



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena  
Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Yvonne Skarstad Buer  
Cecilie Nilsen  
Anne Marie Stenberg

## Ferie – tilsynelatende enkelt og likevel så vanskelig Mellomlederens opplevelse av ferieplanlegging

RSA935 Prosjektarbeid med samfunnsvitenskapelig metode  
Årsstudium Organisasjon og ledelse, deltid  
2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

## Sammendrag

Ferieplanlegging i en hierarkisk organisasjon, har vi opplevd som utfordrende og frustrerende. Vi har belyst fenomenet og beskrevet forslag til endringer som gjør ferieplanlegging enklere.

Vi fant ingen tidligere studier som belyser liknende problemstillinger. Dette pirret nysgjerrigheten og økte motivasjonen for arbeidet.

For best å belyse lederens opplevelse har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Ved å gjennomføre intervju med seks nivå 4 ledere med personalansvar for turnusarbeidere i en sykehusorganisasjon, har vi gjort en beskrivende (eksplorerende) undersøkelse.

Vi har gjort gode funn som har gitt oss utfyllende kunnskap om fenomenet. Datamaterialet utkrystalliserte fem begreper, som vi har brukt for å beskrivende opplevelsen. Disse er: struktur og standardisering av oppgaver, dataverktøy, mestringsstrategier, forhandlinger og lederstil.

Ferieplanlegging oppleves av nivå 4 leder som en krevende, sammensatt og tidkrevende arbeidsoppgave.

Våre funn viser at opplevelsen bedres av styring, struktur og standardisering av oppgaver. Lederens mestringssevne påvirker handlingsrommet som igjen påvirker opplevelsen. Ved å benytte en styrende lederstil og ha vekt på oppgaven, ser vi at lederen får en bedre opplevelse.

## Forord

Denne prosjektoppgaven er avslutningen på studiet i Organisasjon og ledelse. Vi som skriver oppgaven er tre ledere, med sykepleie- og jordmorutdannelsen i bunn. To av oss jobber som nivå 4 leder i sykehus og den tredje er i dag leder i det private. Hun har mange års erfaring som ansatt i sykehus. Hun har etter sykepleiere utdanningen tatt data utdanning og har mye kunnskap om IT som arbeidsverktøy noe som har vært til uvurderlig nytte i oppgaveskrivingen. Vi har dermed forskjellige utgangspunkt og ståsted, men har dratt nytte av ulik kompetanse og kjennskap til sykehus organisasjonen. Vi har hatt en god og lærerik arbeidsprosess. Vi har jobbet strukturert og benyttet kunnskap og teori fra faget prosjektledelse og hatt god nytte av milepælsplanen.

Vi har hatt gode muligheter for å gjøre undersøkelse i egen organisasjon og det har vært lett å skaffe representative respondenter. Vi ser verdien av å være ansatt i en stor organisasjon når vi skulle gjennomføre en undersøkelse og retter en stor takk til alle respondentene.

Vi retter en stor takk til forelesere ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena. De har gjort fagstoffet interessant for oss og bidratt til at vi har fått økt kunnskap og utviklet oss til tryggere og bedre ledere. Engasjement fra medstudenter har virket inspirerende og vi takker for interessen dere har vist. Vi ønsker også å takke bibliotekar Elin Opheim og bibliotekarene ved høyskolen. Til slutt retter vi en ekstra stor takk til vår veileder Hanne Haave.

Hamar / Løten 07.05.2012

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Forord .....	3
1 Innledning.....	6
1.2 Presentasjon av problemstillingen .....	6
1.1 Oppbygging av oppgaven .....	7
2 Beskrivelse av brukerorganisasjonen .....	8
2.1 GAT og Personalportalen.....	9
3 Presentasjon av teori.....	10
3.1 Organisasjonsstruktur .....	10
3.2 Strukturelle konfigurasjoner .....	10
3.3 Standardisering av arbeidsoppgaver (Oppgavestruktur) .....	11
3.4 Det profesjonelle byråkrati som organisasjonsform .....	11
3.5 Mellomledelse i et teoretisk perspektiv.....	12
3.6 Teori om samspill og motspill.....	12
3.7 Mestringsstrategier .....	13
3.8 Forhandlinger og rollekonflikt .....	13
3.9 Turnusplanlegging .....	14
4 Ledelsesteori .....	16
4.1 Situasjonsbetinget lederstil.....	16
4.2 Situasjonsbetinget lederstil med fokus på medarbeideren eller oppgaven. ....	16
4.2.1 Situasjonsbetinget ledelse med fokus på effektivitet .....	18
5 Metodisk tilnærming.....	20
5.1 Kvalitativ eller kvantitativ tilnærming .....	20
5.1.1 Utvalgsriterier .....	21
5.1.2 Gjennomføring av undersøkelsen .....	21
5.2 Analyse .....	23
5.3 Databehandlingen .....	23

5.4	Kvalitetskontroll av data og analyse.....	23
5.5	Intern gyldighet .....	24
5.6	Kritisk gjennomgang av kilder og informasjon av kildene.....	24
5.7	Hvor troverdig var kildene?.....	25
5.8	Etikk og anonymitet.....	25
5.9	Kritisk drøfting av kategoriseringen .....	26
5.10	Validere sammenhenger .....	26
5.11	Er resultatene pålitelige?.....	26
6	Drøfting og analyse av intervjuene. ....	27
6.1	Struktur og standardisering av oppgaver .....	27
6.1.1	Styrende bestemmelse - «Er du uenig må du gå til min leder» .....	27
6.1.2	Kryssende interesser .....	28
6.1.3	<i>Uforutsigbarhet</i> - “Det med den uforutsigbarheten vil jeg si er den største utfordringen ” .....	29
6.1.4	Regler og rutiner - “Vi lagde bare en protokoll. Det var greit” .....	30
6.1.5	<i>En stor arbeidsoppgave</i> - “Begynner å grue meg i august for neste sommer” .....	31
6.2	Dataverktøy for ferieplanlegging – “Dusteopplegg på godt norsk ” .....	33
6.3	Mestringsstrategier - “Jeg aksepterer å være upopulær... ” .....	34
6.4	Forhandling - “Jeg er veldig sånn forhandler, jeg” .....	36
6.5	Lederstil - “Er jeg firkanta så er jeg firkanta ” .....	37
7	Konklusjon/avslutning.....	42
	Litteraturhenvisninger.....	44
	Vedlegg 1: Intervjuguide .....	45

## 1 Innledning

Vi hadde det tidlig klart for oss at oppgaven vår skulle handle om ledelse og ferieplanlegging. Ferie er viktig for oss mennesker. Det er en hygienefaktor som skaper trivsel og motivasjon. Blir det tull og rot med ferieplanlegging reagerer den ansatte. Vi ønsket å skrive om ledelse og en aktuell problemstilling i vår arbeidshverdag. Tidlig fant vi ut at vi ville undersøke mer om fenomenet ferieplanlegging.

Arbeidet med ferieplanlegging er en av lederoppgavene som særlig to av oss har erfart som frustrerende og krevende. Vår erfaring er at ferieplanlegging er utfordrende å gjennomføre på en slik måte at både medarbeider og leder er fornøyd med prosessen og resultatet. Vi har derfor en oppfatning om at ferieplanlegging for turnusarbeidere og deltidsansatte byr på mange og store utfordringer for mellomlederen. Gjennom samtaler med andre ledere i samme organisasjon har vi fått bekreftet at det er et aktuelt tema som stadig er gjenstand for diskusjon i ledersamlinger. Vi har en oppfatning om at oppgaven er sammensatt og krevende men likevel oversett og lite undersøkt.

Gjennom undersøkelsen vi skal gjennomføre ønsker vi å oppnå økt forståelse og kunnskap, og at eventuelle behov for endringer avdekkes. Vi ønsker at resultatet skal øke organisasjonens kunnskap om temaet og kunne inspirere til å løse oppgaven bedre og at organisasjonen vil ha nytte av arbeidet vårt.

### 1.2 Presentasjon av problemstillingen

Vi startet med et ønske om å beskrive hvordan ferieplanleggingen gjennomføres. Underveis endret vi fokus mot mellomlederens opplevelse av oppgaven. En opplevelse er mer subjektiv og gir mer nyansert informasjon og utfyllende kunnskap om et fenomen. Vi har avgrenset problemstillingen til å gjelde nivå 4 ledere, fordi de står i direkte kontakt med den ansatte og fordi alle i prosjektgruppa selv er mellomledere. Med bakgrunn i dette har vi valgt følgende problemstilling:

#### **Hvordan oppleves ferieplanlegging for nivå 4 ledere i et sykehus i Innlandet?**

Opplevelse forstår vi her som en personlig fortolkning av fenomenet. Et eksempel på en opplevelse hentet fra våre data, er at ferieavviklingen oppleves som et «mareritt».

Med planlegging mener vi lederens måte å ivareta hver enkelt medarbeiders rett til å avvikle ferie i henhold til lover, avtaler og driftsmessige hensyn. GAT og Personalportalen er to av IT støttesystemene som benyttes i dette arbeidet.

Nivå 4 leder er en mellomleder med direkte personalansvar, i denne sammenheng avdelingsleder for sengepost. Disse medarbeiderne er turnusarbeider som jobber dag-, kveld- og nattevakter.

I følge ferielov og tariffavtale har ansatte i SI rett på fem uker ferie. I hovedsak avvikles fire uker på sommeren og den femte ferieuken, som også omtales som restferie, avtales individuelt.

Hvordan lederen opplever ferieplanleggingen, mener vi si stor grad påvirkes av hvordan lederen mestrer oppgaven. Mestringsstrategier blir derfor interessant og vil drøftes i oppgaven. Vi har en antagelse om at en leder som legger mer vekt på struktur og det å få gjennomført oppgaven fremfor å ta individuelle hensyn, har en bedre opplevelse enn lederen som er veldig opptatt av å tilfredsstille den enkelte medarbeiders ønsker.

For å søke svar på problemstillingen har vi gjennomført en intervjuundersøkelse og avdekket flere områder som tilsammen er viktige for lederens opplevelse av ferieplanlegging. For å kunne drøfte opplevelsene har vi systematisert sitater under følgende begreper: struktur og standardisering av oppgaver, dataverktøy, mestringsstrategier, forhandling, lederstil.

I oppgaven fremstilles opplevelsen, beskrevet i intervjuene, på to måter. Den ene måten er at respondenter forteller om sin opplevelse. Den andre er at vi tolker respondentens opplevelse. Ferieplanlegging som arbeidsoppgave er undervurdert i forhold til arbeidsmengde. Det er en tidkrevende og stor arbeidsoppgave.

## **1.1 Oppbygging av oppgaven**

Etter å ha presentert problemstillingen i kapittel 1, vil vi i kapittel 2 presentere brukerorganisasjonen med relevante begreper. I kapittel 3 og 4 vil vi redegjøre for teori som er relevant for analyse av våre data. I kapittel 5 redegjør vi for metode benyttet i undersøkelsen. I kapittel 6 knytter vi empiri til teori gjennom å analysere og drøfte intervjuene. Oppgaven oppsummeres og konkluderes i kapittel 7.

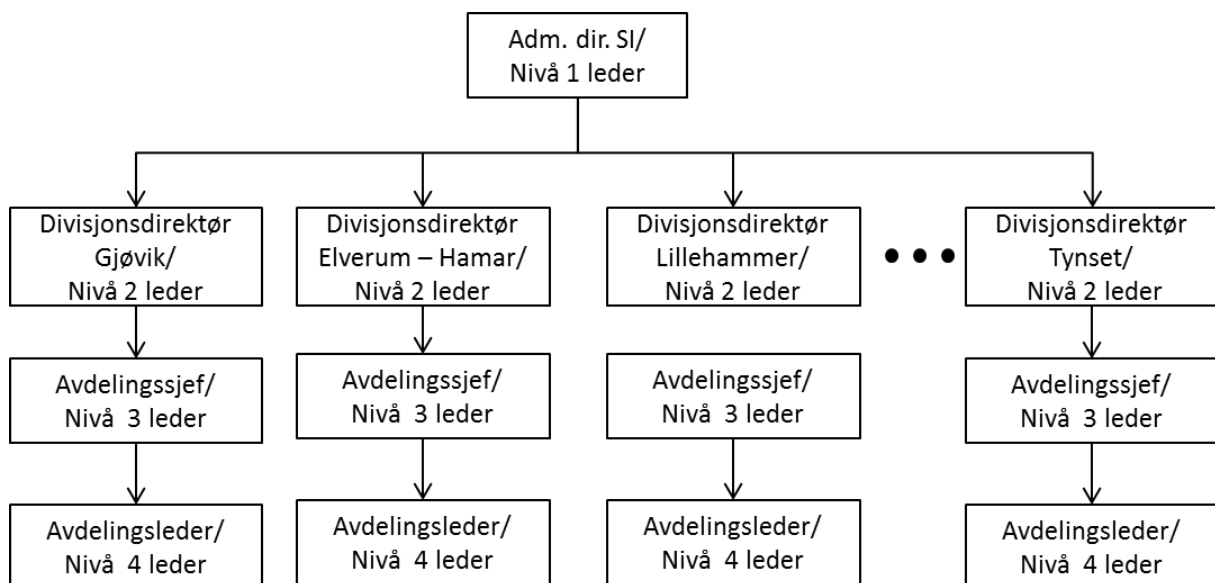
## 2 Beskrivelse av brukerorganisasjonen

Vi ønsker å beskrive ferieplanlegging i en sykehusorganisasjon i Innlandet. I oppgaven brukes betegnelsen SI. Organisasjonen består av toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, tekno- og støtte struktur. I SI betegnes toppledelsen som nivå 1- og 2 ledere. Mellomledelsen betegnes som nivå 3- og 4 ledere. Nivå 4 lederens oppgave skiller seg fra resten av ledelsen i helseforetaket, ved å ha direkte ansvar og kontakt med den operative kjernen. De kan ha direkte personalansvar for 4 til 40 ansatte.

Den operative kjernen betegner de ansatte på sengepost og spesialavdelinger.

Spesialavdelinger er i denne sammenheng avdelinger med behov for spesiell kompetanse som for eksempel operasjons- og intensivsykepleiere.

SI har en hierarkisk oppbygging, der beslutning følger linjen i organisasjonen vertikalt (se fig. 2 Organisasjonskart under).



Figur 2. Organisasjonskart SI

Fastsetting av ferie avgjøres og påvirkes av beslutninger på flere nivåer i ledelsen, samt stabssystemer horisontalt i organisasjonen. Måten ferieplanlegging utføres på, er påvirket av rutiner og systemer for koordinering i organisasjonen. I SI er det lagt føringer fra toppledelsen om at restferier avvikles uten innleie og ikke på natte- og helgevakter.

Støttestrukturen i SI består blant annet av HR avdeling (tidligere betegnet: personalavdelingen), IT avdeling, sentralbord og avdeling for lønn. Støttestrukturen er ikke



involvert i produksjonen, men nødvendig for at organisasjonen skal fungere.

Teknostrukturen (se kapittel: 3.2) inngår heller ikke i selve produksjonen, men påvirker organisasjonen gjennom å utforme planer, rutiner og drive opplæring eller økonomikontroller. I SI er teknostrukturen organisert som en del av administrasjonen og fungerer på et overordnet plan over alle divisjonene.

SI bruker datasystemet GAT, for å planlegge og organisere den daglige driften. Datasystemet fungerer som et bindeledd mellom linjeledelsen og stabsfunksjonene. HR avdelingen registrerer antall feriedager den enkelte har rett på. Nivå 4 lederen registrerer planlagt og avvirket ferie. Systemet krever et tett og godt samarbeid mellom lederen og stabsavdelingene.

## **2.1 GAT og Personalportalen**

I SI brukes to datasystemer for arbeidstids planlegging og personal administrasjon; GAT og Personalportalen. GAT er et arbeidsplansystem hvor både leder og HR avdeling kan gjøre registreringer. I GAT utarbeider man turnusplaner og fører oversikt over daglig bemanning, samt registrerer ferie og annet fravær. Systemet teller både arbeids – og virkedager den enkelte har avvirket ferie. Selve utregningen av feriedager kommer ikke frem i disse systemene. Systemene opererer med antall feriedager den enkelte har rett på i henhold til ferieloven.

I Min GAT kan den ansatte følge med på antall arbeidsdager han har avvirket ferie, men ikke antall arbeidsdager han har rett på ferie i henhold til gjennomsnittsberegning. Det er derfor vanskelig å få oversikt og det kan skape mistillit. Når leder har registrert noe i GAT låses dette etter en viss tid, det er derfor ikke mulig for leder å gå inn å gjøre rettelser uten å kontakte HR avdelingen.

Personalportalen er et system tett integrert med GAT. Det er lønns- og HR avdeling som legger inn opplysninger i Personalportalen. Leder må sende forespørsel eller melding for at noe skal endres i dette systemet. Dataoverføringen skjer automatisk fra GAT til Personalportalen. Noen av opplysningene overføres hver natt mens opplysninger om ferie overføres en gang i uka.

### 3 Presentasjon av teori

Organisasjonsteori gir et grunnlag for å forklare hvordan ferieplanlegging påvirkes av systemer i organisasjonen og er en sammensatt oppgave for mellomlederen. En organisasjon defineres av Jacobsen og Thorsvik som ”*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*” (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s. 13).

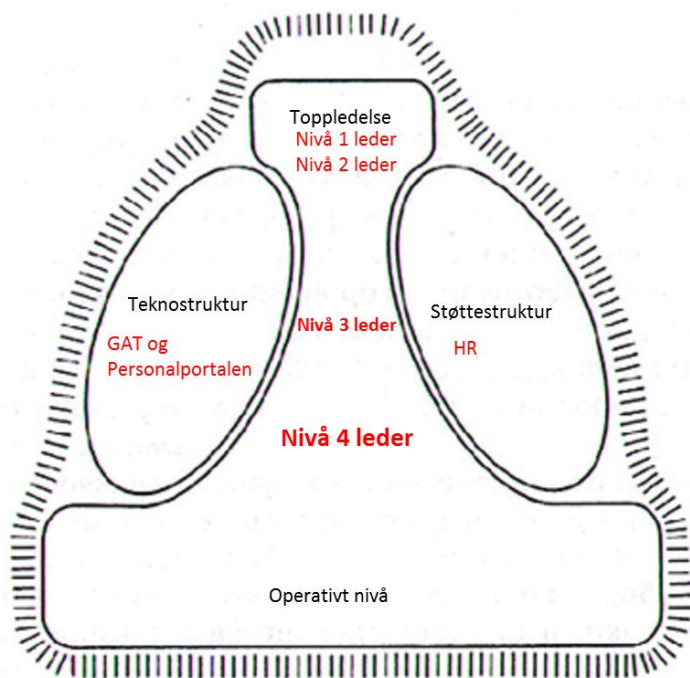
#### 3.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er med å skape fokus ved å begrense hva den enkelte skal ha ansvar for. Strukturen virker også koordinerende. Ved å bruke regler, rutiner og belønningssystemer og formelle strukturer, er sjansen større for at personer opptrer som en samkjørt gruppe. Formell organisasjonsstruktur viser til fordeling av autoritet og beskriver systemer for styring og koordinering av arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s. 65).

#### 3.2 Strukturelle konfigurasjoner

Strukturelle konfigurasjoner viser hvor mellomlederen befinner seg i en organisasjon. Teorien viser at mellomlederen forholder seg til et sammensatt system. Henry Mintzberg beskriver at en organisasjon består av fem hoveddeler. Toppledelse –, mellomledelse- og operativ kjerne, tekno -og støttestruktur. Toppledelsen og mellomledelsen utgjør linjeledelsen. Tekno- og støttestruktur utgjør det man kaller stabsfunksjoner.

Stabsfunksjonene betegnes av Mintzberg som tekno- og støttestruktur. Stabsfunksjonene er nødvendig for at organisasjonen skal fungere (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s. 87). Se fig. 3.2 under.



Figur 3.2: SI's ledernivåer innplassert i Mintzbergs figur for strukturell konfigurasjon

### 3.3 Standardisering av arbeidsoppgaver (Oppgavestruktur)

Standardisering av arbeidsoppgaver er en koordineringsmekanisme hvor man bruker regler, skriftlige rutiner og prosedyrer. For mellomlederen kan en standardisering via regler eller rutiner gjøre oppgaven enklere. Man oppnår at de ansatte behandles likt fra gang til gang, noe som skaper forutsigbarhet og er med på å hindre misnøye. Ved å følge bestemte regler og rutiner, kan lederen bruke mindre tid og det kan hindre kostbare beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s.75).

### 3.4 Det profesjonelle byråkrati som organisasjonsform

Mintzberg beskriver «Det profesjonelle byråkrati», som en organisasjon med sterk profesjonalisering. Her er den operative kjerne tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet.

Organisasjonen kjennetegnes ved at beslutningsmyndighet er delegert til de ansatte i faglige spørsmål. Strukturen er sterkt spesialisert. Den profesjonelle medarbeider har fokus på utøvelse av eget fag og kan mangle interesse og vilje for å se arbeidet i en organisasjonssammenheng. Mellomlederens oppgave er å ivareta både økonomiske og faglige

ressurser. Det kan være vanskelig for den profesjonelle medarbeider å forholde seg til styrende bestemmelser med økonomisk begrunnelse (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s.91).

### **3.5 Mellomledelse i et teoretisk perspektiv**

Mellomledelsen oppgave er å føre tilsyn med og koordinerer produksjonen. Mellomlederen har en viktig oppgave ved å formidle informasjon fra det operative nivået oppover i organisasjonen og de er talerøret nedover i organisasjonen, fra toppledelsen til den operative kjernen (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s.87).

Mellomlederens misjon blir å koordinere og planlegge den operative driften, men også ”megle” mellom topp og bunn i organisasjonen. Jan Merok Paulsen beskriver fire forskjellige handlingsrom for mellomledelse ved en modell med fire kvadrater. Han har beskrevet de fire kvadrater med hver sin metafor; advokaten, meglere, koordinator og liaison. De fire rutene illustrerer mulighet for innflytelse og påvirkning i mellomlederrollen. Hvert av rommene må utnyttes for å skape handlingsrom, og hvordan disse utnyttes blir det avgjørende kriteriet for ledelse. Rommene i modellen kan sees på som kanaler for innflytelses. Innflytelsen er toveis, både “nedover” mot eget fagmiljø og “oppover” mot sentralledelsen. I følge Jan Merok Paulsen viser nyere forskning på kunnskapsorganisasjoner at mellomlederens innflytelse er mer omfattende enn tidligere antatt. ( 2008)

### **3.6 Teori om samspill og motspill**

Lederen kan føle seg presset i en situasjon med ønsker og krav fra både topp og bunn i organisasjonen. I en organisasjon står medlemmene i kontinuerlig interaksjon med hverandre. Forholdet kan utvikle seg i to retninger; samspill eller motspill. Det er mange og motstridene mål på alle nivå i en organisasjon og målkonflikter er en naturlig del av hverdagen. Lederoppgaven er å formidle lover og bestemmelser fra toppledelsen til den operative kjernen på en måte som får ansatte og ledelsen til å ha lik målsetting. Den overordnede har myndighet til å regulere den underordnede adferd. Dersom den overordnede legger liten vekt på de underordnede interesser, kan det lettere oppstå motspill og opportunistisk adferd. Styring fra toppledelsen kan gjøre det vanskelig for mellomlederen å imøtekomme underordnede interesser. Det kan oppstå motspill fra de ansatte som ikke får det de ønsker. Slik adferd er ofte belastende for leder og kan påvirke arbeidsmiljøet i negativ retning( Busch, Vanebo, 2001).

### 3.7 Mestringsstrategier

Ledere på mellomledernivå blir utsatt for mye stress også i forbindelse med ferieplanleggingen. Vi skal ikke gå inn på stressbegrepet bortsett fra at vi bruker det som et negativt ladet ord som beskriver en opplevelse. Vi vil se på mestringsstrategier som brukes for å håndtere stress. *“Mestring defineres som en prosess der man analyserer og evaluerer for så å beslutte noe om hvordan man skal beskytte seg mot uønskede virkninger av stress”*(Kaufmann og Kaufmann, 2009). Helsedirektoratet har følgende definisjon av mestringsstrategier: *“Mestringsstrategier defineres som flere handlinger eller væremåter som til sammen sier noe om hvordan vi møter ulike situasjoner. Det er uhensiktsmessige og hensiktsmessige mestringsstrategier”*. (Helsedirektoratet, 2012)

Vi vil i oppgaven gå nærmere inn på hvordan mellomlederen behersker strategiene som velges i arbeidet med ferieplanleggingen. Hvorvidt de mestres, vil bli drøftet opp mot følgende kjennetegn ved mestring.

Kjennetegn på en person som mestrer:

- Aktiv handlende - *til forskjell fra passivt reagerende*
- Vil prege og styre- *ikke bare tilpasse seg*
- Styrer i ønsket overordnet, retning - *til forskjell fra kun å kontrollere*
- Bidrar positivt i arbeidsmiljøet- og *“opplever” ikke bare individuelt*
- Oppnår langsiktig effekt - og *ikke bare håndtering av den konkrete situasjonen*
- Utvikler seg gjennom mestringserfaring- *til forskjell fra å legge den bak seg*

(Amble m.fl., 2003)

### 3.8 Forhandlinger og rollekonflikt

Ønsker den ansatte seg ferie på tidspunkt det i utgangspunktet ikke er mulig, kommer lederen i en forhandlingssituasjon med den ansatte. Forhandling defineres av Jørn K. Rognes som *“Når to eller flere parter med delvis motstridene interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de”*( Rognes, 2010, s.13 ). Lederen er avhengig av den ansattes vilje til å stille opp for avdelingen ved senere anledninger og kan bruke dette som et forhandlingsgrunnlag. Den ansatte vet at lederen er avhengig av at han kan stille opp i andre situasjoner. På denne måten kan man se på det som en fordelingsforhandling med to

parter som forhandler om ett gode; fritid. I en fordelingsforhandling vil man få en vinner og en taper. Lederens styringsrett gjør at det bare til en viss grad kan sees som en forhandling. Er ønsket til den ansatte for urimelig i forhold til drift og økonomi, har lederen ansvar for å ta en beslutning og se bort fra medarbeiders ønske om forhandling.

Det er ikke uvanlig at lederen kan oppleve å være i en rollekonflikt. Hun kan ønske å svare ja til en ferieforespørsel. Det å ivareta den ansattes interesser tror hun bidrar til økt arbeidsmotivasjon. Samtidig vet hun at det gir dårligere økonomi og ut ifra det, ønsker hun å svare nei. Lederen og medarbeideren kan gjøre om en fordelingsforhandling til en integrasjonsforhandling gjennom å tilføre flere goder som man forhandle om (Rognes, J.K, 2010, s. 59). For eksempel kan en medarbeider foreslå å ta på seg vakter på et tidspunkt det er problemer å få vikarer, mot at hun får fri på dager hun strengt tatt ikke har krav på. På den måten blir både leder og medarbeider vinner i forhandlingen.

### 3.9 Turnusplanlegging

I oppgaven belyser vi ferieplanlegging for ledere som har direkte ansvar for ansatte som jobber turnus, både i hel- og deltidstilling. Ferieloven inneholder ingen bestemmelser om hvordan feriefritiden skal organiseres for arbeidstakere som arbeider etter en arbeidsplan med ulik arbeidstid fra uke til uke. Partene bør imidlertid ha felles forståelse av at ferien inndeles på en slik måte at det blir rimelig samsvar mellom antall arbeidsdager og fridager. Ferieloven sier heller ikke at ferien skal starte på en mandag, den kan like gjerne regnes fra onsdag til tirsdag. For arbeidstakere som arbeider etter en arbeidsplan med gjennomsnittsberegning av arbeidstiden, bør ferieåret så langt mulig sees i sammenheng slik at den femte ferieuken kan tilpasses de planer man har for avviklingen av hovedferien (Kommunenenes sentralforbund, 1996).

For personer som jobber turnus varierer antall arbeidsdager i ukene og dermed har det vært naturlig å ta utgangspunkt i antall arbeidsdager den enkelte har krav på ferie. Man tar antall arbeidsdager i turnusen og deler på antall uker turnusen går over. Det tallet multipliseres med fem uker. Det regnes ut hvor mange av arbeidsdagene som benyttes i sommerferien. De resterende arbeidsdagene avvikles som restferie, enten som enkelt dager eller i uker hvor antallet arbeidsdager tilsvarer resterende feriedager. Det er også tradisjon på mange avdelinger for at restferien avvikles som enkelt dager, spesielt for de i deltidstillinger.

Ved fastsetting av ferie bør en så langt det er mulig se til at det ikke oppstår systematiske skjevheter for den enkelte arbeidstaker, og at skjevheter blir korrigert ved neste års ferie. (Kommunenes sentralforbund, 1996).

## 4 Ledelsesteori

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdninger og atferd.(Jacobsen og Thorsvik, 2010)

Lederen skal planlegge ferien hvor det skal tas hensyn til driften samtidig som medarbeideren skal ivaretas.

### 4.1 Situasjonsbetinget lederstil

En av retningene innenfor ledelsesteori er opptatt av hvordan leder kan oppnå høy ytelse fra en gruppe gjennom å innta ulike lederstiler(Jacobsen og Thorsvik s. 397). Dette illustreres godt i ”Ledergitteret” som er en illustrasjon på om en leder skal ta menneskelige eller produksjonshensyn i sin tilnærming til medarbeider. Velger leder noe midt imellom legger lederen vekt på å finne et godt nok kompromiss mellom organisasjonens krav til produksjon og effektivitet og hensynet til medarbeideren. Det å imøtekomme medarbeidernes krav til ferieavviklingen er et dilemma mellom hensynet til avdelingens drift og hensynet til medarbeiderens familie og det sosiale liv, som her defineres som menneskelige hensyn. Vi vil her presentere ulike lederstiler som vi mener har relevans for oppgaven da de viser hvordan situasjonsbetinget ledelse påvirker forholdet leder-medarbeider og oppgaven som skal utføres.

### 4.2 Situasjonsbetinget lederstil med fokus på medarbeideren eller oppgaven.

Hersey og Blanchard har en teori på situasjonsbetinget ledelse som nettopp viser ulike lederstiler tilpasset enhver medarbeider/oppgave. (Jacobsen og Thorsvik, 2010) Den illustrerer to dimensjoner 1) motivert/umotivert 2) kunnskap/ikke kunnskap. Når det gjelder klassifisering av lederstiler, velger Hersey og Blanchard å skille mellom støttende og styrende lederstil. Dette skillet er nokså likt skillet mellom relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil i Fiedlers teori. Vi vil derfor i denne oppgaven redegjøre for begge teoriene og benytte de i analysen av studiet. Hvordan disse lederstilene kombineres, viser vi med følgende eksempel:

I en fødeavdeling skal det innføres et nytt fødedatasystem. For jordmødrene er dette enkelt ut i fra deres tidligere erfaring og kunnskap med data. De har i mange år dokumentert fødslene elektronisk. Det nye systemet forutsetter at alle ansatte i avdelingen dokumenterer elektronisk. For barnepleiere som ikke har gjort dette tidligere er dette vanskelig. De er i forskjellig grad motiverte ut i fra alder, men de har alle manglende kunnskap om fødedata.



Leder vil i en slik situasjon innta en delegerende stil ovenfor jordmødrene. Svakt styrende og svakt støttende. De er en typisk yrkesgruppe i et profesjonsbyråkrati hvor faglig selvstendighet er stor. Når det gjelder barnepleierne er det behov for individuell styring ettersom motivasjonen er forskjellig, men kunnskapen er liten hos alle og der må leder være sterkt styrende for alle. Lederen vil her veksle mellom overtalende og instruerende stil. De nære sosiale relasjonene til medarbeiderne vil ofte fylle lederrollen med de sosiale funksjoner knyttet til det å oppmuntre, støtte og ikke minst motivere. (Jacobsen og Thorsvik, 2010)

Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet for motivasjonsfaktorer, da de motiverer de ansatte til bedre prestasjoner. Faktorer relatert til mistrivsel kalte han for hygiene faktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s. 227). En av faktorene er forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet. Ferien er en stor del av vår fritid. Noe vi planlegger i god tid og ser fram til hele året. Ferie er en viktig hygiene faktor. Medarbeiderne ønsker forutsigbarhet rundt ferien. Når ledelsen går inn og styrer ferien kan det skape misnøye hos medarbeiderne i våre avdelinger. Medarbeiderne blir ikke tilfreds og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Praksisen i SI, er at hver avdeling kan ha sitt system for hvordan medbestemmelse til de ansatte er. Det er derfor interessant å se på hvordan dette påvirker arbeidet med ferieplanleggingen. Medarbeiderens motivasjon til å tilpasse seg prosedyrene i ferieplanleggingen er individuelle. Motivasjonen kan skapes ut i fra egne behov for ferie snarere enn avdelingens behov for å avvikle ferien innenfor en ramme. Utfordringen lederen har er å motivere medarbeiderne til også å tilpasse seg avdelingens krav til forsvarlig drift døgnet rundt.

#### 4.2.1 Situasjonsbetinget ledelse med fokus på effektivitet

Fiedler hevder at for å fremme effektivitet blant underordnede, må lederen ha innflytelse. Effektivitet er her at ferieavviklingen foregår etter organisasjonens krav til budsjett. Eller sagt på en annen måte. At medarbeiderne tar ferie når kostnadene er minst for avdelingen. Innflytelse er ikke et spørsmål om personlige egenskaper, men om sosiale relasjoner og dermed om makt og autoritet (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s. 401). Arbeidsplassen har en sosial struktur. Det betyr at forholdet mellom mennesket må sees i sammenheng med flere andre relasjoner. Slik dannes sosiale enheter som binder oss alle til et større system (Fyrand, 2005, s. 31). Det gjelder relasjonen til nærmeste leder og til hver enkelt av kollegaene. For å utføre en oppgave er vi avhengig av dette sosiale nettverket. I følge Radcliff-Brown kan sosiale strukturer bare forstås og beskrives ved det atferdsmønsteret som er et resultat av enkeltpersoner eller grupper tilpasning til hverandre (Referert i Fyrand, 2005, s. 31). Fiedler utviklet en modell som presiserer tre sentrale trekk ved situasjonen som er antatt å være av betydning for lederens rolle og mulighet til å påvirke de ansatte.

##### 1. Forholdet mellom leder og medarbeider.

Denne dimensjonen kan måles ut i fra kriterier for i hvilken grad lederen er generelt akseptert av medarbeiderne, og hvor god eller dårlig atmosfæren er mellom leder og medarbeideren. Dette vil også komme tydelig frem i en forhandlingssituasjon.

##### 2. Oppgavestruktur

Denne situasjonen er avhengig av hvor klart målene er definert, om resultatet er godt eller dårlig, er det få eller mange prosedyrer for å løse oppgaven, og om det er en eller flere løsninger som kan aksepteres.

##### 3. Stillingsmakt

Denne dimensjonen kan måles ved å spesifisere i hvilken grad lederen har kontroll over bruk av belønning og sanksjoner i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s. 402). Når det gjelder hvilke lederstil som er best egnet i de ulike situasjonene er Fiedlers hypotese at en oppgaveorientert leder vil fungere best i situasjoner som er svært gunstige eller svært ugunstige for leder, mens en relasjonsorientert leder vil fungere godt i situasjoner som er delvis gunstig eller delvis ugunstig. Vi skal i vår oppgave se nærmere på hvilken lederstil som er best egnet ved ferieavviklingen.



## 5 Metodisk tilnærming

Vi ønsker å undersøke hvordan nivå 4 ledere i et sykehus opplever ferieplanlegging. En vanlig og anbefalt tilnærming av undersøkelse av et fenomen, er å sjekke om det er gjort andre undersøkelser på fenomenet. Vi søkte etter artikler og undersøkelser som var relevante med tanke på problemstilling i solide søkebaser hos biblioteket på egenhånd. Da vi ikke fant noen relevante artikler søkte vi hjelp av bibliotekar. Heller ikke hun fant artikler vedrørende ferieplanlegging for turnusarbeidere.

Det hadde vært en stor fordel om vi hadde funnet dokumentasjon. På en annen side er det litt spennende at vi ikke fant at liknende undersøkelser er gjennomført. Det betyr kanskje at vi er først ute og at våre funn vil kunne være interessante for andre enn oss, siden vi ikke har funnet empirisk informasjon om dette. Mangel på tilsvarende undersøkelser kan også bety at problemstillingen ikke oppfattes som relevant. Siden alle tre i prosjektgruppa selv har følt problematikken på kroppen og har diskutert problemstillingen med mange andre, føler vi oss trygge på at resultatet av undersøkelsen vil være interessant. For andre som jobber med tilsvarende arbeidsoppgaver også i andre foretak vil det også kunne være interessant. Vi håper og tror at resultatet kan inspirere andre til å studere fenomenet videre.

### 5.1 Kvalitativ eller kvantitativ tilnærming

Da vi startet arbeidet med prosjektoppgaven ønsket vi å finne tiltak som kunne bedre opplevelsen av ferieplanlegging. Når vi diskuterte dette fant vi ut at vi vet for lite om fenomenet til å kunne si noe om tiltak. Vi fant som nevnt heller ikke artikler eller undersøkelser som direkte belyser problemstillingen. Vi endte derfor opp med en eksplorerende problemstilling. I følge Jacobsen (2011) egner et intensivt, beskrivende undersøkelsesdesign seg, når vi ønsker å forstå eller å forklare hva som skjer i en spesiell situasjon eller en spesifikk hendelse. I vårt tilfelle ønsker vi å forstå og forklare hvordan ferieplanleggingen oppleves av nivå 4 ledere i helseforetaket. Jacobsen hevder videre at intensive case-studier med vekt på å beskrive i detalj hva som finner sted, hører hjemme her. Han hevder videre at kvalitativ tilnærming egner seg best hvis vi skal utvikle nye teorier og hypoteser (2011). Målet vårt med denne undersøkelsen er nettopp å komme frem til hypoteser vedrørende tiltak som vil kunne bedre opplevelsen av ferieplanleggingen i helseforetaket.

De ulike undersøkelsesmetodene har sine styrker og svakheter. Vi vurderte muligheten av å benytte metodetriangulering gjennom å foreta en kvalitativ tilnærming før en kvantitativ tilnærming. Dette for å begrense de negative sidene å utnytte de positive ved de ulike metodene (Jacobsen, 2011). En tanke var å begynne med noen intervjuer for å belyse problemstillingen nok til å kunne lage gode spørreskjemaer. Da ville vi fått data fra et betydelig større antall respondenter og dermed økt den eksterne gyldigheten. Økning av den eksterne gyldigheten gjør at resultatet også vil være mer gyldig for andre sammenhenger som for eksempel ved et annet helseforetak. Av hensyn til tidspress og det faktum at vi ikke er erfarne i å gjennomføre empiriske undersøkelser, begrenset vi oss til kun en undersøkelsesmetode, nemlig intervju.

Med bakgrunn i teorien mener vi det er mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming for å se sammenheng mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2011, s. 131). Vi ville se på hvordan nivå 4 lederne (individ) opplever ferieplanleggingen i helseforetaket (kontekst).

### **5.1.1 Utvalgsriterier**

Hele populasjonen vil kunne være alle nivå 4 ledere i norske sykehus. Vi har valgt å konsentrere oss om vår egen organisasjon da det er denne vi selv har best mulighet til å undersøke og eventuelt være med å endre.

Etter å ha mottatt godkjenning av direktøren, sendte vi mail til 18 nivå 4 ledere med informasjon om undersøkelsen og forespørsel om intervju. Vi gjorde et strategisk utvalg gjennom kun å intervjuere ledere for avdelinger med turnusarbeidere. Ut i fra vår erfaring er dette avdelinger som har de største utfordringer når det gjelder å sørge for forsvarlig bemanning til en hver tid. 7 av 18 ønsket å bli intervjuet. Vi ønsket bredde og variasjon, så vi var fornøyd med at disse representerte de to lokasjonene vi var mest interessert i og representerte begge kjønn. Etter å ha intervjuet seks respondenter så vi at vi ikke fikk frem ny informasjon, noe som er et normalt stoppunkt ved intervju som undersøkelsesmetode. Av den grunn og av ressurshensyn, intervjuet vi derfor ikke den siste respondenten.

### **5.1.2 Gjennomføring av undersøkelsen**

Vi benyttet ansikt-til-ansikt intervju fordi det er sannsynlig at personer har lettere for å snakke om følsomme tema ved denne formen. Det blir også lettere å skape et klima av fortrolighet og

undersøkelser viser også at intervjuobjektene ikke har så lett for å lyve ansikt-til-ansikt som for eksempel i et telefonintervju (Frey & Oishi referert i Jacobsen, 2011, s. 143). En annen fordel med ansikt-til-ansikt intervju, er at intervjuer får med seg den nonverbale kommunikasjonen i tillegg.

Med henvisning til konteksteffekten hevder Jacobsen at kunstige omgivelser har en tendens til å medføre at respondenten gir kunstige svar (2011). Vi valgte derfor å gjennomføre intervjuet på respondentens eget kontor. Vi opplevde at en av respondentene svarte på en telefon under intervjuet. Dette tok litt tid fra intervjuet, men man var raskt tilbake i “intervju-modus”.

Vi valgte å benytte så lav struktureringsgrad som mulig, for å få mest mulig informasjon om fenomenet ved å påvirke respondenten minst mulig. Det vil si at vi ønsket at respondenten snakket mest mulig fritt om ferieplanleggingen. Vi ønsket å få svar på noen bestemte spørsmål og hadde derfor utformet en intervjuguide uten sekvens, som vi benyttet som en “sjekklister” (se vedlegg 1).

Vi tenkte at det ville være voldsomt om alle 3 i gruppa møtte opp til intervjuet. De ble derfor gjennomført av to. En var hovedintervjuer og en tok notater og kom med oppfølgingsspørsmål ved behov. Denne fordelingen ble respondentene opplyst om i starten av intervjuet sammen med generell informasjon om hvorfor vi gjennomførte undersøkelsen (se vedlegg 1).

Gruppeintervju var ikke aktuelt her, fordi vår oppfatning er at det vil være vanskelig for alle å slippe til med sine synspunkter i en gruppe med nivå 4 ledere.

Vi valgte å benytte båndopptaker under intervjuene, for å sikre god kvalitet på rådata. I følge Jacobsen (2011), kan selve noteringen ha en positiv effekt på respondenten gjennom at han får en opplevelse av at det han sier er viktig. Ved å notere noe opprettholder vi den effekten samtidig som båndopptakeren sikrer kvaliteten på rådata og hadde fokus på å være aktive lyttere og tillitsvekkende.

Vi transkriberte alle intervjuene for å sikre at sitater som benyttes gjengis korrekt i tillegg til at det gjorde oss bedre kjent med dataene.

## 5.2 Analyse

Vi hadde ikke tilgang til artikler eller andres beskrivelser i dette prosjektet. Vår analyse består derfor av sammenstilling av de 6 intervjuer vi selv har gjort.

## 5.3 Databehandlingen

Våre data kommer kun fra våre intervjuer og er dermed en førstehåndskilde. Vi benyttet den hermeneutiske spiralen (se fig. 5.3 under) ved analysen av de transkriberte intervjuene.



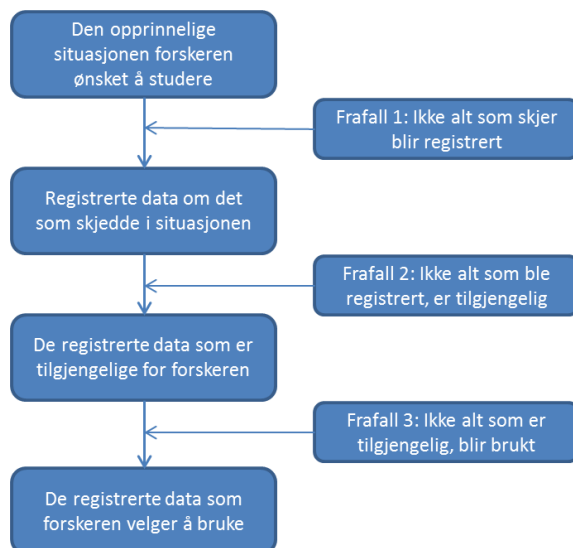
*Figur 5.3 Den hermeneutiske spiral*

Vi begynte innerst i spiralen med de transkriberte intervjuene. Vi tok for oss et intervju om gangen som ga oss et inntrykk av fenomenet per person. Så grovsorterte vi data fra alle intervjuene i kategorier. I dette arbeidet så vi behov for å legge til- og endre noen av kategoriene. Dernest systematiserte vi dataene i et regneark med respondenter på den ene aksene og kategoriene på den andre. Ved hjelp av denne kunne vi løfte blikket fra enkeltdelene igjen, og se en systematisert helhet som gjorde det enklere å se sammenhenger.

I en kvalitativ undersøkelse vil den hermeneutiske tilnærmingen ikke begrenses til analysefasen. Vi merket oss at informasjonen vi fikk i intervjuene påvirket de neste intervjuene.

## 5.4 Kvalitetskontroll av data og analyse

Det er flere feilkilder i prosessen med å samle inn data om fenomenet. Jacobsen illustrerer dette i figur gjengitt under (se fig. 5.4)



Figur 5.4. Ulike typer fra fall (Jacobsen, 2011, figur 91 s 180)

Frafall 1 og 2 beskrevet i figuren over, har vi søkt å unngå ved å ta opp intervjuene og så transkribere dem. Vi anser frafall 3 som mulig feilkilde i vårt arbeid. Det ble fra 8 til 15 sider tekst fra hvert intervju. For å kunne kategorisere disse dataene ble vi nødt til å sammenfatte noe og gjøre utvalg av sitater for å få overkommelig mengde data i analysen. Vi har gjort et grundig arbeid her og tror at eventuelle feil ikke har påvirket resultatet i stor grad.

Som uerfarne forskere er vi ydmyke på at kvaliteten av vårt arbeid kan ha påvirket data, analyse og konklusjonen. Vi kjente at vi trenger mer trening på å la intervjuet være så ustrukturert som vi ønsket. Vi kjente også på at vi måtte fokusere på å la dataene gi oss kategoriene og ikke omvendt. Det er nok en treningssak å klare å være “nøytral” som forsker, og kanskje enda vanskeligere når man forsker i egen organisasjon.

## 5.5 Intern gyldighet

Da vi ikke fant relevant teori eller empiri på fenomenet vårt, ville validering måtte foregå gjennom respondentvalidering. Respondentvalideringen går på å sjekke med respondentene om de kjenner seg igjen i analysen og resultatet av undersøkelsen. Dessverre har dette ikke vært mulig å gjennomføre innenfor tidsrammen til dette prosjektet.

## 5.6 Kritisk gjennomgang av kilder og informasjon av kildene

Siden dataenes gyldighet er svært avhengig av kildene er det viktig å vurdere om vi fikk tak i de rette kildene. Målet var å finne ut mest mulig om fenomenet. Vi er fornøyd med at vi fikk respondenter fra begge lokasjoner og av begge kjønn. Det er kun en mann blant



respondentene. Han opplevde ferieplanleggingen som mye mindre følelsesmessig- og personlig belastende enn de andre respondentene. Dersom det hadde vært flere mannlige respondenter, kunne man sett om det var noen sammenheng mellom kjønn og opplevelsen.

Da vi hadde intervjuet seks respondenter opplevde vi at det ikke kom frem ny informasjon. Det kan tyde på at vi hadde tilstrekkelig antall respondenter til å belyse fenomenet.

## 5.7 Hvor troverdig var kildene?

Alle våre kilder var førstehåndskilder, dvs. kilder som selv har opplevd fenomenet vi undersøker. Tradisjonelt sett har vi større tiltro til kilder som er nær det fenomenet som beskrives, slik at vi har tillit til våre kilder. Vi fikk også økt tillit til våre kilder ved at informasjonen var konsistent mellom respondentene. Det var variasjon mellom respondentenes opplevelse av planleggingen og faktorer som påvirket planleggingen, likevel var det en rød tråd gjennom alle intervjuene ved at de beskrev fakta og rammebetingelser noenlunde likt. For eksempel ga alle samme informasjon om hva systemet GAT var bra på og hva systemet ikke håndterte. Flere av respondentene innledet med å si at GAT var et godt verktøy. Det kunne virke som at det var det de var ventet å svare. Når respondenten fortalte mer om bruken av systemet og hva det ikke var bra til forstod vi at de egentlig ikke syntes at systemet var et godt verktøy. Intervjuene bar preg av at alle respondentene var opptatt av fenomenet og hadde god kunnskap om det. Det øker også kildenes troverdighet. Vi oppfattet de aller fleste respondentene som trygge i intervjusituasjonen. Vi ser det som en fordel at intervjuerne også var nivå 4 ledere med forståelse for ferieplanleggingen og man unngikk en lojalitetskonflikt.

Vi er svært uerfarne, men interessert og nysgjerrige forskere. Dette kan ha bidratt til at kvaliteten på gjennomføringen av de første intervjuene var annerledes enn gjennomføringen av de siste. Under transkriberingen hørte vi at intervjuet nok ble mer strukturert enn vi ønsket. I så måte ble intervjuereffekten større enn ønskelig.

## 5.8 Etikk og anonymitet

Respondentene samtykket i at intervjuet ble tatt opp med digital opptager. Alle intervjuene ble transkribert samme dag eller dagen etter intervjuene og opptakene ble da umiddelbart slettet. Respondentene ble informert om at vi ikke kom til å benytte deres navn i oppgaven, men at

organisasjonen kom til å bli oppgitt og at resultatet av undersøkelsen vil bli presentert for ledelsen på sykehus. Respondentene var positive til dette da det var ønske om at forhold rundt ferieplanleggingen skulle bli kjent for ledelsen. Det var noen sitater vi valgte å ikke benytte, da de enkelt kunne spores rett til en konkret respondent. Vi mener at vi har valgt andre sitater som har dekket denne informasjonen uten å utlevere noen av respondentene.

## **5.9 Kritisk drøfting av kategoriseringen**

Vi valgte kvalitativ metode for å få mer kunnskap om fenomenet. Vi ønsket å finne ut om det var flere som hadde samme opplevelse av fenomenet som oss selv og om det var noen som opplevde fenomenet helt annerledes enn oss. Vi har benyttet kategorier som har blitt utkrystallisert av selve dataene. Siden intervjuene var forholdsvis ustrukturerte og vi har valgt kategorier ut i fra dataene, mener vi at kategoriene er relevante for fenomenet

For å etterprøve vår påstand over, hadde det vært nyttig å endre på kategoriene, for å se om vi kom frem til samme konklusjon. Hadde vi gjort det, ville det ha styrket gyldigheten. Det hadde vi dessverre ikke tid og ressurser til. Det er også anbefalt å la en annen forsker foreta en uavhengig kategorisering av data for å se på samsvar mellom kategoriseringene. Det var ønskelig, men heller ikke det var praktisk mulig i dette prosjektet, gitt stramme tidsrammer.

## **5.10 Validere sammenhenger**

Som vi sa innledningsvis ønsket vi også å se etter mulige endringer for å forbedre opplevelsen av ferieplanleggingen. Vi er bevisst på at vårt ønske om å se sammenhenger kan ha påvirket oss til å se sammenhenger som ikke er der. I tillegg er vi mennesker, i følge attribusjonspsykologien tilbøyelig til å tillegge noe en forklarende effekt, uten å ha undersøkt nøyere om det er en så “enkel” forklaring som det kan se ut som (Jacobsen, 2011).

## **5.11 Er resultatene pålitelige?**

Vi kan vanskelig se at undersøkelsen har endret respondentenes oppfatning av fenomenet. Ferieplanlegging skjer hvert år og vi undersøker opplevelsen av den og går ikke inn og undersøker utførelsen av selve ferieplanleggingen. Dette utelukker ikke at formidlingen av opplevelsen kan bli påvirket av “undersøkereffekten”. Det er en mulighet at vårt fokus gjennom denne undersøkelsen kan ha påvirket respondentenes opplevelse av ferieplanleggingen.

## 6 Drøfting og analyse av intervjuene.

I dette kapittelet presenterer vi dataene. Dataene er sortert etter begrepene: struktur og standardisering av oppgaver, dataverktøy, mestringsstrategier, forhandling, lederstil.

Det var disse begrepene som utkrystalliserte seg fra datainnsamlingen. Vi beskriver og tolker dataene opp mot teorien vi tidligere har presentert.

### 6.1 Struktur og standardisering av oppgaver

Vi har samlet mange sitater som på ulike måter berører styring, struktur og standardisering av oppgaver. Nivå 4 leder befinner seg, som konfigurasjonsteorien viser, på et mellomnivå i organisasjonen og forholder seg til nivået over, under og til siden (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Utsagn som handler om samspill, motspill, rollekonflikt og opplevelsen av kryssende interesser drøftes her.

Vi har en oppfattelse av at standardisering av oppgaver med regler og rutiner er en koordineringsmekanisme som kan gjøre ferieplanleggingen enklere for mellomledere. Som nivå 4 leder har man myndighet til å regulere underordnedes adferd, noe ferieloven og arbeidsgivers styringsrett også fastsetter. Lederen skal i samarbeid med den ansatte planlegge ferie, men ved uenighet ivaretas driftsmessige hensyn.

#### 6.1.1 Styrende bestemmelse - «Er du uenig må du gå til min leder»

Gjennom intervjuene forstår vi at styrende bestemmelser og føringer oppleves både problematisk å forholde seg til eller som god støtte. Det avgjørende blir hvordan nivå 4 lederen oppfatter styring og formidler den til nivået under. Nivå 4 ledere opplever det krevende å forholde seg til kryssende interesser og ønsker ved å ta hensyn til økonomi og drift på den ene siden, og ønsker og behov fra den ansatte, på den andre siden. Alle sier innledningsvis at de lar hensynet til drift og økonomi komme først. Videre i samtalen kommer det fram at alle også er veldig opptatt av å tilfredsstille den ansattes ønsker. Det kan virke som det oppleves mer belastende å ikke tilfredsstille den ansatte, enn å ikke tilfredsstille krav til forsvarlig økonomi og drift. Det virker som at standardisering av oppgaver med regler og rutiner minsker denne belastningen. Regler og rutiner gjør det enklere for ledere å styre ferien i samsvar med drift og økonomi.

Gjennom utsagnet *“Ja liten frihet. Vi er veldig styrt. Vi har veldig lite å gi, det er så fast bestemt”*, får vi en oppfattelse av at respondenten opplever det belastende med styring og regler. Hun ønsker større frihet til å kunne gi noe til den ansatte. Hennes ønske om å bruke ferie som en slags belønning tyder på at hun vet at ferie er en viktig motivasjonsfaktor. Styring fra toppledelsen gjør det vanskelig å imøtekomme underordnedes interesser. I en slik situasjon kan det oppstå motspill. Fra teorien om samspill og motspill vet vi at slik adferd er belastende og kan påvirke arbeidsmiljøet i negativ retning (Busch og Vanebo, 2001). Denne respondenten opplever å ha liten frihet og at styring blir problematisk i forhold til å ivareta ansattes ønsker.

En annen respondent forteller at styring og regler fra divisjonsledelsen oppleves som støtte. Ved urimelige ønsker fra den ansatte, har lederen mulighet til å henvise til styrende regler bestemt høyere i organisasjonen. Respondenten sier: *“ Ja, da har jeg mulighet for å si at slik gjør vi det i Kirurgisk avdeling. Er du uenig må du gå til min leder. Det er vår fordel, vi kan henvise til ledernivået over.”* Denne respondenten bruker nivået over som støtte ved upopulære beslutninger. Ved å ”bruke” styring på denne måten skaper lederen en form for allianse ved at den ansatte oppfatter at lederen også føler seg styrt. På denne måten bidrar lederen til å skape samspill.

Utsagnene forteller om ulike måter å oppfatte regler og styring på. Vi tolker at den ene respondentens opplevelse av styring skaper et større handlingsrom enn den andres. Det bekrefter teorien til Jan Merok Paulsen (2008). Han hevder at måten lederen bruker sin innflytelse på, skaper handlingsrom og blir det avgjørende kriteriet for ledelse.

### **6.1.2 Kryssende interesser**

Ledere forholder seg til kryssende interesser som bekreftes i utsagnet:

*“I tillegg til det med ferie har vi hensyn til drift på den ene siden og individuelle hensyn på den andre. Det spørres om vi klarer å møtes et sted på halvveien. Det er ikke nødvendigvis slik at den ansattes ønsker alltid divergerer mot drift, det kan hende at vi kan finne løsninger som er bra for begge parter”.*

Respondenten viser en pragmatisk måte å tenke på. Ved tilpasning er det kanskje mulig å imøtekomme begge interesser på en tilfredsstillende måte. En slik tilnærming beskriver en

løsningsorientert leder som håndterer kryssende interesser på en konstruktiv måte. Vi oppfattet at det ga en god mestringsopplevelse.

En annen respondent uttrykker: *“Jeg har jo sagt hvordan jeg ligger an økonomisk, men nei det er ikke interessant. Nei, dette der med penger, de tror at vi har en stor sekk og som det bare er å ta av til det er tomt, så får vi mer. Sånn er det”*. Utsagnet forteller om en leder som ikke opplever forståelse for økonomiske hensyn fra de ansatte. Hun har nok fortalt om økonomien og prøvd å bruke dette som et argument. De ansatte respekterer ikke økonomi som en begrunnelse og mener det er greit å gå utover de økonomiske rammene for å tilfredsstille deres ønsker.

Fra teorien til Mintzberg om «Det profesjonelle byråkrati» vet vi at det ikke er uvanlig at den profesjonelle medarbeider har fokus på utøvelse av eget fag og kan mangle interesse for å forholde seg til styrende bestemmelser med økonomisk begrunnelse (Referert i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Respondentens opplevelse er liten forståelse og respekt for at hun forholder seg til flere interesser. Vi oppfatter at hun opplever de kryssende interessene som belastende og vanskelige.

Fra teorien vet vi at det ikke er uvanlig at lederen kan oppleve å være i en rollekonflikt. En av respondentene sier: *“Å gi noen fri uten å leie inn er vanskelig. Da må jeg ta sjansen på at det går. Det er ikke lett å gi ferie og få økonomien til å henge i hop. Kjempeutfordrende. Blir ofte dyre løsninger”*. Utsagnet gir en god beskrivelse av nivå 4 lederens opplevelse av rollekonflikt. Utsagnet forteller at det ofte ender med dyre løsninger. Velger respondenten å etterkomme den ansattes ønsker, tar hun en sjanse med lavere bemanning. Belastningen med å ta sjanser i forhold til bemanning i en hverdag, hvor akutte situasjoner oppstår og mennesker er syke, oppleves nok som en større belastning enn å overskride de økonomiske rammene. Respondenten må velge mellom to onder, samme hva hun velger vil det oppfattes negativt av en av partene. Situasjonen oppleves kjempeutfordrende.

### **6.1.3 Forutsigbarhet - “Det med den uforutsigbarheten vil jeg si er den største utfordringen”**

En av respondentene sier: *“Jeg har hatt kjeppest om å være ute i god tid, det tror jeg gjør det noe enklere. Det har fordeler for den ansatte også ved at det gir forutsigbarhet, de kan planlegge den billige sydenturen”*. Utsagnet forteller om en leder som mener at det å

planlegge å ha som regel å være ute i god tid gjør situasjonen enklere. Ved å styre ferieplanlegging oppnår han at det gir forutsigbarhet både for den ansatte og for driften. Ved å være ute i god tid er muligheten større for å unngå dyre løsninger og for å kunne etterkomme den enkeltes ønsker. Det gir lederen større handlingsrom. Ved å formidle til den ansatte at denne måten å styre på, gir mulighet for å bestille billige feriereiser, øker sjansen for felles målforståelse. Vi mener også dette er et godt eksempel på at standardisering av en oppgave med regler, i forhold til tidsfrister er til god hjelp for lederen. Det skaper forutsigbarhet og øker lederens mulighet for å planlegge og ivareta flere interesser, noe vi mener gir en bedre opplevelse.

#### **6.1.4 Regler og rutiner - “Vi lagde bare en protokoll. Det var greit”**

En annen respondent forteller at hun fikk med seg personalgruppa på å lage reglene om når de kunne få fri på natte- og helgevakter. Hun sier *“Det var uskrevne regler. Vi lagde bare en protokoll. Det var greit”* Dette illustrer også en måte hvor lederen retter innflytelsen nedover i eget fagmiljø for å skape felles målsetting. Hun sier til og med, at det var greit. Det er et viktig utsagn vi tolker til at det ikke trenger å være en vanskelig lederoppgave å få den profesjonelle medarbeider til å endre innstilling. I dette tilfellet ser vi også at leder benytter regler for å unngå konflikter med de ansatte om når de kan ønske seg ferie. Ved å ha felles forståelse av reglene minsker sjansen for at ansatte kommer med urimelige ønsker i forhold til drift og øker sjansen for felles målforståelse. På den måten unngår lederen ubehagelige situasjoner ved å måtte si nei til forespørsler.

Arbeidet med ferieplanlegging påvirkes ikke bare gjennom linjeledelsen, men også av støttefunksjonene. Det var derfor naturlig å spørre om hvordan lederen opplevde kryssende føringer fra linjeledelsen og HR avdelingen. Den ene respondenten svarte: *“Jeg opplever det som konfliktfylt for min egen del”*. En annen sier:

*“HR er ikke støtte. Det betyr at dem overstyrer mine beslutninger, har ikke noe hjelp av sykehuspartner i forbindelse med ferie registrering(oppsett). Jeg registrerer i GAT og har mitt skyggeregnskap og må krangle med dem. Og det er ikke bare meg. Vi lederne prater sammen og har samme utfordringen. Det blir trussel om trekk i lønn når dem faktisk ikke har hatt mer ferie enn dem skal ha”*.

Begge utsagnene bekrefter at det oppleves vanskelig og konfliktfylt med kryssende føringer. Vi tolker at nivå 4 lederen får ulike råd og føringer fra linjeledelsen og HR avdelingen. Det kan oppleves frustrerende for lederen som ønsker å følge råd fra HR avdelingen, hvis han må rette seg etter noe annet bestemt av nivå 3 lederen. Utsagnet forteller også om ulik bruk og nytte av GAT og Personalportalen som verktøy. Respondenten beskriver at det faktisk kan bli trekk i lønn fordi data systemene ikke er tilfredsstillende tilpasset turnusarbeiders ferieregistrering. Stabsavdelingene sitter med andre opplysninger enn lederen. utfordringer som ligger utenfor kontrollen til mellomledere oppleves ekstra frustrerende.

En annen respondent sier: *"Det som er vanskeligst er at du ser at noen spekulerer i det, eller at du tror at noen spekulerer i det. Det med helge- og nattevaktsfri"*. Utsagnet beskriver respondentens tvil i forhold til felles målforståelse, slik vi oppfatter det. Respondentens mål er å gjennomføre ferieplanleggingen i henhold til økonomi, drift og hensyn til den enkelte. Ved å mistenke den ansatte for å spekulere i å få fri på natte- og helgevakter, tolker vi respondenten til å oppfatte at den ansatte har en annen målsetting. Det dreier seg om å ivareta den ansattes ønsker på bekostning av økonomi og drift. Teorien sier at målkonflikter er en naturlig del av hverdagen i en organisasjon. En viktig lederoppgave er å jobbe for at både ansatte og ledere har lik målsetting (Busch og Vanebo, 2001). Jan Merok Paulsen beskriver at ledelse handler om innflytelse. Det er viktig at innflytelsen rettes nedover mot eget fagmiljø for å skape lik målsetting. Det kan være både krevende og vanskelig å få den profesjonelle medarbeider til å ha lik målsetting som organisasjonen (2008).

#### **6.1.5 En stor arbeidsoppgave - "Begynner å grue meg i august for neste sommer"**

Vi har gjennom intervjuene blitt klar over at ferieplanlegging er en tidkrevende arbeidsoppgave. Utsagnet *"Mye arbeid med å systematisere pulje en og to. Mase, minne på og følge opp hver enkelt, for å sørge for at ikke alle sparer all ferie til slutten. Det er en stor arbeidsoppgave"*, forteller at respondenten opplever det som arbeidsomt å strukturere og systematisere ferieplanleggingen.

For sengepostene opplevdes sommerferien som mindre utfordrende enn for spesialavdelingene, noe vi tror skyldes at det her var mer struktur og mindre rom for forhandlinger. Den femte ferieuka oppfattes derimot som mer belastende for sengepostene enn for spesialavdelingene, fordi det her er mer rom for forhandlinger.

En av grunnene til at sengepostene opplever sommerferien mindre krevende mener vi skyldes at denne er veldig styrt. Personalet er delt i to puljer og alle avvikler fire uker ferie. Det er bestemt fra år til år hvem som skal ha ferie i de ulike puljene. Det gjør det lettere for leder å planlegge å beregne behovet for vikarer. En av respondentene sier: *“Og så tenker jeg at en må være litt tidlig ute for å få ferievikarer. I mars, men da har en ikke turnusen ferdig så vet en ikke når en skal jobbe. Man burde hatt turnusen klar så vi visste når ferievikarene skal jobbe”*. Ved å styre ferien, slik de gjør på sengepostene, har lederen mulighet for å gjøre turnusen tidlig ferdig og få oversikt over vikarbehov og kunne avtale når ferievikarene skal jobbe.

En annen faktor vi ser er at avdelinger som slår sammen avdelinger i sommerferien, har større handlingsrom, slik at planleggingen av sommerferien oppleves enklere: *“Ja, vi er jo heldig som får slå oss sammen, for jeg tenker jo på at hvis vi skulle ha hatt ferieavvikling på hver avdeling så hadde det vært enda vanskeligere”*.

Spesialavdelingenes behov for spesialkompetanse gjør det vanskeligere for dem å styre ferien i like stor grad. Vi oppfatter at tilgangen på kompetente vikarer blir en styrende faktor. En av respondentene fra spesialavdeling uttrykker

*“Sommerferieavviklingen oppleves som et mareritt. Puster lettet ut når sommerturnusen er i boks. Og begynner å grue meg i august for neste sommer. Har pratet med flere og vi føler vi har det over oss nesten hele året. Det er vanskelig å få til fordi vi har behov for spesial kompetanse som ikke er lett å få tak i. Kjempeutfordrende! Belastningen med ferieplanleggingen, gjør at jeg vurderer jobben min. Det er et mareritt”*.

Dette er sterke utsagn. Spesielt det at respondenten sier at hun vurderer jobben sin på grunn av belastningene. Hun opplever det som et mareritt. Vi forstår at det av ulike grunner ikke er like lett å styre ferien for spesialavdelinger, men tenker at suksessfaktoren ligger i å ha tilgang på kompetente vikarer. Ved å jobbe for å skaffe seg en vikarpool kan de unngå at vikartilgangen blir styringsfaktoren.

Gjennom intervjuene har vi et klart inntrykk av at struktur og styring bedrer lederens opplevelse av ferieplanlegging. Flere nevnte uforutsigbarhet som den største utfordringen ved



ferieplanlegging. En av respondentene uttrykker det slik: *“Det med den uforutsigbarheten vil jeg si er den største utfordringen. Det er sommeren i forhold til å leie inn ferievikarer og håpe på at personalet holder seg friskt i løpet av sommeren for belegget på sommeren vet en ikke noe om”*.

Stor grad av forutsigbarhet ville være det beste, men vi forstår at det kanskje ikke er mulig i en sykehusorganisasjon. Pasientbelegget er i liten grad forutsigbart og sykdom hos personalet likedan. Nivå 4 lederen må leve med uforutsigbarhet, men bør skape forutsigbarhet på de områdene det er mulig. Det blir viktig for lederen å lære seg å leve med uforutsigbarhet på en god måte.

## 6.2 Dataverktøy for ferieplanlegging – “Dusteopplegg på godt norsk”

Som tidligere vist plasserer vi IT verktøy som for eksempel GAT i det Mintzberg kaller teknostruktur. Disse er ment å være en støtte for lederen. Følgende sitat tyder på at ikke det nødvendig oppleves slik av respondentene: *“GAT tar ikke høyde for gjennomsnittsberegning av feriedager i henhold til turnus. Det gjør at jeg på slutten av året sitter og legger inn ferie på fridager, for at banken skal gå i null. Dusteopplegg på godt norsk!”* En annen av respondentene kommenterer Personalportalen slik:

*“Det synes jeg er en totalt mislykket investering. Fra A til Å. For hva skal den brukes til i ferieplanleggingen? Den er bare til heft og plunder. Den kunne dem selge eller fjerne. Håpløs. Den bare lager problemer for oss. Har aldri sagt noe annet om den og det kommer jeg til å fortsette å gjøre”*.

Ytterligere en respondent kommenterer GAT og Personalportalen som følger: *“Har et papirark i tillegg til det jeg registrerer i GAT. For min del fyller ikke GAT hele mitt behov for å ha oversikt over ferie»*. En annen respondent uttaler følgende: *“Personalportalen er utelukkende heft. Det har ikke tilført annet enn jobb og feil for de ansatte og det er dobbeltføring av regnskap og det er systemer som ikke snakker med hverandre. Når vi har gjort jobben vår i GAT så må det holde”*. Vår konklusjon ut fra respondentenes utsagn er at GAT og Personalportalen heller bidrar til å øke arbeid og frustrasjon enn å hjelpe dem med ferieplanleggingsoppgaven med ett unntak.

En av respondentene var gjennomført positiv til GAT, men mente selv at dette hadde sammenheng med at hun hadde god kunnskap og ferdigheter og uttale følgende: *“Jo, jeg bruker jo GAT aktivt, men jeg kan kanskje mer da jeg har jobbet som prosjektmedarbeider, så*

*jeg bruker jo den rått. Kunne ikke ha klart meg uten faktisk*". Men også denne respondenten sliter med Personalportalen: *"Det som er utfordringen er at GAT og personalportalen ikke snakker sammen, så ofte blir det ulike resultater"*.

Enten det skyldes manglende opplæring, eller IT systemene ikke er gode nok, kommer det tydelig frem at GAT/personalportalen bidrar i negativ retning når det kommer til opplevelsen av ferieplanleggingen. Ut i fra respondentenes uttalelser oppfatter vi at systemene bidrar til økt arbeidsmengde og frustrasjon samt dårlig mestringsfølelse for mange av nivå 4 lederne.

### **6.3 Mestringsstrategier - "Jeg aksepterer å være upopulær..."**

Ut i fra at hensiktsmessige mestringsstrategier beskytter mot stress skal vi her drøfte ulike mestringsstrategier som gjør opplevelsen av ferieplanleggingen mindre stressende og mer behagelig.

Det synes som det er en sammenheng mellom hvor mye ansvar lederen legger på seg selv i forhold til å tilfredsstille medarbeiders ønsker og hvor belastende ferieplanlegging oppleves. En person som mestrer "opplever" ikke bare individuelt (Amble m.fl., 2007). Det betyr at hun kan velge en mestringsstrategi hvor ansvaret legges på andre. En respondent uttrykker det slik når hun skal presentere ferien for medarbeider. *"Jeg opplever det ubehagelig. Det avhenger litt av hvilke personer, men jeg sa jo det til stedfortrederen min i forkant at jeg gruer meg for å presentere det for vedkommende"*. Hun går først og gruer seg og synes det er ubehagelig. I stede kan hun velge å tenke slik *"Det er en del av jobben, ikke like greit bestandig, Det er ingen i denne jobben som er særlig populær. Jeg aksepterer å være upopulær, vi har forskjellige interesser"*. Dette viser en leder som har fjernet ubehaget det er å si nei og opplevelsen blir mer behagelig ved at hun aksepterer å være upopulær

En leder med erfaring mestrer kanskje bedre i og med at hun har hatt muligheten til å utvikle seg gjennom mestringserfaring. Opplevelsen av konfliktene blir mindre belastende. Dette utsagnet er fra en leder med lang ledererfaring og som synes ferieplanlegging er helt uproblematisk. *"Og så kan det ha noe med at jeg har vært mer trygg i den rollen både som forhandler og leder og har respekt"*. Hun har utviklet følgende strategi for forhandlingene:

*"Det er ikke sånn at jeg ligger våken og grubler på det, men det har vel noe med erfaring å gjøre. Jeg bruker å lage meg en samtale oppe i hodet som styrker det"*

*jeg skal si og så tenker jeg meg argumenter som den andre skal si og så tenker jeg ut noe som kan parere det. “*

Her ser vi tydelig at hun har analysert og evaluert hva som kreves for å mestre det ubehaget det er å gi en upopulær beskjed. Hun beskytter seg selv mot stress ved å praktisere en strategi der hun forbereder seg selv på hva som kommer. Skal en mestre må personen også gå inn å være aktiv handlende. Det ser ut som det er noe leder innøver etter erfaring fra liknende situasjoner.

Viktige sider ved mestringsprosessen, er blant annet hvordan man oppfatter situasjonen og hvordan man analyserer egne behov og vurderer situasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Her har hun benyttet sin erfaring til å ta regien i planleggingen samtidig som hun har laget egne mestringsstrategier i forhandlinger. Dette gjør hennes opplevelse av ferieplanleggingen overkommelig. Hvis det motsatte skjer kan leder komme i følgende situasjon: *“Så da ble det jo mye sinne og aggresjon mot meg ikke sant, og ferieavvikling. Når du ikke får det som du ønsker og håper og vil, så er det klart at da blir folk litt lei seg og sinte og...”* Hun sier videre også: *“Det er ikke da så veldig allright å gå inn på vaktrommet og sette deg, nei jeg må innrømme det, da er det veldig bra bare å gå forbi”*. Det interessante her er at dette også er en leder med lang erfaring, men hun har ikke laget en mestringsstrategi som gir henne selv styringen i prosessen. Hun har nå kommet så langt at hun gruer seg til å gå på jobb. *“...vet ikke om jeg orker å gå på jobb, men jeg har hatt noen sånne dager de siste par ukene. gidder jeg å fortsette å ta alt det ubehaget og sånn”*. Vi ser helt klart at denne respondenten kunne ha god nytte av å lære seg en bedre mestringsstrategi. Strategien hvor hun unngår å møte medarbeiderne eller gå i dialog med dem går tydeligvis utover hennes energi. Ubeklaget er så stort og konsekvensene kan bli store hvis hun lar dette gå lengre og resultatet blir at hun velger å slutte jobben.

Det kan være til stor hjelp å lære seg ulike mestringsstrategier for å minske stresset og ubeklaget det er å stå i arbeidet med ferieplanleggingen(Helsedirektoratet). Vi har sett at flere forhold gjør denne opplevelsen vanskelig, er energitappende og gjenstand for mye frustrasjon. Vi ser at respondentene beskriver samme situasjon på ulike måter. Det å forhandle er for noen konfliktfylt og for en annen bare moro. Ved å drøfte mestringsstrategi ser vi at lederne har ulike måter å takle ubeklaget på. En mestringsstrategi er å søke å unngå ubeklag, en annen er å takle å stå i ubeklaget, som for eksempel hun som aksepterte å være upopulær.

#### 6.4 Forhandling - "Jeg er veldig sånn forhandler, jeg"

Som tidligere nevnt, er det mulig å oppnå en vinn-vinn løsning på forhandlinger om fri. Undersøkelsen vår viser at flere av nivå 4 lederne bevisst benytter denne muligheten for å få til løsninger som både leder og medarbeider er fornøyd med. En av respondentene sier følgende: *"Jo fordi det var: gi og ta, for da slapp jeg å bryte reglene. Og så fikk de ansatte fri den uka som var viktig for dem. Da kunne du imøtekomme deres behov samtidig som dere overholdt reglene"*.

En slik tilnærming gir sannsynligvis mer fornøyde medarbeidere, men krever også energi gjennom å lete etter kreative løsninger. En annen respondent (den eneste mannen) løste arbeidet med å finne kreative løsninger slik: *"Jeg er positivt innstilt for personer som kommer med løsningsforslag. Hvis personen ikke kommer med løsningsforslag spiller jeg ballen tilbake"*. Alle respondentene benyttet integrasjonsforhandlinger (Rognes, 2010) i større eller mindre grad, men denne respondenten var den eneste som tydelig la ansvaret på å finne en løsning, over på medarbeideren. Det er også denne lederen som opplever ferieplanleggingen som minst belastende på det følelsesmessige planet.

Ved å åpne opp for forhandlinger kan man oppleve at medarbeiderne reagerer på forskjellsbehandling. Dette var noe nivå 4 lederne var oppmerksom på, men løste på ulike måter. *"Jeg sier at du trenger jo ikke å fortelle alle de andre at vi har inngått en avtale om at du har fått fri den vekten"*.

Noen av lederne sørget også for å se helheten over flere år for at belastningen skulle bli rettferdig over tid: *"Jeg ser på hva dem har hatt av fri før og så det blir en viss rettferdighet i det. De ansatte trenger ikke ha samme oppfattelsen som meg i forhold til hva som er rettferdig"*. En av respondentene er veldig tydelig over at det er snakk om "gi og ta" og formidler dette til de ansatte gjennom å innføre et eget uttrykk: *"Det har jeg innført det der med "godmappa", "goodwillkontoen". Det har vi snakket om, at hvis du putter litt inn i den goodwillkontoen så har du mulighet til å ta ut litt der"*

Alle respondentene svarer at hvis de blir nødt til å velge mellom hensyn til medarbeider og økonomihensyn i planleggingen av ferien, er det økonomien som vinner. De fleste av respondentene synes det er ubehagelig når de ikke har mulighet til å møte medarbeiders ønsker. Respondentene er også opptatt av å møte medarbeiders ønsker fordi de ønsker å ta

vare på personalet i tillegg til at de ser det som en investering i forhold til å kunne spørre medarbeideren om hjelp i neste runde.

*“Begge deler(red. adm: økonomi og medarbeider) for det er litt sånn. Økonomien tror jeg. Men hvis jeg kunne gjøre en «deal» med han og fått til begge deler så hadde det vært det beste. Jeg er veldig sånn forhandler, jeg. Forhandler om det meste i forhold til upopulære ting som jeg vet folk er opptatt av som jeg kan gi tilbake.”*

En uttrykker at *“Gjør vondt å si nei til forespørsel”*, mens en annen har akseptert at man ikke kan bli godt likt og tar lettere på slike beslutninger: *“Jeg har da benyttet styringsretten. Det er ikke like populært, men jeg har tatt en beslutning og slik er det”*. Respondentene hadde ulike ambisjoner om å bli godt likt og sett på som rettferdig av medarbeiderne. Det ser også ut som at der er en sammenheng mellom de som har et avslappet forhold til at man som leder må ta upopulære avgjørelser. Lederen som ikke synes det er vondt å si nei åpner ikke for forhandlinger fordi hun takler å være upopulær.

## **6.5 Lederstil - “Er jeg firkanta så er jeg firkanta”**

Ferieplanleggingen er et sammensatt fenomen mellom hensynet til medarbeideren og driften i avdelingen. Turnusarbeidere ser ut til å ta det som et gode at en selv kan påvirke tidspunktet for ferien, men med den grunnbemanningen som er i avdelingene har det tvunget seg fram at ferien må styres noe for å opprettholde driften. Likevel har mange lagt opp til en viss frihet for medarbeideren når det gjelder tidspunktet for den femte ferieuka. En respondent forteller hvordan han løser utfordringen med den femte ferieuka: *“Jeg har gjennomført at det er førstemann til mølla. Når du skal avvikle restferie”*

Ved å gi medarbeiderne en viss frihet på tidspunkt i ferien som å være først ute med å bestemme seg benytter respondenten seg av belønning om at eget ønske blir innfridd hvis du er rask med å bestemme ferien. Det skulle ut i fra Herzberg sin teori om at medbestemmelse og tilfredshet bedrer prestasjonen, få medarbeiderne til raskt å bestemme ferien(Referert i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Da hadde det skapt forutsigbarhet for alle parter.

Den neste respondenten opplever at dette systemet ikke fungerer for at ferien skal kunne avvikles for alle og svarer følgende på spørsmålet om hvor den største utfordringen ligger. *“Det er nok på den femte ferie uka”. “Å få folk til å bestemme seg”*.

Det de fleste respondentene praktiserer er å sette opp noen frister. Ved å sette opp noen retningslinjer går leder inn og styrer, men medarbeiderne overholder likevel ikke fristene. Respondentene markerte ikke sin stilling ved sanksjoner eller belønning. I følge Fiedler sin ledelsesteori er dette en betingelse som hvis den er oppfylt vil gjøre situasjonen gunstig for leder. Stillingsmakt er et trekk ved Fiedlers ledelsesteori. *“Denne dimensjonen kan måles ved å spesifisere i hvilken grad lederen har kontroll over (eller kan påvirke) bruk av belønning og sanksjoner. “Dette vil gjøre det svært gunstig for lederen og har betydning for hvordan hun kan påvirke de ansatte. “(Jacobsen og Thorsvik, 2010, s. 402. )*

Av respondentene var det kun en som innplasserte medarbeider på ferie hvis fristen ikke ble overholdt. *“Men jeg har også sagt at hvis de ikke kommer med egne ønsker så blir de innplassert. Det har jeg gjentatt mange ganger, så det er de klar over. Jeg har en som jeg måtte plassere på fem feriedager i fjor og det spørres om jeg må gjøre det samme i år“. Hun sier videre noe som underbygger hennes autoritet. “Driften går alltid foran. Ingen rom for forhandlinger. Er jeg firkanta så er jeg firkanta. Nei, men altså driften må gå foran”.*

Gjennom å være konsekvent og innføre sanksjoner, som å plassere ansatte i ferie, viser hun tydelig sin autoritet. Klare rammer hindrer nok at det kommer mange ønsker som hun ikke kan etterkomme. Hun unngår å bruke mye tid på ønsker som ikke er forenelig med driften i avdelingen, derfor konkluderer hun også med at ferieplanleggingen ikke oppleves som noe problem. Vi ser at hun ikke bruker energi på forhandlinger og “mas” om tidsfrister. Medarbeiderne har innordnet seg en rutine og forholder seg til reglene. Deres forhold til lederen er tydelig og leder oppnår en gunstig situasjon ved avvikling av ferien.

En av respondentene uttrykte gjentatte ganger at hun ønsket fornøyde medarbeidere. Men hun innså dette: *“Det kan hende at det blir litt lettere med ferieavvikling hvis jeg er litt strengere med den fristen”.* Denne respondenten har ikke innført noen konsekvenser når fristen ikke overholdes. Hun blir da gående og “mase” gjennom året for at alle skal avvikle ferien. Å mase oppleves som veldig tidkrevende og blir ofte gjenstand for forhandlinger. Flere respondenter opplevde da at medarbeiderne ikke får bestemt seg i motsetning til opplevelsen til lederen som hadde innført sanksjoner. Vi synes å se en sammenheng mellom det å ta hensynet til medarbeideren og fokuset på oppgaven(driften i avdelingen). Den oppgaveorienterte lederen gjør dette på en annen måte enn den relasjonsorienterte lederen. Den respondenten som ikke

har sanksjoner må bruke mye tid på å mase, samtidig som det er en uforutsigbarhet i det og ikke bli ferdig med ferieplanleggingen. Motsatt har vi lederen som er veldig tydelig på konsekvensene. Dette utgjør en forskjell i opplevelsen av ferieplanleggingen.

Det å lære medarbeiderne å kjenne var noe respondentene gjennomgående snakket positivt om i intervjuene. I følge Fiedler er forholdet mellom medarbeider og leder det viktigste trekket ved situasjonen når det gjelder utøvelse av lederskap og innflytelse (Referert i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Det kan måles ut i fra i hvilken grad lederen er generelt akseptert av medarbeiderne, og hvor godt eller dårlig samarbeidsklimaet er mellom lederen og medarbeideren.

*“Jeg tror at vi er forskjellige ut i fra livssituasjon, og andre ting så vil vi ha forskjellige varierende behov. Og så er det noen som er alltid mer ja mennesker, men jeg prøver generelt og ta hensyn til å ikke alltid spørre ja mennesker og ikke stille dem i situasjoner over tid hvor de må flekse. Jeg prøver å være bevisst på det.”*

Lederen må i den her situasjonen legge opp til, et nært samarbeid med medarbeideren for å utnytte mulighetene og oppgaven det er å planlegge at hennes ferie blir avvirket.

Medarbeideren som i en periode må ha tilpasset på grunn av plutselig endring i livssituasjonen, har behov for støtte ved at hun kan ta ut ferie når det nødvendigvis ikke er mest økonomisk gunstig for avdelingen. Dette er en respondent som er seg bevisst på kjennetegnene med medarbeideren og hun tar hensyn til det ut i fra hvor mye vekt hun må legge på samarbeidet mellom seg og medarbeideren.

Det å ta hensynet til situasjonen og medarbeiderens muligheter er noe av kjernen i situasjonsbestemt ledelse. Skal du som leder ha innflytelse må leder også i vanskelige situasjoner hjelpe medarbeider. Det gir også leder en god følelse. Hvis det motsatte gjøres, oppleves det vondt. *“Det er veldig sjelden det ikke lar seg løse. I løpet av den tiden jeg har vært leder er det to sånne vonde avgjørelser jeg har vært nødt til å ta”*. En annen respondent har en annen tilnærming til de forskjellige medarbeiderne. *“Vi har begge typer personer. Jeg kjenner personalgruppen og vet hvem jeg kan gjøre noe med og hvem jeg ikke får gjort noe med.”*

Hersey og Blanchards tilnærming i studier av ledelse legger avgjørende vekt på hva som kjennetegner de ansatte når man skal ta stilling til hvilken lederstil som vil være mest hensiktsmessig. Det kan vi tolke som om hun ikke trenger å styre eller støtte dem. De er kanskje typiske profesjonsutdannede medarbeidere som i sin yrkesutøvelse har stor trygghet og ikke trenger støtte. På den annen side kan det være ansatte som gjør akkurat som de vil med hensyn til ferien. Hvis ikke leder utøver sin styringsrett vil hun ikke ha kontroll i følge Fiedler, og konsekvensen blir at ferien blir uforutsigbar for alle parter (Referert i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Det respondenten bør gjøre er å “oppdra” disse medarbeiderne som gjør som de vil. Slik som respondenten ved neste utsagn tydeligvis har gjort.

*“Nei, noen har prøvd seg, men de prater sammen og har skjønt at det ikke nytter og da avtar jo det. Opplevde det oftere som ny ledere, da var jeg mer godtroende og naiv. Når du kjenner dem bedre vet du handlingsmønsteret. Det høres kanskje kynisk ut, men etterhvert vet du hva du kan forvente deg. De aksepterer reglene i alle fall tilsynelatende. De har innrettet seg.”*

Ved å innta en styrende lederstil vil medarbeiderne på sikt forstå hvilke prosedyrer som gjelder i ferieplanleggingen og innordne seg lederens bestemmelser. Dette er noe som skjer over tid hvis oppgaven ikke er strukturert. En annen respondent har erfart dette etter flere år som leder. *“Jeg har vært litt strengere i år enn jeg har pleid og har fått gjennom litt mer ferie, men jeg burde kanskje styre det enda mer enn jeg gjør.”* Det viser at hun blir seg bevisst muligheten til å være streng og hvordan det gir utslag på medarbeiderens atferd. Mindre restferie skaper mindre arbeid og mas for lederen.

Som tidligere nevnt, har turnusarbeiderens muligheter til å i stor grad bestemme over 5. ferieuke. En av respondentene ledet en avdeling der ferien var styrt 100% . Fra medarbeiderne ble ansatt, visste de at de ikke har medbestemmelse på ferien. Denne respondenten uttrykker følgende på spørsmål om opplevelsen av ferieplanleggingen. *“Den er helt grei. Det er jo veldig forutsigbart”*. Fiedlers teori sier at når betingelser som at oppgaven er veldig strukturert og oppgaveløsningen er spesifisert i detalj, har sammenheng med at situasjonen er gunstig for lederen (Referert i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Her benyttes en stil hvor medarbeider er helt styrt, men på grunn av forutsigbarheten er også de tilfredse. Lederen får en god opplevelse.



*“Jeg synes ikke lenger at ferieplanlegging er den største utfordringen”* sier at det kom av at hun har vært ledere i noen år og har gjort seg noen erfaringer. Vi har drøftet situasjonsbestemt ledelse og ser at lederen har forskjellig opplevelse av ferien ettersom hun tar hensyn til relasjonen til medarbeider, oppgavestrukturen eller sin stillingsmakt.

## 7 Konklusjon/avslutning

Vi har i denne oppgaven belyst nivå 4 lederens opplevelse av ferieplanlegging. Våre funn viser at ferieplanlegging i en sykehusorganisasjon oppleves som en sammensatt, kompleks, krevende og stor arbeidsoppgave som setter lederens mestringssevne på prøve.

Det synes som det er en sammenheng mellom økt standardisering av arbeidsoppgaver og lederens opplevelse av at ferieplanleggingen går lettere. Vi fant også at forutsigbarhet er en viktig faktor for opplevelsen for både ansatte og ledere. Våre funn viser at mer strukturering av oppgaven, gir en opplevelse av større forutsigbarhet, som igjen gir en bedre opplevelse av ferieplanleggingen.

Et viktig funn er at IT systemene ikke er tilpasset behovet for å planlegge ferie for turnusarbeidere. Lederne opplever at IT systemene gjør arbeidet med ferieplanleggingen mer frustrerende og tidkrevende. Noe av denne frustrasjonen skyldes også manglende opplæring.

Hvordan nivå 4 lederen mestrer det som er vanskelig, for eksempel å måtte si nei, påvirker opplevelsen. En leder som takler å være upopulær opplever ferieplanleggingen mindre belastende. Varierende mestringsstrategier gir ulikt handlingsrom for lederen og påvirker sterkt lederens opplevelse.

Vi fant at ledere som trives med å forhandle har en mer positiv opplevelse av ferieplanleggingen samtidig fant vi ledere som opplever det mindre belastende når det er mindre rom for forhandlinger. Det mest alvorlige funnet vi gjorde, var at noen hadde så negativ opplevelse av ferieplanlegging at de vurderer å slutte i jobben. Vi ser en sammenheng mellom lederstil og forhandlinger. Det synes som de fleste ledere har et stort ønske om å tilfredsstille de ansatte og unngå ubehag. Jo mer lederen styrer, jo mindre rom for forhandlinger. Det ser ut til at ansatte tilpasser seg styring. Vår antagelse om at en oppgaveorientert leder har en bedre opplevelse av ferieplanleggingen enn en leder som legger mest vekt på menneskelige hensyn, ser ut til å være riktig.

Vi ser at det hadde vært en styrke for besvarelsen om vi hadde hatt flere menn i utvalget. Da kunne vi sett nærmere på om det er noen sammenheng mellom kjønn, lederstil og opplevelsen. Gjennom å fordype oss i temaet har vi fått økt kunnskap og god forståelse av

hvordan ferieplanleggingen gjennomføres i egen organisasjon. Det har gitt oss kunnskap som vi har hatt direkte nytte av i eget arbeid. Vi har fått økt forståelse for mellomlederrollen og dens utfordringer og vi har fått noen teoretiske knagger å henge opplevelsene på. Gjennom besvarelsen har vi dratt nytte av kunnskap vi har tilegnet oss i studiet. Arbeidet har gitt oss en lærerik innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Det har vært spennende og morsomt å være “forsker” på egen arbeidsplass. Vi tror at det vi har fått frem er viktige sider ved fenomenet. Vi ser at begrensninger som tid, ressurser og erfaring har påvirket hvor grundig vi har belyst fenomenet. Vi bidrar gjerne med å presentere resultatene for ledergrupper i egen organisasjon.

Det kunne vært interessant og undersøkt hvordan den ansatte opplever ferieplanleggingen og hvordan det samvarierer med lederstilen. Innledningsvis sa vi at noe av utgangspunktet for problemstillingen, var at vi ønsket oss endringer som kunne gjøre arbeidet med ferieplanlegging lettere. Et videre arbeid kan være å innføre endringer i ferieplanleggingen basert på resultater fra denne undersøkelsen. Våre forslag til endringer er en bedre opplæring i GAT. Vi vil også anbefale et tettere samarbeid mellom nivå fire ledere, hvor man standardiserer oppgaven og støtter hverandre i beslutningsprosesser. At lederen setter av mere tid til arbeidet og har en mer realistisk tidsplan. Lederen bør oppnå økt forutsigbarhet gjennom å starte tidligere planlegging, samt jobbe målrettet for å skaffe seg vikarer gjennom hele året. Spesialavdelinger kan med fordel spre ferien utover større deler av året, da blir de ikke like sårbare med tanke på vikarbehov. Råd om ferieplanlegging, burde være en del av den standardiserte lederopplæringen i SI. Et tilbud om coaching for nivå 4 ledere kunne være en mulighet for å utvikle lederens mestringsstrategier og lederkompetanse. Nivå 4 lederen bør delegerer deler av arbeidsoppgaven og samarbeide mer.

Vi vil benytte resultatet av undersøkelsen i eget arbeid. Vi håper også å ha inspirert andre til å forske videre på fenomenet.

## Litteraturhenvisninger

Busch, T., Vanebo, J.O. (2001). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (2.oppl.) Oslo: Universitetsforlaget.

Fyrand, L. (2005). *Sosialt nettverk: Teori og praksis*.(2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Helsedirektoratet (17.06.2011). *Mestringsstrategier*.

<http://sykmelderveileder.helsedirektoratet.no/utfordrende-tilstander/strategier/mestringsstrategier/Sider/default.aspx> (lest: 01.03.2012)

Jacobsen, D. I (2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I, Thorsvik, J.(2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G., Kaufmann, A.(2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Paulsen, J.M. (2008). *Mellomlederens komplekse handlingsrom*. Artikkel. Skolelederen nr.4-2008-23.årgang

Rognes, J.K. (2010). *Forhandlinger* (3.utg., 2.oppl.) Oslo: Universitetsforlaget.

Kommunenes Sentralforbund (1996). *Arbeidstidsplanlegging. Et styringsredskap for effektiv planlegging av arbeidstiden*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Sollie, N., Amble, N. (2007). *Motivasjon-mestring-ledelse*. Afi Forum.

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

Presentasjon av prosjektgruppa. Anne Marie Stenberg, Yvonne Buer og Cecilie Nilsen.

Kort forklaring om bakgrunnen og hensikten med undersøkelsen vi gjennomføre og hvordan vi skal presentere det vi finner. Forsikre om anonymitet.

Er det noe du lurer på før vi starter intervjuet?

Praktisk informasjon: Vi benytter notater og båndopptager. Vi starter med åpne spørsmål.

Deretter har vi oppfølgings spørsmål for å sikre at vi berører ulike sider av ferieplanleggingen.

### Introspsørsmål

Hvor lenge har du vært ansatt?

Hvor lenge har du vært leder?

Har du lederutdanning?

Har du barn og familie?

Alder?

Hvor mange ansatte leder du?

### Hovedområder

Hvordan opplever du som nivå 4 leder ferieplanlegging?

(Ved planlegging mener vi at hver enkelt medarbeider får ivareta sin rett til å avvikle ferie i henhold til lover og avtaler og driftsmessige hensyn.)

Hva tenker du om GAT og Personalportalen som verktøy i ferieplanleggingen?

I hvilken grad er GAT et godt hjelpemiddel for å planlegge ferieavviklingen?

I hvilken grad er Personalportalen et godt hjelpemiddel for ferieplanleggingen?

I hvilken grad har du støtte av HR avdelingen i dette arbeidet?

Hva tenker du om føringer ferieloven gir og føringer fra divisjonsledelsen? Hvordan opplever du å forholde deg til disse?

Hva tenker du om den direkte avtalen om ferie med den enkelte ansatte? Hvordan opplever du kontakten/forhandlingen med den enkelte ansatte?

Hvordan håndterer du spesielle ønsker eller ønsker som avviker fra kriteriene?

### Lederstil

Opplever du ofte ønsker som ikke er i samsvar med reglene?

Hvordan håndterer du "motstridene" ønsker?

Kan en ansatt få det på annen måte en annen ansatt i samme situasjon?

Hvordan Opplever du motstridene krav mellom arbeidstaker ønsker og økonomisk drift?

Ved konflikt mellom hensyn til medarbeiders ønsker og hensynet til økonomi, hva prioriterer du?

Hvordan oppleves det å si nei til forespørsel?

Hvordan opplever du planlegging av sommerferie?

Hvordan opplever du planlegging av den femte ferieuken?

Hvor godt kjenner du til ferieloven?