

Andreas Lundiin

Er ledermøter effektive?

- en analyse av et utvalg ledermøter i et psykiatrisk sykehus

**Masteroppgave i Styring og ledelse.
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2013**

Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å analysere hvorvidt ledermøter i et psykiatrisk sykehus kan anses som effektive eller ikke i forhold til relevant teori knyttet til området. Jeg utfører en metodisk undersøkelse om problemstillingen;

”Hvilke kjennetegn på effektivitet, tilknyttet ledergruppen, har ledermøter i et psykiatrisk sykehus”?

Oppgaven har fokus på ledergruppens grunnforutsetninger for effektivitet, ledelse og samhandling i gruppen som fremmer effektivitet. Perspektivet er fra en avdelingssjef sitt ståsted. Avdelingssjefene som har blitt intervjuet anses å være representative for undersøkelsens utvalg.

Helsesektoren er preget av å være profesjonsorientert og fagbyråkrati er den vanligste organisasjonsformen. Nye helselover og nytt syn på ledelse har blitt innført i helsesektoren i den siste ti års perioden. Ledelsen har beveget seg fra hierarkisk styring til fokus på en flatere ledelsesstruktur hvor hver medarbeider har fått mer ansvar i tillegg til faglig vekst og involvering.

Boken ”Effektive ledergrupper” fra Bang og Midelfart (2012) har vært hovedgrunnlaget for å drøfte og vurdere funnene fra undersøkelsen. Men jeg har også benyttet annen relevant teori fra området. I analysen fremkommer det tydelige indikasjoner på hvilke kjennetegn på effektivitet som ledergruppen har. Informantene har sammenfallende svar som også er i tråd med det teoretiske grunnlaget.

Jeg ser at ledergruppene er riktig dimensjonert og at avdelingssjefenes kompetanse karakteriseres som god på individnivå. I tillegg kan den effektive samhandlingen i ledergruppene kjennetegnes av at mangfoldet i gruppen benyttes i kombinasjon med kontinuerlig gruppelæring.

Oppsummert ser jeg av funnene, sett i forhold til teorien, at ledermøtene kan bli mer effektive. Dette gjelder særskilt i forhold til å styre etter klare mål, styrke lagånden i ledergruppen og jobbe for at omgivelsene omfattes som støttende. I tillegg bør ledergruppene fokusere på å bruke nettverket rundt seg, styrke gruppekulturen og hindre prosessstap.

Abstract

The purpose of the study is to analyze whether management meetings in a psychiatric hospital can be considered effective or not in relation to relevant theory related to the area. I perform a methodical study of the problem

"The hallmark of efficiency associated with the management team according to the management meetings in a psychiatric hospital"

Thesis focuses on the management team's assumptions for efficiency, management and interaction in the group that promotes efficiency. Perspective is from a department's standpoint. Head of departments who have been interviewed are considered to be representative of the study sample

The health sector is characterized by being professional oriented and labor bureaucracies are the most common form. New health laws and a new view of management have been introduced in the health sector in the last ten year period. Management has moved from hierarchical management to focus on a flatter management structure where each employee has gained more responsibility as well as professional growth and involvement.

The book "Effective management teams" from Bang and Midelfart (2012) has been the main basis for discussing and evaluating the findings of the reaserach. I have also used other relevant theories from the area. Further the analysis clearly indicates the characteristics of efficiency management team which is in line with basic theory.

The management teams are properly sized and the department managers' competences are characterized as good at the individual level. In addition, the effective interaction of the management team can the detection be characterized by the diversity of the group used in combination with continuous group learning.

I see that summarized the findings in relation to the theory leads the meetings can be more effective. This applies particularly in relation to control by clear objectives, strengthen the team spirit of the management team and work towards more supportive environments. Further focus on using network, enhancing group culture and protect processes.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2013

Forord.

Som leder for en sykehusenhet og tidligere erfaringer innen psykiatrisk sykehus gjennom 16 år, har jeg vært med på flere ulike organisatoriske endringer. Erfaringen fra ulike avdelinger ved sykehuset har gjort meg nysgjerrig på ledelse og bruken av ressursene man har tilgjengelig. Særlig har bruken av ressurser og måloppnåelse blitt mer aktuelt etter flere år med pålegg om å drive mer effektivt. Flere er av den oppfatningen at mange arbeidstakere, inkludert ledere, strekker seg langt for å oppnå effektivitet uten at det skal gå utover kvaliteten. Likevel går sykehuset med underskudd, og år etter år gis det beskjed om nye kutt i budsjettet. Dette får meg til å undres over om lederne trekker i samme retning, mot et felles mål, eller om målene er uklare og derav ulike retninger.

Selv er jeg medlem av en ledergruppe og er usikker på om vi er en produktiv gruppe og hvor fokuset bør være i forhold til forbedringer. Doktoravhandlingen til Henning Bang (2010) ved Psykologisk institutt - UIO med tilhørende artikler vekket min interesse for effektive ledergrupper. Denne avhandlingen har som tema: *"Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter"*. En annen kilde til motivasjon fant jeg etter å ha lest flere oppgaver fra Nasjonalt topplederprogram.

Etter mye arbeid med oppgaven vil jeg si at jeg har opparbeidet meg en dypere forståelse av effektive ledermøter. Dette har krevd mye egeninnsats, men jeg hadde ikke klart det uten hjelp og tilrettelegging. Derfor vil jeg rette en stor takk til min arbeidsgiver for at jeg har fått mulighet til å fullføre dette masterstudiet. En stor takk til mine medarbeidere som har måttet ta i et ekstra tak for meg i mitt studiefravær. Så en stor takk til min kone Gry og min datter Nora for tilrettelegging i hjemmet, og det de har forsaket på grunn av min studie. En stor takk til min veileder Tor Høst for konstruktive tilbakemeldinger og tilgjengelighet. Jeg takker alle avdelingssjefene for at de kunne stille som informanter og gi relevant informasjon. Til slutt vil jeg takke HIOA for et bra studieopplegg med dyktige forelesere, god struktur og bra faglighet.

Jar den 24. april 2013

Andreas Lundiin

Innhold

1 Forståelse av temaet og måten å se det på.....	6
1.1 Tema: Effektive ledergrupper i et psykiatrisk sykehus.....	6
1.2 Relevans.....	6
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Avgrensning av oppgaven.....	8
1.5 Oppgavens oppbygning.....	8
2 Teoretisk fremstilling av effektive ledermøter.....	9
2.1 Gruppens grunnforutsetninger for effektive ledermøter	9
2.2 Gruppelederens påvirkning på effektiviteten gruppen	11
2.3 Betydningen av samhandlingen mellom gruppemedlemmene.....	14
3 Fremgangsmåte for innhenting av data	22
3.1 Valg av metode	22
3.2 Utvelgelseskriterier	23
3.3 Rekruttering av informanter.....	23
3.4 Gjennomføring av intervjuet.....	24
3.5 Refleksjon rundt metoden og gjennomføringen.....	24
3.6 Reliabilitet og validitet	26
4 Empirisk fremstilling med analyse.....	28
4.1 Er gruppens grunnforutsetninger tilstede for effektive ledermøter?.....	28
4.2 Hvilke kjennetegn har gruppelederen som påvirker effektiviteten i gruppen?	33
4.3 Fremmer samhandlingen i ledergruppen effektivitet?	40
5 Konklusjon på kjennetegn på effektive møter og veien videre	53
5.1 Kjennetegn på effektivitet i ledermøter i et psykiatrisk sykehus.....	53
5.2 Refleksjoner til oppgavebesvarelsen.....	54
5.3 Forslag til videre forskning	55
Referanseliste	56
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	58

1 Forståelse av temaet og måten å se det på

1.1 Tema: Effektive ledergrupper i et psykiatrisk sykehus

I psykiatriske sykehus kan ledergruppen i en avdeling bestå av mange ulike profesjoner slik som leger, sykepleiere, psykologer, vernepleiere, sosionomer mv. De ulike profesjonene kan ha like roller som ledere for hver sin enhet, men med ulike faglige innfallsvinkler og ulik ledelsesbakgrunn. Noen kan være internt rekruttert andre kan være eksternt rekruttert, eller kanskje beordret til stillingen. Felles for gruppen er at de har samme sjef, en avdelingssjef som skal samle gruppen til en ledergruppe som skal jobbe mot felles mål. Dette kan være utfordrene i forhold til å skape effektivitet. En måte å definere effektivitet er: ”*grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk.*” (Jacobsen og Thorsvik 2010, s. 42). Effektivitet innebærer at det ikke brukes mer ressurser en nødvendig for å produsere en tjeneste (s. 42). Helsesektoren er preget av å være profesjonsorientert og fagbyråkrati er den vanligste organisasjonsformen. Med en slik form er sykehusene påvirket av avhengigheten til fagkunnskap og stor autonomi for spesialistene. Kompetansebasert lederskap som bygger på kulturstyring, yrkesetikk og profesjonelle standarder vil være viktig (Høst 2005, s. 160).

Denne masteroppgaven har fokus på effektivitet i møtene til ledergrupper. Utgangspunktet er ulike ledergrupper på avdelingsnivå i psykiatrisk sykehus og hvordan avdelingssjefen ser på effektivitet i ledermøtene.

1.2 Relevans

Nye Helselover fra 1999 samt nytt syn på ledelse har blitt innført i helsesektoren i den siste 10 års perioden. Ledelsen har beveget seg fra en hierarkisk styring til desentralisering og delegering, strategisk ledelse og målstyring, samt service – og kvalitetsledelse med hensyn til tilbuds og etterspørselsiden (Høst 2005, s. 142). Denne orienteringen kalles New Public Management. Sykehuset har de siste årene lagt opp til en flatere ledelsesstruktur hvor hver medarbeider har fått mer ansvar i tillegg til faglig vekst og involvering. I forhold til lovverket, ble det en endring fra todelt ledelse til enhetlig ledelse:

*”Sykehus skal organiseres slik at det er en ansvarlig leder på alle nivåer.
Departementet kan i forskrift kreve at lederen skal ha bestemte kvalifikasjoner.
Dersom kravet til forsvarlighet gjør det nødvendig, skal det pekes ut medisinskfaglige*

rådgivere". (Lov om spesialisthelsetjenesten av 1999 med ikraftsettelse 1. januar 2001 § 3-9).

Før dette lovverket kom, ble det ofte praktisert en todelt ledelse. Etter ikraftsettelsen har det tatt tid å få etablert enhetlig ledelse på alle nivåer. En nylig utgitt Fafo rapport (2012:57) om helsereformen som ble innført i 2002, gir interessante funn av helsereformen ti år etter. I rapporten er det fokus på ledelse, ansvar og samarbeid i norske sykehus. Om lag 2900 sykehusledere deltok i undersøkelsen. Flere ledere fra avdelingsnivå og lavere ledelsesnivåer opplever det vanskeligere å utføre ledelse nå enn tidligere, i følge Fafo rapporten (s. 45).

I doktoravhandlingen til Bang (2010, s. 46) kommer det frem at hvis ledergrupper ikke opplever ledermøtene som effektive, finner man andre måter å kompensere dette på. Når ikke ledermøtene oppleves som et forum for diskusjon og beslutningsfatning, kan beslutningene ofte fattes av enkeltledere, parallelle møter (bilaterale møter) med nærmeste leder, eller med berørte kollegaer. Leder møter som fungerer dårlig ender opp med å bruke ledermøtene mer som informasjonsmøter enn som diskusjon – og beslutningsorgan (s. 47).

Med nye utfordringer for sykehuset, endring av lovverk, ny ledelsesfilosofi, samt forskning på temaet har dette, etter min oppfatning, gjort det mer utfordrende for ledere å lede men også fremmet faget ledelse i sykehus. Sammenfattet øker dette interessen for å se på ledergrupper i et psykiatrisk sykehus og deres effektivitet. En effektiv ledergruppe kan være: *"En ledergruppe som oppnår sine mål, som øker medlemmens evne til å samarbeide med hverandre, og som skaper utvikling og motivasjon for sine medlemmer."* (Bang og Midelfart 2012, s. 13).

1.3 Problemstilling

Jeg har valgt å se på ledelse som en påvirkningsfaktor til bedre målklargjøring og måloppnåelse ved bruken av ledergruppen. I den oppfatning av at en leder ikke klarer å nå målene alene uten sine støttespillere, vil jeg foreta en analyse av et utvalg av møter til ulike ledergrupper. Jeg har kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke kjennetegn på effektivitet, tilknyttet ledergruppen, har ledermøter i et psykiatrisk sykehus?

I forhold til problemstillingen fokuseres det på følgende spørsmål:

- 1. Hvilke grunnforutsetningene for effektivitet har ledergruppens møter?*
- 2. Hvilke kjennetegn har gruppelederen som kan påvirke effektiviteten i ledergruppen?*
- 3. Hvilke kjennetegn ved samhandlingen har ledergruppen som fremmer effektivitet?*

1.4 Avgrensning av oppgaven

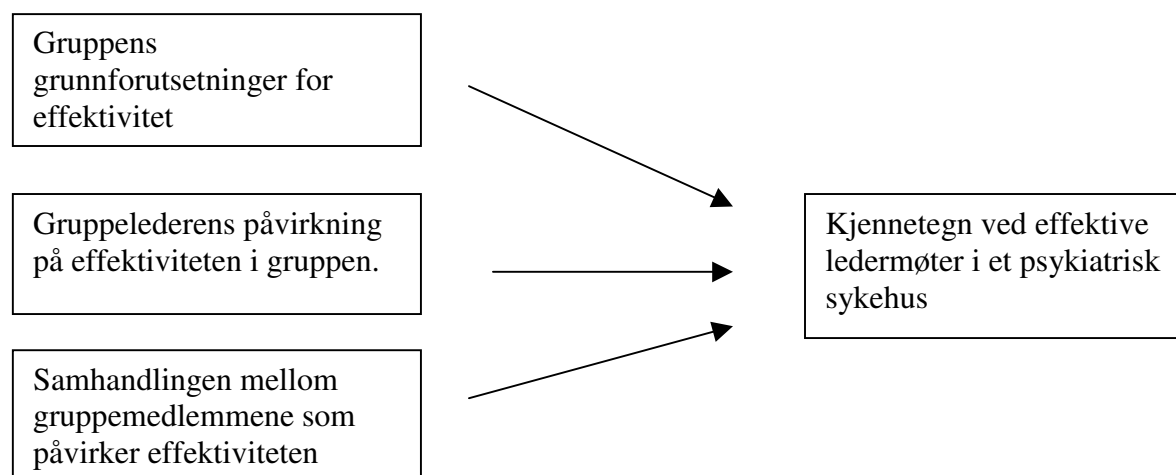
Oppgaven avgrenses til ledergrupper i allmennpsykiatrisk sykehus, som behandler voksne med psykiske lidelser. For å finne svar på forskningsspørsmålene, avgrenses det til å se på et ledernivå, hvor ledelse utøves i nær kontakt med pasientarbeid. Det er på dette nivået store deler av ressursene administreres og betegnes som avdelingsnivå. Intervjuene er avgrenset til gruppens leder og ikke alle medlemmene i gruppen. Dette fordi lederen har stor innvirkning på sin ledergruppe. Jeg trekker ikke inn min egen avdeling i oppgaven. Det er fortrinnsvis fokus på hva som fremmer effektivitet. Dette fokuset er fordi det er ønske om å motivere til effektivitet hvis man ikke allerede er effektive. Avdelingene med 60 - 120 ansatte er prioritert fokus. Dette fokuset er med tanke på jo større avdelingen er, desto større er sjansen for flere medlemmer i ledergruppen. Videre avgrensning av oppgaven er at temaet hovedsakelig dreier seg om det mellommenneskelige aspektet i ledermøtet, som påvirker relasjonene innad i gruppen.

1.5 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2 vil være teori knyttet til problemstillingen og presenteres etter forskningsspørsmålenes rekkefølge som vist over. Kapittel 3 er presentasjon av forskningsdesignet og begrunnelse for metodevalg for datainnsamling. Kapittel 4 omhandler empiri og analyse av dataene tilknyttet den presenterte teorien. Kapittel 5 omhandler konklusjoner, refleksjon over besvarelsen og forslag til videre arbeid/ forskning. Deretter følger referanseliste og vedlegg.

2 Teoretisk fremstilling av effektive ledermøter

For å kunne gi et teoretisk bilde av hva som kan påvirke effektive ledermøter i psykiatrien, har jeg laget en modell hvor de tre variablene er presentert. Variablene kan tenkes å påvirke effektiviteten og kan være med å klargjøre hva som kjennetegner effektive ledermøter.



Figur 1: Variabler effektive ledergrupper

2.1 Gruppens grunnforutsetninger for effektive ledermøter

Grunnforutsetningene for gruppen deles opp i fire underliggende variabler som: Om de har et klart formål. Om de bruker tid på de riktige sakene. Om de er riktig dimensjonert. Om de befinner seg i støttende omgivelser.

2.1.1 Et klart formål

Gruppemedlemmene må vite hva hensikten med gruppen er og hva den skal produsere. En av nøklene for at ledergruppen oppnår suksess, er å synliggjøre et klart formål for gruppen ved at gruppens mål er forstått og "eiet" av alle gruppemedlemmene. Effekten av å ha tydelig formål er at arbeidet i gruppen kan bli mer fokusert. Fokuseringen vil igjen øke den enkeltes motivasjon og lysten til å fullføre de oppgavene ledergrupper har. Medlemmenes kunnskap og tidligere erfaringer er også lettere å bruke når formålet er klart (Bang og Midelfart 2012, s. 82). Når målet er tydelig blir det også lettere for gruppen å se om de nærmer seg målet, som motiverer til videre arbeid. Hvis gruppen oppdager at den ikke nærmer seg et tydelig mål, kan

det iverksettes korrigerende tiltak som kan øke innsatsen eller endre strategien. Med andre ord kan man si at en effektiv ledergruppe med tydelig formål motiverer medlemmene til hardere arbeid, økt fokusering over lengre tid mot målet (s. 83).

2.1.2 Gruppen bruker tid på de riktige sakene

De riktige sakene trenger hele gruppens oppmerksomhet når de behandles. Ledergruppens saker preges av fire aspekter i følge Bang og Midelfart (2012, s. 86). Den ene er graden av sakens tilknytning til ledergruppens formål. Ledergruppen må konkretisere oppgavene de skal arbeide med for å realisere formålet. Av og til må ledergruppen også bruke tid på saker som ikke er direkte tilknyttet til formålet, men resultatet av de fleste sakene må gi merverdi (s. 85). En generell beskrivelse av merverdi er den tilleggsverdien en tjeneste får når den utsettes for foretningsaktivitet (s. 61). Relatert til oppgavens tema skapes merverdi i forhold til hvordan saken blir håndtert i gruppen, læringseffekten og hva en ferdigbehandlet sak gir av gevinst i retning måloppnåelse for organisasjonen. Gruppen må reflektere hvilken merverdi de ønsker å skape for organisasjonen, ledergruppen og for det enkelte medlem. Dette kalles for effektivitetsdimensjonene og beskrives nærmere under avsnittet vedrørende samhandling og lagånd. Den andre er saker som trenger hele gruppens oppmerksomhet for å få til optimale løsninger. Dette er saker som trenger koordinasjon og samarbeid mellom gruppemedlemmene for å oppnå best mulig resultat. Saken må angå alle i gruppen slik at alle i ledermøtet involveres. Det tredje aspektet er saker som ikke løses andre steder i organisasjonen. Ledergruppen må ta stilling til om de er det rette forum for å løse slike saker. Hvis ikke må saken flyttes ut av ledergruppen til der gruppen mener at saken kan løses best. Ofte kan større saker bearbeides utenfor ledergruppen for deretter å bli flyttet inn i ledermøtet i avsluttende fase. Det fjerde aspektet er saker som gruppemedlemmene motiveres av. Hackman og Oldham (1976, s. 257) har gjennom sin forskning identifisert tre psykologiske tilstander, som utløser indre motivasjon ved utføring av en arbeidsoppgave. Det er at oppgaven må oppleves meningsfylte og viktige, opplevelse av ansvarlighet for de resultatene man skaper, samt at arbeidstakeren får kunnskap om kvaliteten på det arbeidet man utfører.

2.1.3 Gruppens størrelse er riktig dimensjonert

Riktig dimensjonert er i forhold til det gruppen skal skape. Gruppen bør ikke bestå av flere enn seks til syv medlemmer hvis hensikten med gruppen er grundige diskusjoner og beslutningstaking. Når det blir en økning av medlemmer i gruppen ut over det nødvendige,

avtar gruppens produktivitet (Bang og Midelfart 2012, s. 90). Stokkeland og Moore (2012, s.43) er litt viere med å si fem til åtte medlemmer, men optimalt fungering blir vanskeligere når grupper nærmer seg tolv. Store grupper øker sjansen for manglende og passiv deltakelse, samt redusert informasjonsflyt (s. 47).

2.1.4 Gruppen befinner seg i støttende omgivelser

Støttende omgivelser er i den organisasjonen ledergruppen er en del av. I dette kan det ligge faktorer slik som: - Informasjonsflyten er god gjennom ulike informasjonssystemer. Dette fører til at informasjonen når hvert enkelt medlem som er nødvendig for at gruppen kan lykkes. - Lederne kan få kompetansehevning på områder de ikke mestrer godt nok gjennom opplæringsystemer (Bang og Midelfart 2012, s. 52).

2.2 Gruppelederens påvirkning på effektiviteten gruppen

Lederens påvirkning på gruppen har jeg valgt å ta med fordi de har gjennom sin posisjon en reel påvirkningskraft i gruppen. Ledere har makt i kraft av sin posisjon slik at bevisstgjøring av sin maktutøvelse er viktig, samt at denne utøvelsen er innerrettet slik at den er effektiv over tid. Således må et sett av begrunnelser, som er oppfattet og godtatt av de ansatte som legitime, være grunnlaget for maktutøvelsen (Bøyum, Dybdal og Vaage 2009, s.21). Teorien er delt inn i tre underliggende variabler: Lederens utøvelse av ledelse. Lederens kompetanse. Lederens atferd.

2.2.1 Utøvelsen av ledelse

Ved bedre ledelse av grupper eller team må ledere begynne med seg selv ved å benytte enkeltstående teknikker og metoder for å utvikle teamet. Teknikkene og metodene kan bestå av hvordan man: setter klare og gode mål, delegerer, gir tilbakemeldinger, og håndterer konfliktbehandlinger godt (Berg 2010, s. 159). Et team kan defineres som:

”...hvilken grad den har et felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengig av hverandre for å oppnå eller løse, slik at de må samarbeide og koordinere handlingene sine med hverandre for å lykkes.” (Bang og Midelfart 2012, s. 38).

En hensikt med bruk av lederteam/- gruppe er at medlemmene bidrar positivt gjennom innspill og tilbakemeldinger i beslutningsprosessene, samt utfører sitt arbeid selvstendig. Det

vil si en myndiggjøring av medlemmene. Dette kalles ”empowerment” (Colbjørnsen 2006, s. 173). ”Empowerment” er i hovedsak en relevant lederstil for kompetansebedrifter og kompetansemiljøer, samt at ”empowerment” er med på å gi lederen bedre tid til å ivareta andre deler av sitt arbeid (s. 173).

Betingelsene for teameffektiviteten er til stede i ledergruppen avhenger av en effektiv teamleder (Bang og Midelfart 2012, s. 58). En effektiv teamleder har som oppgave å sørge for minimalt prosessstap i ledergruppen, samt organisere gruppen slik at arbeidet utløser prosessgevinster. Teamledere som er effektive har oversikt over hvilke utfordringer gruppen må ta høyde for i forhold til å oppnå ønskelige resultater. Effektive teamledere har også de ferdighetene som trengs for å håndtere disse utfordringene, samt at de sørger for at utfordringene håndteres (s. 59).

Ledelse som er gruppeorientert tar sikte på høy grad av effektivitet samtidig som den ivaretar fundamentale behov hos enkeltmenneske. Ledelsen intensjon er å få til at menneskets behov integreres med organisasjons mål. Stort sett så organiserer medarbeiderne sitt eget arbeid, men er også med i planlegginger og beslutninger i gruppen (Berg 2010, s. 62).

2.2.2 Lederens kompetanse

Ledergruppens samlende innsats er fokuset til lederen og ikke hva den enkelte medarbeider får til. Det kreves endringer i måten å tenke på når man skal lede en gruppe kontra enkelt medarbeidere. Konstruktiv fellesskap kan fremmes i ledergruppen ved at man nedprioriterer den enkeltes ønsker og interesser, til fordel for fellesskapet. Det å gi ros og anerkjennelse til et gruppemedlem gir motsatt effekt ved at det kan gi frustrasjon i resten av gruppen. Dette er vanskelige balanse ganger som krever erfaring for å håndtere (Haaland og Dale 2010, s. 68-69).

På de lavere ledelsesnivåene i helsesektoren har lederne ofte samme faglig bakgrunn som de leder. En viktig forutsetning for om en leder aksepters i rollen kan være faglige dyktighet, som igjen har en effekt på relasjonen mellom ledere og medarbeiderne (Høst 2005, s. 110). Else H. Johansen (2010, s. 34) hevder at legitimiteten for ledere i psykiatrien gradvis styrkes etter lederens økende kjennskap til fag og organisasjonen. Det hevdes videre at det er minst utfordrende å lede en klinisk avdeling for ledere med lengst erfaring. Det å kunne balansere

fag og administrasjon er ledere opptatt av i følge Johansen (2010, s. 40), som hun kaller for ”hybridledelse”.

I lederteamet er det ikke alltid slik at lederen vet best når andre medlemmer har mer betydelig kunnskapsnivå enn det lederen besitter. Dette kan igjen gjøre lederens posisjon uklar og usikker (Jacobsen og Thorsvik 2010, s. 407). Tradisjonell ledelse er mindre relevant når arbeidstakerne blir stadig mer kompetente, og noen vil hevde at den viktigste lederoppgaven er å sette de ansatte i stand til å lede seg selv, også kalt selvledelse. For å få til selvledelse må lederen hjelpe hver enkelt deltaker til å bli dyktig, men det er også viktig at hver enkelt deltaker hjelper sine kollegaer å bli dyktig. Den enkelte er ikke bedre enn summen av teamet (s. 408). Ledere i slike sammenhenger må gi spillerom for deltakerne i teamet. For jo mer lederen griper regulerende eller styrende inn i arbeidet til de ulike profesjonene, vil mulighetene for å utnytte gruppens kunnskapsressurser på en kreativ måte svekkes (s. 410). Ved mindre innblanding fra lederen i organisasjoner preget av høy faglighet, vil det gi en mer attraktiv arbeidsplass for kunnskapsmedarbeiderne og det vil lette rekrutteringen samt beholde dyktige medarbeidere over lengre tid. Heterogene lederteam, f, eks ulike fagprofesjoner, preges ofte av at beslutninger tar lengre tid og at konfliktnivået er høyt. Likevel gir slike team bedre resultater enn homogene team i følge empirisk forskning, fordi mangfoldet fører til at saker blir belyst fra flere sider og beslutningene blir mer rasjonelle (s. 410). Teamlederens utfordrende oppgave er dens posisjon mellom individnivået og organisasjonsnivået (Hjertø 2009, s. 373). På individnivået vil sentrale kompetanseområder for en teamleder være for eksempel det enkeltes medlem holdninger, åpenhet, persepsjon, endringsevne og – vilje. På organisasjonsnivået vil makt, kultur, struktur, strategi og påvirkning fra omgivelsene også være sentrale kompetanseområder for teamlederen samtidig som vedkommende må ta hensyn til de individuelle (s. 373).

2.2.3 Lederens atferd

Lederens atferd er av betydning for at ledergruppen skal fungere effektivt. To lederatferds typer som skiller seg ut fra andre lederatferden, er en lederatferd der medlemmene i gruppen myndiggjøres og en lederatferd der det er kontakt utover teamets grenser (Bang og Midelfart 2012, s. 58). Med at medlemmene i gruppen myndiggjøres vil si at de er i stand til å fatte egne beslutninger samt å lede seg selv. Kontakt utover teamets grenser er lederatferd som er rettet

mot andre enheter med den hensikt å innhente viktig informasjon, få til et samarbeid med andre enheter, eller skaffe ekstra ressurser til teamet (s. 57).

2.3 Betydningen av samhandlingen mellom gruppemedlemmene

I effektive ledergrupper er betydningen av samhandlingen i gruppen sentral. Bang og Midelfart (2012, s. 53) fremlegger seks karakteristika som kjennetegner god samhandling i ledergruppen: Det første er når en sak legges frem for gruppen vet gruppemedlemmene hva bestillingen til gruppen er, samt viktigheten av at de jobber med saken. For det andre holder medlemmene seg generelt til saken. For det tredje kjennetegnes diskusjonene i sakene bruken av mangfoldet av perspektiver som ledergrupper besitter. For det fjerde blir beslutningene av god kvalitet gjennom prosessen som beslutninger diskuteres og fattes på. For det femte så har ledergruppen et aktivt forhold til sine omgivelser. Den siste karakteristikken for god samhandlingen i ledergruppen er at de er selvkritiske på hva de gjør og gruppens arbeid preges av kontinuerlig gruppelæring. Gruppen prøver å se hva de kan gjøre bedre for så å korrigere, samt at de bevarer det som er spesielt bra. Disse seks punktene presenteres nærmere under.

Til sammenligning presenterer Haaland og Dale (2010, s. 69 - 70) fem R-er, som indikerer fem spørsmål, ved etablering og videreutvikling av grupper som er: hva er gruppens *retning (eller hensikt)*, hvilke (*ytre/ indre*) *rammer* styrer gruppen, hvilke *regler(normer)* skal styre samarbeidet i gruppen, hvilke *roller* har vi og hva foretrekker vi, og hvilke *relasjoner* ønsker vi i gruppen? Disse fem R- ene tar for seg elementer av samhandling i gruppen.

For å få til god samhandling trenger ledergruppen å øke sin samarbeidsevne gjennom å ha hensiktmessig gruppekultur, gruppepsykologisk trygghet og god lagånd (Bang og Midelfart 2012, s. 66). Gruppekultur, gruppepsykologisk trygghet og lagånd blir presentert under det punktet for samhandling som anses å være naturlig.

2.3.1 Gruppen vet hva bestillingen er når en sak blir lagt frem

Ved god samhandling vet gruppens medlemmer hva hensikten er med en sak når den legges frem, samt viktigheten med at de jobber med saken. En klar bestilling er at den som legger frem en sak i gruppen ”*formidler tydelig hva som skal oppnås, hvordan man skal arbeide for å komme til målet og hvorfor saken hører hjemme i dette ledermøtet.*” (Bang og Midelfart 2012, s. 110). Bang og Midelfart (s. 109) deler sakene inn i fire kategorier som tydeliggjør

hensikten med saken når det meldes inn til møtet: Informasjonssak som er deling av informasjon rundt en sak, diskusjonssak som er saker der man trenger flere synspunkter for å kvalitetssikre, beslutningssak hvor ønsket er å få til en enighet om en beslutning, og oppfølgingssak hvor bestillingen er å følge opp en sak ledergruppen har satt i gang.

2.3.2 *Medlemmene holder seg generelt til saken*

Etter at det forligger en klar og tydelig bestilling er det viktig at medlemmene i gruppen holder seg til bestillingen når det arbeides med saken. Alle medlemmer i gruppen må ha en fokusert kommunikasjon, slik at de kan unngå avsporinger og annet som hindrer måloppnåelse med saken i møtet. Jo mer medlemmene holder seg til saken, som behandles i møtet, jo bedre blir saksresultatene, relasjonskvaliteten og den individuelle tilfredsheten i gruppen (Bang og Midelfart 2012, s. 114 - 115). Det er trolig at ikke alle diskusjoner i et ledermøte er fokusert rundt målet hele tiden, og det er greit og kalles ”adekvat fokusert”. Det som er viktig er at det er noen som oppdager at diskusjonen avsporer, poengterer dette, for deretter å trekke diskusjonen inn på rett spor igjen (s. 120).

Det er hensiktsmessig at ledergruppen spør seg selv om de utviklet en *gruppekultur* som bidrar til godt samarbeid i gruppen, og som fremmer dem i å nå sine mål. Kulturen i ledergruppen kan defineres som:

”...de felles normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som har utviklet seg i gruppen, og som preger måten medlemmene tenker, føler og handler på når de arbeider sammen.”
(Bang og Midelfart 2012, s. 66).

Ledergruppen kan også reflektere sammen om de har utviklet optimale fungerende spilleregler eller normer som er hensiktsmessige. Gruppennormer konkretiserer hva slags holdninger, meninger og atferd som er akseptable eller uakseptable i gruppen. Normene vil derfor prege gruppe-medlemmenes interaksjon når de er sammen i gruppen (s. 66).

Motivasjonen for å yte hos den enkelte kan også styrkes gjennom kulturen ved sosialisering med de andre medlemmene, som internaliserer fellesskapets verdier og mål (Jacobsen og Thorsvik 2010, s. 117).

Ledergruppens utvikling av troen på seg selv og sine evner til å fungere effektivt, er en annen side av ledergruppens kultur. Dette vil prege den kollektive virkelighetsoppfatning ledergruppen har (Bang og Midelfart 2012, s. 67). En konklusjon fra en oppsummeringsstudie

av Stajkovic, Lee og Nyberg (2009, s. 814- 824) er: Gruppen vil gradvis prestere bedre, hvis de har en økende felles tro på at de vil være effektive og nå sine mål. Usikkerheten vil reduseres når kulturen gir enkle forståelige oppskrifter på hva man skal velge i utfordrende situasjoner, og på hvordan ting henger sammen. En sterk følelse av tilhørighet og fellesskap kan også skapes gjennom kulturen, da disse følelsene ofte er sentrale behov hos mennesker (Jacobsen og Thorsvik 2010, s. 117). *”Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter. Og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre.”* (Jacobsen og Thorsvik 2010, s. 116).

Effektive organisasjoner kan kjennetegnes der det er utstrakt tillit mellom medarbeidere og ledere, enn i organisasjoner som bruker styringsvirkemidler av den tradisjonelle byråkratisk – administrative sorten (s. 116).

I hvilken grad gruppe medlemmene har utviklet et sett av holdninger og kunnskaper som er tilstrekkelig, dvs felles mentale modeller, for at de kan fungere effektivt sammen, er et tredje aspekt ved gruppekulturen (Bang og Midelfart 2012, s. 68). Medlemmenes kompetanse og særegenheter må være gjenkjennelig for hverandre slik at de kan kommunisere effektivt i gruppen. Tidsaspektet på den sosiale interaksjonen i gruppen er en faktor på hvordan de forstår gruppens utfordringer og oppgaver på en tilnærmet lik måte. Hvis medlemmene har overlappende felles modeller, kan de ta lettere høyde for hverandres responser og koordinere seg mer effektivt som ledergruppe (s. 68). I profesjonelle møter bør gruppe medlemmene alltid ha en situasjonsbestemt holdning til det som skal foregå i møtet, slik at medlemmens atferd defineres av formålet med møtet (Stokkeland og Moore 2012, s. 69).

Gruppen må være bevisst sin kultur slik at den ikke er til hinder for kritiske røster, fordi alle skal tenke og gjøre likt, eller vil føle at deres arbeid blir kritisert slik at de vil forsvare seg med alle midler. Kulturen må heller ikke være til hinder for læring og endringen i gruppen, da en sterk kultur kan ha en tendens til å skjerme seg fra kritiske røster (Jacobsen og Thorsvik 2010, s. 119).

2.3.3 Bruken av mangfoldet av perspektiver som ledergrupper besitter

Med dette menes at det er rom for å komme med synspunkter, være uenig, sier tydelig i fra om egne meninger, bygger på hverandres meninger og perspektiver. Ut i fra forskning på hvordan man skal bruke mangfoldet på best mulig effektiv måte, har to typer prosesser vært

sentrale. Den ene er klargjøring av hvordan gruppens medlemmer er forskjellig fra hverandre, hvilke begrensninger og styrker de tar med seg inn i gruppen. Den andre er at det må samhandles på måter som utnytter disse styrkene og hindrer begrensningene (Bang og Midelfart 2012, s. 121).

Det er positivt om gruppen representerer et balansert mangfold av mennesker, som vil si at medlemmene er passe like hverandre og passe forskjellige. Hensikten er at medlemmene skal kunne forstå hverandre og kunne kommunisere på en effektiv måte, samt å kunne utfylle og stimulere hverandre. Det viser seg i noen sammenhenger at stort mangfold øker sjansen for at ledergruppen skaper mer kreative løsninger, grundigere diskusjoner og flere beslutninger av høy kvalitet. Men i andre sammenhenger skaper stort mangfold økning av lavere forpliktelse til beslutningene som fattes, relasjonskonflikter, dårligere samhold og eventuelt hyppige utskiftninger av medlemmer i gruppen (s. 98). Ved mangfold som er relasjonsorientert som alder, kjønn, etnisitet, virker det som om det ikke er noen systematisk sammenheng mellom dette mangfoldet og gruppens prestasjoner. Derimot er det en indikasjon på at det er en positiv sammenheng mellom oppgaveorientert mangfold, slik som ansiennitet, profesjons utdannelse, og gruppens prestasjoner i følge Bang og Midelfart (s. 99).

En ledergruppe bestående av samme kjønn med samme profesjonsutdannelse vil skape andre resultater enn en ledergruppe bestående mange ulike profesjoner, ulike erfaringer, begge kjønn og ulik alder (s. 89). I psykiatrien kan ledergruppen bestå av flere profesjoner, og to spesialiteter skiller seg ut, som er psykiatere og psykologspesialister. Spesialistene med stor grad av autonomi og selvfølelse kan synes å ha et syn på ledelse som en i administrasjonen og ikke ledelse som en handling (Johansen 2010, s. 6). En antakelse kan da være at det er mer krevende å lede spesialister enn andre fagfolk. Således var det ingenting som gikk i retning av at det var større utfordringer å lede disse spesialistgruppene enn andre faggrupper (s. 38). Ved at team er sammensatt av ulike fagspesialister, opprettholdes muligheten til å høste spesialiseringsgevinster samt ansvaret for spisskompetansen (Colbjørnsen 2006, s. 210). Spesialisten ser viktigheten av å ha denne spesialiteten samt utviklingen av den. Når teamet har et felles ansvar for brukertilfredshet og optimal bruk av ressursene, legges det til rette for mer helhetstenkning på tvers av fag og funksjoner samt samarbeid, enn det som er vanlig i hierarkiske organisasjoner (s. 211).

Gruppemedlemmenes individuelle kompetanse er avgjørende, herunder hvilke ferdigheter, kunnskaper, personlighet og evner de besitter. Har medlemmene god kompetanse på disse områdene vil hver enkelt ha stor analytisk og intellektuell kapasitet, være faglig sterke, god på kommunikasjon og samarbeid. Det er en sammenheng mellom gruppens kvalitative prestasjoner og enkelt medlemmenes kognitive og mellommenneskelig evner, samt jobbspesifikke ferdigheter. Ledergruppen bør således undersøke om de har den kompetansen de trenger for å nå sine mål og til å fungere effektivt (Bang og Midelfart 2012, s. 95). Det forligger få studier som omfatter medlemmenes personlighet og dens betydning for ledergruppens fungering, men Bang og Midelfart (s. 98) mener av erfaring at det er en betydning i form av ressurs eller hemsko.

Gruppeklimaet må oppleves trygt slik at man åpent kan si hva man mener samt å være seg selv. Det må forligge en *gruppepsykologisk trygghet* for å bedre samarbeidet. En definisjon av gruppepsykologisk trygghet er:

”...en felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i gruppen, og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i gruppen.” (Bang og Midelfart 2012, s. 71).

Mellom gruppens medlemmer må det eksistere gjensidig respekt og tillit til hverandre, herunder den enkeltes fagkompetanse, væremåte og verdier, og tillit til at man blir behandlet med respekt fra de andre. Samarbeidet er bedre i ledergrupper som er preget av gruppepsykologisk trygghet enn ledergruppen som ikke har utviklet denne tryggheten (s. 72). I gruppen med høy grad av gruppepsykologisk trygghet klarer medlemmene lettere å skille mellom sak og person ved diskusjoner i gruppen, samt at de arbeidet koordinert sammen mot felles mål (s. 72).

Gruppens medlemmer kan fylle ulike teamroller. Roller kan defineres som et:

”...sett av handlinger som er karakteristiske for personer i en bestemt sosial kontekst” og kan videre sies å være *”...forventninger som dannes i forhold til bestemte personer eller posisjoner i gruppen.”* (Bang og Midelfart 2012, s. 91).

Ofte skilles det mellom formelle og uformelle roller. En formell rolle kan være avdelingsleder, ordstyrer eller referent. De uformelle rollene i ledergruppen kan være analytisk kritiker, praktisk iverksetter, utålmodig pådriver, entusiastisk idéskaper, sensitiv teamskaper og grundig kvalitetssikrer (s. 52). En utvikling av en rolledifferensiering kan føre

til en enklere oppgavefordeling mellom medlemmene, som igjen spiller inn på måloppnåelse for gruppen. En annen årsak med differensiering av roller er at det skaper forutsigbarhet og orden i ledergruppen, slik at den enkelte medlem vet hva den kan forvente seg av de andre. Roller er identitet skapende for hvert enkelt medlem (s. 92).

På ulike måter kan teamutvikling være konfliktforebyggende. En måte er at motsetningsfylte relasjoner oppdages tidlig der dårlig samarbeid og kommunikasjon er årsak, slik at det ikke eskalerer til et større problem. Resultatet av dette er at man ved senere anledninger vil være oppmerksom på det aktuelle område eller nærliggende områder, slik at konflikter unngås (Hotvedt 2007, s. 260). En annen måte er igjennom et langsiktig perspektiv stimulerer kulturen og kulturbetingede normer i teamutviklingen, som både oppmuntrer til og gjør det enklere for å ta opp vanskelige saker. Den tredje måten er at det gjennom prosessorientert teambygging øves det på en arbeidsform som er sentral ved arbeid med konflikter. Forutsetningen er at det finnes en personlig og åpen kommunikasjonsform som stimulerer tillit og en kultur for å gi tilbakemeldinger. Naturlig tema i denne forbindelse er at hvert enkelt medlem av teamet ansvarliggjøres når det gjelder deltakelse og påvirkning i teamet (s. 260- 261).

2.3.4 Beslutninger av god kvalitet

Beslutningene blir av god kvalitet gjennom prosessen som beslutninger diskuteres og fattes på. Dette gjør at medlemmene av gruppen får et eierskap til beslutningene. Det er avgjørende at gruppen har prosesser som sikrer beslutninger av høy kvalitet hvis ledergruppen skal skape merverdi for organisasjonen. Kjennetegn ved beslutninger av høy kvalitet er at den er riktig for organisasjonen, samt at gruppen som har fattet beslutningene føler seg forpliktet til å gjennomføre den i følge Bang og Midelfart (2012, s. 133). Videre så sier de at gevinsten ved å fatte beslutninger i ledergrupper er at gruppen er bedre egnet til å se muligheter og alternativer, samt å være problemløsende enn enkeltmedlemmet (s. 136). Dette er fordi det er mer samlet "tankekraft" og samlet informasjon tilgjengelig i gruppen. I tillegg vil en beslutning være mer eiet når medlemmene selv har vært med på å fatte den. Deltakere i beslutningsmøtene kan være påvirket av hva slags saker det skal besluttet noe om. Ekspertene i avdelingen kan inviteres inn (Stokkeland og Moore 2012, s. 228). Dette kan påvirke utfallet av beslutningsprosessen. Etter styringsretten er det formelt riktig at lederen bestemmer eller

bestemmer hvem som skal bestemme, slik at lederen alltid er ansvarlig for beslutningene som fattes (s. 228).

Det å få medlemmene til å identifisere seg godt nok med gruppen er noe mange ledergrupper sliter med. Medlemmene kan trekkes i ulike retninger, ved at de er mer villig til å prioritere egne interesser enn gruppens interesser eller motsatt. Dette er avhengig av hvordan medlemmene kjenner den indre forpliktelsen overfor ledergruppens arbeid. De fleste førstelinjelederne føler seg mest hjemme i den avdelingen de har ansvaret for (Bang og Midelfart 2012, s. 68). De hyppigste årsakene til produksjonstap i ledermøter er medlemmer som tar mindre helhetlig perspektiv i diskusjonene men primært jobber for sin egen enhets interesser. Dette var et av funnene til Bang og Øverland (2009, gjengitt i Bang og Midelfart 2012, s. 36) i undersøkelsen av norske toppledergrupper. Kanskje det har noe med *lagånden* å gjøre? Lagånd dreier seg om: *"...i hvilken grad medlemmene av gruppen identifiseres seg med gruppen og kjenner seg som et "vi", eller en enhet, i stedet for som løsrevne enkeltpersoner."* (Bang og Midelfart 2012, s. 68).

Donelson R, Forsyth (2010, 122- 127) tar for seg fem tiltak som kan styrke lagånden.

1. Øke medlemmenes tilknytning og tiltrekning til hverandre gjennom handlinger som påvirker det følelsesmessige båndet. Dette kan være sosiale aktiviteter utenfor ledermøtet i en form som gjør at medlemmene kan dele en spesiell opplevelse sammen. Viktigheten med dette er også at medlemmene kan bli kjent med hverandre på andre arenaer en bare i jobbsammenheng, slik at det kan bli lettere å forstå hverandres atferdsmønstre.
2. Øke ledergruppens attraktivitet for medlemmene ved for eksempel at gruppen gjør handlinger som øker deres kollektive stolthet, gruppen arbeider med betydningsfulle saker som føles viktig at de kan kun diskuteres i gruppen, eller at ledergruppen får økt status i organisasjonen.
3. Være bevisst på ledergruppens størrelse, da størrelsen på gruppen kan hindre det å skape sterk lagånd. Desto større ledergruppen er, jo vanskeligere er det å få til en god lagånd. Ved gruppestørrelse på over seks til åtte medlemmer, så skjer det noe med samhørigheten i gruppen.
4. For å øke lagånden i gruppen må medlemmene tilbringe nok tid sammen. Nok tid sammen trenger vi for å knytte følelsesmessige bånd til hverandre. Når ledergruppens medlemmer er organisert i samme bygning er det større sannsynlighet for at de

følelsesmessige båndene blir sterkere da man også har uformelle samtaler, enn de medlemmene som er geografisk spredt.

5. Lagånden vil også øke når det er stabilitet medlemskap i ledergruppen. Det viser seg at stabilt medlemskap gir en sterkere "vi" følelse enn i grupper der medlemmene ofte skiftes ut. Stabilt medlemskap er vanskelig å ha som et tiltak, men derimot å være provaktiv med å analysere hva som gjør at ledere ønsker å bli værende i organisasjonen for deretter å tilstrebe stabilitet, kan være et tiltak.

Resultater av den samhandlingen som finnes i ledergruppen skal gi merverdi for organisasjonen, for gruppen og for det enkelte medlem. Direkte merverdi for organisasjonen er når ledergruppen produserer saksresultater gjennom kvalitetssikring og oppfølging av planer, samt utvikling av overordnede mål og strategier. Indirekte gir det merverdi for organisasjonen gjennom å gi råd og innspill til medlemmene av gruppen, som de kan ha nytte av til bruk i egen enhet. Gruppens merverdi er den måten medlemmene arbeider på som gjør at de sammen øker sine evne til å samarbeide og opprettholde denne samarbeidsevnen. Merverdi for det enkelte medlem er ledergruppens måte å arbeide på som gir positivt bidrag i form av motivasjon, læring, utvikling og personlig trivsel (Bang og Midelfart 2012, s. 62, 65, 72).

2.3.5 Ledergruppen har et aktivt forhold til sine omgivelser

Med omgivelser er nivåer under og over seg, samt sideordnede ledergrupper og til relevante samarbeidspartnere utenfor organisasjonen. Grupper som har et aktivt forhold til sine omgivelser, informerer organisasjonen om sine beslutninger, koordinerer sine handlinger og mål med andre enheter, samt involverer viktige interessenter i ledergruppens arbeid. I tillegg søker ledergruppen proaktivt informasjon fra både interne og eksterne kilder (Bang og Midelfart 2012, s. 142- 144).

2.3.6 Gruppens arbeid preges av kontinuerlig gruppelæring

Ledergruppen må være selvkritiske på hva de gjør og gruppens arbeid preges av kontinuerlig gruppelæring. Gruppen prøver å se hva de kan gjøre bedre for så å korrigere, samt at de bevarer det som er spesielt bra. Ledergruppen må endre kursen når de ikke fungerer effektivt, og når omgivelsene endrer seg må gruppen tilpasse seg etter endringene i omgivelsene (Bang og Midelfart 2012, s. 147).

3 Fremgangsmåte for innhenting av data

3.1 Valg av metode

For å kunne foreta en analyse om effektive ledermøter i sykehus har jeg valgt en kvalitativ tilnærming for innhenting av data. Valg av metode begrunnes i at kvalitativ metode kan si noe om spesielle kjennetegn ved det fenomenet som skal undersøkes. Metoden er blant annet hensiktsmessig ved undersøkelser av fenomener vi ønsker å forstå grundig (Johannesen, Christoffersen, Tuft 2011, s. 36). Forskningsdesignet knyttet til denne metoden vil bestå av en casestudie. Casestudie er representert med ulike avdelinger igjennom avdelingssjefene som er informantene. Ledermøtene er analyseenhetene. Casestudier kan brukes innen organisasjonsforskning og kjennetegnes blant annet ved at det innhentes informasjon fra noen få enheter over kortere tid (Ringdal 2011, s. 149).

Datamaterialet vil bestå av myke data som fremstår som tekst. Informasjon i dataene består av fakta eller empiri fra informantene. Fremgangsmåten for innsamling av data har vært å utarbeide en semistrukturert intervjuguide, som ble brukt ovenfor informantene. Begrunnelsen for å bruke semistrukturert intervju er at jeg får mer fleksibilitet til å stille spørsmålene i hensiktsmessig rekkefølge, tilpasset til hver enkelt informant, ut i fra hvordan intervjuet arter seg. Slik får jeg forhåpentligvis mer relevant informasjon ut av informantene. Et semistrukturert intervju tar utgangspunktet i et overordnet intervjuguide som inneholder temaer forskeren vil at informanten skal besvare, men rekkefølgen for temaene og spørsmålene kan variere etter tilbakemeldinger fra informanten. Når informanten kan være med å påvirke hva som tas opp i intervjuet vil hans ellers hennes erfaringer og oppfatninger komme best frem (Johannesen, Christoffersen, Tuft 2011, s. 144- 145). Intervjuguiden ble utformet med spørsmål relatert til problemstillingen. Spørsmålene er videre systematisert etter gjennomgang av det empiriske materialet, slik at det blir en mer naturlig flyt under intervjuene.

I kvalitativ metode er det ingen øvre eller nedre grense for hvor mange man kan intervju. Antall informanter vil avhenge av når svarene på spørsmålene begynner å bli tilnærmet like. I mange tilfeller blir antall informanter bestemt når undersøkelsen nærmer seg slutten (s. 108). Antall informanter er syv av åtte avdelingssjefer fra ulike allmennpsykiatriske avdelinger som jeg har gjennomført intervjuene med.

3.2 Utvelgelseskriterier

Psykiatriske sykehus behandler ulike diagnoser og kompleksiteter. Sykehusene er ofte inndelt i avdelinger for å kunne spesialisere seg og gi et adekvat behandlingstilbud til de ulike psykiatriske lidelsene og kompleksitet. For å kunne svare på problemstillingen har jeg valgt følgende kriterier:

- Avdelingssjefer intervjues om sin ledergruppe. Begrunnelsen for å velge på dette ledelses nivå er at avdelingssjefer har ledere organisert under seg, slik at ledergruppen vil bestå av ledere. Avdelingssjefene vil antakeligvis ha oversikt, gjennom den informasjonsmengden gruppen besitter, over: hvordan ledergruppen fungerer, administrasjons- og ledelses oppgaver som preger den daglige driften, hva som skal til for at ledergruppen kan fungere bedre.
- Størrelse på ledergruppen og avdelingen. Ledergruppen til avdelingssjefen må bestå av flere ledere. Jo større avdeling desto større er sjansen for at det er en stor ledergruppe. Størrelsen på ledergruppen har noe å si for effektiviteten i følge teoretiske betraktninger. Det antas at mindre ledergrupper har en økt sjanse for å være effektive enn større. Valget på ledergruppens størrelse er i nærheten av det antallet medlemmer teorien anbefaler er maks for at gruppen kan være effektiv.
- Profesjonsfaglig bakgrunn i gruppen må være representert av ulikheter og ikke en homogen faggruppe. Hensikten med ulikheten er en antagelse at det spiller inn negativt eller positivt for effektiviteten til lederne avhengig av hvordan dette mangfoldet utnyttes.

3.3 Rekruttering av informanter

For å kunne intervju avdelingssjefer ville jeg forvise meg om at det var greit å henvende meg direkte til avdelingssjefer samt at det forelå en tillatelse til å intervju. Vanlig praksis i klinikken er å gå tjenestesvei ved henvendelse til andre i leddet over enn der man selv befinner seg. Med godkjenning fra min leder, tok jeg kontakt via e-post med øverste sjef i psykiatrien på sykehuset, for å få godkjenning til å intervju i de ulike psykiatriske avdelingene. Da godkjenning forelå, startet jeg med rekruttering av informanter.

Rekrutteringen har foregått ved at jeg har henvendt meg direkte til hver enkelt på e-post med en presentasjon av tematikken. I beskrivelsen poengterte jeg at det var frivillig å delta og at

anonymiteten til deltakerne ville bli ivaretatt. Hensikten med å poengtere frivilligheten var fordi jeg ønsket avdelingssjefer som ville delta, og ikke de som ville føle seg presset. Effekten av anonymiteten håpet jeg ville gi informantene en ro og trygghet i intervjuet, slik at de kom med oppriktig informasjon. Ønsket fra denne informasjon var at den kunne gi et mer valid kildemateriale for undersøkelsen. Jeg ba i tillegg om en tilbakemelding på deres deltakelse eller ikke. Som forventet responderte ikke alle informantene på forespørselen, slik at 7 ble til avtale om intervjuer. Videre ble det avtalt tid og sted etter avdelingssjefens ønske. En uke i forkant av intervjuet sendte jeg informasjon til avdelingssjefene om temaer intervjuet ville komme inn på. Dette for å ivareta informantenes mulighet til å forberede seg før intervjuet. Informasjonen var også ment som en påminnelse til den aktuelle informant, for å sikre at avtalen fortsatt var gjeldende. Før første intervju testet jeg ut intervjuguiden på en avdelingssjef jeg kjenner fra før ved sykehuset. Dette førte til at jeg foretok noen endringer i intervjuguiden.

3.4 Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene har foregått i perioden desember 2012 til april 2013. Som oftest har de vært på avdelingssjefenes kontor med unntak av et intervju. Hensikten var å spare tid for informantene. I tillegg til bruk av intervjuguiden har jeg brukt opptaker med tillatelse fra hver enkelt informant. Intervjuets innledning startet med presentasjon av studiet og problemstilling. Ved intervjuets avslutning fikk informanten anledning til å komme med tilføyninger. Intervjuets varighet har vært rundt en time. Etter intervjuet har informantene blitt informert om at jeg vil transkribere deres svar som aktuelt for oppgaven, for deretter å sende dette til dem for eventuelle endringer og/eller aksept. Transkriberingen og tilbakemeldingen til informantene ble gjennomført innen ett døgn for å øke reliabiliteten på resultatene. Frist for tilbakemelding på referatet fra informantene ble satt til en uke ellers var det transkriberte materialet å anse som godkjent.

3.5 Refleksjon rundt metoden og gjennomføringen

Generelt tenker jeg kvalitativ metode er hensiktsmessig i forhold til å få utdypende svar og bedre innsikt i hva effektive ledergrupper kan være i et psykiatrisk sykehus. I tillegg får jeg også en ide om hva avdelingssjefer legger i effektive ledergrupper med deres egne ord. Til

denne tematikken har jeg tro på at møtet med den enkelte informant er verdifullt for videre læring. Selve designet synes jeg er relevant da ønsket var å fordype meg i et avgrenset område med en avgrenset tematikk. En svakhet er antallet og variasjonen av informanter, slik at tilbakemeldingene på hva som kjennetegner effektive ledergrupper, blir begrenset. Det optimale ville ha vært å intervju alle avdelingssjefene og medlemmene i ledergruppene i psykiatrien på flere sykehus. Dette ville sannsynligvis styrket funnene mine. For å få til dette antallet av informanter vil jeg hatt mer nytte av å bruke en kvantitativ tilnærming. Således er det ikke sikkert at datamaterialet hadde blitt slik jeg hadde ønsket. Ledergruppene ble valgt ut etter teoretiske perspektiver og vil da etter mitt syn ha den største utfordringen for å kunne være effektive. Jeg mener allikevel at mitt utvalg av informanter er representativt for denne undersøkelsen fordi svarene ved flere sammenhenger var nokså like. Forventningene om at svarene skal være helt like tenker jeg er et vanskelig krav ved en slik metode. Dette fordi spørsmålene kommer i ulik rekkefølge tilpasset hver enkelt informant, informantene bruker forskjellig ord og uttrykk, informantenes svar kan favne flere spørsmål samtidig, samt noen svarer kortfattet mens andre må begrenses.

I løpet av høsten 2012 har boken til Bang og Midelfart blitt kjøpt inn fra sentralt hold til samtlige ledere i sykehuset. Dette kan ha påvirket svarene avdelingssjefene ga under intervjuet. En konsekvens av dette er at avdelingssjefene har utelatt informasjon slik at svarene ikke fremmer hele sannheten men heller gir et bilde av hvordan informantene skulle ønske det var. I og med at informantene fikk tilsendt tematikkene for intervjuene flere dager før intervjuet fant sted, hadde de nok av tid til å knytte sine svar direkte til teorien. Det var kun et par informanter som hadde forberedt seg. Det positive ved at de har lest boken er at de har et økt fokus på effektivitet i sin ledergruppe, og har sett det som hensiktsmessig å delta i intervjuene. Slik jeg tolket tilbakemeldingene fra de som ønsket å være med, så ble det vist begeistring i den forstand at de forstod hensikten ved å delta. To av informantene hadde lest boken til Bang og Midelfart, fire hadde lest litt i boken og en hadde ikke lest boken.

Mine antakelser og erfaringer er med på å påvirke tolkningen av informasjonen og sammenligning av svarene fra informantene. Positivt sett kan det være ved at gjennom mine antakelser er oppmerksomheten rettet mot hva jeg vil undersøke og hvordan. Selv om jeg ikke involverer eget arbeidssted vil jeg sannsynligvis være farget av hvordan vi praktiserer ledelse der. Jeg har derfor etter mitt syn vært bevist på og ikke å dele mine synspunkter og erfaringer under intervjuet. Denne bevisstheten hindrer min påvirkning på informantens svar.

Johannesen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 150) anbefaler ikke å ha intervjuene på informantens arbeidssted på grunn av forstyrrelser. Betydningen av å få de rette informantene har for meg har veiet tyngre enn valg av sted. Det var få eller ingen forstyrrelser på informantens kontor ved gjennomføring av intervjuene.

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten (dataenes pålitelighet) på dataene kan være vanskelig og konstantere. Denne antakelsen begrunnes i flere forhold. Avdelingssjefene kan være usikre på anonymiteten av undersøkelsen og vil av den grunn være tilbakeholdne med informasjon. Tillit til meg som intervjuer kan være varierende og påvirke informasjonene som blir gitt. Informantene kan gi opplysninger om hvordan de ønsker at ledergruppene skulle ha fungert og ikke gitt opplysninger om hvordan de faktisk fungerer. Dette kan være et resultat av kunnskapen de har fått gjennom å lese boken til Bang og Midelfart. Jeg som intervjuer kan ubevisst ha utelukket viktige data som er relevant for tematikken eller tolke dataene feilaktig. Likevel har alle informantene hatt mulighet til å korrigere den informasjonen jeg tar utgangspunkt i, ved at den transkriberte informasjonen er kvalitetssikret innen kort tid etter at intervjuet fant sted. Dette har gjort det mulig for informantene å korrigere dataene slik at informasjonen fremstod som mer korrekt enn uten en slik kvalitetssikring. De få endringene som ble gjort ved tilbakemeldingene av dataene var av liten betydning i form av ordvalg og bisetninger som kunne sløyfes. Så sånn sett tenker jeg at den informasjon avdelingssjefene kom med er pålitelig. Det var kun en av informantene jeg kjente til fra før. Det inntrykket jeg fikk i starten av dette intervjuet, var at denne informanten snakket mer ut i fra hva som ønskelig at ledergruppen fungerte. Av den grunn måtte vi gjøre en avklaring på hva som var ønskelig kontra hvordan det faktisk er i ledergruppen. Derav ble noen av svarene hvordan de har det og hva de skal jobbe med videre fremover. Dette er informasjon jeg har tatt med fordi disse dataene er sammenfattende med andre data.

Validiteten (gyldigheten/ datas relevans) av innsamlede data gir en indikasjon på avdelingssjefers oppfatning av hva effektive ledergrupper i psykiatrien er og hva som kan påvirke effektiviteten i ledergruppen. Validiteten kunne vært styrket ved større variasjon av informanter samt flere informanter fra hver analyseenhet. Der informantene har nokså lik eller lik sammenfallende informasjon, er vurderingen slik at det kan gi en indikasjon og validitet i

forhold til hva som kan kjennetegne effektiviteten eller påvirke effektiviteten i ledergruppen, ut i fra en avdelingssjefs ståsted. Ledergruppene kan sies å være representative for ledergruppene på dette nivået i psykiatrien. Dette begrunnes i utvalgsriteriene hvor informantene representerer ledergrupper som kan ha mer utfordring å være effektive, enn ledergrupper som har færre medlemmer. Slik sett kan svarene der de er sammenfallende antas å gjelde for andre mindre ledergrupper på dette nivået, eller kanskje til og med på andre nivåer i sykehuset. Den sammenfallende informasjonen som er tilnærmet lik må stå i forhold til aktuell teori, slik at validiteten forsterkes. Validiteten står kun til hva et utvalg av avdelingssjefer oppfatter ved sin ledergruppe, og ikke til oppfattelsen fra alle medlemmene i ledergruppene. Således er ikke funnene generaliserbare.

4 Empirisk fremstilling med analyse

Den empiriske presentasjonen er en sammenfatning av svarene fra undersøkelsen og er videre analysert under hvert sitt forskningsspørsmål. Empirien er ytterligere presisert ved bruk av sitater fra informantene. Hvert forskningsspørsmål har underliggende spørsmål som ble belyst i disse syv intervjuene av avdelingssjefene. Ved sammenfallende svar fra alle de syv informantene benyttes ”alle”, ”flere” er fem til seks, ”noen” er tre til fire, og ”enkelte” er en til to informanter. Empirien som brukes knyttes til den presenterte teorien i kapittel 2.

Innledningsvis i intervjuene var det fokus på å kartlegge hva avdelingssjefene legger i effektivitet i psykiatrien og hva effektive ledergrupper er for de ulike informantene.

En av informantene beskriver effektivitet som:

”Kvalitet henger sammen med effektivitet. Ikke nødvendigvis det å produsere en viss grad av aktivitet og det å holde frister. Effektivitet er også evnene til å prioritere, beskytte grenser i den avdelingen man er satt til å lede, jobbe systematisk. De må være kvalitet i møte med pasienter, pårørende og andre samarbeidspartnere fra hver enkelt medarbeider. Viktig å bruke handlingsplaner, medarbeiderundersøkelsen, revisjoner også videre.”

En annen informant beskriver effektive ledergrupper som:

”Klare målsettinger. Hva du skal gjøre, beslutninger, hvordan man konkluderer på best mulig måte i forhold til det du jobber med. Konkretisering og jobbe fremover. Ikke å henge seg opp i gamle diskusjoner.”

4.1 Er gruppens grunnforutsetninger til stede for effektive ledermøter?

Analysen deles inn i fire underliggende spørsmål som: Har ledergruppen et klart formål?

Bruker ledergruppen tid på de riktige sakene? Er ledergruppen riktig dimensjonert? Befinner ledergruppen seg i støttende omgivelser?

4.1.1 Har ledergruppen et klart formål?

Teorien til Bang og Midelfart (2012, s. 82) sier at ledergruppen skal ha et klart formål slik at medlemmene vet hva hensikten er med at de møtes og hva de sammen skal produsere.

Svarene fra flere informanter varierte i forhold til om gruppemedlemmene kjenner til formålet for ledermøtet eller ikke. Noen ledergrupper har delt opp sine ledermøter i rullerende

tematikker, for å ha fokuset på de aktuelle styringsområdene for avdelingen. En avdelingssjef forteller:

”Ledermøte er delt i 4 temaer som rullerer fra uke til uke. Et ledermøte omhandler personalsaker hvor det verken skrives referat eller at det foreligger en agenda. Videre er det møte om økonomi, et annet om fag og det fjerde om generelle saker.”

Slik sett er det klart for gruppemedlemmene hva som er formålet med møtet, og kjent på forhånd hvilke tema sakene kan omhandle i forhold til de ulike ledermøtene. Arbeidet i gruppen blir mer fokusert, som er effekten av å ha et klart formål i følge teorien til Bang og Midelfart (2012, s. 82). Dette fører videre til at hvert medlem får økt motivasjon og lyst til å fullføre oppgavene ledergruppen arbeider med. Ledergrupper som er organisert med systematiske tematikker i ledermøtene, vil mest sannsynligvis holde fokus mer i riktig retning sammenlignet med de ledergruppene som beveger seg usystematisk. Dette er nødvendigvis ikke den riktige måten å organisere ledermøtene på for å nå målet og holde seg til formålet med gruppen. Jeg ser nærmere på styring av mål.

Målet for hva gruppen styrer etter må også være forstått og eiet av gruppemedlemmene for at de skal lykkes. Flere av medlemmene i ledergruppene kjenner til handlingsplanen og strategiplanen. Når handlingsplanen og strategiplanen er kjent for medlemmene i gruppen er de overordnede målene kjent og forhåpentligvis forstått. En informant sier:

”Enhver leder skal sette tydelige mål for sin virksomhet. Ha visjoner og overordnet mål som er nedskrevet. Alle ledere var involvert i en treårig strategiplan og en årlig handlingsplan, som videre er delt inn behandling, arbeidsmiljø, kvalitet, økonomi.”

Flere av informantene bruker ikke planene aktivt. I hvilken grad planene er ”eiet” av hvert enkelt medlem av ledergruppen går ikke tydelig frem av informantenes svar. Når planene ikke brukes aktivt er det sannsynlig at fokuset på planenes mål avtar hos hvert enkelt medlem. Således får man et distansert eierforhold til planen. Med andre ord avtar effektiviteten når planer ikke benyttes aktivt.

Funnene gir et inntrykk av at ledergruppene bør blir mer bevisst på hva hensikten er for de enkelte ledergruppene, sett i forhold til hva de skal produsere sammen for å realisere målene. Målene og eventuelle planer bør synliggjøres ofte for hvert enkelt medlem av gruppen. På denne måten kan en oppnå et aktivt forhold til mål en selv har bidratt til å definere for sin

avdeling. Det er en generell betraktning at målene for sykehuset trenger å bli tydeligere, noe som bekreftes av en Medarbeiderundersøkelsen gjennomført i 2012¹ for hele sykehuset.

4.1.2 Bruker ledergruppen tid på de riktige sakene?

Hvilke saker trenger hele gruppens oppmerksomhet? Ledergruppene bruker tid på saker som omhandler driftoppfølging, informasjon og samarbeid. Slike typer saker kan passe til ledergruppens formål og trenger hele gruppens oppmerksomhet. En avdelingssjef sier:

”Vi kan sammen generere saksfremlegg som er av ytterst viktig og komplisert natur for oss, og formulere det som er felles for hele avdelingen, et problem som bare kan løses i et samspill med nivåene i gruppen(...) Vi har driftoppfølging saker, informasjons saker, samarbeids saker.”

Informasjonen fra informantene tilsier at noen av sakene ikke er konkretisert nok. Det fremkom i flere intervjuer at flere av informasjonssakene kunne ta mye tid i ledermøtet og kunne antakeligvis vært formidlet på e-post. En informant sier:

”Fag er en ganske stor del men burde vært større(...)Det vi bruker uforholdsmessig mye tid på det er jo saksgang les hvordan, når, hvor, skal ting sendes (...) Det er det vi blir mest opptatt av.”

En annen sier:

”Nei, vi har kommet inn i en trend der det er altfor mye administrative føringer fra oven. Det er for lite pasient rettet. Slik det er i dag har vi følelse av å drukne i sånn ”skal” ting. Så tenker jeg heller at vi kan kjøre mer informasjonsrettet ting på mail.”

Noen av informantene er av den oppfatning at det må avklares mellom medlemmene i møtet hvilke saker av informasjonsutveksling skal skje på e- post og hvilke som skal diskuteres i møtet. Slik vil de bruke mindre tid på informasjonssaker men oppnå samme kvalitative informasjonsmengde. Enkelte driftoppfølgingssaker kan også formidles på e-post i følge noen av informantene. Spørsmålet alle medlemmene bør stille seg, er hvilke tematikker i hver av sakskategoriene trenger hele gruppens oppmerksomhet for å oppnå best mulig resultat. En annen avklaring er hvilke samarbeidssaker kan gruppen være det rette forumet til å løse slike saker.

¹ <http://www.oslo-universitetssykehus.no/SiteCollectionDocuments/Medarbeiderundersokelsen%202012.pdf>, lastet ned 26.03.13.

Hvert medlem bør motiveres av flesteparten av saker en ledergruppe skal håndtere. Flere av informantene poengterte at de ønsker å bruke mer tid på faglige problemstillinger og videreutvikling av gruppen. Alle medlemmene som er i informantenes ledergrupper har en profesjonsrettet faglig bakgrunn, og har tidligere praksis fra fagfeltet de nå leder. For lite fokus på faget kan hindre vekst i fagutvikling, samt redusere felles forståelse av hvordan man utvikler faget videre til det beste for avdelingen. Således er faglige saker som fremmer utvikling viktig saker å ha med i møtet, i følge flere av informantene. På den andre siden skal ikke dette overskygge ledelsesfaget som innehar et mer helhetlig perspektiv. Medlemmene må håndtere balansegangen mellom det kliniske faget og ledelsesfaget, såkalt hybridledelse.

Funnene gir en oppfattelse av at ledergrupper bruker tid på de riktige sakene, mens det er variabelt hvor mye tid de bruker. Det bør en bevisstgjøring til i gruppene hva de skal bruke tiden på og hva som kan formidles eller løses utenfor møtet. Saksgang og informasjonssaker kan formidles gjennom eksempelvis e-post for å effektivisere møtet.

4.1.3 Er gruppens størrelse riktig dimensjonert for å være effektiv?

Teorien sier seks til syv medlemmer er nok hvis det skal diskuteres grundig samt å fatte gode beslutninger i gruppen. Utover dette synker gruppens produktivitet dersom antallet blir for mange (Bang og Midelfart 2012, s. 90). De fleste ledergruppene i undersøkelsen har mellom seks til åtte medlemmer. Dette sammenfatter også med teorien til Stokkeland og Moore (2012, s.43) som sier fem til åtte. Flere av disse ledergruppene inviterer ofte inn flere deltakere som rådgivere i ulike sammenhenger. Antallet i enkelte grupper kan fort bli for mange, men har møtet en god struktur vil saksbehandlingen antakeligvis bli fullført tilfredsstillende. En ledergruppe består av ti faste medlemmer, som synes å være hensiktsmessig i følge informantene. Teorien til Bang og Midelfart sier at hvis man har flere medlemmer enn nødvendig så minsker produktiviteten. Men det å invitere flere personer inn i ledermøtet behøver ikke nødvendigvis å minske produktiviteten. Informantene sier at rådgiverne gir viktige bidrag til ledergruppen som resulterer i bedre beslutninger. Dette belyser også Stokkeland og Moore (2012, s.228) med at spesialister inviteres inn for å bidra i beslutningsprosessen. Det betyr at alle må ha en aktiv rolle i ledermøtet dersom det ikke skal gå ut over produktiviteten.

4.1.4 Befinner ledergruppen seg i støttende omgivelser?

Befinner informantene og deres ledergrupper seg i støttende omgivelser på sykehuset slik at informasjonsflyten går bra og en opplever generelt støtte? Det kommer frem av intervjuene at flere ledere bruker mer tid på saker etter at støttefunksjonene ble omorganisert. En informant sier:

”Da tenker jeg på HR, det sykehusets behandler og så tenker jeg på alt det tekniske som ble innført i 2005, hvor personalforvaltningen ble dyttet ned på avdelingen. Dette opplever jeg at vi dessverre bruker for mye tid på.”

Støttefunksjonene var tidligere organisert som profesjonaliserte støttefunksjoner i sykehuset. De var lite preget av tekniske løsninger som skulle effektivisere saksbehandlingen og ressursbruk, slik situasjonen er nå. Opplevelsen fra flere av informantene er at sykehus ikke har brukervennlige IT-løsninger som gir kapasitet til nye tekniske løsningene. Det har blitt flere stabsfunksjoner som oppfattes mer som premissleverandøren enn støttefunksjoner. Fra disse funksjonene blir det til stadighet produsert mer man skal sette seg inn i, samt å gi tilbakemelding på med korte frister. Informasjonsflyten kan ikke karakteriseres som god med treghet i IT-systemer og korte leveringsfrister i følge flere av informantene. Korte frister betyr i praksis at disse sakene må prioriteres foran andre viktige saker som bør ha høyere prioritet. Det antas at dette kan være en årsak til at det sies fra en informant:

”Jeg opplever, kanskje ved omorganiseringen, at det er lite rom for lederskap. Det er så mye man skal levere. Det er lite tid til å utvikle gode lederteam. Vanskelig i dag å ha mer tid til gruppen i sin helhet, selv om det er bare å ta tid, men det er vanskelig og lettere sagt enn gjort. Før hadde vi personalavdeling osv. som hjalp oss. Nå må vi ledere gjøre alt og mer i forhold til f, eks Inkluderende Arbeidsliv oppfølging, andre personalsaker, økonomi. Vi har bygd opp avdelingen på sterk omsorg med pasienter først, men vi opplever at de kommer sist fordi det kommer så mange andre oppgaver. Vi kan snart drive en avdeling uten pasienter på grunn av de mange administrative oppgavene.”

Fafo rapporten (2012:57, s. 97) konkluderer med at lederne bruker for mye tid på administrative oppgaver ved at de:

- *”Opplever måleparameterne og rapporteringene som for mange, for tidkrevende og for omfattende.”*
- *”Opplever også en vanskelig økonomisk situasjon og lite handlingsrom som leder, og et sterkt press ovenfra med hensyn til telling og rapportering.”*
- *”Omtaler ”en økende byråkratisering”, og bedre støttesystemer etterlyses.”*

- *”Er flere ledere som skriver at alt dette tar bort tid fra det de oppfatter som viktige oppgaver, gjerne oppgaver som er relatert til behandling av pasienter.”*

Støttefunksjonene fungerer ikke slik som er ønskelig i følge informantene. Nå ”stjeler” de enn så lenge mer tid gjennom saksbehandlingstid og frustrasjon, slik jeg tolker dette.

4.2 Hvilke kjennetegn har gruppelederen som påvirker effektiviteten i gruppen?

Analysen er delt inn tre underliggende spørsmål som: Hvordan utøver avdelingssjefene ledelse? Har lederen god kompetanse? Har lederen effektiv atferd?

4.2.1 Hvordan utøver avdelingssjefene ledelse?

I følge teorien til Berg (2010, s. 159) må lederen først begynne med seg selv. Har lederen teknikker hvor de: setter klare og gode mål, gir tilbakemeldinger og håndterer konflikter godt. Dette bør lederen selvkritisk spørre seg selv om. I intervjuene var flere ledere opptatt av å være klare og tydelige. Et sitat fra en informant:

”Opptatt at jeg skal være klar og tydelig leder. Så er jeg veldig opptatt av å involvere og ansvarliggjøre. Jeg nekter å stå der som alle kan komme til og få svaret på ting, det er ikke sånn det skal fungere. De skal alltid vite hva jeg står for og hva jeg mener. De må også være ansvarlig og bidra til det avdelingen skal være.”

Selv om man er klar og tydelig er det ikke sikkert at det settes et klart mål. Ved et tilbakeblikk på punktet om grunnforutsetninger og mål, er det uklart om det styres aktivt etter et klart mål. Flere er opptatt av at man må tåle uenigheter samt å være konfliktløsende. En informant sier:

”En organisasjon med ledere som ikke har eller hvor det ikke forekommer motstand i ledermøtene, eller uenighet, der bør man spørre seg om det er noe med ledelsen eller lederstilen som innebærer at man signaliserer at motstand ikke er ønsket.”

Det tolkes dit hen at det kan diskuteres i gruppen og at medlemmene kan si at de er uenig for å kunne ytre sin mening. Medlemmene av gruppen vil antakeligvis føle at det er trygghet for at de kan komme med innspill. Videre er informantene også opptatt av å involvere medarbeiderne og skape trygghet for dem. Dette gjøres bl.a. ved at det er rom for uenigheter i gruppen og at konflikter blir håndtert på en god måte. Gjennom dette kan ”empowerment” skapes ved at medlemmene kommer med innspill og tilbakemeldinger slik Colbjørnsen (2006,

s. 173) beskriver det i teorien. Alle avdelingssjefene mener det å ansvarliggjøre medarbeiderne er viktig. Sitat fra en informant:

”Jeg er opptatt av(...) at alle skjønner at de er verdifulle i en sammenheng. At man samkjører seg i gruppen og at man kan lære av hverandre. At angst nivået holdes nede. Målet er at alle trives(...) Viktig at hver person med sin personlighet bidrar positivt. Jeg er opptatt av tilgjengelighet, synlighet og inkludering.”

Således kan medlemmene med trygghet bringe bidrag inn til ledermøtene fra deres egen enhet, slik at lederen kan få et bedre grunnlag å konkludere ut i fra.

Effektiv teamleder er en betingelse for at teameffektiviteten er til stede. Denne lederen skal sørge for minst prosessstap og få gruppen til å utløse prosessgevinster i følge Bang og Midelfart (2012, s. 58- 59). Prosessstap kan utløses av at medlemmene i gruppen ikke trekker i samme retning. Dette kommer til uttrykk hos noen av informantene, som også kan være en indikasjon på at f. eks. enhetene ikke er så avhengig av samarbeidet med de andre enhetene i avdelingen, for å kunne lykkes. Et sitat fra en informant:

”Utfordringer er å få alle til å bidra og til å dra i samme retning. Jeg sliter med å få til en konsensus ledelse, som jeg hører kan være vanskelig å få til.”

Dette vil antakeligvis bidra til prosessstap. I Fafo rapporten (2012:57, s. 98) konkluderes det med at mange ledere identifiserer seg mer nedover i organisasjonen enn oppover. Gruppemedlemmenes lojalitet til gruppen omtales mer under punkt 4.3.4. og avsnittet som omhandler lagånd.

Alle ser viktigheten av å ha kjennskap til driften og det å ha god ledererfaring. Flere av informantene med formell ledelses utdanning, sier at denne utdannelsen hjelper dem med å se muligheter og utfordringer. En avdelingssjef sier:

”En mastergrad gir en fantastisk kompetanse på det å løfte blikket og det å forstå sammenhenger(...) jeg har blitt mer opptatt av å tenke langsiktig, og tenker hvordan skal dette være om enn tid. Om så hvordan påvirker den beslutningen vi nå har tatt det målet vi styrer etter.”

Effektive teamleder har oversikt over hvilke utfordringer de må ta høyde for. Flere av informantene er opptatt av å tenke langsiktig. De er opptatt av å bruke tilgjengelige ressurser for å løse oppgavene på best mulig måte gjennom involvering av aktuelle medarbeidere. Det

antas da at de er i stand til å møte de utfordringer som måtte dukke opp, men om de har oversikt over disse utfordringene og tatt høyde for dem, er det for lite grunnlag å si noe om.

Informantene oppfatter at de utøver gruppeorientert ledelse ved at de ønsker å involvere alle medlemmene og skape trygghet for dem, samtidig som at det har et fokus mot organisasjonens mål. Dette samsvarer tildels med teorien til Berg (2010, s. 62) at når man er gruppeorientert tar man bl.a. sikte på høy grad av effektivitet samtidig som man ivaretar grunnleggende behov hos den enkelte. Trygghet og det å bli hørt kan være grunnleggende behov. Flere ledere er også opptatt av å ha respekt for hverandre og være ivaretakende. Noen ledere betegner seg som omsorgsfulle, tilgjengelig og/eller har stor interesse for mennesker slik at medarbeiderne føler at de blir sett. Dette er videre omtalt punkt 4.3 om samhandling.

Avdelingssjefene utøver sin ledelse noe forskjellig som tenkes å være helt naturlig etter hvilken erfaring og kompetanse man har, men også ut i fra ulike personligheter og lederstiler. Funnene tyder på at informantene er opptatt av tydelighet, ivaretakende, at de tåler uenigheter, og at de vil ansvarliggjøre medlemmene. Om avdelingssjefene fremstår som effektive teamledere, er det således for lite grunnlag å si noe om ut i fra den informasjonen som foreligger. Det kan tenkes at avdelingssjefene kan bli mer effektive når dette ses i sammenheng med punktene 4.1.1 og 4.1.2 som vil påvirke prosessstapet.

4.2.2 Har lederen god kompetanse?

Flere er opptatt av å ha den riktige kompetansen og bruke denne kompetansen. Ledergruppens samlede innsats skal være fokuset til lederen i følge teorien til Haaland og Dale (2010, s. 68-69). Det å involvere gruppe medlemmene og ansvarliggjøre dem, er som nevnt noe alle informantene er opptatt av. Alle informantene er også enige om at det å ha god ledererfaring er viktig i tillegg til å ha god kjennskap til fagfeltet gjennom klinisk erfaring. Dette skaper faglig legitimitet. En informant sier:

”Jeg har jobbet her så mange år og jeg jobber klinisk en dag pr, uke. Jeg strekker meg langt. Dette er viktig når man leder kunnskapsbedrifter. Jeg tror min realkompetanse betyr mest. Jeg har høy faglig legitimitet.”

En annen sier:

”Min erfaring fra avdelingen er nyttig. Folk føler at de blir sett og hørt. Jeg skjønner fenomenene i enhetene.”

Dette sammenfatter tildels med Fafo rapporten (2012:57, s. 98), der det sies at nesten alle mellomledere og ledere på lavere nivåer oppfatter at det går bra i egen enhet. Dette kan videre tyde på en lederkultur der mange tar ansvar, der identitet og faglighet står sterkt, og der det arbeides hardt for pasientene, til tross for at rammebetingelsene oppleves som vanskelige (s. 98). Enkelte av informantene klarer seg godt etter deres syn uten formell faglig lederkompetanse. De håndterer oppgavene ved å kjenne godt til fagfeltet gjennom lang erfaring, og derav har en faglig legitimitet i ledergruppen. For informantene som har formell lederkompetanse, syntes de at dette ga en effekt ved at de hadde (som nevnt over) lært ”å løfte blikket”, slik at muligheter og utfordringer oppdages. Det å kunne ”løfte blikket opp” tolkes dit hen at disse lederne kan se hva som skjer rundt seg i organisasjonen, både oppover, sideveis og i egen avdeling. Det antas at de som ikke har formell lederkompetanse også har evnen til å løfte blikket. Dette er fordi de kombinerer flere år med erfaring i fagfeltet med den informasjonskunnskapen de får som ledere. Noen mener at formell lederkompetanse ikke nødvendigvis gjør at man blir en bedre leder, hvis man ikke vet å bruke denne kompetansen riktig.

”Med en master i ledelse kan jeg kvittere ut formalkompetansen, men hvis du ikke kan vise at du kan lede så er ikke den masteren noe verdt.”

Således kan det også sies om all erfaring, men inntrykket var at informantene var bevisst sin erfaring og brukte den etter beste evne. Kjernen er at man skal ha god erfaring til det kliniske faget som utføres i avdelingen, samt betydelig ledererfaring. Dette samsvarer med teorien til Høst (2005, s. 110), som sier at en viktig forutsetning for om en leder aksepters i rollen kan være faglige dyktighet, som igjen har en effekt på relasjonen mellom ledere og medarbeiderne. Men det er også samsvar med funnet til Johansen (2010, s. 34) der legitimiteten til ledere i psykiatrien gradvis styrkens etter økende kjennskap til fag og organisasjonen, samt at det blir mindre utforende å lede desto lengre erfaring man har.

Selv om lederne har erfaring er det ikke alltid slik at de har den lengste erfaringen fra fagfeltet i gruppen. Når andre medlemmer i gruppen har mer faglig erfaring, kan dette gjøre lederens posisjon uklar og usikker. Desto mer kompetansen til gruppemedlemmene øker desto mindre er det behov for tradisjonell ledelse sier teorien til Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 407). Det som kjennetegner alle ledergruppene til informantene er at medlemmene har god faglig

kompetanse. I flere ledergrupper er fagrådgivere med når det kliniske faget skal diskuteres. Et sitat fra en informant:

”Fagrådgivere er med på møtene som omhandler fag og generelt.”

Hensikten med bruken av fagrådgivere er for å belyse faget grundigere slik at gruppen kan fatte de riktige beslutningene. Således bringer disse fagrådgiverne mer kunnskap inn i gruppen da de er mer kompetente på det kliniske faget. Dette fremstår som en hensiktsmessig løsning. Dersom man ikke trenger fagrådgivere, men enkelte av gruppemedlemmene har den beste kompetansen innenfor det kliniske faget, er det viktig at dette medlemmet bidrar til at de andre blir dyktige i gruppen. Dette er lederens oppgave å få til, i følge Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 408), slik at medlemmene blir bedre i stand til selvledelse. Dette bidrar til ”empowerment”. En informant sier:

”Jeg har jobbet mindre klinisk enn de andre i gruppen. Jeg er ikke så opptatt å gjøre meg selv så veldig god, men følger opp hver enkelt i gruppen og hjelper til med at de blir gode gjennom personlig investering i dem.”

Kunnskapsressursene kan bli svekket på en u hensiktsmessig måte dersom lederen griper styrende inn i arbeidet til de ulike profesjonene i følge teorien til Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 410). Som nevnt er avdelingssjefene opptatt av å ha riktig kompetanse og bruke denne kompetansen på en god måte. Det kan være en ufordrende balansegang i en ”hybridledelse”. Slik det kan oppfattes så bør avdelingssjefen være tilbakeholden med sin kompetanse. Informantene gir inntrykk av at de lar andres synspunkter eller meninger komme frem, før de eventuelt kommer med sine egne synspunkter.

Beslutninger kan ta lengre tid enn det lederen hadde tenkt seg, fordi alle faggrupper blir involvert for å gi et kvalitativt beslutningsgrunnlag. Dette kjennetegner heterogene lederteam som informantene er leder av. Likevel må det også være rom for at ledere kan fatte raske beslutninger i enkelte saker, som trenger rask behandlingstid med bakgrunn i sin kompetanse og støtte fra gruppemedlemmene. En informant sier:

”Jeg er helt sikker på at gruppemedlemmene vet at jeg gjør det jeg sier at jeg skal gjøre, og at jeg tar ansvar for beslutningene.”

Alle informantene motiveres av utfordringer, oppgaveløsninger og resultatet av oppgavene de skal utføre. Det tolkes dit hen at informantene igjennom sin kompetanse, ser nytten av samarbeid med de faglige ressursene de har tilgjengelig for å nå sine mål.

”Tverrfaglighet er viktig, slik at en helhet av dette er bedre en hver enkelt. Jeg har alltid tenkt at det bør være 2 av hver faggruppe for å kunne være tydelig i den profesjonen man tilhører, og for å kunne speile seg. Jeg må ha et handlingsrom som jeg kan leve med. Jeg må ha en trygghet. Jeg må involveres på det jeg kan.”

En annen informant sier:

”Gode samtaler. Og at vi sammen finner løsninger som gjør at f, eks at den ansatte som kom en utfordring er fornøyd med den løsningen vi løste den på.”

Flere av informantene sier de har evnen til å justere seg samt å ha fokuset på målet og bruker direkte kommunikasjon. Det tolkes slik at disse informantene er bevegelige og endringsvillige i forhold til andres synspunkter, samtidig som man har fokuset på avdelingens mål.

”Jeg er heller ikke suveren slik at jeg må kunne ha muligheten for å rådføre meg. Det er viktig å ha noen å spille ballen med. Man må tåle at man gjør av og til feil. Det er viktig å kunne innrømme sine feil og uheldige vurderinger.”

En annen informant sier:

”Jeg tror det som er styrken min er at jeg ikke er redd for å feile, og ikke å gå rundt å tro at jeg skal ha fasiten på hvordan ting skal være. Evne å høre og justere deg er alfaomega”.

Med det ovennevnte så tenkes det at alle informantene har evnen til å ivareta hvert enkelt medlem i gruppen, samt at avdelingssjefene er gruppeorientert som nevnt tidligere.

Funnene tilsier at kompetansen til lederne antas er god på individnivå slik at de kan ivareta gruppen. Avdelingssjefene oppfattes som ydmyke for sine medarbeidere og snakker respektfullt ovenfor dem, samt at medlemmene myndiggjøres igjennom involvering og samarbeid. Informantene virker trygge på seg selv og egen kompetanse. Ingen av lederne nevnte noe om behov for mer formell lederutdanning. Det kom således frem at de ønsket utvikling gjennom tilbakemeldinger, som tolkes som et godt tegn i forhold til å styrke egen kompetanse. Kompetansen på organisasjonsnivået var det ikke stilt direkte spørsmål om, og blir av den grunn ikke analysert.

4.2.3 Har lederen effektiv atferd?

Lederens atferd har vært beskrevet til dels over ut i fra hva alle eller flere vektlegger ved seg selv, hva de er opptatt av, og hva de styrer etter. Bang og Midelfart (2012, s. 58) trekker frem to lederatferds typer som spesielt er av betydning for at ledergruppen skal fungere effektivt. Den ene lederatferden er der medlemmene myndiggjøres. Dette har jeg beskrevet tidligere ved at de alle er for å ansvarliggjøre og involvere. Ansvar og myndighet er ikke alltid i samsvar med hverandre. Dette kommer til uttrykk i Fafø rapporten (2012:57, s. 102):

”Gitt at en av hovedambisjonene med reformen faktisk var å myndiggjøre ledere og gi dem sterkere legitimitet, viser analysen i denne rapporten at mye arbeid gjenstår. Analysen antyder at involvering og forankring vil være viktige stikkord i årene fremover(...) mellomlederne mener at de har mye ansvar, men stiller spørsmål ved om de har tilsvarende innflytelse”.

Avdelingssjefene ønsker å kunne myndiggjøre medlemmene i ledergruppen ut i fra de forutsetningene de har for å kunne gjøre dette. Det går videre frem av analysen i Fafø rapporten at involvering og forankring er viktige stikkord i årene fremover. Forankring tolkes dit hen som ansvarliggjøring. Dette viser at avdelingssjefene er på god vei mot en lederatferd som er viktig for videre utvikling av sykehuset med en effektiv karakter.

Den andre lederatferden er det å ha kontakt utover teamets grenser. Avdelingssjefene er deltagende i to ledergrupper, sin egen og sin leders gruppe. I sin egen gruppe er de for ansvarliggjøring slik at de selv kan bruke tid på andre oppgaver i avdelingen, eller oppgaver som de har fått delegert fra nivået over. Gjennom sin leders gruppe vil de ha muligheten til å ha kontakt med de som er organisert sideveis og nivået over. En av informantene sier:

”Som leder blir du veldig avhengig av de under deg, de over deg og de ved siden av deg.(...)fordi man er en del av en helhet i vår klinikk, og det er fort gjort å få en fragmentering fordi vår klinikk er så stor. Så sitter vi på hver vår avdeling og forvalter noen ressurser.”

En annen sier:

”Mitt behov er at lederne tar mer ansvar i avdelingen slik at jeg kan være mer utadrettet.”

Disse uttalelsene kan gi en indikasjon på at samarbeid i ulike ledernivåer kan styrkes slik at kompetansen blir effektivt benyttet. Fafø rapporten konkluderer med at mange ledere identifiserer seg mer nedover i organisasjonen enn oppover, noe dette manglende samarbeidet kan være et resultat av.

Funnene tyder på at lederne har den riktige atferden som fremmer effektivitet når det gjelder myndiggjøring av medlemmene i gruppen. Når det gjelder en atferd med det å ha kontakt utover teamets grenser, tenkes det at avdelingssjefene har ønsker og forutsetninger til å ha en slik atferd, men det er uklart om de får brukt den. Det som er usikkert er om alle ser viktigheten av å bruke nettverket rundt seg.

4.3 Fremmer samhandlingen i ledergruppen effektivitet?

Så langt er grunnforutsetningene for å ha en effektiv ledergruppe og lederens påvirkning på effektiviteten analysert. Nå er fokuset på gruppen i sin helhet med utgangspunktet i hva avdelingssjefene mener og tror om ledergruppens funksjonalitet knyttet til samhandling.

Ledergruppens faste samhandling skjer på ledermøtene. Her møtes de enten en gang per uke eller en gang annen hver uke, med en varighet fra en til to timer. Foruten om dette er det sporadiske samtaler mellom medlemmene eller med leder. Bang og Midelfart (2012, s. 53) fremlegger seks karakteristikker som kjennetegner god samhandling i ledergruppe, som er av betydning for om gruppen arbeider sammen på en effektiv måte. Disse karakteristikkene sammenfaller til dels med Haaland og Dale (2010, s. 69 – 70) sine fem R – er for etablering og videreutvikling av grupper. For å få til god samhandling må ledergruppen øke sin samarbeidsevne gjennom gruppekultur, gruppepsykologisk trygghet og god lagånd i følge Bang og Midelfart (2012, s. 66). De seks karakteristikkene blir analysert under. Gruppekultur, gruppepsykologisk trygghet og lagånd blir analysert med den karakteristikken som anses naturlig.

4.3.1 Vet ledergruppen hva bestillingen er når en sak blir lagt frem?

I følge Bang og Midelfart (2012, s. 110) må gruppen vite hva bestillingen er når en sak blir lagt frem, samt at de må kjenne til viktigheten av at de jobber med saken. Til sammenligning trekker Haaland og Dale frem hva som er hensikten med gruppen. Alle medlemmene i ledergruppene får en agenda før møtet, fra en uke i forveien til senest 24 timer før møtet skal avholdes.

”Så har jeg vært opptatt at de får agendaen tidlig. Det står klart hva sakene gjelder, om det orienteringssaker eller diskusjonssaker, og da er det viktig hva som forventes av dem. De er mer bevisst på dette da jeg sier hva slags sak dette er.”

Dette skulle gi et hvert medlem anledning til å kunne forberede seg til møtet. Selve hensikten og viktigheten av at de møtes klargjøres gjennom formålet for gruppen. Formålet for gruppen har blitt sett på under avsnittet om grunnforutsetninger. Det ses tendenser til at de fleste medlemmene ser viktigheten av at de møtes for å løse sakene. Begrunnelsen for denne påstanden er at de ønsker å hjelpe hverandre som tolkes ut i fra empirien. Dette blir mer belyst i punktene under. Noen ledere er tydelige på at deres ledergruppe vet hva formålet med ledermøtet er, samt hva som er medlemmenes rolle. Hvordan sakene blir meldt inn til ledermøtet, er det noen ledergrupper som har blitt mer beviste på. De nevnte spesifikk at de benytter seg av teorien til Bang og Midelfart. En informant sier:

”Etter at jeg kjøpte inn den boken om ”Effektive ledergrupper” til alle lederne, så melder de nå i saker på den måten om det er en drøftingssak, beslutningssak, informasjonssak. Og der har vi gjennomført et stort forbedrings potensial.”

Antakeligvis vet medlemmene av gruppen sakens formål og vet sannsynlig kravene til forberedelser. Ved å melde inn saker på denne måten krever det at ”eier” av saken reflekterer over hensikten med at en slik sak meldes og hva man ønsker skal bli belyst ved denne saken. Enkelte opplever at medlemmene ofte melder saker direkte i ledermøtet under punktet for eventuelt, og ønsker å gjøre noe med dette. En informant sier:

”Målet for 2013 er å få meldt i saker i god tid på forhånd av medlemmene, fordi vi bruker altfor mye tid på eventuelle saker som meldes der og da, som tar for mye tid samt at formålet ved disse sakene ofte ikke er klargjort.”

Det ovennevnte må ses i sammenheng med at informantene er opptatt av ansvarliggjøring, som fremkommer under punkt 4.2. Funnet tilsier da at medlemmene er på god vei til å vite hva bestillingen er når en sak blir lagt frem, samt kjennskap til viktigheten av at de jobber med saken. Men målet er ikke nådd enda. Det er noen av informantene som nylig har innført et slikt melde system. Enkelte opplever også at saker blir direkte meldt under møtet.

4.3.2 Holder medlemmene seg generelt til saken?

Informantene er enige om at medlemmene må være forberedt til møtet, selv om ikke alle opplever at dette er tilfellet. Videre er de enige om at man skal være bevisst tiden man har til rådighet, samt at hvert enkelt medlem får komme til ordet innenfor en tidsramme.

”Vi bruker tiden på det vi må snakke om i gruppen. Vi har en åpenhet. Har vi litt god tid, kan vi hende at vi snakker om litt annet.(...) Vi er bevisst på tiden.”

En annen informant sier:

”Hvis det sklir ut uten at jeg er en del av det, så er det lettere for meg å hanke det inn igjen. Og hvis det sklir ut når jeg er en del av det, så er det lettere for andre å hanke det inn igjen. Vi er nok assosierende, men jeg synes det er kult. Det er noe skapende ved å assosiere litt og man ender dagen med å ta en god beslutning.”

Informantene er opptatt av at alle holder seg til saken som diskuteres og det er viktig med strukturen i møtet, men enkelte sliter med å få det til. I denne rammen er det likevel ønskelig med rom for assosiering utenfor sakens kjerne, for deretter å trekke diskusjonen konkret inn igjen til sakens kjerne. Det at de hjelper hverandre med å holde seg til saken sier noe om at de har en kultur for det. Hvis det av og til er tid til uformelle samtaler i slutten av møtet, er det også ønskelig å bruke tid på dette. Enkelte er opptatt av at sakene diskuteres ferdig i ledermøtet, slik at ikke noen medlemmer diskuterer saken videre utenfor møtet, som i teorien til Bang (2010, s. 46) kalles for bilaterale møter.

Gruppekulturen i den enkelte gruppe skal kjennetegnes av de felles normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som har utviklet seg i gruppen. Denne kulturen skal fremme samarbeidet gjennom å kjenne til måten medlemmene tenker, føler og handler. Dette bidrar igjen til samhandlingen i gruppen, i følge teorien til Bang og Midelfart (2012, s. 66). Det tenkes at medlemmene i en hver gruppe må ha en felles forståelse av sin gruppekultur. I intervjuene kommer det ikke klart frem en enighet fra informantene om en felles god gruppekultur som finnes i de ulike ledergruppene. Alle opplever likevel at de har en form for gruppekultur. De fleste er opptatt av å få til en ”vi” følelse så langt det er hensiktsmessig. Dette begrunnes i at etter omorganiseringen er flere avdelinger slått sammen til en avdeling, som igjen har sine enheter geografisk spredt.

”(...)..så skal de få lov til å dyrke den kulturen de har på hver lokalisasjon. For det har de faktisk et eierforhold til. Jeg har da en ide om at da kan de fungere bedre som ledere ved å få et forhold til den avdelingen i forhold til oppgaven de skal gjøre. Ved

denne løsningen har det blitt lettere for meg å styre denne avdelingen ut i fra de forutsetningene jeg har.”

Derav opprettholdes den gamle kulturen enn så lenge i de ulike enhetene. Enkelte ledere ser at dette er en hensiktsmessig løsning slik det er nå. En annen informant er i gang med å iverksette en plan på hvordan ledergruppen skal få en felles kultur og bedre samhörighet. I de ledergruppene som har en lengre felles historie, mener informantene at gruppekulturen bl.a. kjennetegnes av ivaretagelse og åpenhet. En informant sier om kulturen i gruppen:

”Jeg er ikke tvil om at denne gruppen gjenspeiler gjensidig respekt og for gruppens ve og vel. Man tar vare på hverandre uten at det har preg av å glatte over eller at man ikke kan markere sterk uenighet og motstand mot sjefen, eller mot siste taler. Gruppen har preg av trygghet.”

Åpenheten som informantene poengterer, tolkes i retning av at medlemmene i gruppen sier hva de mener, og derav synliggjør hva de tenker, føler og eventuelt kan handle. Gjennom ivaretagelse tenkes det at medlemmene får en følelse av tilhörighet i gruppen og er med i fellesskapet. Tilhörigheten er en følelse som er sentral hos menneske og kan skapes gjennom kulturen i følge Jacobsen og Thorsvik (2010 s. 117). Jo sterkere gruppekulturen er, desto sterke er følelsen av tilhörighet i gruppen. Noen ledere hevder at den gruppekulturen de har, fremmer forståelsen av beslutningene i sakene og derav skaper en bred enighet i gruppen. En informant sier om sin gruppekulturs påvirkning på effektiviteten:

”Hadde det ikke vært en sånn gruppekultur, ville det hemmet det. Jeg ville nå tro at dette fremmer effektiviteten. Det oppnås enighet i beslutningssaker og om hvordan man skal ta det videre.”

En annen sier:

”Det påvirker positivt, at vi har en felles forståelse for hvorfor beslutningen blir som den blir.”

Dette fremstår som at det er ivaretagelse og tillit i gruppen, og at fellesskapet hjelper hverandre. Stor tillit mellom medarbeidere og ledere kan kjennetegne effektive organisasjoner. I de avdelingene hvor informantene opplever en tydelig gruppekultur, bidrar denne kulturen til at medlemmene samarbeider og hjelper hverandre i følge Jacobsen og Thorsvik (2010 s. 116). Tydelig gruppekultur bidrar også til at de kan beslutte saker og at det er lojalitet til de beslutningene som fattes. Dette kan innebære at de har utviklet et sett av

holdninger og kunnskaper som utgjør felles mentale modeller. Medlemmenes faglighet og særegenheter vil da være gjenkjennelig for hverandre slik at de kan kommunisere effektivt.

Som nevnt over ønsker også informantene at det er tid i ledermøtene til å assosiere noe utenfor saken. Hensikten med assosieringen er å få belyst sakene fra flere perspektiver, eller ved sammenligning av liknende saker. Dette kan igjen fremme læring og utvikling i gruppen i følge informantene. Kritiske røster må heller ikke forhindres av gruppekulturen i følge teorien, fordi læring og endringer kan forhindres. Kulturen må ikke være så stram slik at alle må tenke og gjøre likt (s. 119). Slik det forstås så har lederne rom for kritikk slik at de kritiske røstene kan komme frem med trygghet. Dette blir belyst noe nærmere under gruppepsykologisk trygghet. Men det er hensiktsmessig at kulturen og kulturbetingende normer i teamutviklingen oppmuntrer til og forenkler å ta opp vanskelige saker, fordi den kan virke konfliktforebyggende. Det betinger at hvert enkelt medlem ansvarliggjøres når det gjelder deltakelse og påvirkning i teamet.

Funnene viser at flere ledergrupper har en struktur, der man generelt holder seg til saken og er bevisst tiden man har til rådighet. Enkelte jobber med å få til en bedre struktur. God gruppekultur fremmer samarbeid og derav vil det være av felles interesse at man holder seg til saken. Således bør flere ledergruppen tilstrebe en felles akseptert gruppekultur.

4.3.3 *Brukes mangfoldet av perspektiver som ledergruppen besitter?*

I alle ledergruppene er det to til fem ulike fagprofesjoner og i flere avdelingene er fire til fem profesjoner representert i ledermøtet. Med dette som utgangspunkt er det klart at det foreligger et oppgaveorientert mangfold. Om det er et balansert mangfold er det for lite data å si noe om. Hensikten med denne balansen er at medlemmene skal kunne forstå hverandre og kommunisere på en effektiv måte, samt å kunne stimulere og utfylle hverandre. Tidligere så er det beskrevet at avdelingssjefene er opptatt av å bruke den kompetansen de har til rådighet for å nå målene. Informantene bruker mangfoldet bevisst i forhold til den kompetansen som finnes i eller utenfor gruppen.

”Uten at vi målbinder de som ikke har kompetanse, så er det viktig å høre hva de har å si. Men klart uten helt spesifikk kompetanse, så vil de da henstille spørsmålene videre til fagrådgiverne og be dem gi et innspill på dette. Og da er fagrådgiverne sykepleiere, psykologi og medisin.”

I teorien til Bang og Midelfart (2012, s. 98) beskrives det at i noen sammenhenger øker sjansen for at ledergruppen skaper kreative løsninger, grundigere diskusjoner og beslutninger av høy kvalitet, når mangfoldet brukes. I det mangfoldet som er oppgaveorientert, forteller alle informantene at medlemmene i ledergruppen har god erfaring og har en god faglig forståelse av det de gjør. En informant sier:

”De ulike faggruppene er preget av høy faglig spiskompetanse, og hver enkelt sier i fra i de aktuelle sakene. Folk har lang bakgrunn.”

Enkelte har av den grunn valgt å møtes sjeldnere ved å ha ledermøte annen hver uke fordi medlemmene er så selvhjulpne. Lederen er mer rundt i avdelingen og oppsøker den enkelte leder mellom møtene. Disse ledergruppene har hovedtyngde av ulike spesialister der medlemmene fremstår med faglig trygghet. Med denne frekvensen på ledermøtene, som fremstår som hensiktsmessig fra informantenes side, kan det gi en indikasjon på ”selvledelse” hos medlemmene. Spesialistgruppene er antakeligvis ikke vanskeligere å lede slik også Johansen (2010, s. 38) kommer inn på. Gruppens positive presentasjoner er det som kan være avgjørende i forhold til hvordan man velger på en hensiktsmessig måte å organisere ledergruppen, samt bruken av mangfoldet. Noen avdelingssjefer er seg bevist på dette.

Flere av informantene er fornøyd med den individuelle kompetansen som er i ledergruppen. Enkelte av lederne sier at personlighetene til noen av medlemmene kan være utfordrende, uten å utdype dette videre. Bang og Midelfart (2012, s.98) mener av erfaring at personlighet og dens betydningen for gruppen er i en form av ressurs eller hemsko. Nå er det flere ledere som er for ansvarliggjøring og er konfliktløsende, slik at det antas at eventuelle ”hemsko” blir ivare tatt på en god måte.

Den *gruppepsykologiske tryggheten* kjennetegnes bl.a. av at gruppeklimaet må oppleves trygt ved at det er rom for uenigheter og å komme med sine synspunkter (s. 71). Alle avdelingssjefer hevder at det er rom for å ta opp ulike temaer i gruppen, samt at de er opptatt av en ”å bli sett og hørt” mentalitet.

”Viktig at deltakerne blir sett og hørt slik at de kan komme med sine meninger. Det er rom for å ta opp ulike saker, men ønsker at flere melder inn saker i forkant av møtet. Tror det hadde gitt bedre resultater.”

Som nevnt over skjer det i flere av ledergruppene at medlemmene melder sine saker i møtet under agendapunktet ”eventuelt”. Da er det ikke sikkert at det er rom i forhold til tid for å ta opp alle sakene i møtet, hvis det er mange saker på agendaen. Således kan noen medlemmer få den opplevelsen av at det ikke er rom for å ta opp saker.

Informantene er opptatt av respekt for hverandre i gruppen. Det må være gjensidig respekt mellom gruppens medlemmer og tillit til hverandre sier de. Tillitten er i forhold til den enkeltes fagkompetanse, væremåte og til at man blir behandlet med respekt fra de andre. Avdelingssjefene sier at det generelt sett er rom for å være uenig i ledermøtene og at det er trygghet i møtene. Det er en enighet fra informantene at det skal være stor takhøyde for å være uenig. En informant sier:

”Jeg oppfatter at det er fri meningsutveksling og rom for uenighet, som er viktig som endringsfaktor. I en ledergruppe som ikke merker uenighet er moralsk eller faglig forpliktet til å spørre seg selv om hvorfor ingen opponerer. Motstand, kritikk i saklig form og opposisjon er en sentral bærende endringskraft i en hver organisasjon.”

Det tolkes dit hen at gruppens medlemmer i disse ledergruppene har gjensidig respekt og tillit til hverandre. Begrunnelsen for denne tolkningen er når en leder vier så stor takhøyde for uenighet, så er vedkommende i stand til å håndtere uenigheter. Stor takhøyde kan lederne ha åpnet for bl. a. fordi det finnes gjensidig respekt og tillit i gruppen, som gjør det lettere å håndtere uenigheter.

Bang og Midelfart (2012, s. 72) sier at i en ledergruppe med høy grad av gruppepsykologisk trygghet klarer medlemmene lettere å skille mellom sak og person ved diskusjoner. I enkelte ledergrupper var det en ”flink pike” mentalitet. En informant sier i den forbindelse:

”Litt sånn flink pike. Man må være flink. Så har jeg jo behov for det selv og jeg preger denne ledergruppen. Men vi har mange flinke og det gjør jo at vi har vanskeligheter med å prioritere, for vi vil levere på alt. Det gjør også at vi konkurrerer med hverandre. De som ikke føler seg fult så flinke, blir litt engstelige.”

Hvis enkelt individer ofte preger ledermøtet både faglig og personlig med å være ”flink pike”, tenkes det at det vil påvirke de andre medlemmenes syn på hva som er akseptabel atferd. Således kan det være i slike situasjoner at det er vanskelig å skille mellom sak og person. I følge Hotvedt (2007, s. 260) kan teamutvikling være forbyggende for konflikter ved bl. a. at motsetningsfylte relasjoner oppdages tidlig slik at de ikke eskalerer til et større problem.

De uformelle rollene som kan bl. a. være utålmodig pådriver, analytisk kritiker, eller grundig kvalitetssikrer er nyttig å kjenne til for alle medlemmene i gruppen, i følge teorien til Bang og Midelfart (2012, s. 92). Dette er fordi rolledifferensiering kan skape forutsigbarhet i ledergruppen gjennom at den enkelte medlem vet hva den kan forvente seg av den andre. Alle informantene er bevisst de uformelle rollene som finnes i gruppen og hvordan de utspiller seg.

”Ja, vi er ofte kritiske og kreative alle sammen, men kanskje en overrepresentasjon av kritikere. Flere bytter på å inneha de ulike rollene som varierer i forhold til saker vi har og den grad de er involvert i den.”

Noen informanter var nok noe mer bevisste enn andre da de kunne identifisere flere uformelle roller hos flere av sine gruppe-medlemmer. Noen informanter bruker disse rollene bevisst i forhold til ulike arbeidsområder og oppgaveløsninger. Denne praksisen kan bidra til bedre måloppnåelse for gruppen (s. 92). Således er det en styrke at avdelingssjefene er klar over disse uformelle rollene og kan eventuelt bruke dem fornuftig.

Funnene tilsier at avdelingssjefene bruker mangfoldet i ledergruppen, samt at flere ledergrupper antakeligvis har en gruppepsykologisk trygghet, som fremmer samarbeidet i gruppen og derav styrker bruken av mangfoldet.

4.3.4 Er beslutningene av god kvalitet?

Alle informanter bekrefter at de fatter beslutninger i ledermøtet, men noen saker kan glippe. Noen sier at de kan beslutte enkelte av sakene for seg selv etter innspill fra ledergruppen.

”Beslutninger fattes i ledermøtet. Det er ikke alle beslutninger som fattes der, da det er noen som jeg beslutter på egenhånd. Dette er for at jeg må tenke meg om, men det bygger jo på saksforberedelsen og den faktiske drøftingen i saksprosessen. Vi har en god forståelse for det.”

En annen informant sier:

”Formelt sett så beslutter ikke ledermøtet men er et rådgivende organ for meg. Det er alltid jeg som avdelingssjef som beslutter. Realiteten så ”ruller” beslutningen frem i kraft av diskusjonen, så det kan virke som at møtet har besluttet.”

Dette sammenfatter også med teorien til Stokkeland og Moore (2012, s. 228) der det er den ansvarlige lederen som beslutter ut i fra beslutningsprosessen. Skal det trekkes slutninger fra det som er analysert over, tenkes det at beslutningene er av god kvalitet fordi: lederne mener

at de er for involvering og ansvarliggjøring, de bruker tid på riktige saker, det er trygghet og ivaretagelse, de mener det er rom for uenigheter og fremme egne saker, de bruker mangfoldet både det faglige og personlige, samt at medlemmene holder seg generelt til saken.

Oppfølgingene av sakene som er besluttet er det ingen formell praksis på, men alle gjennomgår mer eller mindre møtereferatet fra forrige møte for avklaringer.

”Vi har møtereferat som vi går igjennom på ledermøtene, så følger vi det opp på neste møte hva som er gjort og hvordan det går eller hva som ikke gjort og hvorfor. Eventuelt da kan tidsfrister utvides.”

Videre utover dette er det ulike praksiser på hvordan man følger opp sakene. Medlemmene beskrives som lojale i forhold til beslutningene som fattes. Så hvis beslutningene fattes på gode kvalitative arbeidsprosesser, er ikke sikkert at den videre oppfølging av sakene er av like god kvalitet. Ledergruppens lagånd kan ha en innvirkning på hvordan behandlede saker ivaretas.

Lagånden i de fleste ledergruppene er kjennetegnet bl.a. ved at det er respekt for hverandre, solidaritet og lojalitet, positive til samarbeid, og bruk av humor. Over på punktet for gruppekultur ønsket de fleste avdelingssjefene å få til en ”vi” mentalitet. I følge Bang og Øverland (2009) sliter mange ledergrupper med å få medlemmene til å identifisere seg godt nok med gruppen. Dette er fordi de er mer villig til å prioritere egne interesser enn gruppens interesser.

”Jeg synes lagånden er god. Jeg tror den kan bli bedre. Da tenker jeg på at vi er seks spesialiserte enheter, hvor det er en utfordring å oppleve lagånd når man gjør forskjellige ting. Selv om man ikke behandler de samme pasientene men pasientgrunnlaget, så er det utfordringen i den måten vi har organisert oss på. Hvordan skal vi sikre at den ene enheten skal ta i et tak og bistå den andre enheten? Det hender at jeg må minne dem på at det er ”vi” som er ledergruppen, og ikke jeg som er ledergruppen.”

De fleste linjeledere føler seg mest hjemme i den avdelingen de har ansvaret for i følge Bang og Midelfart (2012, s. 68), også nevnt i Fafo rapporten. Ledergruppene møtes lite i forhold til hvor mye tid hvert enkelt medlem bruker i sin egen enhet. Da kan det være forståelig at linjelederne prioriterer sin egen enhet, hvis det ikke forligger noen gevinst ved ledergruppen. De fleste avdelingssjefene mener at deres medlemmer først og fremst viser mest lojalitet til

egen enhet, men også at de viser lojalitet til ledergruppen. Noen ønsket at medlemmene kunne ser mer av helheten av avdelingen slik at de kunne bidra mer for helheten. En informant sier:

”En stor utfordring å få disse dyktige leder som beskytter sin enhet, og det skal de gjøre for det er jobben deres, men de eller vi må klare i større grad, enn det vi klarer i dag, og ivareta helheten. Kanskje den endringer vi gjør nå vil styrke helhetsperspektivet. Lojaliteten ligger mer til enheten eller eksisterende seksjon.”

Spørsmålet er hvor er ”vi” sterkest, i ledergruppen, i avdelingen eller til egen enhet. Noen av informantene sliter med god lagånd i ledergruppen da enhetene har så forskjellige oppgaver. Således kan det være vanskelig for den enkelte å se helheten. Felles enighet om hvordan helheten skal fremstå bør tydeliggjøres for alle medlemmene. I de gruppene som sliter med god lagånd tenkes det at ”vi” mentaliteten er svekket og er dermed styrket til egen enhet. Den hyppigste årsaken til produksjonstap i ledermøter, i følge Bang og Øverland (2009), er medlemmer som tar et mindre helhetlig perspektiv i gruppens diskusjoner. Dette var nevnt over som prosesstap som lederen må ta høyde for å forhindre.

Har gruppene potensialet for å styrke lagånden? Forsyth (2010, s. 122- 127) beskriver fem tiltak som kan styrke lagånden.

Det ene er å øke den sosiale interaksjonen som påvirker det følelsesmessige båndet. De fleste avdelingssjefene bruker litt tid på sosial tilknytning i form av bl.a. middager, sommerfest og julebord. Utover dette brukes det lite tid på aktiviteter som er kun for ledergruppen og deres sosiale utvikling. Flere informanter sa at de kunne ha brukt mer tid på sosiale sammenkomster. Det forstås slik at det er sosiale interaksjoner som påvirker det følelsesmessige båndet, men båndet kan bli sterkere ved flere sosiale sammenkomster. Det andre er å øke ledergruppens attraktivitet for medlemmene gjennom bl.a. at de arbeider med betydningsfulle saker, som kan gi dem økt status i organisasjonen. Dette kan også gi økning av deres kollektive stolthet, men som en av informantene sa:

”Hvis man stiller det spørsmålet til den enkelte ansatt, så vil de svare på den klassiske måten ”hva gjør lederne egentlig.”

I følge informanten er antakelsen av det klassiske svaret at det er på grunn av manglende interesse fra medarbeiderne, eller liten synliggjøring fra ledergruppen i forhold til hva de behandler av saker. Ellers så er det for lite empirisk grunnlag til å si noe om dette tiltaket. En

forutsetning til tiltaket er at ledergruppen synliggjør saken de jobber med for medarbeiderne. Informasjonen fra de fleste ledermøtene er tilgjengelig for de ansatte. En informant sier:

”Saker besluttes ikke uten at det er tatt noen runder på det. Alle ansatte har tilgang på referat fra ledermøtet(...) Vi er inkluderende og synlige blant de ansatte.”

Det tredje er å være bevisst på gruppens størrelse. Forsyth anbefaler maks seks til åtte medlemmer. Over dette antallet av medlemmer så skjer det noe med samhørigheten i gruppen. Ledergruppens størrelse har vært beskrevet tidligere, og den virker riktig dimensjonert i forhold til den teoretiske avgrensningen. Informantene er bevisst denne størrelsen.

Det fjerde er igjen at medlemmene skal bruke nok tid sammen, men her menes i det daglige arbeidet. Noen ledere bruker tid på å gå rundt i avdelingen til det enkelte medlem av ledergruppen. Det er større sannsynlighet for at det følelsesmessige båndet styrkes når avdelingen er organisert under samme tak. Flere av de avdelingene informantene representerer har en eller flere enheter lokalisert et annet sted. Konsekvensen av dette blir at enkelte medlemmer uteblir fra mye av den uformelle samtalen som oppstår mellom medlemmene. De uformelle samtaler kan være når de møtes f. eks. i gangen, i trappen, eller rundt kaffemaskinen, i følge flere av informantene.

Det femte tiltaket for å styrke lagånden er at det er stabilt medlemskap i gruppen. Dette gir en sterkere ”vi” følelse. Kjernegruppen i flere av ledergruppene består av stabile medlemmer. Noen avdelinger hadde fått nye medlemmer gjennom en omorganiseringsprosess som kan påvirke lagånden.

Det kan være vanskelig å ha stabilt medlemskap som et tiltak, men således kan man heller finne ut av hva som gjør at ledere ønsker å være i organisasjonen. Spørsmålet man kan stille seg er om det skapes resultater i ledermøtene i form av merverdi. Alle informantene tenker at den enkelte deltaker får merverdi gjennom å møte andre ledere og utveksle erfaringer, samt å få innspill på utfordringer som reises.

”Jeg håper at ledermøtene skal ha den overordnede funksjonen der medlemmene skal få støtte, de skal få kunnskap, at de skal få vist en vei på hvordan de skal komme seg videre, ut i fra de problemstillingene som reises. Det er på en måte det overordnede målet for lederne i gruppen.”

Det oppfattes at her er det læring og utvikling for vært enkelt medlem som er motiverende. Medlemmene får felles informasjon som de kan bringe videre til de andre i enhetene. Noen

tenker at medlemmene får støtte og avlastning som gjør at man trives. Merverdien som skapes i gruppen er, ifølge informantene, at de bruker hverandre og den kompetansen som finnes i gruppen som igjen styrker fellesskapet. Dette kan tolkes i den retning at det vil styrke samarbeidet fremover. Når det gjelder merverdien for avdelingen fremstår det ikke noen felles oppfatning fra informantene. Noen hadde forhåpning om at medarbeidere opplever at ledergruppen har en styring og ledelse der den enkelte medarbeider blir ivaretatt gjennom å bli sett, hørt og får tilbakemelding.

Funnene tyder på at beslutningene er av god kvalitet, men at oppfølgingen av beslutningene kan kvalitetssikres bedre. Hva hjelper det om beslutningene er fattet på godt grunnlag hvis de ikke blir iverksatt og innført! Samarbeid gjennom lagånd tenkes å påvirke prosessen, men lagånden kan i bedres ved å styrke lojaliteten til gruppen fra hvert enkelt medlem. Således tenkes det at flere ledergrupper har forutsetningene til at lojaliteten styrkes hvis de utfører tiltak i henhold til de fem punktene. Produksjon av merverdi virker bra, men kan bli bedre for hele avdelingen.

4.3.5 Har ledergruppen et aktivt forhold til sine omgivelser?

Som nevnt har informantene en naturlig arena for aktiv kontakt med andre avdelingssjefer i den ledergruppen de er medlem av i nivået. Ledergruppens forhold til sine omgivelser har ikke direkte vært et tema i intervjuene, men indirekte så har noen avdelingssjefer sagt at de er brukt i prosjekter på tvers av avdelingene.

”Man jobber ikke isolert som leder heller tvert om.”

En annen informant sier om medlemmene:

”de er interessert i klinikken i sin helhet”.

Ellers er dette analysert under punktet 4.1.4. om støttende omgivelser. Der fremkommer det at gruppen har et aktivt forhold til støttefunksjoner, men som virker til tider lite støttende. I punktet 4.2.3. om lederens atferd var det å ha kontakt utover teamets grenser en atferd ledere må ha for å fremme effektivitet i gruppen. I og med at gruppens medlemmer er ledere, er det en atferd som gjelder for alle medlemmene.

Funn som fremkommer fra tolkning av dataene, er at ledergruppens forhold til sine omgivelser kan bli mer aktivt. Mer aktivt i form at det etableres tilpassete arenaer for utveksling av erfaringer på alle nivåer og at disse arenaene brukes konstruktivt.

4.3.6 *Preges gruppens arbeid av kontinuerlig gruppelæring?*

Den siste karakteristikken for god samhandling er at de er selvkritiske på det arbeidet de utfører og at gruppen preges av kontinuerlig gruppelæring. Gruppen må evaluere arbeidet sitt, for deretter å beholde det som er bra og korrigere på det som kan gjøres bedre i følge Bang og Midelfart (2012, s.147). Informantene er ikke samstemte på hvordan de evaluerer arbeidet de utfører i ledergruppene. Alle gjennomfører evaluering i ulike former og hyppighet, og det antas at disse evalueringene fører til en forandring eller bevaring av de metodene de bruker for å løse oppgavene sine.

”Vi har ikke noen annen planlagt evaluering av dette møtet. Det er også veldig åpent å si hva man mener om det arbeidet gruppen gjør, så hvis det oppleves feil, så tror jeg at det kommer. Det er jeg overbevist om at det gjør. Eneste form for korreksjon foruten om den daglige korreksjonen er at vi sier ”var dette greit eller er dette måten å gjøre det på for fremtiden”, det tar vi opp noen ganger.”

En annen informant sier:

”Det evalueres ikke på en formell måte, men tar opp ting ved gjennomgang av møtereferatene. Alle her kan mye om gruppe og gruppedynamikk. Jeg tror at vi hadde tatt opp hvis det var noe vi følte på at vi må snakke om.”

I det minste bidrar disse evalueringene til en bevisstgjøring av deres arbeid. Flere av avdelingssjefene sier som nevnt at de har evnen til å justere seg og noen sier at de er selvkritiske. I tillegg skapes det merverdi for den enkelte medlem og gruppen som helhet. Mangfoldet i gruppen brukes og medlemmene ansvarliggjøres. Flere grupper benytter seg av fagrådgivere som tilfører kunnskap til gruppen. Flere av lederne har også sporadiske tilbakemeldinger i møtene i tillegg til de planlagte evalueringene. Medarbeiderundersøkelsen brukes aktivt i flere ledergrupper for å bevare eller korrigere måten de arbeider på.

Med disse funnene gir det indikasjoner på at ledergruppene preges av kontinuerlig gruppelæring. Ledergruppene bør likevel få en bedre rutine for evaluering av sitt arbeid. En bedre rutine vil antakeligvis gi økt fokus og bevisstgjøring på hvordan de arbeider med de ulike sakene i gruppen. Dette kan igjen øke den kontinuerlige gruppelæringen.

5 Konklusjon på kjennetegn på effektive møter og veien videre

5.1 Kjennetegn på effektivitet i ledermøter i et psykiatrisk sykehus

I dette kapitlet besvares de tre overordnede spørsmålene for å kunne besvare problemstillingen i sin helhet. Funnene blir oppsummert punktvis spørsmål for spørsmål før jeg trekker konklusjoner til problemstillingen.

5.1.1 *Grunnforutsetningene som er til stede for effektivitet i ledergruppens møter*

- Ledergruppen arbeider med de riktige sakene mener seks av syv informanter. Generelt oppfatter jeg for alle ledergruppene, at de må avklare hvordan de skal håndtere andre saker som ”stjeler” behandlingstid fra de riktige sakene.
- Ledergruppen er riktig dimensjonert. Med ledergruppen tenkes det kun på de som har en funksjon som leder og tilhører fast en gruppe. Alle ledergruppene består av seks til ti medlemmer. Flere trekker inn rådgivere og merkantil støtte inn i enkelte ledermøter, og dette variable antallet er ikke tatt hensyn til.

5.1.2 *Kjennetegn ved gruppelederen som påvirker effektiviteten i ledergruppen*

- Det oppfattes at avdelingssjefene utøver god ledelse. Utøvelsen av ledelsen kan bli mer effektiv for å hindre prosessstap, men styres også av de rammene det arbeides innenfor, blant annet av støttesystemene.
- Avdelingssjefenes kompetanse kjennetegnes som god på individnivået. Alle avdelingssjefene har den kompetansen de trenger for å lede sin ledergruppe og ivareta individuelle behov hos gruppemedlemmene slik de ser det og tolkes ut i fra informasjonen.
- Avdelingssjefene har den riktige effektive atferden ved at de alle vil myndiggjøre alle medlemmene i ledergruppen. Det er uklart om de har og benytter seg av atferden som går på å ha kontakt utover teamets grenser. Denne slutning er til tross for at det fremkommer momenter som tilsier noen kan ha en slik atferd.

5.1.3 *Kjennetegn ved samhandlingen i ledergruppen som fremmer effektivitet*

- De fleste medlemmene i ledergruppene holder seg generelt til saken. Det antas at dette kan bli mer effektivt med bedre struktur gjennom en sterkere gruppekultur.

- God bruk av mangfoldet. Alle avdelingssjefene bruker mangfoldet som er i ledergruppen. Mangfoldet kan ytterligere tydeliggjøres ved å styrke den gruppepsykologiske tryggheten.
- Beslutningene som tas i ledergruppen antas å være av god kvalitet. Således er det tvil om iverksetting og oppfølging av beslutningene er av den samme kvaliteten. Dette kan påvirkes blant annet av lagånden i gruppen. Lagånden bør styrkes.
- Ledergruppene preges av kontinuerlig gruppelæring gjennom merverdi, tilbakemeldinger, evalueringer, og bruken av mangfoldet.

5.1.4 Konklusjon

Fra analysen er det klare funn på kjennetegn av effektivitet tilknyttet ledergruppens møter i et psykiatrisk sykehus ved at:

- Ledergruppene er riktig dimensjonert.
- Avdelingssjefenes kompetanse kjennetegnes som god på individnivået.
- Den effektive samhandlingen i ledergruppene kjennetegnes av bruken av mangfoldet og kontinuerlig gruppelæring.

Ovennevnte funn er gjennomgående for alle informantene og støttes i tillegg av relevant teori. Funnene gir som nevnt, kun indikasjoner. Jeg mener allikevel at funnene kan være representative, fordi svarene er sammenfallende fra alle informantene i undersøkelsen.

Et annet resultat som fremkommer i oppgaven er at summen av alle funn, indikerer at ledermøtene kan bli mer effektive. Dette gjelder særskilt i forhold til å styre etter klare mål, styrke lagånden i ledergruppen, jobbe for at omgivelsene kan oppfattes som støttende, bruke nettverket rundt seg, styrke gruppekulturen, hindre prosesstap, samt å kjenne til bestillingen når en sak blir lagt frem. Dette er som følge av det empiriske grunnlaget knyttet til det teoretiske perspektivet.

5.2 Refleksjoner til oppgavebesvarelsen

Denne besvarelsen kan oppfattes som begrenset i forhold til antall informanter og i forhold til utvalgskriteriene, slik at funnene ikke er generaliserbare. I ettertid tenkes det at utvalgskriteriene kan ha vært et hinder for antall informanter, som igjen svekker validiteten til

funnene. Kunne det for eksempel vært gjennomført gruppeintervjuer av ledergruppene, kan være en annen måte å gjøre denne undersøkelsen på. Antakeligvis ville man fått andre svar eller utfyllende informasjon, da flere av gruppens medlemmer vil ha muligheten å uttale seg. På den andre siden kan enkelte svar utebli hvis det ikke forligger gruppe psykologisk trygghet. Dette vil jeg ikke få svar på.

En annen sak det reflekteres over, er om tolkningen av teorien knyttet til empirien eller motsatt er så objektivt som det er mulig. Eller har jeg ut i fra min viten og kunnskap dreiet tolkningene og svarene i den retningen jeg selv ønsker. Dette er vanskelig å vite noe om fra et subjektivt ståsted.

Oppgaven kunne blitt styrket ved at man intervjuet andre ledergrupper i for eksempel i somatikken, eller ledergrupper i psykiatrien med få medlemmer. Hensikten med dette er å få en referansesjekk slik at dataene kunne måles mot noe.

5.3 Forslag til videre forskning

For at funnene kan generaliseres, tenker jeg at et større forskningsprosjekt kunne være å intervjuer flere og hele ledergrupper i ulike psykiatriske sykehus. Dette for å se hva som fremmer effektivitet og hva som hindrer effektivitet. Hensikten er at ledere kan få et styringsverktøy i forhold til effektiv ledelse i psykiatriske sykehus. Undersøkelsen kunne vært for eksempel både kvantitativ og kvalitativ.

En annen innfallsvinkel er fokus på effektiv organisering av ledelse i psykiatriske sykehus. Hvordan bør en ledergruppe organisere seg i forhold til omgivelsene rundt seg og til effektiv samhandling? Hvilken merverdi vil dette gi og vil ledergruppens posisjons styrkes? Er det for mange ledelsesnivåer og er samarbeidet i de ulike nivåene mangelfullt, kan være hensiktsmessig å avdekke.

Hva kan være behandlings effektive psykiatri normer? En nasjonal studie på hva som kan være normer for effektiv behandling i psykiatrien. Slike normer vil antakeligvis gjøre det lettere for ledere å kunne tilpasse driften noenlunde en effektiv behandling, bygget på en felles oppfatning av hva som kjennetegner effektiv behandling.

Referanseliste

- Bang, Henning. 2010. *Effektivitet i ledergrupper: En studie av sammenhengen mellom gruppeprosesser og teameffektivitet i ledermøter*. Oslo: Psykologisk institutt. Det samfunnsvitenskaplige fakultet ved Universitet i Oslo.
- Bang, Henning, Thomas Nettet Midelfart. 2012. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Bang, Henning, Karen N. Øverland. 2009. *Norske toppledergrupper: Hvem er de, hva gjør de og hvor effektive er de?* Rapport 2009. Bergen: Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole.
- Berg, Morten Emil. 2010. *Ledelse – verktøy og virkemidler*. 3 utgave. Oslo. Universitetsforlaget.
- Bøyum, Jorun, Liv Åse Dybdal, John Torgils Vaage. 2009 kull 7. *Lederrollens betydning for funksjonaliteten i lederteam og andre beslutningsgrupper*. Nasjonalt topplederprogram.
- Colbjørnsen, Tom. 2006: ”*Ledere og lederskap*”. 2, opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Forsyth, Donelson R. 2010. *Group dynamics*. 5 edith, Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Haaland, Frode H. Frode Dale. 2010: ”*På randen av ledelse*”. 1. utgave, 8. opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham. 1976. *Motivation through the design of work: Test of theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 – 257.
- Hippe, Jon M. Sissel C. Trygstad. 2012. *Ledelse, ansvar og samarbeid i norske sykehus*. Fafo rapport 2012:57. <http://www.fafo.no/pub/rapp/20284/20284.pdf>
Lastet ned 27.03.13

- Hjertø, Kjell B. 2009: "Teamledelse". I Martinsen. Ø. L. (red). 2009. *Perspektiver på ledelse*. 2 utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hotvedt, Terje. 2007: "Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet". 1. utgave, 5. opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Høst, Tor. 2005. *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik. 2010. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske - administrative fag*. 3 utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Else Heidi. 2010. *Lederutfordringer i klinisk virksomhet for ikke – spesialister? – En kvalitativ undersøkelse blant DPS – ledere*. Sandnessjøen/ Bodø. MBA i helseledelse.
- Ringdal, Kristen. 2011. *Enhet og mangfold*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stajkovic, Alexander D. Dongseop Lee. Anthony J. Nyberg. 2009. *Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta – analyses of their relationships, and test of mediation model*. Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 3, 814 – 824.
<http://ebookbrowse.com/stajkovic-lee-nyberg-2009-jap-pdf-d424554329>. Lasta ned 27.03.13
- Stokkeland, Harald, Jakki Moore. 2012. *Mye bedre møter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lover:*
Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. (spesialisthelsetjenesteloven) av 2. juli 1999 nr 61.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tid: 1 time.

Presentasjon av meg.

En presentasjon av studiet.

Kort om bakgrunn for temaet og presentasjon av problemstillingen.

Grunnforutsetningene for å ha en effektiv ledergruppe:

- 1) Effektivitet i psykiatrien – hva er det?
- 1b) Effektive ledergrupper i psykiatrien – hva er det?
- 2) Hvor mange medlemmer er det av ledergruppen?
- 3) Hvilke konkret(e) mål har ledergruppen og er målene kjent for medlemmene?
- 4) Hvilke saker behandler ledergruppen og er dette de riktige sakene å bruke tiden på?

Samhandlingen i gruppen:

- 5) Hvor ofte møtes dere og foreligger det en agenda før ledermøtet?
- 6) Hvor mange profesjoner er representert?
- 7) Hvordan utnytter dere ulike kompetanse/ mangfoldet i ledergruppen?
- 8) Hva er styrken med å ha ulike faggrupper i ledergruppen?
- 9) Hva kjennetegner den effektive kommunikasjon i ledergruppen?
- 10) Blir saker besluttet i møtet og hvordan skjer oppfølgingen av sakene?
- 11) Hva er forutsetningene deres for å ha en effektiv ledergruppe?
- 12) Hva kjennetegner gruppekulturen i ledergruppen?
- 13) Hvordan påvirker denne gruppekulturen effektiviteten i beslutningsprosessene og i den videre oppfølging av sakene?
- 14) Hvordan er det rom for å ta opp ulike temaer?
- 15) Hvordan er det rom for å være enig og uenig i ledergruppen?
- 16) Hva kjennetegner lagånden i ledergruppen?
- 17) Hvor ligger den enkeltes lojalitet - til gruppen eller til egen enhet?

Begrunn svaret:

- 18) Hvilken posisjon har ledergruppen i avdelingens kultur?
- 19) Hva kjennetegner de enkelte rollene medlemmene av gruppen utspiller?
- 20) Hvordan brukes det tid på sosial tilknytning mellom medlemmene i gruppen?
- 21) På hvilken måte er deres ledergruppe en effektiv produksjonsarena for resultatskapning?
- 22) Hvilken funksjon har gruppa for den enkelte medlem?
- 23) Hvilken funksjon har gruppa for fellesskapet?

24) Hvilken funksjon har gruppa for avdelingen?

25) Hvor ofte evaluerer dere arbeidet som gjøres i gruppen og hvordan evalueres det?

Lederkompetanse:

26) Hva har lederens formal og realkompetanse å si for effektiviteten i ledergruppen?

27) Er det fokus på ledelse som fag i ledergruppen og hvordan blir dette fremmet?

28) I korte trekk - hva er lederens personlig ledelsesplattform/ ledelsesfilosofi?

29) Hvilken egenskaper har du som leder som vil styrke ledergruppen?

30) Hva motiveres du av som leder?

31) Er det noe du vil tilføre?