler og skjønnsmessige vurderinger. Dette danner det teoretiske grunnlaget for vår studie.

På bakgrunn av teorien som vi nå har presentert mener vi det er hensiktsmessig å undersøke om det er sammenhenger mellom lederes bruk av regler og verdier og den styringen de har på avdelingen, og vi vil derfor komme med en hovedhypotese vi ønsker å undersøke i denne studien: *Jo mer bruk av regler og verdier, jo mer kontroll har lederne over sin hverdag.* Vi vil i denne studien undersøke om denne hypotesen bekreftes eller undergraves.

Vi skal i neste del ta for oss metoden som vi har benyttet oss av i denne undersøkelsen.

## 4. Metode

I dette kapitlet beskrives og begrunnes det for valg av metode for vår studie. Vi vil gjøre rede for de valg som er tatt i forbindelse med gjennomføringen av informasjonsinnhenting og valg av informanter. Vi vil beskrive de prosessene vi har vært gjennom og en refleksjon over de valg vi har måtte ta, og utfordringer vi har møtt underveis i prosessen.

### 4.1 Valg av metode

Vi har i denne studien valgt en hermeneutisk tilnærming siden vi med bakgrunn i problemstillingen forsøker å belyse hvordan avdelingsledere opplever at deres lederskap styres av verdier og regler. Vi velger å undersøke hvordan mennesker oppfatter sin egen virkelighet i deres hverdag og deres virkelighet. Det hermeneutiske menneskesynet sier at virkeligheten er konstruert av mennesker og må dermed studeres ved å undersøke hvordan mennesker opplever og fortolker virkeligheten. I det hermeneutiske perspektivet er viktig at vi som forskere henter inn empiri og at dette settes i en større forståelsesramme av oss. Dermed vil det være viktig for oss og både kunne fortolke den informasjonen vi får inn, og dette må gjøres med empati og vi må få frem hvordan informantene oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten. Det vi da vil finne er lokal og unik kunnskap (Jakobsen, 2013).

Med dette som fundament ønsket vi å gjøre en kvalitativ undersøkelse med intervju av avdelingsledere fra seksjon for oppfølgingstjenester for å kunne inneha den forståelsesrammen som er nødvendig som forsker, og kunne forstå konteksten om informantene sin hverdag og virkelighet. Ved å gjennomføre kvalitative intervju finner vi mer ut om informantenes tanker, erfaringer og holdninger om temaet. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver det kvalitative intervjuet som en måte å forstå verden fra informantens synsvinkel, utvikle mening av deres erfaringer og avdekke deres opplevelse av sin hverdag. Derfor er vårt mål å få innsikt og forståelse om det vi undersøker gjennom intervjuene.

Forskningsintervjuet er en samtale om hverdagslivet og en profesjonell samtale. Det er en måte å få frem kunnskap gjennom interaksjon mellom den som intervjuer og den informanten, det er en måte å få frem meninger gjennom en samtale mellom mennesker om et felles tema.

I intervjuene var det videre viktig for oss å få fram den kvalitative kunnskapen uttrykt på en hverdagslig måte, vi har ikke kvantifisering som mål. Vi ville forsøke å få frem ulike beskrivninger av forskjellige aspekter i informantens hverdag som avdelingsleder og vi ville

forøke å få frem beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelser om temaer som omhandler problemstillingen. Dette var de deskriptive og spesifikke aspektene som er viktige i et forskningsintervju som Kvale og Brinkmann (2009) trekker frem. Andre aspekter som vi ville forsøke å få frem i intervjuene er åpenhet for nye og uventede fenomener og det var med bakgrunn i dette vi ønsket en åpen tilnærming til samtalen.

## 4.2 Utvalg

Informasjonen som innhentes til denne studien er som nevnt gjennom sentrale dokumenter, teori og ikke minst gjennom intervju med informanter fra den organisasjonen vi har benyttet som kontekst. Ved å ta utgangspunkt i en eksplorerende problemstilling som vi har gjort ved å forsøke å finne ut hvordan verdier og regler styrer avdelingslederskapet har vi valgt å få frem dybden med å konsentrere oss om få enheter men som samtidig gir oss mange nyanser og er åpen for kontekstuelle forhold. Vi valgte videre å ta kontakt med en organisasjon vi selv kjenner og som vi mener er en seksjon som kan gi oss den mest relevante og interessante informasjonen som belyser de temaer vi tar opp i vår problemstilling. Den valgte seksjonen er seksjon for oppfølgingstjenester i Tromsø kommune. Denne seksjonen er variert og jobber innenfor flere ulike brukergrupper, og den er som nevnt den største seksjonen i avdeling for helse og omsorg i kommunen. Dette vil gi oss mulighet til å få et bredt innblikk i hvordan spørsmålene i problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene håndteres av avdelingsledere med en variert hverdag som ledere.

Vi tok kontakt med seksjonssjef for oppfølgingstjenester i Tromsø kommune og fikk tillatelse til å holde et kort fremlegg om vår studie på en ledersamling for alle avdelingsledere i hele seksjonen. Vi fikk umiddelbart god respons og flere meldte sin interesse for å delta som informanter. Vi sendte i etterkant ut informasjon om studien på mail til alle avdelingslederne (vedlegg 1) og ba de som var interessert i å melde sin interesse skriftlig.

Vi fikk respons fra seks erfarne avdelingsledere som tilhørte ulike enheter i seksjonen og dermed fikk vi ledere med en variert bakgrunn innenfor seksjonen. Dette var innenfor den målsettingen vi hadde satt oss på forhånd, som var seks ledere innenfor ulike enheter i den valgte seksjonen. Ved å ha avdelingsledere fra ulike enheter ville vi kunne få et bredere informasjonsgrunnlag og samtidig ha en god kontekstforståelse. Vi vil også kunne få en større variasjon og bredere innblikk i deres bruk av regler og verdier på de ulike avdelingene, ikke bare begrenset til en enhet, men til flere ulike enheter. Utvalget bestod av tre menn og tre

kvinner. Alle med godt over fem års ansiennitet som avdelingsledere. Det var ulikheter i fagbakgrunnen og det var ulikheter i alderen til informantene. Dette så vi på som en styrke for å få ulike synspunkter og variasjoner i det innsamlede materialet. En utfordring ville være om det bare var variasjoner og ingen mønster i det innsamlede datamaterialet, det ville være vanskelig å gjøre en god og fullverdig analyse av dette og samtidig gjøre funn som ville kunne være valide reliable. Men samtidig ville de gi oss de nyanser vi er ute etter i vår studie.

#### 4.2.1 Studie av egen organisasjon

Vi har som mange andre studenter i en erfaringsbasert studie et arbeid ved siden av som nevnt i innledningen. Vi hadde lyst, og ble oppfordret til å skrive noe med basis i vårt arbeid som vi kjenner og er en del av. Vi har samtidig valgt å ikke bare begrense oss til vår egen enhet men gått enda litt brede ved å velge hele seksjonen. Forskjellen er stor med tanke på antall årsverk og mangfoldet i de ulike enhetene. I den betraktningen kan det nevnes at vår enhet har ca. 150 årsverk mens seksjonen totalt består av over 750 årsverk og er den største seksjonen i Avdeling for helse og omsorg i Tromsø kommune målt i antall årsverk.

Vi har i studien vår måtte ta mange etiske og praktiske avveininger. Ved å studere egen organisasjon følger det både positive og negative sider. De positive sidene ved å studere egen organisasjon er selvsagt kjennskapen til både organisasjonen, ulike forventninger og rammer som disse lederne har å forholde seg til i hverdagen. Jakobsen (2013) trekker frem flere positive sider som vi har ved å studere egen organisasjon:

- Det er lettere å få tilgang til informasjon både ved at man kjenner personer og at man vet hvor man skal gå for å finne informasjon. Samtidig vil vi som «innsider» kunne møte større åpenhet og større tillit hos informantene enn en utenfra organisasjonen.
- Man har kjennskap til de uformelle strukturene og hva slags språk som benyttes i organisasjonen. Dermed vet man mer om hvor man skal gå for å få fram informasjon.
- Man kjenner organisasjonens historie og dermed kan ulike hendelser og fortellinger fra informantene plasseres i en sammenheng uten å bruke for mye tid eller ressurser på dette.

Negative sider ved å studere egen organisasjon er blant annet at man som innsider kan ha utviklet det Jakobsen (2013) viser til som «blinde flekker». Det er en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er fordi man utvikler en forståelse av «hvordan vi gjør tingene her». Da kan man raskt havne i den situasjonen at det man registrer er det man forventer at man skal høre og dermed overse viktige momenter.

Man må samtidig være klar over at andre negative effekter kan være:

- Det kan være utfordrende å ha en kritisk avstand til det man observerer og studerer. Enten man har egne erfaringer eller sterke meninger om et tema vil det kunne føre til at man inntar en rolle som part i saken.
- Informantene kan oppleve deg som partisk selv om du som forsker klarer å holde en tilnærming som er nøytral.
- Om man kun oppsøker de uformelle strukturene som man selv kjenner til mister man informasjon om deler av organisasjonen som man ikke er en del av eller kjenner til.
- Man kan føle at man må reservere seg eller legge bånd på seg selv siden man tilhører organisasjonen. Dette kan føre til at man sensurer enkelte kritiske synspunkter, det være seg mot ledelsen eller andre personer man kjenner.

Vi har i denne studien vært svært nøye med å forsøke å unngå noen av disse negative sidene. Dette har vært et tema for oss i den grad vi kan med god forberedelse unngå slike aspekter. Det at vi har fått og valgt ut så bredt av avdelingsledere i hele seksjonen gjør at flere av punktene over ikke har fått feste og vi har jobbet med fokus på en redelig og strukturert kvalitativ prosess. Vi har med god informasjon og redelighet forsøkt etter beste evne å unngå å bli møtt med mistanke om at vi opptrer på vegne av noen. Vi har reflektert over egen posisjon både som forsker og som ansatt i organisasjonen og vi er entydige på at dette er noe som er unngått i undersøkelsen.

Det er vanskelig å si om de positive sidene er så mye større enn de negative sidene, men slik vi har opplevd det underveis i prosessen er det en overvekt mot de positive sidene særlig med tanke på kjennskap og tillit. Vi har ingen eksplisitte hendelser som har gitt negative problemer eller uheldige effekter slik vi tolker det. Dermed er det for oss en styrke både for oss som forskere og som ansatte at vi har gjennomført denne undersøkelsen i egen organisasjon.

#### 4.2.2 Validitet og relabilitet

I denne undersøkelsen er intervjuene en av måtene å samle inn empiri på sammen med gjennomgang av de sentrale dokumentene og teorimaterialet. Jakobsen (2015) sier at all empiri som samles inn i en slik undersøkelse bør tilfredsstillende to krav, at de er *valide* og *reliable*. *Validitet* sier noe om gyldigheten og relevansen til det vi har samlet inn, om det faktisk gir oss svar på det vi undersøker. Har vi stilt de spørsmålene som gir oss materiale som belyser problemstillingen vår? Det er to typer gyldighet som er viktige å se på, *intern* og *ekstern gyldighet*. Den *interne gyldigheten* sier noe om vi har grunnlag i våre data for å trekke



de slutningene som vi gjør i vår analyse og konklusjon. Vår analyse av dataene som er samlet inn vil vise at det materialet som er samlet inn er valide og det har gitt oss muligheten til å trekke slutninger og gi svar på våre forskningsspørsmål. Vi vil dermed kunne si at den interne gyldigheten i vår studie er stor ved at vi har fått inn svært relevante data som passer inn i den konteksten som vår studie finner sted i.

Den *eksterne gyldigheten* sier noe om de dataene vi har samlet inn også er gyldige i andre sammenhenger og om funnene kan generaliseres til å være gyldige i for eksempel andre organisasjoner. Det vil være lite sannsynlig at vårt utvalg er et nøyaktig bilde på hele populasjonen, og vår studie vil ha et begrenset gyldighetsområde.

Dataene vi samler inn må også være *reliable*, som betyr at dataene må være både pålitelige og troverdige. Er dataene vi har samlet inn til å stole på? Ved at vi selv kjenner organisasjonen har vi et tett kjennskap til systemene, både uformelle og formelle, som kjennetegner organisasjonen. Vi har vært redelige og nøye i alle ledd av undersøkelsen og med gode intervju og transkriberinger har vi også kunne gjøre relevante slutninger i vår analyse. Med vår åpne tilnærming til studien og ved at vi ikke har hatt et ønske om verken å vise til noe negativt i organisasjonen eller at vi har blitt møtt med mistanke av informantene om at vi opptrer på vegne av andre, har vi fått inn data som både pålitelige og troverdige. Vi har forsøkt å være nøytrale og nøkterne i vår gjengivelse av intervjuene i analysen. Som nevnt i punkt 4.2.1 har vi vært klar over de positive og negative effektene ved å studere egen organisasjon og vi har dermed forsøkt etter beste evne å unngå noen av de negative effektene gjennom hele prosessen.

Vi har i studien måtte fortløpende ta mange etiske overveielser med oss selv siden vi studerer egen organisasjon og vi har helt fra starten av vært observante på at vi skal være åpne og troverdige i de valg vi tar. Vi har i studien vist til vår tilknytning til organisasjonen vi samler inn data fra og vært bevisste på å blant annet ikke sensurere kritiske synspunkter verken mot ledelsen eller andre som har relevans for studien. Vi har vært i intervjuene vært nøye med å informere tydelig om frivillighet, om personvern og anonymisering.

### 4.3 Primær- og sekundærdata

I denne undersøkelsen har vi hentet primærdata fra både de kvalitative intervjuene, samt empiri fra andre sentrale dokumenter som blant annet vist i kontekstbeskrivelsen. Disse dokumentene er knyttet opp til de temaer som vi undersøker og er relevante for den sektoren

vi studerer. Jakobsen (2013) viser til at primærdata er opplysninger vi får direkte fra kilden som belyser de temaene som er spesielle for vår problemstilling.

Videre viser Jakobsen til at de sekundære dataene er annen type informasjon som hentes inn fra andre enn forskeren og med andre formål. Vi henter inn teori som belyser de aspektene som er relevante og som respondentene tar opp om temaet. Det er ofte et ideal å benytte seg av begge typer data, da kan disse dataene brukes til å berike og kontrollere hverandre. Vi ønsker å benytte både primær- og sekundærdata for å utfylle hverandre for å best belyse det vi undersøker i vår problemstilling.

#### 4.4 Induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming

Ved en induktiv tilnærming til studien vil man kunne forstå det dynamiske og unike, og med å gå inn i undersøkelsen med en åpen tilnærming ville vi forsøke å hente inn empiri uten å ha antagelser på forhånd av intervjuene om hva samtalen skulle dreie seg om innenfor de temaene vi hadde som fokus. Slik sett var det en induktiv tilnærming til studien fra vårt ståsted, i tråd med Jakobsen (2013) sin beskrivelse av induktiv metode. Om deduktiv metode sier Jakobsen «man ser om antakelser får støtte eller ikke i empiri» (Jakobsen 2013:35).

Med vår problemstilling kunne vi valgt begge tilnærminger eller en enda mer pragmatisk metode som Jakobsen kaller abduksjon hvor man har «en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri der ingen kan sies å ha forrang» (Jakobsen 2013:35). Med tanke på tidsbruk og størrelse på oppgaven valgte vi å ikke gjøre en abduksjon, men valgte vi som nevnt å gå for en induktiv tilnærming for å ha minst mulig antagelser før intervjuene med bakgrunn i en vurdering av hva som er mest hensiktsmessig ut fra vår problemstilling.

#### 4.5 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av studien hadde vi fått godkjenning fra NSD som er personvernombud for blant annet alle universiteter i Norge. Vi lagde en intervjuguide på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. Den besto av ulike spørsmål rundt temaene regler og verdier (se vedlegg 2). Denne ønsket vi ikke å følge slavisk, men skulle være med å holde en semi-strukturert samtale innenfor de valgte temaene. Vi startet med å presentere oss og gi en bakgrunn for vårt valgte tema og generell informasjon. De kunne når som helst trekke seg, dette var for å både være innenfor regelverket og for å være en redelig part siden vi henter informasjon og

gjennomfører studien i egen organisasjon. Vi avklarte også at hver enkelt aksepterte lydopptak og informerte om muligheten til å lese studien i etterkant. Videre klargjorde vi også i starten av intervjuene at intervjuet maksimalt skulle vare 60 minutter. Dette for å holde fokus og ikke gjøre det mulig å flyte ut. Dette kan være en negativ effekt om man ikke rekker å få samtalen inn på de viktige temaene, og det kan være uheldig om man skulle være i posisjon hvor vi ville utforske mer omkring det som er tatt opp. Dette ble ikke en utfordring da samtlige intervju varte fra 50 til 58 minutter.

Det var også viktig for oss å avholde intervjuene i kjente omgivelser for informantene og vi ønsket dermed å ha intervjuene i deres egen avdelings lokaler. Dette kan være negativt om det ikke er hensiktsmessige lokaler og det kan forekomme forstyrrelser fra omgivelsene omkring. Men det kan videre være fordeler med at informanten føler seg trygg og dermed er mer avslappet. Vi opplevde dette som bare positivt og alle informantene hadde gode og rolige lokaler hvor vi fikk sitte uavbrutt uten forstyrrelser med unntak av et kort avbrudd i ett intervju.

Vi valgte å starte med temaet om regler og hvordan det styrer lederskapet til den enkelte avdelingslederen. Dette for å starte med et tema som vi så på som mer «ufarlig» enn verdier, og dermed myke opp stemningen og relasjonen til hver enkelt informant. Da ville vi kunne få mere uhildete meninger og uttalelser fra informantene. Med den åpne tilnærmingen til intervjuet var guiden en hjelpesnor og ikke en nødvendig rekkefølge. I fem av de seks intervjuene var det fornuftig og gjennomførbart å følge disse teamene i den planlagte rekkefølgen. I det ene intervjuet som ikke fulgte dette var det informanten som selv gikk direkte til temaet verdier og det var ikke naturlig eller fornuftig å stoppe flyten om dette. I dette intervjuet tok vi motsatt rekkefølge uten at det hadde negative effekter slik vi tolket det underveis eller i etterkant av intervjuet.

Med at vi hadde en åpen tilnærming til dette var de underliggende spørsmålene i guiden et hjelpemiddel om informanten og samtalen stoppet opp. Dette var ikke en utfordring som vi møtte og alle intervjuene fløt overraskende godt. Dette kan ha sammenheng med at vi var åpne fra starten at dette var nettopp en åpen samtale og at vi ønsket den gode dialogen med hver enkelt.

Vi satt av flere dager for å gjennomføre intervjuene og fikk med god planlegging gjennomført alle intervjuer i løpet av syv virkedager. Transkribering i etterkant var tidskrevende og vi transkriberte ca. 6 timer med lydopptak som resulterte i transkriberinger på over 45 000 ord.

Dette var et meget tidkrevende arbeid, men som resulterte i gode transkriberinger som ga oss mulighet til å gjøre en god analyse.

#### 4.6 Metodekritikk

Vi har underveis i besvarelsen om metode og våre valg kommet inn på flere momenter som kan være både positive og negative for selve studien. Med å velge en kvalitativ metode får vi frem nyanser og har en mulighet til å få frem mer detaljerte forklaringer fra informantene. Hadde vi valgt en kvantitativ metode som for eksempel spørreskjema med et stort utvalg kunne vi fått frem resultater eller analyse med større ekstern gyldighet, men vi har her valgt å gå i dybden. Dette gir en større intern gyldighet, men man må være klar over at det gjelder i den konteksten som er undersøkt og de funn vi finner dermed ikke kan generaliseres, men snarere kan kalles tendenser.

#### 4.7 Fremgangsmåte for analyse av datamateriale

Vår analyse er gjort på vårt innsamlede datamateriale som er omfattende og det har som nevnt vært en tidkrevende prosess. Vi har hatt en styrke i at vi har vært to intervjuere og at vi sammen har sett etter mønstre og viktige elementer i dataene som er samlet. Med at vi hadde forberedt oss godt til intervjuene kunne vi stille spørsmål som belyste temaene som problemstillingen inneholder. Vi gjorde gode notater underveis i intervjuene og det hjalp oss i grovanalysen som vi først gjorde. Med vår åpne tilnærming i samtalene med informantene har vi hatt nytte av disse når vi har gjort kategoriseringen av svarene vi har fått. Etterpå lyttet vi til opptakene flere ganger og vi har også sett etter mønstre i transkriberingene som har vært viktige for å få et overblikk og innblikk i de temaene som vi har vært gjennom med våre informanter.

Vi har stilt oss spørsmål om hvordan skal få frem noe interessant fra mengden med informasjon og hva som har vært de viktigste funnene innenfor hvert tema. Vi måtte redusere og forenkle dataene gjennom en viss struktur og kategorisering. Vi har delt det opp i temaer som vi kommer inn på videre i det neste kapittelet. Ved å ha de definerte temaene i intervjuguiden ga det oss en viss oversikt over intervjuene, og vi brukte dette for å kategorisere for videre å finne sammenhenger i det innsamlede materialet. De kategoriene som vi har valgt er de vi vurderte som best og som også gir mening for andre som leser studien.

De sentrale dokumentene og teorien som er presentert i besvarelsen er også tatt med i analysen og er bearbeidet og sammenstilt med den dataen vi har hentet fra intervjuene.

Ved at vi har seks ulike informanter med variert bakgrunn og type avdeling vil vi kunne sammenstille intervjuene og se etter forklaringer eller observasjoner som kan peke på mønstre eller årsaker til den bruken disse temaene har for informantene. Dermed ønsker vi å finne noe som kan gi oss innsikt i hvordan verdier og regler brukes i lederskapet til ledere i denne konteksten.

#### 4.8 Oppsummering

Vi har dette kapitlet beskrevet våre valg av metode, hvordan vi gjorde våre utvalg, betraktninger og valg rundt datainnsamling. Vi har kommet inn på positive og negative sider ved å studere egen organisasjon og vi har redegjort for andre ulike valg vi har gjort i undersøkelsen. Vi har videre beskrevet prosessen vi har vært gjennom med gjennomføring av intervjuene og betraktningene våre fra denne delen.

I neste kapittel skal vi ta for oss analysen av dataen som vi har samlet inn. Da kommer vi nærmere inn på systematiseringen av dataen og ser på sammenhenger med ulike deler av dataen som vi har samlet inn via både intervju og gjennom informasjon fra sentrale dokumenter. Vi vil gjøre en drøfting av funn fra intervjuene og sette dette opp mot teoridelen og de sentrale dokumentene fra kontekstdelen.

## 5. Resultater og analyse

I denne delen skal vi presentere våre resultater og analysere våre funn fra intervjuene og sette dette opp mot teorien og de sentrale dokumentene fra kontekstdelen. Det teoretiske rammeverket vil bli benyttet som redskap i analysen for å besvare problemstillingen som vi har valgt. Funnene som vi legger frem har som hensikt å besvare hvordan verdier og regler styrer avdelingslederskapet til avdelingsledere innen helse- og omsorg i kommunal sektor. Vi har videre valgt å ta opp de sentrale dokumentene i kontekstdelen for å kunne gi en grundig beskrivelse av de omgivelsene som avdelingsledere i kommunal sektor opererer under. De inngår dermed som et grunnlag for alle ledere i organisasjonen og i lys av dette vil vi kunne presentere om det er gjenkjennbart.

Vi skal drøfte våre funn opp mot problemstillingen, det underliggende forskningsspørsmålet og hovedhypotesen og vi vil gjøre en oppsummering før vi konkluderer i siste kapittel.

### 5.1 Resultater og analyse av intervju

Alle intervjuobjektene har lang erfaring som ledere i kommunen. Vi var i intervjuene ikke først og fremst opptatt av kommunens egne verdier, men vi ville også ha frem ledernes egne verdigrunnlag og hvordan dette har påvirkning på deres lederskap. Vi ønsket å undersøke om informantene brukte regler og verdier som verktøy i sin arbeidshverdag. Vi var også interessert i hvordan de valgte å formidle regler og rutiner til sine ansatte og medarbeidere.

Vi ville vite betydningen av det å ha regler og hva det hadde å si for avdelingslederskapet. Kommunen sitt verdigrunnlag kom naturlig opp som tema hos de fleste men det var varierte meninger og tolkninger rundt dette. Vi har i denne analysen valgt å se alle intervjuene under ett og vi gir dermed et samlet inntrykk av temaene, og de resultatene som vi i denne undersøkelsen presenterer har vi valgt integrere i analysen. Som nevnt i metoddelen valgte vi å kategorisere analysen opp mot de temaene som vi hadde i intervjuguiden. Etter at vi hadde sammenfattet intervjuene og sett på sammenhenger og begreper som ble temaer kom vi fram til følgende kategorier:

- Bruk av regler i lederskapet
- Bruk av verdier i lederskapet

- Introduksjon av verdier og regler til nyansatte
- Egenrefleksjon

De kategoriene vi har valgt sammenfaller også i stor grad med det teoretiske rammeverket og den strukturen som er presentert der.

## 5.2 Bruk av regler i lederskapet

Regler kan innebære mye forskjellig, og er noe alle må forholde seg til. I arbeidslivet kan det være regler om oppmøte, hvem man skal kontakte ved fravær og det kan være om hvordan konkrete forhold skal løses. Men regler er også til hjelp for utførelse av arbeidet man skal gjøre. De er til for å skape stabilitet, trygghet og rettferdighet. Det ligger også forventninger til ansatte i forhold til hvordan man er mot hverandre. En informant sier noe om dette:

«Hva skal jeg si ... ikke noe bevisst. Det jeg hadde av regler var vanlig folkeskikk. Det så jeg jo ... ikke hos mange, men hos noen var det fraværende. Hei og ha det når du går av vakt, og måten man snakker til hverandre på. Du bjeffer ikke med det første, du sier hei. Da hadde jeg sånne rammer på hva som er greit. Det var utviklet en kultur hvor man snakket stygt til hverandre, krass, det gjorde folk syke. Men som du sier jeg hadde noen regler. Ja, jeg vil si vanlig folkeskikk. Du kan si det ligger noen regler der, men det er vel respekt. Du skal ikke bli snakket til av kollegaen din som du vil ikke vil bli snakket til selv. Så enkelt er det. Så det er jeg veldig bevisst på hvordan vi faktisk ter oss ovenfor hverandre.»

Her er det forventninger til de ansatte om å bruke sunn fornuft i relasjon. Lederen har klare forventninger til de ansatte angående hvilke regler som skal følges og kommunisere dette ut i klare linjer. Det var ikke skriftliggjort så mye angående regler, men leder har en fremtoning som ikke la så mye imellom. De ansatte trengte ikke lure på hvordan ting skal være da leder er veldig på og ser de ansatte. Leder tar raske og hyppige samtaler med de ansatte ut fra det leder observerer i gruppa. Denne måten å lede på skaper sannsynligvis trygghet og leder får tilbakemelding på at denne metoden fungerer bra for de ansattes trivsel. Leder har en omsorgsfull, men direkte måte å opptre på og det virker som om det er effektivt for de ansatte ved denne avdelingen. Kirkhaug (2015) sier at ved riktig og fornuftig anvendt bruk vil regler gi inntrykk av en organisasjon som framstår som stødig og forutsigbar, og på bakgrunn av

dette gir det grunnlag for institusjonell tillit. Normalt sett angir regler hva som forventes av medarbeiderne, og derfor vil de også være grunnlag for tillit. Regler fremstår som et sentralt og viktig lederverktøy fordi regler kan gi leder institusjonell makt, tvangsmakt og belønningsmakt.

«Jeg synes jo at reglene danner rammen for hvordan du skal jobbe på en avdeling. Så jeg synes det er utrolig viktig å ha rammeverket, du må ha, min sånn lederfilosofi da, det er jo det og så på en måte gjøre meg selv litt overflødig. Å la de ansatte være selvstendige i jobben de gjør. Og det vet jeg jo at jeg ikke kan gjøre før alle reglene og rutinene er skriftliggjorte. Så visst det er gode skriftlige rutiner på en avdeling, så kan du på en måte forvente mer av de ansatte, altså da har de i stedet for at de kommer og spør om alt mulig hele tiden, da kan du henviser til de reglene som finnes. Rutiner som finnes som på en måte gir svar på de meste av spørsmålene. Og da synes jeg man opplever en større grad av selvstendighet, da tar de ansvar.»

Denne lederen gjør det på en litt annen måte. Avdelingen styres mer av skriftlige regler på bakgrunn av en annen kompleksitet i sin avdeling. Samtidig uttrykker informantene at dette skaper trygghet og en felles forståelse hos de ansatte. Det sparer tid og gir ikke så mye rom for usikkerhet i forhold til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres og hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. Her er det også klare forventninger til de ansatte, noe som skaper trygghet. Kirkhaug (2015) sier at om organisasjoner har for få regler å styre etter kan det lett oppstå uorden og kaos. De ansatte vil bruke mer tid på å finne ut av ting og rydde i stedet for å være kreative. Det vil si at kreativitet trenger en viss orden sånn at organisasjonen kan gå av seg selv i kortere perioder. Det Kirkhaug sier her bekrefter vel det denne lederen har erfart på sin avdeling.

For at regler skal være effektive, er de ikke bare omfanget som er viktig å vurdere. Hvordan de utformes er også viktig. Et stort omfang av regler trenger ikke nødvendigvis være ha negative effekter, men det forutsetter at reglene utformes slik at de bidrar til læring gjennom å formidle informasjon om hvorfor ting skal gjøre på bestemte måter og hva som søkes oppnådd (jf. Kirkhaug). Vi tenker at det er derfor denne avdelingen profitterer på mange regler nettopp fordi det er retningslinjer som er laget fordi at jobben skal være enklere og utføre.



«Det er nødvendig med rutiner og regler i høyeste grad, det har jeg spesielt merket i den her omorganiseringen også i denne avdelingen. Da fikk vi personell fra spesialist helsetjenesten, i fra andre tjenester, utenfra som har vært andre plasser og fra gamle avdelingen. Det ble et sånn veldig kulturkræsj. Og det ble veldig fort synlig. Der ba jeg om hjelp fra arbeidsmiljøtjenesten for å forebygge det. Da viste det seg at her var det nødvendig med rutiner og regler veldig fort. Det var ikke på plass da folk begynte her, fordi at det var lite støtte å få, det var jo etablering helt fra bunnen av. Men regler og rutiner for personellet og også for avdelingsleder, det kommer du ikke utenom, det er du nødt til å ha for å drifte det her på en faglig og god måte. Og da, regler, da tenker jeg på, du har jo de kommunale reglene du er nødt å følge, men du må også lage de rutinene som du har i tjenesten. Det må følges. Det kan ikke slakkes på.»

Denne lederen opplevde at ved en nyoppstartet avdeling satt sammen av ansatte fra andre avdelinger bød på utfordringer når regler og rutiner ikke var på plass. Det underbygger Kirkhaugs teori om at når det er få regler å styre etter oppstår det kaos og uorden. Denne informanten understreker også at regler er likeså viktig for avdelingslederen som for de ansatte. Det handler å gå foran med et godt eksempel. Kirkhaug (2014:34) sier jo at «regelstyring er basert på ideen at det må foreligge beskrivelser av ulike situasjoner som ansatte vil møte». Når man skal starte en ny avdeling er det ikke alle eventualiteter man kan ta høyde for med en gang. Så det er man nødt å ta høyde for, og lage regler og rutiner fortløpende. Kirkhaug sier også noe om støttende byråkrati som er kjennetegnet av regler som er bygd på erfaringer, og som derfor kalles «best practices». En annen informant er en leder som legger reglene tilbake til de ansatte. De ansatte er med på å legge føringer for hvordan reglene på avdelingen skal være. Lederen har en formening om at lasset skal dras sammen og reglene settes i forhold til det. Dette støtter opp om Kirkhaugs teori om støttende byråkrati. Lederen velger å la de ansatte sette reglene som skal gjelde på den plassen der de jobber:

«Regler er jo noe man alltid er nødt til å bli enige om, det nytter ikke at jeg lager som andre skal følge. For da vet jeg ingenting om de andre er enige i de reglene. Sånn at man er nødt til å lage en felles plattform, det har jeg vært opptatt av på alle avdelingene jeg har hatt at man må ha et felles utgangspunkt for hvordan vi ønsker å ha det. Og derfor er de her levereglene kommet opp, derfor hadde vi leveregler på ... (avdelingens navn), som på en måte skulle være litt styrende for hvordan vi var

mot hverandre, hvordan vi tok vare på hverandre og hvordan vi ønsket på en måte at tjenestilbudet skulle utføres. På (avdelingens navn) tror jeg at jeg var mer opptatt av altså hvordan vi skulle ha det sammen. Uten at jeg forankret det godt nok, tror jeg, hvis jeg klarer å huske riktig i forhold til sånn som jeg tenker nå, uten at jeg forankret det godt nok i at det også skulle ha utspring i hvordan vi ga tilbudet til våre brukere. Denne gangen når vi laget reglene så var hele utgangspunktet at vi skulle ha regler som like gjerne kunne brukes for brukerne, som ovenfor hverandre.»

«Da jeg startet her var de tre ansatte i tillegg til meg selv så vi har jo bygd opp avdelingen stein på stein, og har manglet rutiner. Vi er stadig vekk bakpå, og vi oppdager at der og der mangler det rutiner, så må vi lage dem. Så sånn har vi jo jobbet. Og da har jeg jo inkludert personalgruppa i det arbeidet. Det er ikke jeg som skriver rutinene. Og da har dem jo vært med på å definere hvordan vi skal ha det. Men samtidig så har jo regelverket styrt oss. Spesielt sånn, det er jo med på å skape likhet for alle, både rutinene også regelverket. Og det er jeg litt opptatt av. Både det at brukeren ikke skal utsette for mye forskjellighet, for vi er jo i oss veldig forskjellige, så hvis det i tillegg skulle være nye regler og rutiner for hver ansatt jeg brukte så ville vi jo gjøre mer skade enn nytte. Men det er jo viktig for meg når søknader skal behandles at jeg styrer etter noen regler eller prinsipper som vi er blitt enig om i enheten, og har noen verktøy, og har noen verktøy man kan bruke. Og også i forhold til brukerne hvis dem klager på at det ikke har skjedd og det ikke har skjedd. Men rutinen hos deg er sånn og sånn, og hva er det du tenker vi ikke har gjort. Samme når det kommer avvik. Så jeg er jo veldig opptatt av rutiner.»

Her er det en leder som snakker mye om likhet og rettferdighet og mener at regler må til for å sikre dette. Regler er noe fundamentalt som vi er avhengig av for å holde ro og orden, og at rettferdighet skal være styrende (jf. Kirkhaug).

Det denne analysen har vist oss er at en avdeling med lav grad av regelstyring vil unngås av informantene, de ser på det som en negativ situasjon. Dette bekrefter i denne sammenhengen forholdet til optimalisert regelbruk – hvor lite regler er negativt. Dette er også med på å avkrefte hovedhypotesen vår om; jo mer regler jo mer kontroll. Informantene var ikke villige til å ha regler for enhver situasjon og en informant opplyste om at de hadde et regelsett som forhold seg kun til de viktigste reglene og enkelte andre rutiner som formet avdelingen. Dette viser at med for mye regler oppnår man ikke den optimaliserte bruken. Det kan tyde på at for

lite regler er uønsket og skaper utrygghet hos ansatte, mens for mange regler igjen er negativt fordi det minsker selvstendigheten og tilfredsheten i arbeidshverdagen til de ansatte.

Det er også et svar på problemstillingen og det underliggende forskningsspørsmålet som vi har stilt.

### 5.3 Bruk av verdier i lederskapet

Verdier er noe som vi alle har iboende i oss på godt eller vondt. De omringer oss og har en fundamental påvirkning på det vi foretar oss i hverdagen. Vi spurte alle informantene spesifikt om deres forhold til og bruk av verdier, og her tenker vi også på hypotesen vi har. En av informantene hadde sterke meninger om det å ha mot:

«...men det med faktisk å ha mot, si fra, være uenig... en av de tingene som provoserer meg mest med ledelse som leder i Tromsø kommune er den feighet lederne viser. Ovenfor ansatte. Jeg har ikke tall på hvor mange ganger jeg har hørt lederne snakke negativt om ansatte. Og det er greit vi gjør det oss imellom. Det er helt fair. En plass må vi få ta det ut. Men den unnlatenheten med å ta det opp med den det gjelder»

Hvis man unnlater å ta opp ting direkte med ansatte når det oppstår situasjoner kan det ha en uheldig effekt. Hvis man lar det gå tid kan det bygge på seg med nye ting og til slutt sitter man igjen med en situasjon som er uholdbar. Slike situasjoner kan igjen spre misnøye hos ansatte og man mister fokus på mål og visjon. Dette er viktig hvis man vil at ens egne verdier speiler seg igjen til de ansatte i utøvelsen av lederskapet. Verdier er et følgelig uttrykk på hva som er rett og galt, effektivt og ineffektivt, moralsk og umoralsk, og kan ha et hvilket som helst innhold bare de fører frem og bidrar til måloppnåelse (jf. Kirkhaug). Som det står i lederavtalen har vi et ansvar som innebærer lojalitet ovenfor organisasjonen og de ansatte. Og da er mot til å ta de vanskelige samtalene et sentralt element.

Kirkhaug sier man kan påstå at verdier er samfunnets bærebjelker og fyrtårn. Men at man ikke burde kopiere samfunnets verdier sånn uten videre, som ledelsesverktøy, og at det kan medføre at verdiene i for liten grad blir tilpasset organisasjonens mål og behov. Informanten her har klare meninger angående verdiene til Tromsø kommune. Er det noe i dette som informanten sier:

«...jeg er utrolig lite reflektert rundt det der. For å være helt ærlig. Jeg ser det der RÅMAT-opplegget. Det er fint på papiret, men jeg synes det mangler mye fra Tromsø kommune. Fra topp til bunn i faktisk utførelse av det. Så ærlig skal jeg være. Det gir ingen mening å stå å preke om det når man ikke er i stand til å utføre det selv. Må gjerne etterleve det og strebe etter den visjonen, det er kjempeflott, men vis det».

Noe vi spør oss om angående disse overordnede verdiene er om det er slik? Er det utformet på en slik måte at hvert element har en substans som de ansatte kan kjenne seg igjen i? Eller blir det bare ord. Er hver enkelt verdi forklart med hva som forventes slik at det lett lar seg implementere nedover i organisasjonen? Er det mange i organisasjonen som føler at det mangler substans? En annen leder sier:

«...og det er liksom litt sånn med Tromsø kommune sine også, de ligger litt høyt der oppe som sånn der visjon, ikke sant. Det er jo ikke flåsete direkte, men det her har de kokt sammen i godt lag en eller annen gang, så sitter vi og leser fagbøker så sier de noe veldig pent og fint og flott. Og det er ikke så lett å drive etter som leder. Du kan ha det som en visjon eller tanke selvfølgelig, det er rett det som står der. Men det er ikke særlig konkret. Så jeg tror hver avdeling må ta tak i det og så gjøre det litt mere konkret og tilpasset sine oppgaver.»

KS - Guide til god ledelse sier at verdiene i og for seg er fornuftig, men vi har erfart at å ta det litt ned til avdelingene å la de skape sine egne kulturer og verdier bygd på dette er en måte å gjøre det på. Da blir kulturen og verdien noe nært som er skapt av de ansatte og de får et eierskap til det. Og dermed kan utførelsen av oppgavene bli lettere å gjennomføre.

Det som vi tenker er viktig her at man skal ha verdigrunnlag som er gjenkjennbare for de ansatte. Flere av lederne hadde hatt fagdager med de ansatte hvor det ble jobbet konkret med dette å skape verdigrunnlag for sin avdeling. Grunntanken er å få i gang diskusjoner og refleksjoner der verdiene får sin mening. Samt at lederne har innflytelse på hva som er viktig. På hvordan vi skal ivareta hverandre og de vi skal hjelpe.

I Tromsø kommune sin arbeidsgiverstrategi står det at kommunens ledelseskultur bygger på verdibasert ledelse. Det kan for eksempel si at verdiene brukes av ledelsen for å påvirke ansattes holdninger i sosiale spørsmål, påvirke måten ansatte evaluerer seg selv i forhold til andre. Det kan også fungere som sammenligningsgrunnlag for ulike prosesser for å vurdere om den ene måten er bedre enn den andre. Det hevdes også at verdienes viktigste funksjon er å styre ansatte sin oppfatning av sin livsverden, og med det hvordan de skal betrakte hendelser

i sine omgivelser, og hvordan de skal reagere på dem. Dette kjenner vi igjen i de samtalene vi hadde med informantene. Det handlet mye om å skape trygghet hos de ansatte, på en slik måte at de vet hva de skal gjøre og hvorfor. Det handlet mye om å støtte og veilede for å gi ansatte en plattform og samtidig tro på seg selv. Kirkhaug sier at verdier kan bidra til institusjonalisering av bestemte handlingsmønstre eller holdninger blant ansatte, utover det som teknologi og formalisering kan bidra med. Verdiene påvirker med dette ansattes virkelighetsoppfatning og handlinger på en slik måte at det som organisasjonen og de ansatte oppfatter som rett og galt blir forent. Verdibasert ledelse fremstår som et konsept flere tilsynelatende motstridende funksjoner, og konseptet skal sette standarder som er for atferd som er varige og forutsigbare, og det skal også bidra til nytenkning og endring. Det skal gi ansatte autonomi og frihet i måten de utfører arbeidet på, men samtidig utøve sosial og psykologisk kontroll over ansatte.

En annen informant har et litt annet forhold til de «kommunale verdiene» som det uttrykkes her:

«Vi har jo hatt disse kommunale verdiene framme og snakket om dem. Og da tror oss opp i tillit. Som en av verdiene. Og det står litt på agendaen min å trekke inn de kommunale verdiene, jeg sier kommunale verdier, men de verdiene kommunen har definert at vi skal møte våre innbyggere med. Trekke det litt mer fram, men det har skortet på tid for å ha det».

En annen informant igjen trakk også fram de «kommunale» verdiene som kjerneverdier. Det fikk oss til å tenke på hvem sine kjerneverdier? Lederens egne? Dette så vi igjen egentlig hos alle. Det er i bunnen lederens egne verdier som blir formidlet ut til de ansatte som de riktige. Selv om det er åpent for diskusjon rundt det meste så styres det av hvordan lederen tenker og hva lederen synes er viktig å fokusere på. Kjerneverdiene er uttrykk for hva en person eller organisasjon setter som sine mest sentrale standarder for atferd eller tilstander som forsøkes oppnådd. De utøver sosial kontroll som overprøver og fortrenger innflytelsen til andre verdier (jf. Kirkhaug). De verdiene som har mest oppslutning og utbredelse er kjerneverdier. De er ikke bare hva som bestemmes og defineres sentralt i et samfunn eller en organisasjon. Kjerneverdier antas også å være mer stabile enn andre verdier, for eksempel periferverdier, og er på grunn av dette vanskeligere å forandre og erstatte.

Det var også noen av informantene som hadde litt utfordringer i forhold til at det er så mange profesjoner som jobber sammen. Da spesielt med hensyn til verdier. Enkelte ansatte kan se på

sin leder som tilrettelegger i stedet for leder. Det er i og for seg ikke negativt, men det må være en balanse og tydelighet om hvem som bestemmer til syvende og sist. Fagutdanning og profesjonalisering antas å ha innvirkning på forholdet mellom ansatte og ledere. Ikke bare på grunn av lojalitetsorienteringer, men også fordi fagutdanningen, samtidig som den sertifiserer og kvalifiserer personer for visse oppgaver, ekskluderer andre ute fra involvering i spørsmål om hvordan oppgavene skal utføres. Det er derfor blitt lansert begrep som «superledelse» og «selvledelse» fra flere forskere, for å beskrive relasjonen mellom ansatte og lederskap i profesjonelle miljøer.

«Utfordringen for lederskapet blir å kunne bruke ledertilnærminger som er passende til og akseptable for ulike profesjonelle verdier, men samtidig kan overstyre disse når det er nødvendig for at organisasjonen skal unngå sprik i ulike retninger, fremstå som enhetlig og derigjennom ivareta identitet og omdømme, samt nå sine mål» (Kirkhaug 2014:40).

Denne typen verdipluralisme kan være veldig bra, men det er jo det aspektet om lojaliteten til de ansatte ligger hos profesjonen eller organisasjonen. Det er også et moment om det er forskjell på verdiene til de som har ervervet seg kunnskap utenfor organisasjonen og tar den med inn, i forhold til de som har blitt opplært utelukkende inne i organisasjonen. Hvor ligger lojaliteten da?

Kirkhaug sier at utfordringen for lederskapet blir å kunne anvende ledertilnærminger som er passende til og akseptable for ulike profesjonelle verdier, men som samtidig kan overstyre disse, når det er nødvendig for at organisasjonen skal splittes i ulike retninger, fremstå som samlet, og på den måten ivareta identitet og omdømme og nå sine mål.

På samme måte som i analysen om regler viser analysen om verdier at avdelingsledere ønsker å benytte verdier som et verktøy i sitt lederskap. Dette gjøres også på en balansert måte. Det blir et tilsvarende funn som med regler og avkrefter dermed vår hovedhypotese. Ingen av informantene uttrykte at mer verdier gir mer kontroll, heller en balanse mellom ikke for få og ikke for mange.

Det gir også et svar på problemstillingen og det underliggende forskningsspørsmålet som vi har stilt i undersøkelsen. Våre funn tyder på at bruk av verdier er viktig for lederne og at samtlige har et aktivt og reflektert forhold til det som verktøy i utøvelse av lederskapet.

#### 5.4 Introduksjon av avdelingens verdier og regler ved nyansettelser

Flere av informantene hadde som rutine og ta opp de forventningene det foreligger allerede i intervjusammenhenger. Med å «servere» disse kunne de si ut de som framsto som egnet eller ikke egnet på bakgrunn av responsen på disse. None av informantene hadde det konkret skrevet ned på veggen og ble introdusert med spørsmål «kan du jobbe etter disse?». Da er verdiene og reglene satt allerede før ansettelse og det er lett å gå tilbake hvis noe skulle bli uklart. Ved intervjusituasjoner la vi merke til at alle informantene satte dette med holdninger høyt. Gode holdninger i forhold til å fungere i kollegiet og i forhold til de personene man skal hjelpe. Det er vanskelig å finne ut av dette på et enkelt intervju, man kan få en viss peiling hvis man spør om hvilke verdier man har og jobber etter.

Noe vi bet oss merke i var at ledernes egne kjerneverdier formet verdiene på avdelingen. Det er lettere å gi verdiene substans når det er noe man uforbeholdent tror på selv. Da blir det også verdier som er gjenkjennelige for de ansatte og de tør lene seg på dem.

#### 5.5 Egenrefleksjon om ledernes bruk av regler og verdier.

Nyere forskning sier at de minst effektive og innovative er både de organisasjonene med få regler og de organisasjonene med mange regler. Balansert regelbruk skaper tilfredshet blant ansatte, jf. Kirkhaug (2015). Dette ble bekreftet av noen av informantene. På bakgrunn av informantenes utsagn og egen erfaring ser vi at figur 1 som vi presenterte i kapittel 3.4 kan antas å være korrekt. Informantene sier de har opplevd at ansatte sier at det mangler rutiner og regler her og der, og da er situasjonene tatt opp i fellesskap og funnet ut at kanskje ikke alle eventualiteter skal ha en satt rutine. Dette presiseres også i blant annet etiske retningslinjer hvor det påpekes at alle eventualiteter ikke kan forventes å ha en rutine og at man heller bør legge til rette for diskusjon og refleksjon.

Som Kirkhaug (2015) påpeker er det slik at for mye regler hemmer de ansatte i å bruke verdiene til å avgjøre hva som fremstår som riktig i gitte situasjoner. Informantene forteller at samtidig som regler kan hjelpe ansatte å for eksempel sette grenser kan være hensiktsmessig. De deler ikke ut sigaretter til beboerne, de tar ikke beboerne med i sine private biler og de blir ikke venn med beboerne på Facebook. Når man henviser til dette som en regel fra avdelingsleder føler ikke beboerne seg avvist og de ansatte slipper å havne i en konflikt med utsagn som at: «Jeg får lov hos den og den, hvorfor er du så kjip?».

Vi har i teoridelen et avsnitt om skjønnsmessige vurderinger. Dette synes vi er sammenfallende med bruk av verdier og regler. For å kunne utøve skjønnsmessig vurdering må det foreligge verdier og regler, eller mangel på sådan til grunn. Disse vurderingene kan gjøres som unntak fra en regel på bakgrunn av verdier. Vi mener at man skal følge alt av regler til enhver tid, men i noen situasjoner må det være rom for bruk av skjønn. Hvis man for eksempel ser en beboer i veikanten helt ute av stand til å ta vare på seg selv og man må handle raskt og man kommer kjørende i egen bil. Hva gjør man da? Det kan også diskuteres om dette er bruk av skjønn. Her kan vi også komme inn på konsekvensetikk, men det skal vi ikke. Hva gjør man da? Kommer plikten til å hjelpe før regelen om at man ikke skal kjøre beboere i privatbiler? Disse situasjonene kan man komme opp i ganske regelmessig når man jobber i det yrket man har valgt. Som leder er det viktig å kunne reflektere rundt vurderingen og veilede sammen med ansatte når de kommer opp i slike situasjoner, på bakgrunn av sine egne verdier. I teorien finner vi tre hovedargumenter på hvorfor skjønn er nødvendig og viktig. I situasjoner hvor enten generell kunnskap, generelle regler eller begge mangler, er skjønn en viktig *beslutningsmekanisme*. I all bruk av generell kunnskap og generelle regler på enkelttilfeller er skjønn *nødvendig*. Det siste argumentet innebærer at skjønn er en *forutsetning* for individualisert behandling. Det dreier seg om å finne alternativer eller fatte beslutninger der det mangler føringer på hva som er rett. I alle fall er det aktuelt når beslutninger skal tilpasses enkeltmennesker og deres behov (jf. Heum).

## 5.6 Oppsummering

I denne delen har vi analysert og drøftet ulike aspekter med bruk av verdier og regler i avdelingslederskapet. Vi har valgt ut noen sitater fra intervjuene som vi synes er viktige poeng i forhold til problemstillingen. Vi har dratt inn relevant teori for å belyse og støtte opp under de påstandene vi har fått fram. Det er vist til at når det gjelder sammenhengen mellom verdier og formalisering som skjer i form av regler og rutiner, så viser studier at det er mindre plass og behov for verdier, desto flere regler og rutiner som eksisterer. Regler og rutiner gjør verdier unødvendige eller overflødige fordi de bidrar til å styre organisasjonen, og samtidig tar verdiene de ansattes fulle oppmerksomhet. På grunn av kommunikative forhold har det vært sagt at regler og rutiner er dårlig tilpasset verdier. Etter å ha gjennomført og analysert intervjuene tyder resultatene på at verdier og regler blir aktivt brukt i avdelingslederskapet med en styrende funksjon.



Vår analyse har undergravet hypotesen vi undersøkte. Vi fant at jo mer balansert bruk av verdier og regler, jo bedre. Forskjellen mellom hypotesen og funnet blir da forskjellen mellom en balansert regelbruk versus en overdrevet eller unødig stor bruk av regler og verdier. Dette viser at hypotesen ikke holder stand.

Utformingen av regler og verdier er noe som blir til både på bakgrunn av gitte rammer og føringer, behov og som forebygging mot uklarheter og usikkerheter. Dette blir gjennomført i hverdagen på forskjellig måter av de ulike lederne vi har intervjuet, men alle informantene var tydelige på at det er viktige verktøy som er viktige både for den som ledere og for avdelingen under ett.

## 6. Konklusjon

Vi skal i dette kapittelet forsøke og gjøre en oppsummering av funnene knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmål.

Vår problemstilling var som følgende:

*Hvordan styrer verdier og regler avdelingslederskap i helse og omsorg i kommunal sektor?*

Opgaven vår har hatt som mål å finne faktorer som spiller inn på de avgjørelser som tas og hvilken betydning disse har på avdelingslederne og deres lederskap, med fokus på verdier og regler. Som underliggende forskningsspørsmål har vi valgt å se nærmere på om avdelingslederne bruker regler og verdier aktivt for å ha en kontroll på sin hverdag?

Dette har ledet frem til at vi ønsket å undersøke med vår hovedhypotese om det er sammenhenger mellom lederes bruk av regler og verdier og den styringen de har på avdelingen.

I intervjuene var det viktig for oss å få fram den kvalitative kunnskapen hos avdelingslederne uttrykt på en hverdagslig måte, vi har ikke hatt kvantifisering som mål. Vi fikk frem ulike beskrivelser av forskjellige vurderinger som informantene måtte gjøre i sin hverdag som

avdelingsledere og vi ønsket å få frem beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelser om temaer som omhandler problemstillingen. Vi var åpne for nye og uventede fenomener og det var med bakgrunn i dette vi ønsket en åpen tilnærming til samtalen og vi har i analysen presentert våre resultater.

Våre funn tyder klart på at verdier og regler blir aktivt brukt i avdelingslederskapet. Analysen viste oss at en avdeling med lav grad av regelstyring vil unngås av informantene, de ser på det som en negativ situasjon. Dette bekrefter i denne sammenhengen forholdet til optimalisert regelbruk – hvor lite regler er negativt. Dette er også med på å avkrefte hovedhypotesen vår om; jo mer regler jo mer kontroll. Informantene var ikke villige til å ha regler for enhver situasjon. Dette viser at med for mye regler oppnår man ikke den optimaliserte regelbruken. Det kan tyde på at for lite regler er uønsket og skaper utrygghet hos ansatte, mens for mange regler igjen er negativt fordi det minsker selvstendigheten, kreativiteten og tilfredsheten i arbeidshverdagen til de ansatte. For verdier var funnene samsvarende med funnene om regler.

Dette gir også et svar på problemstillingen og det underliggende forskningsspørsmålet som vi har stilt. Regler og verdier styrer helt tydelig lederskapet til avdelingslederne som vi har intervjuet. De hadde alle et bevisst og avklart forhold til disse faktorene som både hjelpemiddel og verktøy, dog med flere nyanser og ulike gjennomføringsmetoder hos de enkelte avdelingslederne.

I vårt underliggende forskningsspørsmål undersøkte vi om i hvilken grad de brukte regler og verdier aktivt for å holde kontroll på sin hverdag. Våre informanter har i undersøkelsen gitt oss data som bekrefter at de aktivt bruker dette som et lederverktøy og for å holde kontroll på sin hverdag.

Vi har gjennom vår hovedhypotese; *jo mer bruk av regler og verdier, jo mer kontroll har lederne over sin hverdag*, undersøkt om det er sammenhenger mellom ledes bruk av regler og verdier og den styringen de har på avdelingen. Vi har gjennom analysen og våre funn bekreftet at denne hypotesen ikke stemmer med bakgrunn i teorien om optimalisert regelbruk hvor det høyeste nivået er et balansert forhold av regler.

Vi hadde som sagt seks informanter som på hver sin måte har bidratt med gode refleksjoner og betraktninger. De hadde hver sin måte å bruke verdier og regler på og det var det som gjorde studien så interessant. Alle så på disse som viktige verktøy i hverdagen og utøvde det aktivt i samspill med de ansatte. Vi har funnet samsvar med teorien og praksisen som vi har

vist ved å henvise til den. Man finner også at verdier og regler er avhengige av hverandre for å fungere optimalt, men med en balansert utførelse. Data vi har samlet inn og analysert viser at regler og verdier brukes aktivt og det styrer lederne i deres hverdag. De hadde gode og klare beskrivelser på utførelse, tanken bak og hva som fungerer og ikke fungerer. Det vi også så var at dette er utrolig engasjerte ledere med hodet og hjertet på rett plass. De tar godt vare på de ansatte på godt og vondt. De lager retningslinjer, rutiner og regler for å skape en god og trygg hverdag for de ansatte så de får tilrettelagt en arbeidshverdag som er produktiv. De fremmer verdier som de ansatte kjenner seg igjen i så det blir lettere å gi det lille ekstra.

Noe vi la merke til var en liten forskjell på bruk av regler hos menn og kvinner. De menn vi snakket med hadde en klar formening om at regler skulle settes og sånn skulle det være. Det seg være skrevne rutiner eller hvordan man opptrådte på arbeidsplassen. Mens kvinnene var tydelige på at rutiner og regler skulle lages i fellesskap. Når en ny rutine skulle lages fikk de ansatte det i oppgave å lage disse. Når det kom til verdier hadde alle informantene en ganske lik tankegang at de må det være et fellesskap rundt. Om dette er beskrivende som helhet vet vi ikke, men det var noe som utmerket seg blant disse informantene.

Vi har gitt en beskrivelse av de sentrale dokumentene som kommunen har som styrende dokumenter for sine ledere og medarbeidere og de funn vi har presentert viser at alle ledere har et bevisst forhold til sin bruk av regler og verdier både og vi ønsket å bidra til å belyse disse momentene i en teoretisk kontekst.

Noe av svakheten med vår studie er at vi har et smalt utvalg av informanter for å kunne trekke større slutninger om de funn vi finner. De resultat vi kommer frem til har høy intern gyldighet, men mangler en større ekstern gyldighet. Den empirien som fremkommer her vil ikke være dekkende over større områder enn internt i organisasjonen vi har hentet informantene og dataen fra. Dette kan da ikke generaliseres og våre funn har et begrenset gyldighetsområde.

Samtidig har det i studien vært fare for at vi er forutinntatt på svarene på grunn av vår egen tilknytning til organisasjonen. Ved at vi studerer egen organisasjon medfører det at vi kan ha såkalte blinde flekker og dermed utelate viktig informasjon fordi vi registrerer det vi forventer å høre.

## 6.1 Videre forskning

I dette avsnittet ser vi på hva som kunne vært interessant å forske videre på ut i fra de funn og betraktninger vi har gjort underveis i studien.

En av de tingene som vi ser kunne være hensiktsmessig å forske videre på er hvordan ledere i avdelinger som tilsvarer det vi har undersøkt, som fungerer som mellomledere, bruker fastsatte verdier som for eksempel RÅMAT-verdiene. Dette er som kjent kjerneverdiene til organisasjonen Tromsø kommune. Analysen av våre funn viser delte meninger om disse når man kommer lengre i fra «toppen» som har etablert det og det hadde vært interessant å forske videre på dette med et bredere utvalg. En kvantitativ studie med et større antall ledere i kommunesektoren ville kunne finne svar på om dette er gjeldende i et større utvalg og dermed ha en større ekstern gyldighet enn det vi har kunnet presentere i vår studie med et lite utvalg.

Videre er det interessant å finne ut om det er en variasjon i hvordan regler brukes i praksis av menn sammenlignet med kvinner. Vi har funnet resultater som tyder på at det kan være ulikheter i hvordan de brukes basert på kjønn, og videre forskning ville kunne funnet ut om det virkelig er en forskjell.

## 7. Referanseliste

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget
- Berg, M.E. (2008). *Ledelse – verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, T. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Heum, I. (2014). *Skjønn - perspektiver på skjønnsutøvelse i NAV*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kirkhaug, R. (2014). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kvale, S. og S. Brinkmann (2009). *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Lund, Sverige: Studentlitteratur
- Martinsen, Øivind (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey, USA: Pearson

### Internettlinter:

- [1]: Regeringen.no, *Omsorgstjenesten*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/omsorgstjenesten/id426407/>  
Hentet 28. februar 2017
- [2]: Ssb.no, *Kommunale helse og omsorgstjenester 2015*. <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/kommunale-helse-og-omsorgstjenester-2015#content> Hentet 20. februar 2017

- [3]: Regjeringen.no, *St.meld. 25 (2005-2006)*  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/16e39820de5c485da382fd99165afaf7/no/pdfs/stm200520060025000dddpdfs.pdf> Hentet 19. september 2017
- [4]: Tromsø kommune, *Bli kjent med våre tjenester innen helse og omsorg.*  
<http://img8.custompublish.com/getfile.php/3594432.1308.eraprcuac/Bli+kjent+med+v%C3%A5re+tjenester+innen+helse+og+omsorg+-+brosjyre.pdf?return=www.tromso.kommune.no> Hentet 28. februar 2017
- [4]: Tromsø kommune, *Avdeling for helse og omsorg.*  
<http://www.tromso.kommune.no/avdeling-for-helse-og-omsorg.262261.no.html>  
Hentet 28. februar 2017
- [5]: Tromsø kommune, *Arbeidsgiverstrategi.*  
<http://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3493216.1308.pssxdetswq/Arbeidsgiverstrategi.pdf> Hentet 16. april 2017
- [6]: Tromsø kommune, *Lederavtalen.*  
<http://postliste.tromso.kommune.no/application/getDocument?filid=1703922.0> Hentet 16. april 2017
- [7]: Tromsø kommune, *Etiske retningslinjer.*  
<http://www.tromso.kommune.no/getfile.php/3184508.1308.bsccerrywf/Etiske+retning+slinjer+%282%29.pdf> Hentet 16. april 2017
- [8]: KS.no, *Kort om KS.* <http://www.ks.no/fagomrader/om-ks/ks-organisasjon/kort-om-ks/> Hentet 20. mars 2017
- [9]: KS.no, *Guide til god ledelse.* <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/guide-til-god-ledelse.pdf> Hentet 20. mars 2017
- <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/lederutdanning-innen-helse--og-omsorgs-sektoren.pdf> Hentet 20. mars 2017
- <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30> Hentet 21. februar 2017
- <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier> Hentet 2. mars 2017

## 8. Vedlegg

Vedlegg 1: Mail til alle avdelingsledere – rekruttering av informanter

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Informasjonsskriv (vedlegg i mail til avdelingsledere)

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring (vedlegg i mail til avdelingsledere)

## Vedlegg 1:

Hei!

Vi er to avdelingsledere i Rus- og psykiatritjenesten som tar en master i strategisk ledelse og økonomi ved UiT Norges Arktiske Universitet. Vi ønsker å komme i kontakt med avdelingsledere i seksjonen som ønsker å være med å bidra i vår studie, som vi informerte om på avdelingsledersamlingen på DREIS den 13.06.17. Bidraget vil være i form av et intervju som er anslått å vare i 60 minutter. Formålet med vår studie er å se på hvordan verdier og regler styrer lederskapet hos avdelingsledere i helse og omsorg i kommunal sektor. Alle interesserte bes ta kontakt med en av oss!

*Vi er interessert i dine tanker, synspunkter og kunnskap om hvordan ditt lederskap styres av verdier og regler.*

Tromsø kommune er valgt ut som undersøkelseskommune og ledelsen i seksjonen har gitt sin tillatelse til at denne studien kan finne sted hos dem.

Deltakelse i studien er frivillig og man kan når som helst trekke seg. Det er ønskelig at intervjuene finner sted i løpet av uke 35-37.

Se mer informasjon i vedlagt informasjonsskriv, eller ta kontakt med en av oss:

Linn Veronica Paulsen  
Lasse Bakke

Ha en fin dag!

Med vennlig hilsen

**Lasse Bakke**



## Intervjuguide

1. Presentasjon av oss og undersøkelsen
  - a. Linn og Lasse
  - b. Valgt problemstilling, fokusområde/for intervjuet
  - c. Estimert tidsbruk 60 minutter
  - d. Informanten kan når som helst trekke seg
  - e. Hva skjer med opplysningene i etterkant
  - f. Ønsker informanten å lese gjennom evt sitater/utdrag fra det som brukes i studien?
2. Presentasjon av informanten
  - a. Ansiennitet
  - b. Relevant utdanning
  - c. Relevant erfaring
3. Hva er regler for deg?
4. Hvilke regler er gjeldende for din avdeling?
5. Hvilke regler er styrkende for deg og din avdeling?
6. Hvilke regler er utfordrende for deg og din avdeling?
7. Nevn eksempler på utfordrende situasjoner hvor dette er et tema på din arbeidsplass?
8. Hvordan styrer dette deg i ditt avdelingslederskap?
9. Hva er verdier for deg som leder?
10. Hvilke verdier vil du si er gjeldende for din avdeling?
11. Hvilke verdier er styrkende for deg og din avdeling?
12. Hvilke verdier er utfordrende for deg og din avdeling?
13. Nevn eksempler på utfordrende situasjoner hvor dette er et tema på din arbeidsplass?
14. Hvordan styrer dette deg i ditt avdelingslederskap?
15. Er din arbeidsplass profesjonsstyrt/og hvordan påvirker det eventuelt dine utfordringer?
16. Hvilken kultur har din arbeidsplass for å kunne diskutere/løse utfordrende situasjoner i forhold til tolkninger av verdier og regler

Vedlegg 3:

## **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### ***”Hvordan styrer verdier og regler avdelingslederskap i helse og omsorg i kommunal sektor”***

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er to studenter ved UiT Norges arktiske universitet som skriver en mastergradsoppgave i Strategisk ledelse og økonomi. Formålet med vår studie er å se på hvordan verdier og regler styrer lederskapet hos avdelingsledere i helse og omsorg i kommunal sektor.

Tromsø kommune er valgt ut som undersøkelseskommune og ledelsen i din seksjon har gitt sin tillatelse til at denne studien kan finne sted hos dem.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamlingen til denne studien baserer seg på intervju med hver enkelt utvalgt deltaker. Det er anslått at intervjuet vil vare i ca. 60 minutter. Det vil ikke hentes inn andre opplysninger fra arbeidssted. Spørsmålene vil kunne omhandle faktorer som spiller inn på de avgjørelser som tas i det daglige lederskapet hos den enkelte og om hvilken betydning disse avgjørelsene har på avdelingslederne og deres lederskap.

Data registreres i form av notater og om deltakeren ønsker det vil intervjuet tas opp på lydbånd.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun vi to studentene vil ha tilgang til personopplysninger. Notater og eventuelt lydopptak vil oppbevares til prosjektslutt på pc låst med brukernavn og passord. Informantene og alt skriftlig materiale vil bli anonymisert i etterkant, og informantene vil også kunne få intervjuet oversendt for gjennomlesning når det er skrevet ut om informanten ønsker det.

Deltakerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.11.2017.

Eventuelle opptak og personalopplysninger vil da slettes.

**Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder: Lasse Bakke

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Vedlegg 4:

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)