

LENE KRISTIANSEN

En studie om lederatferd i eldreomsorgen

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2017

Forord

Høsten 2014 tok jeg mitt første fag i masterprogrammet Styring og ledelse ved HIOA. Snart er jeg ved veis ende i utdanningsprogrammet, og klar for å levere masteroppgaven. Det å være i en krevende lederjobb ved siden av masterprogrammet har bydd på noen praktiske utfordringer i forhold til tid, men kan allikevel anbefales på det varmeste. Kombinasjonen med kompetanseutvikling og praktisk hverdag har vært til stor nytte i jobben som leder.

Mange fortjener en stor takk. Takk til de tre virksomhetslederne som er ledere på de tre sykehjemmene som er høyest rangert i brukerundersøkelser fra 2014 og 2016. Deres innsats var verdifull for prosjektet fordi de deltok i dybdeintervjuene, og er på mange måter hovedkilden i denne studien. De lot oss få kjennskap til deres arbeidshverdag, og et innblikk i deres lederatferd.

Ikke minst takk til min veileder Tor Høst som har bidratt med råd, litteraturtips og retning på prosjektet. Han har i tillegg til å være høgskolerektor lang erfaring innenfor ledelsesfaget. Det har vært spesielt nyttig når ledelseforskning og ledelsesteorier finnes i et slikt enormt omfang.

Takk til arbeidsgiver og kolleger for tålmodighet, og ikke minst forståelse når frister skulle overholdes og eksamen nærmet seg. Tre år med studier og fulltidsjobb er lang tid, men nå er jeg ved veis ende. En stor takk til dere alle sammen.

Lene Kristiansen

Sammendrag

Denne studien har som formål å se på betydningen av lederatferd på tre kommunale sykehjem i Oslo kommune som ble rangert høyest i brukerundersøkelsene fra 2014 og 2016. Ledelse har betydning på ulike nivå i organisasjonene, også innenfor eldreomsorgen. Ledelse av store offentlige virksomheter er underlagt andre betingelser enn de private. Kommunale sykehjem har et samfunnsoppdrag, de er underlagt en demokratisk styringskjede, de skal levere tjenester til innbyggerne, og ansatte er i stor grad fagutdannet. Dette utgjør viktige betingelser for virksomhetsledere på sykehjem. Sykehjemsetaten ønsker ledere som er tydelige med gjennomføringskraft. Sykehjemsetaten i Oslo kommune bruker virksomhetsstyring, balansert målstyring, som styringsmodell, og styringsmodellen er et verktøy for ledere i forhold til mål og måloppnåelse.

Studien har som formål å se på lederatferd opp mot måloppnåelse, å få kunnskap om mekanismene som gjør at noen ledere får til gode resultater. Hva gjør lederne på de sykehjem med suksess, og er det mulig å avdekke suksessfaktoren ved lederatferden? Denne oppgaven vil belyse lederatferd på tre sykehjem, og se hovedmønsteret i handlingene han eller hun utfører i forbindelse med arbeidets kontekst. Studien vil se på mønsteret i handlingene, om de kan konkretiseres, og om lederatferden er oppgaveorientert, relasjonsorientert eller endringsorientert.

Abstract

This study aims to look at the importance of leadership behaviour in three municipal nursing homes in Oslo. These are rated highest in to consumer surveys performed in 2014 and 2016. Management has significance at different levels in organizations, also within elderly care. Management of large public enterprises are subject to conditions that differ from private enterprises. Public nursing homes have a social mandate and thereby mission. They are subject to democratic control systems and are expected to deliver services to citizens and engage employees with formal competence. These are important conditions for business leaders in nursing homes. Nursing Agency wants leaders who are apparent with implementation force. Nursing Administration in Oslo uses performance management, balanced scorecard, as governance and management model is a tool for managers in relation to the objectives and targets are met.

The aim of the study is to look at leadership behaviour against achievement of goals, to gain knowledge of the mechanisms that make some executives achieve good results. How does leaders at nursing homes achieve success, and is it possible to uncover the success factor of the leadership behaviour? This task is meant to define leadership behaviour at three nursing homes. Further discuss the main pattern of actions that the various leaders use in their job context. Thus, seek to concretize patterns of their actions, and thereby find out if their leadership are; task oriented, relationship-oriented or change-oriented.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	1
1.2 Avgrensning	2
1.3 Oppgavens oppbygning	2
1.4 Sykehjemsetaten	2
1.4.1 Målstyring	3
1.4.2 Kvalitetsmålingsystemet for sykehjem	8
1.4.3 Pårørendeundersøkelsen	9
2 Teori	11
2.1 Ledelsesteori	11
2.1.1 Lederatferd	12
2.1.2 Atferdskategorier	14
2.1.3 Oppgave, relasjon og endringsorientert atferd	16
2.1.4 Ledereffektivitet	17
2.1.5 Lederrollen	18
2.1.6 CPE - modellen	19
3 Metode	21
3.1. Kvalitativ metode	21
3.2 Forskningsdesign	21
3.3 Deduktiv og induktiv tilnærming	22
3.4 Datainnsamling	22
3.5 Utvalgsmetode	22
3.6 Forskningsintervjuet	23

3.7 Etiske forhold	24
3.8 Datakvalitet	25
3.9 Reliabilitet og validitet	25
3.9.1 Forskningsprosessen.....	26
4 Diskusjon av empiriske funn	28
4.1 Innledning.....	28
4.2 Virksomhetslederne	28
4.3 Lederatferden	29
4.3.1 Oppgaveorientert atferd.....	29
4.3.2 Relasjonsorientert atferd	33
4.3.3 Endringsorientert atferd.....	35
4.4 Konkretisering av lederatferdene	36
4.4 CPE - instrument	37
4.5 Lederrollen og lederatferd.....	38
4.5.1 Hypotese 1	39
4.5.2 Hypotese 2.....	40
4.5.3 Hypotese 3.....	43
4.5.4 Hypotese 4.....	45
5 Oppsummering	47
6 Avslutning	49
Litteraturliste:	50
Liste over vedlegg:	54
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	55
Vedlegg 3: Forespørsel til informantene	58
Vedlegg 4: Samtykkeerklæring	59
Vedlegg 5: Godkjenning fra personvernombudet	60
Vedlegg 6: Prosjektvurdering.....	62

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Formålet med studien er å sette søkelys på betydningen av lederatferd på tre sykehjem som rangeres høyest i brukerundersøkelser. Det er et økende krav til resultater i alle deler av samfunnet, også innenfor eldreomsorgen. Synlige ledere får mye av æren når det går bra, og må ta ansvaret når det ikke går fullt så bra. Hensikten ved studien er å finne ut hva lederne gjør på de sykehjem med suksess, og om det være mulig å avdekke suksessfaktoren ved lederatferd. Med forståelsen av leders potensiale for å påvirke ansattes ytelsesnivå, som igjen vil kunne innvirke på organisasjonens måloppnåelse, kommer studien inn på et sentralt begrep; ledereffektivitet. Ofte måles ledereffektivitet ved nettopp å se på resultater eller konsekvenser av lederatferd. Lederatferd er hva en leder faktisk gjør. En organisasjon vil sette seg ulike mål og resultatene blir mål på suksess. Gjentar man det over lengre tid kan det ansees som vedvarende suksess. Ledereffektivitet er i denne oppgaven forstått som grad av måloppnåelse.

Sykehjemsetaten i Oslo kommune bruker virksomhetsstyring, balansert målstyring, som styringsmodell, og styringsmodellen er et verktøy for ledere i forhold til mål og måloppnåelse. Med styringsmodellen som bakteppe er valg av tema i studien å se på ledelsesatferd opp mot måloppnåelse, å få kunnskap om mekanismene som gjør at noen ledere får til gode resultater. Fokus på mål og resultatstyring påvirker leders atferd og resultatene i den enkelte virksomhet. Studien vil belyse betydningen av lederatferd i forhold til resultater, og hvilken lederatferd gjør at enkelte ledere oppnår gode resultater og høy brukertilfredshet på det enkelte sykehjem. Derfor blir problemstillingen som følger:

Hvilken betydning har lederatferd i forhold til måloppnåelse på sykehjem som rangeres høyest i brukerundersøkelser?

For å besvare problemstillingen har jeg formulert følgende fire hypoteser:

H1: Ledere som er gode rollemodeller virker positivt på måloppnåelse.

H2: Rollen som leder kan forklare en lederatferd.

H3: Det er en type lederatferd som gir mer effektiv ledelse og bedre måloppnåelse.

H4: Kvalitet i relasjon mellom leder og medarbeidere virker positivt på måloppnåelse.

1.2 Avgrensning

Denne oppgaven har til formål å se på betydningen av lederatferd på tre sykehjem i forhold til måloppnåelse, og hovedmønsteret i handlingene han eller hun utfører i forbindelse med arbeidets kontekst. Studien vil se på mønsteret i handlingene, om de kan konkretiseres, og om atferden er oppgaveorientert, relasjonsorientert eller endringsorientert. Det er mange faktorer som påvirker måloppnåelse, slik at eventuelle sammenhenger som påvises i denne studien kun er et lite bidrag i forhold til å forstå hvilken betydning lederatferd har for oppnådde resultater.

1.3 Oppgavens oppbygning

Innledningsvis og i kapittel 1 vil jeg presentere Sykehjemsetaten som organisasjon. Deretter vil jeg i kapittel 2 presentere teoretiske rammeverk og definisjoner av de begrepene som er sentrale for mitt tema og min problemstilling. Teoretisk bakteppe for oppgaven er ledelsesteori. Videre vil jeg i kapittel 3 redegjøre for metoden jeg har brukt i denne studien ved å beskrive fremgangsmåten og forskningsprosessen. Under diskusjon av i kapittel 4 vil jeg presentere hovedfunnene i denne studien gjennom å diskutere de opp mot hypotesene. Hypotesene fungerer som et bindeledd mellom funn og teoretisk tilnærming. Oppgaven avsluttes med en oppsummering.

1.4 Sykehjemsetaten

Sykehjemsetaten er landets største drifter av sykehjem, og den nest største etaten i Oslo kommune. Oslosykehjemmene består av fire helsehus, hvor tre er kommunale, og et helsehus har kommersiell drifter. Videre består Oslosykehjemmene av førtifire langtidshjem, hvor sytten er kommunale, fjorten har kommersielle driftere og tretten langtidshjem har ideelle driftere. Det finnes 4550 heldøgns plasser og 500 dagplasser. Sykehjemsetaten har ca. 12 000 medarbeidere, og 50 medarbeidere som arbeider i administrasjonen.

Driften av kommunale sykehjem har vært ett kommunalt anliggende siden

Kommunehelsetjenesteloven trådte i kraft 1.januar 1984. Etter bydelsreformen i Oslo fra 1. juli 1988 var det bydelene som hadde ansvaret for pleie og omsorgstjenestene.

Sykehjemmene ble fordelt etter geografisk beliggenhet og etter behovet for sykehjemsplasser. Kommunens ansvar i forhold til sykehjemsdrift innenfor kommunal pleie og omsorgstjenester er brukernes rett til diagnose, behandling og medisinsk rehabilitering,

Samt rehabilitering og pleie og omsorg ved skade eller lyte. Det skal fattes enkeltvedtak for all pleie og omsorgstjenester. Lov om helsetjenesten i kommunen sier at det er kommunen som skal sørge for nødvendig helsehjelp for alle som bor permanent eller oppholder seg midlertidig i kommunen. Innenfor kommunal pleie og omsorgstjenester har brukeren rett til diagnose og behandling med rehabilitering og pleie og omsorg ved skade eller lyte. Det skal fattes enkeltvedtak for all pleie og omsorgstjenester ¹

Sykehjemsetaten ble opprettet i Oslo kommune etter bystyrevedtak fra 21. Juni 2006, med oppstart 1. januar 2007. Sykehjemsetaten er underliggende byråd for eldre og sosiale tjenester, hvor byråd for finans har ansvar for utarbeidelse av kommunes totale budsjett.

Målet for etablering av Sykehjemsetaten var økt effektivisering, få pleie og omsorgstjenestene til å virke bedre, og for å få likhet i tjenestetilbudet til alle de 15 bydelene i Oslo kommune. Sykehjemsetaten skal gi personer med behov for pleie, rehabilitering og omsorg best mulig tilbud innenfor de vedtatte politiske, økonomiske og administrative rammer. Brukerne fordeles til både kommunale og kommersielle sykehjem i henhold til kompetanse til hvert enkelt sykehjem og kapasitet. Ved hvert sykehjem kan det være pasienter med ulike behov for pleie og omsorg.

Denne studien tar utgangspunkt i de kommunale langtidshjemmene da de er sammenliknbare i forhold til organisering, drift, rammevilkår og styringsverktøy. De kommersielle og ideelle langtidshjemmene drives av ulike aktører ut i fra kontrakter de har tilegnet seg i anbudskonkurranser. Alle sykehjem har de samme krav til kvalitetsmålinger, men er ikke sammenliknbare fordi kommersielle eller ideelle langtidshjem har en egen form for organisering ut fra drifters kontrakt og eller ideologi. Kommersielle og ideelle langtidshjem har ikke det samme rammeverket i forhold til styring som de kommunale.

1.4.1 Målstyring

Studien har til hensikt å belyse betydningen av lederadferd på de sykehjem som rangeres høyest i brukerundersøkelser, og rangeringen ble gjort på bakgrunn av resultatene i pårørendeundersøkelsene. Studien tar utgangspunkt i primærdata fra dybdeintervju med tre virksomhetsledere på de tre sykehjemmene som skårer høyest av alle de kommunale sykehjemmene i pårørendeundersøkelsen sett under et fra 2014 og 2016. Utgangspunktet for å

¹ <http://lovdata.no/all/nl-19920925-107.htm>

velge sykehjem som er høyest rangert i pårørendeundersøkelser, er tatt ut i fra at skår i undersøkelsen er en obligatorisk KPI i målstyringen for kommunale sykehjem.

Nøkkeltallsindikatorer, KPI Key Performance Indicators, er definerte nøkkeltall sykehjemmene måles etter for å bidra til kontroll, og er rammeverket i styring og oppfølging av det enkelte sykehjem. KPI blir å regne som et verktøy for at sykehjem skal nå sine organisatoriske mål. I 2016 var det hele 16 definerte obligatoriske KPI og et ukjent antall egendefinerte KPI, etter hva som var fokusområde for det enkelte sykehjem. Etter definerte mål er målekortet det operative verktøyet for å følge fremdriften. Målekortene blir brukt som parameter i forhold til fokusområdet, og indikatorene i målekortet kan endres hver fjerde måned etter hva som bør være fokusområde i den enkelte virksomhet. Balansert målstyring er delt inn i fire perspektiver:

- Bruker/kunder
- Finans/økonomi
- Interne prosesser/mennesker
- Læring/utvikling

Kundene er bydelene som kjøper plasser på sykehjemmene for sine brukere/innbyggere som bor i bydelen. Bydelen anslår eller stipulerer hvert tertial hva de kommer til å kjøpe av plasser. En ordinær sykehjemsplass koster 835 000.- kroner pr år, og den enkelte bydel gjør prioriteringer i forhold til hva de har behov for ved bestilling og kjøp av plasser. Bruker, kunder og finans økonomi vil være innenfor det vi kan definere som resultatperspektiv ut i fra om det enkelte sykehjem klarer å selge alle plassene sine. Det er innenfor dette perspektivet man skal levere resultater ved å være en foretrukket leverandør og samarbeidspartner til bydelene som skal kjøpe plassene. Det er krav om at sykehjemmene skal ha 99,5 % belegg. Slik prismodellen er i dag betyr tomme senger på et sykehjem tapt inntekt. Innenfor et kommunalt styringssystem kan man ikke si opp ansatte dersom man ikke får fylt opp, eller solgt plassene, men man kan omorganisere de ansatte. Ved for eksempel at ansatte jobber på tvers av avdelingene på det enkelte sykehjem, eller overføres til et annet sykehjem. Slik flytter man kompetansen dit det er behov for flere ansatte, og lønnskostnadene til et annet kostnadssted som er i balanse eller går i pluss. Hvert sykehjem har et rammebudsjett ut i fra hvor mange beboere som bor på sykehjemmet. Det vil si det foreligger et regnestykke på hvor mange ansatte som skal være ansatt i forhold til hver beboer, og i tillegg så kommer det et driftsbudsjett.

Interne prosesser omhandler alt rundt den organiseringen som foregår på hvert enkelt sykehjem for å nå fastsatte mål. Det er alt i forhold til organisering for å være i økonomisk balanse og til å levere tjenester. Det vil være innenfor dette område at sykehjemmene skal levere tjenester i forhold til Oslostandaren. I 2016 definerte Sykehjemsetaten første del av Oslostandaren som sier noe om hvilken tjeneste man kan forvente å få på det enkelte sykehjem.

Læring og utvikling av ansatte og tjenesten kan klassifiseres som et virkemiddel, og det er innenfor virkemiddelperspektivet, som virksomhetslederne på det enkelte sykehjem har sitt største handlingsrom i forhold til å utvikle rutiner som skal gi kvalitet. Sykehjemsetaten ønsker tydelig ledelse med gjennomføringsevne, og ledere som forplikter og utvikler organisasjonen (Strategikart 2017 – 2019).

Alle nøkkeltallsindikatorerne har en verdi, eller et måltall, for å bli grønn, gul eller rød. Måltallene er definerte både sentralt, gjennom 16 obligatoriske KPI, og definert lokalt ut i fra hva det enkelte sykehjem bør ha som fokusområde. Grønt indikerer at målet er nådd, gult indikerer at målet ikke er nådd, men vil nås innenfor perioden. Rødt indikerer at målet ikke er nådd. Virksomheter med røde indikatorer må rette fokus inn på nettopp dette problemområde å finne tiltak for å rette opp, eller redusere risikoen. Skulle indikatoren være rød for eksempel ved at virksomheten har en måleindikator som viser for høyt sykefravær, må det settes inn tiltak for å få ned sykefraværet. Måltallene kan være i prosent, som ved sykefravær, eller i skår som ved pårørendeundersøkelsen. Alle virksomheter legger ut sitt målekort hver måned, og slik kan man sammenlikne den enkelte virksomhet. Tanken bak en slik modell er å lære av virksomheter som får gode resultater.

Styringsmodellen i Sykehjemsetaten er et verktøy for ledere i forhold til mål og måloppnåelse, og grunnlaget for styringsmodellen kommer fra: Tildelingsbrev, budsjett og strategiske planer. Modellen bruker styringskort, plan og oppfølgingsmøter, økonomi, driftsrapporter, revisjoner, medarbeider og pårørendeundersøkelser som dokumentasjon, og for å følge opp nødvendig informasjon. Sykehjemsetaten har rutiner og systemer for alt som skal gis av behandling og omsorg til beboere og pasienter gjennom: Egenkontroller, egenrevisjon, sentrale og lokale kvalitetsutvalg, undersøkelser etter uønskede hendelser og elektronisk avviks og dokumentasjonssystem.

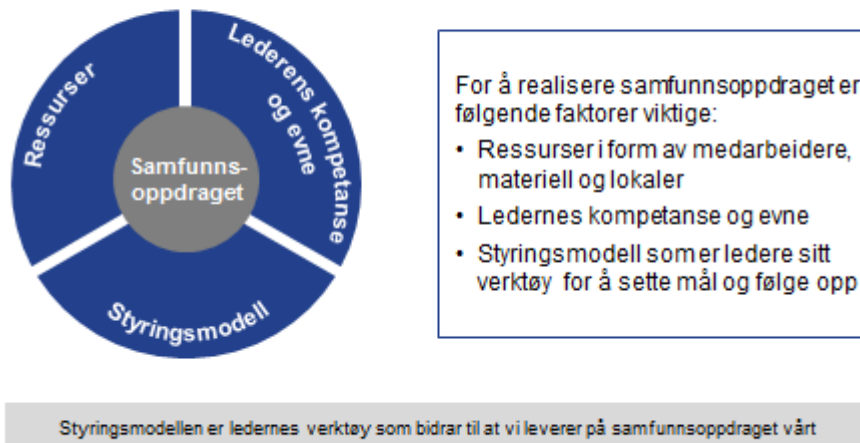
Verdigrunnlaget i Oslo kommune bygger på BRER: Brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt. Dette skal gi retning til arbeidet og hvordan samfunnsoppdraget blir løst. Ledere vil gjennom å være underlagt et såpass tydelig verdigrunnlag, lede ut fra alle ledeatferdene som relasjonsorientering, oppgaveorientering og samtidig være endringsorienterte. Med tanke på at kommunen benytter prinsippene om balansert målstyring, må virksomhetslederne likevel må ha fokus på økonomistyring og at vedtatte budsjetter holdes. Dette er også presisert i tildelingsbrevet 2017, og for å kunne stå best mulig rustet til å takle dagens og framtidens mange utfordringer og endringer innenfor eldreomsorgen. Alle virksomheter i Oslo kommune er underlagt nasjonale lovverk, kommunale styringsdokumenter og et rapporteringsregime som legger malen for virksomhetenes funksjon, innhold og daglige virke. Byrådets mål for Sykehjemsetaten er gitt gjennom tildelingsbrevene, Målformuleringen må være motiverende for organisasjonsadferden, og er en forutsetning for målstyring. Oppfattes målene som for utfordrende, vil de ikke lengre ha positive insentivvirkninger (Johnsen 2007, 136)

Sykehjemsetaten har et samfunnsoppdrag;

«Sykehjemsetaten skal gi personer med behov for heldøgns pleie. Rehabilitering og omsorg et best mulig tilbud innenfor de vedtatte politiske, økonomiske og administrative rammer i Oslo kommune».

(www.oslo.kommune.no/politikk---og---administrasjon/etater---og---foretak/Sykehjemsetaten).

Mandatet til prosjektet er å etablere ny styringsmodell for å bidra til å samfunnsoppdraget



Side 4

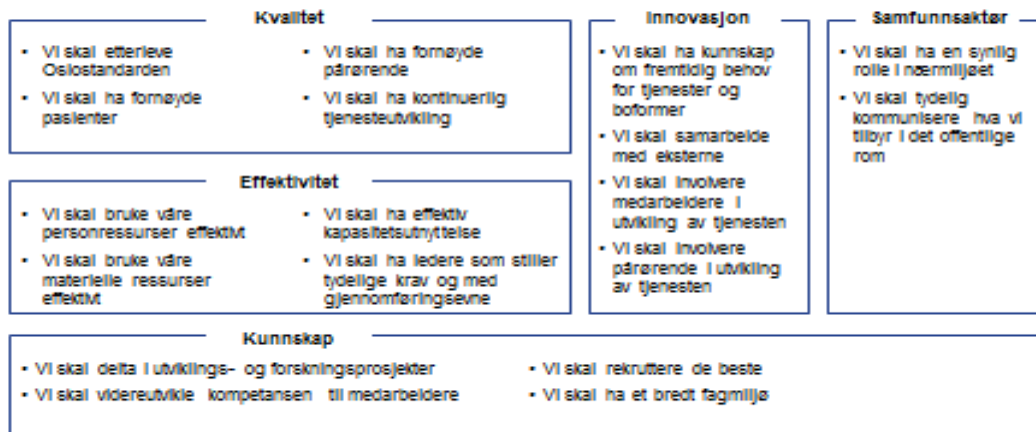
Fig 1 Fra strategisamling i Sykehjemsetaten 2014

I 2014 startet Sykehjemsetaten med arbeidet med en strategisk plan for 2016 – 2025 der formålet var å sette retning rundt et felles fremtidsbilde mot 2025. Slik det fremgår av fig 1 skal styringsmodellen bidra til å nå samfunnsoppdraget. En ny strategisk retning for å bringe ut konkrete mål og planer i alle virksomheter. Resultatledelse er utviklingsystem, og skal bidra til forskning og mer oversikt. Resultatmåling kan være viktig verktøy i organisasjonens informasjon og produktivitetsarbeid, og målstyring kan brukes til å bidra til læring, vurdere resultater og belønne ledere, ansatte og virksomheter å skape åpenhet (Johnsen 2007, 113). Virksomhetsstyringen skal være avgjørende i utviklingen av strategi og konkrete mål basert på beste praksis, erfaring og metode. Fremtidsbilde beskriver fire perspektiver som er utgangspunkt for målstyring: Bruker/kunder, finans/økonomi, interne prosesser/mennesker, læring/utvikling

Dette danner grunnlaget for fem strategiske mål for Sykehjemsetaten:

- Tjenester av beste kvalitet
- Effektiv forvaltning av ressurser
- Innovative og fremtidsrettede tjenester og boformer
- Sterk samfunnsaktør
- Anvende og utvikle kunnskapsbasert praksis

De operasjonelle målene uttrykker mer konkret hva de strategiske målene betyr



Side 14

Fig 2 Fra strategisamling i Sykehjemsetaten 2014

1.4.2 Kvalitetsmålingsystemet for sykehjem

Brakerundersøkelser inngår som et element i kvalitetsmålesystemet for sykehjem, og gjelder alle sykehjem uavhengig om de er kommersielle, ideelle eller kommunale.

Kvalitetsmålingsystemet for sykehjem består av

- Kvalitetsrevisjoner
- Objektive kvalitetsindikatorer
- Medarbeiderundersøkelser
- Beboer og pårørendeundersøkelser.

Ikke alle førtiåtte sykehjem har kvalitetsrevisjon årlig, men kvalitetsrevisjoner blir utført på et utvalg av sykehjemmene hvert år, enten fra kommunerevisjon, eller i lokal regi fra Sykehjemsetaten. Det finnes målbare objektive kvalitetsindikatorer på hvert enkelt sykehjem i forhold til tannhelse, fall, infeksjoner, trykksår og ernæring. Objektive kvalitetsundersøkelser blir utført årlig på alle sykehjemmene. Beboerundersøkelser blir gjennomført årlig som fokusgruppeintervju med 3 til 5 beboere på det enkelte sykehjem. Medarbeiderundersøkelsen har inntil 2016 blitt utført årlig på alle sykehjem (Kvalitetsrapporter, Helseetaten 2017).

Studien har til hensikt å belyse betydningen av lederatferden til virksomhetsledere på sykehjem som gjør det best i brukerundersøkelser. Sykehjemmene er valgt ut i fra at de er kommunale, og sammenliknbare. De må være målbare, og kommunale sykehjem har en obligatorisk KPI i forhold til skår i pårørendeundersøkelsen. Pårørendeundersøkelsen er en del av kvalitetsmålesystemet, og er valgt ut i denne studien fordi den gir grunnlag for å rangere sykehjemmene. De andre kvalitetsmålesystemene er for ulike, eller har for lite tallmateriale til at de kan brukes i en rangering av sykehjemmene. Kvalitetsrevisjoner blir ikke utført årlig på alle sykehjem, og objektive kvalitetsindikatorer gir heller ikke grunnlag for en rangering. Pårørendeundersøkelser tar blant annet utgangspunkt i variabelen om generell tilfredshet, og er gjennomført på en slik måte at det er mulig å rangere sykehjemmene. Medarbeiderundersøkelsen ble i 2016 gjennomført etter ny modell, 10 faktor, og kan ikke sammenliknes med 2014. Men medarbeiderundersøkelsen kan likevel være interessant å trekke inn vedrørende forhold rundt nærmeste leder og jobbtildfredshet for medarbeidere.

1.4.3 Pårørendeundersøkelsen

Pårørendeundersøkelsen er et ledd i kvalitetsmålingsystemet for sykehjem i Oslo, og blir gjennomført årlig av Helseetaten. Det er en kvantitativ tilfredshetsundersøkelse på hvordan pårørende opplever kvaliteten på de tjenestene som ytes på det enkelte sykehjem. Det er en subjektiv undersøkelse, og resultatet viser ikke hva alle pårørende mener om kvaliteten, men et utvalg. Pårørendes subjektive erfaringer og forventninger kan gi god informasjon om sykehjemmets tilbud og kvalitet på tjenesten.

Pårørendeundersøkelsene fra 2014 og 2016 vil være utgangspunktet for å rangere virksomhetene i denne studien. Undersøkelsen fra 2014 inneholder blant annet en statistisk analyse for å identifisere hvilke spørsmål som har størst betydning for pårørendes helhetlige vurdering av tilbudet ved sykehjemmet. Pårørendeundersøkelsen er en større tilfredshetsundersøkelse, og gir et bilde av hvor fornøyde pårørende er i forhold knyttet til det enkelte sykehjem, angitt i en firedelt skala. En pårørende pr sykehjemsbeboer er invitert i å delta, og svarprosent varierer noe fra år til år. Pårørendeundersøkelsen 2014 hadde svarprosent på 50 %, og i 2016 inviterte Helseetaten 3568 pårørende til å svare, hvorav 1816 svarte, en svarprosent på 52 %.. Svarprosenten mellom de ulike sykehjem varierte mellom 34 og 75 %. De tre kommunale sykehjemmene som gjør det best i pårørendeundersøkelsen har alle en svarprosent på rundt 60 %.

Denne studien vil ta utgangspunkt i variabelen om generell tilfredshet fordi den gir et bilde av hvor fornøyde pårørende er. Valget ble slik fordi de andre variablene er mer spesifikke, og i 2014 hadde Helseetaten rangert sykehjemmene etter denne variabelen.

Variablene i pårørendeundersøkelsen er: Alt i alt i hvor stor grad er du fornøyd med sykehjemmet din nærstående bor på i forhold til:

- Informasjon og kommunikasjon
- Medvirkning og medbestemmelse
- Trygghet, privatliv og miljø
- Klage og oppfølging av klage
- Stell, pleie og helsefaglig oppfølging
- Trivsel og respektfull behandling
- Mat og måltidsservering
- Aktiviteter og underholdning
- Generell tilfredshet

I pårørendeundersøkelsen fra 2014 ble sykehjemmene rangert etter alle variablene, og det var satt skår i forhold til variabelen om generell tilfredshet. I 2016 valgte Helseetaten og ikke rangere sykehjemmene da de offentliggjorde rapporten, men etter henvendelse til Helseetaten ble det fremlagt en form for rangering. Derfor ble det mulig å sammenlikne resultatene fra 2014 og 2016, og velge ut de tre sykehjemmene som ble rangert høyt i begge. Et kommunalt sykehjem lå høyt i pårørendeundersøkelsen fra både 2014 og 2016, men ble ikke tatt med i denne studien da det var et spesialsykehjem for en type beboere. De tre utvalgte sykehjemmene i denne studien er sammenliknbare i forhold til størrelse, type avdelinger og at de lå høyest rangert blant de kommunale sykehjemmene i begge undersøkelsene (Kvalitetsrapporter, Helseetaten 2017).

2 Teori

2.1 Ledelsesteori

Dette kapitlet vil være en presentasjon av det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn i denne studien. Studien har til hensikt å belyse betydningen av lederatferd på tre kommunale sykehjem som gjør det best i brukerundersøkelsene i 2014 og 2016.. Lederatferden vil bli forsøkt konkretisert og belyst gjennom endrings-, relasjons- og oppgaveorientert lederadferd for å se mønsteret i handlingene, og om det er noen sammenheng. Oppgave- og relasjonsorientert lederatferd er anerkjente i ledelsesteorien. Oppgaveorientert atferd har til hovedmål å gjøre virksomhetene mest mulig effektive, relasjonsorientert atferd dreier seg om å skape tillitt mellom og til medarbeidere, og endringsorientert atferd handler om at virksomhetene tilpasser seg til ytre krav (Høst, 2016, 19).

Ledelse kan beskrives som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen og Thorsvik 2014, 416).

Forfatterne beskriver tre aspekter ved ledelse, der ett aspekt ved ledelse er handlinger som utøves mot en eller flere personer. Et annet aspekt er at ledelse har til hensikt å få noen andre til å gjøre noe, og et tredje aspekt er at ledelse skal bidra til at organisasjonen når et mål. Ledelse blir beskrevet som utøvelse av makt gjennom innflytelse, og Gary Yukl (2002, 141) hevder at innflytelsen er selve kjernen i ledelsesbegrepet. Ledelse kan sees på som en samspillprosess med gjensidig påvirkning mellom leder og medarbeider.

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” (Yukl 2013, 23).

Innfallsvinkler for å studere effektiv ledelse er å se på lederrollen, personlighetstrekk, lederstil og institusjonell ledelse (Høst 2011, 23). En leder påvirker de ansattes ytelser, og dermed påvirker om de ansatte oppnår målene som er satt i organisasjonen. Siden også utenforliggende variable påvirker de ansattes ytelser må en leder ta hensyn til medarbeidernes kontekst. Organisasjonens kontekst kan ha mye å si for hvilke regler som må følges: For eksempel hva kunden forlanger, lover og regler i samfunnet, og budsjetter som må overholdes. Det er en lang rekke forhold som skaper rammene en leder må jobbe innenfor og forholde seg til (Høst 2016 10).

Ledertrekk, lederatferd, karisma og relasjonsaspektet er alle begreper i forhold til ledereffektivitet. Konsekvensene av lederatferd er ikke bare avhengig av atferden, men også forhold som er utenfor lederen som underordnedes ytelse og situasjonelt perspektiv. I flere organisasjoner er ikke lederen direkte involvert i handlingene som gir resultater, og dermed er det flere forhold som har konsekvenser i forhold til måloppnåelsen (Høst 2016, 10). Sykehjem er i døgkontinuerlig drift og avhengig av skiftarbeid. Den øverste ledelsen er normalt bare til stede på dagtid, og slik sett ikke er det ikke en tett og personlig kontakt mellom ledelsen og alle ansatte. Slike arbeidsforhold kan kreve større grad av struktur, forutsigbarhet, planlegging og klarhet rundt roller enn det som er tilfelle for arbeidsplasser uten skiftarbeid (Havig mfl. 2011a).

2.1.1 Lederatferd

Lederatferd betegner hva lederen gjør og alle handlinger han eller hun utfører i forbindelse med arbeidets kontekst. Herunder kommer også begrepet lederstil som peker på forskjeller mellom ulike ledes preferanser for måten lederfunksjonen utøves på (Grønhaug, Hellesøy, og Kaufmann 2001, 94). Lederatferd fremstår som et optimistisk perspektiv gjennom at atferd kan endres. De siste 70 års lederatferdsforskning har det vært fokusert på ulike atferdsformer blant annet sett opp mot ledereffektivitet. Ofte måles ledereffektivitet opp mot resultater og konsekvenser av lederatferd. Effektivitet er å nå mål en organisasjon ønsker å nå (Høst 1997, 12). Med lederatferd menes alt hva lederen gjør og alle lederens handlinger. Når man anvender begrepet lederstil, menes det grunnleggende trekket eller mønsteret i lederens atferd. (Andersen 2011, 63)

Det er gjort mange undersøkelser i forhold til lederatferd. Mange av undersøkelsene baserer seg på spørreskjema. Ohio-State-studiene som ble innledet ved universitetet i Ohio tidlig på 1940-tallet er kjente studier innenfor ledelseforskning. Forskningsinteressen var rundt hva ledere faktisk gjorde, og ikke identifisering av personlighetstrekk ved gode og dårligere ledere. Mange av resultatene fra disse studiene ble oppsummert og presentert i slutten av 1950-tallet. I følge Martinsen (2005, 25) utarbeidet Stogdill og Coons, med utgangspunkt i lederens atferd, en liste med to tusen utsagn som kunne beskrive lederatferd. Disse utsagnene, og videre utviklingsarbeid, la grunnlaget for den første versjonen av ”The Leader Behaviour Description Questionnaire” Dette var et spørreskjema utformet for å måle lederatferd. Funn som fremkom av skjemaet ble gjennom skalaer og analyser snevret inn til to faktorer: Vise hensyn (consideration) og å skape struktur (initiation of structure).

Ohio-studiene var grunnlaget for en klassifisering av lederatferd, men i samme tidsperiode, og med samme målsetting og metodikk var det Michigan-studiene som la grunnlaget for fire hovedkategorier av lederatferd:

1. Personlig støtte (Handlinger som gir positiv anerkjennelse ved godt utført arbeid)
2. Relasjonsorientering (Handlinger som oppmuntrer medarbeidere til gode relasjoner seg imellom)
3. Målorientering (Handlinger som skaper entusiasme for å nå gruppens mål og høyt aktivitetsnivå)
4. Jobbstøtte (Handlinger som støtter medarbeiderne slik at de kan utføre arbeidet mest mulig effektivt)

Kategoriene 1 og 2 er nært beslektet med å vise hensyn som er knyttet til Ohio-studiene, og 3 og 4 kan sammenliknes med det å skape struktur (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 96).

Faktoren, å vise hensyn, beskriver lederens orientering mot å støtte, inkludere og utvikle medarbeiderne. Den andre faktoren, å skape struktur, handler om å rette arbeidet mot mål og resultater. Dette inkluderer formulering av mål, belønning av målrettet arbeid, og øke effektiviteten gjennom strategiske prosesser. Det finnes flere begreper i ledelseslitteraturen som likner hverandre, for eksempel, Oppgaveorientert versus relasjonsorientert ledelse (Martinsen 2005, 25).

Ledelsesatferd som en årsaksfaktor i forhold til medarbeidernes ytelse blir beskrevet av Høst (2016) i boken om: Ledelse – en helhetlig modell. Modellen bygger på Yukls arbeider fra 1981 og 1989, og modellen tydeliggjør sammenhengen mellom ulike variabler fra flere teorier. Ytelsesnivået til medarbeideren blir ikke påvirket direkte av ledelsesatferd, men gjennom flere forhold:

- Underordnedes ytelser
- Underordnedes rolleklarhet
- Underordnedes kompetanse
- Tilgang på ressurser
- Organisering av arbeidsroller
- Tilhørighet og samarbeid
- Situasjon

Leders personlige trekk og ferdigheter kan ha betydning for hvordan lederen utøver sin funksjon, eller hvordan lederatferden utøves. Sentralt tema her er sammenhengen mellom underordnes ytelse og leders ledelsesatferd. Atferden påvirkes ikke direkte, og er avhengig av variablene. Ledelsesatferden er avhengig av forhold utenfor lederen (Høst 1997, 75).

Virksomhetsledere i Sykehjemsetaten tar ikke direkte del i handlinger som fører til resultater. Dersom man måler leders atferd indirekte gjennom holdninger, og måler ledelsessituasjonen kan man teste om dette er faktorer som er årsaken til effektivitet. Ledelsesteorier heller i retning av at effektivitet bestemmes av hvorvidt lederstilen er tilpasset situasjonen (Andersen 2011, 98)

Det kan foreligge situasjonelle variabler, og Høst (2014, 279) trekker frem tre typer:

- Forhold som sier noe om leders situasjon (leders makt – posisjon – personlig)
- Hva som påvirker mellomliggende variabler (jobbtilfredshet – rolleklarhet/kompetanse hos ansatte - samarbeid/teamarbeid – organisering av arbeidet ressurser/støtte)
- Kjennetegn ved virksomheten og oppgavene som skal løses (automatisering – oppgavekompleksitet – ressurser)

Underordnes ytelse kan forventes å ha konsekvenser for virksomhetsleders atferd, og leder kan regulere atferd i forhold til måloppnåelse Alt fra tilrettelegging til korrigerende av krav Det er sentralt at virksomhetslederne har samtykkende annerkjennelse og tillit (Høst 1997, 191).

Gary Yukls ledelsesteorier er utviklet som en metateori med et bredt perspektiv på lederskap, og inneholder elementer fra ulike teorier om menneskelig atferd. Det er tre grupper av situasjonsvariabler som Yukl har med i sin Multibel Lincage Model:

- Forhold ved situasjonen som kan virke direkte begrensede på lederadferd.
- Forhold ved situasjonen som direkte influerer på de mellomliggende variablene.
- Forhold ved situasjonen som har betydning for den relative effekten av de mellomliggende variablene.

2.1.2 Atferdskategorier

Oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert ledelse er generelle kategorier, og sier ingen ting om hva en leder faktisk gjør. Det er vanlig å dele de inn i disse generelle kategorier for å konkretisere lederatferden. Høst og Stokkeland har bearbeidet og videreutviklet Yukls kategoriseringer, og utarbeidet 31 atferdskategorier. Disse kategoriene kan sees på som konkretisering av en leders aktiviteter, eller de kan sees på som hypoteser om god ledelse. De

31 kategoriene kan sees på som begrepsapparat for å fange opp viktige sider ved leders arbeid, en form for ledelsesalfabetisering (Høst 2016, 15).

Atferdslisten er blitt brukt til kartlegging av leders utfordringer og utviklingsbehov.

Hovedfunnene i disse studiene er at det er syv kategorier som er de viktigste, og er brukt i mer enn 20 % av utvalget. Disse kategoriene er: Kritisere konstruktivt, delegere, sette mål og vurdere måloppnåelse, håndtere konflikter, utvikle kompetanse, veilede og rose og anerkjenn. Begrepsapparatet, de 31 ledelseskategoriene, fanger opp viktige sider ved arbeidet til en leder:

1. Gå foran som et godt eksempel
2. Inspirere
3. Rose og anerkjenne
4. Vise hensyn og omtanke
5. Kritisere konstruktivt
6. Disiplinere
7. Tilrettelegge arbeidet
8. Utvikle kompetanse og veilede
9. Løse kritiske problemer
10. Delegere
11. Involvere i beslutninger
12. Få til samhandling
13. Klargjøre roller
14. Håndtere konflikter
15. Etablere og bruke ledelsesteam
16. Velge ut medarbeidere
17. Utvikle rutiner
18. Koordinere og planlegge
19. Sette mål og vurdere i hvilken grad de blir oppnådd
20. Understreke effektivitet
21. Strukturere og gjøre kjent belønning
22. Vise årvåkenhet overfor brukerbehov
23. Samle informasjon
24. Spre informasjon
25. Sikre og distribuere ressurser
26. Forhandle

27. Representere enheten/organisasjonen
28. Forutse framtidige endringer
29. Bedømme styrke og svakhet
30. Utvikle og endre
31. Skape idegrunnlag med visjoner

Stokkeland og Kaarbø kaller dette 31 nøkler til godt kommunalt lederskap, og hevder disse nøklene representerer god praksis og atferd for ledere. De mener det ikke er for mange nøkler fordi man som leder skal innom mange rom. Både møterom, arkivrom, tilfluktsrom og hjerterom, og de hevder at det ikke finnes noen universalnøkkel for alle rommene. Det kreves en ulik nøkkel til de ulike dørene, og forfatterne hevder at det er et lurt trekk å bruke de forskjellige, og ikke den samme i alle nøkkelhull (Stokkeland, Kaarbø 2014, 9). Listen med de 31 atferdskategoriene kan ikke inndeles som klare avgrensede atferder fordi de overlapper hverandre. Flere av kategoriene henger nøye sammen, for eksempel henger det å understreke effektivitet sammen med det å vurdere måloppnåelse.

2.1.3 Oppgave, relasjon og endringsorientert atferd

Oppgaveorientert adferd har til hensikt å gjøre virksomheten mest mulig effektiv. Den oppgaveorienterte lederen er mest interessert i produksjon, effektivitet og måloppnåelse. Han eller hun tar relativt selvstendige beslutninger, og kommuniserer med de ansatte i stor grad ved bruk av ordre. Planlegging og organisering, klargjøring av roller blant ansatte, samt overvåking av operasjonene er spesifikke oppgaveorienterte atferder som henger sammen med ledereffektivitet. Det er en lederatferd der leder ønsker å strukturere egen rolle gjennom for eksempel å fordele oppgaver, gi retningslinjer for å realisere formelle mål (Jacobsen og Thorsvik, 2014, 433). Ved oppgaveorientert atferd er lederen opptatt av arbeidsprosesser og resultater som virksomheten skal skape, både varer og tjenester (Høst 2014, 92).

Relasjonsorientert atferd handler om å skape tillitt mellom og til medarbeiderne. Den relasjonsorienterte lederen forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine ansatte ved å være lyttende, oppmerksom, støttende og ved å involvere de ansatte i beslutninger. En relasjonsorientert leder vil drøfte problemer med de ansatte, og konsultere dem i vanskelige spørsmål. Det er en demokratisk lederadferd (Jacobsen og Thorsvik. 2014, 433) Ved relasjonsorientert atferd er leder opptatt av samhandling mellom sine medarbeidere, seg selv og sine medarbeidere (Høst 2014, 92).

Endringsorientert atferd søker å tilpasse organisasjonen til ytre krav, som for eksempel fra politikere, brukere og marked. Det handler om å forbedre strategiske beslutninger, og gjøre tilpasninger som passer til omgivelsene, endre målene, prosessene og produktene for å vinne tilslutning om dem. Lederatferden her under vil blant annet være søke og tolke hendelser i omgivelsene, foreslå innovative strategier, inspirere, oppmuntre og implementere endring. Innflytelsestaktikk dreier seg om beskrivelser av atferd for å påvirke den ansatte dersom man tar utgangspunkt i Gary Yukls teori om at innflytelse er selve kjernen i ledelsesbegrepet. Det kan dreie seg om å argumentere, smigre og den slags adferd (Høst 2016, 19-20).

2.1.4 Ledereffektivitet

Ser vi på teoriene og effektivitet finnes det ingen entydig konklusjon i forhold til hva slags lederadferd som er mest effektiv. Om en bestemt lederstil er mest effektiv, eller om det situasjonstilpassede resonnementet er sterkere underbygd, kan fortsatt ikke besvares entydig (Andersen. 2011, 253). Det finnes ikke noe entydig svar på hvor stor effekt ledelse og lederadferd har for effektivitet.

The relationship between leader's behaviour and the consequences of the behaviour on the efficiency, performance and effectiveness of organizations is still the most important and challenging task according to most researchers. The question "what makes a manager effective" remains largely unanswered, despite numerous studies (Vinkenburg m.fl. 2001, .211).

Det er gjort utallige forsøk på å identifisere ferdigheter ved lederen som gir ledereffektivitet. En modell ble utviklet av Whetten og Chameron der de intervjuet 402 ledere i ulike private og offentlige organisasjoner og kom frem til 60 atferdsformer og de 10 viktigste var følgende:

1. Verbal kommunikasjon (inkludert lytting)
2. Styring med tid og stress
3. Styring av individuelle beslutninger
4. Oppdaging, definerings og løsning av problemer
5. Mobilisering og påvirkning av andre
6. Delegering
7. Målsetting og visjonsformulering
8. Selvinnsikt
9. Teambygging

10. Håndtering av konflikter

Alle adferdsformene er enten oppgaveorientert (1, 2, 3, 4 og 7) eller relasjonsorientert (5, 6, 8, 9 og 10) (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 122).

2.1.5 Lederrollen

Lederrollen består ikke av en rolle. En leder vil bruke flere roller.. Et element er mønsteret av adferd en leder utviser for å fylle sine forpliktelser, og det andre elementet er forventningene andre har til lederatferden (Thorsvik, Jakobsen 2014, 420). Lederteorien går dermed i retning på å avklare lederrollen. Rolleforventninger dreier seg om hvordan lederen oppfatter andre, det vil si både underordnede, sideordnede og overordnede, ønsker at rollen skal utøves. En leder vil også bli påvirket av krav fra omgivelsene, krav til de oppgavene som skal løses og tilbakemeldinger på atferd. Valgene en leder tar i arbeidshverdagen vil være preget av disse kravene og rammebetingelsene og påvirke hvordan lederen utøver sin lederatferd. En leders oppfattelse av rollekrav og hva som påvirker atferden er ikke uttømmende, det er flere forhold som spiller inn (Høst 2016, 32).

Mintzberg har en av de mest refererte klassifiseringene av lederrollen. Klassifiseringen deles inn i tre hovedroller, interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller som lederen kan ha i organisasjonen. Lederens jobb kan beskrives ut fra flere ulike roller eller organisasjonsmessige former for atferd. Mintzberg beskrivelse, omfatter ti roller. Formell autoritet gir opphav til tre mellommenneskelige roller, og de gir opphav til tre informasjonsmessige roller, og disse to settene gjør lederen i stand til å spille de fire beslutningsmessige rollene.

Interpersonelle roller	Informasjonsroller	Beslutningsroller
<ul style="list-style-type: none">• Gallionsfigur• Anfører• Forbindelsesledd	<ul style="list-style-type: none">• Overvåker• Informasjonsformidler• Talsmann	<ul style="list-style-type: none">• Entreprenør• Kriseløser• Ressursfordeler• Forhandler

Thorsvik, Jakobsen 2014, 420

Mintzberg beskriver rollene etter hvilke oppgaver og funksjoner en leder har ved for eksempel å definere lederrollen der lederen fordeler og leder arbeidet. Andersen (2011, 40) viser til nyere undersøkelser der dagens ledere har en høyere arbeidsbelastning og mer kontakt med underordnede, og dermed større vekt på å gi informasjon og mindre til administrative oppgaver. Lederrollen har flere betydninger, og kan sees opp mot hvilke oppgaver en leder har eller vektlegger (Andersen 2011, 41).

2.1.6 CPE - modellen

CPE- Instrumentet, The Change, produksjon, Employee Instrument, ble utviklet av Arvonen og Ekvall og validert i nordiske eksempler. CPE-instrumentet brukes til å måle lederatferd på tvers av tre dimensjoner: endring, produksjon og arbeidstaker. De tre domene score ble også slått sammen til en total CPE score som kan representere en komplett leder. Den 15-elementet versjon av CPE (Arvonen, Pettersson, 2002, Sverke mfl, 1999) ble eksempelvis brukt i en studie innenfor industrien i Sverige med 363 respondenter (Arvonen og Petterson 2002, 101). CPE-modellen bygger på Ohio State-studiene, og Andersen (2011, 198) hevder at Yukl anser den som en av de bedre måtene på å gruppere spesifikke atferdsmønstre hos ledere på. Den teoretiske forståelsen er at lederatferd er et komplekst samspill mellom ulike aktører. Ledelsesforskere i dag er enige om at lederatferd kan kategoriseres til å bestå av tre typer handlingsorienteringer, en oppgave-, en relasjons- og en endringsorientering. CPE-skjema er også benyttet tidligere i andre masteroppgaver (Bang 2011, 32).

Denne studien har til hensikt å belyse betydningen av lederatferd og metoder for å framskaffe data knyttet til det teoretiske grunnlaget er, i tillegg til selve intervjuet, å benytte et spørreskjema som de aktuelle virksomhetsledere svarer ut i etterkant. De kvalitative intervjuene er viktig for å få fram respondentenes egne ord på hvordan de oppfattet sin egen lederatferd, og et kvantitativt CPE-spørreskjema, en egenvurdering, for få kategorisert deres lederstil. I egenvurderingsskjema kan virksomhetslederne gi en vurdering av egen lederatferd knyttet til 15 påstander på et CPE-skjema. Egenvurderingsskjema vil bli benyttet som et supplement til dybdeintervjuene, og sammenliknes med hva virksomhetslederne sier i intervjuene, og hvordan de skårer seg selv i egenvurderingsskjema.

I skjema med 15 spørsmål, med 5 spørsmål innenfor hver atferd, konkluderer og argumenter Sverke, Arvonen og Lindell med at disse 15 spørsmålene er tilstrekkelig for å kunne måle lederatferd i forhold til de tre aktuelle ledelsesatferdene. En egenvurderingsversjon betyr at

lederne svarer på spørreundersøkelsen som vurderer sin egen lederatferd i forhold til innholdet i de 15 spørsmålene. Hansson og Andersen (2010, 4) viser til at dette er en versjon som er utprøvd i flere tidligere undersøkelser, og som benytter en Likert skala fra 1-5 istedenfor det originale spørreskjemaet som benytter en Likert skala fra 1-4. Sverke, Arvonen og Lindells presentasjon av spørsmålene innen hver av de tre ledelsesdimensjonene er blandet, slik at man i størst mulig grad unngår taktiske svar (Vedlegg 4). I henhold til en skala fra 1 til 5 skulle virksomhetslederne vurdere hvor godt eller dårlig disse påstandene passet i forhold til deres lederatferd. Selve utfyllingen av skjemaet ble gjort avslutningsvis etter at intervjuet hadde funnet sted.

3 Metode

Studien inneholder dokumentanalyse av tildelingsbrev, strategiske planer og pårørendeundersøkelser, samt analyser av sekundærkilder i litteraturen og søk i forskning og resultater. Et av de viktigste kjennetegn ved metode er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 33).

3.1. Kvalitativ metode

Formålet med studien er å belyse betydningen av lederatferd i oppnåelsen av gode resultater. Videre er hensikten å få kunnskap om ledelse ved å gå i dybden og utforske noen av ledernes livsverden for å forstå hvordan fenomenet oppleves, og studien vil derfor ha en kvalitativ tilnærming med intervju som metode (Kvale og Brinkmann 2009, 23). I følge Kvale og Brinkmann vil en med et fenomenologisk perspektiv ta utgangspunkt i den enkeltes opplevelse. Det handler om hvordan virksomhetslederne opplever situasjonen, og hva han eller hun føler og tenker som er av betydning i den aktuelle situasjonen. Det fenomenologiske perspektivet har som utgangspunkt at virkeligheten er slik virksomhetsleder oppfatter den. Det handler om å forstå og løfte fram sosiale fenomener ut fra virksomhetsledernes egne perspektiv, samt å belyse den eksakte beskrivelsen og få tak i den sentrale meningen. Oppgaven skal ikke bare beskrive lederatferd som et fenomen, den har også til hensikt å gi en større forståelse av atferden.

3.2 Forskningsdesign

Denne studien vil ha en kvalitativ tilnærming, og kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller egenskaper ved fenomenet som skal undersøkes. Det finnes flere forskningsdesign som er typisk for kvalitativ design. Det er oppgavens forskningsstrategi som er førende for oppgavens forskningsdesign. Design, eller formgivning, er alt som knytter seg til undersøkelsen. Denne studien er basert på informanter og tekstdata. Fordi hensikten med oppgaven er å avdekke om sammenhengen mellom lederadferd og gode resultater, vurderes en kvalitativ forskningsstrategi som den best egnede forskningsstrategien (Ringdal 2014, 24-25).

3.3 Deduktiv og induktiv tilnærming

Denne studien har en tilnærming fra teori til empiri, og er deduktiv fordi den går fra det generelle til det konkrete. Deduktive datainnsamling handler om forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og deretter går man ut og sjekker om teorien stemmer med virkeligheten. Problemstillingen er bestemmende på hva slags data som er samlet inn.. Problemstillingen i denne studien er:

Hvilken betydning har lederatferd i forhold til måloppnåelsen på de sykehjem som rangeres høyest i brukerundersøkelser?

Ut i fra valg av tema i oppgaven har det vært nødvendig å studere aktuell teori om ledelse, og praktisk gå ut i empirien for å få kunnskap om lederhverdagen til virksomhetslederne for å få et svar på problemstillingen. Det er ikke alltid lett å smelte sammen teori og empiri. Det viktigste er en pragmatisk tilnærming, for best mulig besvare problemstillingen i oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 55).

3.4 Datainnsamling

Datasamlingsmetoder i kvalitative studier er vanligvis i form av intervju, deltagende observasjon og eller tekstanalyse (Leseth og Tellmann 2014, 63). For å underbygge analysen i denne oppgaven, og som datasamlingsmetode, ble det dybdeintervjuer med et utvalg av virksomhetsledere. Intervju som metode er fleksibelt, og gjorde det mulig å få detaljerte beskrivelser fra lederhverdagen, og samtalene med virksomhetslederne hadde struktur og formål. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, 144) refererer til Kvale og Brinkmann som vektlegger at kvalitative intervjuer har til hensikt å få frem beskrivelser av informantenes hverdagsverden. Dette for å tolke betydningen av fenomenene de beskriver i intervjuene.

3.5 Utvalgsmetode

Ved kvalitative metoder, og i denne oppgaven, er det brukt et strategisk utvalg av informanter. Alle informantene vi er interesserte i ved et forskningsarbeid kaller for teoretisk populasjon (Jacobsen 2005, 276). Utvelgelse av informanter kan være både ved et tilfeldig og strategisk utvalg. Tilfeldig utvalg av informanter er mest vanlig ved gjennomføringen av statistiske generaliseringer som ved kvantitative metoder. Informantene i denne studien ble valgt ut i fra plass i organisasjonen og stillingstittel, og kan dermed kalles et homogent utvalg. Et homogent utvalg kan beskrives som et utvalg av personer med svært liten variasjon ut i fra sentrale kjennetegn (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 112). I en kvalitativ undersøkelse søker man å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall personer. I denne

studien er det gjort dybdeintervjuet med tre virksomhetsledere, og de er valgt ut i fra at de er ledere på de tre sykehjemmene som rangeres høyest i pårørendeundersøkelsene. Dette skulle være et tilstrekkelig antall for å få dybdekunnskap om hvordan det fenomenet som undersøkes oppleves. I tillegg var det det antallet jeg kunne håndtere innenfor rammen av denne studien. Slikt sett er dette et hensiktsmessig utvalg, og valgt ut i fra at de er de lederne på de tre kommunale sykehjemmene som er topp rangerte i pårørendeundersøkelsene.

3.6 Forskningsintervjuet

Denne studien bygger på dybdeintervju med tre utvalgte virksomhetsledere, og de er ledere på sykehjem som rangeres høyest blant kommunale sykehjem i pårørendeundersøkelser fra 2014 og 2016. Med en kvalitativ forskningsmetode søker man å forstå konkrete personer og sosiale prosesser. Kvalitative tilnærminger som fenomenologi eller diskursanalyse er utviklet for å belyse erfaringsprosesser. Forskningsintervjuet er den mest utbredte kvalitative metoden, og brukes for å få kunnskap om menneskers liv og erfaringer. Kvalitative forskningsintervju skiller seg fra beslektede intervjuformer fordi intervjuene skal gi ny innsikt i forskningsfeltet. Antallet man skal intervju, informantene, bestemmes ut i fra intervjuprosjektets rammer, varighet og ressurser. Et typisk studentprosjekt vil omfatte 3 – 5 informanter. Grunnregelen er at det er bedre å intervju få, og gjennomanalysere disse intervjuene (Brinkmann 2012. 12-16).

Intervjuene i studien er semistrukturerte, og det ble utarbeidet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for å favne bredere enn ved fastlagte spørsmål (Vedlegg 1). Intervjuguiden kan sammenliknes med en oppskrift for å drive intervjuet fremover, og med muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål. Hensikten var å få frem virksomhetsledernes handlingsmønster i lederhverdagen. Spørsmålene var åpne slik at det var mulig å komme med oppfølgingsspørsmål dersom noe skulle være uklart, eller om informantene ikke svarte tilstrekkelig på spørsmålet. Formen på intervjuene sikret en større fleksibilitet og en mer naturlig samtale, og var dermed den mest passende metoden for å belyse problemstillingen. Fordelen med semistrukturerte intervju var at spørsmålene kunne tilpasses informasjon, men ulempen er at det er vanskelig å sammenlikne (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 145-146).

Informantene i denne studien er tre virksomhetsledere, og alle intervjuene ble gjennomførte over en ukes periode i mars 2017. Intervjuene varte fra 45-60 min og ble etter informantenes

ønske gjennomført på deres arbeidssted. Det ble gjort lydopptak med mobiltelefon, og var av god kvalitet. Lydopptak gjorde at jeg kunne fokusere på selve samtalen. Intervjuene var semistrukturerte og hadde ti hovedspørsmål. Spørsmålsstillingen var delvis åpen innenfor valgte tema. Rammen for svarene ble ikke definert på forhånd slik at informantene selv fikk velge hva de ville fortelle om.

Informantene var åpne og avslappet i intervjusituasjonen, og de delte mye om sin arbeidshverdag. Det er viktig at intervjuet blir gjort i en avslappet atmosfære slik at informantene kan snakke greit om personlige erfaringer hvor det er tillatt med digresjon og lov til å tenke høyt (Tjora 2017, 118). Forskningsspørsmålene var utarbeidet på forhånd og styrende, men de var åpne i formen, og mulig å avvike fra dem. Det var interaksjonen med virksomhetslederne og meg som var avgjørende i forhold til valg om å forfølge historiene som virksomhetslederne var mest opptatt av. Det gjelder å være kreativ innenfor rammen av forberedelser og det var utarbeidet en intervjuguide. I intervjusituasjoner vil det være en menneskelig relasjon, og det er i samspillet mellom oss som var avgjørende for den kunnskapen man oppnår (Brinkmann og Tanggaard 2010, 28).

3.7 Etiske forhold

Det er mange etiske problemstillinger en forsker må ta stilling til ved et kvalitativt forskningsintervju, fordi det handler om å utforske, fortolke og formidle menneskers tanker og følelser. Moderne vitenskapsteori avviser forestillingen om den nøytrale forskeren som ikke øver noen form for innflytelse på kunnskapsutviklingen. Man må alltid ta forbehold om mulige skjevheter som følge av intervjueffekten. NESH, Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. De kan sammenfattes i tre hensyn: Informantenes rett til selvbestemmelse, respekt for privatliv og forskernes ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 95). Virksomhetslederne ble spurt om delta i studien og ble med frivillig (Vedlegg 3). De undertegnet samtykkeerklæring og fikk informasjon om at de på et hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg, uten noen videre forklaring (Vedlegg 4). Opplysningene ble behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene ble anonymisert og opptakene vil bli slettet når oppgaven er ferdig. Gjennomføringen av studien er basert på opplysninger og vurderinger som knytter seg til enkeltmennesker. Dette innebærer en søknad om prosjektet godkjent av NSD, og informantenes samtykke til bruk av datamaterialet. Dette stiller særskilte krav til oppbevaring

av materialet og informantenes ønske om anonymitet og godkjenning. Personvernombudet har vurdert prosjektet og funnet at behandlingen av personopplysninger var meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven (Vedlegg 5).

3.8 Datakvalitet

Et sentralt begrep i oppgaven, og teoretisk definisjon, er lederatferd. Dette begrepet, eller teoretisk variabel, må konkretiseres for å kunne analyseres i forhold til undersøkelsen.

Innsamlede data må analyseres og tolkes. Analyse etter intervjuene vil omfatte bearbeiding av tekst og tolkning av disse. Reliabilitet, validitet og generalisering er tre begreper nær knyttet til kvalitative data. Forskingen må være utført på en troverdig måte, og bekreftbarhet er knyttet til kvaliteten i tolkningen. Pålitelighet, eller reliabilitet i denne oppgaven vil være knyttet til hvordan data ble samlet inn, og hvordan de ble bearbeidet (Rindal 2014, 248).

3.9 Reliabilitet og validitet

Validitet og reliabilitet er problematisk i kvalitativ forskning. For å sikre reliabilitet og validitet i intervjustudier må dette være en del av hele forskningsprosessen. Reliabilitet er knyttet til hvordan man har funnet frem til dataene, og om man har vært nøyaktig nok i innhentingen av data, og om det er mulig å etterprøve resultatene. Høy reliabilitet betyr at uavhengige målinger skal gi tilnærmet identiske resultater. Gjennomfører en annen forsker en identisk undersøkelse, skal vedkommende komme fram til samme resultat (Hellevik 2007, 183).

Data i denne studien ble samlet inn gjennom dybdeintervju og egenvurderingsskjema. Det ble gjort lydopptak, og intervjuene ble raskt transkribert i etterkant av intervjuet. For å oppnå reliabilitet må de ulike ledd i måleprosessen være fri for unøyaktigheter. Pålitelighet ble forsøkt ivaretatt ved å bruke lydbånd under dybdeintervjuene som raskt ble transkribert i sin helhet. Lydopptak av intervjuene styrker validiteten ved at jeg kunne følge informanten og komme med oppfølgingsspørsmål, samtidig som det gav mulighet for transkripsjon. Alle intervjuene ble skrevet ut i sin helhet til tekst, og har inkludert «pause-ord» som «eh» og «mm». Andre elementer som latter eller fakter som har relevans for budskapet, ble nedtegnet som for eksempel, ler. Det var ingen føringer i forhold til hva informantene skulle utrykke og som var meningsbærende. En valid analyse avhenger av om det er en logisk sammenheng mellom intervjuene og måten de tolkes på. Det er i hovedsak to tilnærminger for å styrke

validiteten i kvalitative intervjuer. En tilnærming kan være å benytte seg av flere forskere, eller å være åpen gjennom hele prosessen slik at leseren selv kan vurdere validiteten. Denne studien baserer seg på en forsker.

I gjennomføringen av intervjuene avhenger validiteten av kvaliteten på intervjuet. Kvaliteten i denne sammenhengen vil si at informantene er troverdige, og at intervjueren oppfatter informasjonen på riktig måte. Det er vanskelig å si om informasjon blir oppfattet på en riktig måte. Informasjon blir oppfattet av den som mottar den ut i fra forkunnskap, erfaring og empiri. Intervju kan ikke betraktes som en nøytral teknikk i et forsøk på å oppnå upåvirkede svar (Brinkmann og Tanggaard 2010, 45). Dette ble forsøkt ivarettatt i intervjuene i form av at intervjuene ble utarbeidet etter en intervjuguide, både for å gjøre intervjuene lik i utforming og være transparent i forhold til hvordan intervjuene ble gjennomført. Det ble gjennomførte intervjutrening i forkant av intervjuene og det ble også benyttet oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmål gav muligheten til å innhente mer informasjon, og en måte å kontrollere at virksomhetslederne hadde forstått riktig. (Brinkmann og Tanggaard 2010, 33).

Forskningen i oppgaven er ikke begrenset til bare innsamling av opplysninger. De må systematiseres og analyseres. Overførbarhet handler om hvorvidt studienes resultater er relevant i andre situasjoner og kan beskrives som undersøkelsens nytteverdi (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 247). Undersøkelsen vil være en tolkning av lederes opplevelse og erfaringer, og kan ikke generaliseres, men det kan være at studien vil ha nytteverdi for andre fagpersoner, ledere som er interessert i styring og ledelse. Det er mange faktorer som påvirker måloppnåelse, slik at eventuelle sammenhenger som påvises i denne studien kun er et lite bidrag i forhold til å forstå hvilken betydning lederatferd har for oppnådde resultater.

3.9.1 Forskningsprosessen

Jeg arbeider i organisasjonen og slikt sett er områdedirektør i Sykehjemsetaten informert og har stilt seg positivt til masteroppgaven. Arbeidet med oppgaven startet i juni 2016, med innlevering av tema og problemstillingsnotat. Dette notatet har gjennomgått flere forandringer i en prosess hvor operasjonalisering, teoretisk forankring, metodiske valg og avgrensning har stått sentralt i perioden fra juni til desember. Jeg har i perioden ført forskerlogg for å overvåke og synliggjøre valgene som er gjort underveis.

Resultatet av pårørendeundersøkelsen for 2016 ble ikke offentlig før desember 2016, slik at sykehjemmene i studien kunne ikke rangeres før denne forelås. Det var en vesentlig del av dette prosjektet at den ble offentliggjort, fordi utvalget som skulle intervjues er virksomhetsledere på de tre sykehjem som ble rangert høyest av de kommunale sykehjem. Prosjektet viste seg å være meldepliktig i NSD så søknad ble sendt inn til senter for forskningsdata noe sent i prosessen, og intervjuene ble foretatt før godkjenning forelås. Men en godkjenning fra NSD stiller særskilte krav til oppbevaring av materialet og informantenes ønske om anonymitet og godkjenning. Dette er ivarettatt gjennom at virksomhetslederne har fått informasjon, forespørsel og garanti om anonymitet i forkant. Fordi jeg har en profesjonell relasjon til virksomhetslederne var det viktig å være åpen om studien, og skape en trygghet i intervjusituasjon. Jeg er en uerfaren intervjuer, og prøvde meg på et testintervju i forkant. Den erfaring var nyttig under selve intervjuene, og det at jeg hadde lest litteratur om det kvalitativ forskningsintervju gjorde meg tryggere i rollen (Kvale og Brinkmann 2009).

4 Diskusjon av empiriske funn

4.1 Innledning

Dette kapitlet handler om diskusjon av empiriske funn sett opp mot hypotesene som er formulert slik at de kan fungere som et bindeledd mellom funn og teoretisk tilnærming.

Hypotesene i studien for å kunne besvare problemstillingen er:

H1: Ledere som er gode rollemodeller virker positivt på måloppnåelse.

H2: Rollen som leder kan forklare en lederatferd.

H3: Det er en type lederatferd som gir mer effektiv ledelse og bedre måloppnåelse.

H4: Kvalitet i relasjon mellom leder og medarbeidere virker positivt på måloppnåelse.

Både primær og sekundærdata har blitt brukt som empiri i denne studien. Med primærdata menes data som er samlet inn spesielt for denne studien, mens sekundærdata er data som allerede finnes. I denne studien er dybdeintervjuene med virksomhetslederne studiens primærdata.

4.2 Virksomhetslederne

Virksomhetslederne som ble intervjuet i denne studien har det til felles at de er ledere på kommunale sykehjem som ligger høyt rangert i pårørendeundersøkelsene fra 2014 og 2016. De er ledere på de tre sykehjem som ligger som de tre øverst rangerte av de kommunale sykehjem. Alle tre sykehjemmene hadde gode resultater i pårørendeundersøkelsen under variabelen om generell tilfredshet blant pårørende. I 2016 var henholdsvis 85,2 %, 88,9 % og 92,7 % av pårørende helt enig i at de alt i alt var fornøyde med sykehjemmet deres nærstående bodde på. Ingen av pårørende på disse sykehjemmene hadde svart at de var helt uenige i at de alt i alt var fornøyde.. Det er derfor disse tre virksomhetslederne er valgt ut til dybdeintervju i denne studien, og intervjuene med virksomhetslederne er studiens primærdata.

Virksomhetslederne er mellomledere i Sykehjemsetaten, og fordi de fleste virksomhetsledere på sykehjem er kvinner vil det ikke bli opplyst om hvilket kjønn de utvalgte i denne studien har. Det er noen likhetspunkter i forhold til omgivelsene for disse tre virksomhetslederne. De er alle ledere på sykehjem som er tilsvarende lik i størrelse. På hver de tre sykehjemmene bor det rundt 100 beboere, og de har i tillegg en gruppe dagsenterbrukere som kommer på besøk fra mandag til fredag. Det er rimelig å si at de har det samme pasientgrunnlaget og tilnærmet like store ansattegrupper. Alle tre sykehjemmene har de samme typene avdelinger: Somatiske poster, skjermede poster og dagsenter. Sykehjemmene ligger geografisk spredt i kommunen.

I intervjuene kommer det også frem at alle tre virksomhetslederne har like store ledergrupper under seg, og ledergruppene består av avdelingssykepleiere og serviceledere. Alle ledergruppene rapporterer til virksomhetslederne og størrelsen på ledergruppene er mellom fem og syv personer. Ledergruppene består av lederen, avdelingssykepleierne og serviceleder. De er definerte som ledelsen på sykehjemmet. Virksomhetslederne har alle merkantile ansatte i sin støttestab.

Ved spørsmål om bakgrunn, eller utdanning, er de alle tre utdannede som sykepleiere i bunn, og alle har videreutdanning i ledelse. Slik sett fyller de alle kravet til utdanning i forhold til stillingsbeskrivelsen som har utdanningskrav med helsefaglig bakgrunn og lederutdanning på høyskole eller universitetsnivå med minimum 60 studiepoeng. To av virksomhetslederne er i samme alder, mens den tredje er rundt 15 år eldre. De har vært toppledere fra 3 til 9 år.

4.3 Lederatferden

I realiteten er en kategorisering av lederatferd mer abstrakte enn håndgripelige. Kategoriene er avledet fra observasjoner og oppfatninger for å gjøre de meningsfulle, men det eksisterer ingen objektiv forklaring. Det er ingen absolutte kategorier for atferd, men en vanlig måte å konkretisere ledelsesatferd er å dele de inn i generelle kategorier (Yukl 2013, 63-64) Sykehjem er i døgkontinuerlig drift og avhengig av skiftarbeid. Virksomhetslederne er normalt bare til stede på dagtid, og slik sett ikke er det ikke en tett og personlig kontakt mellom ledelsen og alle ansatte. Slike arbeidsforhold kan kreve større grad av struktur, forutsigbarhet, planlegging og klarhet rundt roller enn det som er tilfelle for arbeidsplasser uten skiftarbeid. Dette er spesielt i forhold til helsesektoren, og må tas med som en refleksjon i forhold til mønsteret i en lederatferd.

4.3.1 Oppgaveorientert atferd

Rollen som leder kan på mange måter forklare en lederatferd. Ved en oppgaveorientert lederatferd ønsker leder å strukturere egen rolle gjennom fordeling av oppgaver, eller ved å gi retningslinjer for å realisere formelle mål. Oppgaveorientert ledelse og oppgaveorientert adferd har til hensikt å gjøre virksomheten mest mulig effektiv. Virksomhetslederne er ansatt for å utvikle organisasjonen og tilpasse driften etter det som etterspørres. En oppgaveorientert atferd vil være å ta hensyn til det som produseres, og ved det enkelte sykehjem skal det produseres tjenester.

Virksomhetslederne vil heretter bli navngitt som virksomhetsleder 1, virksomhetsleder 2 og virksomhetsleder 3. Det blir gjort slik at leser kan se hvem som kommer med uttalelsene, fordi når studien kommer inn på resultatet fra egenvurderingsskjema kan det være en faktor som taler for at det kan gjøres en sammenlikning. Med det menes en sammenlikning på hva som kommer frem i dybdeintervjuet med virksomhetslederne, og hvordan de skårer seg selv i egenvurderingsskjema. På den ene siden kommer det frem hva virksomhetslederne mener i dybdeintervjuene, men på den andre siden er det ikke like klart om det støttes av påstandene i egenvurderingsskjema.

Det kommer frem i intervjuet at virksomhetsleder 1 har delegert bort oppgaver som referatskriving for å få bedre tid til planlegging. Tid som lederen bruker til å planlegge og skaffe seg en oversikt, ved ikke å hele tiden tenke på tekniske oppgaver, og dermed strukturere sin egen lederrolle. Virksomhetsleder beskriver det som behov for å se hva som lyser rødt, og kjenne hvor skoen trykker mest.

«... jeg har fjernet denne oppgaven fra meg. Jeg rekker ikke alt det andre jeg skal gjøre. Ja jeg har brukt mye tid på det, jeg druknet, men det har nå endret seg fordi andre gjør det, synes det går mye bedre, nå har jeg hode over vann»

Intervjuene med virksomhetslederne gir et innblikk i deres arbeidshverdag som mellomledere, og en konkretisering av deres aktiviteter. Dette er oppgaver de faktisk gjør, og med det menes leders faktiske atferd. De ulike lederatferdene kan ivaretas på ulike måter av de ulike virksomhetslederne. Atferdskategoriene kan inndeles i 31 kategorier, eller som en kombinasjon, mellom oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert adferd. Tre ulike typer lederadferd. Oppgave- og relasjonsorientert lederadferd er anerkjente i ledelsesteorien, og henviser henholdsvis til lederens evne til å skape struktur for å nå mål og resultater, og lederens evne til å støtte og respektere sine medarbeidere. Forskning på lederskap viser at ledere som kommuniserer visjoner som inspirerer, bidrar til å skape, og samtidig er opptatt av gode relasjoner til medarbeiderne sine er de dyktigste. Spesielt sammenliknet med ledere som klassisk sett er oppgaveorienterte og styrer ved hjelp av tanken om belønning etter innsats (Martinsen 2005, 5).

Konkretiseringen av lederaktiviteter blir beskrevet av Høst (2014, 92-111) i boken om ledelse i helse og sosialsektoren. Som det fremgår i denne studien er det i analysen av

dybdeintervjuene gått helt spesifikk inn for å spore opp kategoriene der virksomhetslederne konkretiserer sin lederatferd. Når de i intervjuene snakker om å være rollemodell, knyttes det opp mot å gå foran som et godt eksempel.

Som det kommer frem av intervjuene, og for å konkretisere atferden trekkes sitater som kan bygge opp under en konkretisering ut fra dybdeintervjuene. Virksomhetsleder 1 forteller videre om oppgaveorientert atferd som kan konkretiseres som å delegere slik:

«... De fleste referatene skrives av andre som er fordelt mellom merkantil, serviceleder og fagutviklingssykepleier, og noen ber jeg hvis jeg har møter med de ansatte, ofte ber jeg da en annen leder skrive referat».

Delegere handler om flere aspekter som at leder fordeler arbeidsoppgavene, har fullmakt til å delegere de, og tar beslutninger som har med oppgaven å gjøre (Høst 2014, 92 – 111).

Det kommer videre frem i intervjuet at det er rimelig å si at virksomhetsleder 1 har oppgaveorientert atferd som kan konkretiseres gjennom å koordinere og planlegging. Koordinere og planlegge innebærer at leder har tenkt igjennom og samordnet. Koordinere og planlegge er et hjelpemiddel for å løse oppgavene effektivt. Virksomhetsleder 1 sa under intervjuet:

«... jeg planlegger oppgaver, det er hele tiden noe som foregår, planlegge, veilede noen, og planlegge ...».

Videre er det rimelig å si at virksomhetsleder 1 understreker effektivitet, ved å være opptatt av kvalitet på tjenesten. Å understreke effektivitet handler om effektivitet av både kvantitative og kvalitative resultater.

«... Når vi ikke lykkes så i hvert fall skal vi ikke gi opp, eller fortsette med det videre, men prøve noe annet da, kan være vår feil det og. Men og ikke fortsette med som ikke gir effekt da, det tror jeg du kan notere, at det er viktig som leder og ikke fortsette».

Virksomhetsleder 2 forteller om overblikk sett på som et fugleperspektiv der lederrollen blir beskrevet som rapportering i forhold til produksjon av tjenester gjennom styringskort.

«Jeg tenker at vi alle har våre roller»

Løse kritiske problemer handler om at leder reagerer og løser kritiske jobbrelaterte problemer. Det bør skilles på det som er ekstraordinært og det som regnes som en vanlig forsettelse. Utfordringen skal identifiseres, og leder kan skissere løsningene på dem, og ikke bli værende i det operative. Virksomhetsleder 2 beskriver det slik:

«.... også er det ting man må ta på sparket, du får noen sånne hasteoppdrag ikke sant, så må man bare hjelpe til så godt man kan».

Understreke effektivitet, handler om effektivitet av både kvantitative og kvalitative resultater. Lederen er opptatt av kvalitet på tjenesten. En kan hevde at virksomhetsleder 2 understreker effektivitet ved å utale:

«... altså den viktigste oppgaven er, du er satt i en stilling, og har krav i forhold til økonomi, sykefravær, krav til innhold i tjenesten, og det er jo krav til de ansatte at de skal ha forutsigbarhet, ha en ok turnus og alt som er med det ... »

Virksomhetsleder 3 forteller om omorganisering innenfor egen virksomhet med støttefunksjon for å frigjøre tid til lederrollen. Ansatte på sykehjemmet har fått definert klare arbeidsoppgaver og blitt organisert i team innenfor ledelse, fag og drift. En nyopprettet stilling som styringskonsulent jobber med administrative oppgaver i styringsverktøyene som blir brukt på sykehjemmene, og en fagleder er blitt leder for den faglige biten på sykehjemmet.

«... en normal arbeidsdag finnes det holdt jeg på å si? Som leder har du mange driftsoppgaver i bunn som må gjøres, og noen er det tidsfrister i forhold til, det fyller seg opp med slike oppgaver.»

Virksomhetsleder 3 har etablert lederteam, og det innebærer å bruke lederteam til støtte både for den enkelte leder og i behandling av viktige saker for organisasjonen.

«... starter med en ny organisasjon, for det meste for å frigjøre tid for meg og for lederteam til å være ledere og kunne jobbe med det jeg mener man skulle ...»

Koordinere og planlegge, handler også om personlig planlegging, og tanker om hvem som skal gjøre hva, samordne og gjøre det kjent for de involverte. Det er rimelig å si at virksomhetsleder 3 koordinerer og planlegger ved å si:

«... en enkel aktivitet er mailkorspondansen og alt som er med det, nå bruker jeg Outlook-verktøyet veldig mye da sånn i forhold til planlegging og møteplanlegging i forhold til å løse ting ...»

Understreke effektivitet, handler om å gi signaler på hvor viktig det er med ressursutnyttelse, prestasjoner og resultater. Sett i et slikt lys sier virksomhetsleder 3:

«... driftsoppgaver i bunn som må gjøres, så er det vel 10 – 20 % igjen av tid som jeg prøver å lage så stor prosent som mulig, som skal gå på utvikling og innovativt å gjøre oss bedre og endring og forandring ...»

4.3.2 Relasjonsorientert atferd

Relasjonsorientert atferd handler om at lederen skaper tillitt mellom og til medarbeiderne. Den relasjonsorienterte lederen forsøker aktivt å utvikle gode relasjoner til sine ansatte ved å være lyttende, oppmerksom, støttende og ved å involvere de ansatte i beslutninger. Virksomhetsleder 1 trekker frem det å være lyttende og tett på de ansatte for å skape tillitt slik:

«Jeg er tilgjengelig, prøver i hvertfall å være det mest mulig. Døra står åpen hele tiden og jeg går rundt på huset med en gang jeg har anledning. Jeg trekker meg fra pc, og andre ting dersom jeg har planlagte samtaler og sånt»

Virksomhetsleder 1 bruker ikke begrep som å gå foran som et godt eksempel, men bruker begrep som rollemodell. Å gå foran som et godt eksempel innebærer å handle i tråd med ønskverdig normsett i organisasjonen. Det man gjør som leder blir godt lagt merke til. Det bør være i samsvar med det man sier, og det man gjør. Virksomhetsleder 1 beskriver det slik:

«... Jeg prøver å gå foran som en god rollemodell. Det jeg gjør forventer jeg at andre også gjør, og jeg håper det kommer til syne i objektive resultater.»

Rose og anerkjenner, som innebærer at leder gir tilbakemeldinger når underordnede gjør et godt utført arbeid, og det må være ærlig tilbakemeldinger. Virksomhetsleder 1 sier det slik:

«... Jeg prøver å følge spesielt opp, å fremheve noen offentlig, og jeg gir noen bevisst ros foran andre, sånn at man tenker at her er det veldig bra, og at andre lærer at denne veien er bra».

Virksomhetsleder 2 mener det er viktig å være synlig og rollemodell i sitt lederskap.

«... det er også viktig at jeg må være synlig. Kan ikke gjemme meg bort på et kontor å sitte der med døra lukket fordi jeg er opptatt ...»

Gå foran som et godt eksempel, som handler om at leder er sentral i organisasjonen, og må stå for det man sier og gjør, og være klar over hvilke normer og verdier man videreformidler til underordnede. Virksomhetsleder 2 konkretiseres atferden slik:

«... også tror jeg at de oppfatter meg som, at det jeg sier det gjør jeg, jeg troe det kan være essensen, og jeg tenker at det med rollemodell er kjempeviktig fordi du kan ikke få andre til å gjøre noe som du selv ikke gjør».

Virksomhetsleder 3 trekker frem det å bli sett og hørt som viktig, og bruker også uttrykk som spill for å få med seg ansatte, og at det ikke er et bestemt løp som fungerer best i arbeidet med å utvikle gode relasjoner:

«.... Det er ikke en bestemt atferd, men du må forholde deg til mennesker, du møter forskjellige mennesker i forskjellige situasjoner, og det krever forskjellige stiler. Det er en form for spill. Ledelse handler om å få et resultat i andre enden, og man får med seg folk på en prosess. Da kan man ikke kjøre et fast opplegg tenker jeg.»

Gå foran som et godt eksempel, innebærer å handle i tråd med ønskverdig normsett i organisasjonen. Det man gjør som leder blir godt lagt merke til. Det bør være i samsvar med det man sier, og det man gjør. Virksomhetsleder 3 konkretiserte en av sine atferder på denne måten:

«... rollemodell, ja det kan du si, og det må være gjennomført i alle sammenhenger ellers så får du ingen respekt for det du ønsker å gjennomføre»

Vise hensyn og omtanke, handler om at leder opptrer vennlig, støttende, respektfullt og viser omsorg overfor sine medarbeidere. Det er rimelig å si at virksomhetsleder 3 viser hensyn og omtanke ved å si:

«... men så tror jeg også at man må føle seg sett og hørt. Og at man får være med, men man må jo være rett person da for man får ta mye ansvar, man får gjort mye og får et stort handlingsrom»

4.3.3 Endringsorientert atferd

Endringsorientert atferd søker å tilpasse organisasjonen til ytre krav, som for eksempel fra politikere, brukere og marked. Kompleksiteten i offentlig sektor er høy, og lederutfordringene er store og kommer til uttrykk på mange områder og nivåer. Målene for offentlig virksomhet er ofte komplekse og kan fremstå som motsetningsfylte. Virksomhetsleder 1 uttrykker det slik:

«... det er kanskje det som er problemet i dagens samfunn, nå begynner jeg å tolke da, men det er noe av utfordringene i dagens samfunn i forhold til at man skal være så åpen, alle skal vite om deg, du skal liksom profilere deg eller ikke sant, og så driver vi det vi driver med. Du skal på facebook. Ja det er veldig mye aktiviteter på sykehjemmet, men det er ikke bare aktivitetene på et sykehjem som er viktig. Det er den kvaliteten man leverer, at beboerne får behandling, rask behandling til riktig tid, og god pleie og omsorg. Du kan liksom ikke ha det ut på facebook»

Virksomhetsleder 3 gir uttrykk av kanskje være dårlig på å synliggjøre saker som burde vært feiret:

«Jeg har rett så høye forventninger, og tar det litt for gitt, og det føler jeg litt noen ganger er dårlig på, det vil si at noen feiret at nå har vi gjort det så bra, jeg tenker at innerst inne er det jobben vår, og noen ganger kan det være nyttig, så er det jo hyggelig å sammenliknes med andre og se hvordan det går med oss, og noen ganger må man jo feire da fordi de ansatte, men jeg glemmer det litt da».

4.4 Konkretisering av lederatferdene

Alle ovennevnte uttalelser er trukket ut av dybdeintervjuet med virksomhetslederne på de tre sykehjemmene, og lederatferden konkretiseres gjennom deres uttalelser. I samtalen gav de alle uttrykk for travle lederhverdager, hvor de hele tiden forsøkte å finne løsninger i form av omorganisering og klargjøring av roller i forhold til hensyn til produksjon, relasjon og endringer.

For å gjøre konkretiseringen mer leservennlig og oversiktlig har atferdskategoriene blitt satt inn i et skjema. Det er disse konkretiseringene av de 31 atferdskategoriene i ledelsesalfabetet som kom frem under intervjuet med virksomhetslederne:

Virksomhetsleder 1	Virksomhetsleder 2	Virksomhetsleder 3
1 Gå foran som et godt eksempel	1 Gå foran som et godt eksempel	1 Gå foran som et godt eksempel
3 Rose og anerkjenne	9 Løse kritiske problemer	4 Vise hensyn og omtanke
10 Delegere	20 Understreke effektivitet	15 Etablere lederteam
18 Koordinere og planlegge		18 Koordinere og planlegge
20 Understreke effektivitet		20 Understreke effektivitet

Da virksomhetslederne ble spurt om å beskrive sin egen lederatferd under intervjuene brukte de begreper som det å være lyttende og rolige. De beskrev videre sin lederatferd som å ha selvinnsikt, være strukturerte, og tydelige med gjennomføringsevne. Slikt sett kan det være rimelig å si at ingen av disse begrepene faller inn under de 31 lederatferdene som er trukket frem i denne studien. Noen av kategoriene kan kanskje heller ikke beskrives som atferd, men mer som egenskaper. Konkretiseringene av lederatferden kom frem i intervjuene da de brukte andre begreper, som for eksempelvis at det var viktig å være rollemodell, og opptre på en slik måte som de ønsket andre skulle opptre. Som i teorien betyr å gå foran som et godt eksempel.

I dybdeintervjuene kom det ikke klart frem hvilken lederatferd virksomhetslederne mente var den viktigste i sin rolle som leder. Virksomhetsleder 3 beskrev for eksempel sin atferd som situasjonsbetinget, og at man forholder seg til ulike typer medarbeidere som skal håndteres på forskjellige måter. Virksomhetsleder 3 beskrev det som et spill, og det å være leder betyr ikke at man har et fast opplegg, men at man tilpasser seg situasjon. Virksomhetsleder 2 har noen færre konkretiseringer av atferdene ved å vise til: å gå foran som et godt eksempel i forhold til relasjonsorientert atferd, og oppgaveorientert lederatferd som å løse kritiske problemer og understreke effektivitet.

I dybdeintervjuene kommer det frem at virksomhetslederne bruker mellom 3 og 5 av 31 atferdskategorier. Det vil det være vanskelig å tallfeste et eksakt antall atferdskategorier, eller fastslå at virksomhetslederne ikke bruker noen av de andre kategoriene blant de 31. Men det er disse konkretiseringene som kom frem under intervjuene i denne studien. Dette er hva de faktisk gjør, og en konkretisering av deres aktiviteter. Flere av kategoriene henger nøye sammen. Virksomhetslederen sier alle sammen at de ønsker å understreke effektivitet. Denne konkretiseringen henger for eksempel sammen med det å vurdere måloppnåelse.

4.4 CPE - instrument

Fordi det var relevant for studiens problemstilling ble det brukt et CPE-instrument som virksomhetslederne fylte ut etter intervjuet var ferdig. Det er en godt egnet metode for å finne de fremtredende trekk ved den enkelte virksomhetsleders lederatferd, målt i forhold til godt dokumenterte kategoriene oppgave-, relasjons- og endringsorientert lederatferd. Det må poengteres at det er et supplement til selve intervjuet da utvalget er lite i denne studien.

Denne versjonen av egenvurderingsskjema er en oversatt versjon av de 15 spørsmålene som er referert til i Sverke, Arvonen og Lindell (1999, 6) i Arvonen (2002, 106).

Virksomhetslederne vurderte sin egen lederatferd i forhold til innholdet i de 15 påstandene. Alle tre lederne svarte ut egenvurderingsskjema med 15 påstander med en skala fra 1-5 om det var helt enige eller helt uenige i forhold til hvor godt påstandene passet til egen lederatferd. Egenvurderingsskjema ble fylt ut etter at intervjuet var avsluttet, og er å regne som et supplement til selve intervjuet og kan gi grunnlag for å sammenlikne hva virksomhetslederne sier i intervju, og hvilke påstander de er enige/uenige i en egenvurdering. Settes det opp skjematisk fordeler svarene seg slik:

	Oppgaveorientert	Relasjonsorientert	Endringsorientert
Leder 1	3,8	4,6	4,6
Leder 2	4,6	4,6	3,8
Leder 3	3,4	3,8	4,4

Likert skala går fra 1 som er helt uenig, til 5 som er helt enig. Påstandene er fordelt mellom oppgave, relasjon og endringsorientert atferd. For eksempel er første påstand: Som leder poengterer jeg viktigheten av at regler og prinsipper overholdes. Denne påstanden tolkes som en oppgaveorientert atferd, og virksomhetslederne har her svart at de er enige og helt enig. Egenvurderingsskjema ligger ved som vedlegg slik at leseren kan se hvilke påstander som ligger til grunn for svarene. Summene i skalaen for hver atferd har blitt lagt sammen, for å spore hvilken atferd som er mest fremtredende. Tabellen viser en oversikt over den enkelte virksomhetsleders svar på selvvurderingsvariantene som er brukt i denne studien. Tallene som vises er et gjennomsnitt av svarene på de 5 spørsmålene som ble stilt innenfor hver av lederatferdene. Den mest fremtredende lederatferden for hver enkelt virksomhetsleder er markert med fet skrift. Vi ser at en virksomhetsledere1 har både relasjonsorientert lederatferd og endringsorientert lederatferd som mest fremtredende, Virksomhetsleder 2 har oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd som den mest fremtredende, og virksomhetsleder 3 har en mest fremtredende endringsorientert lederatferd.

4.5 Lederrollen og lederatferd

Man kan si at virksomhetsledernes lederatferd blir påvirket av deres egenskaper og ferdigheter, og hvordan de oppfatter lederrollen. Lederatferden blir også påvirket av hvordan medarbeiderne utfører arbeidet. Lederrollen har mange betydninger, men vil i denne studien sees på som hvilke oppgaver virksomhetslederne har, og hvordan de operasjonaliserer dem.

På bakgrunn av Mintzberg og hans klassifisering av lederrollen, som det vises til i teorikapittelet, kan det være interessant å se lederrollen opp mot virksomhetslederens lederatferd og etterlevelse av egen praksis. I dybdeintervjuene gir de et bilde av hva de konkret gjør som ledere, mens i egenvurderingsskjema måler to av virksomhetslederne en annen atferd. Påstandene i skjema er ikke de samme som de ble spurt om under intervjuene, men Sverke, Arvonen og Lindell, som det vises til i denne studien, hevder at disse 15

spørsmålene er tilstrekkelig for å kunne måle lederatferd i forhold til de tre aktuelle ledelsesatferdene: Oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert lederatferd. I skjema nedenfor er det satt inn hvilken lederatferd virksomhetslederne konkretiserer under dybdeintervju, og hvilken lederatferd som ble målt under egenvurderingen.

	Virksomhetsleder 1	Virksomhetsleder 2	Virksomhetsleder 3
Dybdeintervju	Oppgaveorientert Relasjonsorientert	Oppgaveorientert Relasjonsorientert	Oppgaveorientert Relasjonsorientert
Egenvurderingsskjema	Relasjonsorientert Endringsorientert	Oppgaveorientert Relasjonsorientert	Endringsorientert

4.5.1 Hypotese 1

H1: Ledere som er gode rollemodeller virker positivt på måloppnåelsen.

Når virksomhetslederne konkretiserer sin egen lederatferd i dybdeintervjuet faller lederatferden for alle tre inn under de samme kategoriene. Alle tre faller inn under oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd gjennom dybdeintervjuene. Mens to av virksomhetslederne kommer inn med en tredje kategori, endringsorientert atferd, når de svarer ut egenvurderingsskjemaet Mange vil kanskje hevde at oppgaveorientert atferd med struktur og fokus på resultater og mål vil være den beste, men strukturering av arbeidet har lavere sammenheng med effektivitetsmål enn det man kan definere som omtanke, hevder Martinsen (2015, 147). Mønsteret av lederatferden til virksomhetslederne, slik det fremgår i dybdeintervjuene, er at to av kategoriene er sammenfallende hos alle. De er alle tre opptatt av å gå foran som et godt eksempel. Det er en faktor som taler for at de ønsker å opptre på en slik måte som de forventer at også medarbeiderne skal opptre. To av lederne trekker også frem lederatferd som å rose og anerkjenne og vise hensyn og omtanke. Disse konkretiseringene er knyttet opp mot relasjonsorientert atferd. De er videre alle tre opptatt av å understreke effektivitet, det vil si de er alle opptatt av ressursutnyttelse, prestasjoner og resultater. Virksomhetslederne er opptatt av å understreke effektivitet, og det er en kategori som henger nøye sammen med for eksempel å sette mål.

Analysen av dybdeintervjuene gir ingen svar på hvor mye oppmerksomhet hver av virksomhetslederne gir hver rolle. Men vi kan tenke oss at det å være god rollemodell er positivt på måloppnåelsen fordi de er virksomhetsledere på tre sykehjem som skårer høyt i pårørendeundersøkelsene, og som redegjort for er det resultatene i pårørendeundersøkelsene som ligger til grunn for rangeringen. Alle lederne ser viktigheten av å gå foran som et godt eksempel. Under intervjuet brukte de ikke de begrepene som er skissert i de 31 kategoriene, eller ledelsesalfabetet, men de snakket om å være gode rollemodeller, være synlige og tilgjengelige. De ønsker å opptre på en måte som de vil se igjen hos sine medarbeidere, og det kan være en faktor som taler for en sammenheng mellom å være rollemodell og høy rangering. Det kan være at det å gå foran som et godt eksempel og understreke effektivitet er suksessfaktoren for lederatferd og av betydning for måloppnåelse på sykehjem. Det kan være faktorer som taler for det, men det kommer ikke frem av denne studien om for eksempel virksomhetsledere på de sykehjem som rangeres lavest i brukerundersøkelser bruker de samme lederatferdene. Denne studien har bare tatt utgangspunkt i virksomhetslederne på tre sykehjem som er blant de høyest rangerte. Det blir en for enkel tolkning av et empirisk funn å bekrefte at dette er suksessfaktoren, men ikke desto mindre viser denne studien at disse to konkretiseringene er atferdskategorier som blir brukt av alle tre virksomhetslederne som er ledere på de tre sykehjem som er rangert høyest i pårørendeundersøkelsen for 2014 og 2016. Virksomhetsledere som går foran som et godt eksempel er gode rollemodeller, og da alle tre kan vise til høy skår i pårørendeundersøkelsen, er det en faktor som taler for at gode rollemodeller virker positivt på måloppnåelsen på sykehjem.

4.5.2 Hypotese 2

H2: Rollen som leder kan forklare en lederatferd.

Mintzberg beskriver lederrollen ut i fra hvilken oppgave og funksjon en leder har. Hans typologi, klassifisering av lederrollen, tar utgangspunkt i sammenhengen mellom oppgaver og funksjon, og kontakten lederne har med andre mennesker (interpersonelle roller), behandling av informasjon (informasjonsrollen), og lederen som sentral i enhver beslutningssituasjon (beslutningsroller). Virksomhetsledernes jobb kan beskrives ut fra flere ulike roller.

Hierarkisk nivå for virksomhetslederne i Sykehjemsetaten er på mellomledernivå, og det har betydning for hvilke roller som er viktigst. Jo høyere nivå en leder befinner seg i hierarkiet vil ifølge Mintzberg ha betydning for rollen som gallionsfigur, talsmann og anfører. Ledelse innenfor en stor offentlig etat stiller høye krav til oppfølging av rutiner og systemer. Slik det

fremkommer i stillingsbeskrivelsen for virksomhetsledere i Sykehjemsetaten er det krav om faglig, administrativt, økonomisk og personalmessig ledelse av sykehjemmet. Oppgavene kan ikke velges vekk, ansvaret for de ligger hos virksomhetslederne.

Ledelsesformer som har stått fram omfattes av strømninger i tiden. Årsakene til pendelsvingningen mellom styring og ledelse er trolig mange og komplekse. Dersom en ser på lederrollen i dag har det vært i betydelig endring i de siste tiårene. Nordhaug (2004, 83) hevder at medvirkende årsaker til dette handler om at arbeidshverdagen preges av globalisering, økt endringstakt, medarbeidere med høyere kompetanse og mer selvstendige arbeidsoppgaver som fordrer ledelse og ikke styring. Virksomhetsstyringen i Sykehjemsetaten skal sikre effektiv gjennomføring av politiske vedtak. Ledere på alle nivåer har et ansvar for nødvendig samordning for å oppnå felles mål. Virksomhetslederne skal sørge for samhandling på tvers av sektorer og nivåer der dette kan gi bedre kommunale tjenester eller løsninger. En faktor som taler for at virksomhetslederne har en oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd, som de sier de har i dybdeintervjuet, kan være på grunnlag av signaler utenifra. Sykehjemsetaten beskrivelse av ønsket lederadferd for ledere i etaten inneholder elementer fra både oppgave og relasjonsorientert lederadferd. men samfunnsutvikling og tradisjon skulle tilsi et sterkere fokus på relasjons- og endringsorientert lederadferd, enn på oppgaveorientert lederadferd. Når virksomhetsledernes lederatferd blir målt i egenrevisingsskjema endres resultatet for to av lederne til å gå i retning av endringsorientert atferd, og en faktor som taler for at det er riktig kan være deres egen oppfatningen av hvordan samfunnsutviklingen fokuserer på endring. De skårer seg selv høyt ved å være enige i påstandene som ligger under endringsorientert lederatferd. Etatens beskrivelse av ønsket lederadferd er at lederne skal være tydelige med gjennomføringskraft, og de skal være ledere som forplikter og utvikler organisasjonen. I tillegg er den nordiske tradisjonen sterk når det gjelder fokus på relasjonsorientert lederatferd. (Sverke, Arvonen og Lindell 1999, 4). Midlertidig vil det være flere faktorer som spiller inn i forhold til å se en sammenheng mellom rolle og atferd. Virksomhetslederne har i kraft av sin lederrolle status som gir mellommenneskelige relasjoner og tilgang på informasjon. Informasjon gir virksomhetslederne mulighet til å ta beslutninger. Mintzberg beskriver ti roller: tre mellommenneskelige roller som gir opphav til tre informasjonsmessige roller, og han hevder disse to settene fører til at leder kan agere i de fire beslutningsmessige rollene. Lederrollene går inn i hverandre, men det er ikke sikkert at hver rolle får den samme oppmerksomhet. Virksomhetsledere har et lederteam som rapporterer til

dem samt personalansvar, og det kan være naturlig at de da bruker mest tid på de informasjonsmessige rollene.

Denne studien viser at virksomhetslederne organiserer, koordinerer, planlegger og kontrollerer i sine lederroller. Det kommer frem under intervjuene at de har travle arbeidshverdager. De referer til å sette bort oppgaver, omorganisere for å frigjøre tid, og strukturere egen rolle. Tid de ønsker å bruke til å øke kvaliteten for å bli attraktive og foretrekkende sykehjem i samsvar med strategiske planer. En virksomhetsleder trakk fram at før en oppgave ble delegert bort gav det følelsen av å drukne i oppgaver. Mintzberg (2009) har gjort studier av arbeidshverdagen til ledere. I de studiene kommer det frem at halvparten av aktivitetene til fem toppledere er utført på mindre enn ni minutter, og bare 10 % varte i mer enn en time. En studie av 56 formenn i USA viste at de hadde utført 583 aktiviteter per åtte timers skift. Arbeidstempoet var stort for topplederne og de måtte ta imot en stadig strøm av besøkende og post fra de kom om morgenen til de gikk om kvelden. Kaffepauser og lunsj var alltid arbeidsrelaterte, og alltid tilstedeværende underordnede syntes å utnytte ethvert ledig øyeblikk. En annen daglig studie av 160 britiske topp- og mellomledere viste at de kun hadde arbeidet uten avbrytelser i en halv time eller mer omtrent én gang annenhver dag. Virksomhetslederne i denne studien trekker frem mengden oppgaver, men ingen snakket om avbrytelser i dybdeintervjuene.

Kompleksiteten i offentlig sektor er høy, og lederutfordringene er store og kommer til uttrykk på mange områder og nivåer. Målene for offentlig virksomhet er ofte komplekse og kan fremstå som motsetningsfylte. Politiske, økonomiske, rettslige rammer og brukerbehov kan i varierende grad påvirke og styre offentlige ledes handlingsrom. Ideelt og prinsipielt sett burde det være et skille mellom politikk og offentlig administrasjon. Politikken skal gi oppgaver, gjøre prioriteringer og gi økonomiske rammer for deretter å overlate til administrasjonen å skape det best mulige resultat innenfor disse rammene. De politiske føringene kommer fra byrådet og gis gjennom årlige tildelingsbrev. Tildelingsbrevet beskriver byrådsavdelingens forventninger, krav og føringer knyttet til gjennomføringen av budsjettet. Tildelingsbrevet er sentralt i dialogen og oppfølgingen i forhold til Sykehjemsetaten. Budsjettet danner grunnlaget for virksomhetsstyringen sammen med øvrige styringsdokumenter gjeldende Oslo kommune. Sykehjemmene driftes innenfor de til enhver tid gjeldende lover, avtaler, fullmakter, instruksjoner og rutiner, etiske regler og verdigrunnlag. Kompleksiteten i lederrollen til virksomhetslederne er en faktor som taler for at det ikke er

rollen i seg selv som forklarer en atferd, men at det er situasjonsbetinget. Ledelsesteorier heller i retning av at effektivitet bestemmes av hvorvidt lederatferden er tilpasset situasjonen.

4.5.3 Hypotese 3

H3: Det er en type lederatferd som gir mer effektiv ledelse og bedre måloppnåelse.

Personalpolitisk strategi og ønsket lederatferd i Sykehjemsetaten og Oslo kommune har et hovedmål som er trygge og tydelige ledere. Dette er uttrykt gjennom strategiske dokumenter og i ledelsesprinsipper. Strategi og prinsipper er her i denne studien blitt kategorisert etter oppgave, relasjon og endringsorientert lederatferd, og satt inn i skjema som vist under. Det er vanskelige begreper å forholde seg til i denne sammenhengen fordi strategisk plan knytter lederansvar for eksempel til at en leder skal sørge for å sette brukerens behov i sentrum. En faktor som taler for at det medfører en oppgaverelatert atferd fra virksomhetsleder er at han eller hun må handle for å skape resultater og sette brukerens behov i sentrum.

Knyttet til lederansvar skal den enkelte leder sørge for:	Oppgaveorientert lederatferd	Relasjonsorientert lederatferd	Endringsorientert lederatferd
Sette brukerens behov i sentrum og skaper resultater	x		
Fastsette mål og skaper entusiasme for målene		x	
Åpen kommunikasjon er utviklingsorientert, tydelig og inkluderende		x	
Utvikler, ansvarliggjør og synliggjør medarbeidere og kolleger		x	
Er lojal mot fattede vedtak og etiske retningslinjer	x		

Den generelle samfunnsutvikling trekker i retning av et stadig større fokus på enkeltindividers rettigheter og sterkere trykk på organisasjoners evne til å tilpasse seg omverdenens krav gjennom vilje og evne til endring om omstilling. En slik generell utvikling gjenspeiles også i sykehjemmene. Politiske beslutninger gjennom tildelingsbrev, styrking av ansattes rettigheter, økt krav til innsyn og dokumentasjon og nye forskrifter er viktige eksempler på denne utviklingen. En stadig økt bruk av rapportering som har til hensikt å kvalitetssikre virksomhetene er også eksempler på utviklingen. Det enkelte sykehjem opplever den samme utviklingen som samfunnet for øvrig. Det er derfor naturlig å forvente at beskrivelsen av ønsket lederatferd i Sykehjemsetaten gjenspeiler dette, ved at det i beskrivelsen er lagt vekt på en leders evne til endring. Den skjematiske fremstillingen av ønsket lederatferd taler for at dette ikke er tilfelle. Det er rimelig å si at ingen av ledelsesprinsippene eller strategiene medfører endringsorientert lederatferd. Ledelsesprinsippene i Sykehjemsetaten ser ut til å kunne medføre en oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd for virksomhetslederne, og slik det fremgår av dybdeintervjuene, kan man hevde at det er en slik atferd de fører. Men dersom man trekker inn egenvurderingsskjema heller det i retning av en endringsorientert lederatferd.

Konsekvenser eller resultater av virksomhetsledernes atferd kan si noe om ledereffektiviteten. Sykehjemmene skal levere tjenester, og hovedmålet er ikke rangeringer, men de er et uttrykk for at sykehjemmene leverer gode tjenester. Det kan være vanskelig å skille hva som er lederens bidrag, kontra medarbeiderens, i måloppnåelsen. Virksomhetslederne skal ivareta verdigrunnlaget i Sykehjemsetaten, og det vil også ha noe å si i forhold til måloppnåelsen. Studien viser at det ikke er noe belegg for å si at en type lederatferd gir mer effektiv ledelse og bedre måloppnåelse. Men det er faktorer som taler for at relasjonsorientert atferd, med tillit hos medarbeiderne, og oppgaveorientert atferd der virksomhetslederne har til hensikt å gjøre sykehjemmene mest mulig effektive, er den atferden som ser ut til å ha positiv effekt på sykehjemmene i forhold til måloppnåelse. Grunnlaget for å si det er konkretiseringene av lederatferden som alle tre virksomhetslederne viste til i dybdeintervjuene: Å gå foran som et godt eksempel og understreke effektivitet.

4.5.4 Hypotese 4

H4: Kvalitet i relasjon mellom leder og medarbeidere virker positivt på måloppnåelse.

Virksomhetsledernes rolleforventning vil være knyttet til deres egen og andres oppfatning til hvordan den bør utøves. Hvordan virksomhetslederne oppfatter disse forventningene, tilbakemeldingene og krav er med på å prege lederatferden. Det er rimelig å si at det vil være problematisk å måle hvordan rolleforventningene oppfattes av den enkelte virksomhetsleder, og sett i lys av det kan det være problematisk å konkretisere hva som preger lederatferden. Lederteoriene heller i retning av at det er lederens holdninger som preger lederatferden (Andersen 2011, 80). I dybdeintervjuet kommer virksomhetslederne inn på hvordan medarbeiderne beskriver og oppfatter dem. Det er da knyttet til hvordan de tror medarbeiderne oppfatter dem, og ikke ut i fra hva medarbeiderne selv sier. Virksomhetsleder 1 beskriver seg som tett på, og at medarbeiderne kan oppleve det som masete, og at det kan være ubehagelig, men at de har et felles mål. Virksomhetsleder 2 beskriver at medarbeiderne oppfatter han eller henne som tydelig, strukturert, med god oversikt og med gjennomføringsevne. Virksomhetsleder 3 beskriver at medarbeiderne oppfatter han eller henne som at de blir sett og hørt, inkluderende og tydelig. Dette er virksomhetsledernes egne tolkninger på hvordan de tror medarbeiderne oppfatter dem, og det er ikke urimelig å si at det kan være slik de ønsker at medarbeiderne skal beskrive dem. I forhold til relasjonen til sine medarbeidere er de alle opptatt av å være inkluderende, tilgjengelige og synlige i sin atferd. Atferds-konkretisering nummer en er sentral hos alle tre virksomhetslederne, og det er at de ønsker å gå foran som et godt eksempel. De er alle opptatt å levere kvalitet, og en faktor som taler for at dette er en suksessfaktor er høy skår på alle tre sykehjemmene i forhold til pårørendeundersøkelsen. I denne studien var det ikke grunnlag for å bruke medarbeiderundersøkelsen i rangeringen av sykehjemmene fordi det i 2016 ble innført en ny modell, 10 – faktor modellen fra KS. Denne modellen er ulik modellen fra 2014. Når likevel medarbeiderundersøkelsen trekkes inn i denne studien er det for å se resultatene i pårørendeundersøkelsen opp mot resultatene i medarbeiderundersøkelsen på disse tre sykehjemmene i forhold til medarbeidertilfredshet. I interne rapporter i Sykehjemsetaten kommer det frem at disse tre sykehjemmene har høye skår i blant medarbeiderne i medarbeiderundersøkelsen, og høye skår av pårørende i pårørendeundersøkelsen. Det er da rimelig å si at fornøyde ansatte på det enkelte sykehjem fører til fornøyde pårørende i den andre enden.

Det kommer frem i dybdeintervjuene at virksomhetslederne strukturerer sine egne roller med delegering av oppgaver og omorganisering for å kunne levere resultater. Det er sykehjem i Sykehjemsetaten som er «mer profilerte» i mediene og på facebook med aktiviteter, enn de som er best rangert i denne studien. Ingen av sykehjemmene i denne studien er profilerte i mediene, men de gjør det likevel godt i pårørendeundersøkelsene. En rekke studier har sett på lederatferd innvirkning på ulike organisasjonsutfall. Judge, Piccolo og Ilies (2004) finner i sin metaanalyse at både oppgave- og relasjonsorientering har middels sterk sammenheng med ulike utfallsvariabler. Relasjonsorientering hadde en sterkere sammenheng med medarbeiders tilfredshet, motivasjon og ledereffektivitet, mens oppgaveorientering hadde en litt sterkere sammenheng med leders arbeidsprestasjon og gruppens prestasjon (Judge, og Piccolo, 2004). En faktor som taler for at virksomhetslederne i denne studien ser ut til å ha en relasjonsorientert atferd, som de konkretiserer i dybdeintervju, er interessant sett opp mot ovennevnte metaanalyse om at relasjonsorientering har en sterkere sammenheng med medarbeidernes tilfredshet. Fordi dette er de sykehjemmene som rangerer høyest i pårørendeundersøkelsene kan det være en faktor som taler for at dette er suksessoppskriften på lederatferd. Spesielt dersom målet er å rangeres høyest i brukerundersøkelser.

5 Oppsummering

Opgaven har som formål å belyse betydningen av lederatferd på tre kommunale sykehjem. Det er en kvalitativ studie som tar utgangspunkt i dybdeintervju med tre virksomhetsledere på tre kommunale sykehjem som har høyest skår i pårørendeundersøkelsene fra 2014 og 2016.

Dybdeintervjuene, som er studiens primærdata, er sammen med et kvalitativt spørreskjema grunnlaget for og skjematisk fremstille lederatferdene i kategorier og konkretiseringer.

Dybdeintervjuene og egenvurderingene viser forskjeller i forhold til lederatferd. Det vil si det er forskjell på hvilken lederatferd virksomhetslederne sier de har i dybdeintervjuene, og hvilken lederatferd som blir målt ut i fra påstandene i egenvurderingsskjema.

Generell samfunnsutvikling og Sykehjemsetaten strategier og ledelsesprinsipper skulle tilsi en dreining fra oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd til endringsorientert lederatferd, men studien viser ingen slik sammenheng.

Empiriske funn i studien blir drøftet opp mot hypotesene da de er formulert slik at de kan fungere som en bro mellom funn og teoretisk tilnærming.

Hypotesene:

H1: Ledere som er gode rollemodeller virker positivt på måloppnåelse.

H2: Rollen som leder kan forklare en lederatferd.

H3: Det er en type lederatferd som gir mer effektiv ledelse og bedre måloppnåelse.

H4: Kvalitet i relasjon mellom leder og medarbeidere virker positivt på måloppnåelse.

Vedrørende hypotese 1: Det er faktorer som taler for at det kan være en sammenheng mellom å være god rollemodell, og at dette har en positiv effekt på måloppnåelsen på sykehjem.

Grunnlaget for å si det slik er at alle tre virksomhetslederne i dybdeintervjuet trekker i retning av at de er relasjonsorienterte, og det konkretiseres gjennom å gå foran som et godt eksempel.

Vedrørende hypotese 2: Det er faktorer som taler for at det ikke er noen sammenheng mellom at lederrollen kan forklare en atferd. Grunnlaget for å si det er at kompleksiteten i lederrollen taler for at det ikke er rollen i seg selv som forklarer en atferd, men at det er situasjonsbetinget. Ledelsesteorier heller i retning av at effektivitet bestemmes av hvorvidt lederatferden er tilpasset situasjonen.

Vedrørende hypotese 3: Studien viser at det ikke er noe belegg for å si at en type lederatferd gir mer effektiv ledelse og bedre måloppnåelse. Men det er faktorer som taler for at

relasjonsorientert atferd, med tillit hos medarbeiderne, og oppgaveorientert atferd der virksomhetslederne har til hensikt å gjøre sykehjemmene mest mulig effektive, kan være den atferden som ser ut til å ha en positiv effekt på sykehjemmene i forhold til måloppnåelse. Grunnlaget for å si det er konkretiseringene av lederatferden som alle tre virksomhetslederne viste til i dybdeintervjuene: Å gå foran som et godt eksempel og understreke effektivitet.

Vedrørende hypotese 4: Det er faktorer som taler for at det er en sammenheng mellom at kvalitet i relasjon mellom leder og medarbeiderne virker positivt på måloppnåelsen. Grunnlaget for å si det er at relasjonsorientering har en sterkere sammenheng med medarbeidernes tilfredshet. Sett opp mot at sykehjemmene i denne studien rangeres høyest i pårørendeundersøkelsene kan det være en faktor som taler for at dette er suksessoppskriften på lederatferd.

Denne studien stiller spørsmål om hvilken betydning lederatferd har for måloppnåelsen på de tre sykehjem som rangeres høyest i pårørendeundersøkelser. Det er formulert hypoteser i forhold om lederatferd kan ha en sammenheng med type atferd, rolle og kvalitet i relasjonen mellom leder og medarbeider. På bakgrunn av studiens omfang, som gjelder tre virksomhetsledere på tre sykehjem, kan man ikke si at hypotesene har noen direkte sammenhenger, men at det kan i noen tilfeller være faktorer som styrker hypotesene. Studien trekker i retning av at relasjonsorientert atferd med tillitt hos medarbeiderne, og oppgaveorientert atferd som skal gjøre sykehjemmene mest mulig effektive, kan virke positivt på måloppnåelsen. Men det er ikke grunnlag for å trekke noen allmenngyldige konklusjoner på bakgrunn av funnene i denne studien.

6 Avslutning

Jeg har gjennom mitt datamateriale; henholdsvis fra kvalitative dybdeintervjuer, og et kvantitativt spørreskjema belyst lederatferden til tre virksomhetsledere. Det er ikke tilstrekkelig for å bekrefte hvilken betydning lederatferden har for måloppnåelsen på sykehjemmene, eller gi et fasitsvar på suksessoppskriften ved lederatferd. Det er mange faktorer som påvirker måloppnåelsen. Det som kan slås fast er at disse tre virksomhetslederen er ledere på de tre sykehjemmene som skårer høyest i pårørendeundersøkelsene av de kommunale sykehjem, og at studien trekker i retning av at relasjonsorientert atferd med tillitt, og oppgaveorientert atferd med effektivitet, kan ha en positiv effekt i forhold til måloppnåelsen. Men det ikke grunnlag for å trekke noen allmenngyldige konklusjoner.

Fordi denne studien har tatt utgangspunkt i de tre sykehjemmene som er høyest rangerte, ville det vært interessant i forhold til videre forskning, å se på betydningen av lederatferd på sykehjem som ikke gjør det godt i brukerundersøkelsene. Ved å sammenlikne høyest rangerte mot lavest rangerte sykehjem kan det være muligheter for å finne noen svar dersom variablene ellers er sammenliknbare.

Litteraturliste:

- Arvonen, Jouko. 2002. *Change, Production and Employees – An integrated model of leadership*. Stockholm University: Docusys AB
- Arvonen, Jouko og Pär Pettersson. 2002. *Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness*. Scandinavian Journal of Management. Volume 18, Number 1
- Andersen, Jon Aarum. 1995. *Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Växjö: Bedriftsøkonomenes Forlag A/S
- Andersen, Jon Aarum. 2011. *Ledelsesteorier – om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (red) 2010. *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gilje, Nils og Harald Grimen. 2000. *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønhaug, Kjell, Odd H. Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, Terje og Rune Jørgen Sørensen. 2006. *Kommunal organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Havig, Anders, Anders Skogstad, Lars E. Kjekshus og Tor I. Romøren. 2011. (Havig m.fl.2011a). «*Leadership, Staffing and Quality of Care in Nursing Homes*». I: BMC Health Services Research, 11(327). Elektronisk publikasjon: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/327>
- Hellevik, Ottar. 1999. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

- Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg. 2002. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2.utgave, 3. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, Tor. 2011. *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, Tor. 2016. *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Høst Tor. 1997. *Å være leder i helse og sosialsektoren*. Otta: Tano Aschehoug AiT Enger AS
- Høst Tor. 2014. *Ledelse i helse og sosialsektoren* 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnssen, Åge. 2007. *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, Timothy A, Ronald F, Piccolo, and Remus Ilies. 2004. *The Forgotten Ones*. The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research University of Florida. Journal of Applied Psychology 2004 Vol. 89, No. 1, 36–51
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Leseth Anne Birgitte og Silje Maria Tellmann. 2014. *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen Lund Øyvind. 2005. *Lederskap - spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005 Handelshøyskolen BI Institutt for ledelse og organisasjon ISSN:0803-2610 Oslo: Nordberg hurtigtrykk.

- Martinsen Lund Øyvind. 2015. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mintzberg, Henry. 2009. *Managing*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers Inc
- Nordhaug, Odd. 2004. *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, Kirsten. 2014. *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget. Leaders.
- Stokkeland, Harald og Agnar Kaarbø. 2014. *31 nøkler til godt kommunalt lederskap*. 1. utgave. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Sverke, Magnus. Jouko, Arvonen og Jan Lindell. 1999. *Assessing change-, production-, and employee-oriented leadership: Cross cultural comparison of measurement properties*. Reports from Department of Psychology I Arvonen, Jouko (2002)
- Tjora Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vinkenburg, Claartje J, Paul L Koopman, and Paul G.W. Jansen (2001). *Managerial behaviour and decision making; personal and situational factors*. In: Altwood, C. M. and M. Selart (eds.): *Decision Making: Social and Creative Dimensions*. Dordr.
- Yukl, Gary. 2002. *Leadership in organisations*. 5. utgave. Upper Saddle River: Prentice hall.
- Yukl, Gary 2013. *Leadership in organizations*. 8. utgave. Westford: Courier Companies.

Nettadresser:

- Bang Per Anders, 2011. Masteroppgave ved avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap. Høgskolen i Lillehammer <http://scholar.google.no/scholar?hl=no&q=bang+per+anders+2011>
- Hansson, Per H. og Jon Aarum Andersen, 2010. The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile, <http://www.ucalgary.ca/iej11/vol11/andersen>

Kvalitetsrapporter utarbeidet i Helseetaten. Lest 29.01.17

<https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/statistikk/kvalitetsrapporter-helse-og-sosial/>

Lovdata. Lest 29.10.16

<http://www.lovdata.no/all/nal-19920925-107.html>

Mintzberg Henry. 1999. Lederens jobb: Folklore og fakta. Artikkel i Magma:

<https://www.magma.no/lederens-jobb-folklore-og-fakta> Lest 22.02.17

Pårørendeundersøkelsen 2014. Lastet ned 29.10.2016 Hentet fra:

<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/Innhold/politikk%20og%20administrasjon/Statistikk/Kvalitetsrapporter%20helse%20og%20sosial/P%C3%A5r%C3%B8rendeunders%C3%B8Kelsen%20P%C3%A5%20sykehjem%202014.pdf>

Pårørendeundersøkelsen 2016. Lastet ned 30.12.2016 Hentet fra:

<https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/statistikk/kvalitetsrapporter-helse-og-sosial/>

Sykehjemsetaten, Strategisk kompetanseplan for Sykehjemsetaten 2014-2015 (2020)

<https://kgv.doffin.no/app--/download.PublicDocument.asp?>

<http://edu.hioa.no/arabase/teo/herbla3.html> Lest 30.12.16

Styringskort lest 30.12.16

http://sykehjemsetaten.oslo.kommune.no/virksomhetsstyring/utarbeidelse_av_styringskort/

Sykehjemsetaten. Lest 29.10.16

www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/etater-og-foretak/Sykehjemsetaten.

Tildelingsbrev for 2016 og 2017. Lest 31.01.17 [http://www.oslo.kommune.no/politikk-](http://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/tildelingsbrev)

[og-administrasjon/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/tildelingsbrev](http://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/tildelingsbrev)

Liste over vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Egenvurderingsskjema

Vedlegg 3: Forespørsel til informantene.

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring.

Vedlegg 5: Godkjenning fra personvernombudet

Vedlegg 6: Prosjektvurdering

Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunn:

Som del av studiet Master i Styring og ledelse ved Høyskolen i Oslo og Akershus er jeg i gang med utarbeidelsen av en masteroppgave som omhandler lederatferd. Hensikten med oppgaven er å belyse betydningen av lederatferd i forhold til måloppnåelse, og om det kan relateres til en bestemt type atferd.

Personvern:

Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og alle respondenter vil anonymiseres. Dette innebærer at alle personlige opplysninger og sitater som ikke vil kunne anonymiseres ikke vil bli benyttet i oppgaven. Respondentenes svar vil ikke deles med tredjepart, og vil heller ikke bli benyttet i andre sammenhenger enn ved utarbeidelsen av masteroppgaven.

Lydopptak

Før intervjuet starter, ønsker jeg å be om tillatelse om å benytte lydopptaker under intervjuet. Hensikten med dette er å sørge for at ikke noe informasjon går tapt, samt at en ønsker å sikre at ikke forsker tolker respondentens svar feil. Etter endt intervju vil opptaket transkriberes, og respondent vil gis mulighet til kontrollere at transkriberingen representerer respondents svar på en korrekt og tilfredsstillende måte. Alle lydopptak og transkriberinger vil slettes etter endt bruk.

Innledning

- Stillingstittel?
- Alder?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i Sykehjemsetaten?
- Hvor mange av de årene har du hatt nåværende stilling?
- Hvor mange medarbeidere rapporterer til deg?

Tema: Lederatferd

Kan du beskrive en normal arbeidsdag som virksomhetsleder på sykehjemmet, og kan du konkretisere dine oppgaver som leder?

Hvilke aktiviteter/oppgaver vil du si du bruker mest tid på i løpet av en arbeidsdag?

I hvor stor grad kan du selv bestemme hvordan din arbeidshverdag vil se ut?

Med utgangspunkt i arbeidsgivers forventninger, kan du si noe om hva du mener er det viktigste punktet å oppfylle i din arbeidskontrakt. Kommunen bruker prinsippet om Balansert målstyring.

Hvordan vil du beskrive din egen lederatferd?

Hvordan kommer din lederatferd til syne i arbeidshverdagen for dine medarbeidere?

Hvilken type atferd finner du å være viktigst for deg som leder?

Hvordan tror du dine medarbeidere vil beskrive, eller oppfatter deg som leder?

På hvilken måte tror du at du påvirker virksomheten du er leder for, og hvordan tror du dette kommer til syne?

På hvilken måte viser du hensyn til dine medarbeidere i arbeidshverdagen, og hvordan tror du dette kommer til syne?

Hvordan får du til samhandling mellom dine medarbeidere på sykehjemmet, hva gjør du helt konkret?

Vedlegg 2

Som leder ...	1 helt enig	2 uenig	3 verken enig eller uenig	4 enig	5 helt enig
poengterer jeg viktigheten av at regler og prinsipper overholdes					
tillater jeg den enkelte medarbeider å bestemme					
fremmer jeg ideer til nye og annerledes måter å gjøre ting på					
er jeg vennlig					
eksperimenterer jeg med nye måter å gjøre ting på					
gir jeg klare instruksjoner					
Initierer jeg nye prosjekter					
følger jeg opp og kontrollerer medarbeidernes arbeid					
viser jeg at jeg er opptatt av medarbeiderne som individer					
presser jeg på for utvikling					
er jeg omtenssom					
er jeg nøye med å sjekke at planer blir fulgt					
deler jeg tanker og planer om fremtiden med mine medarbeidere					
stoler jeg på mine medarbeidere					
planlegger jeg nøye					

Arvonen og Pettersson 2002, 106

Vedlegg 3: Forespørsel til informantene

Forespørsel til informantene

Forespørsel om å delta i intervjuer i forbindelse med en masteroppgave.

Jeg er masterstudent ved Høgskolen i Oslo og Akershus, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven i Styring og ledelse. Temaet for oppgaven er betydningen av lederatferd på de sykehjem som rangeres høyest i brukerundersøkelser. Jeg ønsker å undersøke hvordan lederatferd spiller inn i forhold til måloppnåelse. For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju tre virksomhetsledere på de tre kommunale sykehjem som ble rangert høyest i pårørendeundersøkelsene fra 2014 og 2016. Spørsmålene vil dreie seg om virksomhetsledernes lederhverdag og arbeidsoppgaver tilknyttet dette. Jeg vil bruke lydopptaker i intervjuene, og det vil vare i omtrent en time.

Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2017. Å stille opp på dette forskningsprosjektet er frivillig. Det er når som helst mulig å trekke seg fra prosjektet, innen prosjektslutt, uten å måtte oppgi noen grunn.

Dersom du vil delta i undersøkelsen, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæring før intervjuet.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 47 68 17 96, eller sende en e-post til lene.kr@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Tor Høst ved HIOA på telefonnummer

Med vennlig hilsen

Lene Kristiansen

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen om prosjektet og ønsker å stille til intervju. Jeg er kjent med studiens hensikt og at jeg når som helst kan trekke meg under intervjuet. Jeg er også innforstått med at jeg har anonymitet, og tilgang til utkast av analysen før studien ferdigstilles, samt at lydopptak og transkripsjoner slettes ved prosjektets slutt, senest 31.12.2017

Signatur

Dato

Vedlegg 5: Godkjenning fra personvernombudet

Tor Høst

Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass 0130 OSLO

Vår dato: 03.04.2017

Vår ref: 53219 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

53219 Lederadferd i eldreomsorgen

Behandlingsansvarlig Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Tor Høst

Student Lene Kristiansen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger

gis via et eget skjema,

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

tlf: 55 58 22 68

Siri Tenden Myklebust

Vedlegg: Prosjektvurdering

Vedlegg 6: Prosjektvurdering

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 53219

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Vi legger til grunn at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med interne retningslinjer for informasjonssikkerhet ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2017, jf. informasjonen til utvalget. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å: - slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel) - slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn) - slette digitale lydopptak