



Lederutdanning innen helse- og omsorgssektoren

Kartlegging av eksisterende utdanningstilbud og kompetansebehov
blant ledere i helse- og omsorgssektoren

Dag Ellingsen og Vilde Hoff Bernstrøm

FoU resultat 2014

Innhold

1. Innledning	5
1.1. Bakgrunn	5
1.2. Kort om fylkestannhelsetjenesten	6
1.3. Mandat	6
2. Metode og data	8
2.1. Del 1 Arbeidsseminarene	8
2.2. Del 2 kvalitative intervjuer	9
2.3. Fylkestannhelsetjenesten	10
2.4. Materialets utsagnskraft	11
3. Lederutvikling i helse- og omsorgssektoren	12
3.1. Organisering av lederutdanning	12
3.2. Eksempler på konkrete utdanninger og utviklingstilbud	13
3.3. Behov utover det som finnes	14
4. Kompetansebehov	16
4.1. Ledelse og personalarbeid	17
4.2. Økonomi og kostnadsanalyse	22
4.3. Det kommunale system, kommunepolitikk, planverk og styring	23
4.4. Samhandling, samarbeid og sameksistens med tilgrensende aktører	24
4.5. Strategi, analyse, befolkningsutvikling og planlegging	26
4.6. Juss	27
4.7. Helse ikt	28
4.8. Kommunikasjon	28
4.9. Time management og stressmestring	30
4.10. Forskjellig behov	31
4.11. Oppsummering	32
5. Organisering	33
5.1. Hvor: Lokalt/regionalt/sentralt (Gardermoen)	33
5.2. Hvordan: Individuell eller felles utdanning?	34
5.3. Hvordan: Skreddersøm	35
5.4. Hvordan: Eksamen/studiepoeng?	35
5.5. Hvem: Heltid/deltid/samling	37
5.6. Hvem: Deltagere i kommunen/fra andre kommuner	38
5.7. Hvem: Nettverk	39

5.8. Hvem: Foredragsholdere	40
5.9. Hvordan: Nettkurs og videokonferanser	40
5.10. Økonomi.....	41
5.11. Oppsummering	41
5.12. Tannhelsetjenesten.....	42
Referanseliste	43
Appendix: Eksisterende lederutdanning	44

Sammendrag

Behovet for kompetente ledere i helse- og omsorgstjenesten i kommunene er stort, det samme gjelder den fylkeskommunale tannhelsetjenesten. Gjennom arbeidsseminarer og kvalitative intervjuer med kommunalsjefer og enhetsledere har vi kartlagt det eksisterende utdanningstilbudet og behovet for lederutdanning med vekt på tema og organisering.

Det finnes per i dag et relativt bredt og variert utdanningstilbud for ledere, også flere rettet spesifikt mot helse- og omsorgstjenesten. Samtidig oppleves behovet for kontinuerlig utvikling og faglig påfyll for nye og erfarne ledere stort for mange, og ikke alle opplever at behovene er tilstrekkelig dekket når det kommer til tema og tilgjengelighet.

Lederne forteller om et behov for en bred kompetanse på mange felt, og vektlegger blant annet ledelse, økonomi, juss, Ikt og kjennskap til det kommunale systemet. De vektlegger et ønske om bedring i samarbeidet med tilgrensende aktører som spesialisthelsetjenesten og andre kommunale etater. De ser et behov for å kunne analysere befolkningsutviklingen og rette tjenester mot fremtidig behov. Og de ser et behov for kommunikasjonsferdigheter på flere plan, inkludert å ha en tydelig og god kommunikasjon med ansatte, en klar og tillitsvekkende kommunikasjon med administrativ og politisk ledelse, og en evne til å kommunisere med beboerne i kommunen.

Mens lederne formidler et sterkt ønske om mer ledelsesutvikling for seg og sine ledere, opplever flere at tid og ressurser fungerer som en brems. God organisering er viktig for at lederne skal kunne delta. De fleste lederne vektlegger at tilbudene bør gi studiepoeng og avsluttes med eksamen. Men for mange kan det også være for krevende å påbegynne en full mastergrad. For de fleste er det mest realistisk å være student på deltid, og studiesamlingene bør ikke være for lange. Tre-fire dager blir av mange betegnet som optimalt.

Studietilbud som tas sammen med lederkolleger er mest populære, særlig på grunn av mulighetene det gir til å skape faglige nettverk og læring i kommunen. Man bør være nøye med hvor tilbudet er lokalisert, tatt i betraktning vårt langstrakte land og en målgruppe med travle hverdager – flere ledere opplever lange reiseveier som et klart hinder. For mange er Gardermoen nærmere i reiseavstand enn kommuner i samme fylke. Det vektlegges at forelesere på utdanningene bør kjenne offentlig sektor og helst også helse- og omsorgssektoren.

Tannhelsetjenesten har en egen struktur og egne og klart økende utdanningsbehov for ledere. Rekruttering av odontologer til lederstillinger er også en utfordring. Et studieopplegg er i støpeskjeen. Trenger vi flere leverandører av undervisning, og/eller som leverer andre former for utdanningstilbud?

Vår undersøkelse viser at det er et klart ønske om kompetanseutvikling for ledere i helse- og omsorgssektoren. Samtidig ser vi at det også finnes et stort utvalg utdanninger på markedet allerede, og flere kommuner arrangerer egne løsninger de er fornøyd med. Det er et åpent spørsmål om KS og Helse- og omsorgsdepartementet skal ta et selvstendig initiativ for å få iverksatt utdanningstilbud for å komplementere det tilbudet som eksisterer, for eksempel ved å dekke temaer eller tilretteleggingsbehov som i mindre grad er dekket i dag. Eller om man heller skal fungere som en form for koordinator ved å hjelpe kommunene med å identifisere eller skreddersy en kombinasjon av eksisterende tilbud.

1. Innledning

Ledelsesutfordringene i helse og omsorgstjenestene er omfattende. KS og Helsedirektoratet har ønsket en kartlegging av eksisterende lederutdanningstilbud som er rettet mot eller inkluderer ledere i de kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenestene. Kartleggingen omfatter også tannlegetjenesten. I tillegg til kartleggingen av eksisterende utdanningstilbud, ønskes en kartlegging av opplevd *behov* for slik etter- og videreutdanning, *innholdet* i utdanningen, samt *tilretteleggingen*.

1.1. Bakgrunn

Den kommunale helse- og sosialsektoren er beskrevet som store og komplekse organisasjoner som stiller høye krav til lederskap, tverrfaglig samarbeid og samspill med blant andre helse- og sosialsektoren på statlig nivå (St.meld. nr. 25 (2005-2006):55). Sammenlignet med andre virksomheter har helse og omsorgssektoren få ledere per ansatte blant annet på grunn av en stor andel deltidsansatte.¹ I et langstrakt land som Norge stilles det også spesielle krav til ledelse i kommuner og kanskje spesielt fylkeskommuner der de ansatte er spredt over et større geografisk område. Dette er samlet med på å stille høye krav til ledelseskompetansen innen sektoren. En organisasjons og ledelsesstruktur med fokus på distribuert ledelse og horisontal organisering av styringen stiller også krav til ledelse på lavere nivåer (Pettersen 2010). Samtidig blir ledere i omsorgssektoren ofte rekrutterte fra fagfeltet, og mangler gjerne formell lederkompetanse (Nasjonal helse- og omsorgsplan 2011-2015). Det er derfor et klart behov for ledelsesopplæring for ledere i sektoren.

Det har vært mye fokus på å styrke ledelsesfunksjonene i helse- og sosialsektoren. Dette er et fokus som ble ytterligere forsterket med Samhandlingsreformen som krever økt samhandling mellom kommunale ledere og samarbeidspartnere innen andre deler av helsetjenestene. I en spørreundersøkelse til kommuner som hadde deltatt i satsningen «Flink med folk i første rekke» ble ledelseskompetanse trukket frem som en av de viktigste kompetansene de ville ha behov for når de skulle takle de nye oppgavene som fulgte av Samhandlingsreformen (Helgesen 2012).

Samhandlingsreformen har til formål å skape bedre finansielle, lovmessige og organisatoriske forutsetninger for god arbeidsdeling mellom spesialisthelsetjenesten og helse- og omsorgstjenesten i kommunene. Flere oppgaver skal løses lokalt, og det blir lagt større vekt på forebyggende arbeid - noe som stiller høye krav til ledelse på kommunalt nivå. Samtidig, som understreket i Innovasjon i omsorg (2011:11), er omsorgstjenester noe mer enn mobilisering av faglig og profesjonell kunnskaper og virksomheter. Etter sosialtjenestelovens § 1 skal tjenestene «bidra til at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig og til å ha en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre». Innovasjonsmeldingen løfter frem samhandlingsflaten som kommunene har mot det sivile samfunn, og understreker at kommunene kan og skal, på en helt annen måte enn spesialisthelsetjenesten, spille på alle de ressurser som omgir det enkelte individ. Begrepet «Den andre samhandlingsreformen» viser til kommunens grenseflater mot det sivile samfunn, og hvordan helse- og omsorgstjenester skjer i et samspill mellom næromsorg, medborgerskap og samproduksjon. Ledelse i helse- og kommunaltjenester på kommunalt nivå må i lys av dette være orientert mot det sivile samfunn, samtidig som brukeren settes i sentrum for aktivitetene. Dette innebærer at ledelsen må være organisert på måter

¹ I følge St.meld. nr. 25 er det mer enn 30 årsverk per leder i omsorgstjenesten. I enkelte kommuner kan det være over 50 ansatte per leder på grunn av mange deltidsstillinger (St.meld. nr. 25:66).

som bidrar til å skape, understøtte og gi retning for innovativt samarbeid på tvers av sektorer og dra inn andre relevante aktører i dette arbeidet. Kommunikative ferdigheter blir også viktige, som vi skal se.

AFI rapporten «Ledelse og lederutdanning kommunenes helse og omsorgstjeneste» viste at respondenter i høy grad opplevde at kommunens helse og omsorgstjenester har hatt fokus på ledelse, men at økonomiske rammer satte begrensninger for ledelsesutviklingen i sektoren. Majoriteten mente at eksisterende tiltak kun i noen grad dekket dagens behov, og ledelseskompetansen ble gjengitt som middels. Undersøkelsen, som var gjennomført i forkant av innføringen av samhandlingsreformen, viste til en forventning om økt behov for ledelse innenfor enkelte av kommunens virksomheter innen helse og omsorgstjenester, og behov for mer faglig orientert ledelse.

Kartleggingen viste en bred oppslutning om en opplæringspakke til kommunale ledere. Man ønsket seg en ledelsesutdanning for alle nivåer, også en praktisk rettet ledelsesutdanning på lavere nivåer. Lederutviklingen bør ifølge respondentene skje gjennom en kombinasjon av kommunale, regionale og nasjonale tiltak.

Siden kartleggingen ble gjennomført i 2010 har det vært flere satsinger på ledelsesutvikling i helse- og omsorgstjenesten. Blant annet har Helsedirektoratet vært involvert i oppretningen av et nytt studieprogram ved høyskolen i Hedmark.

Ledelse var i tillegg vektlagt gjennom satsingene «Flink med folk» (Moland 2007) og «Flink med folk i første rekke» (Helgesen 2012). Regjeringen og KS har i avtalen om kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenesten forpliktet seg til å legge til rette for god ledelse og stimulere til ledelsesutvikling lokalt. Sosial- og helsedirektoratet og KS samarbeider om ledelsessatsingen «Flink med folk i første rekke». Denne satsingen er en oppfølger av «Flink med folk», evaluert av Fafo (Moland 2007).

1.2. Kort om fylkestannhelsetjenesten

Tannhelsetjenesten har generelt en ledelsesstruktur med fylkestannlegen som øverste leder. Det vil variere om vedkommende sitter direkte i rådmannens ledelsesgruppe, eller er representert der med en annen overordnet. Under fylkestannlegen er det som oftest overtannleger med ansvar for regioner, som igjen har en klinikkjef som leder. Mange av klinikkene vil være så små at klinikkjefen har ledelse som en liten del av arbeidet.

Denne strukturen er nå under endring til større klinikker der sjefene får en viktigere rolle, mens behovet for overtannleger kan tones ned. Dette kommer vi tilbake til.

1.3. Mandat

Gjennom en kartlegging av det eksisterende tilbudet til lederutdanning for helse og omsorgssektoren, og en kartlegging av opplevd behov, skal arbeidet gi KS og Helsedirektoratet et viktig kunnskapsgrunnlag for videre arbeid med å sikre et målrettet og hensiktsmessig utdanningstilbud i landets kommuner. Vi søker å gi en innsikt i hvordan dagens tilbud forholder seg til de behov vi får formidlet fra kommunene, og på hvilke områder videre arbeid bør fokuseres. Dette gjelder både om dagens tilbud tilfredsstillende deres behov til faglig innhold, men også om tilbudet er tilrettelagt på en slik måte at nåværende og fremtidige ledere i helse og omsorgssektoren kan benytte seg av det.

Per i dag finnes ingen samlet oversikt over utdanningstilbud innen ledelse og lederutvikling beregnet på ledere i de kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenestene. Og vi kjenner ikke til at det har vært gjort noen kartlegging av det eksisterende tilbudet tidligere.

Kartleggingen fokuserer på følgende tre hovedtemaer:

- I. Status for kommunens organisering av ledelse og ledelsesutvikling, samt hvilke utdanningstilbud som de kan benytte seg av.
- II. Kompetansebehovet i kommunene og derigjennom hva som behøves av utdanningstilbud
- III. Hvordan utdanningen best bør tilrettelegges og organiseres for å tilfredsstille kommunenes behov.

De samme temaene er dekket for fylkestannhelsetjenesten.

2. Metode og data

Prosjektets er delt i flere arbeidsbolker for å sikre en rik innhenting av informasjon fra relevante kilder. Delene er ikke presentert i kronologisk rekkefølge, men har foregått overlappende i tid.

2.1. Del 1 Arbeidsseminarene

I del 1 av prosjektet er det gjennomført to arbeidsseminarer, ett i begynnelsen av april 2014, og ett i slutten av samme måned. Her ble det invitert representanter fra kommuner av forskjellig karakter. Det første seminaret foregikk i Oslo med deltakere fra Sør-Norge, med en hovedvekt fra det sentrale Østlandsområdet. Det andre var i Trondheim med representanter fra kommuner i Midt- og Nord-Norge, med en hovedvekt på kommuner i de tre nordligste fylkene.

Vi la opp til at hvert seminar skulle ha maksimalt ti deltakere for å få en god kommunikasjon og et målrettet arbeid. I praksis ble det – på grunn av frafall - henholdsvis 8 og 7 deltakere på de to seminarene, noe som ga god tid til alle deltakeres bidrag. Samtidig var det ikke noe problem å «fylle» den oppsatte tiden, snarere tvert imot.

KS bisto i utvelgelsen av deltagere, ved å gi oss liste over potensielle deltakere. Deltakerne ble en blanding av personer med ledelsesansvar i kommunene, med vekt på enhetsledere og kommunalsjefer. I matrisen nedenfor har vi presentert deltakerne (anonymt) gjennom å rubrisere dem etter stilling, kommunestørrelse, sentralitet og region.

I tillegg til deltakerne fra kommunene kommer prosjekt- og seminarlederne fra AFI, samt observatørene fra KS og Helsedirektoratet som var tilstede på begge seminarene. De sistnevnte hadde en bevisst passiv, lyttende rolle på seminarene, det var lederne fra kommunene som var hovedpersonene.

På seminarene tok vi for oss:

1. Erfaringer med ledelse i kommunen.
2. Erfaringer med lederutdanning.
3. Design av timeplan: hvilke temaer må med.
4. Tilrettelegging og organisering

I tillegg til seminarene kommer deltakelse på et rådmannsutvalgsmøte. Vi deltok på møtet for et av Østlandsfylkene. Der fikk vi en drøy halvtime til å hente ut det mest sentrale av synspunkter fra denne gruppen. Vi ba samtidig om at de som ikke fikk sagt alt de ønsket å si, kontaktet oss på epost etter møtet.

Tabell 1. Deltakere på arbeidsseminarene

Stilling	Antall innbyggere i kommunen *	Sentralitet **	Region
Enhetsleder	Noe større	Sentrale	Øst
Virksomhetsleder	Stor	Sentrale	Øst
Enhetsleder	Noe større	Sentrale	Øst
Leder miljøarbeidstj.	Stor	Sentrale	Øst
Enhetsleder	Noe større	Sentrale	Øst
Seksjonssjef	Største	Sentrale	Øst
Enhetsleder	Noe større	Sentrale	Øst
Enhetsleder	Stor	Sentrale	Vest
Avd.leder sykehjem	Liten	Mindre sentrale	Nord
Rådgiver i kommunen	Stor	Noe sentrale	Nord
Avd.leder pleie/oms	Liten	Minst sentrale	Nord
Avd. leder psykiatri	Største	Sentrale	Nord
Leder miljøterapi.	Noe større	Mindre sentrale	Nord
Enhetsleder	Noe større	Minst sentrale	Nord
Leder helsehus	Største	Sentrale	Midt

*Kategori Liten: Under 5000 innbyggere

Kategori Noe større: 5000-19 999 innbyggere

Kategori Store: 20 000 – 49 999 innbyggere

Kategori Største: 50 000 innbyggere og mer

**Tilsvarende SSBs firedeling <http://stabas.ssb.no/ItemsFrames.asp?ID=5285601&Language=nb>

2.2. Del 2 kvalitative intervjuer

I tillegg til arbeidsseminarene gjennomførte vi 12 kvalitative intervjuer med et utvalg kommunalsjefer eller personer i tilsvarende funksjon, samt noen få enhetsledere som ikke hadde anledning til å delta på arbeidsseminar. Det ble i tillegg intervjuet tre informanter fra fylkeskommunenes avdelinger for tannhelse. Intervjuene ble gjort over telefon.

Her ønsket vi å intervjuer informanter fra et bredest mulig utvalg av kommuner, og særlig kommuner som ligger lite sentralt til i forhold til deltakelse i arbeidsseminarene.

Intervjuguiden ble utarbeidet blant annet med tanke på å hente inn mer dybdeinformasjon relatert til spørsmål som ble dekket av Pettersen (2010) - «Ledelse og lederutdanning i kommunenes helse- og omsorgstjeneste. Resultater fra en kartleggingsstudie.». Fokuset var også på spørsmål av praktisk nytte for videre utvikling av ledelsestrening for ansatte i helse og omsorgssektoren. Spørreskjemaene fulgte i stor grad samme disposisjon som temaene på arbeidsseminarene.

Tabell 2. Deltakere i intervjuer

Stilling	Antall innbyggere i kommunen*	Sentralitet*	Region
Kommunalsjef	Liten	Mindre sentrale	Nord
Enhetsleder sykehjem	Noe større	Sentrale	Øst
Kommunalsjef	Noe større	Minst sentrale	Nord
Kommunalsjef	Noe større	Sentrale	Sør
Kommunalsjef	Noe større	Sentrale	Nord
Kommunalsjef	Noe større	Sentrale	Midt
Kommunaldirektør	Største	Sentrale	Vest
Personalsjef	Stor	Mindre sentrale	Midt
Kommunalsjef	Stor	Sentrale	Øst
Avdelingsleder	Liten	Mindre sentrale	Nord
Personalsjef	Noe større	Mindre sentrale	Nord
Helse og omsorgssjef	Liten	Minst sentrale	Nord
Fylkestannlege			Øst
Fylkesrådmann			Øst
Overtannlege			Øst
Tannlegeforeningen			

*Kategori Liten: Under 5000 innbyggere

Kategori Noe større: 5000-19 999 innbyggere

Kategori Store: 20 000 – 49 999 innbyggere

Kategori Største: 50 000 innbyggere og mer

**Tilsvarende SSBs firedeling <http://stabas.ssb.no/ItemsFrames.asp?ID=5285601&Language=nb>

For å kunne beskytte anonymiteten til respondentene tilstrekkelig vil de heretter kun bli omtalt som Kommunalsjef eller Enhetsleder for å indikere hvilket nivå de er på.

2.3. Fylkestannhelsetjenesten

Datainnhenting på dette feltet begynte med et lengre intervju med en fylkestannlege som ga oss en serie med andre kontakter vi kunne bruke. Men først og fremst mente han vi burde kontakte Tannlegeforeningen fordi de konkret arbeider med å lage et tilbud om ledelsesutdanning for tannleger. Vi hadde derfor et lengre møte med Tannlegeforeningen der det blant annet framgikk at de var i ferd med å utarbeide en kvantitativ undersøkelse av behovet for lederutdanning for tannleger i både offentlig og privat sektor. Før møtet med dem, hadde vi et telefonintervju med en overtannlege i en mellomstor by på Østlandet. På det møtet i rådmannsutvalget som vi var på (beskrevet over), var det også en fylkesrådmann. Han redegjorde kort for behovet for ledelsesutdanning for tannleger i hans fylke.

På basis av inntrykket fra disse telefonintervjuene og møtet med tannlegeforeningen, har vi valgt å avslutte datainnhenting der, i det feltet antagelig best egner seg for å begynne med en kvantitativ tilnærming. Vi fikk imidlertid mye overordnet kunnskap av interesse fra de to intervjuene og møtet med foreningen, og dette vil vi presentere under de enkelte punktene og avslutningsvis.

2.4. Materialets utsagnskraft

Samlet har vi intervjuet eller hatt på arbeidsseminar 36 informanter fra kommunene og fylkeskommunene/tannhelsetjenesten. Disse fordeler seg på 26 kommuner, tre fylkeskommuner og tannlegeforeningen.

Vårt materiale inneholder utsagn fra personer fra svært forskjellige posisjoner i det kommunale og fylkeskommunale Helse-Norge. Vi får høre beretninger fra kommuner med svært forskjellig sentralitet, størrelse og regional beliggenhet. Informantene befinner seg på forskjellige nivåer i ledeshierarkiet, har store forskjeller i erfaring og har forskjellig faglig bakgrunn. Materialets styrke er altså *bredde*.

Totalt har vi hatt informanter fra 26 kommuner, dette utgjør om lag 6 prosent av landets kommuner. Hvis det er slik at man savner et bestemt perspektiv eller bestemte opplysninger, kan dette altså skyldes tilfeldigheter og ikke at slike perspektiver eller opplysninger ikke ville kommet fram med et større materiale. Men vi har vektlagt dybde og til dels bredde, noe vi opplever har gitt oss et fylldig og godt materiale.

Våre funn vil bli presentert under i fire hovedoverskrifter. Først vil vi gi en beskrivelse av hvordan kommunene og fylkestannlegen i dag organiserer sin lederutvikling og hvilke utdanningstilbud som er tilgjengelig for dem. Deretter følger en beskrivelse av hvilke kompetansebehov og ønskede temaer for lederutdanninger lederne beskriver, etterfulgt av en beskrivelse av deres behov og ønsker for organiseringen av et eventuelt utdanningstilbud. Til slutt vil en tabell med oversikt over det eksisterende lederutdanningstilbudet for ledere i helse og omsorgssektoren presenteres i et appendix.

3. Lederutvikling i helse- og omsorgssektoren

Lederne i studien forteller om en helse og omsorgssektor med mange ledere og store lederutfordringer.

«Generelt er behovet for lederutvikling betydelig, særlig innen pleie og omsorg. Der har man store, komplekse organisasjoner: Mange ansatte i mange yrkesgrupper som jobber døgnet rundt. Det er et markant behov.» Kommunalsjef

Også innen fylkestannhelsen opplever de et økende behov for ledelse grunnet en utvikling mot stadig større klinikker med mange ansatte med forskjellig bakgrunn (tannleger, tannpleiere og sekretærer). Dette er en utvikling som antakelig er tydeligst i offentlig sektor, men tendensen er klar hos private også.

Utgangspunktet for mange har vært at helsepersonell ofte blir rekruttert inn i lederstillinger med lite ledelsesutdanning og ledelseserfaring før de begynner i stillingen. Dette skaper et klart behov for å fokusere på ledelsesutvikling for ledere som så trer inn i stillingene. Noen opplever også en tilleggsutfordring knyttet til å få beste kandidatene til søke.

«Leder i helse og omsorg har ofte, si de fleste tilfellene, vært rekruttert som følge av at de er gode fagpersoner i tjenesten, og det er noe annet enn å bedrive ledelse, så vi har et stort potensiale der.» Kommunalsjef

«De områdene jeg hadde for lite kunnskap om, måtte erverve meg kunnskap etter at jeg ble leder, for jeg skulle aldri være noe leder, det var bare tull, jeg trivdes jo best med å jobbe turnus jeg, men sånn ble det ikke.» Enhetsleder

«Vårt store problem er rekruttering inn, og få folk motiverte til å være ledere. Det er en Uriaspost i gapet mellom fag og økonomi. Ikke alltid de beste som søker.» Kommunalsjef

Men dette er også i utvikling, og flere kommuner opplever at de i større grad nå enn tidligere kan rekruttere ledere med ledererfaring og/eller lederutdanning fra før. Dette gjør at kompetansegrunnlaget også hos nye ledere vil variere.

«Når vi også søker nye ledere så har jo de fleste en eller annen form for ledelseutdanning, og det var jo ikke vanlig for noen år siden, så det er også noe nytt» Kommunalsjef

3.1. Organisering av lederutdanning

Dette utdannings og utviklingsbehovet løses på flere måter, fra utvikling, kurs, lederskoler og fora i regi av kommunen, til at de ansatte deltar på etablerte masterprogrammer og tilsvarende tilbudt av Universitet- og høyskolesektoren. Flere kommuner støtter de ansatte når de deltar på utdannings-tilbud gjennom høyskoler og universiteter, for eksempel gjennom tilskudd og/eller permisjon med lønn til å delta på samlinger. Noen høyskoler og universiteter åpner også for at relevante aktører kan reservere faste plasser på deres program.

Enkelte kommuner kjøper også inn skreddersydde ledelsesutviklingspakker fra tilbydere som AFF, NHH, BI, Considium, Høgskolen i Hedmark og en rekke andre høyskoler, universiteter og private tilbydere. Noen leier inn forskjellige foredragsholdere for ledersamlinger kommunen selv arrangerer. Det er kurs og programmer tilbudt spesielt til helseledere, bl.a. med temaer knyttet til samhandlingsformen, men mange kommuner legger opp til felles ledersamlinger og kurs for alle kommunale ledere,

og enkelte holder også samlinger og kurs i samarbeid med nabokommuner. Noen kommuner holder kurs og samlinger uten eksterne bidragsytere. Flere kommuner opplyser at de deltar og har deltatt på kurs tilbudt av KS - som for eksempel styringsdatakurs. Flere bruker eller har brukt en kombinasjon av flere av disse strategiene.

«Utviklingen bør skje hele tiden, og så kan det gjøres på mange områder. Nå velger mange å ta videreutdanning innenfor helseledelse/ personalledelse/ BI-fag, men vi har også satt i gang et lederutviklingsprogram der vi har kjøpt en privat aktør til alle ledere i kommunen som vi kjører likt, og det går på veldig mye på personalledelse, og bli god på folk rett og slett. [...] Det er Hartmark Varde som har opplegget for oss som går over to år, med samlinger og ikke minst oppfølgingsarbeid mellom samlingene. [...] Vi forsøker å få opp coacher som er villige til å være veiledere for nye ledere»
Kommunalsjef

«Vi har hatt lederutviklingsprogram som vi har hatt alle virksomhetslederne på og nå også mellomlederne på noe tilsvarende program. Det går over ett, hvis ikke to år hvor de er på samlinger. Samt at vi har en gang i året hvor vi har alle lederne samlet for å snakke om utfordringene ved det å være leder. [...] vi har kjøpt det, det er eksternt, så vi har hatt foredragsholdere inne, og så har vi hatt coach inne, som også var kjøpt eksternt.» Kommunalsjef

Lederutdanningen i fylkestannhelsetjenesten skjer også på flere måter. Tidligere arrangerte Helsedirektoratet de såkalte «Bygdøykursene» der det var samlinger over fem uker med utdanning i samfunnsodontologi og ledelse. Disse kursene ble imidlertid avviklet mange år tilbake, men noen av de fungerende lederne i dag vil ha gjennomgått dette kurset. I de forskjellige fylkeskommunene har man ofte generelle lederprogram for ledere innen de forskjellige virksomhetsfeltene, og på et forholdsvis høyt nivå. Programmene er for eksempel ikke beregnet på klinikksjefene. Programmene har ikke eksamen og gir ikke studiepoeng. Det opplyses videre at de at tannleger har en kvote på én plass årlig på den erfaringsbaserte masteren i Helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo, - referert til som Ole Berg-skolen. Utover dette er det også noe bruk av andre eksterne tilbydere som BI.

3.2. Eksempler på konkrete utdanninger og utviklingstilbud

En oversikt over ledelsesutdanninger tilbudt til ledere i helse og omsorgsektoren gjennom høyskole og universitetssystemer er presentert i Appendixet. Noen lederutdanninger og utviklingsprogrammer er verdt å trekke frem som eksempler på spennet i utdanningstilbud som finnes på markedet.

På oppdrag fra Helsedirektoratet arrangerer Høgskolen i Hedmark, Fagakademiet og Ressurscenter for omstilling i kommunene (RO) et nasjonalt utdanningsprogram der kommunene selv kan velge og plukke mellom fire moduler; «Ledelse av myndiggjorte medarbeidere og utvikling av personlige lederferdigheter», «Strategisk kompetanseplanlegging, -styring og -utvikling», «Virksomhetens økonomistyring og kvalitetsutvikling» og «Samhandling, kommunikasjon og forhandlingskompetanse». Hver modul utgjør 7,5 studiepoeng på bachelornivå. Studiet er basert på at en eller flere kommuner sammen bestiller modulene, det er per i dag ikke mulig for enkeltpersoner å melde seg opp. Siden 2012 har 101 kommuner hatt med deltakere og 1000 studenter har deltatt på ett eller flere av de fire emnene.

Også KS er inne og jobber med Universitet og høyskolesektoren med undervisningsopplegg for ledere. Pågående eksempler på dette er Høgskolen i Telemark og Høgskolen i Buskerud og Vestfold som på oppdrag fra KS i Buskerud, Telemark og Vestfold arrangerer «Lederutvikling i samhandlende tjenester rundt utsatte barn og familier». Kurset gir 15 studiepoeng og det er kommunene som bestemmer hvem

av sine ledere som skal delta. En viktig komponent i kurset er et utviklingsprosjekt i kommunen som forankres hos rådmannen, som til slutt skal presenteres på en eksamenskonferanse. Et annet eksempel er et samarbeid mellom KS Agder og Sørlandet sykehus, som med foredragsholdere fra BI leverer et lederutviklingsprogram for 1.- og 2.linjetjenesten innen psykisk helsevern, med 15 deltagere fra helseforetaket og 20 deltagere fra kommunene. Utfordringene og mulighetene i samhandlingsreformen er trukket frem som premissene for kurset som var arrangert som en pilot.

Av kurs som ligger på det «åpne markedet», det vil si som enkeltpersoner fritt kan melde seg på, finnes det erfaringsbaserte og tilrettelagte masterprogram, bachelorprogram, årsstudium og frie emner. To forskjellige eksempler på erfaringsbaserte mastere finner vi ved Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen. Universitetet i Oslo arrangerer en erfaringsbasert master i helseadministrasjon på 90 studiepoeng master på heltid med daglig undervisning, der det er et krav om 1 års fri fra jobb for å kunne delta på kurset. Universitetet i Bergen arrangerer en erfaringsbasert master i helseledelse, kvalitetsforbedring og helseøkonomi. Helseledelse, helseøkonomi og kvalitetsforbedring utgjør hvert sitt kurs på 20 studiepoeng som kan tas uavhengig av hverandre, men dersom man tar alle tre kan man avlegge en 30-studiepoengs masteroppgave for å oppnå mastergraden. Studiet er et deltidsstudium med obligatoriske samlinger.

Et eksempel på en bachelorgrad for helseledere er Bi som arrangerer Bachelor of Management med fordypning i helseledelse. Graden tilbys med tre program på 30 studiepoeng hver innen ledelse og helsetjenestens rammer, igjen kan man ta hvert enkelt kurs uten å ta hele graden. Kombinert med 90 frie studiepoeng resulterer kursene i en Bachelorgrad. Hver program gjennomføres over et år med samlinger.

I tillegg til de hele gradene tilbyr et stort antall av høyskolene og universitetene enkeltemner. Et slik eksempel er Høgskolen i Volda som tilbyr blant annet kursene «kommunal økonomi» som arrangeres som nettstudium og «Ledelse i helse- og sosialtjenestene» og «Helse og omsorg i plan». Sistnevnte er et kurs som tilbys ved seks utdanningsinstitusjoner og er finansiert av Helsedirektoratet, med KS som oppdragsgiver.

Det finnes også flere tilbud på kurs og etterutdanning som ikke gir uttelling i studiepoeng, som for eksempel nettstudiet «Lederskolen for offentlig sektor» fra NKI, eller 2 dagers-kurset «Grunnkurs turnusplanlegging» fra Fagakademiet.

Kurstilbudet er med andre ord rikt både i temaer og i organiseringsformer. Det samlede tilbudet er også noe uoversiktlig med variasjon i hvor og hvordan de utlyses og avrettes.

3.3. Behov utover det som finnes

Det eksisterende utdanningstilbudet per i dag er rikt. Det varierer mellom lederne i studien i hvilken grad de opplever at deres behov er mettet. De fleste av lederne opplever et mer kontinuerlig behov for lederutvikling og påfyll forsterket av et endrende behov til hva de må kunne og et stadig påfyll av nye ledere, og en annerkjennelse av at du aldri er ferdigutlært som leder.

Noen opplever at deres behov for utdanning er dekket av det eksisterende tilbudet, men at det heller står på andre faktorer som tid og penger som gjør at man ikke strekker til. Det er stor variasjon mellom eksisterende tilbud både i kostnader og omfang av tilbudene.

«Det er store og økende behov for kunnskap om samhandling, deres roller i systemet, kommunikasjon med politikere og personalledelse. Men tilbudene som kan dekke utdanningsbehovet er til stede, problemet er å finne tid og ressurser. Kompetansen trengs ikke bare hos enhetsledere, men også nedover i systemet (avdelingsledere).» Kommunalsjef

Og noen opplever at tilbudet er godt på flere områder, men at det er spesielle temaer de gjerne skulle hatt bedre dekket.

«Veldig velkomment. Kanskje spesielt dette med planleggingsutfordringene. Med de organisatoriske utfordringene, utfordringer med bruk av private initiativer og frivillige. For det er ting man ikke finner. Det er vanskelig for en kommune når man skal kjøpe et kurs av en tilbyder. For det er litt sånn spesialkompetanse. Det er mye lettere å få tilbud på det som er sånne tradisjonelle lederutviklingstema. Hvis KS skal lage noe for helse og omsorgsektoren så er det en unik mulighet til å rette det mot strategisk planlegging.» Kommunalsjef

«Jeg tror det er viktig at man da må selge det inn med noe nytt. Jeg tror veldig mange av de lederne jeg har, har gått på noen form for lederopplæring og kanskje også har administrasjon og ledelse fra andre steder. Så det må være noe som treffer tiden. Da tenker jeg nettopp de endringene vi ser, i forhold til behov for innovasjonstenkning, i hvert fall å tenke nytt i forhold til velferdsteknologi, økonomi, det må være noe man føler at dette har jeg ikke vært gjennom før.» Kommunalsjef

Andre opplever at tilbudet er mangelfullt. Her er det klare tegn til en geografisk komponent. Der de kommunene som holder til i sentrale strøk lettere har tilgang på et større spekter av tilbud tilstrekkelig tilrettelagt for deres behov, i motsetning til kommuner i mindre sentrale områder med vesentlig lengre reisevei og vanskeligere tilgang til eksisterende tilbud.

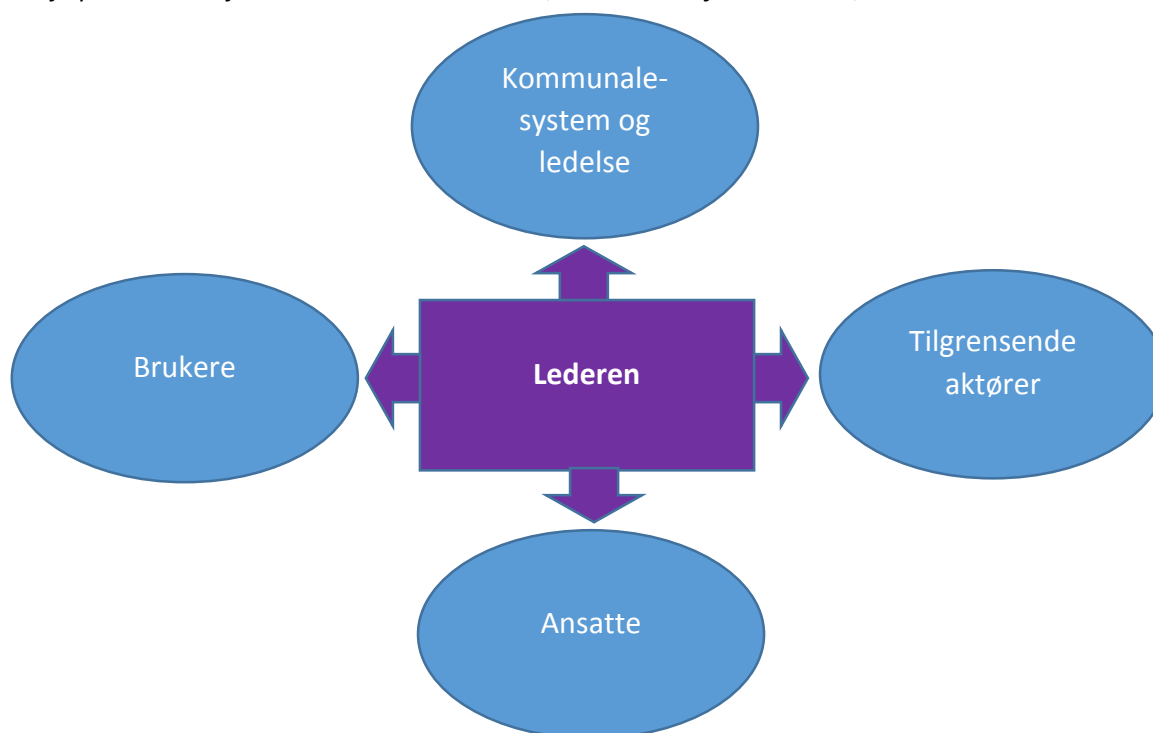
4. Kompetansebehov

Gjennom samtaler med enhetsledere og kommunalsjefer - med lang og kortere ledererfaring, fra små og store kommuner, og fra kommuner med god råd og dårlig råd - har vi fått skissert et stort spekter av forskjellige virkeligheter og utfordringer knyttet til hver enkelt kommune og hver enkelt leder og lederstilling. Mye av tematikken og behovet for lederkompetanse går likevel igjen, på tvers av kommuner og på tvers av ledernivå. Noe av det som er fremtredende er det store omfanget av kompetanse lederne opplever et behov for - også på lavere ledernivåer. Mer enn å ønske å være eksperter på ett eller to temaer, trenger de å være gode på mange flere.

«Som leder i det offentlige og kanskje særlig innen helse og omsorg, så bør man være supermenneske fordi at man bør være sterk faglig, [...] du må være organisasjonspsykolog helst, gjerne jurist, planlegger, og økonom ikke minst, sånn at det er ganske store krav til ledere i dag. Jeg har vært leder i ganske mange år, og jeg ser jo det at det blir ikke noe mindre.» Kommunalsjef

Lederens oppgaver, utfordringer og kompetansebehov kan på mange måter reflekteres gjennom fire kjernerelasjoner som vil gå igjen gjennom de enkelte kompetansebehovene; forholdet til de ansatte de skal lede, forholdet til andre tilgrensende aktører og tilbydere, forholdet til det kommunale og offentlige systemet, samt kommunal og politisk ledelse, og ikke minst forholdet til brukeren. Brukeren kan da sees både som den enkelte pasient som skal gis riktig og god behandling, som den samlede pasientgruppen som det skal prioriteres mellom, og som den samlede befolkningen i kommunen. Lederne forholder seg direkte til spørsmål om tjenester og brukerne, men en stor del av deres historier og kommentarer reflekterer også et indirekte forhold til brukeren; for eksempel når lederen påvirker, motiverer og utvikler de ansatte for at de ansatte til gjengjeld kan tilby gode tjenester til brukerne.

«Men det viktigste, grunnen til at jeg er her, at jeg har jobb, er jo fordi det er folk der ute som trenger ulik hjelp. Så det er jo sånn sett overordnet alt, at vi er her for brukeren, men som leder så er det jo



Figur 1: Lederes fire kjerne forhold

viktig at man er god på teambuilding med dem (de ansatte red.anm.), gjøre dem gode, er støttende for dem, tydelig i forhold til hvor grensen går, bygge dem opp, sørge for at de utvikler seg og så videre, som igjen pipler nedover i organisasjonen, som igjen gjør at vi har et godt arbeidsmiljø, og at de er godt kvalifisert også videre» Kommunalsjef

Utfordringene og kompetansebehovet beveger seg også over en tidsdimensjon. Mye handler om å takle her og nå; se de ansatte man har, forholde seg til de kommunale planene som er vedtatt, ta imot pasientene spesialisthelsetjenesten skriver ut, behandle de pasientene som venter. Men lederne reflekterer også over morgendagen, løfter blikket på hvilke pasienter og brukere de vil møte i morgen, hvilke ansatte og kompetanse de vil trenge da, hvilken rolle tilgrensende aktører kan spille da og hvordan de kan påvirke morgendagens politikk og planverk. Denne dimensjonen kan også oppleves som motstridende av lederne når dagens behov gjør det vanskelig å finne tid til å se og planlegge fremover.

«I løpet av mine siste 10 år har den lederrollen forandret seg kjempemye. Det er mer og mer teknologi du skal betjene, lønn du skal servere, mer sekretær oppgaver som blir dyttet inn i de stillingene. Det er utfordrende å skulle være innovativ og samtidig kjøre lønn.» Enhetsleder

Samlet betyr dette en rekke forskjellige kompetansebehov blant lederne i helse og omsorgssektoren. De behov som har kommet frem som mest fremtredende gjennom ledernes fortellinger om utfordringer og ønsker om lederutdanning vil bli diskutert enkeltvis under. Flere av temaene er i mindre eller større grad overlappende med hverandre. Og mye av det deltagerne har sagt omhandler i en og samme setning ofte både to og tre av de forskjellige temaene som er trukket frem her. Temaene reflekterer slik ikke nødvendigvis selvstendige og uavhengige fag på en timeplan, men forskjellige stikkord og fokusområder som har stått sentralt gjennom data-innsamlingen og som må sees i sammenheng med hverandre.

Overgripende for alle disse temaene er behovet for å lære både teori og prosess på en praksis-nær måte. Flere av lederne ytrer ønsker om å lære blant annet organisasjonsteorier, teorier fra gruppepsykologi og motivasjonsteorier, i tillegg til mer praksisnære verktøy. Men kunnskapen må være anvendbar. Kursene vil oppleves som nyttige i den grad de fører til bedre ledelse og tjenester i kommunen. Lewin uttrykte i sin tid at ingen ting er så praktisk som en god teori (Lewin, 1952), og flere av lederne ønsker nettopp det; teori og verktøy de kan bruke.

«Generelt er det viktig at ledelsesutdanningen er praktisk orientert, og gir folk verktøy i hverdagen.» Kommunalsjef

Det er også flere av deltagerne som understreker behovet for kontinuerlig utvikling og oppdatering. Behovet for kunnskap og ferdigheter oppleves som stort, men også i endring. Like viktig som å lære lederne kunnskap om disse temaene per dags dato, er det antagelig å gi dem kunnskapen, innsikten og verktøyene til å fortsette læringsprosessene og utviklingen i sine og andre ferdigheter i kommunen i tiden etter kurset er ferdig.

4.1. Ledelse og personalarbeid

Ledelse har blitt definert på mange måter - ut i fra en posisjon, et maktforhold, en adferd, som et verktøy og som en prosess (Northouse, 2004). Northouse (2004) definerte ledelse som når et individ påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål. Ladegård and Vabo (2010) trekker frem lederens adferd mot sine ansatte. Felles for de fleste definisjoner av ledelse er at forholdet mellom lederen og

de ansatte (de som ledes) står sentralt. Når vi snakker om lederen som en person eller en rolle, går deres arbeidsoppgaver utover hva som defineres som utøvelse av ledelse, men forholdet til de ansatte er fremtredende, og dette gjenspeiles også i deltagernes utsagn.

Flere ledere legger vekt på et generelt fokus på ledelse, og det å skape bevissthet rundt lederrollen og å dyrke ledelse som et eget kompetansefelt som fortjener tid og oppmerksomhet.

«Det viktigste jeg vil trekke frem er det å fremelske det med ledelse som et eget fag i helse og sosialsektoren» Enhetsleder

«Når det gjelder type internkontroll, holde orden i eget hus, prosedyrer, rutiner, HMS kontroll og sånn, så greier vi stort sett å ivareta det på en god måte på grunn av de støttende stabsfunksjonene, så det tusler og går. Det jeg synes er viktig er det å få ledere til å få den ydmyke holdningen og rollen i forhold til det å være leder, og at man aldri er ferdigutviklet og at man aldri kan bli god nok på mennesker. Jeg synes temaer som relasjonsledelse for eksempel, hvordan relasjonene påvirker hverandre, er noe alle ledere trenger å ha noe kunnskap om.» Kommunalsjef

Respondentene trekker frem behovet for kompetanse på flere områder knyttet til eller underordnet ledelsesutøvelse, som helsefremmende ledelse, verdibasert ledelse, relasjonsbygging, motivasjon, bygging av arbeidsmiljøet og arbeidsklimaet, konflikthåndtering og situasjonsbestemt ledelse.

«Som ledere må de lære seg å bygge relasjoner. Sykepleiere har ofte høy kompetanse faglig. Så blir lederjobben bestående av rapportering og rekruttering. Dette går på bekostning av det daglige personalarbeidet.» Kommunalsjef

«Helsefremmende ledelse tror jeg er kjempeviktig, hva skaper gode arbeidsplasser, hvorfor har jeg lyst til å gå på jobben? Hvilket eierforhold har jeg til jobben? Hva er det som gjør at jeg har lyst til å jobbe her? Du blir sett og du blir hørt, og du har muligheten til å påvirke med din kompetanse, både fag og realkompetanse.» Kommunalsjef

«Jeg tror dette med situasjonsbestemt ledelse er en kjempegod investering i ledere, ikke bare de nye ledere, men også de som har vært ledere en stund, hvor bevisste er vi på hvordan type ledelse vi utøver i ulike situasjoner, så har jeg sagt noe om endringsledelse, og så er det det her med myndiggjorte ansatte, at man bruker mye tid på å gå sammen ansatte med en felles mål og retning.» Kommunalsjef

Ledelsesutfordringene samspiller også med andre kompetansefelt som juss, slik at hva lederen ønsker å oppnå med de ansatte også med sees i samspill med hva lederen kan og er forpliktet til å gjøre.

«Det er det her med arbeidsmiljøet, det å bli god på å forstå de ulike faktorene som rår i arbeidsmiljøet, kjenne arbeidsmiljøloven. Jeg tror mange ledere kjenner jo til det, men er kanskje ikke gode nok på - det ene er jo å kjenne de lovene som gjelder, den andre tingen er jo hvordan anvender du den. Hvordan bruker du det i praksis når det er så flott sagt at du skal sørge for et godt psykososialt arbeidsmiljø, hva betyr det i praksis for deg som leder? Metoder for å jobbe med arbeidsmiljø, for jeg tror at litt av nøkkelen til suksess ligger i det. Hvordan klarer du som leder å jobbe godt med arbeidsmiljø og være tydelig på konflikter, å tørre å bringe det inn, og si at her er det en del ting som ligger. Det tenker jeg er viktig kunnskap.» Kommunalsjef

De tre mest fremtredende ledelseskompetansene i respondentenes fortellinger er kunnskapsledelse, endringsledelse, og håndtering av vanskelige personalsaker.

Kunnskapsledelse

En viktig del av ledelse er hvordan man kan få de ansatte til å yte best mulig. En sentral side av ledelse blant lederne i helse og omsorgssektoren er da kunnskapsledelse. Dette handler om å vite hva man trenger, ha riktig kompetanse på rett plass til riktig tid, og utnytte kompetansen til de ansatte på en best mulig måte.

En side av kunnskapsledelse handler om ivaretaking og utvikling av kompetansen til de ansatte man har, og sektoren samlet. Og motivere dem til å yte maks med den kompetansen de har.

«Vi mener at det handler om i helse og omsorgstjenesten, og det som er bærekraftig frem i tid, det er å få ledere som er i stand til å mobilisere de ansattes kompetanse.» Kommunalsjef

«Bare noe så enkelt som at som øverste leder er jeg til enhver tid ansvarlig for at alle medarbeidere er kompetente til den jobben de skal ha, og så er det noe med hva må jeg ha da, jeg må ha gode opplæringsprogrammer, introduksjonsprogrammer, fadderordninger. Men så er det fort gjort å gi slipp på det hvis du er overarbeidet.» Enhetsleder

«Heve kunnskapsnivå i helse og omsorgssektoren. Det handler om å definere selv hvilke forskningsprosjekter man sier ja til for eksempel, også tror jeg med tiden bygge forskningskompetanse i kommunen. Dette må lederne være bevisst på. Krever en spesiell bevissthet.» Kommunalsjef

Videre går kunnskapsledere ut på å rekruttere og beholde personale med riktig kompetanse.

«Det med å velge den riktige medarbeideren. [...] Når vi skal kjøpe 40 nye kontorstoler så har vi anbud ute og det evalueres i hue og baken hvilke stoler du skal ha, men det er ganske tilfeldig hvem vi ansetter. Og det er virkelig en 10 millioners investering for hver nye vi ansetter, og det å virkelig bli gode og gjøre en kravspesifikasjon på hver eneste stilling du skal ha. Det er noe med at når du skal tilsette en sykepleier er det veldig raskt å bare dra frem den forrige utlysningen du hadde, men da blir det feil» Enhetsleder

Endringsledelse, utvikling og innovasjon

Et flertall av respondentene trekker frem en helse og omsorgssektor i endring, og med stort behov for videre endring. Dette stemmer overens med andre undersøkelser som viser at helse og omsorgspersonell utsettes for et relativt stort antall endringer hvert år. I 2009 rapporterte 23 % av norske sykepleiere å ha opplevd en større organisasjonsendring de siste tre årene, dette var den høyeste andelen av noen registrerte ansattgrupper (Aagestad et al., 2011; StatisticsNorway, n.d.). Blant annet blir det trukket frem at økte krav og store oppgaver, med relativt mindre ressurser til å gjennomføre dem, fremtvinger behovet for endring også i tiden som kommer. En viktig oppgave for lederne er knyttet til endringsledelse.

«Innovasjonsledelse, det å gjøre ting annerledes, styrke den kreativiteten som er der.» Enhetsleder

«Det er så store omstillinger som må gjennomføres de kommende 10 -20 årene at det er selvfølgelig viktig å kunne faget sitt, men det er veldig viktig å være kompetent på endringsledelse, innovativ ledelse, ikt-ledelse og mer generelle ting, effektivisering, lean kanskje. Vi får stadig relativt mindre penger til å gjøre store oppgaver vil jeg tro.» Kommunalsjef

«Dette er jo en tjeneste som møter en stor utvikling og en forventning om en endring. Vi vet vi må bruke kanskje færre personer til å utføre samme oppgaver på i fremtiden, så ser vi dette med hvordan gjør

man endringer i tjenesten. Dette med å ikke hele tiden gå i samme sporet, men hva gjør vi for å få med hele tjenesten på endringer.» Kommunalsjef

«Ledelse i helse og omsorgssektoren, så tenker jeg det med innovasjon, det med endringsledelse [...] Det er så mye som skjer, så mye som skjer med samhandlingsreformen, der vi trenger å tenke nytt, tenke utenfor boksen og tenke annerledes» Kommunalsjef

En spesiell utfordring for lederne knyttet til endringsarbeidet og å lede gjennom endringsprosesser er knyttet til usikkerheten, det at de må lede mot noe de ikke fullt ut vet hva er eller hva innebærer. Dette er også utfordrende som en potensiell belastning for både ledere og ansatte.

«En ting er å snakke om det, men hvordan jobber man med det. Når vi sier, det eneste sikre jeg kan si er at det blir endringer hele tiden.» Kommunalsjef

«Og så dette med endringsledelse, det med å skulle lede noe mot noe man kanskje ikke helt vet utfallet av. Og de ansatte vet heller ikke utfallet av det, man må være trygg i rollene sine i de prosessene» Enhetsleder

«Vi er opptatt av endringsledelse hos oss for tiden, vi krever mye av medarbeiderne våre i forhold til at mye er usikkert fremover. Og hvordan skal vi klare å være gode ledere i det, for vi sier at mye vil endre seg, men vi kan jo ikke si hva det vil endre seg til. Og så skal vi stå i det, og så vet ikke vi så mye heller nødvendigvis.» Enhetsleder

En annen viktig utfordring er knyttet til å få de ansatte med på endring. Ansattes motstand mot endring er en av de mest siterte grunnene til at endringsprosesser feiler. Og også respondentene i denne studien har støtt på utfordringer.

«Vi har omorganisert tjenesten og det har selvfølgelig vært en krig en 1 ½ år. Det å få de ansatte til å gå inn i avdelingene og jobbe tverrfaglig rundt pasienten det har blitt en så stor krig at vi har hatt advokater inne. Det er klart det at å stå der, og være faglig sterk nok til å stå der og si at jeg mener at dette er det faglig beste for pasienten - jeg kan jo ikke si annet enn at å ha litt kompetanse da, dette om tverrfaglighet og betydning av tverrfaglighet, gjør at jeg var tøffere kanskje enn det jeg ville vært uten. [...] Her gjelder det å være enige om hvem vi har i fokus, det er ikke mitt ve og vel eller de ansattes, det er pasienten og pasientens behov som må være det primære» Enhetsleder

Samtidig er ivaretaging og medvirkning viktig, dette gjelder endring for ansatte, men også for ledere.

«Det å begynne å utvikle ledere som kanskje har oppnådd en ganske høy alder, og som har fått det til å fungere gjennom et langt arbeidsliv, det må man gjøre med klokskap, da må man være bevisst på hva man driver med av utviklingsprosesser, i forhold til involvering, medvirkning og diskusjoner.» Kommunalsjef

Vanskelige personalsaker og vanskelige samtaler

De vanskelige personalsakene handler om utøvende ledelse, å være en tydelig leder som tør ta de vanskelige samtalene og rydde opp i problemer på en god måte. Flere ledere informerer om klare utfordringer knyttet til tøffe personalsaker, og spesielt knyttet til oppsigelser og omplasseringer. Men det handler også om å være klar og tydelig og sette grenser i hverdagsituasjonene, håndtere ting løpende for å unngå saker som eskalerer.

«Jeg tenker det at den tydelige lederen ikke er godt nok fremme, for det er det som er utfordrende, den personalbiten. Det kjøres kurs i forhold til motiverende samtaler. Men den vanskelige samtalen - jeg tenker når du virkelig får brynt deg som leder er når du skal gjøre de vanskelige grepene, og der kjenner jeg har vi mye å gå på.» Kommunalsjef

«Vi er kanskje ikke tøffe nok, eller tydelige nok, så folk blir kanskje gående i et system, og egentlig burde de for lenge siden ha vært veiledet til noe annet» Kommunalsjef

«Det jeg ser mer og mer at vi trenger, det er god kompetanse og veiledning i forhold til personalhåndtering, personal-juss, fordi hva som skjer det vet jeg ikke, men det er mer og mer litt sammensatte personalsaker [...] Det er fler og fler saker som kommer opp hvor man jobber med personalsaker som handler om sykefraværsoppfølging, som handler om arbeidsmiljøproblematikk [...] Da tenker jeg som leder, man skal behandle sånne ting med stor respekt. [...] man må ha evne til empati og man må samtidig være tydelig på at man snakker om et arbeidstaker/arbeidsgiver forhold. Det er veldig viktig. Og at vi som arbeidsgivere ikke blir for redde i den settingen der. Og da tenker jeg vi trenger kompetanse som går på både det personlige, utviklingen av deg selv som leder, også være god på det «hva er det som gjelder her», hvilke lover og regler gjelder.» Kommunalsjef

Det handler også om å være trygg i sin rolle og på sin fagkompetanse - å ha selvtillit og stå i det.

«Å ha faglig tyngde til å stå i situasjonen. At du er så trygg på det du gjør og det du vet at dette er helt greit å si det og gjøre det. Vi kommer jo stadig i skvisen hvor vi føler de ansatte kjører deg helt inn i et hjørne, og det å være trygg nok til å stå der, det krever mot.» Enhetsleder

«Det er manglende selvtillit i forhold til vanskelig personalsaker. For mitt vedkommende er det en utfordring at man ikke tør si nei fordi man ikke er trygg nok. Og da mener jeg at det er negativt. Men i en del sammenhenger så ser vi det at det er folk som oppnår ting fordi de er tøffere enn andre, og vi får ulik behandling. Og vi får og en situasjon der medarbeidere som ikke gjør jobben sin godt nok ikke får den nødvendige tilbakemeldingen for å kunne korrigere kurs og for å ta de rette grepene fordi lederen ikke tør å gi den her tilbakemeldingen.» Kommunalsjef

Men det handler også om juss og dokumentasjon.

«Det jeg ser et stort behov for, spesielt på avdelingsledernivå for det er jo der tjenestene utøves, det er rett og slett å være veldig dyktig på internkontroll, for har du orden i eget hus så er det egentlig ganske mye som ordner seg i forhold til det. Og det vi også ser er at i kommunal sektor er det mange tøffe personalsaker, og min påstand er at ganske mange kunne vært unngått hvis du hadde orden og struktur og rutiner på hvordan ledere håndterer ting. Spesielt det her med dokumentasjonsplikten for ledere, det er liksom gang på gang når du er i arbeidsretten så er det dokumentasjon det går på.» Enhetsleder

Den vanskelige samtalen er også et godt eksempel på variasjonen i behov blant ledere. Selv om det er et stort antall ledere som tar opp et behov for bedre kompetanse på håndtering av vanskelige personalsaker, og å gjennomføre «den vanskelige samtalen», er det også noen ledere som fremhever på eget initiativ at det trenger de ikke.

«Det er veldig mange bra leder-utdanninger i dag på det med relasjonsledelse og hvordan håndtere vanskelige ansatte. Men jeg opplever ikke at jeg har så mange vanskelige ansatte, men jeg har utrolig mange andre utfordringer.» Enhetsleder

Turnusarbeid - den administrative biten

Ledelse handler om forholdet til mennesker, men personalarbeidet har også en administrativ bit. Fremtredende for ledere i helse og omsorgssektoren, spesielt linjeledere, er turnusplanlegging; å få turnusene til å gå rundt, med riktig antall personer, med riktig kompetanse på plass til riktig tid. Helse og omsorgssektoren er en døgnkontinuerlig sektor med et stort behov for armer og bein som er til stede for å gjøre arbeide, ta løftene og hjelpe de som trenger det. Dette er kanskje den av utfordringene som flest ledere opplever at stjeler mye av tiden vekk fra andre lederoppgaver.

«Igjen så tenker jeg at de største utfordringene til de lederne jeg har er å få det til å gå rundt i forhold til dette med personalet, turnuser, om det egentlig skal være en lederoppgave å sitte med turnuser, det er jeg ikke så sikker på, det tror jeg kan bli for stort, men at man vet hvordan man kan organisere det slik at man har den kompetansen innenfor området sitt, for det er jo nettopp det med å få dekket opp vakter, hva de forskjellige har krav på, hva slags turnusprogram, du har veldig mye rundt dette her og har du ikke personalet på plass så har du en kjempeutfordring for hvordan du skal løse oppgavene dine.» Kommunalsjef

4.2. Økonomi og kostnadsanalyse

Økonomi blir trukket frem som sentralt av en stor andel av deltagerne. Det gjelder å kunne jobbe med budsjett og regnskap, å kunne ha kontroll på økonomien, å kunne planlegge økonomien. Hvis man får melding om en ny bruker, må man kunne beregne hva det i snitt vil medføre i ekstra kostnader i timer, utstyr ol., og så kunne vise til med tall og analyser de ressursbehovene man har og kommer til å ha. Kompetansebehovet strekker seg fra førstelinjeledere som for første gang får budsjettansvar uten tidligere økonomisk utdanning, til ledere som mer aktivt ønsker en dypere forståelse av tallene og hva de kan brukes til.

«Ja det er jo økonomi, helseøkonomi vi er opptatt av. Budsjettet er vår, jeg holdt på å si gud, som vi skal manøvrere etter. Og det å få en mer dypere innsikt i dette her synes jeg er viktig.» Enhetsleder

«Ja, det jeg opplever som har blitt viktigere og viktigere, og nå snakker jeg om egen kommune, er jo behovet for en form for kompetanse innenfor økonomi. I egen kommune så er det her med budsjett og budsjettstyring kommet ned på enhetsleder-nivå, før hadde vi en regnskapsmann som satt og gjorde det, men nå gjør vi det selv. Det der å forstå et enkelt regnskap, forstå prinsippene i det og kanskje terminologi er litt vanskelig å forstå.» Enhetsleder

«Nå har jeg ikke sagt et ord om økonomi, men det er klart det er jo et stort tema, og der er det lite kompetanse, [...] - det stilles krav til dem om det, vi har jobbet mye med dette med å lære regnskap og det å forstå budsjett – men jeg ser jo at det er et fagområde der det er veldig ymse hvordan de tar det. Og det skjønner jeg jo, for hodet deres er jo fylt med alt det andre også. Det bli mye sånn som vi har organisert det her, så er det mye jeg som sitter og kontroller, og vi gjør det i samarbeid, men de skal jo ha den regnskapsoppfølgingen, og lære seg å bruke pengene innfor rammen. Men vi har hele tiden så stramme rammer også, så vi er hele tiden på etterskudd der. Men økonomi det er viktig å kunne forstå.» Kommunalsjef

Det oppleves et klart behov for at flere ledere forstår budsjettene og økonomi godt nok til å også kunne planlegge etter dem og sikre at de blir holdt.

«Jeg tenker det med økonomiskstyring, [...] mange av de som jobber innenfor helse og omsorg, som jobber som ledere, har kanskje ikke en formell lederkompetanse [...] I argumentasjonen for hvorfor det blir overforbruk så blir det liksom; det her er jo lovpålagt, det er hele tiden den informasjonen for at det her må vi bare gjøre. Jeg tenker der, den biten at de skjønner hva det vil si å være leder og det ansvaret som ligger i å holde den økonomiske styringsevnen.» Kommunalsjef

Deres kompetanse på kommunal forvaltning bør også heves, inkludert økonomi og juss. Mange har en «arv» fra det de lærte på sykepleierhøgskolen: Økonomi er fy, pleiebehovet er viktig. De må lære å arbeide økonomisk ansvarlig. Kommunalsjef

Samtidig opplever også flere ledere behovet for en kompetanse på økonomi og kostnadsanalyse som gjør det lettere for dem å vise til når budsjettet kommer til å sprekke og hvorfor det sprakk på en faglig og troverdig måte som deres ledere vil forstå.

«Du må kunne dokumentere et behov. Ja så man blir hele tiden verst i klassen, ja vel men kommunen har en plikt til å gjøre det.» Enhetsleder

«Jeg opplever en troverdighetsbit der, jeg blir ikke trodd. Det er disse damene i helse og omsorg som bruker for mye penger. Den sitter i meg ofte i forhold til at vi er stort sett bare damer som jobber med helse og omsorg i kommunen [...] Jeg må kunne vise til at jeg innfrir den jobben jeg er satt til å gjøre.» Enhetsleder

«Jeg sprakk med 8 ½ million i fjor på midt budsjett, det er rimelig mye. Men samtidig hadde jeg et overbelegg på 8 pasienter gjennom hele året i fjor, som vi var nødt til å bemanne opp for. Politikerne skjønner ikke det, men de skjønner det at jeg har brukt 8 ½ million mer enn det jeg har. Og det er det å kunne legge frem det på en sånn måte at vi snakker samme språket. Da tenker jeg at da hadde jeg sluppet å bruke så mye unødvendig energi som jeg opplever at jeg bruker i hverdagen i dag.» Enhetsleder

På denne måten ser vi også at økonomien reflekterer på den ene siden forholdet til brukeren og hvilke ressurser brukeren trenger og har krav på – og på den andre siden forholdet til den kommunale ledelsen som setter rammer for hva de kan bruke.

4.3. Det kommunale system, kommunepolitikk, planverk og styring

Lederne trekker frem et behov for å forstå det kommunale systemet, planverket og de politiske prosessene - rammeforståelse. Det handler om det å være leder i det offentlige og det å jobbe med en politisk ledelse. For ledere på alle nivåer handler det om en forståelse for det systemet man jobber innenfor. På mange måter henger dette også tett sammen med økonomien.

«Det å jobbe med politisk ledelse så tett som mange gjør [...] da er planlegging tungt, kommuneplan og samfunnsplan, det å bevisstgjøre disse lederne på hvor viktig det er at dette kommer inn.» Kommunaldirektør

«Vi har et styringssystem der det er politikerne som har øverste myndighet, det er der vi har lojaliteten. Dette er viktig i forhold til ledelse i offentlig sektor. Det er ikke ledelse på vegne av sykepleiere og leger.» Kommunalsjef

«Da hadde jeg sagt det som går på kommunal forvaltning og økonomi. Det at du som leder er stø på kommunen som forvaltningsorgan. [...] Men det å forstå organisasjonen, forstå den kvernen som

kverner så ulidelig langsomt når man har det travelt. [...] Forstå det med vedtak som skal fattes og alle de dubbedingsene av organer de skal igjennom før de fatter kanskje et vedtak i et eller annet utvalg. Og hvor lite handlerom man har i enkelte ting, selv om man sitter som enhetsleder med fullt budsjett og personalansvar, så er det mange andre som har et ord med i laget. Og man må ikke tro at man er eneheriker på haugen for det, for det er man faktisk ikke.» Enhetsleder

For flere ledere handler det også om å forstå prosessene, planverkene og systemene på en slik måte at de aktivt kan bruke dem og være i forkant og påvirke.

«Det jeg tenker, og som jeg synes er utrolig viktig, er å ha god kunnskap om det kommunale systemet. Både politisk og administrativt, og det å lære seg å tenke strategisk, skrive gode saker og ligge i forkant. Fordi det skjer så mye endringer hele tiden. Og kommer vi bakpå så går det ikke så bra tenker jeg, og det tar halvannet år å få en ny stilling ikke sant, omtrent.» Enhetsleder

Å kunne påvirke byråkrater og politikere på overordnet nivå handler også om å kunne kommunisere med dem på en måte de forstår, kunne «deres språk». Flere ledere opplever et behov for verktøy og kompetanse på blant annet måling og tallfesting av deres tjenester, inkludert bedre bruk av blant annet Kostra² og Ipos tall, for å kunne fremlegge sin situasjon og behov på en måte som blir sett og forstått.

«Min øverste sjef er jo ikke helsefaglig utdannet. Det å ha verktøyene som kan vise til kompleksiteten uten nødvendigvis disse beskrivelsene av hverdagen for å få frem det.» Enhetsleder

«Når du i hjemmetjenesten er to på jobb og det begynner å gå mot 50 besøkte, og så er det ganske langt å kjøre, da begynner det å gå utover kvaliteten. Det å måle hvor mye en kan gjøre, eller gjør på en vakt. Nå er jo besøkene forskjellig, noen er raskere enn andre, men det å få målesystemer for å vise politikerne at det er sånn og sånn og der må vi kanskje sette en stopp for en stilling for eksempel.» Enhetsleder

«Det å jobbe opp mot det politiske planet, det å gjøre seg forstått med de tallene som alltid er røde. Det å snakke samme språk som politikerne tenker jeg er viktig. Og det med å jobbe opp mot de kommunale planene også. Ha kompetanse til å forstå de kommunale planene, ikke bare forstå dem, men kanskje komme inn i forkant av når de blir laget.» Enhetsleder

4.4. Samhandling, samarbeid og sameksistens med tilgrensende aktører

Lederne forteller også om behovet for å samarbeide og sameksistere med andre aktører på en god måte. Det er andre kommunale etater, spesialisthelsetjenesten, private tjenesteleverandører og frivillige organisasjoner. Det handler også om samhandling med nabokommuner, og spesielt et samarbeid mellom like enheter i kommuner som vurderer eller planlegger sammenslåing.

Samarbeid med andre enheter og tjenesteytere oppleves viktig for å oppnå best mulig tjenester til brukerne, og det kan være nødvendig når brukere er avhengig av mer enn én tjeneste og grenseovergangene er uklare. Men samarbeid kan også være tungt, og faktorer som at hver enhet har hvert sitt budsjett å forholde seg til, gjør at lederne opplever et behov for et godt verktøy for samarbeide med andre aktører.

² KOSTRA står for Kommune-Stat-Rapportering og gir statistikk om ressursinnsatsen, prioriteringer og måloppnåelse i kommuner, bydeler og fylkeskommuner. Kommunegruppene er laget av SSB basert på antall innbyggere, hvor store bundne kostnader er og hvor store frie inntekter den enkelte kommune har.

«Vi har mange aktører vi skal forholde oss til, det å ha kommet så langt at man kan møtes og bli enige på møter, og metodikk om hvordan samhandler man på best mulig måte, for det er ikke bestandig vi er like greie å ha med å gjøre som kommune heller, det må vi være klar over. Akkurat den hvordan gjør vi det til det beste for alle parter, og det handler vel om å gi og ta litt. En metodikk for å kunne håndtere ulikheter og sette pasienten i fokus.» Enhetsleder

Lederne er opptatt at de må kunne klargjøre og forhandle rundt fordeling av ansvarsområder. Spesielt trekker de frem utfordringer overfor spesialisthelsetjenesten. Etter innføringen av samhandlingsreformen har det blitt innført egne regler for overføring av utskrivningsklare pasienter fra spesialisthelsetjenesten til kommunene, der kommunene må betale en gitt sum for pasienter de ikke kan ta imot. Dette kan skape konflikter blant annet når man ikke er fullt ut enige i hvilke pasienter som er utskrivningsklare.

«Det vi også ser et kjempestor behov for er avklaring opp mot spesialisthelsetjenesten. Hva er mitt ansvar, og hva er spesialisthelsetjenesten sitt ansvar. Og rett og slett dette å ha mot nok til å sette en grense for hva som er godt nok. Det er så typisk i den sektoren her at vi strekker oss lengre enn langt. Og jeg har en påstand om at vi jevnt over ligger litt for høyt opp på nivå på hvilke tjenester vi yter.» Enhetsleder

«Den skvisen vi står i med spesialisthelsetjenesten, og diskutere den det tror jeg vi har bruk for alle mann. Det går jo litt på lovverk, hvem har hva.» Enhetsleder

Men våre informanter er også opptatt at å kunne få til et bedre tilbud når enhetene jobber sammen, og det å løfte blikket og se brukernes behov i et mer helhetlig perspektiv på tvers av forskjellige aktører.

«Å dra lasset sammen, at det er helheten som gjelder. Der har vi mye å gå på.» Kommunalsjef

«Så er det dette med skreddersøm, på avdelingsledernivå så er det veldig lett å sette på seg skylappene og tenke meg og mitt budsjett. Men det å få en kompetanse på å se litt lengre enn egen avdeling, altså ok så må jeg inn med 1 ½ million som en enkelthendelse i denne saken her nå, men det sparer faktisk barnevernet for 5 millioner på sikt. I hvert fall NAV-utbetalinger over et langt liv fordi vi gjør noe med denne ungen her nå. Og det koster 1 ½ million, og det fremstår dyrt, men det er faktisk fryktelig billig i forhold til hva situasjonen kan bli. Det her å klare å se litt mer helhet enn bare innenfor egne grenser.» Enhetsleder

Flere ledere forholder seg også til private aktører, enten som noe de aktivt kan benytte som avlastning på egne tjenester, eller som konkurrenter i den forstand at pasientene selv kan velge mellom det kommunale og et privat tilbud.

«Vi står midt oppi hverdagen og det er ikke nok folk på jobb, det er en av utfordringene våre, så jeg tenker hvordan kan vi bli flinkere til å bruke de institusjonene som er rundt oss.» Enhetsleder

«Hos oss som i mange andre kommuner er det fritt brukervalg, så det er mange private aktører å ta hensyn til når det gjelder både hjemmesykepleie og praktisk bistand og etter hvert sykehjem» Enhetsleder

4.5. Strategi, analyse, befolkningsutvikling og planlegging

Å tenke langsiktig blir fremhevet både i forhold til mikroperspektivet; tenke langsiktig i forhold til den enkelte pasient, fange dem opp tidlig og unngå større og vanskeligere utfordringer i senere år. Men å tenke langsiktig blir spesielt fremhevet i forhold til å se makroperspektivet i utviklingen i befolkningen med nye og endrede pasientgrupper. Lederne forteller om behovet for å analysere befolkningsutviklingen, bruke den kunnskapen til å legge en strategi, og planlegge for det som kommer. De vektlegger å kunne tolke det datamaterialet de har tilgjengelig. Dette er et tilgrensende tema i forhold til økonomi og politisk og administrativ ledelse i kommunen, fordi ressurser må bevilges og dreies mot fremtidige behov. Det er også et tilgrensende tema til kunnskapsledelse og endringsledelse, fordi det er et spørsmål om å planlegge for den kompetansen man trenger og endre organisasjonen til å være klar for morgendagens krav.

«Og strategi. Strategi var noe topplederne jobbet med da jeg begynte. Og vi tok oss av den operative biten. Nå tror jeg strategikompetanse er lurt å ha nedover i systemet. Det å jobbe smart, og tenke litt lengre enn akkurat nå, enn dette året kanskje, innovasjon, rekruttere smart, klare å holde på de kompetente menneskene vi har. Hvordan skal vi gjøre det, hvordan skal vi klare det i fremtiden?» Enhetsleder

«Og så sa jeg vel litt i forhold til omstillinger i sektoren. Jeg føler at vi klarer liksom ikke helt, vi er litt sent ute med å gjøre de endringene vi må gjøre når brukere forandrer seg. Når vi får mange eldre, eller mange flere funksjonshemmede, og samtidig blir jo flere og flere ting rettighetsfestet. Så det å skulle på en måte manøvrere i det der farvannet». Enhetsleder

Det handler om å planlegge for de behovene og endringene som kommer her og nå.

«Vi har samhandlingsreformen, så vi må passe på at vi kan ta imot de syke pasientene. Hele tiden en tendens til at vi fylles opp fra spesialist, og når vi samtidig øker sånn i antall i befolkningen, så blir det et dobbelt press mot kommunehelsetjenesten, som blir helt vesentlig at vi planlegger dette skikkelig. For dette er det jo spesialkompetanse på som bør tas inn. At man tenker tradisjonelt, men også at her snakker vi om samfunnsplanlegging på høyt nivå.» Kommunalsjef

Så handler det om å kunne fange opp de forandringene som skjer i demografien i befolkningen på sikt. Om å se en gradvis økende eldre befolkning. Om å se at sykdomsbildet i befolkningen forandrer seg, og at man i større grad også må fokusere på livsstilssykdommer. Og at man i økende grad også ser et behov for forebyggende arbeid.

«Jeg ville vært opptatt av hva som er utfordringene for helse og omsorgssektoren: hva vet vi om hvordan bildet ser ut de neste 10-20 årene. For de store kommunene, store byene, vil det bety veldig store endringer i demografi for eksempel. Og det å både kunne den demografien, og de framskrivningene, og det å sette lederne i stand til å planlegge i forhold til dem.» Kommunalsjef

«Det kan være noe dette med å klare å forstå samfunnsmekanismene i utviklingen rett og slett. [...] Når det er livsstilssykdommer som preger og vil prege fremtiden for morgendagens helsetjenester så er vi nødt til å forstå noe annet enn det vi gjør i dag. Det her med reparasjoner, det med å skjønne og forhindre smitte det er vi god på. Men det her med å forstå samfunnskonturene i det, og det å bruke den kunnskapen som vi har tilgang på.» Kommunalsjef

«Så er det dette med tjenesteutvikling, når befolkningen endrer seg, det blir flere demente, det blir flere funksjonshemmede barn som er hjemme med kjempestore behov, respirator og det, så er det noe med å

kunne være litt i forkant og kunne klare å vri tjenestene mot de brukerne som øker. Og det skal man klare å gjøre litt i forkant.» Enhetsleder

Og kanskje aller viktigst, det handler om å vite hva man skal gjøre med de tallene man får. Hvordan går man fra å ha identifisert en endring i befolkningsutviklingen til å iverksette nye tiltak? Hvordan dreier du fokuset fra reparasjon til forebygging? Hvordan responderer du når du har kartlagt en utfordring i befolkningen?

«Hva gjør vi med dataene når vi får ut et svar på at unge jenter har vurdert å ta sitt eget liv, hva skal vi gjøre med det? Den type analytisk evne må enhver leder være i stand til å ta, og klare å samhandle med de rette instansene for å finne ut hva slags tiltak og hvordan skal vi motvirke den utviklingen videre.» Kommunalsjef

4.6. Juss

Jussen blir trukket frem som viktig og tilstedeværende i lederens forhold til de ansatte og deres tillitsvalgte generelt - og spesielt i forhold til omplasseringer og oppsigelser. Lederens forhold til tilgrensende aktører er et tema, blant annet spesialisthelsetjenesten og tvister rundt utskrivningsklare pasienter. Det handler om lederens forhold til det kommunale systemet. Og det handler om brukerne. Dette innebærer et behov for kunnskap om blant annet helserett, arbeidsrett og forvaltningsloven.

«Det vi ofte ser at lederne trenger det er kanskje enda mer rundt dette med personale, oppfølging av personal, kanskje veldig mye i forhold til lovverk, og når vi er inne på lover, så er det jo i det hele tatt dette med helserett, med pårørende og pasienter sine både retter og plikter. Det er mye lovverk som ligger inn under dette. Og ha en del kunnskap om ikke akkurat alle paragrafene, så hvordan man skal finne dem, og ha en trygghet i hvordan man skal håndtere en del av disse tingene som dukker opp, for det er nok det at mange føler at de kommer litt til kort.» Kommunesjef

«Jussen innenfor helse er jo blitt ganske kompleks etterhvert. Du må jo nesten være jurist av og til for å forstå et kanskje innfløkt lovverk.» Enhetsleder

«Det med arbeidsrett, det å stå i personalsaker, det er mye jobb og det er ganske tøft. Og det å ha nok kunnskap og være sikker nok på det.» Enhetsleder

«Også det her med lov og avtaleverk, det opp mot tillitsvalgte, den biten som skal ivaretas.» Enhetsleder

For di lovverket er i endring, med bl.a. nye pasientrettigheter, oppleves det som viktig for lederne og ikke kun få en forståelse for dagens lovverk, men en juridisk forståelse som også vil tillate dem å forstå og forholde seg til fremtidige lovendringer og vedtak.

«Og så ikke minst det her med saksbehandling. Vi bør være gode på saksbehandling og kjenne til lover og regler innen tjenestetilbudet. Og der, bare det er jo en jobb, for det endrer seg jo hele tiden. Jeg tenker på nå med samhandlingsreformen og med nytt lovverk som har kommet, og med nye pasient- og bruker-rettighet lov.» Kommunalsjef

Som et gjennomgående tema hos flere informanter kommer det frem viktigheten av å være trygg på å sette grenser, si nei og gjennomføre vanskelige avgjørelser og prosesser. Dette handler om ledelse, om å kunne faget sitt, og det å tørre å ta grep. Men kanskje mest av alt fremhever et stor antall av deltagere at de trenger å være trygge på hva de faktisk har lov til å gjøre.

«...og så er det også pårørende da, særlig nå som jeg har vært i hjemmetjenesten. De klager både titt og ofte, og krever møter. Ressurssterke folk, stiller mange på møter, det tapper lederne helt for krefter, og de sender brev til helse og sosialutvalget, til ordføreren, til rådmannen, første brevet for en liten ting. Og du må svare politikerne. Det å være trygg i rollen sin, og vite hvor grensene går, og hvor du kan si nei, og sånne ting, det tror jeg kan hjelpe lederne. Helserett og arbeidsrett.» Enhetsleder

«Tydelig ledelse – det at man forstår hva som ligger i lederrollen, det betyr at du kanskje må ta en viktig samtale og si at det her. Jeg opplever kanskje at man er for snill. Man kan ikke styringsretten. Hva du som faktisk som leder har mulighet til å gjøre. [...] trygge virksomhetsledere som tør å sette foten ned, og samtidig gjør det med respekt. Gjør trygge og ordentlige prosesser» Kommunalsjef

4.7. Helse ikt

Flere ledere trekker frem bruken av IKT, og behovet for å utnytte IKT på en mer effektiv måte. Med raskt økende behov innen helse og omsorgstjenesten, blir spørsmålet hvordan nye teknologiske utviklinger kan være med å avlaste der ressursene ikke strekker til og aktivt brukes for å yte bedre tjenester.

«Det å skulle klare å lede de ansatte inn i en fornuftig bruk av teknologien, slik at det blir et reelt verktøy i den daglige utføringen av jobben, det anser i hvert fall vi som en utfordring fremover. Da snakker jeg om å få det institusjonalisert som en del av arbeidshverdagen, for det er vi nødt til. Der er det mye å gå på.» Kommunalsjef

«Også dette med IKT, for det er så dårlig. Pasientdatajournal, det egner seg ikke til forskning, det er manuelle tellinger, kommunene er slanke administrativt. Skal vi få et kunnskapsløft må de IKT-messige virkemidlene legges til rette. De må profesjonaliseres i stor grad. Det må vi ha ledere som forstår.» Kommunalsjef

Som innenfor jussen opplever lederne at IKT er et felt i stadig utvikling. Det handler om et behov for kontinuerlige oppdateringer.

«Ikt er jo et kjempeviktig fag. [...] det begynner etterhvert å bli mye teknisk i tjenesteområdet vårt, om det er trygghetsalarmer og hva disse inneholder, og det gjør jo at tjenestene blir jo litt endret. Så jeg tenker at mye av tiden man har som leder i helse og omsorgssektoren brukes faktisk foran dataskjermen, så man må ha en viss trygghet i forhold til håndtering av det.» Kommunalsjef

«så er det dette med teknologi, det skjer jo fortere enn svint, hvordan kommer det til å påvirke hverdagen fremover. Jeg synes at ting skjer veldig fort og det er viktig å henge med. Det er klar forventning fra overordnede myndigheter at dette skal gjøre helsetjenestene billigere på sikt, slik har i hvert fall jeg fått det presentert.» Enhetsleder

4.8. Kommunikasjon

God kommunikasjon blir trukket fram som viktig. Dette gjelder å kunne kommunisere klart og tydelig. Det gjelder å kunne snakke med de ansatte og brukerne, kunne kommunisere med sine overordnede, og å kunne vende seg utover og kommunisere med befolkningen. Det gjelder å kunne snakke til folk, kunne tilpasse språket til dem man snakker med, få begreper som gjør at man kan uttrykke og snakke om det som skjer i organisasjonen på en god måte. Det gjelder også om kommunikasjon i spesielle situasjoner som forhandlinger og konflikter.

«De er nødt til å være i stand til å føre en dialog med sine medarbeidere og sine tjenestepunkter, om det skal være andre offentlige etater eller private institusjoner eller foresatte for den saks skyld – så må de ha den kompetansen.» Kommunalsjef

«Det med kommunikasjon, det er forskjell på å snakke med mennesker og snakke til dem.» Enhetsleder

«Kunne analysere Kostra tall. For å kunne kommunisere med andre i kommunen og utad.» Enhetsleder

Sitatene under er en dialog mellom flere av lederne på det ene arbeidsseminaret. De viser hvordan god kommunikasjon og konfliktløsning henger sammen med lederens oppgaveløsning i det vanlige, her turnusplanlegging.

«Jeg tenker to ting som henger i lag, jeg tenker turnus og jeg tenker konflikt.» leder 1 «Det ene forårsaker det andre» leder 2 «Ja, det vet jeg alt om» leder 1 «hvis turnus og konflikt, da burde jo også kommunikasjon være et stikkord.» leder 3

Kommunikasjon er også et spørsmål om håndtering av forskjellige kommunikasjonsverktøy og kommunikasjonsplattformer, og i tråd med utviklingen innen IKT ellers opplever lederne her også en utvikling de må håndtere.

«I forhold til kommunikasjon, vi kommuniserer ikke lenger på papir, vi kommuniserer digitalt.» Enhetsleder

Media og omdømmearbeid

En del av lederes kommunikasjonsoppgaver er omdømmearbeid, og en spesiell side av lederens kommunikasjonsarbeid går gjennom massemedia. Dette er en kommunikasjonskanal der lederne kan kommunisere til fremtidige ansatte for å øke rekruttering. Det er en kanal der de kan kommunisere til befolkningen som sin brukergruppe, blant annet med fokus på forebygging eller justering av forventninger. Det er også en kanal lederne blir konfrontert med når misfornøyde brukere og pårørende velger å gå til media med sine saker. Slik er det en kanal de på mange måter forholder seg til både proaktivt og reaktivt. Sitatene under reflekterer flere sider av lederens omdømmearbeid og behov for å kommunisere til flere utover sine ansatte og pasientene.

«Jeg vil nevne en ting, omdømmebygging, ja det vil jeg. Våre yrker innenfor helse og omsorg hvor det så til de grader er satt på kartet at vi kommer til å mangle årsverk i tiden som kommer rundt personalvekst ikke bare kommunal vekst, men vekst innenfor helse og omsorgsyrker. Hvor viktig det er at ledere går i fronten og snakker positivt, at vi får fram de gode historiene. At leder blir god til å håndtere presse og intranett / internett og bruker media til å snakke positivt om sine arbeidsplasser. Hvordan man tar telefonen når noen ringer for å søke jobb. Alle disse tingene, det tror jeg er kjempeviktig, at vi er gode på sosiale medier, at vi er gode i omdømmebyggingen av kommune-Norge. Og snakker utdanning og fremmer type utdanninger som lett har blitt nedsnakket, fronter høyskole/universitet sykepleierutdanning og så videre, og snakker om alle mulighetene som finns i kommunalsektor som jeg er veldig opptatt av. Vi får studenter som sier «jöss jeg visste ikke at det var så spennende å jobbe i kommunen jeg, fordi jeg trodde det var litt mer sånn kjedelig og at det var på sykehuset det skjedde. Men her er det jo så spennende for her får jeg gjøre så mye forskjellig.» Vi må være gode på informasjon tenker jeg – ut.» Kommunalsjef

«I videreføringen av disse demografiutfordringene og samhandlingsreformen: dette med at ledere må være i stand til å kunne snu holdningene i befolkningen om mindre tjenester/lavere tjenestenivå: det

handler om at forventningene i vår lille boble, rike, rike Norge, er kjempehøye. Som et eksempel, en helsebyråd kan få en telefon om at maten er for salt på julaften, og det er faktisk et eksempel fra virkeligheten. Man forventer at kommunene skal gjøre alt, og man skal ha et liv som om man ikke var syk for eksempel. Og det forventningsnivået tror jeg vi må redusere betydelig, som en konsekvens av økt press på tjenestene.» Kommunalsjef

4.9. Time management og stressmestring

Flere ledere rapporterer om lite tid til å være ledere, mange oppgaver som ikke behøver å løses av lederen og en slank administrativ stab. En viktig utfordring for lederne er dermed egen tidsstyring; hvordan finne tid i en hektisk hverdag mellom rapportering, møter og turnusplanlegging til å være tilstede for og se sine ansatte.

«Så er det det å finne tid til å drive ledelse pleier jeg å si til mine medarbeidere, tid til å drive ledelse, det med å utvikle personal.» Kommunalsjef

«Kommunen er veldig mangfoldig og så er oppgavespekteret vidt. Vi blir sett i kortene hele tiden, og det er ikke dumt det, men samtidig så blir vi sett i kortene på en måte som blir strevsomt. Vi ser at dette med rapportering til myndigheter det krever mye tid, det krever mye administrasjon og når du samtidig sanerer de administrative ressursene, så er det i hovedsak bare lederen igjen som gjør de administrative oppgavene. Det spiser opp arbeidstiden til lederen. Tid til ledelse blir veldig mangelfullt. Der lederne burde kunne vært ute og fungert som leder i 50-60% av stillingen, så er det kanskje snakk om å ha kun 5 - 10% til rådighet til ledelse. Og det vil i noen sammenhenger kunne gå utover kvaliteten på ledelse.» Kommunalsjef

«Det som er den største utfordringen det er å ha tid til den her strategiske planleggingen. Tiden blir bare spist opp av de her oppgavene som må gjøres nå.» Enhetsleder

Det tidspresset mange ledere opplever, kombinert med til tider tøffe oppgaver, gjør det også viktig at de kan ivareta seg selv. Dette kan også sees som en verktøy for å få lederne til å kunne ønske å stå lengre i jobben.

«Stresshåndtering, de er i et krysspress, å bli bevisst det. Hva betyr det at du aldri er ferdig på jobb, hva betyr det at du 24timer i døgnet har den jobben med deg, hvordan skal du planlegge og tilrettelegge livet ditt for å klare å stå i det der? Hvordan gjør andre det? (...)Hvis du skal klare å stå i den her lederjobben, og utvikle deg, og ha det bra, da må du finne noen metoder for hvordan du skal sette grenser samtidig som du er tilstede og tilgjengelig.» Kommunalsjef

«Vi må finne på noe lurt hvis lederne skal orke å stå i den skvisen mellom å tilby gode tjenester på den ene siden og holde budsjettet på den andre siden. I hjemmetjenesten for eksempel uten tak og vegger, du kan aldri si at det er fullt, og samtidig har du et budsjett å forholde deg til. Det å stå i det, det er nesten umenneskelig. I hvert fall i de kommunene som har dårlig råd» Enhetsleder

«Og det var noen som hadde KID kurs, det er ikke fordi de er deprimerte, men det er kognitiv fordi en holder på å blir gal, hele tiden går du og driver kognitiv terapi på deg selv for å stå i det og ikke... det å lære noen teknikker. Det å ha fri når en har fri og lære noen teknikker for å sortere ting, og sette dem på plass hvor de hører hjemme. Det tror jeg kan være et redskap som kan være greit å ha. Gjøre oss robuste.» Enhetsleder

4.10. Forskjellig behov

I intervjuene forteller lederne om en utvikling der mer ansvar blir flyttet lengre ned i systemet, slik at ledere på alle nivåer i økende grad trenger kunnskap om de fleste av temaområdene vi har gjennomgått.

«Det er mange av enhetene våre som er så små at det er veldig mange med lederoppgaver, ganske delegert. [...] Mange ledere, og relativt store lederoppgaver.» Kommunalsjef

Noe variasjon i behov blir likevel trukket frem, for eksempel blir behovet for strategi og planverk oftere trukket frem som spesielt viktig for toppledere, mens lederkompetanse på blant annet medarbeider-samtaler er mer sentral for «nybegynner-ledere».

«Det å være leder for første gang, det er også et eget lederfag.» Kommunalsjef

«Jo lavere nivå, jo sterkere behov for den faglige kompetansen. På overordnede ledernivå vil vi ikke ha det samme behovet, for det faglige skal fortrinnsvis ivaretas gjennom de lavere nivåene. Men de overordnede nivåene må ha kompetanse til å utnytte kompetansen til underordnede ledere. Overordnede ledere trenger ikke være eksperter på de fagområdene de har ansvar for, men de må ha innsikt i å kunne forstå hvordan de skal utnytte og legge til rette for at underordnede ledere skal kunne fylle funksjonen sin på en god måte.» Kommunalsjef

En spesiell utfordring som blir trukket frem er det å være leder for andre ledere.

«Jeg tror mye kan være felles, men jeg tror det å ha ansvar for ledere under som igjen sitter med personalansvar, det krever noe annet av det, den balansen mellom å ha oversikt, men tørre å slippe, hva delegerer du og hvor god er du til å snappe opp tilbakemeldinger tidsnok. Det har vært en skole for meg å gå, å finne den balansen. Man skal bry seg, men man skal ikke styre. Rapporteringspunkter, hva er lurt og ikke lurt.» Kommunalsjef

En annen utfordring som blir trukket frem spesielt for førstelinjeledere og mellomledere som er nær tjenesteutøvelsen, er krysspreset mellom tjenestene, brukerne og de ansatte på den ene siden, og sine ledere på den andre.

«Mellomlederne, det er kanskje dem jeg er mest opptatt av. Det er der krysspreset er, de står tett på brukeren, tjenesteytingen, og så har de presset fra rådmannsnivået og meg da. Så mellomledernivået er veldig utsatt, og ofte de som har veldig lite lederkompetanse.» Kommunalsjef

«Jeg tror det aller viktigste er at man stopper og setter ord på at det faktisk er utfordrende det å være leder, de blir en slags mellomledere selv om de er virksomhetslederne, så blir de jo i en skvis mellom sine og kommuneledelsen, så du har både trykk ovenfra og nedenifra og snakke om at dette er utfordrende, det er viktig så man ikke føler at man sitter alene med denne typen problemer.» Kommunalsjef

«Det å stå i det krysspreset, det å være mellomleder er vel som å være som en hamburger inni et brød, du blir skviset både fra toppen og fra bunnen. Og det å kunne dele noe praksiserfaring har i hvert fall vi stort utbytte av.» Enhetsleder

4.11. Oppsummering

Gjennom samtaler med sjefer på forskjellige nivåer i helse og omsorgssektoren har det kommet frem et stort og bredt behov for kompetanse for lederne. Det gjelder ledelse med blant annet spesiell vekt på endringsledelse. Det gjelder økonomi og kostnadsanalyse, med behov for ferdigheter fra å kunne lese og følge et budsjett, til å kunne analysere kostnadstall for å kunne planlegge for og formidle nåværende og fremtidige behov. Det gjelder å forstå det kommunale systemet og planverket, og å kunne være involvert og påvirke planverk og administrative og politiske ledere. Lederne ønsker også å kunne bedre se og planlegge for fremtiden, kunne analysere og tolke de utfordringene de vil møte og sette tjenesten i stand til å møte dem. Lederne ønsker å forstå og kunne holde seg oppdatert på gjeldene lovverk som regulerer deres forhold til ansatte, tilgrensede tjenesteytere og pasienten. Hva har for eksempel pasienten krav på, og når har lederen frihet til å prioritere slik de mener hensiktsmessig?

Lederne opplever et behov for å være bedre i stand til å bruke IKT og nye teknologiske utvinninger på en hensiktsmessig måte som hjelper dem i tjenesteutførelsen. De ser et behov for bedre kommunikasjon på flere plan; ledelsens kommunikasjon ovenfor sine ansatte, lederens kommunikasjon ovenfor sine ledere, og lederens kommunikasjon ut til befolkningen og brukere. Forskjellige mottakere krever forskjellige kommunikasjonsferdigheter av lederen. Til slutt trenger lederen å kunne ta vare på seg selv, de blir stilt ovenfor et stort tidspress og kunne bli hjulpet av verktøy for å organisere egen dag og takle presset.

Flere av disse fagene er på mange måtes gjensidige avhengige av hverandre, og bør sees i sammenheng. Samtidig er det også variasjon i hvilke temaer lederne opplever som viktig, og hvor de opplever å ha minst kompetanse fra før.

Andre temaer som også kom frem gjennom intervjuene og arbeidsseminarene var organisasjonsforståelse, organisasjonspsykologi, mål og resultatstyring, etikk, håndtering av tilsyn, saksbehandling, kultur og kulturforskjeller. Dette går videre i å understreke mengden i det lederne opplever behov for å kunne. Et behov som også er i utvikling er at flere ledere understreker utviklingen i kommunene og lederrollene spesielt. Stadig endrede krav til lederens kompetanse understreker også viktigheten av kontinuerlig læring og et utdanningstilbud som er fleksibelt i forhold til å holde seg oppdatert og tenke nytt.

5. Organisering

Våre informanter har pekt på mange grep av mer praktisk karakter som de mener man må gjøre for å få et utdanningstilbud i ledelse til å nå ut til sine målgrupper. Det handler om hvor man har utdannings-tilbud, hvordan man organiserer dem, og hvem som er målgruppene. Mange av disse grepene kan synes enkle og av veldig praktisk karakter, men bør neppe undervurderes i den framtidige plan- leggingen. Tilbudet skal ut til en gruppe mennesker med svært travle hverdager, og må tilrettelegges slik at det er realistisk at man kommer gjennom utdanningen. Mange av temaene i dette kapitlet er sammennevde og vil dukke opp flere steder. Overordnet forholder vi oss imidlertid til tre hoved- spørsmål:

1. **Hvor:** Bør tilbudet være på nasjonalt nivå, regionalt, eller på det helt lokale? Det vil si i kommunene?
2. **Hvordan?** Bør man tilby individuelle løsninger? Eller til grupper av deltagere i hver kommune eller grupper av kommuner? Skal kursene lede til eksamener og studiepoeng? Skal man legge vekt på at folk jobber seg fram til en master? Skal kommunen(e) bestille skreddersydde pakker med utdanningsmoduler? Skal utdanningsleverandørene skreddersy masterløp, eller skal det være vid adgang til å shoppe enkeltmoduler? Skal kursdeltagerne være på kurset på heltid eller deltid? Bør det være samlinger for deltagerne? Hvor lange bør de være? Er mer eller mindre nettbasert undervisning en god ide??
3. **Hvem?** Skal tilbudene bare være for ledere i helse og omsorg, eller også for alle kommunale ledere? Skal de nå personer på alle ledernivåer? Bør man delta sammen med ledere i samme kommune, eller i liknende kommuner?

5.1. Hvor: Lokalt/regionalt/sentralt (Gardermoen)

Hvor informantene helst ønsker at undervisningen skal finne sted geografisk, er gjennomgående en funksjon av kommunal økonomi, kommunens beliggenhet, hvem man vil nå, samt anledningen til å komme fra i en travel hverdag. En informant peker på at lokaliseringen kan variere med hvor høyt i hierarkiet målgruppen for undervisningstilbudet er:

«Hvis vi er på avdelingsleder nivå tenker jeg det er smart å ha det regionalt. Virksomhetsledernivå kan gjerne ha noen nasjonale samlinger.» Kommunalsjef

For mange er reisetid avgjørende, mange av informantene i de mindre sentrale kommunene legger mye vekt på dette aspektet:

«Må ikke bruke for mye tid, da tenker jeg også på reisetid i den sammenhengen her. Det vil bli større muligheter for direktekommunikasjon, fly uten for mye mellomlandinger hadde vært fordel.» Kommunalsjef

«Jeg tror at det er viktigere med en akseptabel reisevei, og i dag finns det jo så mange type retninger at du drukner jo nesten i tilbud, at det er det som veier tyngst.» Kommunalsjef

Kommunikasjonsmønsteret i Norge, og forskjellene i reisekostnader, gjør Gardermoen til landets mest sentrale sted, også for finnmarkinger, Mer sentralt enn Bodø og Trondheim:

«La oss nå si at det skulle blitt en utdanning i Finnmark så ville nå jeg gjort alt jeg kunne for å sende mine. Men hvis det nå ikke skulle vært i Finnmark så vil Oslo være relevant, for det er lett for oss å ta fly til Oslo. Så hvis man kanskje kan ha det plasser der det er billig å reise til» Kommunalsjef

Situasjonen i jobben samvirker med avstanden til utdanningsstedet og tiden man kan være borte:

«Tror det er vanskelig å få folk i helsebransjen til å reise langt og være lenge borte – det er svært hektisk arbeide.» Kommunalsjef

I sum betyr lokalisering mye for å få deltakere, og er et viktig moment å ta med når man skal utforme tilbud til vår målgruppe.

5.2. Hvordan: Individuell eller felles utdanning?

Mange har tatt kurs i ledelse på individuell basis, men bare en av informantene sier klart at det er en slik løsning vedkommende foretrekker:

«Kurs som er individuelt lagt opp er kanskje best, jeg foretrekker det selv. Man får jo en gruppe-tilhørighet med de andre på kurset uansett. Det er en lederutfordring i seg selv å øve på å være ensom.» Enhetsleder

Den samme lederen advarte mot ledere som var mer orientert mot vennskap med medarbeidere enn mot relasjonene mot kommunens øvrige ledelse.

Langt flere av informantene er opptatt av fordelene ved å ha et fellesskap rundt utdanningen. Utdanningen skal komme kolleger og fellesskapet til gode, ikke bare den enkelte deltaker:

«Jeg synes det er bra at man når flere. Jeg er opptatt av at den kompetansen vi skal opparbeide oss, de jeg sender på kurs, det må være veldig relatert til arbeidet [...] da er jeg opptatt av at det ikke bare er en, eller hvis det er en så må han dele den. Det er ikke en som skal opparbeide seg en kompetanse, det er egentlig hele enheten.» Kommunalsjef

En annen informant påpeker at kompetanse man sitter med alene, og som man ikke aktivt vil dele med andre, lettere vil forvitte.

Behovet for faglig fellesskap er enda sterkere i kommuner der ledelse ikke er et honnørord:

«Vi har et personale der mange nedtoner behovet for ledelse veldig: Holdningen er at dyktige fagfolk er selvgående. Så behovet for ledelse bør synliggjøres kommunalt og gruppebasert, det skaper bedre muligheter for kollektiv/kollokvier der man kan lære av hverandre.» Kommunalsjef

En gunstig ekstra-effekt av å ha felles opplegg med andre ledere i kommunen, er altså at man kan ha samhandling mellom samlingene med kolleger som man også ellers bør samhandle med. Store deler av den kommunale ledelsen, og dermed kommunens virksomhet, kan tjene på dette:

«Jeg vil peke på dette med å kunne kjøre et fellesopplegg for hele kommunen – og gjerne i små stikk. Det å kjøre felles vil si at du, hvis du er dyktig, hvis du er heldig så klarer du å få du dialogen til å gå på hva som pensles inn som tema. Og hvis du klarer å skape den positive diskusjonen også utenfor treffene, så bidrar du til ekstra god utvikling.» Kommunalsjef

Men valget mellom felles- og individuelle opplegg er ikke bare preget av idealer om hva som er best. Av og til må man forholde seg til de geografiske realitetene:

«Dette med individuelt og grupper er både/og. Vi må lokke de erfarne lederne, få flere i lag for å reise i grupper. Men også enkeltansatte. Det er lange avstander her, og det gjør det vanskelig.» Kommunalsjef

Geografien kan på den andre siden tale for at flere reiser sammen, slik at kollokviene mellom samlingene kan utføres lokalt.

«Jeg tror det er lurt å sende ledergrupper sammen, i hvert fall at man har to til tre personer fra samme kommune. For det vil jo på en del sånne områder være noen form for hjemmeoppgaver eller forberedelser til neste gang. At man har muligheten til å jobbe med det og slippe å reise til andre kommuner for å gjøre det» Kommunalsjef

«Problemet er at det er store avstander, det er kostbart, jeg tenker at hadde man klart å fått til en lederutdanning der alle kunne deltatt så ville man også sett mer effekt i teamet her hjemme, enn at en tar den utdanningen, en tar den.» Kommunalsjef

I sum er det en klar oppfatning blant våre informanter at flest mulig felles utdanningstilbud er det beste for den enkelte deltaker og kommunen som helhet.

5.3. Hvordan: Skreddersøm

Flere kommuner har hatt såkalt skreddersydd undervisningsopplegg i ledelse. Noen går sammen med andre kommuner i geografisk nærhet, andre og større kommuner lager kurs for ledelsen på tvers av sektorer og ofte på tvers av nivåer. I en mindre kommune hadde man stort utbytte av et skreddersydd opplegg:

«Vi gikk sammen fire kommuner for å utdanne 10-15 ledere. Opplegget var skreddersøm, og vi kommunalsjefer var nærmest en styringsgruppe for opplegget.» Kommunalsjef

Men den samme informanten fortalte om betydelige frustrasjoner med å få et opplegg man var fornøyd med. De kontaktet en nærliggende høyskole og fikk et første forslag til kurs som de følte var uegnet både i form og innhold, og hadde en mistanke om at det var et opplegg som passet de høyskoleansattes preferanser mer enn hva de aktuelle kommunene trengte. Men etter noen tids kommunikasjon fram og tilbake fikk man altså et vellykket opplegg.

5.4. Hvordan: Eksamen/studiepoeng?

Ledelsesutdanning kan i prinsippet tenkes langs to baner: Den første er et mer eller mindre strukturert løp som leder fram til eksamener, studiepoeng og kanskje til slutt en mastergrad eller bachelorgrad. Den andre løpet samlinger av folk på forskjellige eller like ledelsesnivåer i en kommune eller samlinger av kommuner. Hovedinntrykket er at de fleste av våre informanter foretrekker et mest mulig kvalifiserende løp.

Å skrive oppgaver er et typisk trekk ved et mer strukturert løp. Mange er positive til slik aktivitet, særlig når den kan relateres til egen praksis i egen kommune, og for noen gjerne også i samarbeid med kolleger.

«Veldig god erfaring med å skrive oppgaver mellom samlinger som er basert på egen praksis. Det gjør at du får til å analysere din egen praksis i en helt annen form enn det du gjør ellers. ... da er du nødt til å bruke teori også, å bruke teori som speil» Kommunalsjef

Oppgaver med krav til bruk av teori kan altså være med på å gi arbeidet et løft, samtidig som det påvirker kravet til eksamen:

«Eksamen syns jeg er greit, i hvert fall hvis det er teori involvert. [...] Forutsetningen er at man kvitterer ut det man har lært. Studiepoeng, ja kanskje i denne gruppen her kanskje det gir en motivasjon, det tror jeg nok, jeg vet ikke om det er avgjørende, men at det kan gi en ekstra motivasjon til å gjennomføre. Det er en god del her som samler til master.» Kommunalsjef

Ikke alle er opptatte av masterkompetanse og de godene som kan følge av den. Men de skjønner godt yngre kolleger som tenker i de baner.

«Rent personlig spiller det absolutt ingen rolle for meg som person, jeg skal ikke klatre noen karrierestige det det trengs studiepoeng, har lønn nok og greier ikke bruke mer enn det jeg får, trenger ikke større hus, nei for meg spiller det ingen rolle og jeg vet det høres spesielt ut, men sånn er det. For andre så betyr sikkert studiepoeng, for de som er yngre ikke sant og har en fremtid inne jobb, så betyr jo studiepoeng noe. Det betyr noe når du skal søke jobber og sånn, og lønn ikke minst.» Enhetsleder

Studiepoeng gir styrke ved jobbsøking. Det er noe håndfast å slå i bordet med.

«Jeg tror det har blitt sånn at de fleste ønsker formelle utdannelser som gir vekttall, og at det må man prøve å tilrettelegge for der det er mulig. Det er derfor jeg er litt opptatt av ja takk begge deler, jeg tror de fleste er opptatt av formelle utdanninger i dag. Hvis du skal søke lederjobber blir det ofte etterspurt masterutdanninger eller høyere utdanning etter bachelor, så folk er opptatt av studiepoeng, og det å få det dokumentert det tror jeg er viktig, samtidig som en del av disse kommunale satsningsområdene så tror jeg vekttall for noen blir litt mer skummelt om litt mer krevende enn når man bare får et tilbud der man skal få lov til å utvikle seg.» Kommunalsjef

Studiepoeng og eksamen gjør utdanningen mer forpliktende, og kombinert med praksisnær aktivitet blir utbyttet riktig bra.

«..at man på en eller annen måte stiller litt krav. Jeg tenker at man strekker seg selv litt mer, nå er ikke jeg sånn kjempebegeistret for at det skal være sånn masse eksamener, men at man kan levere noe, gjerne et produkt relatert til sin egen arbeidssituasjon kanskje. Man kan bruke det man i det praktiske står i og så ja. Og jeg tror at folk vil det og. Man føler kanskje at det blir noe mer håndfast og da har du noe med deg videre. At du får noe poenggivende» Kommunalsjef

Man kan bli tryggere i jobben av å ha en verifisert kompetanse i form av eksamener, studiepoeng og grader, og på den måten tørre å ta de kontroversielle avgjørelsene man «må» ta.

«Det er viktig at man får en kompetanse i form av poeng eller bevis for at man har komp. Jeg går selv i (...) for å bygge opp en master i helseledelse. Man blir tryggere i jobben som leder av dette. Ellers må man prøve og feile, og det merkes hos de ansatte. Med lederutdanning får man verktøy. Kan sette grenser i spissete saker.» Kommunalsjef

På den annen side er det noen av våre informanter som advarer mot å la det formelle ta overhånd. Noen snakker om «mastersyken» som et problem, og peker på at realkompetanse også har verdi. Det er resultatene som teller.

«Jeg tror ikke det [eksamen og studiepoeng, red anm.] bestandig er drivkraften som får en til å gå, men jeg tror at man får en dokumentasjon på at man har gjennomført en lederopplæring, det tror jeg er viktig. [...] Jeg syns det har tatt av litt for mye, det blir litt for mange grader uten at man egentlig ser på hva det innebærer, jeg tror det med å ha en oversikt over det man har gjennomgått og at man har

dokumentasjon på at man har gjennomført det er etterhvert for ledere kanskje det viktigste.»
Kommunalsjef

Vi fikk også en annen advarsel mot å se seg blind på formalkompetanse. Eksamener, grader og studiepoeng er i seg selv ikke nok til at man har ansatt den riktige lederen.

«Jeg er mer opptatt av hva man gjør enn hva man er – Vi har noen utfordringer i forhold til avtaleverket vårt og det her med kompetanse. Vi har folk som kanskje har fått mer lønn fordi avtaleverket forutsetter det uten at vi mener de har fortjent det. [...] I forhold til lederne er vi veldig tydelig på det; at det er resultatene man leverer og ikke grunnlaget deres, det formelle. Hvis man tar en master bør man kunne levere et bedre lederresultat enn kollega som ikke har det. [...] og da skal man bli belønnet. Studiepoeng er veldig bra, men resultatene, de praktiske resultatene, - det er de vi er ute etter.» Kommunalsjef

Flere av informantene snakket om kolleger som hadde gått inn i masterløp som de aldri fullførte, en snakket om et opplegg der bare 3 av 30 påbegynte mastere ble fullført. I sum taler dette for at man på den ene siden legger hovedvekten på å tilby utdanningstilbud med studiepoeng og eksamen som kan inngå i en fullverdig grad. Dette vil ikke minst lette rekrutteringen til kursene. Man må imidlertid være varsom med å legge opp til for ambisiøse og helhetlige løp.

5.5. Hvem: Heltid/deltid/samling

Det er flere modeller i organiseringen på dette området. Noen kurs krever at man er borte fra jobb på heltid over lengre tid. Andre er basert på samlinger av begrenset varighet, med kollokvier lokalt eller på nett mellom samlingene. En hovedproblemstilling for mange av våre respondenter er: Hvor lenge kan travle ledere være borte fra jobben sin? Hvor lenge bør de være borte fra jobben sin for å få konsentrert seg om utdanningens innhold? Skal utdanningen foregå på heltid med permisjon fra arbeidet? Eller ligger smertegrensen for fravær ved tre-fire dager før man kommer hjem til umulige bunker med mailer og gule lapper?

«Samlinger. Hvis vi snakker på avdelingsleder-nivå så er hverdagen så full av oppgaver at hvis de blir borte for lenge blir det et mareritt å komme tilbake.» Kommunalsjef

Hvor lenge man kan være borte er avhengig av lederens plassering i hierarkiet, jo høyere nivå man er på, jo lengre kan man være borte! Dette handler selvfølgelig også om skjerming og delegering.

«Tre dager i slengen, det burde gå. Og så avtale hvem som er ansvarlig når de er borte. Så er det viktig å skjerme disse personene slik at de ikke blir dratt med i driften. [...] Tror kanskje tre dager er litt smertegrensen. [...] Men kommer veldig an på hvor man er i organisasjonen. Lengre oppe i organisasjonen mener jeg man må kunne legge til rette for at man går ut mer enn tre dager også, men da må man jo ha noen som trår inn.» Kommunalsjef

Helgen er hellig for mange, man jobber så mye ellers.

«Vi tar heller enkelt dager, enn å kjøre for eksempel et ukeskurs. Jeg tror ikke organisasjonen ville takle at vi hadde tatt med oss alle lederne og låst oss inn en uke. Den hverdagen du møter etterpå da, den hadde blitt for anstrengende. (...) Det (bruk av helger) har vi ikke gjort. De fleste ønsker å holde helgen hellig. Det er det inntrykket jeg sitter igjen med. Og Det tror jeg også har sammenheng med at det er greit å jobbe både to og tre timer ekstra på virkedagene så fremt at du har helgen fri.» Kommunalsjef

Man må komme seg unna for å få den nødvendige konsentrasjonen.

«Jeg tror det er viktig med samlinger, sånn at man kan få fokuset ene og alene på det en holder på med. Og at de samlingene bør også da være obligatorisk. [...] Bør i hvertfall være en hel dag hvis man skal ha noe, og det beste er kanskje å ha det over to dager, men å ha det over to dager da tror jeg en del begynner å vende blikket og tankene hjemover» «Hvis man forventer at man skal jobbe en lørdag eller søndag har de jo krav på andre fridager, så om det har noe for tjenesten å si om det er en lørdag og søndag, eller mandag og tirsdag det er jeg ikke så sikker på» Kommunalsjef

«Selv om det lå her og ventet, så var jeg borte fra alt dette daglige, posten lå jo der, men den daglige driften var borte så man kunne prøve å være litt mer student» Enhetsleder

Det er ikke bare krevende jobber som gjør at man ikke kan være borte for lenge, mange vil også ha et privatliv som krever nærvær.

«Utfordringer er når man skal ta en utdanning ved siden av at man har jobb, og så er det familielivet, privatlivet som skal rote til oppi alt det andre man skal gjøre, så er det jo tiden. Det er tiden. Man sitter som leder innenfor helse men ganske mange heftige arbeidsoppgaver og så skal man gå ut av jobben en 3-4 dager for å følge forelesninger, da er det ikke slik at jobben som skulle være gjort mens man er borte bare plutselig blir gjort. Den ligger jo her i bunker. Så ser man på mail til langt utover natten» Enhetsleder

Til slutt en påminnelse om at økonomien er svært stram i mange kommuner, og kanskje også i de kommunene der påfyll av kompetanse er mest kjærkomment.

«Jeg tenker samlingsbasert, da kan man for eksempel reise i bolker. Og det at det ikke blir så veldig mange overnattinger, hvis vi skal dekke overnattinger. Hadde man kunne reis fra morgenen her fra og startet fra 12, og så ut ettermiddagen, og en hel dag dagen etterpå og reise tilbake på kvelden, da har man fått 2 dager med en overnatting, det hadde vært egentlig økonomisk besparende for oss» Kommunalsjef

Et gjennomgående inntrykk er at 1-2 dager blir for snaut, 3-4 dager er passe, men kommer man over fem dager blir det for mange for mye å ta igjen. Kanskje er samlinger som går fra tirsdag til torsdag ideelt? Da har man rom til å «rydde pulten» på mandag og fredag.

5.6. Hvem: Deltagere i kommunen/fra andre kommuner

Noen har hatt positive erfaringer med å ha ledere fra flere nivåer på samme kurs

«Det vi ser er at når vi har alle virksomhetslederne på samme type tilbud, så ser vi at det er ganske stor ulikhet på behovene, så det vi har sett at det med å kjøre tilsvarende samme virksomheter på samme kurs, det kan ha en del fordeler, at det ikke blir for stort sprik i hva slags ansvarsområder du sitter med» Kommunalsjef

Noen ser det som en styrke at nabokommuner, spesielt der det er interkommunalt samarbeid, deltar sammen. Andre er spesielt opptatt av å delta med andre ledere med lignende utfordringer, dette går på samme leder nivå, tilsvarende Kostra-kommuner og kanskje spesielt kommuner i tilsvarende størrelser. Fokuset på størrelse blir spesielt vektlagt av informanter fra større kommuner som til dels opplever at deres utfordringer er annerledes enn dem man finner i mindre nabokommuner.

«Kunne tenkt videre enn kommune, at en skulle fått med leder i andrelinjen. Det kunne jo fremhevet samhandlingen i større grad.» Kommunalsjef

«På en måte hadde det vært interessant med Kostragrupper, mange av de nabokommunene her er veldig små.» Kommunalsjef

«Storbyene har sine helt særegne utfordringer. Veldig store forskjell på å drive helse og omsorgstjenester i en storby i forhold til i en liten by, eller et lite sted, en liten kommune, så hvis det er kommuner i regionen hos meg som har like mange innbyggere som jeg har ansatte i byrådsavdelingen. Det er klart da snakker man om to veldig forskjellige ting så da er det ikke mye å lære, så sånn sett tenker jeg man kunne satt det litt sammen etter utfordringer. [...] Kontroll spenn og budsjett.» Kommunalsjef

«Hvis KS og Helsedirektoratet skal lage et kurs så er 428 kommuner så veldig forskjellige. Jeg tror jeg må stresse dette med å gruppere kommuner litt. Og samle kommuner som ligner litt på hverandre i demografi og utfordring» Kommunalsjef

Andre igjen legger vekt på at de ser det som spesielt lærerikt å møte nye og forskjellige kommuner med andre erfaringer enn dem selv.

«Hadde du spurt for 15 år siden så hadde jeg sagt at enten nabo kommuner eller Kostra-grupper som er direkte sammenlignbare. I dag er jeg mer usikker på det, jeg ser det at vi har mye å lære av også å snakke med kommuner som er større og kommuner som er mindre. Og kommuner som har en annen geografisk lokalisering. For utfordringene kan være litt annerledes, så vi får nye innspill som vi ikke ville fått ved å jobbe direkte opp mot de som er for like oss.» Kommunalsjef

«Det har ikke så stor betydning av du skal være i lag med nabokommunen din, eller Kostra-kommuner, det tenker jeg ikke. Det viktigste er at de som er påmeldt er engasjerte.» Kommunalsjef

«Tilsvarende Kostra-kommuner har jeg ingen erfaringer med at nødvendigvis er noe suksesskriterium for å velge samarbeid. Interkommunale, altså typisk nabokommuner Ja, for da kan man jo kjøre kollokvier og ting sammen.» Kommunalsjef

Det avhenger i høy grad av lokalisering og kommunestørrelse hva som foretrekkes på dette feltet. Men en fellesnevner er at oppfølging, nettverk og bygging av kontaktnettverk som tillater å bruke og utvikle kompetanse på sikt blir trukket frem:

5.7. Hvem: Nettverk

Flere av respondentene ser en verdi i opprettholdelsen av et nettverk også etter kursene. Og at dette tas på alvor som en viktig sideeffekt av utdanningen.

«KS har jo hatt noen nettverk, og noen av de fungerer bra og noen har ikke fungerer så bra. Jeg vet faktisk ikke. Jeg tror kanskje det kan være vel så forpliktene for de som deltar å opprettholde noen form for nettverk i kommunen, og eventuelt finne noen nabokommuner man kan ha kontakt med. At man kan ha en mulighet for det, ikke sånn at det blir et nettverk hvor man møter fordi man synes man skal møte.» kommune nr4

«Jeg tror at en ting er disse vekttallutdanningene, nå er jo veldig mange høyskoler fantastisk lagt opp i dag i forhold til, jeg har jo ledet en stund og før var jo det veldig vanskelig. Nå er det jo så fine ordninger med deltid og jeg ser ikke noen vanskeligheter med at vi skal klare å tilrettelegge for ledere her i forhold til hverken BI-kurs eller masterutdanning eller andre ting. [...] Men i forhold til å ha det travelt så tror

jo jeg at nettverk og interkommunale løsninger er veldig egnet til lederutvikling. Reisevei vet du betyr mye og nettverk, jeg har jo sett det på de prosjektene vi har hatt gjennom KS ikke sant og andre samarbeidsprosjekter vi har hatt, så begynner man kanskje og har hatt prosjekt om noe, og så utvikler det seg nesten til å bli en gruppe som snakker ledelse sammen, innenfor like utfordringsområder. Det er ikke alt du får gjennom en utdanning i høyskole og universitet, helst begge deler ja takk.»
Kommunalsjef

5.8. Hvem: Foredragsholdere

Hvem som skal forelese på kursene har selvfølgelig mye med innholdet i utdanningen å gjøre, slik vi så i forrige kapittel. Mange peker mot at de som underviser rekrutteres fra helse- og sosialfaglige miljøer og har fokus på offentlig virksomhet.

«Det må være gode forelesere. (...) Dette er folk som jobber og har mye erfaring som også vil ha litt foredragsholdere som er solide og ikke bare sitte og bruke halve dagen på gruppearbeid som det kommer minimalt ut av.» Kommunalsjef

Viktig med kvalitet og sektorkompetanse hos foredragsholderne

«Det at de man kjøper inn eller bruker skjønner kompleksiteten i virksomheter, og skjønner utviklingen og kanskje bruker de samme over en periode slik at de i større grad setter seg inn i problemstillingene.»
Kommunalsjef

Faglig relevans må være der for at det skal føles meningsfylt å ta avbrudd fra en jobb man «egentlig» burde vært på.

5.9. Hvordan: Nettkurs og videokonferanser

Flere deltakere foreslår mer eller mindre moderne hjelpemidler som reduserer behovet for reising.

«...det [nettkurs, red.anm.] er ikke sikkert det hadde vært dumt det. Det er en metode vi ikke har brukt i organisert utdanning hos oss. Tror ikke vi skulle vært fremmed for å hive oss på et slikt opplegg. Det ville gitt oss muligheten til å etablere interne styringsgrupper, med utgangspunkt i den nettbaserte opplæringen. Det ville vært tidseffektivt.» Kommunalsjef

En forteller om et kursopplegg som de ikke kunne delta på fordi man ikke fikk brukt denne typen kommunikasjon.

«Så meldte vi oss på, jeg tror det var for to år siden, jeg er litt usikker på hvem som har det, det er i samarbeid med Fylkesmannen, jeg lurte på om det er en del av det her med omsorgsplan og kompetanseheving for ledere. Det er noen plasser i landet, 2 eller 1-årig opplegg, fylkesmannen og høgskolen i Hedmark eller Buskerud hadde et opplegg, men akkurat da det her var så holdt vi på å ta ned x antall millioner så vi hadde ikke økonomi til å reise med de lederne, så jeg tok kontakt med fylkesmannen og spurte om det var mulig å få til en kombinasjon der vi kunne, eller hvor de kunne delta på videokonferanse, og noen fysiske møter. Så prøvde Fylkesmannen å legge det frem for høyskolen, men det var det ikke snakk om, så det ble sånn at det var bare noen av de i øst av fylket som kunne delta på dette.» Kommunalsjef

«Det som vi ofte fremmer her det er jo det her med videokonferanse kombinert med fysiske møter. Men jeg skjønner jo at det ikke er alle kommunene som har like lyst på det da.» Kommunalsjef

5.10. Økonomi

For en del kommuner er dette avgjørende. Det handler om hva utdanningen koster i utgifter til lærestedet, reisekostnader og hotell, men vel så mye om utgifter til vikarer.

«Det må være overkommelig kostnadmessig.» Kommunalsjef

«Henger nok sammen med hvor mange man ser at man da kan sende. Så kostnader, det er klart at det sparer inn. Vi som kommune, mange kommuner driver jo med å redusere budsjettene mer enn å øke dem. Sånn at det vil jo gå en kurspott som blir mindre og mindre for disse virksomhetene så jeg tror det betyr ganske mye at det ikke blir noe dyre kurs.» Kommunalsjef

«Hadde man fått en kombinasjonen av at noe hadde blitt dekket, for da kunne jeg sagt at dette skal vi melde oss på, det er så viktig, dette skal vi gjøre, og så dekker virksomhetene kanskje reisen.» Kommunalsjef

Andre er mer offensive og mener at en kommune som betaler viser at den tar dette på alvor.

«Jeg synes det kan være en liten egenandel, så kan det lokale arbeidsstedet, det er en måte å vise at en prioriterer dette.[...] hvis det er reiseutgifter i tillegg så er jo det kanskje egenandelen. Sånne ting burde man jo da i hvert fall vurdere.» Kommunalsjef

Denne problematikken peker mot behovet for gode støtteordninger som er godt kjent.

«...om det er noen muligheter for å ha noen eksterne midler som kan gjøre det lettere. Man ser jo ofte at når det går ut en invitasjon og det for eksempel dekkes sånn og sånn eksternt, så er det lettere.» Kommunalsjef

5.11. Oppsummering

Lokalisering av undervisningen betyr mye for å få deltakere, og er et viktig moment å ta med når man skal utforme tilbud til vår målgruppe.

I sum er det en klar oppfatning blant våre informanter at flest mulig *felles* utdanningstilbud er det beste for den enkelte deltaker og kommunen som helhet. Individuelle utdanninger er imidlertid tidvis ikke til å komme bort fra.

De fleste ønsker utdanningstilbud med studiepoeng og eksamen som *kan* inngå i en fullverdig grad. Dette vil ikke minst lette rekrutteringen til kursene. Man må imidlertid være varsom med å legge opp til for ambisiøse og helhetlige løp. Få ser for seg at de kan delta på heltids undervisningstilbud. En kombinasjon av samlinger og lokale kollokvier eller nettbasert samhandling blir foretrukket. Et gjennomgående inntrykk er at 1-2 dagers samlinger blir for snaut, 3-4 dager er passe, men kommer man over fem dager blir det for mange for mye å ta igjen. Kanskje er samlinger som går fra tirsdag til torsdag ideelt? Da har man rom til å «rydde pulten» på mandag og fredag.

Det avhenger i høy grad av lokalisering og kommunestørrelse om man foretrekker kurs i egen kommune eller sammen med andre kommuner. Flere av respondentene ser en verdi i opprettholdelsen av et nettverk også etter kursene. Og at dette tas på alvor som en viktig sideeffekt av utdanningen.

5.12. Tannhelsetjenesten

I tannhelsetjenesten er antallet ledere nasjonalt sett langt mindre enn i kommunesektoren. Det kan derfor være sannsynlig at kurs kan holdes på nasjonalt nivå. Det man er helt klar på er at man må ha en modell med kortere samlinger. Den tidligere modellen med «Bygdøykurs» på fem uker oppleves ikke som anvendelig i dag. Samlingene bør ikke være på mer enn en uke, og med nettbaserte løsninger mellom samlingene.

Det er litt motstridende oppfatninger i forhold til om man skal ha studiepoeng og mulige masterløp på feltet. Noen mener dette er viktig og legitimerende. Andre legger vekt på at tannlegene allerede har en lang og tung utdanning som gir dem mye tyngde i utgangspunktet.

Faglig relevans må være der for at det skal føles meningsfylt å ta avbrudd fra en jobb man «egentlig» burde vært på.

Referanseliste

- Aagestad, C., Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Gravseth, H. M., Eiken, T., . . . Aasnæss, S. (2011). Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2011 (Vol. 12): Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Helgesen, Marit K. (2012). «Flink med folk i første rekke. Sluttrapport fra evalueringsprosjektet». NIBR-rapport 2012:17.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. London: Tavistock.
- Moland, Leif E. (2007). «Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003-2006.» Fafo-rapport 2007:17.
- Nasjonale helse og omsorgsplan 2011-2015. (2010-2011). Meld. St. 16. Helse- og omsorgsdepartementet.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership Theory and practice*. California: Sage Publications.
- NOU 2011: 11. Innovasjon i omsorg. Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon av 26. juni 2009. Avgitt til Helse- og omsorgsdepartementet 16. juni 2011.
- Pettersen, Karen-Sofie. (2010). «Ledelse og lederutdanning i kommunenes helse- og omsorgstjeneste. Resultater fra en kartleggingsstudie.» AFI-notat 20.8.2010.
- StatisticsNorway. (n.d.). Tabell: 07852: Tilknytning til arbeidsplassen og ulike arbeidsforhold, etter kjønn og yrke (prosent).
- St.meld. nr. 25 (2005-2006) Mestring, muligheter og mening. Framtida omsorgsutfordringer. Helse og sosialdepartementet.

Appendix: Eksisterende lederutdanning

Tabellen viser en oversikt over lederutdanningskurs tilgjengelig for ledere i helse og omsorgssektor i Universitets- og Høgskolesystemet. Tilbudene presentert er i all hovedsak åpne tilbud enkeltpersoner kan melde seg på, utover dette tilbyr høyskoler, Universiteter og andre private aktører flere kurspakker som kan bestilles av kommuner og fylker for sine ansatte.

Vi skiller her mellom de som averterer med hele studieprogram og de som averterer med enkeltemner på mellom 7.5 og 30 studiepoeng på bachelor- eller masternivå. Dette skillet er ikke absolutt da enkelte studieprogram tillater at du kun tar enkeltemner, og enkelt-emnene kan brukes for å inngå i en grad (bachelor eller master). Enkelte av programmene markert som deltid kan også tas heltid. For enkelte av kursene med krav til høyere utdanning er det mulig å søke på basis av realkompetanse.

Dette er ikke ment som en fullstendig liste over alle kurs og utdanninger tilbudt innen ledelse, listen er begrenset til de undervisningstilbudene som er averterte som videreutdanning, eller som av forfatterne har blitt vurdert som rettet mot eksisterende ledere (eks. fordi de arrangeres deltid og/eller krever yrkeserfaring). Enkelte høyskoler rapporterer også om tidligere kurs som ikke er aktive, og planlagte kurs som vil komme i fremtiden. Kurs som ikke er tilbud per 2014 er ikke inkludert i denne tabellen.

Kursene i tabellen er hentet inn på følgende fire måter:

1. Gjennomgang av studietilbudene avertert på samtlige høyskoler og Universiteter kategorisert i katalogen for samordnet opptak
2. Gjennom mailkorrespondanse til de samme høyskolene og Universitetene
3. Gjennom generelle nettsøk
4. Fra deltagerne på arbeidsseminarene og intervjuene

Tilbyderne er som følger:

DHS	Diakonhjemmet Høgskole	HiNT	Høgskolen i Nord-Trøndelag	NLA	NLA Høgskolen
BI	BI	HIOA	Høgskolen i Oslo og Akershus	NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
HBV	Høgskolen i Buskerud og Vestfold	HiSF	Høgskolen i Sogn og Fjordane	UiA	Universitetet i Agder
HIB	Høgskolen i Bergen	HiST	Høgskolen i Sør-Trøndelag	UiB	Universitetet i Bergen
HIG	Høgskolen i Gjøvik	HiØ	Høgskolen i Østfold	UiN	Universitetet i Nordland
HIH	Høgskolen i Harstad	HiÅ	Høgskolen i Ålesund	UiO	Universitetet i Oslo
HIHm	Høgskolen i Hedmark	HsH	Høgskolen Stord/Haugesund	UiS	Universitetet i Stavanger
HiL	Høgskolen i Lillehammer	HVO	Høgskolen i Volda	UiT	Norges arktiske Universitet

Tilbyder	Målgruppe	Studiepoeng	Innhold	Inntakskrav	Deltid	Organisering	Web	
DHS	Helse m.m.	120	Master	Erfaringsbasert master inkluderer ledelse, etikk, endringsledelse m.m.	3 års høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Nei	samling	www.diakonhjemmet.no/
HiSF	Helse	120	Master	Master i Organisasjon og ledelse - helse- og velferdsledelse; inneholder ledelse, juss, økonomi, omstilling i offentlig sektor m.m.	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.hisf.no/
HiSF	Helse	120	Master	Master i Samhandling innan helse- og sosialtenester	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.hisf.no
HiØ	Helse	120	Master	Masterstudium i tverrfaglig samarbeid i helse- og sosialsektoren	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.hiof.no
UiA	Helse / Offentlig / generell	90	Master	Master i ledelse; inneholder økonomisk styring, arbeidsrett, offentlig sektor i endring, helseledelse m.m.	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.uia.no
UIB	Helse	90	Master	Helseledelse, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseøkonomi	min 3 års høyskole eller universitetsutdanning + min 2 års relevant arbeidserfaring	Ja	samling	www.uib.no
UiN	Helse	90	Master	Organisasjon, økonomi, ledelse og kvalitets- og endringsarbeid	3-årig høyere utdanning + 2 års arbeidserfaring	Ja	samling	www.uin.no

UiO	Helse	90	Master	Erfaringsbasert master i helseadministrasjon, inneholder ledelse, planlegging, helseøkonomi, helserett, helsepolitikk m.m.	3-årig høyere utdanning + 3 års relevant yrkeserfaring	Nei	daglig	www.uio.no
BI	Helse	90 + 90 frie	Bachelor	Bachelor of Management med fordypning i helseledelse, inkluderer ledelse, helsetjenestens rammebetingelser og helseledelse m.m.	generell studiekompetanse	Ja	samling	www.bi.no
HBV	Helse / Generell	7.5 - 30	Flere enkeltemner	Helseledelse, Helse og omsorg i plan, ledelse, coaching, arbeidsrett, økonomi, personaladministrasjon m.m.	3-årig høyere utdanning (+ ett års ledererfaring for enkelte kurs	Ja	samling	http://www.hbv.no/
HIG	Helse	15	Enkeltemne	IKT-kompetanse for helsefag	3-årig høyere utdanning	Ja	samling	www.hig.no
HIH	Helse	10	Enkeltemne	Helserett	3-årig høyere utdanning	Ja	samling	www.hih.no
HIHm	Helse	7,5	Flere enkeltemner	Emner innen lederutdanning helse og omsorg; inkluderer ledelse, strategisk kompetansestyring, økonomi, kvalitetsutvikling, samhandling og juss	Generell studiekompetanse / realkompetanse	Ja	samling	www.helselederutdanning.no
HIHm	Helse	15 - 30	Flere enkeltemne	Enkeltemner inkl tjenesteledelse i kommunal helse- og omsorgstjeneste og grunnleggende kommuneøkonomi for helsefaglig ansatte	Generell studiekompetanse / realkompetanse	Ja	samling	www.hihm.no

HIL	Helse og sosial generell	og 15 - 30	flere enkeltemner	Helserett, Helse og omsorg i Plan, helsefremmende ledelse, lønns og personalarbeid m.m.	generell studiekompetanse eller 3-årig høyere utdanning - avhengig av kurs	Ja	samling	www.hil.no
HIM	Helse sosial	og 30	Enkeltemne	Ledelse i helse- og sosialtjenesten (samarbeid med Høgskolen i Ålesund og Høgskulen i Volda)	3-årig høyere utdanning	Ja	samling	www.himolde.no
HIOA	Helse	15-60	Flere enkeltemner	Faglig ledelse for sykepleiere, personalledelse for helse- og sosialsektoren m.m.	3-årig høyere utdanning	Ja	samling	www.hioa.no
HiØ	Helse /generell	15- 30	Flere enkeltemner	Helserett, saksbehandling og arbeidsrett m.m.	Generell studiekompetanse /3 årig høyere utdanning	Ja	samling / nettbasert	www.hiof.no
HVO	Helse/ Offentlig /generell	15 - 30	Flere enkeltemner	Ledelse i helse- og sosialtjenestene, Kommunal økonomi, helse og omsorg i plan, ledelse og personalutvikling, m.m.	generell studiekompetanse eller 3-årig høyere utdanning - avhengig av kurs	Ja	samling	www.hivolda.no
UiA	Helse / Offentlig / generell	10 - 30	Flere enkeltemner	Ledelse og reform i helsetjenesten, helse og omsorg i plan, endringsledelse i helsetjenesten, e-forvaltning, ledelse i kommunal sektor m.m.	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.uia.no
UIT	Helse og omsorg		enkeltemne	Helse og omsorg i plan	3-årig høyere utdanning	Ja	samling	ww.uit.no

Tilbyder	Målgruppe	Studiepoeng	Innhold	Inntakskrav	Deltid	Organisering	Web
HIHm	Offentlig	90/120	Master Master i offentlig styring og ledelse, inkluderer statsvitenskap, økonomi, organisasjonsteori, personalledelse m.m.	3-årig høyere utdanning + to års relevant erfaring for offentlig virksomhet	Ja	samling	www.hihm.no
HiL	Offentlig	90/120	Master Master in public administration; styring, HRM, organisasjon, innovasjon m.m.	3-årig høyere utdanning + to års relevant erfaring	Ja	samling	www.hil.no
HiST	Offentlig	120	Master Master of Public Administration, inkluderer ledelse, økonomi, statsvitenskap og organisasjon og offentlig styring	3-årig høyere utdanning + 3 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.hist.no
UiT	Offentlig	90	Master Organisasjon og ledelse for offentlig sektor - erfaringsbasert master	3-årig høyere utdanning + to års relevant erfaring	Ja	samling	www.uit.no
							-
HIHm	Offentlig	60	Årsstudium Årsstudium i offentlig styring, ledelse og økonomi	generell studiekompetanse	Ja	samling	www.hihm.no
HiNT	Offentlig	60	Årsstudium Kommunal økonomi og ledelse	generell studiekompetanse	Ja	samling	www.hint.no
HiNT	Offentlig	60	Årsstudium Offentlig administrasjon og ledelse	generell studiekompetanse	Ja	samling	www.hint.no

Tilbyder	Målgruppe	Studiepoeng		Innhold	Inntakskrav	Deltid	Orgnisering	Web
BI	Generell	90	Master	Executive Master of Management, inneholder valgfrie temaer som anvendt økonomi og ledelse, endringsledelse, HRM, personal og arbeidsjuss m.m.	3-årig høyere utdanning + 4 års yrkeserfaring	Ja	samling	www.bi.no
HBV	Generell	120	Master	Master i innovasjon og ledelse	3 års høyere utdanning + 2 års yrkeserfaring	Ja	samling	www.hbv.no
HIH	Generell	90	Master	Master i ledelse; inneholder ledelse organisasjon og styring	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant arbeidserfaring	Ja	samling	www.hih.no
HiNT / HiST	Generell	90	Master	Master i Kunnskapsledelse	3-årig høyere utdanning + 3 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.hint.no
HiØ	Generell	120	Master	Master i organisasjon og ledelse	3-årig høyere utdanning + 3 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.hiof.no
HVO	Generell	120	Master	Master i samfunnsplanlegging og ledelse (deltid eller heltid)	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.hivolda.no
NHH	Generell	60	MBA	MBA i strategisk ledelse; inneholder økonomi, ledelse strategi og styring m.m.	3-årig høyere utdanning + 4 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.nhh.no
NHH	Genrell	60	MBA	MBA i økonomisk styring og ledelse; inneholder styring, organisering, ledelse, finans, prestasjonsmåling og regnskapsanalyse m.m.	- årig høyere utdanning + 3 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.nhh.no
NTNU	Generell	90	Master	Master i organisasjon og ledelse, inkluderer ledelse, organisasjon, HR-verktøy, strategi, It m.m.	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.ntnu.no

UiN	Generell	90	Master	Erfaringsbasert master i samfunnsvitenskap (fordypning Personalledelse)	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Nei		www.uin.no
UiN	Generell	90	MBA	MBA, inkluderer økonomi og administrasjon, organisasjon og ledelse, Markedsføring og entreprenørskap, Regnskapsforståelse, Foretaksfinans, Samfunnsøkonomi, og Bedriftsøkonomisk analyse m.m.	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.uin.no
UiS	Generell	90	MBA	Executive Master in Business Administration, inneholder ledelse, strategi, økonomi m.m.	3-årig høyere utdanning + relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.uis.no
UiS	Generell	90	MBA	Master i risikostyring og sikkerhetsledelse, inkl. helse miljø og sikkerhet, risikoanalyse m.m.	3-årig høyere utdanning + relevant yrkeserfaring	Ja	samling	www.uis.no
UIT	Generell	90	Master	Strategisk ledelse og økonomi - erfaringsbasert master	3-årig høyere utdanning + 2 års relevant yrkeserfaring	Ja	Samlingsbasert	www.uit.no
BI			Bachelor	Bachelor of Management				www.bi.no
HiG	Generell	180	Bachelor	Ledelse, økonomi og næringsliv, spesialisering innen handel eller strategi	Generell studiekompetanse eller realkompetanse	Ja	nettbasert og frivillige samlinger	www.hig.no
HiÅ	Generell	60	Årsstudium	Økonomi og ledelse	Generell studiekompetanse eller realkompetanse	Nei		www.hials.no
UiN	Generell	60	Årsstudium	Årsstudium i økonomi, markedsføring og ledelse	generell studiekompetanse / realkompetanse	Ja	samling	www.uin.no
UiT	Generell	60	Årsstudium	Årsstudium i ledelse, inkluderer prosjektledelse og organisasjonsteori	Generell studiekompetanse	Nei	Nettbasert	www.uit.no
HIB	Generell	15	Flere enkeltemner	Ledelse, økonomi, HR og HMS m.m.		Ja	nett og samlinger	www.hib.no

HiSF	Generell	15	flere enkeltemne r	Veiledning, coaching, mentoring og ledelse	3-årig høyere utdanning + 2 års yrkeserfaring	Ja		www.hisf.no
HIST	Generell	7,5	Flere enkeltemne r	Økonomi, organisasjonsteori, strategi, personalledelse m.m.	generell studiekompetanse / realkompetanse	Ja	samling	www.hist.no
HsH	Generell	10	flere enkeltemne r	Ledelse, læringskultur, personalledelse, prosjektledelse, samhandling	Generell studiekompetanse	Ja	samling, video- konferanse og intensivkurs	www.hsh.no
NHH	Generell	7,5	flere enkeltemne r	Regnskap, personalledelse og kompetanseutvikling, organisasjonpsykologi, endringsledelse m.m.	generell studiekompetanse / realkompetanse	Ja	undervisning 1 dag i uken, kveld	www.nhh.no
NLA	Generell	5 - 15	flere enkeltemne r	Organisasjon, ledelse, etikk, personalledelse	1 års høyere utdanning	Ja	samling	www.nla.no
NTNU	Generell	7,5 -15	Flere enkeltemne r	organisasjon og endring, lederstil, coaching, lederutvikling m.m.	generell studiekompetanse / realkompetanse	Ja	samling	www.ntnu.no

Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside www.afi.no

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
E-post: afi@afi.no
www.afi.no

