

Økonomi, ledelse og innovasjon

Kim Bjørnar Christophersen

Mona Martinsen

3MSA80 MASTEROPPGAVE

Faglig utvikling hos medarbeidere gjennom ledelse: Hvordan
legger ledere til rette for faglig utvikling hos medarbeidere?

How does the manager facilitate professional
development of employees?

Master i offentlig ledelse og styring – Master of Public Administration

2020

Forord

Denne masteroppgaven er vårt sluttprodukt i studiet Master i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet, Campus Rena. Vi er to studenter som har gått studieløpet som bygger på erfaringsbasert masterprogram, 90 studiepoeng på deltid over 3 år. Studiet er rettet mot ledere eller kommende ledere i offentlig sektor og tar utgangspunkt i offentlig forvaltning og ledelse i et velferdssamfunn som er i stadig utvikling. Årene fra 2017 – 2020 med studier og jobb parallelt har vært ut utfordrende, men samtidig spennende. Vi jobber begge to i dag med ledelse, en av oss i spesialisthelsetjenesten og den andre i kommunal sektor. Kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom dette studiet har dannet et godt fundament for utøvelse av ledelse samt en god og helhetlig forståelse innenfor offentlig sektor. Vi har studert med studenter som har bred erfaring fra henholdsvis offentlig og privat sektor med både operative og administrative arbeidsoppgaver. Dette har vært svært lærerikt og gitt oss en økt forståelse for samfunnets komplekse utfordringer i både offentlig og privat sektor. Samtidig har vi stiftet nye vennskap på tvers av kommune- og fylkesgrenser.

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi hatt både med og motgang, men målet om å levere et godt produkt har hele tiden stått sentralt for vår motivasjon. Vi må takke alle som har bidratt til sluttproduktet, herunder respondenter, alle som har tatt seg tiden til å svare på vår spørreundersøkelse og ikke minst vår veileder Tore Bakken vil vi rette en ekstra takk for å ha kommet med konstruktive tilbakemeldinger og gode veiledninger gjennom studiens løp.

Takk også til studievennene våre som var med å etablere Rena Glamping for mange fine stunder på Rena Camping. Faglige diskusjoner, gode refleksjoner og vennskapelig støtte har vært en svært viktig faktor for at vi er kommet oss igjennom studiet.

Til slutt vil vi takke våre familier med Jørn og Anne Lise som har hatt hovedansvaret for all organisering, tilrettelegging, støtte og engasjement. Uten deres støtte hadde ikke dette studiet vært mulig å gjennomføre på den måten som det er gjort.

Denne studien er ikke finansiert gjennom en oppdragsgiver.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.2 Avgrensning	7
2.0 Metode	8
2.1 Forståelse	8
2.2 Metodisk tilnærming	8
2.3 Design	9
2.4 Utvalg og rekruttering	11
2.5 Utarbeidelse av intervjuguide og spørreundersøkelse	12
2.6 Transkribering	14
2.7 Studiens troverdighet	14
2.7.1. Reliabilitet	14
2.7.2 Validitet	15
2.7.3 Ethiske overveielser	15
3.0 Teori	17
3.1 Spesialisthelsetjenesten	17
3.2 Kunnskapsorganisasjonen	18
3.3 Ledelse	20
3.4 Kunnskapsledelse	22
3.4.1 Strukturperspektivet	24
3.4.2 Sosiokulturelle perspektivet	24
3.6 Kompetanseutvikling	26
3.7 Grunnleggende former for læring	27
4.0 Analyse og presentasjon av funn for den kvalitative metoden	30
4.1 Analyse av dybdeintervjuene	30
4.2 Presentasjon av funn for dybdeintervjuene	33
4.2.1 Forståelsesmessige ferdigheter	34
4.2.2 Sosiokulturelle og strukturelle perspektiver	34
4.2.3 Mellommenneskelige ferdigheter	37
5.0 Analyse og presentasjon av funn for studiens kvantitative metode	41
5.1 Analyse og presentasjon av funn	41
6.0 Drøfting av funn	53
6.1 Forståelsesmessige ferdigheter	53
6.2. Sosiokulturelle og strukturelle perspektiver på læring	55
6.3 Mellommenneskelige ferdigheter	57
7.0 Konklusjon	59
Litteraturliste	61
Vedlegg 1	65
Vedlegg 2	66
Vedlegg 3	70
Vedlegg 4	72
Vedlegg 5	74

Sammendrag

Bakgrunn: Å drive faglig utvikling i en kunnskapsorganisasjon kan være krevende da det er mange faktorer man som leder skal forholde seg til. Lovkrav, økonomiske rammer, medarbeidernes forventninger og overordnede føringer fra organisasjonens ledelse er alle faktorer lederne må ta hensyn til når det skal legges til rette for faglig utvikling. Vi ønsker gjennom denne studien å belyse hvordan førstelinjeledere legger til rette for faglig utvikling i spesialisthelsetjenesten.

Metode: Ved at vi benyttet oss av metodetriangulering i form av et parallelt konvergerende design fikk vi mulighet for en tilnærming til kunnskap som tilstreber at vi vurderte ulike synspunkt, standpunkt og perspektiver. Vi dybdeintervjuet seks førstelinjeledere i spesialisthelsetjenesten og den semistrukturerte spørreundersøkelsen ble utarbeidet i programmet Questback og distribuert via epost til 428 respondenter. Intervjuene og spørreundersøkelsen ble gjennomført høsten 2019.

Resultat: Ledere legger også til rette for faglig utvikling gjennom sosiokulturelle og strukturelle perspektiver og benytter seg i varierende grad av grunnleggende former for læring. En avgjørende faktor for den forståelsesmessige ferdigheten og hvordan de benytter seg av sosiokulturelle og strukturelle perspektiver på læring henger sammen med ledelseserfaring. Den mellommenneskelige ferdigheten som lederen har kan vi ikke si har sammenheng med ledelseserfaring. Studien ser vi at 5 av 6 ledere mener budsjett og rammer begrenser deres handlingsrom når de skal legge til rette for faglig utvikling.

Summary

Background: Doing professional development in a knowledge organization can be demanding as there are many factors that a leader must relate to. Statutory requirements, financial frameworks, employees' expectations and overall guidance from the organization's management are all factors that managers must take into account when facilitating professional development. Through this study, we want to illuminate how first-line leaders facilitate professional development in the specialist health service.

Method: By using mixed methods in the form of a parallel convergent design, we were given the opportunity for an approach to knowledge that strives to consider different points of view, viewpoints and perspectives. We in-depth interviewed six first-line managers in the specialist health service and the semi-structured survey was compiled in the Questback program and distributed through email to 428 respondents. The interviews and the survey were conducted in the fall of 2019.

Results: Leaders facilitate professional development through socio-cultural and structural perspectives and to varying degrees use basic forms of learning. A decisive factor for understanding skills and how they utilize socio-cultural and structural perspectives on learning is related to leadership experience. We cannot say that the interpersonal skills that the manager has are related to management experience. The study shows that 5 out of 6 managers believe budget and frameworks limit their room for maneuver when facilitating professional development.

1.0 Innledning

Temaet i denne studien er ledelse og fagutvikling hos førstelinjeledere i spesialisthelsetjenesten. Vår for forståelse tilsier at det kan være utfordringer for ledere å balansere kravet til faglig utvikling hos medarbeidere og samtidig oppfylle mål i tråd med nasjonale retningslinjer, gjeldende lovverk og organisasjonens samlede ressurser. Vi vet velferdssystemet samlet har en ressursbruk som ikke ansees samfunnsmessig bærekraftig over tid. Befolkningen er mer velstående, informert og kompetent og har dermed økte forventninger til de helsetjenestene som leveres.

De teknologiske muligheter synes grenseløse og ressurstilgangen til sykepleiere i årene fremover er bekymringsfull (Regjeringen 2019, s. 10). Hvordan skal så førstelinjeledere balansere kravene fra befolkningen, politikere, toppledelsen i organisasjonen, eiere av helseforetakene og samtidig levere en tjeneste med høy faglig kvalitet?

For førstelinjeledere handler det om å legge til rette for at medarbeidere skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver på en forsvarlig måte. Herunder ansette riktig og nødvendig kompetanse, etablere forsvarlige prosedyrer og rutiner, legge til rette for faglig utvikling og etablere systemer for rapportering av uønsket praksis, herunder avvikshåndtering (Helsepersonelloven, 2001, § 16 og 17, Spesialisthelsetjenesteloven, § 3-10 (2001)). Selv om den enkelte utøver av helsehjelpen er ansvarlig for at den skal være i tråd med profesjonskrav og herunder forsvarlig har man som leder et overordnet ansvar for de tjenestene som utøves.

Gjennom helsepersonelloven § 4 gis det klare føringer om at helsepersonell er selvstendig ansvarlig for forsvarlig yrkesutøvelse, enhver som yter helsehjelp er omfattet av loven. Med helsehjelp menes den handlingen som har diagnostisk, behandlende, forebyggende, helsebevarende eller rehabiliterende og som utøves av helsepersonell (Helsepersonelloven, 2001, § 4).

I lys av de nevnte faktorene ovenfor mener vi som ledere i offentlig sektor at faglig utvikling av medarbeidere er et viktig tema for både å bevare og rekruttere personalressurser. Å holde tritt med den raske medisinske utviklingen generelt og for sykepleiefaget spesielt vil vi gjennom denne oppgaven se nærmere på hvordan ledere kan legge til rette for faglig utvikling. Videre vil vi se hva medarbeiderne selv mener er viktige faktorer hos lederen som bidrar til faglig utvikling.

Som ledere har vi selv opplevd dette ansvaret og i denne studien ønsket vi å se hvordan førstelinjeledere med et helhetlig ansvar for budsjett, faglig utvikling, rekruttering og bevaring av personell løser disse utfordringene og hva de mener er viktige suksesskriterier for å lykkes som førstelinjeleder i en kompetansebedrift. På bakgrunn av vår egen interesse for studiens tema og pådrivere av faglig utvikling i komplekse organisasjoner kom vi frem til følgende problemstilling:

«Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere?»

Dette vil vi videre belyse og besvare gjennom følgende spørsmålstilling:

- Hvilke muligheter har medarbeidere for å påvirke faglig utvikling?
- I hvilken grad påvirker budsjett og rammer mulighet for leder til systematisk faglig utvikling?
- Hvilke læringsarenaer bidrar til å legge til rette for faglig utvikling?
- Hvilke egenskaper hos leder er viktig for å stimulere den enkelte medarbeider til faglig utvikling?

1.2 Avgrensning

Da området for faglig utvikling og ledelse i helsesektoren er et omfattende tema med ulike tilnærminger har vi valgt å avgrense oppgaven til førstelinjeledere og medarbeidere, herunder sykepleiere, i spesialisthelsetjenesten. Vi har dybdeintervjuet 6 ledere og gjennomført en semistrukturert spørreundersøkelse av totalt 75 medarbeidere tilknyttet det samme sykehuset. Studien tar ikke for seg faglig utvikling i primærhelsetjenesten eller privat sektor.

2.0 Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive design og metodisk fremgangsmåte vi benyttet for å besvare oppgavens problemstilling. Vi vil videre i kapittelet gjøre rede for valg av metode, design, utvalg av respondenter, forskerens rolle og utarbeidelsen av intervjuguiden. Videre vil vi beskrive hvordan vi gikk frem ved innsamling av de kvalitative og kvantitative data og gjennomføring av metodetriangulering i studien.

2.1 Forståelse

Alle mennesker med meninger og oppfatninger har en forforståelse om et fenomen som skal undersøkes. Forskeren vil i møte med respondenter og intervjumaterialet alltid stille med en slik forforståelse. Den tyske filosofen Gadamer definerte forforståelse som et u-nøytralt ståsted hos oss selv eller andre hvor man har en «for-dom» om et fenomen inntil ny kunnskap endrer vår forståelse (Kvale og Brinkmann, 2017, s. 84). Budskapet blir å bruke tidligere erfaringer og forkunnskaper om et fenomen på en slik måte at det utvider forskerens forståelse for respondentenes uttalelser og opplevelser. Bevissthet om egen forforståelse gjør forskeren mer egnet til å møte intervjumaterialet (Dalen 2011, s. 16).

2.2 Metodisk tilnærming

Det samfunnsvitenskapelige forskningsfelt er meninger og oppfatninger presentert gjennom mennesker, respondenter. En systematisk innsamling, fortolkning og refleksjon om den sosiale virkeligheten. Resultatene skal kunne vurderes av andre gjennom observasjoner eller analyser hvor resultatene bør fremstå robuste. Informasjonen må videre kunne etterprøves og deles med andre gjennom kunnskapsoverføring (Gran 2012, s. 44). Ambisjonen hos oss som forskere er at funnene i tillegg kan overføres til å gjelde også i andre organisasjoner og kunnskapsbedrifter. På denne måten vil vårt bidrag være et innskudd i den faglige fellesbanken og bidra til kritisk refleksjon om faglig utvikling i spesialisthelsetjenesten. Samfunnsvitenskap defineres som en systematisk innsamling av data på hvordan verden faktisk ser ut, valg av metode danner grunnlaget for fremgangsmåten vi benytter for å samle inn datamaterialet (Skog 2004, s.22, Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2011 s. 35, Gran 2012, s. 42).

Valg av metodetriangulering var et veloverveid valg vi tok før vi begynte denne studien. At undersøkelsen gjennomføres med en kvalitativ og kvantitativ tilnærming gjorde at vi fikk en større mulighet til fullstendige og rikere kunnskap om fenomenet enn om vi kun benyttet en av metodene.

Det var enighet om at metodetriangulering egnet seg godt til å belyse vår problemstilling hvor vi fikk mulighet for å identifisere eventuelle divergens mellom leders oppfatning av et fenomen og hva medarbeiderne avdekket som viktige faktorer for deres faglige utvikling.

Trianglerende metode danner datagrunnlag ved hjelp av individuelle dybdeintervjuer, harde fakta gjennom spørreundersøkelsen, tidligere forskning og annen relevant litteratur. Vi har valgt triangulerende metode da vi ønsker og “å angripe” problemstillingen fra flere forskjellige perspektiver. Dette kan være med på å øke reliabilitet og validitet i forskningsprosjektet, men også gi oss større innsikt i det vi forsker på. Metodetriangulering kan bidra til å gi oss et mer nyansert bilde og helhetlig forståelse av de sosiale og fysiske fenomener ved at undersøkelsene gjennomføres fra ulike synsvinkler (Sander, 2019).

2.3 Design

Designet skal beskrive den overordnede metoden og er “kartet som gir deg veien til målet” (Sander, 2019, Johannesen et al., 2011, s.29). Designet i samfunnsvitenskapen er å vurdere de ulike alternativer man har til gjennomførelsen av undersøkelsen. Hvordan er det mulig som forskere å komme seg fra A til B- fra start til mål i gjennomføringen av vår undersøkelsen? Vi stilte oss spørsmål som; hvordan skulle empirien samles inn, hvilken design kan det være hensiktsmessig å benytte for å besvare vår problemstilling? Disse spørsmålene tok vi stilling til før valget falt på metodetriangulering, en parallelt konvergerende design til å besvare vår problemstilling. For å forstå helheten er dette et egnet, men utfordrende design som gir oss mulighet til å samle inn kvalitative og kvantitative data parallelt. Vi ønsket å undersøke et fenomen basert på vår forforståelse om temaet hvor valget falt på en kvalitativ metode, en induktiv tilnærming med et intensivt opplegg der en tverrsnittsundersøkelse ble foretrukket. En tverrsnittsundersøkelse gir kun et øyeblikksbilde av det fenomenet vi undersøker, men ved hjelp av svarene fra medarbeidernes spørreundersøkelse mener vi det viser en retning og trend som styrker validiteten i oppgavens drøftingsdel (Skog 2004, s. 72, Johannesen et al., 2011, s.73).

Kvalitativ metode, hermeneutikk, ble opprinnelig benyttet av jurister og teologer hvor hermeneutikken fortolker det som ikke kan telles og måles. Gadamer (1999-2002) videreutviklet metoden til en hermeneutisk retning som beskriver erfaringens vei hvor forskeren gjennom å fortolke og legge sammen deler til en helhet beskriver menneskers oppfatning av hvordan den store og den lille verden ser ut (Johannessen et al., 2011, s. 364, Gran 2012, s. 148). Vi som forskere har en forforståelse av studiens tema, den «lille verden» som gjør at vi er åpne for nyanser som ikke stemmer overens med våre hverdagserfaringer. Vi ønsker gjennom denne oppgaven å forstå helheten i den «store verden» og vi vil komme tilbake til dette utover i studien.

Kvantitativ tilnærming er data presentert i form av mengder eller antall og er i motsetning til kvalitativ metode basert på harde fakta som deretter fremstilles statistisk. Forskningsidealet i denne metoden er det positivistiske synet hvor det naturvitenskapelige skal registreres og telles opp. Positivismens syn er at man studerer sosiale lover om samhandling på lik linje som naturfenomener følger sine naturlover. Kvantitative fenomener undersøkes videre ved hjelp av tall og registreres uten en forsker som deltar, engasjerer seg eller nødvendigvis har en forforståelse om det sosiale fenomenet som skal undersøkes (Gran 2012, s. 173). Kritikken mot det positivistiske naturvitenskapsidealet er at forskeren i mindre grad tar høyde for samspillet og dermed mister meningsdannelsen ved kun å studere et fenomen fra utsiden. En kvantitativ metode kjennetegnes vanligvis av liten fleksibilitet og en stram struktur (Johannessen et al., s. 362).

Ved at vi benyttet oss av metodetriangulering i form av et parallelt konvergerende design fikk vi mulighet for en tilnærming til kunnskap som tilstreber at vi vurderte ulike synspunkt, standpunkt og perspektiver. I et helsevesen med sterk fremvekst av kompleksitet ville vi kombinere metodene for å besvare de spørsmålene som vi mente ikke kunne besvares ved å benytte en bestemt metode alene. Parallell konvergerende design innebærer å gjennomføre begge metoder parallelt i den samme tidsperioden. Mulighetsrommet vi fikk ved å benytte begge metoder er at kvalitative og kvantitative svakheter og styrker komplementere hverandre. Dette ga oss muligheter for å danne et helhetlig bilde og en anledning til å få «det beste» fra begge verdener. Det er noen svakheter ved å benytte seg av et parallell konvergerende design da det kan redusere fleksibiliteten i de kvantitative data som en følge av streng struktur. Dette løste vi ved å velge et semistrukturert spørreskjema som åpnet for muligheten til å sammenlikne data fra begge metoder.

2.4 Utvalg og rekruttering

Når vi skulle gjøre et utvalg av respondenter drodlet vi frem og tilbake om hvilke personer som best kunne være med å belyse vår problemstilling. Vi diskuterte både formell kompetanse og uformelle faktorer som skulle være med å danne grunnlaget for hvem vi ønsket å dybdeintervjue og hvem som skulle besvare vår semistrukturerte spørreundersøkelse. Dette er i tråd med det Kvale og Brinkmann (2017, s. 146) beskriver som strategisk utvelgelse av respondenter som i størst mulig grad kan belyse problemstillingen. I praksis vil dette innebære at respondentene besitter forhåndsbestemte kvaliteter og egenskaper som er strategisk utvalgt for å kunne svare på forskningsspørsmålet. Vi ønsket derfor å foreta dybdeintervjuer av 6 ledere med fag og personalansvar som hadde minimum 2 års erfaring som ledere. Lederne vi intervjuet var ansatt i spesialisthelsetjenesten hvor deres erfaringer som ledere for et fagmiljø var relevant for vår studie.

For å rekruttere respondenter tok vi personlig kontakt på telefon etter strategisk utvelgelse var foretatt. Respondentene fikk på forhånd samtykkeskjema tilsendt på mail etter at avtale om dybde intervju var bekreftet. Dette bidro til at de fikk mulighet for å trekke sin deltagelse også i forkant av selve intervjuet.

Ved innhenting av data til den kvantitative spørreundersøkelsen ønsket vi her å gjøre et representativt utvalg. Ved å benytte oss av et strategisk utvalg gir det stor sannsynlighet for et representativt utvalg som videre gjør det mulig å generalisere funn i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 241). For å sikre en bestemt representasjon i utvalget foretok vi et strategisk utvalg av sykepleiere med minimums 2 års arbeidserfaring som var ansatt i minimum 75 % stillingsprosent. Videre ekskluderte vi sykepleiere som jobbet med barn, psykiatri og spesialsykepleiere samt de med påbegynt videreutdanning. Vår forforståelse tilsier at spesialavdelinger har en høyere grad av faglig utvikling satt i system og de med påbegynt videreutdanning kan vi anta er drevet av en indre motivasjon for faglig selvutvikling. Johannesen et al., (2011) støtter opp under strategisk utvelgelse da dette får konsekvenser for den videre analysen med økt statistisk treffsikkerhet og presisjon.

Når det representative utvalget var avgrenset fikk vi bistand av HR avdelingen i egen organisasjon til å selektere medarbeidere innenfor de inklusjonskriteriene vi valgte og fikk et bruttoutvalg på til sammen 428 respondenter. Deretter ble spørreundersøkelsen distribuert via Questback Essentials, en lisensbasert skytjeneste hvor krav til personvern ivaretas (Questback 2020). I en utsendt spørreundersøkelse er det et mål og oppnå færrest mulig bortfall av

respondenter. Differansen mellom bruttoutvalg, de som er valgt ut til undersøkelsen og nettoutvalg, de som svarer på spørreundersøkelsen, defineres som studiens svarrespons (Johannesen et al., 2011, s. 244). Med en svarrespons på 17,5 % i vår studie ansees allikevel dette å være i tråd med forventet respons ved utsendelse via epost.

2.5 Utarbeidelse av intervjuguide og spørreundersøkelse

For å holde fokus som forsker er intervjuguiden et hjelpemiddel som skal belyse forskningsspørsmålet fra ulike perspektiv der oppbygningen av intervjuet er betydningsfullt. Det er oppgavens problemstilling, redegjørelse av sentrale begreper som studeres og det teoretiske grunnlaget som danner betingelsene for intervjuguiden (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 162). Intervjuguiden baserer seg på en semistrukturert guide som har en forhåndsbestemt rekkefølge hvor vi stod friere til å endre både rekkefølge på temaer og spørsmålene underveis. Dette støttes av Johannesen et al., (2011, s.261) hvor en semistrukturert intervjuguide egner seg godt til å balansere både ønsket fleksibilitet og standardisering.

Vi jobbet mye med intervjuguiden og hadde den utallige ganger inne til vurdering før vi kom frem til et ferdig produkt. Det var viktig for oss å ha spørsmål som ikke bare kunne besvares med kun et ja eller nei, men inneholde mer utdypende informasjon om tema. Før vi gjennomførte dybdeintervjuene valgte vi å utføre en prestudie av intervjuguiden for å få noe erfaring i intervjusituasjonen samt å teste det tekniske utstyret. Resultatene av prestudien er utelatt i oppgavens presentasjon av funn. Intervjuobjektet i prestudien var førstelinjeleder med personalansvar og helsefaglig bakgrunn og i tråd med de føringer vi hadde valgt for strategisk utvelgelse av respondenter i studien. Vi gikk deretter gjennom rollen som intervjuer, relevansen av spørsmålene og svar i etterkant av intervjuet. Prestudien ga oss relevant informasjon om konteksten og at respondentenes ulike preferanser vil være avgjørende for hvordan spørsmålene oppfattes. Noen liker å fatte seg i korthet, mens andre snakker utover spørsmålets relevans. Vi så at forskeren har en viktig rolle i det å få intervjuobjektet til å besvare spørsmålene så godt og dekkende som mulig, vi konkluderte med at intervjuguiden var relevant for studien og foretok ingen endringer.

For å besvare vår problemstilling ble det som tidligere beskrevet benyttet en triangulerende metode med en induktiv tilnærming i vår kvalitative del. En induktiv tilnærming utforsker og beskriver respondentenes erfaringer og forståelsen av et fenomen. Tilnærmingen innebærer videre at vi som forskere får en nærhet til de som undersøkes. Metoden er basert på tekster gjennom intervjuer, observasjon og - eller skriftlig material fra respondenter. Når vi her

benyttet en kvalitativ metode fikk vi frem ulike verdier, holdninger, erfaringer og forventninger hos respondentene (Johannessen et al., 2011, s. 137). Siden vi benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide fikk vi økende mulighet for å stille nødvendige oppfølgingsspørsmål. Dette mener vi bidro til at vi fikk frem de nyanser og den kompleksitet som sosiale fenomener er og vi fikk avdekket uklarheter underveis i intervjuet. Man styrker gjennom kvalitativ metode forståelsen av hvorfor mennesket handler som de gjør. Svakheten ved metoden ansees å være mulighet for å kunne påvirke respondentene i en bestemt og ønsket retning på bakgrunn av egen forforståelse. Denne intervju-effekten omgikk vi ved at den forskeren av oss som intervjuet respondentene ikke forut for intervjuene hadde kjennskap til respondentene eller organisasjonen. Enkeltstående tverrsnittundersøkelser gir kun et øyeblikksbilde av et fenomen som studeres hvor svakheten med å finne årsakssammenhengene mellom de ulike fenomenene ansees å være utfordrende (Skog 2004, s. 71, Johannesen et al., 2011, s. 74).

I vår spørreundersøkelse til medarbeiderne benyttet vi en kvantitativ metode. Denne metoden teller og måler de harde fakta som i ettertid kan behandles med statistiske teknikker og diagram (Johannessen et al., 2011, s. 237). Metodens svakhet er forskerens mulighet for å komponere spørsmålene i spørreskjema som kan påvirke svaralternativene i retning av egen forforståelse og ønsket vinkling eller problemstilling. Denne svakheten med prekodede spørreskjemaer gir reduserte muligheter for svarvariasjoner og for å unngå dette i vår undersøkelse benyttet vi oss av semistrukturert spørreskjema med en kombinasjon av henholdsvis åpne og lukkede spørsmål (Johannessen et al., 2009, s. 27). På bakgrunn av dette utarbeidet vi spørreskjemaet hvor de prekodede spørsmålene bestod av tre fakta spørsmål som kjønn, alder og arbeidserfaring. Spørreskjemaet ligger som vedlegg 3 i oppgavens siste del. Videre hadde vi utformet tre lukkede spørsmål gradert i en skala fra 1- 6 for i størst mulig grad å få den ønskede variasjonen og nyanserte svar. Vi valgte også en nøytral kategori til tross for at forskermiljøet har delte meninger om dette. Skepsisen er knyttet til om respondentene er tilbøyelige til å velge nøytral kategori der dette er mulig. Vi valgte allikevel en nøytral kategori; *vet ikke*, da vi mener respondentens svar i denne kategorien vil være nyttige i studiens drøftingsdel. Det anbefales å ha minst 5 svaralternativer for å øke muligheten for statistiske analyser og ved å velge 6 kategorier samt en nøytral kategori mener vi at vi kan få frem de nyansene i fenomenene vi søkte svar på (Johannesen et al., 2011, s. 271). De 7 åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen speilet noen av de samme spørsmålene som dybdeintervjuene av lederne baserte seg på. Vi foretok også her en prestudie basert på de

samme inklusjonskriteriene som studien hadde, for å teste om spørsmålene svarte til problemstillingen, leservennlighet og layout. Etter prestudien var det nødvendig å omformulere de åpne spørsmålene til noe enklere formuleringer. Spørreundersøkelsen ble deretter distribuert på epost da dette var lite tidkrevende. Dette var en rasjonell avgjørelse til tross for at det er en kjent svakhet at utsendelse på epost kan medføre en lavere oppslutningsprosent med en netto svarprosent på mellom 10-20 % (Jacobsen 2005, s. 304). Med bakgrunn i vår tid til disposisjon i kombinasjon med jobb og familieliv anser vi likevel det som akseptabelt å benytte oss av denne distribueringsmetoden for å kunne besvare studiens problemstilling.

2.6 Transkribering

Som tidligere nevnt benyttet vi lydopptaker under dybdeintervjuene hvor lyd som skal omdannes til skriftlig materiale i vitenskapsteorien omtales som transkribering (Kvale & Brinkmann 2017, s. 97). Å omdanne intervjuene fra lyd til skriftliggjøring og samtidig bevare meningsinnholdet var en tidkrevende prosess. Til tross for at transkriberingsprosessen var ressurskrevende kan vi i ettertid være trygge på at vi har tilegnet oss den dybdekunnskapen som har vært nødvendig for å danne helheten for denne studien. Vi satt igjen med et omfattende skriftlig råmateriale som vi videre analyserte og som ga et umiddelbart førsteinntrykk av virkeligheten. Dette råmaterialet forenklet senere kategorisering og analyseprosess og sørget for at vi ivaretok respondentens integritet. Å omdanne lyd til tekst innebærer at den naturlige konteksten intervjuet ble utført i kan føre til at meningsinnholdet forsvinner (Kvale & Brinkmann 2017, s. 226). Vi har derfor vært oppmerksomme på dette underveis i teksttolkningen og sørget for ivareta respondentenes anonymitet og bearbeidet noen direkte utsagn til en uttrykksform som er mer leservennlig.

2.7 Studiens troverdighet

2.7.1. Reliabilitet

Reliabilitet beskriver studiens pålitelighet, overførbarhet og troverdighet gjennom påfølgende datainnsamling og bearbeidelse. I kvalitative undersøkelser ansees reliabiliteten som begrenset da forskeren benytter seg selv som instrument gjennom samtalen til fordel for strukturerte datainnsamlingsteknikker. Av den grunn vil det være begrensede muligheter for andre enn forskeren selv til å etterprøve og å tolke de innsamlede data. Vår studies kvalitative del er basert på en tverrsnittsundersøkelse- et øyeblikksbilde og i lys av dette har vi ikke gjennomført en test-retest reliabilitet eller testet interreliabiliteten (Johannessen et al. 2011, s.

40, Gran, 2012, s 42). Når det gjelder studiens kvantitative metode vil derimot indre og ytre reliabilitet være mulig for andre forskere å undersøke.

2.7.2 Validitet

Validitet beskriver om vi som forskere måler det fenomenet vi tror vi måler- begrepsgyldighet. I forskningsmiljøet strides det om isolerte kvalitative undersøkelser ansees som tilstrekkelig troverdige (Johannessen et al.2011, s. 230). Metodetriangulering kan bidra til å øke sannsynligheten for å styrke validiteten i en undersøkelse da et parallelt konvergerende design komplementerer og utfyller hverandre (Skog 2004, s. 115). På bakgrunn av dette ønsket vi å gjennomføre vår studie basert på metodetriangulering. Vi er åpne for at studiens svar i oppgavens kvalitative metode består av sannheter og svar som har utfordret vår for forståelse omkring valgt tematikk. Samtidig har vår forståelse for kompleksiteten i helsevesenet og ledernes utfordringer åpnet vår erkjennelse om at svar ikke nødvendigvis er rette eller gale, men at flere versjoner av «sannheter» kan være gyldige samtidig (Skog, 2014, s. 87, Gran 2012, s. 42).

Det sentrale ved all forskning er å kunne trekke slutninger til at relevante funn også kan ha en verdi utover enkeltstående undersøkelser utført i en tidsavgrenset periode og kontekst. Vi har tro på at denne studiens funn kan ha en overføringsverdi til andre organisasjoner. Dette var en av våre intensjoner før dette arbeidet ble igangsatt og ved hjelp av metodetriangulering kan ord og tallenes kraft forhåpentligvis være en brobygger.

2.7.3 Ethiske overveielser

I vår studie har vi vært avhengig av respondentenes vilje til å dele tanker, erfaringer og meninger med oss. Dette stiller krav til at vi som forskere behandlet innsamlede data i lys av etisk forsvarlig praksis og at vi utelot identifiserbare kjennetegn i begge metodenes undersøkelser (Gran 2012, s. 41, Gilje & Grimen, s. 242). Personvernopplysninger (GDPR) for respondentene er ivaretatt gjennom hele studien i tråd med forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi samt prinsipper i tråd med Helsinkideklarasjon og (WMA 2018, NESH 2016, Personopplysningsloven 2018). Det ble innhentet skriftlig informert samtykke fra respondentene i undersøkelsens kvalitative del. I spørreundersøkelsen for de kvantitative data fikk også disse respondentene informasjon om studien i spørreskjemaets første del i den digitale undersøkelsen. Ved å delta i undersøkelsen er dette ensbetydende med et informert frivillig samtykke. Vi er takknemlige for og fått mulighet til å forske i eget miljø og at respondentene har gitt oss den tillitt det er å delta og

formidle deres erfaringer om temaet vi undersøker. Vi verdsetter også at våre respondenter ikke har ønsket å trekke sin deltagelse i studien etter gjennomførte intervjuer. Videre er studien vurdert og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) før selve gjennomføringen startet og godkjenningen ligger som vedlegg 4 (NSD 2019, NESH, 2016).

3.0 Teori

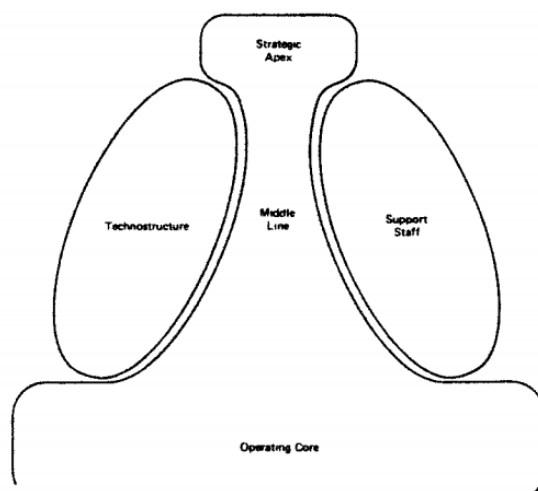
I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket ved å redegjøre for begreper som er sentrale for vår problemstilling. Et teoretisk rammeverk er et perspektiv som omfatter flere nærliggende teorier (Roness, 1997, s.18). Teori kan ses på som et begrepsskjema, som er en liste over begreper som er relevante for en problemstilling (Hellevik 2002, s. 61). Det teoretiske rammeverket i oppgaven vil redegjøre for begreper som ledelse, kunnskapsorganisasjoner, kunnskapsledelse, kompetanseutvikling og grunnleggende læringsformer. Bakgrunn for valget av disse begrepene er å belyse viktige og ulike aspekter opp mot vår problemstilling. I dette kapitlet presenterer vi også det som definerer spesialisthelsetjenestens særtrekk. Først presenteres det teoretiske rammeverket for spesialisthelsetjenesten og profesjonsbyråkratiet før vi går mer spesifikk inn på begrepet ledelse. Videre presenteres temaer som omhandler kunnskap i organisasjoner og ledelse av den operative kjernen.

3.1 Spesialisthelsetjenesten

Spesialisthelsetjenesten hovedoppgave er å tilby befolkningen likeverdige tjenester uavhengig av hvor i landet man bor. Landets fire helseforetak deles i ulike geografiske opptaksområder hvor tjenestene tilbys både i akutt sykehus og lokalsykehus. Finansiering av helseforetakene er basert på en todelt finansieringsmodell innenfor somatikk hvor 60 prosent finansieres gjennom en basisbevilgning som er uavhengig av aktivitet og 40 prosent av inntektene er aktivitetsavhengig gjennom innsatsstyrt finansiering (ISF). Sykehusenes driftsmodell er en konsekvens av økt styring og kontroll av helsetjenestene hvor styringsmodellen New Public management (NPM) fikk sitt inntog på begynnelsen av 80- tallet. NPM er basert på et tankesett og bedriftsmodell fra privat næringsliv hvor lederrollen blir mer tydelig med mål og resultatstyring versus tilfeldigheter (Høst 2014, s. 163). Diefenbach (2009) beskriver i sin studie noen utfordringer ved denne styringsmodellen i offentlig sektor. Det opprinnelige målet med innføring av NPM var å desentralisere ledelsesbeslutninger heller enn økt hierarkisk styring og kontroll. Det viser seg derimot at modellen i større grad har ført til mer styring og kontroll og sentralisert makt i det som Mintzberg (1980) definerer som toppledelsen.

3.2 Kunnskapsorganisasjonen

Helse- og sosialsektoren kjennetegnes ifølge den kanadiske forskeren og forfatteren Mintzberg (1979) som en kompetansebedrift, et profesjonsbyråkrati, hvor den operative kjerne er organisasjonens nøkkelkomponenter. Den operative kjerne er de som yter direkte helsehjelp og har en ervervet formell kompetanse som organisasjonen er i behov av. Som følge av dette har de både stort handlingsrom og beslutningsmyndighet i sitt faglige arbeid. Beslutningssystemet i Mintzbergs profesjonsbyråkrati kjennetegnes av vertikal og horisontal beslutningsmyndighet hvor toppledelsen har all beslutningsmakt. Mellomledere rapporter oppover i ledelseslinjen og oversetter organisasjonens målsetning tilbake til den operative kjerne. Profesjonsbyråkratiet er som organisasjonsmodell hierarkisk organisert der toppledelsen har det overordnede ansvar og beslutningsmakt (Høst 2014, s. 23). Profesjonsbyråkratiets viktigste oppgave er å få mest mulig ut av kompetansen til sine ansatte amt å fordele goder. Ansvarsfordelingen og koordineringen skjer ved at man standardiserer kompetansen, horisontal spesialisering av arbeid, vertikal og horisontal desentralisering (Mintzberg 1979, s. 348). Medarbeidere i slike organisasjoner har stor grad av autonomi i egen arbeidshverdag og krever få instruksjoner, mål og oppgaver fra ledelsen. De ansatte innehar bred og ofte tilstrekkelig kunnskap for å avgjøre hva som er faglig riktig å gjøre i slike organisasjoner (Strand 2007, s. 270). Autoritet i profesjonsbyråkratier er i stor grad bygget på den ekspertisen man innehar som profesjonsutøver og i mindre grad ut ifra den formelle hierarkiske ledelsesstrukturen (Mintzberg 1979, 351).



Figur 1. Mintzberg's 5 sektors logo (1980).

Det som i all hovedsak kjennetegner en et fagbyråkrati- kunnskapsorganisasjon er at kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktoren hvor leveransen skjer gjennom komplekse, gjerne unike produkter og tjenester. Kunnskapsarbeiderne innehar ikke bare en sentral rolle i organisasjonen når det kommer til verdiskapning og produksjon, de er helt avgjørende. Kunnskapsarbeidere i kunnskapsorganisasjoner må motiveres og inspireres til å benytte sine kunnskaper og kreativitet. En profilert leder uttalte følgende om sin rolle: *«Ressursene forsvinner ut av døren hver dag når medarbeiderne går hjem. Min viktigste oppgave som leder blir å sørge for at de har lyst til å komme tilbake igjen i morgen.»* Med dette som utgangspunkt kan vi si at kunnskapsorganisasjonen trenger kunnskapsarbeideren mer enn kunnskapsarbeiderne trenger organisasjonen. Gode undervisningstilbud, helsetjenester av høyeste kvalitet og fantastiske kunstopplevelser der brukerne selv må være tilstede for å få opplevelsen kan ikke lagres. Tjenesten til brukeren blir konsumert i det den utøves og dette stiller spesielle krav til hvordan kvalitet kontrolleres. I en kunnskapsorganisasjon er det profesjonelle aktører og med et profesjonelt yrke følger vanligvis spesifikke krav (Grund, 2006).

Til tross for at legeyrket er den typiske profesjonen veldig mange forbinder med en slik kravspesifisering gjelder dette også en rekke andre yrkesgrupper innen helse- og utdanning og som i stor grad tilfredsstiller disse kravene (Grund, 2006).

Vår studie tar utgangspunkt i medarbeidere ved sykehus, deres ledelse og ulike avdelingers kompetanseutvikling. Sykehusorganisasjonen er unik fordi de ansatte jobber med håp og fortvilelse, smerte og angst, liv og død. Sykehusene blir sett på som en problemløsende kunnskapsorganisasjon bestående av flere underavdelinger og klinikker hvor det jobber en rekke spesialister og faggrupper som innehar høy kompetanse. Sykehusene er vanligvis strukturert i profesjonsbaserte avdelinger som tradisjonelt «eier» de ulike pasientgruppene og sykdomskategoriene. Disse avdelingene besitter ikke bare all profesjonskunnskap, men også den teknologien som er tilknyttet profesjonen. Et klassisk eksempel på dette er avdelingen for bildediagnostikk. Det er uvanlig at sykehus plasserer avansert røntgenutstyr i andre avdelinger enn i røntgenavdelingen der kunnskapen og profesjonen som betjener apparatene oftest jobber (Grund, 2006).

3.3 Ledelse

Ledelsesfenomenet er spennende og fascinerende. Hva gjør ledere? Hvorfor blir noen ledere og andre ikke? Hva skal til for å lykkes med lederskap? Hvordan oppfattes lederskap? Og trenger vi i det hele tatt ledere?

Det finnes de som mener at ledere og lederskap verken er ønskelig eller nødvendig, men en slik oppfatning stemmer ikke overens med virkeligheten. I en organisasjon som består av flere mennesker der de skal jobbe mot et felles mål vil det danne seg en struktur og en arbeidsfordeling. Med denne arbeidsfordelingen må noen påta seg eller bli ervervet ansvaret for å koordinere, planlegge og kontrollere aktiviteten noe som gjør at arbeidsfordelingen og makten blir ulikt fordelt i organisasjonen. Dette fører til at ledelse oppfattes som et strukturelt fenomen i formelle organisasjoner. Det er ingen organisasjon uten ledelse (Andersen, 2011, s. 15 – 20). Å finne definisjonen på ledelse i litteraturen har ikke vært så lett da definisjonen tolkes ulikt og det noen mener er en definisjon, mener andre er et krav til stillingen som leder. Å anvende Mintzberg (1980) sin beskrivelse av lederrollen vil være nyttig når vi skal redegjøre for lederrollen i organisasjoner. Det er de formelle oppgavene lederne har i organisasjoner som står sentralt hos Mintzberg. Han deler lederrollen inn i tre hovedkategorier og de er som følger: 1: Mellommenneskelige roller som omfatter lederen som personalleder, forbindelsesledd utad og samlingsfigur. 2: Informasjonsroller som omfatter lederen som informasjonsformidler, informasjonssøker, og talsmann utad og 3: Beslutningsroller som omfatter lederen som ressursfordeler, igangsetter, konfliktløser og forhandler. Vi finner det samme i Katz (1974) der han mener de tre viktigste lederferdighetene er de faglige, mellommenneskelige og forståelsesmessige ferdigheter.

I vår studie er den mellommenneskelige rollen og forståelsesmessige ferdigheten sentral og for å forstå denne rollen og ferdigheten vil vi kort beskrive disse begrepene. Lederen sin mellommenneskelige rolle kan deles inn i tre ulike roller: 1: Gallionsfigur – symbolske og inspirer medarbeidere, 2: Leder – veilede og motivere medarbeidere og 3: Kontaktskaper – kontakt med nettverk utenfor organisasjonen. Mintzberg definerer også den mellommenneskelige rollen som et forbindelsesledd der lederen som person knytter formelle og uformelle relasjoner og kontakter med aktører i og utenfor organisasjonen. Den mellommenneskelige ferdigheten blir av Katz (1974) beskrevet som evnen til å samarbeide med andre gjennom tillit, ekte engasjement i relasjonen til andre mennesker og entusiasme. Dersom ledelse handler om å arbeide gjennom og med andre mennesker er den mellommenneskelige ferdigheten viktig. Den forståelsesmessige ferdigheten handler om å ha

en helhetsforståelse for det som foregår i en organisasjon. Denne ferdigheten innebærer at lederen har kapasitet til å samle inn og analysere data og gjøre beslutninger ut ifra dette. Dette inkluderer å gjenkjenne hvordan organisasjonens forskjellige funksjoner avhenger av hverandre, og hvordan endringer i en hvilken som helst del kan påvirke resten av organisasjonen (Katz, 1974). Lederen blir av Mintzberg definert som selve nervesenteret i organisasjonen, og bakgrunnen for utsagnet er de tre mellommenneskelige rollene som utgjør de grunnleggende rollene for lederne (Mintzberg 1980).

Andersen (1989, s. 14) definerer følgende om ledelse: *“Ledelse er den prosess hvor personlig innflytelse utøves i en situasjon og som ved hjelp av kommunikasjon retter seg mot oppnåelse av spesifikke mål”*. En leder oppfattes således som en person som har avgjørende innflytelse i en gruppesituasjon eller i en person til person relasjon hvor mennesker retter deres adferd for å oppnå et mål (Andersen, 1989, s. 14).

Teorier som bruker “lederstil” som begrep, har det til felles at de beskriver lederens adferdsmønster. Dette er ikke en beskrivelse på hva konkret en leder gjør eller hvilke funksjoner og arbeidsoppgaver som lederen ivaretar. Begrepet “lederstil” er ment som en beskrivelse av lederens atferd i termer av hva lederen velger å legge vekt på i sin utførelse av sitt lederskap. Utviklingen innenfor ledelsesforskning som munnet ut i stilteorien hadde størst fokus på effektivitetsspørsmålet ved lederskap. Det var stor enighet om at lederstil hadde en viss sammenheng for organisasjonens effektivitet, men nedslående resultater rundt personlighetsforskning fikk flere forskere til å søke nye svar på mysteriet utenfor lederen som person. Det første steget i ledelsesforskningen gikk dermed fra lederens personlighet til lederens atferd. Dette skiftet av fokus fra lederens personlighet til lederens atferd ses på som det viktigste i ledelsesforskningens historie (Andersen 2011, s. 63 – 65).

Omfattende studier av forholdet mellom lederatferd og effektivitet ble gjennomført i 1947 ved Survey Research Center ved University of Michigan. Ved hjelp av intervjuer og observasjoner med ledere og ledernes overordnede, samt et spørreskjema til over 200 ulike organisasjoner ble ledernes atferd karakterisert. Resultatet de kom frem til var at ledere med gode resultater for sin organisasjon syntes å ha en atferd som ble kalt medarbeidersentrert atferd. Dette innebærer at lederen viste omsorg og omtanke for sine underordnede. Organisasjoner som oppnådde dårlige resultater hadde ledere med en resultatorientert atferd, noe som innebar nøye kontroll og veiledning av de underordnede under utførelsen av sitt arbeid (Andersen, 2011, s. 65 – 66).

3.4 Kunnskapsledelse

Det finnes mange ulike definisjoner av kunnskapsledelse i litteraturen. I denne teorigjennomgangen tar vi utgangspunkt i en anerkjent definisjon, men beskriver også kort om ulike sider ved definisjoner av kunnskapsledelse.

Ledelse og autoritet handler om hva lederne legger vekt på når de plasserer sin autoritet – om det er i den faglige ekspertise de innehar eller i relasjonelle ferdigheter. Når man utøver kunnskapsledelse så handler i stor grad om å fasilitere for økt kunnskap og legge til rette for kunnskapsdeling i organisasjonen. Dette krever at man innehar mer av de relasjonelle ferdighetene enn faglige ferdigheter. I tradisjonell ledelse er det nærliggende å tenke at det er lederen som fatter alle beslutninger i organisasjonen. I kunnskapsledelse tenker man at lederen ikke kan sitte på all kunnskap og vite alt, men at en stor del av lederskapet går med til å skape kunnskap ved å motivere til og skape arenaer for kunnskapsutvikling og deling (Jensen, 2008, s. 130-137).

Kunnskapsledelse er eksplisitte verktøy, strategier og praksiser som benyttes av ledere som har som formål å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten. Kunnskap er ikke en ubetinget gode og ressurs for organisasjonen hvis man ikke har verktøy, systemer og praksis som ivaretar og nyttiggjør kunnskapen. Ved at en leder innehar denne forståelsen og etterlever dette systematisk er en forutsetning for at det skal foregå kunnskapsledelse i en organisasjon og ikke bare tradisjonell ledelse av personell med høy utdanning. Kunnskapssynet leder har i enheten er avgjørende for hvilken form disse verktøyene, systemene og praksisene får. Hvis man har en forståelse av at kunnskapen er en eiendel som eksisterer hos det enkelte individ kan strategien være å investere i avansert IT-systemer som kan erverve, lagre og gjenbruke kunnskapen på tvers i organisasjonen. Mener man at kunnskapen handler om det menneskene sier og gjør, så vil verktøyene, strategiene og praksisene dreie seg om å danne arenaer og møteplasser slik at personalet kan utveksle kunnskap og gjennom dette skape ny kunnskap til nytte for organisasjonen. Organisasjonens kunnskapssyn vil derfor sette sterke føringer for hvilke strategier, verktøy og praksis som benyttes. Som et eksempel så vil ikke en organisasjon som legger vekt på det sosiokulturelle perspektivet investere tungt i IT-systemer for lagring av kunnskap fordi kunnskap ikke kan lagres på denne måten (Newell, Robertson, Scarbrough og Swan, 2009, s.30 - 44).

Det er de menneskelige ressursene i en organisasjon som utgjør kunnskapen. Organisasjonsguruen Peter Drucker (2011) mener vi har gått inn i det han kaller the

knowledge society – kunnskapssamfunnet- med dette så mener han at den viktigste økonomiske ressursen ikke lenger er naturressurser, kapital eller arbeidskraft, men derimot kunnskap. Drucker mener at kunnskapsarbeidere vil spille en stor rolle i fremtidens organisasjoner og at de menneskelige ressursene er av stor betydning for prestasjoner og konkurranseevne. Dette har ført til at det er stor interesse for ledelse av menneskelige ressurser og herunder aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling menneskelige ressurser i organisasjoner. Det å utøve ledelse av menneskelige ressurser stiller helt andre krav til ledelse og styring enn fysiske og finansielle ressurser, dette er selve kjernen i kunnskapssamfunnet (Drucker, 2011, s. 17 – 25). Dette støttes av nasjonal helse- og sykehusplan hvor strategisk ledelse for kompetanseutvikling vil være avgjørende å videreutvikle for å møte fremtidens kompetanseutfordringer (Helsedirektoratet 2019, s. 119-123).

Eksplisitt kunnskap kalles formell kunnskap og er ofte basert på teorier eller oppskrifter. Det har historisk blitt brukt en eller annen form for skiftelig språk som dokumenterer menneskers kunnskaper, det vi definerer som eksplisitt kunnskap. Den største delen av eksplisitt kunnskap dreier seg om akademisk data, teknisk data, eller informasjon som formelt er nedskrevet i form av matematiske uttrykk, manualer, patenter osv. Det å besitte eksplisitt kunnskap vil med andre ord si at man innehar faktabasert kunnskap om hvordan ting er, og har vitenskapelig kunnskap om sammenhenger og prinsipper mellom årsak og virkning. Denne formen for kunnskap lar seg lett overføre til andre da den baserer seg på akademiske prestasjoner og det som allerede er kjent, blitt repetert eller blitt satt ord på (Gotvassli, 2015, s. 21).

Taus kunnskap baserer seg på den erfaringsbaserte viten om hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Begrepet er presentert av Polanyi (1966) med påstand om at mennesket kan mer enn det kan fortelle. Den tause kunnskapen er personlig og kan ikke uttrykkes gjennom språket. Kunnskapen er ofte forankret i ideer, erfaringer, verdier og emosjoner (Gran, 2012, s. 41). Litteraturen eksemplifiserer dette med en håndverker vil aldri kunne tilegne seg nødvendig kunnskap uten å praktisere sammen med erfarne håndverkere. En lege vil ikke kunne operere en pasient uten at vedkommende har blitt veiledet av en erfaren kirurg. Praksis og opplæring i håndtering av aktuelle verktøy er også helt nødvendig for disse yrkene (Gotvassli, 2015, s. 21 – 22). Med mange muligheter til å videreutdanne seg som sykepleiere, og hyppigere bytte av arbeidsplass ser man i mindre grad medarbeidere med lang fartstid på samme arbeidsplass. Det innebærer at den tause kunnskapen i mindre grad kan nyttiggjøres som tidligere hvor

medarbeidere ble værende på samme avdeling over flere år og en naturlig overføring av kunnskap gjennom veiledning var sentral.

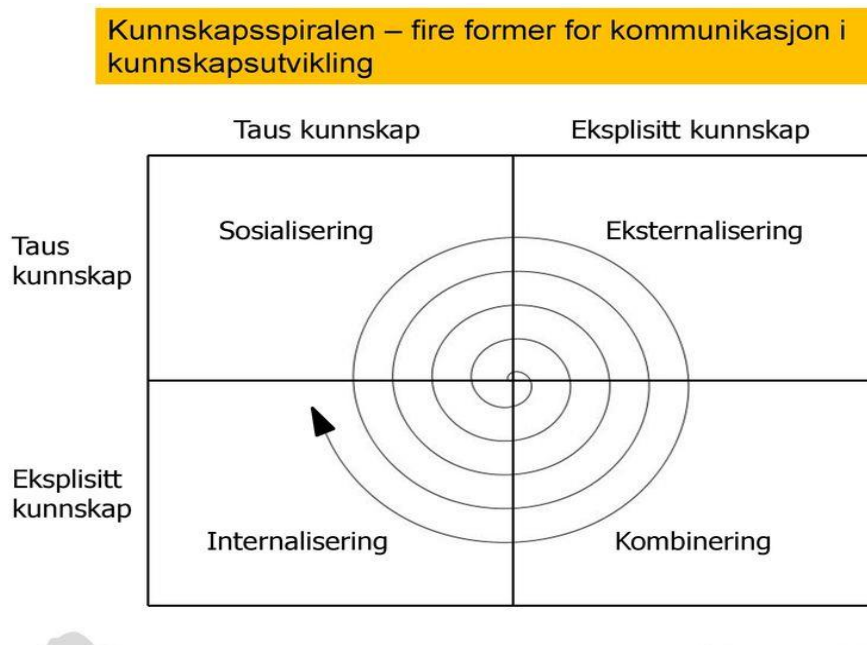
3.4.1 Strukturperspektivet

Forskning innenfor informasjonsteori, matematikk, kybernetikk og nevrologi har ført til at menneskets kunnskapsutvikling er blitt sammenlignet med det som skjer i datamaskiner, med informasjonsbehandlingsprosesser og mentale prosesser. Store deler av denne tenkningen baserer seg på at kunnskapen kan identifiseres, kartlegges og overføres til andre. Det at den kan struktureres, gjør det også mulig å dele den opp og bygge den inn i maskiner av ulikt slag. Knowledge management er etterhvert blitt brukt som merkelapp på denne retningen. Knowledge management har også etterhvert lansert bruk av informasjonsteknologi som et avgjørende virkemiddel for å kartlegge, klassifisere og distribuere kunnskaper. Knowledge management oversettes på norsk til kunnskapsledelse, noe Gotvassli mener er en diffus betegnelse. Han mener ordet ikke kan direkte oversettes og at ordet ikke skiller mellom styring og ledelse og således mener han at kunnskapsstyring blir mer riktig å bruke om knowledge management. I dette perspektivet anses kunnskap og mennesket som organisasjonens viktigste ressurs. Dette fører til flere interessante implikasjoner og den viktigste er at effektiv utnyttelse av kunnskap i produksjonsprosessen blir avgjørende for vedvarende lønnsomhet og verdiskapning. Det vil derfor være et kritisk punkt i fremtidig verdiskapning at bedrifter klarer å tilrettelegge for, styre og stimulere til kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2015, s. 30 -38).

3.4.2 Sosiokulturelle perspektivet

Takeuchi og Nonakas *The Knowledge Creating Company* (1995) oppfattes av mange som et gjennombruddsverk som setter transformering av kunnskap hos enkeltindivider om til kunnskap i hele organisasjonen og kunnskapsledelse i fokus. Her har forfatterne tatt utgangspunkt i japansk virksomhetskultur og kunnskapssyn for å lage en modell for kunnskapsutvikling og formidling av kunnskap fra individnivå til organisasjonsnivå. Organisasjonens evne til å skape ny kunnskap og dele den innad i organisasjonen slik at nye produkter, tjenester eller systemer kan utvikle seg står sentralt. Takeuchi og Nonaka hevder at den tause kunnskapen er nøkkelen til kunnskapsutvikling og at kunnskapen er knyttet til menneskelig aktivitet og sosiale prosesser. Modellen de har utviklet har fått tilnavnet kunnskapsutviklingsspiralen der utgangspunktet til teorien er en inndeling av kunnskap etter både en epistemologisk og ontologisk dimensjon. Kunnskapsutviklingen skjer gjennom en

spiralbevegelse mellom disse dimensjonene og sentralt står interaksjonen mellom eksplisitt og taus kunnskap (Nonaka & Takeuchi 1995, Gotvassli, 2015, s. 50 - 52).



Figur 2. Kunnskapssirkelen fire former for kommunikasjon i kunnskapsutvikling

Ifølge Takeuchi og Nonaka skjer kunnskapsutviklingen i en spiralbevegelse over tid der det starter med deling av taus kunnskap som gjennom sosialisering og videre via deling av erfaringer og mentale modeller og fortsetter med eksternalisering via dialog og kollektiv refleksjon. Det neste trinnet er å benytte denne kunnskapen gjennom opplæring, danning av prosedyrer og strukturer. Videre munner dette ut i operasjonell kunnskap som kan omdannes i nye handlinger, produkt, ulike typer service eller ny ledelsespraksis. Prosessen starter på ny igjen slik at det utgjør en spiral der vi hele tiden forsøker å få frem utvekslingen mellom taus og eksplisitt kunnskap. Når utgangspunktet er at kunnskapen er individuell blir organisasjonens rolle å fasilitere arenaer og møteplasser for utveksling av denne kunnskapen (Nonaka & Takeuchi 1995, Gotvassli, 2015, s. 52 - 53).

Oppsummert er den sosiokulturelle forståelsen av kunnskapsutvikling i organisasjoner er en respons på det strukturelle perspektivet. Det strukturelle perspektivet ser kunnskapsutvikling som et resultat av mentale prosesser hos enkeltindivider, og kunnskapsutvikling blir et

spørsmål om overføring og tilegnelse av eksakte kunnskaper. Den sosiokulturelle forståelsen er den muligheten til å delta i praksisfellesskap som står sentralt. Vekten ligger ikke på individet, men på deltakerne, det vil si at den sosiokulturelle innfallsvinkelen er at læring først og fremst handler om sosiale og kulturelle fenomener og ikke en individuell og mental prosess (Gotvassli, 2015, s. 67 - 71).

3.6 Kompetanseutvikling

Som vi ser er ledelse et stort og omfattende tema hvor vi i vår studie har fokus på ledelse og fagutvikling. Vi vil videre i oppgaven ta for oss teori hva gjelder strategisk kompetanseledelse og kunnskapsledelse.

Theodore Roosevelt sa engang: "Whenever you are asked if you can do a job, tell`em, "Certainly I can"! Then get busy and find out how to do it." (Lai, 2013, s. 11).

Kompetanse handler om potensial, med dette menes å være i stand til å mestre oppgaver, oppnå definerte mål og møte fremtidens krav ved å trekke på egne ressurser. Personens potensial avhenger ikke bare av objektive kvalifikasjoner, men om personens vilje og ønske til å lære, utfordre og utvikle seg. En persons kompetanse består derfor ikke kun av kunnskaper, men av konkrete ferdigheter, holdning og personlig egnethet. I praktisk kompetansearbeid er likevel holdninger underfokuset og kunnskaper overfokuset. Man ser også en overfokusering på kompetanseutvikling og – anskaffelse og tilsvarende underfokusering på bruk av den kompetansen medarbeidere stiller til rådighet. Dette fører til at mange medarbeidere ikke får mobilisert sitt kompetansepotensial på en optimal måte. Kompetanse er til enhver tid et aktuelt tema og begrepet kompetanseledelse er ikke nytt og kan spores flere tusen år tilbake. Alle organisasjoner med dens medarbeidere er avhengig av kompetanse i en eller annen form, med utgangspunkt i relevante kunnskaper, evner, ferdigheter eller holdninger til å utføre oppgaver og nå mål. Samfunnet er i stor utvikling og det som er sikkert er at det stadig er endringer. Brukere og kunder presenterer stadig nye krav til tempo og kvalitet, samt variasjon i de tjenestene og produktene som leveres. Dette medfører at det blir stadig viktigere for de aller fleste organisasjoner å satse langsiktig og systematisk på kompetanse, på en slik måte at det bidrar til økt verdiskapning, måloppnåelse og overlevelse på sikt (Lai, 2013, s. 12).

Kompetansebegrepet brukes ofte i dag på en uklar måte, med sterkt varierende innhold. At kompetanse er en ubetinget gode og at all kompetanseutvikling lønner seg er en myte som fremdeles er utbredt. Denne myten om at all kompetanseutvikling lønner seg har ført til en volumorientert og lite planmessig satsning på kompetanse i organisasjonene. Denne volumorienterte og lite planmessige satsningen på kompetanse gir ofte et svært dårlig grunnlag for å oppnå positive ønskede effekter, både på lang og kort sikt. En tilfeldig satsning på kompetanse kan derimot gi en rekke negative effekter og føre til kompetanseinkongruens. Det vil si at det blir et dårlig samsvar mellom medarbeidernes potensial og de utfordringene og oppgavene de skal håndtere som ledd i organisasjonens verdiskapning og måloppnåelse. Gjennom lav kompetansemobilisering som kan oppstå når medarbeiderne ikke får mobilisert sitt potensial, kan uønsket atferd som redusert indre jobbmotivasjon, svakere innsats og ytelse, dårligere mestringsfølelse og de kan utvikle et sterkere ønske om å slutte i organisasjonen. Mange sidestiller kompetanseutvikling med kompetanseheving. Det å være kompetent er i midlertidig ikke synonymt med å ha høy kompetanse. Å være kompetent betyr at man har verdifull og anvendbar kompetanse, sett i lys av de kravene som dagens og fremtidens oppgaver innebærer. Kompetanseutvikling og kompetanseheving kan derfor ikke sidestilles da kompetanseheving innebærer at man utvikler høyere og mer spesialisert kompetanse og kompetanseutvikling innebærer at man erverver seg ny eller endret kompetanse. En ensidig satsning på kompetanseheving trenger derfor ikke å være riktig vei å gå dersom det ikke er i tråd med konkrete kompetansekrav.

Et eksempel på dette kan være når samfunnet blir stadig mer digitalisert og der banker har utviklet elektroniske lånesøknader hvor brukeren får svar raskt via nettbasert kommunikasjon. De som tidligere jobbet med å behandle disse søknadene manuelt trenger ikke nødvendigvis høyere kompetanse, men de trenger kanskje en ny eller endret kompetanse enn hva de tidligere hadde (Lai, 2013, s. 12- 13).

3.7 Grunnleggende former for læring

Det finnes en rekke teorier som forklarer hvordan læring faktisk skjer, det er i midlertidig teoretisk og praktisk vanskelig å skille mellom læringsformer på den ene siden og læringsmetoder på den andre siden. Dette henger sammen med at læring ikke er et isolert fenomen, men en prosess som opptrer i sammenheng med andre sosiale og kognitive prosesser (Lai, 2013, s. 120).

Det finnes flere aktuelle læringsteorier, vi presenterer i denne konteksten de mest relevante læringsformene som har potensiell relevans for systematisk kompetanseutvikling.

Former for læring	Innhold
Læring gjennom forsterkning	Belønning for ønsket adferd
Læring gjennom innsikt	Ferdigheter kan oppnås gjennom gjentatt prøving og feiling, gradvis perfektjonering eller imitering
Implisitt læring	Læringsprosessene skjer uten at den som lærer er bevisst at læring oppstår
Observasjonslæring	I sosio-kognitiv læringsteori legges det vekt på at læring vanligvis ikke oppstår i et isolert rom, men i en sosial kontekst der samspill med andre står sentralt for den som lærer
Læring gjennom dialog	Språket spiller en stor rolle i læringsprosesser og læring skjer i stor grad i naturlige, sosiale omgivelser gjennom dialog
Læring gjennom diskusjon	Selve læringsprosessen i en diskusjon ligger i argumentasjonsprosessen
Forelesning	Formidle informasjon til mange personer på en gang noe som gjør den svært kostnadseffektiv
Strukturert og ustrukturert diskusjon	Strukturert diskusjonen skjer fortrinnsvis i mindre grupper der de styres av spørsmål og retningslinjer. Ustrukturert diskusjon styres selv av deltakerne og en eventuell gruppeleder inntar en nøytral eller passiv rolle
Veiledning	Denne læringsformen innebærer at det utpekes en veileder eller instruktør som skal ha til hensikt å overføre sin kompetanse til en annen medarbeider
Jobbrotasjon	Dette er både en læringsmetode og organiseringsmåte som innebærer at medarbeidere roterer mellom ulike oppgaver innenfor eller på tvers av ulike avdelinger eller funksjoner
Casestudier	Denne læringsmetoden innebærer at deltakerne får presentert en case som enten er reell eller fiktiv og dette kan gjøres gjennom skriftlig materiale eller i form av en konkret demonstrasjon
Rollespill	Rollespill innebærer allikevel til forskjell fra casestudier at deltakerne ikke er utenforstående problemløsere, men de inntar bestemte tildelte roller som de "spiller"
Simulering	Med simulering som læringsform forsøker man å etterligne den faktiske arbeidssituasjonen og denne formen for læring brukes ofte i praktiske læresituasjoner

Figur 3. Læringsformer (Lai, 2013, s. 121 – 130).

Etter å ha samlet inn alle data fra både intervjuer og spørreundersøkelse ble vi sittende igjen med en mengde rådata som vi videre analyserte og kodet, dette presenteres videre i kommende analyse- og presentasjon av kapitlet. Våre analyser presenteres henholdsvis først

for dybdeintervjuene med lederne dernest for spørreundersøkelsen til medarbeiderne da metodene har ulike fremgangsmåter som vi ikke analyserte med samme tilnærming.

4.0 Analyse og presentasjon av funn for den kvalitative metoden

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvordan vi har arbeidet med det empiriske materialet fra dybdeintervjuene med de ulike lederne. Analytiske prosesser skal ikke oppfattes som mekaniske, lineære prosesser som er like for alle studier, men hensikten med analysen er å få data som danner grunnlaget for å kunne besvare problemstillingen og finne svar på forskningsspørsmålene (Postholm, 2011, s. 105).

4.1 Analyse av dybdeintervjuene

Som tidligere beskrevet intervjuet vi 6 ledere fra spesialisthelsetjenesten der intervjuene ble tatt opp på båndopptaker for så å bli transkribert. Et intervju som blir transkribert vil bli gjort tilgjengelig for analyse ved at det skifter form fra tale til tekst (Kvale og Brinkmann, 2017, s. 186). Vi kom frem til at det var mest hensiktsmessig for vår analyse av dybdeintervjuene å ta utgangspunkt i Giorgis fenomenologiske analyse modifisert av Malterud (2013). Denne analysemetoden har visse likhetstrekk med Grounded Theory som er en av to teoretisk forankret prosedyrer som egner seg til godt til analyse av vår tverrsnittsundersøkelse. Årsaken til at vi valgte systematisk tekstkondensering fremfor Grounded Theory er da våre dybdekunnskaper om fenomenologiske analyser er noe begrenset og for å unngå å «gå oss vill» ble systematisk tekstkondensering en egnet fremgangsmåte. Systematisk tekstkondensering egnet seg godt til å tilegne oss den nødvendige kunnskapen og forståelsen som var vesentlig for å analysere respondentenes erfaringer om et spesielt fenomen.

Systematisk tekstkondensering kjennetegnes ved hjelp av fire analysetrinn som består av henholdsvis: helhetsinntrykk, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatning. I første analysetrinnet er hensikten å danne seg et helhetsinntrykk av alt skriftlig materiale (Malterud 2013, s. 98). Siden alle intervjuene varte i gjennomsnitt en time satt vi igjen med et omfattende skriftlig materiale som tilsvarte i overkant av 50 tettskrevne sider. I første del av analysen er fugleperspektivet nødvendig så vi legger egen forforståelse til side og leser rådata med forskerbrillene på. Å lese opptil flere ganger var høyst nødvendig for å unngå å falle i systemiseringsfellen ved første anledning. Å danne seg noen foreløpige temaer bidro også til å skape flere nyanser når vi senere kom sammen for å drøfte. Dette var en vesentlig fordel som dannet grunnlag for en detaljrikdom vi med stor sannsynlighet kunne oversett dersom vi var alene som forskere.

Neste analysetrinn er å skape meningsbærende enheter, fra temaer til koder. Ved å organisere teksten skulle vi nå sortere og organisere det relevante og forkaste det som ikke ga mening (Malterud 2013, s. 100). I denne delen benyttet vi oss av et ordinært tekstbehandlingsprogram for å systematisere og utheve de temaene som var sammenfallende og startet selve kodearbeidet. Her benyttet vi ulike fargekoder for å sammenstille og visuelt skille temaer med samme mening, men formulert i en annen divergens. Under denne prosessen kodet vi induktivt, vi kodet før vi deretter sorterte i temagrupper som vist i figur 4. Prosjektloggen ble i denne fasen et nyttig verktøy. Vi opprettet nye dokumenter for å sikre at vi hadde originalen å sammenligne med når vi vel hadde organisert i temagrupper. Det tok oss videre til tredje analysetrinn, kondensering- fra kode til mening, hvor vi satt igjen med 3 kategorier.

A	B	C
Meningsfortetning	Koder	Kategorier
Rom for faglige diskusjoner, Forskjell på sengepost og poliklinikk med mulighet for faglig påfyll. Styrt tid, Legge til rette - ringvirkninger, Synlig ledelse- den lille kaffekoppen, humor, Internundervisning- felles forståelse for hverandres arbeidshverdag/ oppgaver, subspesialister, selvmotiverende- ringvirkning	Trygghet, tilrettelegger: Medbestemmelse, motivasjon, Individuell tilpassning, ansvar, trygghet, forventninger- rolleavklaring, innvolvemng	Mellommenneskelige ferdigheter
Engasjert, ydmyk, lyttende, Læringsorientert, trygge rammer, respekt for deres innsats, lydhør, viderefremme i linjen om problem	Tillit, tilstede, inkluderende, engasjert, synlig, systematisk. Pålitelig, oppfølging, trygge rammer	Mellommenneskelige ferdigheter
Ligger på et overordnet nivå, mindre handlingsrom, styres mer ovenfra, Kompetanseplaner- strategi. Kan oppleve at man må kjempe oppover for å sikre faglig utvikling. Økonomi blir en hemmer, Det obligatoriske, organisatoriske prøver man å løse i drift for å sikre tag på fagsdager. Budsjettene er styrt i et høyere nivå, Redusert handlingsrom, Kjemper for sikre kursmidler som fordeles rettferdig	Låst, påvirker negativt, egen avsatt post i budsjett, fordeling av goder, kompetanse koster, går noen ganger utover budsjett hvis det er nødvendig, økonomi hemmer, blir styrt fra ledelsen, legger planer i form av kompetanseplaner/ strategi, må kjempe, tilgivelse, redusert handlingsrom	Forståelsesmessige
Engasjert, tilrettelegger, respekt for faget, ønske om utvikling, Medarbeiderpåkvinning- samarbeid med ledelsen	Faglig på nett, kontroll over situasjonen, medbestemmelse, lydhør, motiverende, engasjert, handlekraftig, læringsorientert, målrettet, ærlig/ til å stole på, forbedring, ros og konstruktive tilbakemeldinger, ønske om utvikling, respekt for faget, rom for å være ny, Fagsdager, hospitering, driftsmøter/ ukentlige møter, forbedring, kvalitetssystemer, mentor, morgenmøter, Rådgiverstøtte, søke eksterne midler, hospitering, prosjekter, bygge arbeidskultur/ samarbeide, systematisere/ tid, handlingsrom. Åt løsninger/ systemer	Mellommenneskelige ferdigheter
Videreført eksisterende systemer, organisering, Morgenmøter- kan til tider være krevende å alltid få tid, kan skill ut	Fagsdager, hospitering, driftsmøter/ ukentlige møter, forbedring, kvalitetssystemer, mentor, morgenmøter, Rådgiverstøtte, søke eksterne midler, hospitering, prosjekter, bygge arbeidskultur/ samarbeide, systematisere/ tid, handlingsrom. Åt løsninger/ systemer	Sosiolokale - og strukturelle perspektivet
Lederstøtte i form av tag og drift, tid til å systematisere for å unngå ad hoc løsninger. Styre i større grad, unngå å avvise, tid Legge til rette for videreutdanninger som øker den samlede kompetansen, utvidet økonomisk handlingsrom- Indre motivasjon ved at medarbeidere reiser på kurs osv. i egen fritid	synlig ledelse, gode rutiner og systemer, bygge en trygg kultur, tilstede, åpen dør ros, fremstå trygg, ærlig/ holde ord, Tillit, informasjon, formidle høyere opp i lederlinjen, kommunikasjon, forbedring, tydelige kravspesifikasjoner, ikke autoritær,	Organisatoriske
Gjensidig tillitt, lite autoritet, vise at man liker å være sammen med dem- nærveselskapelse, Tilstede for medarbeiderne, Lett å spørre, be om hjelp, åpen dør,	synlig ledelse, gode rutiner og systemer, bygge en trygg kultur, tilstede, åpen dør ros, fremstå trygg, ærlig/ holde ord, Tillit, informasjon, formidle høyere opp i lederlinjen, kommunikasjon, forbedring, tydelige kravspesifikasjoner, ikke autoritær,	Mellommenneskelige faktorer
Strukturert, tilstede, tilgjengelig, informativ, sortere viktig og uviktig informasjon, samarbeidsorientert, strukturert	Tydelig, tilstede, motiverende, rettferdig, engasjert, strukturert, lyttende	Mellommenneskelige faktorer

Figur 4 Prosjektlogg

Videre analysetrinn, trinn tre, var å slå sammen de ulike temaene til subgrupper og å lage kunstige sitater, kodensat, innenfor hver temagruppe. Her skulle vi omsette de meningsbærende enhetene til en mer generell form av kunstige sitater som vist i figur 4. Kondensatene og «gullsitatene», tok vi senere med inn i presentasjon av funn i oppgavens kapittel 5.

I analysens fjerde trinn skal delene settes sammen igjen, rekontekstualisere. I dette analysetrinnet gjennomgikk vi de foregående tre analysetrinnene og sammenstilte subgrupper til begreper og beskrivelser. Nå skulle vi sette sammen de løsrevne tekstbitene og også vurdere om resultatene fortsatt var valide i forhold til sin opprinnelige kontekst. Å fortolke stiller krav til oss som forskere til at deltagernes stemmer formidles på en lojal måte, men også bidrar til å vekke leserens nysgjerrighet, innsikt og tillitt (Malterud 2013, s. 91-112).

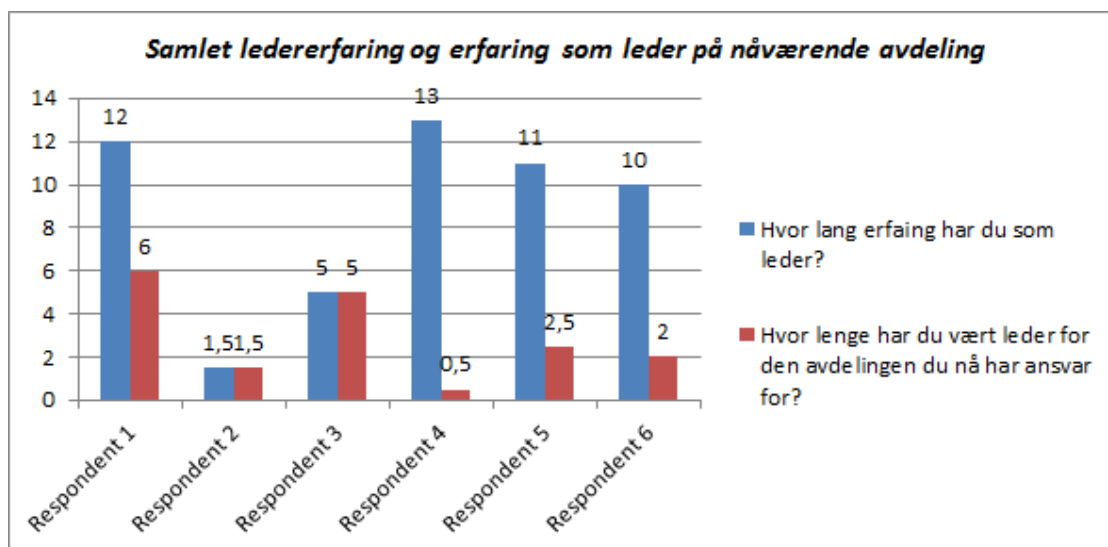
Initiell analyse	Hovedkategorier	Subkategorier
Fagdager, hospitering, driftsmøter/ ukentlige møter, forbedring, kvalitetssystemer, mentor, morgenmøter	Forståelsesmessige ferdigheter	Organisering Mentorordning/ mestrelære Kvalitetssystemer
Rådgiverstøtte, søke eksterne midler, hospitering, prosjekter, bygge arbeidskultur/ samarbeide, systematisere/ tid, handlingsrom	Forståelsesmessige ferdigheter	Støtte Prosjekter Tid Oversette og skapemening/ mål,
Låst, påvirker negativt, egen avsatt post i budsjett, fordeling av goder, kompetanse koster, går noen ganger utover budsjett hvis det er nødvendig, økonomi hemmer, blir styrt fra ledelsen, legger planer i form av kompetanseplaner/ strategi, må kjempe, tilgivelse, redusert handlingsrom	Forståelsesmessige ferdigheter	Hvordan påvirker budsjett og rammer ditt handlingsrom for faglig påfyll?
Trygghet i form av økt kompetanse, tilrettelegger. Medbestemmelse, motivasjon, Individuell tilpasning, Motivasjon, ansvar, trygghet, forventninger/ rolleavklaring, involvering.	Mellommenneskelige	Medvirkning, medbestemmelse, forventninger/ trygghet
Tillit, tilstede, inkluderende, engasjert, synlig, systematisk. Pålitelig, oppfølging, trygge rammer,	Mellommenneskelige	Nærvær og tilstede= nærvær Engasjement Systematisk Tydelige forventninger

Figur 5 Kategorier

4.2 Presentasjon av funn for dybdeintervjuene

Vi vil i dette kapittelet analysere og presentere relevante funn fra dybdeintervjuene. Vi kommer tilbake til funnene fra begge metoder i vårt kapittel 6 hvor vi har drøftet funnene opp mot relevant teori. Vi har i presentasjon av studiens analyse og funn valgt å dele inn svarene i forståelsesmessige ferdigheter, mellommenneskelige relasjoner og sosiokulturelle og strukturelle perspektiver for læring.

Vi innledet dybdeintervjuene med to generelle spørsmål om samlet erfaring som ledere og hvor lenge de hadde vært ledere på sin nåværende avdeling. Vi hadde som inklusjonskriteriet at respondentene hadde minimum to års samlet ledererfaring. Vi har valgt å presentere begge svarene i samme diagram hvor de 6 respondentenes samlede ledererfaring og deres lengde på nåværende avdeling fremkommer. Vi så at en av våre respondenter har oppgitt 1,5 års ledererfaring, men på bakgrunn av at respondenten tidligere har fungert som nestleder ansees samlet ledererfaring å være innenfor inklusjonskriteriet på to år.



Tabell 1. Samlet ledererfaring og erfaring som leder på nåværende avdeling

4.2.1 Forståelsesmessige ferdigheter

Respondentene fikk spørsmål om hvordan budsjett og rammer påvirker deres handlingsrom for faglig påfyll til medarbeiderne. Her fremkommer svar hvorav en av respondentene sier dette om handlingsrommet for faglig utvikling: *“Vi er jo styrt av budsjettet og i den grad låst for å sikre at budsjettene opprettholdes”*

Dette utdypes videre: *“Jeg prøver å gjennomføre innenfor de økonomiske rammene, men dersom ikke det går, så koster kompetanse”*

Dette støttes av en annen respondent som uttaler følgende: *“Jeg har valgt å kjempe for å gjennomføre flere fagdager fordi jeg tenker det er hensiktsmessig med flere enn de vi har nå”*

Respondenten supplerer dette utsagnet med at budsjettmidlene for eventuelt kurs må godkjennes på et høyere ledernivå og sier følgende: *«det er avdelingssjef som mener noe om det. Vi leverer inn kompetanseplan, og jeg leverer det jeg faktisk mener at vi trenger»*

En av de andre respondentene uttaler dette: *“En egen post i budsjettet som går til faglig utvikling, denne har vi ikke brukt opp i år, vi er langt fra der, det går på at hver enkelt medarbeider som benytter seg svært lite av det, ikke melder inn faglige behov”*

Alle respondentene gjennomførte fagdager i sin avdeling i tråd med overordnede føringer i organisasjonen for øvrig. Antall fagdager varierte derimot fra to til seks dager og en respondent hadde i tillegg innført en ekstra for sine nye medarbeidere.

4.2.2 Sosiokulturelle og strukturelle perspektiver

Videre fikk respondenten spørsmål om de hadde skapt systemer eller møtearenaer som legger til rette for faglig utvikling og svarer følgende: *“Samarbeidsmøter med fagsykepleiere gjennomføres regelmessig, helt nødt til å spille ball med de for å systematisere fag samt å behandle og lære av avviksmeldinger”*

Dette utdypes videre med følgende utsagn: *“Alle ansatte har en mentor for å ta de små tingene, spørsmål som kommer, og de får kollegaveiledning hvor en sjekkliste kartlegger eventuelle manglende ferdigheter. Uansett om nivået er lavt eller høyt så er det der jeg må starte for å føre dem videre”*

Videre fremhevet samme respondent følgende: *“Det er viktig at de vet veien til vår elektroniske prosedyresamling hvor alle nødvendige prosedyrer er samlet. Det er min kvalitetssikring som tilsier at de er modne for å mestre arbeidsoppgavene”*

En fast opplæringstid fremkom som et system som legger til rette for faglig utvikling og en av respondentene sier dette: *“Å være ny med 3 ukes opplæring mener jeg skaper trygge sykepleiere som kan fylle frakken sin etter endt opplæring, men trenger de individuell tilpasning utover de ukene så legger vi til rette for dette. Målet er å unngå at frakken er for stor og at vi bevarer medarbeideren”*.

En annen respondent sier følgende om systemer og møtearenaer: *“Vi har morgenmøter, fagdager og faglunsjer. Morgenmøtene kan medarbeidere diskutere pasientcase og lære av hverandre, her kan vi nok tidvis glippe i gjennomføringen grunnet driftsituasjon. Men vi har klart å opprettholde lunsjene så langt det er mulig til tross for at avdelingen har endret seg mye i karakter”*

Det var enighet blant respondentene at case som en støtte for faglig utvikling var en viktig utviklingsarena for medarbeidere. En respondent uttrykker seg med dette utsagnet: *“Gjennomfører daglige samlinger med rom for pasientcase hvor medarbeidere bytter på å legge frem ulike problemstillinger”*

Dette utsagnet støttes videre av ytterligere en respondent: *“Vi tilstreber å ha månedlig case-faglig fora for å snakke om hendelser som blir liggende fremme på pauserommet, en rapport eller intervjuer, som kan snakkes om i plenum. Det får medarbeidere til å tenke og reflektere. Vi prøver oss videre på faglige frivilligkvelder, men ingen andre møtearenaer. Vi har også åpnet opp for at hvis noen ønsker å komme på mikrobiologen på dagtid så kan de si ifra til oss så kan de hospitere der oppe en time eller to før kveldsvakt for eksempel”*

En av de andre respondentene underbygger hospitering som en viktig arena for utvikling og sier dette: *“De nye får hospitering på dagenhet for opplæring i ulike prosedyrer”*

En annen respondent støtter dette med følgende utsagn: *“Så har vi også muligheten til å hospitere på poliklinikk. Og vi har endel prosedyrer som de ikke utfører så ofte på sengepost og da tilbyr vi de som har lyst til å gå en dag for å få frisket opp kunnskapen litt”*

Videre sier respondenten følgende: «*nano opplæring med korte daglige sekvenser hjelper til å systematisere og som leder får jeg sikret nødvendig opplæring og tiltak etter avviksmeldinger*»

På spørsmål om hvilken annen støtte respondentene anses som nyttige for å øke faglig utvikling hos medarbeiderne svarte en respondent følgende: “*rådgiverstaben kan være tettere på ledelsen i avdelingen enn det de er i dag*”

Her ba vi respondenten utype nærmere hvilken støtte rådgivere kan bistå med og respondenten uttaler dette: “*Det jeg tenker er viktig er dette med fagutvikling. Alle prosessene som skal gjøres, mulig at det er individuelt, men det er klart vi har noen rådgivere hvor noen er gode og noen som ikke er så gode*”

Som et oppfølgingsspørsmål ble det spurt om hvorvidt respondentene hadde benyttet seg av eksterne midler hvor en av respondentene sier dette om å søke støtte til faglig utvikling: “*Man kan sikkert få til noen prosjekter, per nå så tror jeg det blir for omfattende når det er mye annet som foregår*”

Dette utsagnet støttes fra en av de andre respondentene: “*Sånn administrativt for meg og stedfortreder så blir dagene så fulle av mye annet så vi søker ikke støtte i form av tilskudd andre steder*”

Å la medarbeidere delta i prosjekter ble fremhevet av flere respondenter som svært gode arenaer for faglig utvikling og oppsummeres godt gjennom dette utsagnet: “*Sørger for å tilby medarbeidere deltagelse via prosjekter utenfor avdelingen hvor kunnskapen kommer både andre medarbeidere og avdelingen til gode samtidig som man knytter nettverk*”

En fordel med dette mente respondenten videre var: “*De blir jo betydningsfulle og kjenner seg verdifulle når de kan dele egen kunnskap høyere opp i organisasjonen*”

En annen respondent støtter denne uttalelsen og mener kunnskapsdeling på tvers av helseforetak også er en god arena for faglig utvikling: “*Det virker motiverende å løfte frem og representere egen avdeling når de får mulighet til dette*”

En respondent oppgir også betydningen av benytte interne ressurser som støtter opp om faglig utvikling: “*bruker de som har vært hos oss over tid og som er på ekspertnivå, men som leder må jeg sørge for at de ikke blir lei av opplæring med høy turnover*”

Respondentene fikk spørsmål om hvordan de tror at medarbeiderne beskriver de som ledere av kompetanseutviklingen i avdelingen. En av respondentene sier det slik: *“Jeg tenker vel egentlig at de sier at jeg har kontroll på kompetansen”*.

En annen respondent utdyper det slik: *“Motiverende, engasjert og at jeg ønsker at de skal fylle på med det de trenger selv. De mest erfarende sykepleierne trenger ikke å gå kurs som de allerede har gode ferdigheter i. De må også selv finne ut av hva de brenner for og trenger å fylle på av faglig kunnskap”*.

Videre skulle respondentene gradere tre lederegenskaper som de mente bidro til motivasjon til faglig utvikling hos medarbeidere. Det vi tidligere i studien opplevde var at respondentene svarte ut på lederegenskaper under spørsmålet om personlige egenskaper.

En av respondentene sier det slik: *“Jeg prøver å motivere til at de skal ta litt ansvar for det selv og det at vi snakker om faglighet, at vi må utøve en viss faglighet for å utøve god sykepleie her da, man kan ikke bare komme inn her å jobbe som sykepleier for en dag, men vi legger vekt på at det er viktig at det er akkurat deg som er her hos oss. Det å motivere til akkurat deg, at det er akkurat den ene som er her hos oss er viktig. At vi prøver å være engasjert i faget og ikke bare administrative ledere da”*

En annen respondent sier det slik: *“Jeg tror ærlighet og direktehet gir trygghet, det er ingen som tviler på hva jeg mener”*

4.2.3 Mellommenneskelige ferdigheter

Respondentene fikk spørsmål om hva som er viktig som leder når de skal skape motivasjon hos sine medarbeidere. Det som respondentene mener er viktig for å skape motivasjon til faglig utvikling er trygghet, tilrettelegging, tilpassing, medbestemmelse, motivasjon og forventninger- rolleavklaring.

Å kommunisere forventninger mente en respondent var viktig for å skape motivasjon som leder og respondenten uttaler følgende: *“Sørger nok for å presentere arbeidskrav i god tid, sånn at de vet hva som er forventet, også legger jeg selvfølgelig til rette for at dette er mulig”*

Å legge til rette for kunne eksempelvis være på følgende vis: *“Tar de ut av drift, men det er lite som man greier, klarer ved siden av drift, det å være tydelig på målet for det som skal utføres sånn at det ikke bare blir et pålegg oven ifra. De må få konteksten”*

At medarbeidere blir forklart hensikt og mål mente respondentene skapte ønsket motivasjon og supplerte med følgende utsagn: *“Da oppnår jeg en endringsvilje. Og da opplever de medvirkning. Samtidig er det forankret i ledergruppen i avdelingen, vi følger et sånn linjetre nedover”*

En av respondentene sier det slik om det å skape motivasjon til faglig utvikling: *“Det er jo å prøve å finne ut litt hva den enkelte trenger, for det er veldig, veldig ulikt. Nå nærmer vi oss et stort kontrollspenn og over halvparten av dem er, og kanskje flere også har blitt ansatt de siste to årene. Så vi trenger å bygge en grunnleggende forståelse for faget da. Så det å gjøre de nysgjerrige og motivere dem til å lære om hele faget er viktig for oss. Vi prøver å motivere gjennom samtaler, lunsjer, og noe på frivilligbasis da, vi har jo ikke mer enn 5 fagdager på et år”*

En annen respondent legger også vekt på individuelle interesser og behov når det skal motiveres til faglig utvikling: *“Ja, det blir jo spesielt med medarbeidersamtaler for å snakke med dem og høre litt hva de er interessert i og hva de har behov for”*

Det å være trygg i egen yrkesutøvelse var en viktig faktor for respondentene og som de mente førte til motivasjon hos medarbeidere. En respondent beskrev trygghet som dette utsagnet: *“Vi har en opplæringsplan og en oppfølgingsplan og tar regelmessige gjennomgang på fagdager. Og for meg det er viktig, viktigste delen som leder er at medarbeiderne skal føle seg trygge når de kommer på jobb. Og trygghet er økt kompetanse”*

Når respondentene fikk spørsmål om hvilke tre viktigste personlige egenskaper de mener bidrar til økt motivasjon til faglig utvikling hos medarbeidere svarer en respondent dette: *“Det er jo å prøve å skape nysgjerrighet for faget som jeg nevnte tidligere, det med å vise til litt eksempler, lese litt sammen med dem, bli med dem i den daglige driften, ved å være engasjert selv da. Og videre å prøve å gi dem rom for å være nye, sett en som er kjent med en som er mindre kjent. Setter du en sammen med en som er kjent så skaper det fine læresituasjoner. Videre føler jeg at jeg er tålmodig”*.

En annen respondent sier det på følgende vis: *“Jeg er tydelig og klar, jeg er tilstede, og prøver å finne løsninger, være løsningsorientert”*

Respondentene skulle beskrive hvilke egenskaper som påvirker en leder- medarbeider relasjon og en respondent beskriver det slik: *“Tilstedeværelse og trygghet, ved å alltid ha en åpen dør, kunne gi en klapp på skulder, gi beroligende ord, gjentagende at det er lov å være*

ny. Skape rom for at alle kan spørre alle hele tiden. Vi har aldri døren vår igjen om ikke det er et kort møte”.

En annen respondent underbygger utsagnet om åpen dør og tilstedeværelse med følgende utsagn: *“Jeg har alltid en åpen dør. Jeg er alltid lydhør og prøver å få de andre til å ta beslutningene, hva tenker dere? Skal alltid ha innspill fra arbeidstakere hvis det er noen sånne prosesser som skal gå, hva tenker dere nå? Mye på undervisning også, hva mener dere? jeg ønsker tilbakemeldingene kontinuerlig. Jeg er mye ute i avdelingen og spør hvordan det går og sjekker ut. Og de kan alltid komme inn, det er aldri noe nei, men det kan hende de må vente 2 minutter”*

Det var stor enighet hos respondentene om at det foreligger begrensninger i tildelte budsjettmidler som da primært benyttes til fagdager. Respondentene beskriver generelt et begrenset handlingsrom, men en av respondentene mente at de fortsatt har midler igjen til kurs, men at utfordringen ligger i å få de ansatte til selv å ta initiativ til å beskrive faglige behov og å melde seg på relevante kurs.

Funnene viser at fagdager, hospitering, driftsmøter, case og diskusjoner var systemer og møtearenaer som respondentene hadde etablert for faglig utvikling i sin avdeling. I tillegg var rutiner for nyansatte satt i system med blant annet fadder og mentor ordning. Vi antar at respondentens ledererfaring kan ha påvirket svarene og det vil derfor kunne være ulikheter i hva ledere med noen års erfaring svarer, versus de med kortere ledererfaring.

Det fremkommer av respondentene at de opplever å ha kontroll på kompetanseutviklingen og de mener også at medarbeiderne sitter med dette inntrykket. De begrunner dette med at de er lydhøre for innspill til faglig utvikling fra medarbeiderne. De har respekt for faget, er målrettet, tilrettelegger for medbestemmelse og er positive til kompetanseutvikling.

Hva gjelder de tre viktigste personlige egenskapene så synes det å fremkomme av svarene er en kombinasjon av personlige egenskaper og lederegenskaper, dette da noen av disse selvsagt vil være sammenfallende. Det som fremkommer av personlige egenskaper fra respondentene er egenskaper som tillitt, tilstedeværelse, systematiske, inkluderende, engasjerte og pålitelige.

På spørsmålet om lederegenskaper ser det ut til at respondentene har svart konkret på dette og faktorer som evnen til å skape trygge rammer samt å være tilstede for medarbeidere har vært viktig. Samtidig fremkommer egenskaper som tydelighet, tilstede, motiverende, rettferdig,

engasjert, strukturert og lyttende som egenskaper respondentene angir som viktige lederegenskaper for å bidra til økt motivasjon for faglig utvikling.

Her er lederne godt samstemte i flere av faktorene som de mener er med på å påvirke leder-medarbeider relasjonen. Synlig ledelse, gode rutiner, tillitt, ærlighet, kommunikasjonsferdigheter samt høy grad av tilgjengelighet for medarbeidere. Med dette forstår vi det slik at ledere ønsker det skal være lav terskel for medarbeidere til å ta kontakt med dem.

5.0 Analyse og presentasjon av funn for studiens kvantitative metode

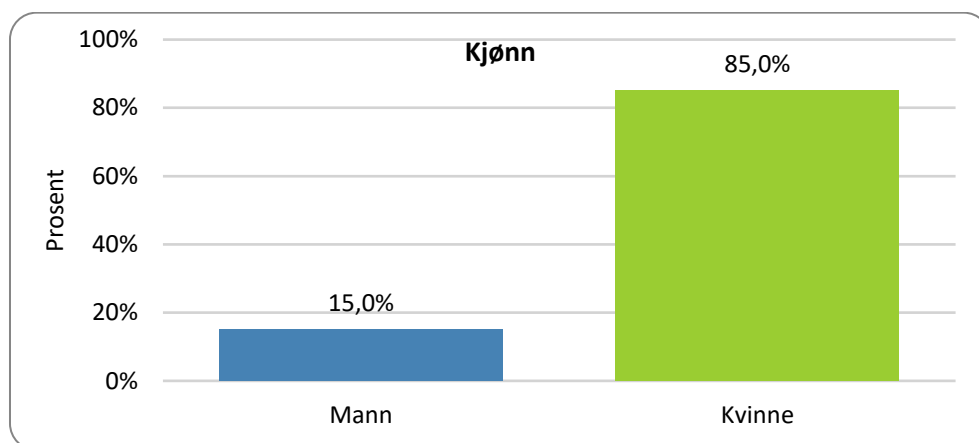
I denne delen vil vi analysere og presentere våre funn i studiens kvantitative metode. Dette vil danne grunnlag for den videre drøftingen med de kvalitative data i studien. Vi vil belyse funn ved hjelp av tekst og tabeller for de kvantitative data som ble distribuert ved hjelp av QuestBack.

5.1 Analyse og presentasjon av funn

Vi benyttet oss av plattformen QuestBack Essentials som kunne gi oss diagrammer og prosentvis fordeling på de lukkede spørsmålene samt en samling av alt tekstmaterialet fra de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen. Dette dannet grunnlaget for de rådata som vi videre analyserte (Johannessen et al., 2011, s. 245, Gran 2012, s. 200). Vi valgte denne metoden for gjennomføring da vi så den var tidsbesparende for oss å distribuere. Siden det var den operative kjerne som svarte ut undersøkelsen følte vi at vi kom tett på den faglige driften som igjen økte kvaliteten i besvarelsene. Svarprosenten var lenge utenfor anbefalt nivå og noe av dette kan skyldes at spørreundersøkelsen dessverre kom tett på både jul og nyttår med mange fridager. Vi utsatte derfor fristen to ganger og det ble sendt ut to påminnelser før undersøkelsen ble lukket. Vi satt da igjen med en svarprosent på 15,5 %. Det ble etter lukking av undersøkelsen etterspurt fra flere respondenter om undersøkelsen kunne re-åpnes da de opplevde temaet som interessant. Vi åpnet undersøkelsen i ytterligere tre dager så de fikk mulighet for deltagelse. Dette førte til at vi økte svarresponsen ytterligere og antallet steg til 75 respondenter som utgjør et nettoutvalg på 17,5 %.

Noe av forklaringen på en lav svarrespons kan skyldes «overload», vi mottar generelt mange spørreundersøkelser i samfunnet, det er blitt et metningspunkt for hva vi faktisk tar oss tid til å besvare. En annen årsak kan være at undersøkelsen er distribuert til en medarbeidergruppe hvor de fleste har tre-delt turnus. Undersøkelsen kommer da til tider av døgnet hvor man nødvendigvis ikke er på jobb og neste gang har undersøkelsen kanskje havnet lenger ned i innboksen og er lite synlig. En tredje årsak som vi erfarte etter muntlige tilbakemeldinger fra medarbeidere er at de står i en presset arbeidshverdag hvor samtidighetskonflikter vanskeliggjør gjennomføringen der og da, men utsettes og blir glemt mot slutten av arbeidsdagen. Allikevel vil vi redegjøre i oppgavens funn og drøftingsdel for relevans og representativitet som vi mener kan være med å besvare vår problemstilling og tilhørende fire spørsmålstillinger.

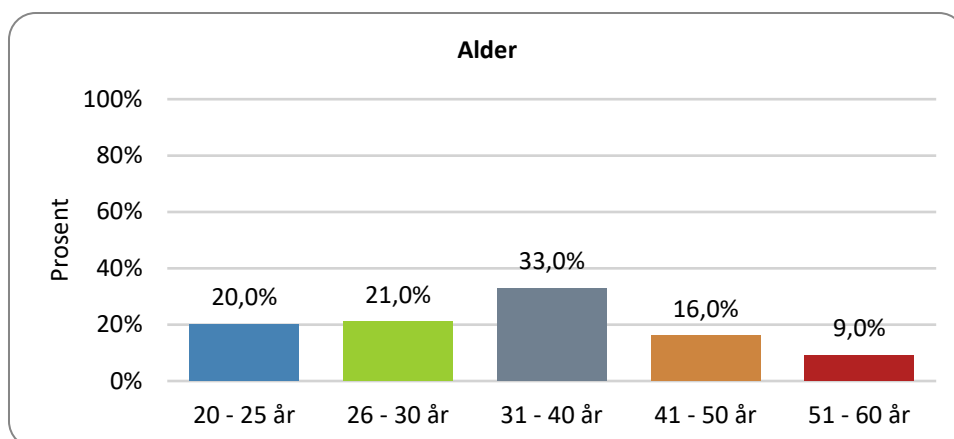
Statistiske analyser teller og måles, og med en semistrukturert spørreundersøkelse har vi analysert data ved hjelp av univariat analyse for de harde fakta. Vi hadde tre lukkede spørsmål i starten av spørreskjemaet. Her stilte vi respondentene spørsmål som kjønn, alder og arbeidserfaring som gir oss svar i form av en egenskap eller variabel som kjennetegnes som nominalvariabler. Hvordan utvalget fordeler seg for kjønn er det som defineres som dikotome variabler som ikke kan rangeres, da det kun er mulig med to alternativer, menn eller kvinner.



Tabell 2. Respondentens kjønn

Hva gjelder kjønnsfordeling som presentert i tabell 5 var det ikke overraskende at det er en signifikant høyere andel kvinner med hele 85 % mot menn med 15 % som har besvart undersøkelsen. Dette avviker noe fra Statistisk sentralbyrå (SSB) sin statistikk fra 2016 som viser at 7 av 10 personer som jobber i spesialisthelsetjenesten er kvinner og andelen er størst blant sykepleiere. Forklaringen kan derfor sees i sammenheng med de inklusjonskriteriene i studien som var rettet mot den operative kjerne. Andelen menn i administrasjon- og lederstillinger i spesialisthelsetjenesten sammenfaller dermed i større grad med kjønnsfordeling i henhold til SSB sine tall hvor ca. 38 % av medarbeidere i spesialisthelsetjenesten er menn (Statistisk sentralbyrå 2017).

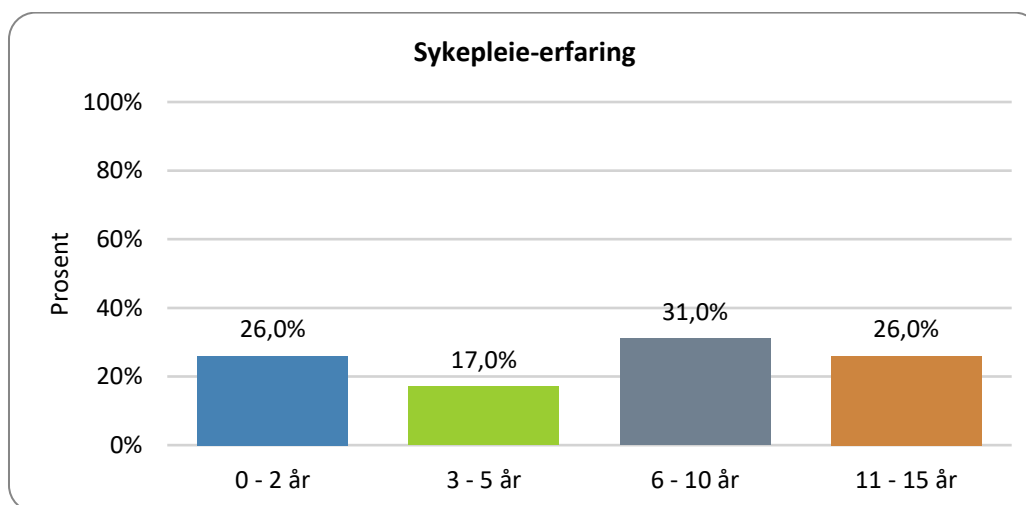
Alder og arbeidserfaring er derimot variabler med flere svaralternativer som vi grupperte i henholdsvis fem intervaller for alder og fire intervaller for sykepleierfaring. Videre er disse presentert i frekvenstabeller angitt i prosentandeler (Johannessen et al., 2011s. 278, Gran 2012, s. 181). Denne grupperingen er også mulig å utføre i etterkant dersom vi i stedet hadde spurt etter eksakt alder. Siden alder derimot ikke var det viktigste i undersøkelsen så vi det hensiktsmessig med forhåndsgruppering av variabelen alder i vår studie.



Tabell 3. Respondentenes alder

Det var et overraskende funn at en så stor andel som 25 % av respondentene var i aldersgruppen mellom 41 og 60 år. Dette gjenspeiler at en stor andel av de som har svart på undersøkelsen har lang fartstid som sykepleiere, noe som kommer frem i tabell 7. Den signifikant største andelen med 33 % av respondentene var allikevel i aldersgruppen 31-40 år.

Det var også sentralt for oppgavens tema å kartlegge respondentenes arbeidserfaring og våre funn for variabelen *erfaring* viser at det var en stor andel av respondentene med lang fartstid.

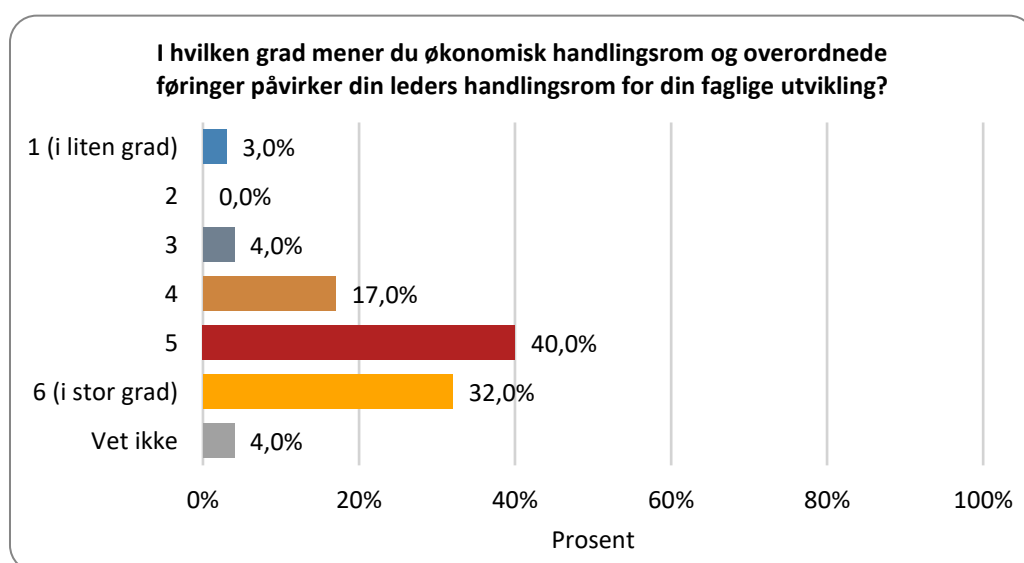


Tabell 4. Respondentenes sykepleie erfaring

Tabell 4 viser at majoriteten av respondentene med 57 % hadde arbeidserfaring mellom 6 og 15 år. Dette samsvarer med respondentens svar for alder i tabell 3 som viste en stor andel av de som har svart på undersøkelsen var i aldersspennet 31 og 60 år. Et av våre inklusjonskriterier var at respondentene hadde minimum to års arbeidserfaring og et funn på 26 % for variabelen arbeidserfaring, viser en signifikant lavere andel respondenter med erfaring mellom 2 og 5 år. Vi ønsket med dette å kartlegge hvor mange som hadde ned til to

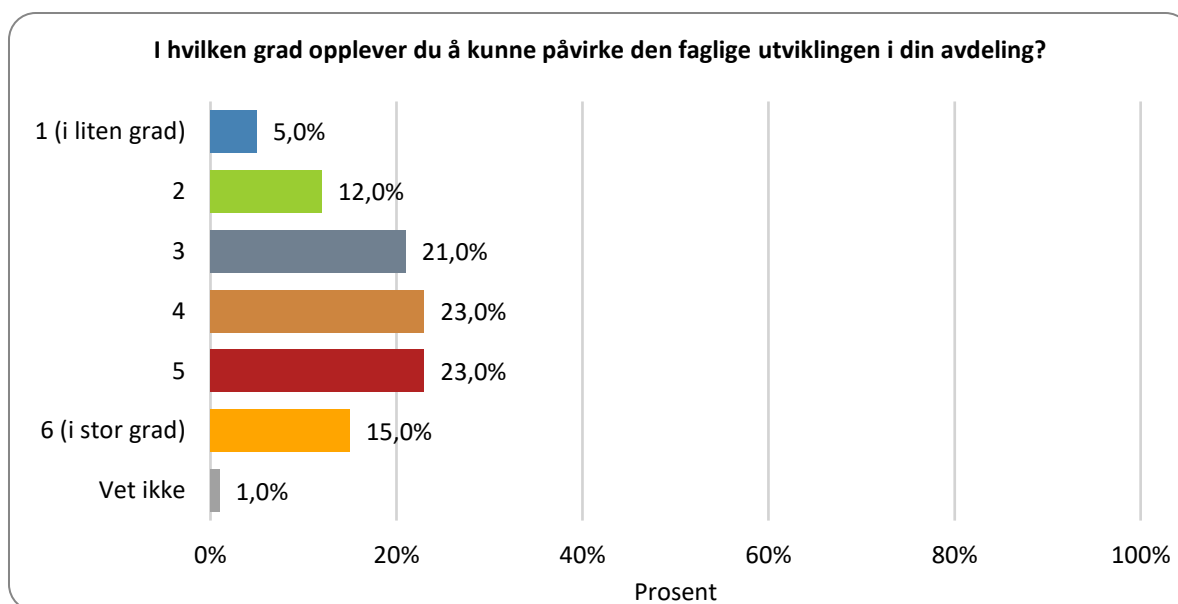
års arbeidserfaring for å se om dette hadde sammenheng med de som ikke svarte ut noen av de senere spørsmålene.

I spørreundersøkelsens andre del med spørsmålene fire til seks benyttet vi oss av likert-skalaer for å få frem respondentenes nyanserte oppfatninger i de ulike spørsmålene. De tre spørsmålene tar for seg kategoriene økonomi og handlingsrom i tabell 5, medarbeidermedvirkning i faglig utvikling i tabell 6 og til sist om respondentene opplevde en synlig leder i drift i tabell 7. Hvert spørsmål skulle besvares i seks verdier samt en nøytral kategori. Det anbefales å ha skaler med minimum fire verdier for i større grad å fange opp ønskede variasjoner (Johannessen et al., 2011, s 271).



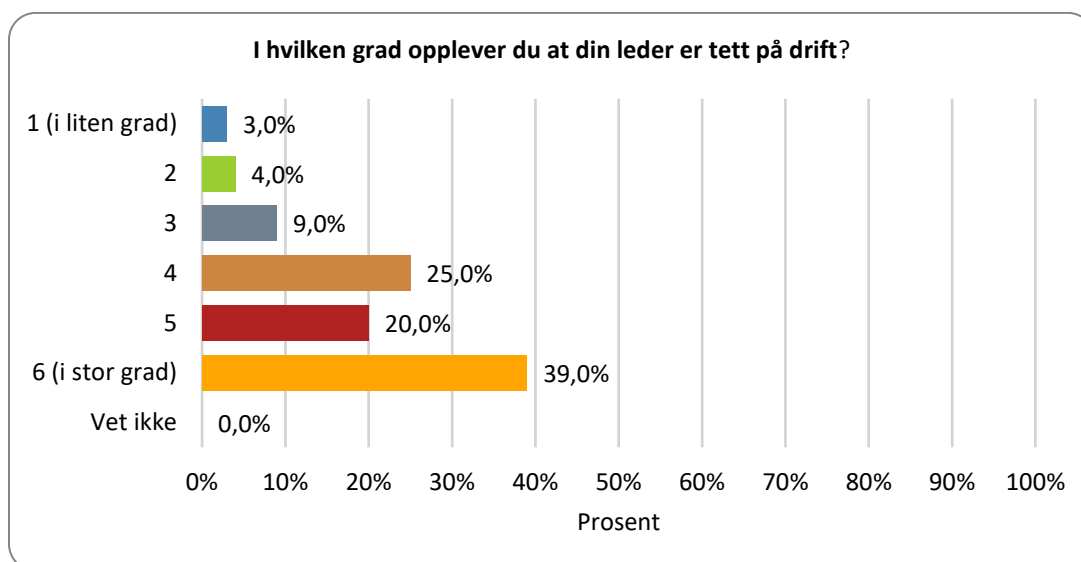
Tabell 5. *I hvilken grad mener du økonomisk handlingsrom og overordnede føringer påvirker din leders handlingsrom for din faglige utvikling?*

Som vi ser av tabell 5 er det en signifikant andel på 89 % av respondentene som mener at ledere påvirkes i fra middels til stor grad av organisasjonens økonomiske rammer og overordnede føringer. Det var en liten andel på 7 % av respondentene som derimot mente økonomi hadde i middels og i liten grad noe betydning for faglig utvikling. Samtidig var det overraskende at 4 % svarte at de ikke viste hvorvidt økonomi kunne påvirke leders handlingsrom for medarbeidernes faglige utvikling. Oppsummert viser tabellen en signifikant høy andel av respondentene som oppgir at det økonomiske handlingsrommet legger store begrensinger på leder for faglig utvikling av avdelingen.



Tabell 6. *I hvilken grad opplever du å kunne påvirke den faglige utviklingen i din avdeling?*

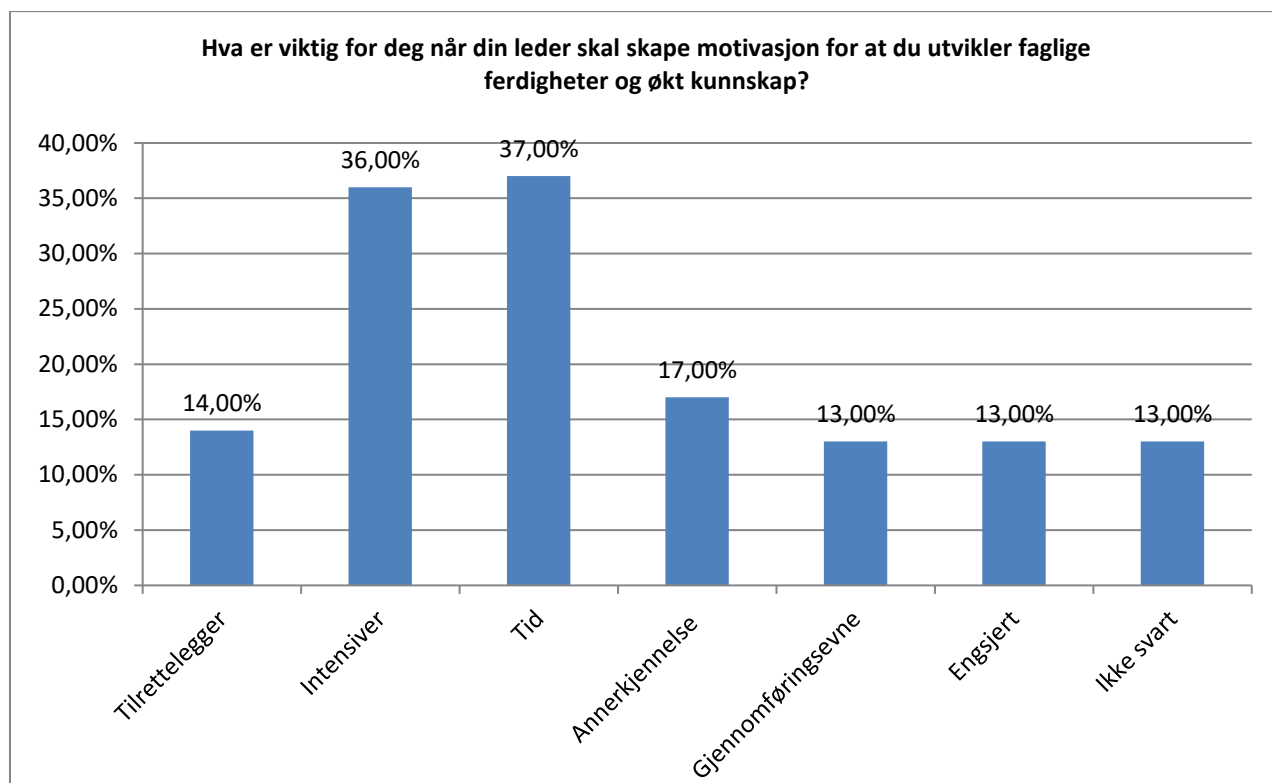
Som tabellen ovenfor viser opplever 61 % av respondentene fra middels til i stor grad at de kan påvirke retning for den faglige utviklingen i egen avdeling. Videre er det 33 % som oppgir at de i noe grad kan påvirke og det er 5 % av respondentene som mener de i liten grad kan påvirke faglig utvikling. Bare 1 % av de forespurte var usikre på om de kunne påvirke.



Tabell 7. *I hvilken grad opplever du at din leder er tett på drift?*

Som tabell var 7 viser det hele 84 % av respondentene som oppgir at de fra middels til i stor grad opplever lederen som tett på drift. I nedre del av skalaen var det 16 % av de forespurte som mente at lederen i liten eller noe grad var tett på drift.

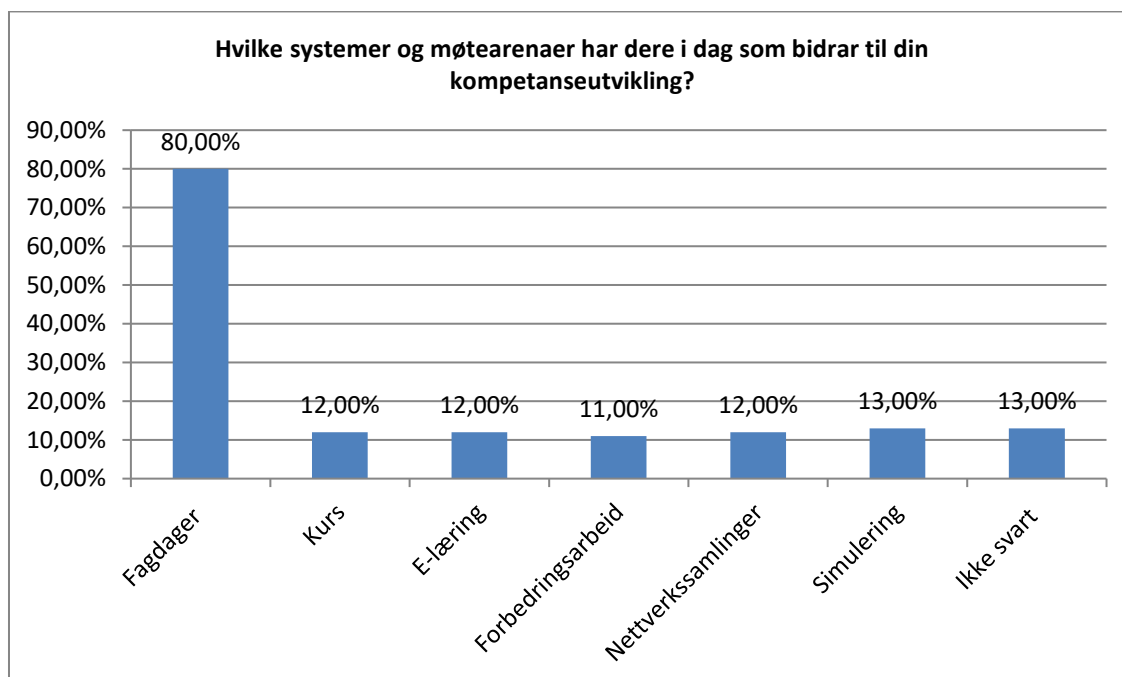
Respondentene ble i siste del av spørreundersøkelsen spurt om de kunne beskrive og utype med egne ord sine erfaringer i totalt syv åpne spørsmål som gjengis i tabell 8 tom 15.



Tabell 8. Hva er viktig for deg når din leder skal skape motivasjon for at du utvikler faglige ferdigheter og økt kunnskap?

I kodingen som vi foretok så vi raskt at det var noen fellesnevner som trygghet, tilrettelegging og anerkjennelse/motivasjon. Det som peker seg ut var i midlertidig at 37 % av respondentene mente *tid* var en viktig faktor som skaper motivasjon til faglig utvikling. *Intensiver* i form av eksterne kurs og videreutdanninger oppga medarbeidere viktig hos ledere når de skal motivere til faglig utvikling.

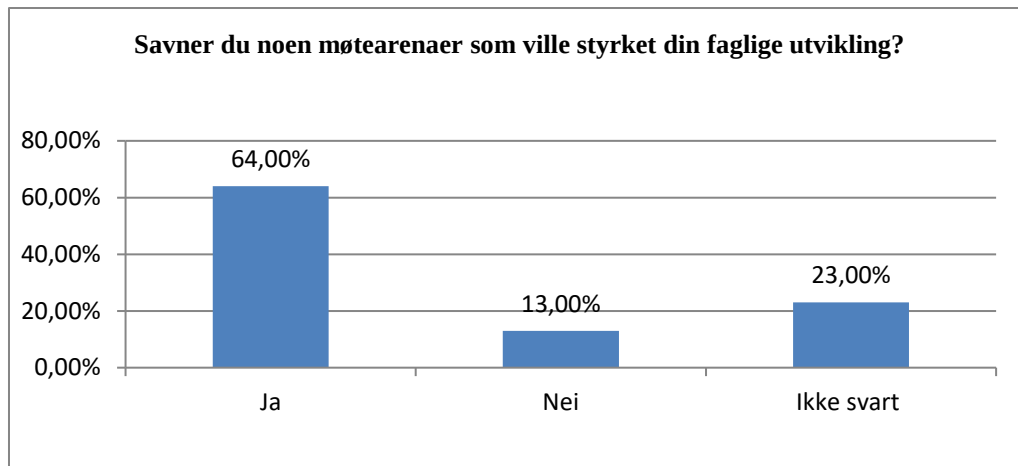
I neste spørsmål etterspurte vi systemer og møtearenaer respondentene i dag hadde som påvirket deres faglige utvikling. Her var slo vi sammen flere indikatorer som ulike varianter av kvalitetsråd og ressursgrupper til en indikator vi kalte *nettverksbygging*. En felles indikator favnet møtearenaer som temakvelder, øvelser, og praktiske ferdighetsøvelser under fellesnevneren *simulering*.



Tabell 9. Hvilke systemer og møtearenaer har dere i dag som bidrar til din kompetanseutvikling?

Som tabellen ovenfor viser var det ikke et overaskende funn at 80 % svarte at fagdager var en møtearena som bidro til fagutvikling. Det var 12 % av respondentene som mente e-læring var et godt system for økt kompetanseutvikling. Videre fordelte svarene seg prosentvis likt mellom eksterne kurs, forbedringsarbeid, nettverkssamlinger og simuleringer. Tabellen viser videre at 13 % av respondentene valgte og ikke å besvare spørsmålet.

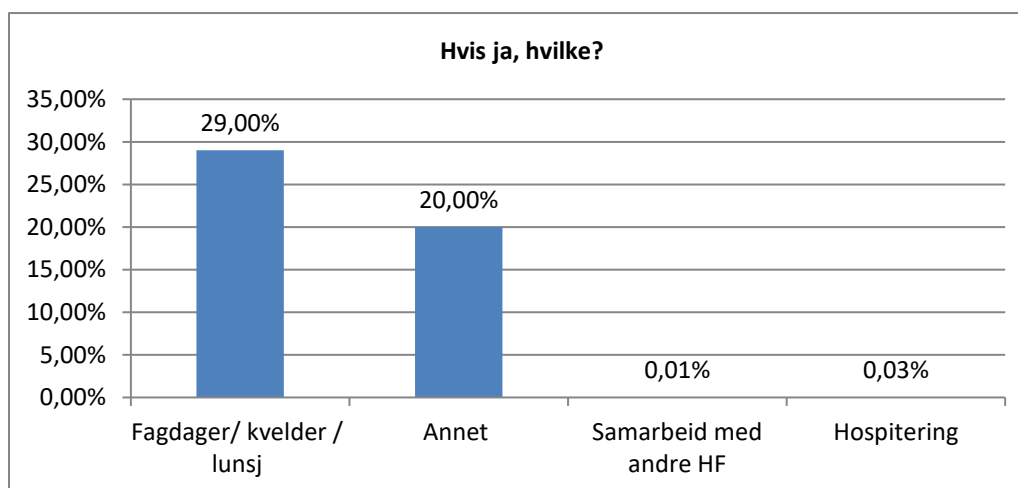
Videre spurte vi respondentene et ja- og nei spørsmål med to variabler



Tabell 10. Savner du noen møtearenaer som ville styrket din faglige utvikling?

Her svarer hele 64 % av respondentene at de savner møtearenaer som kunne bidratt til faglig utvikling. Det fremkommer derimot hos 13 % av respondentene at de ikke savner andre læringsarenaer som kunne styrket deres faglige utvikling. Et noe overraskende funn var at 23 % av respondentene ikke hadde svart ut dette spørsmålet til tross for en forforståelse om at dette var en spørsmål vi antok flere ville svare ja til. En mulig forklaring kan være at 12 % hadde arbeidserfaring på to år hvor av 67 % av disse igjen var i alderen 20- 25 år.

Dersom respondentene svarte at de savnet møtepunkter skulle de videre eksemplifisere dette nærmere med *hvilke* møtearenaer som vist i tabell 10.



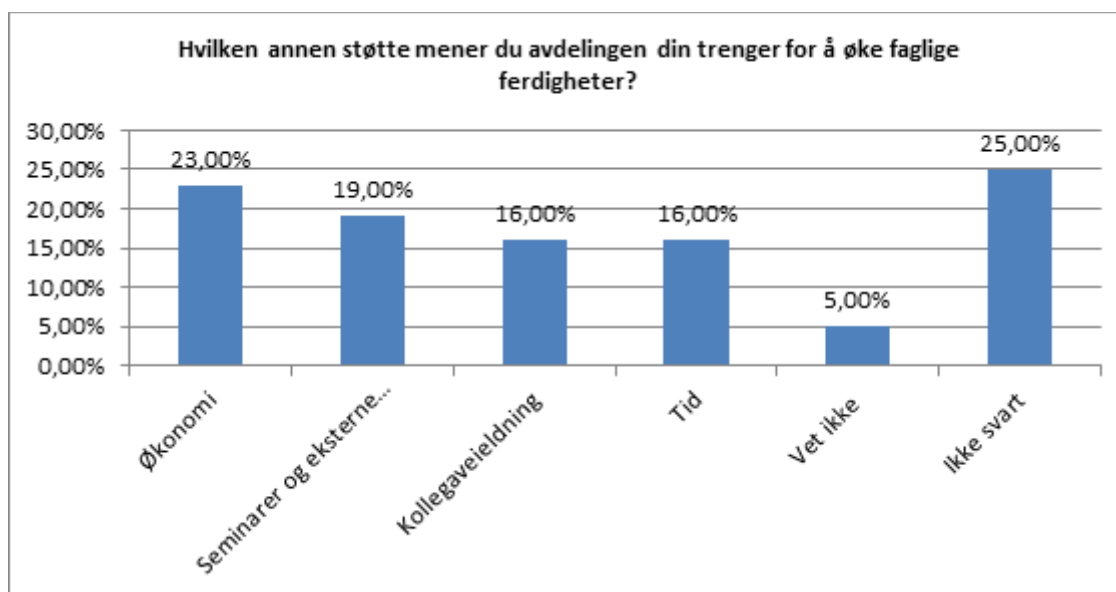
Tabell 11. Hvis ja, hvilke?

Tabell 11 viser at 29 % av respondentene oppgir økt andel fagdager, kvelder eller lunsjer var arenaer de mente var møtepunkter som ville styrket deres faglige utvikling ytterligere.

Refleksjon, veiledning og prosedyregjennomgang samt pre visitter hadde samlet en

oppslutning på 20 % som vi kategoriserte under indikatoren *annet*. Et spennende funn er at 1 av respondentene nevner erfaringsutveksling på tvers av helseforetakene som en nyttig læringsarena. Her fremkom også forslag til antall årlige samlinger. Det var dog overaskende at kun 2 av respondentene nevner hospitering som en verdifull læringsplattform.

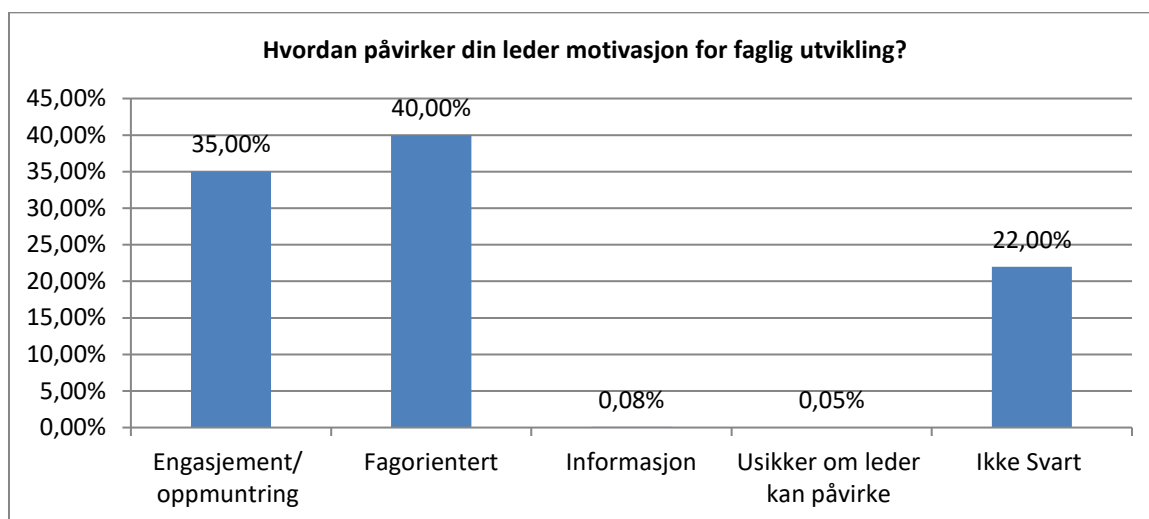
Respondentene fikk videre spørsmål om hvilken annen støtte de mente avdelingen trengte for å øke faglige ferdigheter?



Tabell 12. Hvilken annen støtte mener du avdelingen din trenger for å øke faglige ferdigheter?

Tabell 12 viser at 23 % av respondentene oppgir økonomi som en støtte som kan bidra til å øke faglige ferdigheter. 19 % svarer seminarer og kurs ville vært en god støtte. Tid og kollegaveiledning fikk henholdsvis 16 % av respondentens oppslutning som en støtte avdelingen kunne være i behov av for å øke faglige ferdigheter.

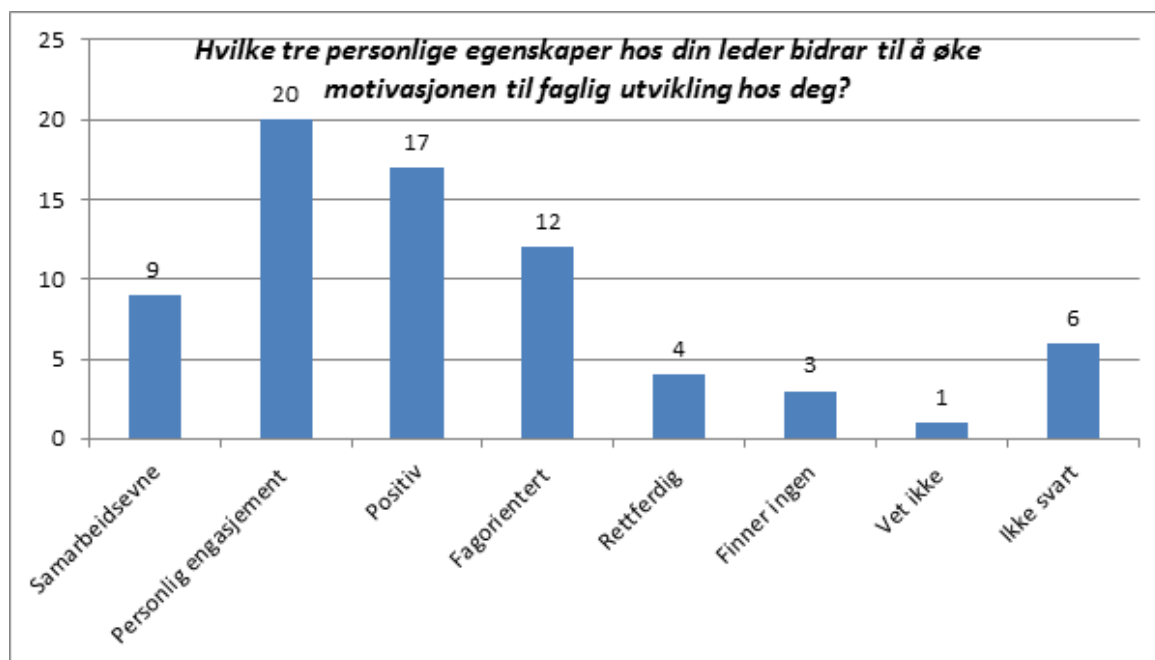
Flere av de åpne spørsmålene omhandlet mellommenneskelige forhold hvor et spørsmål tok for seg hvordan ledere påvirker deres motivasjon for faglig utvikling.



Tabell 13. *Hvordan påvirker din leder motivasjon for faglig utvikling?*

Tabell 13 viser at 35 % av respondentene oppga at engasjement -oppmuntring hos leder påvirker deres motivasjon for faglig utvikling. Videre var det 40 % av respondentene som oppga at en fagorientert leder påvirker motivasjonen for faglig utvikling. Et spennende funn var 4 av respondentene mener leder ikke påvirker deres faglige utvikling.

Videre spurte vi respondentene om hvilke tre egenskaper hos leder som bidrar til økt motivasjon til deres faglige utvikling.

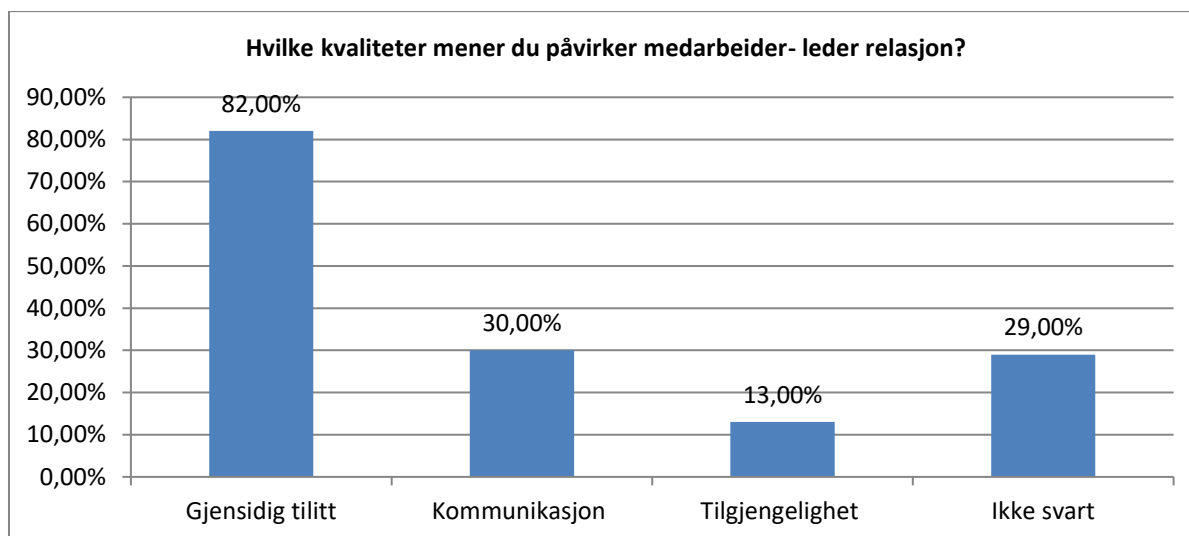


Tabell 14. Hvilke tre personlige egenskaper hos din leder bidrar til å øke motivasjonen til faglig utvikling hos deg?

Tabellen viser at var det tre egenskaper som pekte seg ut. Disse egenskapene var *engasjement*, *positivitet* og *fagorientert* som de tre høyest rangerte. Det anbefales i kvantitative analyser å angi frekvenstabeller i prosentandeler dersom antall respondenter er over 20. Denne figuren oppgis derimot i antall respondenter for å få frem de interessante svarene i tabellens høyre side

Tabellen viser at 20 av respondentene (26 %) mener *en* av egenskapene hos leder som bidrar til økt motivasjon er om leder viser personlig engasjement. Videre rangert som egenskap nummer to mente 17 av respondentene at en positiv leder er avgjørende for deres faglige utvikling. Rangert som nummer tre var den personlige egenskapen *fagorientert* svart ut av 12 respondenter (16 %). Det var noe overraskende at bare fire av respondentene angir en rettferdig leder som en viktig egenskap. Videre var det tre av respondentene som svarer at de ikke kan finne egenskaper hos leder som bidrar til økt motivasjon. Det var til sammen syv respondenter, i underkant av 10 %, som ikke har svart ut dette spørsmålet.

Respondentene skulle i neste spørsmål beskrive kvaliteter de mente var av betydning for relasjonen mellom medarbeider og ledere.



Tabell 15. Hvilke kvaliteter mener du påvirker medarbeider- leder relasjon?

På dette spørsmålet fremkom det mange variasjoner og begreper som var sammenfallende. For å presentere funn var det derfor nødvendig å slå sammen de begrepene som var sammenfallende som vist i tabell 15. Tillitt, forståelse og respekt kategoriserte vi under *gjensidig tillitt*. Kommunikasjon, dialog, åpenhet og informasjon ble slått sammen til en felles *kommunikasjons* indikator. Tid og tilstedeværelse sammenstilte vi til indikatoren *tilgjengelighet*. Majoriteten av respondentene med 82 % oppslutning angir at *gjensidig tillitt* påvirker medarbeider- leder relasjonen. *Kommunikasjon* var en indikator som påvirket relasjonen mellom partene ifølge 30 % av respondentene. *Tilgjengelig* var den tredje kvaliteten hvor 13 % av respondentene angir påvirker relasjonen mellom partene. Det var derimot 29 % av respondentene som ikke hadde besvart dette spørsmålet. Dette kan være en konsekvens av at spørsmålet var noe tvetydig eller at respondentene ikke anså spørsmålet av betydning i forhold til studiens overordnede tema om faglig utvikling.

6.0 Drøfting av funn

Gjennom kapittel 4 og 5 har vi analysert og presentert funnene som er gjort i studien. Vi vil i dette kapitlet drøfte funnene som er gjort der vi tar utgangspunkt i de 3 meningsbærende kategoriene vi har kommet frem til. Vi drøfter funnene opp mot sammenfallende funn, utfyllende funn og motstridende funn. Dette for bedre å kunne systematisere drøftingskapittelet da metodetriangulering genererer store mengder datamateriale.

6.1 Forståelsesmessige ferdigheter

Når det gjelder økonomisk handlingsrom var det et sammenfallende funn fra ledere og medarbeidere om at tildelte midler til bruk for faglig utvikling styres fra et høyere ledernivå. Det var hele 89 % i medarbeiderundersøkelsen som mente at det økonomisk handlingsrommet og overordnede føringer påvirket lederens handlingsrom for faglig utvikling. De 89 % som er presentert i likert-skalaen i tabell 8 ligger i verdiene mellom 4 og 6. Det var også et sammenfallende funn at begge parter ønsket flere fagdager. Dette fordi nåværende fagdager ofte ble benyttet til obligatoriske overordnede temaer som eksempelvis hjerte- og lungeredning, brann og HMS arbeid. Dette stemmer godt overens med NPM som organisasjonsmodell og de utfordringene Diefenbach (2009) påpeker hvor det opprinnelige målet med NPM er å desentralisere ledelsesbeslutninger, men erfaringen etter innføringen har i større grad ført til mer styring fra toppledelsen. Dette er et paradoks når lederen av avdelinger i mindre grad får mulighet for å påvirke faglig utvikling i sin avdeling. Nasjonal helse- og sykehus plan påpeker derimot nødvendigheten av en strategisk ledelse for kompetanseutviklingen i tråd med den økende vekst og kompleksitet i tjenestene (Regjeringen 2019, s.119-123). Det at ledere har et begrenset økonomisk handlingsrom og at flere av fagdagene er satt av til obligatorisk opplæring kan føre til at ledere ikke får satt nok fokus på eller utført kompetanseutvikling som er nødvendig for sin daglige drift. I ytterste konsekvens kan dette bidra til at ledere ikke har de ressursene som skal til for å følge lovkravet om å legge til rette for faglig utvikling der det er nødvendig (Helsepersonelloven, 2001, § 16 og 17, Spesialisthelsetjenesteloven, § 3-10 (2001)). Mintzbergs teori om at profesjonsbyråkratiets nøkkelkomponenter er den operative kjernen og de som yter direkte helsehjelp har stor beslutningsmyndighet og handlingsrom i sitt faglige arbeid (Mintzberg 1980, s. 333-335). Det kan derimot se ut til at når det kommer til handlingsrom for egenutvikling og påvirkningsmulighet til faglig utvikling så er denne begrenset. Dette begrunnes med at mye av den faglige utviklingen som skjer på sykehuset er styrt fra overordnet nivå hva gjelder økonomi og innhold på blant annet fagdager. Som vi ser i studien fører dette til at

førstelinjeledere på de ulike avdelingene har et mindre handlingsrom for faglig utvikling, noe som igjen kan påvirke den enkelte medarbeiders mulighet til å påvirke den faglige utviklingen. Medarbeidere i studien opplever i ulik grad å kunne påvirke faglig utvikling i egen avdeling der hele 61 % oppgir å påvirke uavhengig av antall år de har vært sykepleiere.

Et motstridende funn fra en av lederne påpekte at det fantes økonomiske muligheter i budsjettet, men som medarbeidere ikke nyttiggjorde seg tilstrekkelig av. Dette kan skyldes flere årsaker, det ene kan være at avdelingen har innfridd sine kompetanseutviklingsmål for inneværende år. En annen årsak kan være at det i mindre grad foreligger en plan for strategisk kompetanseutvikling i den avdelingen og at ressursene benyttes mer tilfeldig. Ved sistnevnte vil det være en sannsynlighet for at man havner i “fellen” for å drive med volumorientert kompetanseutvikling og en innstilling om at all kompetanseutvikling lønner seg. Lai (2013, s. 12- 13) sier at dette kan virke mot sin hensikt og føre til kompetanseinkongruens. Hun viser til at samfunnet er i stor utvikling og stadig i endring, noe som fører til at brukere og kunder presenterer stadig nye krav til tempo og kvalitet, samt variasjon i de tjenestene og produktene som leveres. Dette medfører at det blir stadig viktigere for de aller fleste organisasjoner å satse langsiktig og systematisk på kompetanse, på en slik måte at det bidrar til økt verdiskapning, måloppnåelse og overlevelse på sikt (Høst 2014, s. 166).

Intensiver i form av eksterne kurs og videreutdanninger mente 36 % av medarbeidere var sentralt for deres motivasjon for faglig utvikling og økt kunnskap. Til tross for at dette kan være kostnadskrevende for organisasjonen sammenfaller dette med en langsiktig og systematisk satsing på kompetanse i tråd med både teori og politiske føringer (Høst 2014, s. 166, Regjeringen 2019, s. 123). Konsekvensene av økt kunnskap på individ og gruppenivå kan således føre til bevaring av personalet i egen avdeling. Det kan på en annen side også føre til at medarbeidere er i behov av nye utfordringer på bakgrunn av økt kunnskap og av den grunn søker seg til andre stillinger.

84 % av medarbeidere opplevde at lederen er tett på drift som sammenfaller med Katz (1974) der den forståelsesmessige ferdigheten handler om å innhente og analysere data i alle deler av organisasjonen. En leder som er tett på den operative kjerne har større forutsetninger for å treffe beslutninger som gagnar medarbeidere og organisasjonen. For lederne til de medarbeiderne som svarte at leder i noe eller liten grad var tett på drift kan konsekvensen være at leder i mindre grad har forståelsesmessige ferdigheter. Dette kan føre til at lederen

ikke er i stand til å belyse eller å løfte opp problemstillinger som medarbeidere møter i daglig drift. Videre kan dette påvirke avdelingens måloppnåelse i negativ retning (Katz 1974, s. 42).

6.2. Sosiokulturelle og strukturelle perspektiver på læring

Når det gjaldt systemer og møtearenaer var det sammenfallende funn at fagdager, hospitering og case var viktige arenaer for læring og faglig utvikling satt i system. Dette er i tråd med Lais`s (2013) beskrivelse av grunnleggende former for læring. Verktøy, strategier og praksis hvor medarbeidere kan utveksle kunnskap ble derimot benyttet i ulik grad og kan sees i sammenheng med både ledelseserfaring og den samlede sykepleierfaring i medarbeidergruppen. Her tenker vi spesielt på arenaer som forbedringsmøter, morgenmøter, og mentorordninger. Lai (2013) beskriver blant annet læring gjennom forsterkning, dialog, strukturert og ustrukturert diskusjon, dette er lite ressurskrevende læringsformer som man kunne satt mer i system og benyttet seg av i den daglige driften. Medarbeiderne hadde stort fokus på hvilke møtearenaer de savnet, slik som eksterne kurs, refleksjon og veiledning. Det var tydelig at svarene er preget av at man i stor grad svarer ut systemer og møtearenaer som allerede er etablert i organisasjonen og i mindre grad læring som kan gjøres i den daglige driften.

Det var 25 % andel av medarbeiderne som i undersøkelsen ikke hadde svart ut hvilke møtearenaer de savnet i avdelingens fagutvikling. En mulig forklaring kan være at 12 % hadde arbeidserfaring på to år hvor ca. 50 % av disse igjen var i aldersgruppen 20 til 25 år. Ser man dette i lys av kunnskapssirkelen presentert gjennom fire former for kommunikasjon i kunnskapsutvikling ser vi at man i mindre grad nyttiggjør seg taus kunnskap. Hvis lederen i større grad er bevisst disse læringsformene i daglig drift ville man i henhold til Takeuchi og Nonaka`s kunnskapsspiral transformert kunnskap fra enkeltindivider ut i organisasjonen. De hevder at den tause kunnskapen er nøkkelen til faglig utvikling, og at kunnskapsutvikling er knyttet til menneskelig aktivitet i sosiale prosesser (Nonaka & Takeuchi 1995, Gotvassli 2015, s 50-53). Dette støttes av en av lederne som ved hjelp av daglig nano-opplæring i sin avdeling fikk sikret at nødvendig opplæring var gjennomført i tråd med kravspesifikasjon til sykepleieprofesjonen. Dette funnet viser at til tross for små ressurser, kan man ved bevisste valg sette kompetanseutvikling og kompetanseheving på dagsorden i den daglige driften. Det ser ut til at flere av lederne og medarbeiderne tenker at for å oppnå kompetanseutvikling og kompetanseheving så må det settes av mye tid og ressurser, men dette sammenfaller ikke med vår erfaring eller litteratur.

Det fremkom et ønske fra en av lederne om støttetjenester i forbindelse med faglig utvikling hvor rådgiverstaben skulle være tettere på leder i avdelingen. Dette støttes av Jensen (2008) syn på kunnskapsledelse der det handler om og fasilitere for økt kunnskap. Erfaringsmessig består ofte rådgiverstaben i sykehusene av kompetente sykepleiere som har mulighet til å fasilitere for deling av taus kunnskap gjennom blant annet veiledning.

Det som derimot overrasket oss var at kun en i spørreundersøkelsen til medarbeidere hadde svart ut at forbedringsarbeid var en nyttig læringsarena. Gitt politiske føringer med ny Nasjonal Handlingsplan for pasientsikkerhet og forbedringsarbeid (Helsedirektoratet 2019) hadde vi en tro på at forbedringsarbeid ville være en arena som lederne spesielt ville trekke frem som en hensiktsmessig læringsarena.

Et manglende sammenfallende funn var at medarbeidere oppgir *tid* som en støtte avdelingene var i behov av for å øke de faglige ferdighetene. Lederne oppgir derimot *tilrettelegging* som en faktor som ville være en støtte til medarbeidere. Slik vi forstod tilrettelegging handlet dette om praktisk gjennomføring av frivillig fagkvelder, innhente eksterne forelesere til fagdager eller utarbeide en pasientcase til refleksjon. Medarbeidere mente tilrettelegging som lederne legger til grunn vil være avhengig av tid til gjennomføring og at det burde vært satt i system heller enn tilfeldigheter. Vår erfaring er at det er mye læring som kan foregå i en organisasjon som ikke nødvendigvis er satt i system og som ikke trenger å være tidkrevende. Lai (2008, s.121-130) støtter dialog og diskusjoner som nyttige læringsformer i organisasjonen. Ser vi dette i sammenheng med helse- omsorgstjenesteloven § 8.2, 3 ledd og helsepersonelloven § 4, er medarbeiderne selvstendig ansvarlig utøvere for helsetjenestene samt pliktig til å holde seg faglig oppdatert (Helsepersonelloven, 2001, § 4, NOU 2015:11, s. 82-84, Regjeringen 2019, s.123). På en annen side er arbeidsgiver pliktig til å etablere forsvarlige prosedyrer og rutiner som legger til rette for at medarbeidere kan utføre forsvarlige arbeidsoppgaver (Helsepersonelloven, 2001, § 16-17, Spesialisthelsetjenesteloven, § 3-10 2001). Vi vil anta at det finnes store mørketall der medarbeidere utfører arbeidsoppgaver som er utenfor deres kompetanseområder og hvor ledere kan ha vanskeligheter med å identifisere dersom de ikke har rutiner og system for oppfølging. Dette vil sannsynligvis også være avhengig av leders kontrollspenn. En av lederne beskriver høy turnover det siste året og slike situasjoner kan vanskeliggjøre oppfølgingen om den enkelte utfører arbeidsoppgaver utenfor sitt kompetanseområde. Vår egen erfaring er at når det er stor arbeidsbelastning i avdelingen og kollegaer er opptatt så gjør man det beste der og da for å løse problemet. Dette kan

eksempelvis dreie seg om bruken av medisinskteknisk utstyr som gjør at hvis man velger å bruke det, men ikke vet hvordan så kan man få feilmarginer i målinger som gjennomføres, dette kan være en potensiell risiko for feil-behandling av pasienter. Det er derfor nødvendig at ledere skaper gode systemer og rutiner for medarbeidere som ivaretar pasientsikkerheten. Vår studie viser at lederne generelt er bevisst på dette ansvaret og har etablert gode systemer for opplæring.

6.3 Mellommenneskelige ferdigheter

Lederne angir faktorer som faglig utvikling, trygghet, tilrettelegging, tilpassing, medbestemmelse, motivasjon og forventninger- rolleavklaringer som viktig når de skal skape motivasjon for faglig utvikling. Dette sammenfaller med svar fra medarbeiderne med 14 % oppslutning for faktoren tilrettelegging. Lederne mener egenskaper som å vise tillit til medarbeiderne, være til stede, engasjere seg i medarbeideren og faget, pålitelig og skape trygghet er viktige egenskaper for at medarbeidere skal bli motivert til faglig utvikling. Medarbeiderens oppslutning på 26 % for faktoren engasjement, sammenfaller og støtter ledernes svar. Medarbeiderne oppgir egenskaper som engasjement for faget, pådriver for fagutvikling og at man er positiv og motiverende til fagutvikling er viktig for at de skal bli motivert til faglig.

Dette er i tråd med Mintzberg (1980) og Katz (1974) sin teori om at mellommenneskelige faktorer står sentralt i lederrollen. Videre fremhever begge at lederen som person skal knytte formelle og uformelle relasjoner i kontakte med aktører i og utenfor egen organisasjon. Dersom ledelse handler om å arbeide gjennom og med andre mennesker er ferdigheter som tillit, ekte engasjement i relasjonen til andre mennesker og entusiasme viktig. Dette støttes videre i studien som ble gjennomført ved University of Michigan hvor det kom frem at ledere som hadde en medarbeidersentrert adferd, noe som innebærer å vise omsorg og omtanke for sine medarbeidere, oppnådde bedre resultater enn ledere som var resultatfokusert (Andersen, 2011, s. 65 – 66). Dette kan sees i sammenheng med funn i vår studie hvor mellommenneskelige ferdigheter er vesentlig både for ledere og medarbeidere.

Medbestemmelse fremkommer som en viktig faktor hvor en leder oppgir at medarbeidersamtaler spesielt kunne belyse hvilke behov og faglige interesser medarbeiderne har. Utfordringen med dette er å sette individuelle interesser opp mot avdelingens strategiske kompetanseutviklingsplan slik at man unngår en volumorientert kompetanseheving som igjen kan føre til kompetanseinkongruens. Det er derfor viktig at lederen innehar forståelsesmessige

ferdigheter slik at kompetanseutvikling og sykehusets overordnede strategiske kompetanseplan samsvarer (Regjeringen 2019, s.122).

Å skape trygge rammer oppga lederne var en lederegenskap de mente var viktig. Dette kan ses i sammenheng med lederens tankegang om å ha en åpen dør og tilgjengelighet som igjen legger til rette for kommunikasjon, åpenhet og informasjonsdeling. Disse faktorene var også viktig for medarbeiderne i synet på leder- medarbeiderrelasjonen og støttes av litteraturen om kunnskapsledelse med følgende utsagn: *“Ledelse er den prosess hvor personlig innflytelse utøves i en situasjon og som ved hjelp av kommunikasjon retter seg mot oppnåelse av spesifikke mål”* (Andersen, 1989, s. 14).

7.0 Konklusjon

Som førstelinjeleder i en kunnskapsorganisasjon er det mange faktorer man skal forholde seg til når man skal legge til rette for kompetanseutvikling hos medarbeidere. Lovkrav, økonomiske rammer, medarbeidernes forventninger og overordnede føringer fra organisasjonens ledelse er alle faktorer lederne må ta hensyn til når det skal legges til rette for faglig utvikling. Samtidig beskrives det i nasjonale styringsdokumenter en økt kompleksitet i befolkningens sykdomsbilde, flere behandlingsmuligheter og krav til høy faglig standard. På bakgrunn av dette hadde vi følgende problemstilling i vår studie:

«Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere?»

Dette ville vi også besvare gjennom følgende spørsmålstillinger:

- Hvilke muligheter har medarbeidere for å påvirke faglig utvikling?
- I hvilken grad påvirker budsjett og rammer mulighet for leder til systematisk faglig utvikling?
- Hvilke læringsarenaer bidrar til å legge til rette for faglig utvikling?
- Hvilke egenskaper hos leder er viktig for å stimulere den enkelte medarbeider til faglig utvikling?

Som svar på vår problemstilling og tilhørende spørsmålstillinger ser vi at ledere benytter seg av forståelsesmessige og mellommenneskelige ferdigheter i sitt lederskap når de skal motivere, engasjere og legge til rette for faglig utvikling. Ledere legger også til rette for faglig utvikling gjennom sosiokulturelle og strukturelle perspektiver og benytter seg i varierende grad av grunnleggende former for læring. En avgjørende faktor for den forståelsesmessige ferdigheten og hvordan de benytter seg av sosiokulturelle og strukturelle perspektiver på læring henger sammen med ledelseserfaring. Den mellommenneskelige ferdigheten som lederen har kan vi ikke si henger sammen med ledelseserfaring. Som var i denne studien ser vi at 5 av 6 ledere mener budsjett og rammer begrenser deres handlingsrom når de skal legge til rette for faglig utvikling. Til tross for dette mener 61 % av medarbeiderne at de har mulighet til å være med å påvirke den faglige utviklingen i avdelingen. Vi ser at mellommenneskelige ferdigheter er viktig og sammenfallende fra leder og medarbeider når det skal stimuleres til faglig utvikling. Vi har også sett at det finnes mange ulike former for læring der noen er mer ressurskrevende enn andre og at læringsformer som dialog og diskusjon er lite brukt, til tross for at dette er lite ressurskrevende. Ledere og medarbeidere var

samstemte på mange av studiens spørsmål når det gjelder hva som skal til for at leder legger til rette for faglig utvikling. Det er allikevel et markant funn der ingen av ledere oppgir tid som en vesentlig faktor for tilrettelegging, mens 37 % av medarbeiderne mener dette er avgjørende. Det ville videre være interessant å studere denne problemstillingen i kommunal sektor for å se om funnene samsvarer med funn gjort i denne studien. Det ville også vært interessant og gått i dybden på forbedringsarbeid og hvor langt man har kommet med implementeringen av dette for spesialisthelsetjenesten. Vi mener våre funn fra studien kan være overførbare til å være gjeldende også i andre avdelinger og organisasjoner.

Litteraturliste

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

Andersen, J. Aa. (1989). *Helhetlig ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug.

Bergen Kommune (2014). *Kunnskapsspiralen- Fire former for kommunikasjon i kunnskapsutvikling [Maleri]*. Hentet fra: <https://docplayer.me/13532241-Seminar-for-barnehagenes-lederteam-6-8-mai-2014-ledelsesutviklingsprogrammet-i-bergen-kommune.html>

Brinkmann, S. & Tangaard, L. (Red). (2015). *Kvalitative Metoder* (2 utg) Latvia: Hans Reitzels Forlag.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2016, 27. april). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>

Diefenback, T. (2009, 23 nov). *New Public Management in Public Sectors organizations: The dark sides of managerialistic Enlightenment*. *Public Administration*, 82(4), 892-909. Hentet fra <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>

Drucker, P. (2011). *Post-capitalist Society*. New York: Routledge.

Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlag.

Gotvassli, K. Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gran, T. (2012). *Vitenskap i praksismetoder i forskning på harde og sosiale fakta*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Grund, J. (2006, februar). *Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses og styringsutfordringene*. Hentet fra [https:// www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene](https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene)

Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Helsedirektoratet. (2019. februar). Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023. Hentet fra https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/ledelse-og-kvalitetsforbedring-i-helse-og-omsorgstjenesten/Nasjonal%20handlingsplan%20for%20pasientsikkerhet%20og%20kvalitetsforbedring%202019-2023.pdf/_attachment/inline/79c83e08-c6ef-4adc-a29a-4de1fc1fc0ef:94a7c49bf505dd36d59d9bf3de16769bad6c32d5/Nasjonal%20handlingsplan%20for%20pasientsikkerhet%20og%20kvalitetsforbedring%202019-2023.pdf

Helsepersonelloven. (2001). Lov om helsepersonell. (LOV-1999-07-02-64). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64#KAPITTEL_3

Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jensen, H. S. (2008) Management and Learning in the Knowledge Society. I *The Journal of Regional Analysis & Policy*. JRAP 38(2): 130-137.

Johannessen, A., P.A., Tufte, L. Christoffersen (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

Katz, R.L. (1974, september). Skills of an effective administrator. Hentet fra <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Kvale, S., Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2013). *Strategisk Kompetanseledelse*. (3. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Malterud, K.(2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1979). *Mintzberg`s 5 sektors logo* [Maleri]. Hentet fra https://pdfs.semanticscholar.org/a0c3/81613b1c1e4d44e60ff4167d92513d600014.pdf?_ga=2.153927992.1244818162.1583061782-712870874.1583061782

Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Newell, S., Robertson, M. Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*. Second Edition. Palgrave Macmillan.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.

Norsk senter for forskningsdata (2019, 20 november). Hentet fra <https://nsd.no/personvernombud/index.html>

NOU 2015:11 (2015). *Med åpne kort- Forebygging og oppfølging av alvorlige hendelser i helse- og omsorgstjenestene*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/daaed86b64c04f79a2790e87d8bb4576/no/pdfs/nou201520150011000dddpdfs.pdf>

Personopplysningsloven.(2018). Lov om behandling av personopplysninger (LOV-2018-12-20-116). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>

Postholm, M.B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Regjeringen. (2019). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023*. (Meld. St. 7 2019–2020). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-7-20192020/id2678667/>

Roness, Paul G. (1997). *Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sander, K. (2019. 22. september). Forskningsdesign. Hentet fra <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

Sander, K. (2019. 5. september). Metodetriangulering. Hentet fra <https://estudie.no/metodetriangulering/>

Skog, O-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Spesialisthelsetjenesteloven. (2001). Lov om spesialisthelsetjenesten m.m.(LOV-2019-12-20-103). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61>

Statistisk sentralbyrå. (2017, 22. juni). Kvinner dominerer spesialisthelsetjenesten. Hentet fra <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/kvinner-dominerer-spesialisthelsetjenesten>

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

WMA- The World Medical Association (2018, 9 juli). Etical principles for medical research involving human subjects. Hentet fra <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>

Questback (2020). *Questback Essentials 2017-2020*. Hentet fra https://www.questback.com/no/gclid=EAIaIQobChMIjrrErPrk5wIVBKqaCh2ajQ8zEAAYA_SAAEgJo5PD_BwE

Vedlegg 1

«Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere?»

Intervjue guide: Leder

Motivasjon og organiseringsspørsmål:

- Hvor lang erfaring har du som leder?
- Hvor lenge har du vært leder for den enheten du nå har ansvar for?
- Hva er viktig for deg når du skal skape motivasjon hos medarbeiderne for å øke deres faglige utvikling?
- Hva mener du er de tre viktigste personlige egenskapene dine når du skal motivere til økt kompetanse hos dine medarbeidere?
- Hvordan påvirker budsjett og rammer ditt handlingsrom for faglig påfyll?
- Hvordan tror du dine medarbeidere vil beskrive deg som leder av avdelingens kompetanseutvikling?
- Har du skapt systemer og møtearenaer som legger til rette for økt faglig utvikling?
- Hvilken annen støtte mener du eventuelt kan være nyttige for å øke faglige utvikling hos dine medarbeidere?
- Hvilke egenskaper mener du påvirker leder-medarbeider relasjonen?
- Hvilke tre egenskaper hos deg som leder tror du bidrar til å øke motivasjonen til faglig utvikling hos dine medarbeidere?

«Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere?»

Dette skal besvares gjennom følgende forskerspørsmål:

1. Hvilke muligheter har medarbeidere for å påvirke faglig utvikling? Både egen utvikling og avdelingens faglige utvikling?
2. Hvilke egenskaper hos leder er viktig for å stimulere til faglig utvikling?
3. Hvordan påvirker leder-medarbeiderrelasjonen faglig utvikling hos medarbeidere?
4. I hvilken grad påvirker budsjett og rammer mulighet til faglig utvikling?
5. Hvilke systemer og møtearenaer bidrar til å legge til rette for faglig utvikling?

Vil du delta i forskningsprosjektet

"Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse de ulike faktorene som påvirker lederens mulighet og innstilling til å drive fagutvikling i egen avdeling- seksjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Ved å belyse de ulike faktorene som påvirker lederens mulighet og innstilling til å drive fagutvikling av medarbeidere ønsker vi å identifisere om det er avvik mellom hva medarbeidere mener skal til for å oppnå faglig utvikling. Samtidig som vi ønsker å kartlegge hva som er viktig for dem når det kommer til individuelle fagutvikling. Å se medarbeidernes meninger opp mot hva lederen for avdelingen-seksjonen tenker i forhold til de samme faktorene vil være interessant å kartlegge.

Studien er en masteroppgave i Offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet uten en finansiert oppdragsgiver.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av flere ledere som er forespurt å delta på bakgrunn av din ledererfaring i offentlig sektor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien består av individuelle intervjuer hvor dine erfaringer vil være svært viktige for oss i vår analyse av denne problemstillingen. Intervjuene tas opp på båndopptager, for så og bearbeides og analyseres.

Spørsmålene vil omhandle noen organisatoriske spørsmål samt spørsmål om fagutvikling ved din avdeling-seksjon.

Hvis du velger å delta i prosjektet vil intervjuet ta ca. 1 time og vi er takknemlig dersom du har mulighet for deltagelse.

Det er frivillig å delta

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

Studien er godkjent av din arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være Høgskolens veileder og vi som studenter som har tilgang til selve intervjuet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Disse opplysningene vil oppbevares innelåst.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.3.2020. Etter endt studie makuleres alt digitalt og skriftlig materiale.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Prosjektets veileder: Professor i sosiologi Tore Bakken ved Høgskolen i Innlandet

epost: tore.bakken@inn.no

tlf: + 47 62 43 05 09 Vårt personvernombud:

Prosjektansvarlige: Kim Christophersen per tlf: +47 466 45 657

epost: kim.christophersen@as.kommune.no

Mona Martinsen per tlf: +47 414 28 403

epost: mona.martinsen@so-hf.no.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kim Christophersen og Mona Martinsen
Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”*Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere*”? og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i prosjektet og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes 1.3.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

Kjønn

Mann	Kvinne

Alder

20-25	26-30	31-40	41-50	51-60

Din sykepleie erfaring

0-2 År	3-5 År	6-10 År	11-15 År

Kryss for det feltet du mener passer din erfaring best.

Lukkede Spørsmål	1 I liten grad	2	3	4	5	6 Stor grad	Vet ikke?
I hvilken grad mener du økonomisk handlingsrom og overordnede føringer påvirker din leders handlingsrom for din faglige utvikling?							
I hvilken grad opplever du å kunne påvirke den faglige utviklingen i din avdeling?							
I hvilken grad opplever du at din leder er tett på drift?							

I denne delen av spørreundersøkelsen står du fritt til å beskrive og utdype dine erfaringer og forslag med egne ord.

Det må derimot ikke fremkomme din identitet, navn på arbeidssted, din leder eller andre former for gjenkjennbare personopplysninger.

Åpne spørsmål	Beskriv
Hva er viktig for deg når din leder skal skape motivasjon for at du utvikler faglige ferdigheter og økt kunnskap?	
Hvilke systemer og møtearenaer har dere i dag som bidrar til din kompetanseutvikling?	
Savner du noen møtearenaer som ville styrket din faglige utvikling? Hvis ja, hvilke?	
Hvordan påvirker din leder motivasjon for faglig utvikling?	
Hvilke tre personlige egenskaper hos din leder bidrar til å øke motivasjonen til faglig utvikling hos deg?	
Hvilken annen støtte mener du avdelingen din trenger for å øke faglige ferdigheter?	
Hvilke kvaliteter mener du påvirker medarbeider- leder relasjon?	

Takk for at du tok deg tid til å besvare denne spørreundersøkelsen for oss!

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse de ulike faktorene som påvirker lederens mulighet og holdning til å drive fagutvikling i egen avdeling.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Ved å belyse de ulike faktorene som påvirker lederens mulighet og holdning til å drive fagutvikling av medarbeidere ønsker vi å identifisere om det er avvik mellom hva medarbeidere mener skal til for å oppnå faglig utvikling. Samtidig som vi ønsker å kartlegge hva som er viktig for dem når det kommer til individuelle fagutvikling. Å se medarbeidernes meninger opp mot hva ledere for avdelingene tenker i forhold til de samme faktorene vil være interessant å kartlegge.

Studien er en masteroppgave i Offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet. Det foreligger ingen finansiert oppdragsgiver for dette prosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av flere arbeidstakere som er forespurt å delta på bakgrunn av din ansettelse i offentlig sektor.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien består av en spørreundersøkelse hvor dine erfaringer vil være svært viktige for oss i vår analyse av denne problemstillingen. Spørsmålene vil omhandle noen organisatoriske spørsmål samt spørsmål om fagutvikling i din avdeling-seksjon.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien.

Prosjektets veileder: Professor i sosiologi Tore Bakken ved Høgskolen i Innlandet

epost: tore.bakken@inn.no

tlf: + 47 62 43 05 09Vårt personvernombud:

Prosjektansvarlige: Kim Christophersen per tlf: +47 466 45 657

epost: kim.christophersen@as.kommune.no

Mona Martinsen per tlf: +47 414 28 403

epost: mona.martinsen@so-hf.no

Vedlegg 5

Meldeskjema for behandling av personopplysninger	about:blank
 NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA	
NSD sin vurdering	
Prosjektittel	
Hvordan legger leder til rette for faglig utvikling hos medarbeidere?	
Referansenummer	
500950	
Registrert	
27.10.2019 av Mona Martinsen - 180008@stud.inn.no	
Behandlingsansvarlig institusjon	
Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomifag	
Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)	
Tore Bakken , tore.bakken@inn.no, tlf: 47 62 43 05 09	
Type prosjekt	
Studentprosjekt, masterstudium	
Kontaktinformasjon, student	
Mona Martinsen , mona-mar@online.no, tlf: 41428403	
Prosjektperiode	
19.10.2019 - 01.03.2020	
Status	
16.12.2019 - Vurdert	
Vurdering (1)	
16.12.2019 - Vurdert	
 VURDERING	
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 16.12.19 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.	
1 av 2	11.01.20. 02:01