

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Martin Løken & Ole Christian H.S. Løkenhagen**

## **Masteravhandling**

«Hvilke egenskaper fokuseres det på ved  
ansettelse av mellomledere i helsesektoren?»»

«Which attributes do the employers look for, when  
hiring leaders in the healthcare system?»»

Master i offentlig ledelse og styring (MPA – 90 stp)

**2020**

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett på ansettelsesprosessen og hvilke egenskaper de som ansetter mellomledere er på utkikk etter. Denne mellomlederrollen er en krevende og tung rolle, og vi ønsker å finne ut hva man anser som viktige egenskaper for å få rett person på rett plass. Er det noe som trekkes frem som generelt? Eller er det individuelt.

Vi har tatt for oss fire intervjuobjekter som alle innehar rollen til å ansette mellomledere. Ved å intervju i en kvalitativ tilnærming føler vi at man har kommet til en god plattform for å danne seg ett inntrykk.

Vi har underveis møtt på noen veiskiller, og blitt litt forundret over hvor det har endt. Det har vært en spennende ferd, og selv om konklusjonen ikke helt var der vi forventet at den endte, så var det langt på vei mye av tankene og følelsene vi fikk underveis.

## Abstract

In this thesis we have been looking at the process in hiring leaders in the healthcare system in Norway. Our aim was to see which attributes those hiring were looking for. The level of leadership we are looking at are those on the level closest to the personnel that are executing the care for the patients. Leaders on this level has a tough job, and perhaps the hardest part of the organization. Therefore we wanted to find out which attributes their leaders think is needed to do a good job, and be resilient enough to withstand the pressure. Is there any attributes highlighted as a general attribute, or does each section in the healthcare need its own unique set of attributes.

Our way of gathering information for this thesis was through interviews in a qualitative matter, with four candidates from the healthcare system. All those four are in the daily leaders above the level of the section leaders. Hence one of their assignments are to hire other leaders as section leaders. These section leaders will then be part of their leaderteam.

There has been a few crossroads on our path through this thesis, and on occasion we've been surprised by its result. The conclusion hasn't ended exactly as we suspected, but the thoughts and feelings we met underway was close to as expected.

# Innholdsfortegnelse

<u>1</u>	<u>Innledning.....</u>	<u>6</u>
1.1	Tema og bakgrunn for valg.....	6
1.2	Problemstilling.....	8
1.3	Avgrensning.....	9
<u>2</u>	<u>Teori.....</u>	<u>10</u>
2.1	Ansettelse.....	10
2.1.1	Utlysning av ledig stilling.....	11
2.1.2	Kvalifikasjonsprinsippet.....	11
2.1.3	Fortrinnsrett.....	12
2.1.4	Forskning om bruk av kjønnskvoltering ved ansettelse.....	12
2.2	Trepartssamarbeidet Norsk sykepleierforbund – NSF.....	13
2.3	Ledelse .....	13
2.3.1	Ledelsesprinsipper .....	14
2.3.2	Teorier om lederatferd.....	15
2.4	Motivasjon og atferd.....	18
2.5	Transformasjonsledelse.....	18
2.6	Relasjonsledelse.....	20
2.6.1	Elementer i teorien om relasjonsledelse.....	20
2.6.2	Relasjonelt mot.....	21
2.7	McClellands motivasjonsteori.....	23
2.7.1	Prestasjonsbehovet.....	25
2.7.2	Maktbehovet.....	27
2.7.3	Tilhørighetsbehovet.....	27
2.7.4	Prestasjons-, makt og tilhørighetsbehovet hos ledere.....	28
2.7.5	Maktbehovet hos ledere.....	28
2.7.6	Tilhørighetsbehovet hos ledere.....	29
2.8	Forskning om bruk av kjønnskvoltering ved ansettelse.....	30
2.8.1	Betydningen av kvalifikasjoner, kjønn og intern praksis ved ansettelse i tre statlige virksomheter.....	31
2.8.2	Personlige egenskaper.....	32
2.8.3	Hovedkonklusjoner.....	32
2.9	Intervjuet.....	33

<u>3</u>	<u>Metode.....</u>	<u>38</u>
3.1	<u>Kvalitative og kvantitative metoder.....</u>	<u>39</u>
3.2	<u>Intervju .....</u>	<u>43</u>
3.3	<u>Resultatet av metodikken.....</u>	<u>49</u>
3.4	<u>Kildekritikk.....</u>	<u>50</u>
3.4.1	<u>Bøker.....</u>	<u>51</u>
4	<u>Drøfting.....</u>	<u>56</u>
4.1	<u>Teorier i forhold til intervjuer.....</u>	<u>59</u>
5	<u>Konklusjon.....</u>	<u>61</u>
6	<u>Oppsummering.....</u>	<u>63</u>
7	<u>Litteraturliste.....</u>	<u>64</u>

## 1 Innledning

Denne masteravhandlingen er den avsluttende delen av et deltidsstudium på Høgskolen i Innlandet. Faget har sitt opprinnelige navn i «Master of public administration», men er på norsk titulert «Master i offentlig ledelse og styring». Vi har vært en gruppe på to, der vi fortløpende har delt oppgavene mellom oss. Oppgaver har blitt delt, og de delene hvor en av oss har hatt hovedansvaret, så har den andre fortsatt aktivt deltatt i løsning, innhenting og redegjørelse. Vi har fordelt i grove trekk at Martin har hatt hovedansvaret for den teoretiske delen, mens Ole Christian har hatt hovedansvaret for drøfting, intervju og sammenstilling. Oppgaven har blitt dratt frem av hverandre, og støtten vi har delt har vært uvurderlig. Utformingen har et stort preg av begge involverte og vi har hatt mange samlinger for å kunne være på mest mulig lik plattform. Utførelsen har vært en glede, og samarbeidet har vært meget bra. Martin har sin bakgrunn fra kriminalomsorgen, og er utdannet fengselsbetjent. I tillegg har han en bachelor i internasjonal beredskap. Ole Christian har sin bakgrunn innen forsvaret, helsevesenet og sikkerhetsbransjen og er autorisert ambulansarbeider og sykepleier. I tillegg har han studier innen biologi, kjemi, og krisehåndtering.

### 1.1 Tema og bakgrunn for valg

Det er ulik praksis når det gjelder ansettelse i privat og offentlig sektor. I det private arbeidsmarkedet finnes det ingen regler som tilsier at man er pliktig til å lyse ut ledige stillinger (Homble, Olsby, & Venger, 2012).

I det offentlig, herunder statlig og kommunal sektor er man pliktig til å informere allerede ansatte arbeidstakere. På samme grunnlag har arbeidsgiver i det offentlige plikt til å ansette

den som er best kvalifisert (Homble, Olsby, & Venger, 2012).

Dette temaet er i et samfunnsperspektiv særdeles viktig. Det stilles store krav og ansvar til mellomledere i helsesektoren. Samfunn- og mediepresset rettet mot disse personene er formidabelt.

Man hører ofte at det er disse som må håndtere problemene som oppstår i helsevesenet, selv om de har minimal påvirkning på ressurser og buffer i avdelingen. De har et stramt budsjett og regler styrt fra nivåene over, men må stå i det når pasienter ikke får den hjelpen pasientene trenger eller når de feilbehandles.

Det er i mediene stort fokus på fulle sykehus, kommunale institusjoner som ikke kan ta imot pasienter, fra sykehusene, for institusjonene er fulle. Personer som må ivaretas i sitt hjem, hvor det er på grensen til forsvarlig siden det ikke er andre alternativer. Vi har i mediene i det siste hørt at pasienter som er innlagt på psykiatrisk avdeling på Sykehuset i Østfold - Kalnes har tatt sitt eget liv. Dette skjedde mens de fortsatt var innlagt, eller pasienter som har sovet på behandlingsrom fordi det ikke var ledige senger. Helsetilsynet har kommet med flere rapporter om uforsvarlig håndtering.

Er lederne som ansettes til å håndtere dette presset kvalifisert til å stå i det, og hvilke egenskaper ser lederne på nivået etter?

Vi har i denne masteroppgaven valgt å se på ansettelser av mellomledere i helsevesenet, og har derfor intervjuet personene som ansetter disse menneskene i aktuelle stillinger. I intervjuene har vi lagt vekt på ulike temaer i håp om å få frem hva man er ute etter hos mellomlederne.

Vårt forhold til ansettelser i det norske helsevesenet er varierende. Underveis i studieløpet ved Høgskolen i Innlandet har vi skapt en felles forståelse av hva vi ønsker å se på i en avsluttende masteroppgave. Vi har sett betydningen av viktigheten av å ansette en godt egnet leder til en lederstilling. Vi har begge ulike bakgrunn fra tidligere studieløp, henholdsvis innenfor helse og beredskap.

Vår hverdag i arbeidslivet har ofte vært preget av spørsmål rundt ulike ansettelser av ledere. Dette fordi vi ofte fører lange diskusjoner i forkant av en ansettelse. Spørsmålene vi ofte stiller oss er hvorfor akkurat denne personen ble valgt som leder. Kommer det på

bakgrunn av kvalifikasjoner eller rett og slett personen. Når det gjelder offentlige ansettelser er dette noe som følger et regelverk.

Ved oppstart av studiet Master of Public Administration – MPA ved Høgskolen i Innlandet var dette etter ønske om å tilegne seg kunnskap på et formelt nivå, med tanke på å kunne søke lederstillinger i arbeidslivet. Vi har merket gjennom undersøkelsen at det stadig er viktigere med en formell lederutdanning.

## 1.2 Problemstilling

Det å komme frem til en problemstilling er krevende. Dette er noe som krever mye, da det er viktig at dette dekker det vi ønsker å undersøke. Når svaret vi kommer frem til på problemstillingen ikke stemmer med det som er forventet, er det virkeligheten (empirien) som skal være utslagsgivende (Dalland, 2018).

Med dette menes det at resultatene kan gå imot antagelsene som undersøkelsen ble bygd på. Dette er noe som må aksepteres, og det er viktigere at sannheten blir funnet enn at vi som forskere får rett (Dalland, 2018).

Vi har valgt å se på egenskapene det søkes etter ved ansettelse av mellomledere nærmest arbeidstakerne i helsesektoren i en del av den sørøstre delen av landet. Vår problemstilling er derfor: «Hvilke egenskaper fokuseres det på ved ansettelse av mellomledere i helsesektoren?»



### 1.3 Avgrensning

Ansettelse av ledere er et stort tema. Vi har begrenset oppgaven til å se på ansettelsesprosesser av avdelingsledere ved ulike helseinstitusjoner. Vi har tatt for oss de store institusjonene hvor avdelingsledere har et stort ansvar.

Vi har kun forholdt oss til helsevesenet, og ikke sammenlignet med noen andre institusjoner. Dette spesielt fordi vi har en tanke om hva som ønskes innenfor helsevesenet, og stiller derfor spørsmål rundt dette.

Vi har kun sett på mellomledere som er nærmest arbeidstakerne som utfører helsehjelp. Vi har videre valgt å legge oss til de institusjonene som ivaretar syke mennesker i en sårbar fase.

## 2 Teori

Vi har som hovedpunkter lagt vekt på empiri fra bøker som omhandler de aktuelle temaene rundt vår problemstilling. Her ser vi både på dette rundt prosessen og egenskapene til disse mellomlederne.

### 2.1 Ansettelses

I det private arbeidsmarkedet har ikke arbeidsgiver noen plikt til å kunngjøre ledige stillinger. Disse kan i utgangspunktet ansette hvem de vil, uavhengig av alt annet. I statlig og kommunal sektor fungerer dette på en helt annen måte (Homble, Olsby, & Venger, 2012).

Aml § 14 – 1 omhandler informasjonsplikten, som sier at arbeidsgiveren har plikt til å informere ansatte som allerede jobber i virksomheten om ledige stillinger (Arbeidsmiljøloven, 2020, §14-1).

Informasjonsplikten gjelder for alle ledige stillinger, herunder faste, midlertidige, deltid og heltidsstillinger. Det er innenfor å meddele dette på for eksempel intranettet i virksomheten. Det er ikke et krav om at informasjonen deles individuelt (Homble, Olsby, & Venger, 2012).

### 2.1.1 Utlysning av ledig stilling

Hovedregelen er at alle ledige stillinger i staten skal utlyses offentlig. Dette for at ansettelsen skal skje på riktig måte, herunder riktig konkurranse, bred rekruttering og at kvalifikasjonsprinsippet blir ivarettatt (Kommunal - og moderniseringsdepartementet, 2020).

Statsansattloven §4 forteller oss at en ledig stilling eller embete skal lyses ut om ikke annet er bestemt, herunder fastsatt i forskrift, tariffavtale eller lov (Kommunal - og moderniseringsdepartementet, 2020).

Det står også i arbeidsmiljøloven at arbeidstakere i den aktuelle virksomheten skal informeres om ledige stillinger (Kommunal - og moderniseringsdepartementet, 2020).

### 2.1.2 Kvalifikasjonsprinsippet

Dette menes med at i staten skal den som er best kvalifisert for stillingen ansettes. Dette prinsippet bygger på grunnleggende prinsipper som omhandler likebehandling, saklighet og rettferdighet. Kriteriene som følger kvalifikasjonsvurderingen er utdanning, erfaring og personlig egnethet (Kommunal - og moderniseringsdepartementet, 2020).

Ansettelsesmyndigheten må ha et tilstrekkelig grunnlag for å ha mulighet til å vurdere aktuelle søkere sine personlige egenskaper. For å kunne ivareta hensynet til etterprøvbarhet og dokumentasjon må ansettelsessaker være skriftlig. Under intervjuer skal det føres referat, og vurderingen av søkerne, herunder deres personlige egenskaper, må fremgå av dokumentasjonen som danner grunnlaget for innstillingen (Kommunal - og moderniseringsdepartementet, 2020).

### 2.1.3 Fortrinnsrett

Arbeidsmiljøloven gir i noen tilfeller enkelte ansatte fortrinnsrett til stillinger. Dette menes med at hvis en person har fortrinnsrett til å bli ansatt, må arbeidsgiveren velge denne selv om arbeidsgiveren ønsker å ansette en annen (Homble, Olsby, & Venger, 2012).

Ved fortrinnsrett til en stilling må arbeidstakeren være kvalifisert for stillingen. Arbeidstakeren må ha både de personlige og faglige forutsetningene som kreves for den aktuelle stillingen. Oppfyllelsen av disse kravene holder ved at det ligger på et gjennomsnittlig nivå for stillingen (Homble, Olsby, & Venger, 2012).

### 2.1.4 Forskning om bruk av kjønnskvoltering ved ansettelser

I statlige virksomheter er det inngått avtaler som omhandler likestilling, noe som inkluderer moderat kvotering. I dette ligger det at ved en virksomhet som har under 40% kvinner skal det foretrekkes kvinner til en aktuell stilling om resten av kvalifikasjonene er like. Dette er en del av likestillingsavtalen (Teigen & Wiers- Jenssen, 1996).

Disse avtalene kom i havn for å sette lys på likestilling, og motvirke at kvinner møter utfordringer som menn ikke møter. Regelen som handler moderat kjønnskvoltering kom i 1981 inn i hovedavtalen i staten (Teigen & Wiers- Jenssen, 1996).

## 2.2 Trepertssamarbeidet Norsk sykepleierforbund – NSF

Samfunnsmodellen som følges i Norge, bygger på trepartssamarbeidet. I dette ligger det at staten/myndighetene, arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner har inngått et samarbeid når det gjelder utviklingen av samfunnet og reguleringen av arbeidslivet (NSF, 2020).

Trepertssamarbeidet har historie helt tilbake til 1800 – tallet. Det demokratiske arbeidslivet som dannes gjennom dette grunnlaget, gjør at de som ikke står i jobb, har sosial og økonomisk trygghet gjennom pensjon, sykelønn, trygd og arbeidsledighetstrygd (NSF, 2020).

I hovedavtalen mellom KS og NSF kommer det frem at *«arbeidsgiver skal, så tidlig som mulig, informere, drøfte og ta de berørte tillitsvalgte med på råd om: Ledige og nyopprettede stillinger, Prosedyrer ved utlysning og kunngjøring av stillinger, utvelgelse til, og intervju av aktuelle kandidater»* (NSF, Hovedavtalen mellom NSF og KS, 2020).

## 2.3 Ledelse

Det finnes mange definisjoner av begrepet ledelse. Bass har gruppert definisjoner av ledelse i tolv kategorier. Det gjelder ledelse definert som: Et sentrum for gruppeprosesser, personligheten og dens effekter, kunsten å fremkalle ettergivenhet/ etterfølgelse, utøvelse av påvirkning, handling eller atferd, en form for overtalelse, en maktrelasjon, et instrument for måloppnåelse, et fremvokst resultat av interaksjon, en differensiert, spesiell rolle, etablering av struktur og en kombinasjon av effekter (Andersen, 2011).

Definisjoner er interessante. Når man definerer, søker man å uttrykke seg så presist som mulig, og få frem et fenomens innerste vesen. Noen definisjoner skal derfor presenteres

(Andersen, 2011) .

Et av verdens eldste yrker er nettopp ledelse, nærmere bestemt lederskap. Det å forstå hva lederskap er og går ut på, har alltid vært viktig med tanke på søken etter kunnskap.

Gjennom generasjoner har det blitt fortalt om lederskap (Martinsen, 2019).

Lederskap for Napoleon gikk på blant annet at han heller ville ha en hær med kaniner ledet av en løve, enn en hær med løver ledet av en kanin. Undersøkelser fra 1920 årene og fremover viser at ansattes positive holdninger til sine ledere, henger sammen med hvor tilfredse de ansatte er. Den positive holdningen til lederen har også sammenheng med hvor produktive arbeidsgruppen er. Siden den gang har det kommet mange undersøkelser om det aktuelle temaet (Martinsen, 2019).

Lederskap er et moderne, sofistikert begrep. Før i tiden var det vanlig i ulike samfunn å bruke begrep som militær kommandant, høvding, statsoverhode og konge. Disse ulike begrepene skilte menneskene i samfunnet fra herskeren. Lederskap og interessen rundt dette dukket opp og ble vanlig i det som kalles angelsaksiske land (Martinsen, 2019).

Lederskap ble ikke et kjent begrep før på 1800 tallet, herunder første halvdel, selv om det dukket opp på 1300 – tallet i det engelske språket (Martinsen, 2019).

I første halvdel av 1800 – tallet kom begrepet lederskap om styring i det britiske parlamentet og om politisk innflytelse. Begrepet kom heller ikke frem på andre språk før i nyere tid (Martinsen, 2019).

Vi valgte å rette fokuset på det som ligger i begrepet ledelse. Uten å ha kunnskap om ledelse, vil man likevel kunne forstå at det finnes flere ulike måter å lede på. Veldig mange unge i dag har sitt første møte med en leder gjennom sin førstegangstjeneste.

### 2.3.1 Ledelsesprinsipper

Robert Mood er en tidligere general, som har over 40 år bak seg i forsvaret, hvor flere av disse er som leder. Mood har gitt ut en bok som omhandler ledelse. Her beskriver Mood

ned ledelsesprinsipper (Mood, 2017).

Ansvar, lederen skal fortelle hva han ønsker at gruppen skal oppnå, og overlatt hvordan til menneskene som utfører oppgavene. Du må selv kommunisere og formulere hva vi skal oppnå. Ansvar som finnes kan ikke delegeres til andre, ressurser og myndighet bør delegeres. Avslutningsvis står det at man skal delegere når du kan, kommander når du må (Mood, 2017).

#### Integritet

Ansvar er noe du har til enhver tid, og ikke noe du kan ta som det passer. Det er sjefen sitt ansvar om noe går galt, og gruppen sin fortjeneste om noe lykkes. Du som leder må stille krav til deg selv, før du stiller krav til andre. Ledelse er det du gjør, ikke det du sier. Du har ansvar for råd du ikke har gitt (Mood, 2017).

#### Oppdrag

Det er den lokale lederen som vet best, og derfor tar de beste beslutningene. Tydelig mål fra lederen, samt krav og rammer gir maksimal handlefrihet. Ha alle ressurser tilgjengelige, slik at det er klart når lederen spør etter dette (Mood, 2017).

#### Omsorg

Å løse et aktuelt oppdrag og ta vare på menn og kvinner, er to sider av samme sak. Om man ikke stiller krav er dette dårlig omsorg. Det blir færre grove feil, om det er lov å gjøre feil. Den beste omsorgen er trening som er krevende, hvor man har fullgod utrustning. Noe ganger er den tyngste jobben å være hjemme (Mood, 2017).

### 2.3.2 Teorier om lederatferd

Flere forskere innenfor dette området har prøvd å oppsummere forskningen på lederatferd gjennom å kategorisere mange av begrepene som finnes. Et eksempel på dette kan være beskrivelsen til Bass og Bass (2008). Her kommer det frem beskrivelser av fire kategorier i

forhold til lederstil (Martinsen, 2019).

### ***2.3.2.1 Eneveldig versus demokratisk ledelse***

Eneveldige ledere tar avgjørelser uten å spørre andre medarbeidere i organisasjonen. Disse legger vekt på lydighet, lojalitet og at alle regler blir fulgt. Det negative ved en slik lederstil er blant annet at det skaper frykt, og at man har mangel på tillit (Martinsen, 2019).

Demokratiske ledere er det motsatte. Disse tar hensyn til medarbeidere, ønsker å skape gode relasjoner, være inkluderende og beslutningene som tas er basert på en involvering av medarbeiderne (Martinsen, 2019).

### ***2.3.2.2 Instruerende versus deltakende ledelse***

Instruerende ledere tar beslutninger på egenhånd, og informerer de andre om beslutningene i etterkant. De lager retningslinjer for arbeidet som skal gjøres uten noen forklaring, og forventer at alle er lydige. Et annet alternativ er at de prøver å overbevise resten om sine egne beslutninger og verdien av dette (Martinsen, 2019).

Deltakende ledere er altså det motsatte og forklarer seg nesten selv ut fra begrepet. Disse involverer medarbeiderne i beslutningene som tas/beslutningsprosessene. De lytter og stiller åpne spørsmål, som er med på å fremme andre meninger og synspunkter. Ut fra dette får medarbeiderne sin del av lederens myndighet (Martinsen, 2019).

### ***2.3.2.3 Strukturerende versus omtankeorientert ledelse***

Strukturerende ledere iverksetter blant annet aktiviteter, organiserer gruppen, og tar avgjørelser for hvordan disse skal gå frem i arbeidet, setter frister, markerer hva som gjelder av standarder (Martinsen, 2019).



Omtankeorienterte ledere kjennetegnes ved at de har omtanke for sine medarbeidere. Disse verdsetter arbeidet som gjøres, og setter trivsel som et viktig punkt. Alle medarbeidere blir behandlet på samme måte, og ønsker at man kommer til en enighet før en eventuell beslutning tas (Martinsen, 2019).

#### ***2.3.2.4 Karismatisk og transformasjonsorientert ledelse***

Transformasjonsledere gir medarbeiderne æren når det oppnås resultater i gruppen. Den legger også til rette for at medarbeidere skal få utvikle seg, får frem nye tanker om arbeidet som gjøres, og utvikler langsiktige planer og en visjon som skaper mening for arbeidet (Martinsen, 2019).

Transformasjonsledelse er en del av det som kalles fullspektrumsmodellen. Her finnes også det som kalles transaksjonsledelse. Dette er denne teoriens perspektiv på styrende ledelse og den klassiske ledelsen. Denne siden har møtt mye kritikk og lite støtte fra forskere (Martinsen, 2019).

#### ***2.3.2.5 Integrerende perspektiv: Endringsoppgave og relasjonsorientert ledelse***

Transformasjonledelsens sider beskrives av endringsorienteringen. Ved blant annet å utvikle en visjon og få frem nye tanker. Strukturerende lederskap sine ulike sider blir beskrevet av oppgaveorienteringen, men dette inkluderer også dominans og målorientering (Martinsen, 2019).

Omtankeorientert ledelse blir beskrevet gjennom relasjonsorientering, men det kan også inkludere individuell omtanke fra transformasjonsledelse, herunder ledelse som i utgangspunktet ønsker å gjøre at medarbeidere kan utvikle seg (Martinsen, 2019).

## 2.4 Motivasjon og atferd

Motivasjon og ledelse handler ofte om hvordan man som leder kan motivere sine arbeidere. Spørsmålet om hva motivasjonsteori kan gi av bidrag til konsekvensen av motivasjonsbasert atferd og forståelsen av lederes atferd (Andersen, 2011).

Motivasjon handler om hvordan atferd starter, hvor energien til atferd kommer fra, hvordan dette opprettholdes, dirigeres og til slutt hvor det ender. Motivasjon gjelder spørsmålet om hvorfor atferd opptrer og ikke hvilken atferd som opptrer. Når vi skal skille mellom ulike årsaker til atferd, vil det være nyttig å forstå at atferd er en konsekvens av faktorer både i omgivelsene og hos personen (Andersen, 2011).

Når det gjelder personlige årsaker til atferd kan dette deles inn i motivasjonsfaktorer, ferdigheter og kognitive variabler. Atferden påvirkes av både verdier og motiver, noe det skapes litt forvirring rundt. Motivasjon er ikke et personlighetstrekk som enkelte har, men et resultat av interaksjonen mellom situasjonen og individet. Nivået på motivasjon kan variere mellom mennesker og for det enkelte menneske på ulike tidspunkter (Andersen, 2011).

## 2.5 Transformasjonsledelse

Ved at ledere stimulerer og utvider ansattes interesser, og får ansatte som jobber i bedriften til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen. Samtidig som de skaper bevissthet om og aksept for gruppens mål, herunder konkrete og overordnede mål oppstår det som kalles transformasjonsledelse. Slike ledere kan oppnå dette på flere ulike måter. De kan gjøre det ved å ta hensyn til den enkeltes følelsesmessige behov, eller bruke ansattes

intellektuelle behov. De kan også være karismatiske slik at dette vil inspirere de ansatte (Martinsen, 2019).

For å lykkes med det som kalles for transformasjonsledelse er det viktig at man blir oppfattet som karismatisk av sine ansatte. Slike ledere har stor innflytelse og makt. Dette er med på å gjøre at ansatte blir påvirket, slik at det vil være enklere å opparbeide tillit hos sine ansatte. En karismatisk leder påvirker ansatte i den grad at man får en følelse av at man kan oppnå store ting ved å gi litt ekstra innsats (Martinsen, 2019).

Transformasjonsorienterte ledere legger også merke til forskjeller mellom ansatte og følger med på individualitet. Ovenfor personer som trenger hjelp oppfører disse seg som mentorer. En tredje faktor som kjennetegner transformasjonledelse er å gi ansatte intellektuell stimulering. Slike ledere vil vise sine ansatte andre måter å løse problemer på, og lære disse å løse problemer som er vanskelige. Videre vil disse se på fornuftige løsninger av en oppgave (Martinsen, 2019).

Når det gjelder karismatisk ledelse er dette noe det finnes flere teorier om. Yukl (2013) forklarer noen av egenskapene som er typiske for slike ledere. Han nevner blant annet at karismatiske ledere gjerne har behov for makt, selvtilit og stor tro og overbevisninger på idealer. Formene for atferd som bidrar til å forklare hvordan karismatiske ledere påvirker holdningene og atferden til sine medarbeider, handler blant annet om å lage en visjon som har appell, og kommuniserer på en tydelig måte når dette formidles. De tar også risiko som går utover en selv for å oppnå visjonen. Utover dette skaper disse lederne tillit hos sine medarbeidere, ettersom at atferden stemmer overens med det den aktuelle visjonen inneholder, og er effektive når det gjelder å styre inntrykksdannelser. Det skilles mellom farlig og gode ledere innenfor denne kategorien. Det farlige jobber for seg selv og sin egen karriere, bryr seg ikke om andre, og kritiserer (Martinsen, 2019).

## 2.6 Relasjonsledelse

En av teoriene vi har valgt å fokusere på er relasjonsledelse. Det sies at det i hovedprinsipp er to måter å betrakte ledelse på. Den ene måten å tenke på det er posisjonell. Hvor man tar utgangspunkt i det styringsansvaret og fullmaktene som gis en slik stilling. Her vet man raskt hvilken makt og rettigheter som følger med, og det er enkelt å sette seg inn i rollen (Spurkeland, 2014).

Den andre måten er relasjonell. Den relasjonelle måten baserer seg på det mellommenneskelige samspillet, og å analysere hvilke relasjoner man er avhengig av. Her kommer også medarbeiderens gjensidige avhengighet av lederen, og samspillet mellom de ulike avhengighetene. Avhengigheter vil variere underveis, og en leder er avhengig av å kunne analysere dette fortløpende. På denne måten kan lederen tilpasse hvilke relasjonell tilnærming som betyr mest på det strategiske nivået (Spurkeland, 2014).

Den relasjonelle tilnærmingen har utgangspunkt i det sentralt i den relasjonelle tilnærmingen er individets behov for anerkjennelse, selvrealisering og utvikling (Spurkeland, 2014).

### 2.6.1 Elementer i teorien om relasjonsledelse

Elementene det legges vekt på i denne teorien er atferdstenking, noen av hovedmomentene i dette legges i at lederen er en aktiv lytter, gir konstruktive tilbakemeldinger og informerer de ansatte (Spurkeland, 2014).

Andre viktige aspekter er evnen til å bygge tillit og samarbeid mellom både medarbeidere og samarbeidsorganer. Den subjektive mestringsevnen er en viktig motivasjonsfaktor for

problemløsning og selveffektiviteten til en medarbeider. Dette gjør at en av lederens viktige oppgaver vil være å ha en pedagogisk fremtreden både i tilrettelegging av situasjoner og tilbakemeldinger, slik at det styrker mestringsfølelsen for medarbeideren (Spurkeland, 2014).

Menneskesynet i relasjonsledelse har en tilnærming som setter medarbeideren i fokus, og på den måten fremmer medarbeiderens ønske om å bidra og gjøre sitt beste for å nå de målene organisasjon har. Menneskene på en arbeidsplass er viktigere enn de andre ressursene i bedriften og skal motiveres til å utvikle sin kompetanse og benytte seg av denne for å nå målene (Spurkeland, 2014).

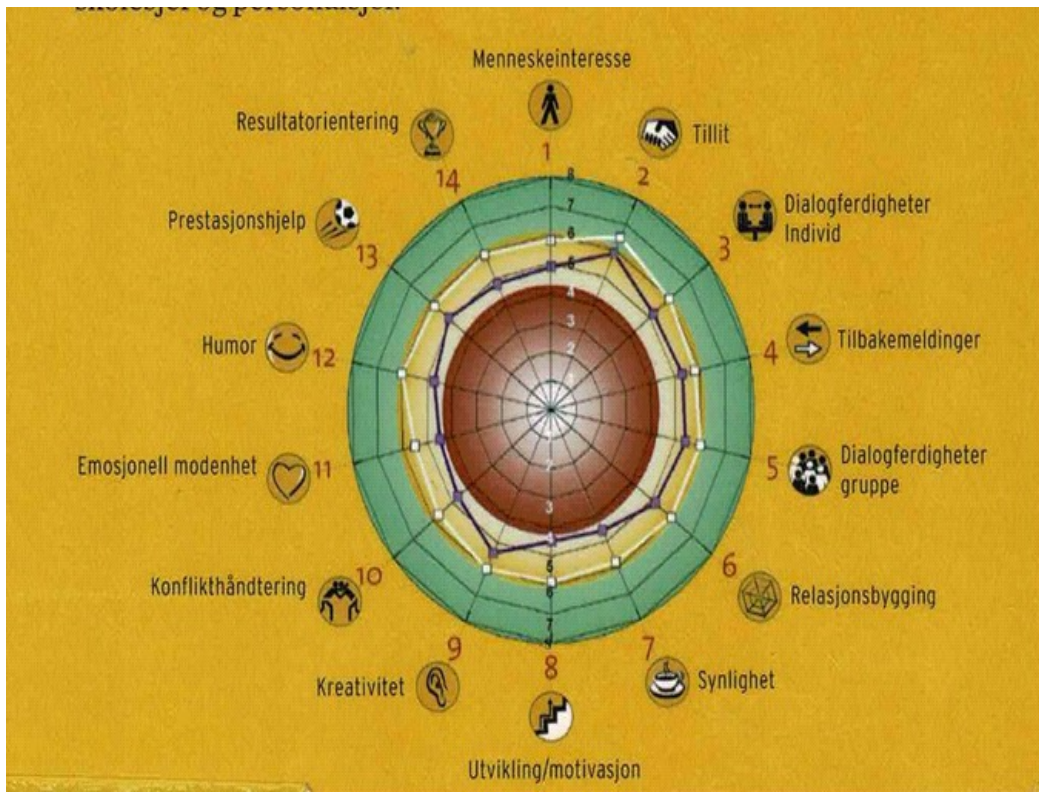
## 2.6.2 Relasjonelt mot

En essensiell del av relasjonsledelse er det relasjonelle motet. Det er særdeles krevende å være relasjonsorientert som leder. En leder trenger motet til å håndtere og møte mange sterke personligheter, og ikke minst trenger man en styrke rent mentalt for å kunne samarbeide og kommunisere med alle ulike aktører. I mange sammenhenger er det motsetninger og konflikter som ligger til grunn, og avhengighetsforholdet til medspillerne preger å få utført jobben sin (Spurkeland, 2014).

En del av hverdagen til en leder er å gi tilbakemeldinger på arbeidsoppgaver, for noen ledere er det krevende å gi negativ tilbakemeldinger. Et aspekt i det relasjonelle motet er å kunne være åpen om tilbakemeldinger både positive og negative. Her kommer kompetanse og kunnskapen om konstruktiv tilbakemelding inn som en viktig egenskap (Spurkeland, 2014).

For at man skal kunne ha relasjonsledelse som en grunnfilosofi, så er kommunikasjon og samhandling viktige grunnsteiner. Det å kunne ha en balansert dialog med en samtale der alle parter føler delaktighet og likeverd. Lederen sørger for at de andre får argumentere sine synspunkter og at det undersøkes at det er en felles forståelse. I stedet for å gi svarene,

så må lederen her sørge for at det i større grad stilles spørsmål, og er åpen for å lytte til svarene. Stille de riktige spørsmålene er en trening og kunst, som kommer igjennom tilrettelegging for vekst i dialogferdigheter. I en slik sammenheng snakker man gjerne om dialogens ABC. Denne består av å først kunne hevde din mening. Neste punktet er å underbygge meningen man har gitt uttrykk for, her kommer konkrete eksempler inn som en sterk faktor. Til slutt søker man etter en felles forståelse med samtalepartnerne (Spurkeland, 2014).



**Figur 1:** (Spurkeland, 2014)

Figur 1 kalles radarhjulet, og viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse. Figuren viser en enkel fremstilling av det 14 dimensjonene i relasjonskompetanse. Begrepet relasjonskompetanse dekker begrepene holdninger, ferdigheter og evner som et menneske trenger for å utvikle, vedligeholde etablere og reparere kontakten med medmennesker. Det er altså kjernen i all aktivitet vi foretar oss (Spurkeland, 2014).

Radarhjulet inneholder enkle ferdighetsorienterte dimensjoner til sammensatte og komplekse dimensjoner. Hvis man ser på høyre side av radarhjulet, er dette noen dimensjoner som er ferdighetsbaserte. Dette menes med at man kan trene dette opp med litt innsats. Den venstre siden av radarhjulet ser man noen dimensjoner av den emosjonelle art. Disse krever målrettet og trening over lengere tid (Spurkeland, 2014).

Dimensjonen 1, 2, 11 er mest krevende av de ulike relasjonskompetansene. 8 og 13 er tett knyttet til hverandre, og har sammenheng med coaching og pedagogisk ledelse. Disse to utgjør mye av det som forventes av for eksempel en leder. Dimensjonen 1 forteller om lederen er menneskeorientert, og om den har kunnskap om sine medarbeidere. 6 og 7 sier noe om holdninger når det gjelder samarbeid med andre interessenter. Kreativitet sies å være en rasjonell kompetanse ettersom at kreativitetsledelse gir et sterkt bidrag til et godt samarbeid mellom aktørene i nyskaping og innovasjon (Spurkeland, 2014).

Radarhjulet som er inndelt i fargene rød, gul og grønn. Den røde sektoren betyr at scoren anses som lav tilfredshet og lav aksept på personens lederstil. Den gule sektoren viser middels tilfredshet, mens det grønne viser høy grad av tilfredshet. Ut ifra dette forstår man at mye rødt viser at lederen sliter med aksept og ledelse blant medarbeiderne. Da skjønner man at mye grønt viser at lederen har høy aksept blant medarbeiderne, en god lederstil (Spurkeland, 2014).

## **2.7 McClellands motivasjonsteori**

McClellands motivasjonsteori gir en forklaring på atferden og en beskrivelse av lederens atferd (Andersen, 2011).

Motivasjonsteorien til McClelland inneholder en prediksjon av sammenhengen mellom motivasjonsbasert atferd og effektene av en slik atferd. Spesielt har han studert sammenhengen mellom lederens effektivitet og motivasjon. Den tydelige koblingen mellom ledelse og motivasjon han har funnet, gjør at denne teorien er relevant for å studere

atferden til ledere og deres effekter (Andersen, 2011).

McClelland ble påvirket av Murray (1938), ettersom han pekte på at det var store forskjeller mellom individer med hensyn til ønsket om eller tilbøyeligheten til å vinne over hindringer, bruke makt, strebe etter å gjøre noe vanskelig bra eller så raskt som overhode mulig. Murray forklarte at denne forskjellen kom av den enkeltes variasjon mellom ulike individer med hensyn til den enkeltes behov for å prestere. McClelland hevder at hvert enkelt menneske har behov for tilhørighet, makt og prestasjoner (Andersen, 2011).

I begrepet prestasjon mener han ønsket å gjøre noe bedre enn andre, eller mer effektivt, å mestre krevende oppgaver, å løse ulike problemer. Begrepet makt menes med ønsket å kontrollere andre personer, å influere atferden til disse menneskene eller å styre over andre individer og deres jobb. Til slutt kommer begrepet tilhørighet. Dette menes med ønske om å opprettholde og etablere vennlige og tette forbindelser med andre individer (Andersen, 2011).

Behovene som er beskrevet ovenfor er et resultat av livserfaring på individuelt nivå og er selvlærte. Ovenfor en oppgave kan dette føre til en motivasjon for å løse en oppgave. Hvilken av disse ulike behovene, vil variere fra person til person, og hva slags type oppgave det er snakk om. De ulike behovene er ganske stabile. McClellands teori sier at behovene kan forandres over tid og er tillærte. Hans egen forskning støtter opp under det at behovene er tillærte, og at gjennom spesielle treningsprogram kan behovene forsterkes (Andersen, 2011).

Forskningen han har gjennomført viser at en persons prestasjoner ikke kun er avhengig av evnene denne personen har, samt kunnskap og ferdigheter, men at prestasjonsbehovet personen har også er viktig. Om man har et sterk prestasjonsbehov vil man både prestere bedre og oppnå et bedre resultat. En god opplæring kan være med på å styrke personens prestasjonsbehov. Ut ifra dette kan man se at personer med svakt prestasjonsbehov vil ha lav innsats som igjen fører til at svake prestasjoner. Disse kan få bedre prestasjoner ved å øke sitt behov (Andersen, 2011).

McClellands motivasjonsteori er ikke rettet kun mot ledere. Ledere er også mennesker og derfor kommer disse også under motivasjonsteorier. McClelland har sett på ledernes motivasjon og hvordan motivasjonen hos ledere er med på å påvirke hvordan disse opptrer



ovenfor andre. Han har en stor plass i ledelsesforskning ettersom det ofte refereres til det han har funnet frem til i sin forskning (Andersen, 2011).

McClelland har anvendt tre kriterier for å klarlegge at det er en tydelig sammenheng mellom en persons behov og handling. De tre måtene hvor motiv kommer frem på er energi, sensibilitet og læring. I en slik vurdering må man være sikker på at det som måles ikke er en annen variabel, men motivstyrke, vil de med høye måleverdier fremgå at de er mer motivert på dette området. Energien er forbundet med hyppigere entreprenørmessige handlinger. Diskusjoner og konflikter er hyppigere forbundet med maktbehovet og tilhørighetsbehovet preges av hyppigere handlinger sosialt. Skal man bruke et instrument for måling av motiv, så må man vise frem at de som handler mer motiverende er de som får høye testresultater (Andersen, 2011).

### 2.7.1 Prestasjonsbehovet

Prestasjonsbehovet menes naturlig nok det å gjøre noe bedre, og som går ut på å sammenligne, herunder enten med det ytre eller indre. Dette behovet handler om det å ha en positiv holdning til å mestre og prestere noe, altså klare noe. Primært sett handler ikke dette behovet om å få en belønning, men en med dette behovet vil gjøre det den kan uavhengig av belønningen (Andersen, 2011).

Gjennom forskning har man funnet ut at personer med et sterkt prestasjonsbehov, ikke i alle sammenhenger gjør ting bedre enn personer med lavt prestasjonsbehov. Dersom motivasjonen for prestasjon finnes i en gitt situasjon vil personer med prestasjonsbehovet gjøre det bedre, men det er bare dersom dette finnes. Dette tilsier at disse med et incentiv hvor en person som gjør noe bedre oppnår tilfredsstillelse, eller at man bekrefter at man er i stand til å gjøre noe. Ytre incentiver går utover den indre tilfredsstillelsen om dette finnes. I prestasjonsmotivet ligger det at man gjør noe bedre for sin egen del, for den indre tilfredsstillelsen handler det om å gjøre noe bedre. Når man skal gjøre noe bedre enn

tidligere, vil man ofte gjøre noe på en annen måte (Andersen, 2011).

Mennesker med et sterkt prestasjonsbehov, vil naturligvis se etter situasjoner hvor det er muligheter for en forbedring. Disse personene vil søke situasjoner hvor det finnes ansvar for eget resultat, og hvor det gis direkte tilbakemeldinger personlig. Prestasjonsbehovet gjelder et enkelt individs innsats og behov. Mennesker som har et sterkt prestasjonsbehov bryr seg ikke om anerkjennelse, disse menneskene er opptatt av egne forbedringer.

Avslutningsvis kan det sies at mennesker med et sterkt prestasjonsbehov søker og løser oppgaver med moderat vanskelighetsgrad, søker tilbakemeldinger på sitt arbeid, forsøker å finne nye løsninger for å løse oppgaven bedre og tar personlig ansvar når det kommer til egne prestasjoner (Andersen, 2011).

Ut fra forskning har man funnet ut at mennesker som har et sterkt prestasjonsbehov, selv ønsker å stå personlig ansvarlig for resultatet av sin egen innsats. Dette på bakgrunn av at det bare er under slike forhold at disse personene vil kunne oppnå tilfredsstillelse ved å gjøre noe bedre. Mennesker med et sterkt prestasjonsbehov ønsker et arbeid hvor de stadig får beskjed om hvor god jobb de gjør (Andersen, 2011).

Personer med sterkt prestasjonsbehov velger oppgaver på et middels nivå for å kunne vise at de kan gjøre noe bedre. Disse menneskene velger disse oppgavene ettersom dette gir informasjon om betydningen det har for prestasjonene. Slike personer tenker ikke på pengene i arbeidet de gjør, men ser på det som en bekreftelse om hvor godt arbeidet er utført. Det å tilby slike mennesker penger vil kunne gjøre at personene føler mindre press (Andersen, 2011).

Atferden til disse personene kan man se gjennom den stadige jakten etter å finne ut nye måter å gjøre ting på. En annen ting ved dette er at personene ikke påvirker andre i å gjøre det godt, men konsentrerer seg i stor grad om seg selv og sin egen prestasjon (Andersen, 2011).

### 2.7.2 Maktbehovet

McClelland har kommet frem til at det er mye mer krevende å måle maktbehovet enn prestasjonsbehovet. Maktbehovet kjennetegnes ved at en person er opptatt av sitt eget rykte og hva andre tenker, eller en som forsøker å vinne. Det hele går ut på det å få innflytelse på andre. Et kjennetegn ved dette behovet er at man har en selvsikker og hevende atferd. Det er likevel en forskjell mellom kvinner og menn (Andersen, 2011).

### 2.7.3 Tilhørighetsbehovet

Dette behovet kjennetegnes ved at en person ønsker å oppleve gjensidig vennskap og være sammen med andre mennesker. For personer dette gjelder finnes det en frykt for å ikke bli godtatt av andre. McClelland er lik Maslows med tanke på at behovet gjelder å opprettholde, etablere eller gjenopprette en positiv og god relasjon med andre personer (Andersen, 2011).

Personer som er sterkt knyttet til dette behovet ønsker å jobbe med gode venner i stedet for personer som er eksperter. Videre ønsker disse tilbakemelding på hvordan gruppen jobber sammen, i stedet for tilbakemelding på hvor godt menneskene utfører jobben. Samarbeid henger sammen med det å være opptatt av andre mennesker, noe som betyr at man er samarbeidsvillig (Andersen, 2011).

#### 2.7.4 Prestasjons-, makt og tilhørighetsbehovet hos ledere

McClelland og menneskene han jobbet med forsket mye på behovet for prestasjoner, herunder for eksempel effektiv lederskap. Ut ifra dette fant man ut at det ikke finnes noe argumenter for at en god leder har et sterkt prestasjonsbehov. Personer med et slikt behov fokuserer på seg selv, og sine egne forbedringer. Forskning gjort at McClelland viser at sterkt prestasjonsbehov passer inn under små bedrifter og i funksjoner hvor salg er avgjørende (Andersen, 2011).

McClelland mente at han kunne beskrive kjennetegn ved gode ledere i næringslivet. Han mente at han kunne bekrefte at slike ledere hadde et sterkt prestasjonsbehov. Han valgte å forklare disse personene på følgende måte. Disse tiltrekkes av situasjoner hvor det er behov for personlig ansvar for å finne svar på problemstillinger. Videre tar disse en risiko som er gjennomtenkt, og setter moderate mål for sin egen innsats. De ønsker også en direkte tilbakemelding på sin jobb (Andersen, 2011).

Tidligere studier viser at personer med et sterkt prestasjonsbehov ble forbundet med å komme seg oppover i et gitt system i større bedrifter. Med dette gjaldt bare ledere som hadde personalansvar og som gjorde individuelle bidrag (Andersen, 2011).

#### 2.7.5 Maktbehovet hos ledere

I følge McClelland vil ikke en organisasjon fungere om det ikke finnes en form for maktrelasjoner. Makt og ledelse er to ulike begreper som har en tett relasjon. Ledere i næringslivet er opptatt av å påvirke andre medarbeidere, og kan derfor sies å ha et sterkt maktbehov. Ledere som er fremgangsrike har et sterkt maktbehov. For disse menneskene er

dette sterkere enn prestasjonsbehovet (Andersen, 2011).

Maktbehovet kommer frem ved to ulike måter. Dette er personifisert maktbehov og sosialisert maktbehov. I dette ligger det at personifisert maktbehov er negativt fordi her er makten kun personlig. I sosialisert maktbehov er dette positivt med tanke på makten virker å være sosialisert til det beste for alle. Som leder er det vanskelig å finne en middelvei mellom det å være personlig dominerende og sosial (Andersen, 2011).

### 2.7.6 Tilhørighetsbehovet hos ledere

Spesielt ved teorien til McClelland er påstanden om at effektive ledere ikke bare er avhengig av et sterkt tilhørighetsbehov. Sosial tilhørighet og vennskap er svært viktig for personer som har et sterkt tilhørighetsbehov. Det at ledere er opptatt av tilfredsstillende sosiale forhold til sine arbeidere kan gjøre at lederen ikke klarer å ta like effektive avgjørelser. Det er flere forskere som påpeker nettopp dette, i en varierende grad (Andersen, 2011).

TEORETISKE BIDRAG	KONKLUSJON
McClelland (1970)	Ledere med utpreget maktmotivert atferd er mer effektive enn ledere med andre motivasjonsprofiler.
Bass (1985)	Transformative ledere er mer effektive enn transaksjonelle ledere.
Ekvall og Arvonen (1991)	Ledere med utpreget forandringsorientert stil er mer effektive enn ledere med medarbeider- eller produksjonsorientert stil.

Figur 2: (Andersen, 2011).

Gjennom mange års arbeid, hvor det er forsket på ledelse er det fortsatt ikke lett å si hvilken måte som er den beste å lede på. Figur 2 viser tre ulike konklusjoner på ledelse, som ulike forskere har kommet frem til.

## 2.8 Forskning om bruk av kjønnskvoltering ved ansettelses

I statlige virksomheter er det inngått avtaler som omhandler likestilling, noe som inkluderer moderat kvotering. I dette ligger det at ved en virksomhet som har under 40% kvinner skal man foretrekke kvinner til en aktuell stilling om resten av kvalifikasjonene er like. Dette er en del av likestillingsavtalen. Disse avtalene kom i havn for å sette lys på likestilling, og motvirke at kvinner møter utfordringer som menn ikke møter. Regelen som handler moderat kjønnskvoltering kom i 1981 inn i hovedavtalen i staten (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).

For mange år siden foretok Hege Skjeie (1985) en undersøkelse som omhandlet moderat kjønnskvoltering. Denne rapporten referer til to undersøkelser om denne bruken, herunder Skjeie sin undersøkelse fra Olje og energidepartementet som var for perioden 1983 - 1985, og en undersøkelse om ansettelses ved det medisinske fakultet ved Universitetet i Oslo foretatt av Berit Hovig (1983) for perioden 1979 – 1982. Her kom det frem at Olje og energidepartementet hadde brukt kvotering en gang, og det medisinske fakultet fire ganger (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).

Konklusjonen i etterkant ble at bråket rundt kjønnskvoltering ikke henger sammen med den begrensede effekten kjønnskvoltering viste seg å ha. Utifra disse undersøkelsene foreslo Skjeie at man burde gå bort ifra kjønnskvoltering som et av hovedvirkemidlene i den offentlig likestillingspolitikken, og heller bruke måltall. Med dette tenkte Skjeie på en større satsning på området innenfor bruk av realistske måltall for kvinneandelen innenfor en gitt tidsperiode (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).

At slike avtaler i liten grad direkte brukes betyr likevel ikke at hensynet til likestilling ikke brukes som et argument under drøftinger om ansettelses til stillinger. Denne undersøkelsen

er basert på intervjuer med personer som har ansvar for dette i alle departementer, Postverket, NSB, og Telenor. Hvis det er usikkerhet knyttet til rangering av aktuelle søkere vil hensynet til likestilling opp mot ansetteler påvirke utfallet. De som var ansvarlige for personal/likestilling ønsket å beholde regelen om moderat kjønnskvoltering, dette med tanke på at det var et viktig virkemiddel i arbeidet om likestilling. Likevel anses det som spesielt at det er problemer med å tallfeste bruken av kjønnskvoltering, enda det sees på som viktig for å fremme nettopp likestilling (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).

#### 2.8.1 Betydningen av kvalifikasjoner, kjønn og intern praksis ved ansettelses i tre statlige virksomheter

Innenfor de tre statlige virksomhetene er det to sentrale seleksjonsnivåer ved utvelgelse av aktuelle kandidater. Det første går ut på det å skille ut søkere på bakgrunn av formelle kvalifikasjoner og praksisen internt i virksomheten. For det andre gjennomgås det en sortering om hvem som skal inkalles til et intervju. Dette baseres på relevant praksis fra andre virksomheter og personlige egenskaper (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).

Når det skal ansettes en person på ledernivå, vil de personlige egenskapene komme frem på et tidlig tidspunkt. Det fremkommer både i utlysningsteksten og ved vurderingen som gjøres av aktuelle søkere. I stillinger hvor det er en lav kvinneandel kommer likestilling inn som et av vurderingskriteriene. I enkelt av disse stillingene har innstillingsutvalget kommet frem til at den mannlige søkeren stiller såpass mye sterkere med tanke på kvalifikasjoner at likestillingskriterie ikke kan veie opp (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).

### 2.8.2 Personlige egenskaper

På alle stillingsnivåer er personlige egenskaper et viktig vurderingsmoment når det kommer til å finne frem til aktuelle kandidater. I utlysningstekster på stillinger innenfor ledelse kommer det tydelig frem at personlig skikkethet veier tungt. I utlysningen av lederstillinger er det ikke formell kompetanse som veier tyngst, men personlig egenskaper som betyr noe. Med tanke på likestilling sies det at kvinner er mest tjent med at det er de målbare og objektive kravene som veier tyngst. Skjønnsmessige vurderinger som er knyttet blant annet til personlige egenskaper, sies at kan være med på gjøre at kvinnene ikke blir like aktuelle. Menn sine verdier og væremøte gjør at de vil stille sterkere basert på personlige egenskaper (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).

### 2.8.3 Hovedkonklusjoner

Ut ifra undersøkelsen kom det frem flere ulike momenter. Minimumskravene fyller 4 av 5 søkere. Når det gjelder formelle krav stiller kvinner og menn likt. Men når det gjelder lederstillinger har menn lengere arbeidserfaring, og oppfyller kravene som stilles på flere områder. I undersøkelsen kom det også frem at kvinner ikke må være bedre kvalifisert enn menn for å få en stilling. Hvis man ser på antall kvinnelige søkere, så er det en høyre andel av disse som innstilles som nummer en. Dette finnes på de fleste stillingsnivåer. Ved en ansettelse er det heller ingen forskjeller på lønn ved en ansettelse. Når det gjelder interne søkere foretrekkes disse i to av tre ganger (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996).



## 2.9 Intervjuet

Spørsmålene vi hadde til disposisjon under intervjuene var:

- Kan du fortelle kort om ansettelsesprosessen?
- Hvilken del av prosessen er det størst fokus på?
- Ansettelsesprosessen varierer noe i offentlig sektor, og avhenger blant annet av lovverk, hovedavtaler og tariffavtaler. Er dette noe du har god innsikt i, og er bevisst på å følge?
- Eventuelt hvem støtter du deg til for å sjekke om alt er fulgt?
- Har det hendt at prosessen har blitt kritisert/«stilt spørsmål om lovverket er fulgt»?
- Hvilke støttespillere er med i de ulike fasene av ansettelsesprosessen?
- Hvilke egenskaper i søknaden ser du primært etter?
- Gjenspeiler disse egenskapene seg som viktigst i intervjuet?
- Det er i samfunnet et stort press på kjønnskvolter, hvordan innvirkning har dette på prosessen?
- En egenskap i prosessen er ofte erfaring. Merker du at du heller mot en spesiell ønskelig aldersgruppe i ansettelsesprosessen?
- Eventuelt hvilken?
- Påvirker tankesettet på alder med ansettelsesprosessen og andre kvaliteter eller egenskaper?
- Den som skal ansettes er en del av et lederteam, hvordan vektlegges egenskapene rundt disse oppgavene i forhold til de oppgavene det er tiltenkt at denne mellomlederen skal gjennomføre daglig?

- I offentlige ansettelser, så oppfordres det ofte til at de med annen etnisk bakgrunn bør søke. Hvordan ser man på dette i søkeprosessen?
- Kaller man inn søkere i denne grupperingen til intervju, selv om de ikke har kvalifikasjonene for å oppfylle disse oppfordringene?
- Ansetter du i størst grad en tydelig leder, eller en som er «rund i kantene»?
- I ulike ledelsesteorier fokuseres det på ulike egenskaper hos lederen. Ser du for deg at egenskaper som «å gi tilbakemeldinger», «Stille spørsmål», «tør å være synlig» samt «motiverer og krever» er gode egenskaper du vil verdsette og foretrekke?
- En annen teori bygger seg på motivasjon og behov. Her er egenskaper som «å bli likt», «få anerkjennelse» og «Kultivert makt» sentrale. Hvordan ser du dette opp imot egenskaper du tenker lederen du ansetter bør ha?
- Hvilke av de teoriene tror du at du hadde foretrukket i den du ansetter?
- Menn og damer har ofte litt ulike egenskaper. Har kjønnets væremåte en innvirkning på egenskapene man ser etter i en leder?
- Er de ønskelige egenskapene mer fremtredende i ett av kjønnene?
- Hva vektlegger du i størst grad ved ansettelsen?

Dette følte vi var en god mal for intervjuene for å innhente det vi trengte til problemstillingen.

Vi intervjuet kort om selve prosessen ved ansettelse. Denne viste seg i grove trekk å være lik. Det ble analysert et behov for nyansettelse, så ble det skrevet en utlysning. Etter dette legges denne utlysningen ut. Her varierte det noe. For det meste ble det lyst ut både internt og eksternt. Det var innslag av egen rekruttering der de hadde investert i kompetanseheving innenfor ledelse på ansatte, hvor det hendte de kun utlyste internt. Dette tilhørte sjeldenheten.

Ved innkallelse til intervju, så var det et flertall som var klare på at må krav i utlysningen, måtte være oppfylt. En av de intervjuede meldte at de kunne se på annen relevant

kompetanse som erstatning for må kravet. Et eksempel her som ble dratt opp var hvis kravet var autorisasjon som sykepleier, så kunne man i noen tilfeller vurdere helsefagarbeider med utdanning innen ledelse. Det var derimot enighet at en lege var ikke et alternativ. Det var litt forskjellig om de valgte å vente til søknadsfristen var gått ut, med å starte å se på kandidatene, men det som var likt hos alle var at ingen ble kalt inn før fristen var ut. Samtlige ønsket at prosessen skulle dra minst mulig ut i tid, slik at noen hadde allerede spesifisert datoer ved utlysning når intervjuene ville gjennomføres.

Det var enighet i at det i hovedsak ville være to runder med intervjuer. Hos noen av de vi intervjuet, så ble det sendt ut en case i invitasjon til intervju, hvor søkeren kunne forberede seg litt rundt dette. Selve intervjuet ble håndtert litt variert. Det var innslag av både bruk av case, la søkeren introdusere og snakke selv uten noe særlig spørsmål i begynnelsen, samt den med utspørrende varianten.

Hvis de var usikre etter det første intervjuet og sto igjen med flere alternativer, så benyttet alle seg av et andregangs intervju etter referansesjekk. Det var enighet i at selve intervjuet og den delen av prosessen var det som hadde størst fokus og tok mest tid. Utlysningen var i stor grad preget av maler og standardiseringer. Antallet søkere var ofte lavt. De fleste nevnte at det normalt var cirka 3-5 søkere på disse stillingene. Noen av objektene mente dette kunne ha noe med posisjonen denne type stilling var i, og at det var et krevende ledd å stå i.

I intervjuene ønsket vi også å kartlegge dette med ansettelser rundt etnisitet og kjønnskvotering. Det viste seg at det ikke var vanlig å spesifisere i utlysningen noe rundt dette. I forhold til etnisitet, så hadde det heller ingen påvirkning på innkalling til intervju, eller på ansettelse. Så lenge de oppfylte må kravene, og de hadde gode norsk kunnskaper. Da det kom til kjønn, så var dette et litt følsomt tema. Samtlige ga klar tale på at det var lite menn som søkte på slike stillinger, og at de gjerne skulle hatt menn i ledergruppen og til å spille på.

Vi spurte så om de ville kalt inn en mann til intervju som kanskje hadde litt tynt med kompetanse og krav, var det enstydig at de ikke kunne senke kravene på det som står som må krav. Noen ville derimot valg å kalle inn for å få et bedre inntrykk at personen hvis må kravene var oppfylt, men bør kravene var litt tynne.

Hovedfokuset vårt i intervjuene var å se på egenskapene disse objektene søkte etter. Samtlige nevnte at de må ha ledererfaring og lederkompetanse. En av argumentene som kom opp i forhold til å ha en formell utdanning var kravene som samfunnet i sin helhet stiller. Autorisasjon som sykepleier var også nevnt i sammenhengen med hvilke egenskaper som kandidatene måtte inneha. Det neste som samtlige nevnte var egnethet. Ved spørsmål om hva de mente med egnethet, var det ingen som helt kunne sette direkte ord på det, annet enn at det varierte ut i fra hvilken avdeling de skulle inn i.

Under selve intervjuet med kandidatene, så søkte flere av dem gjerne etter noen som ikke var lik som dem selv. Her var argumentene i stor grad av hensyn til at lederteamet skulle være best mulig, og ha potensielt ulike synspunkter. Vi valgte i vårt intervju å spørre om noen spesifikke egenskaper empirien ofte nevner i sammenheng med relasjonsledelse. Det å tørre å stille spørsmål og å gi tilbakemeldinger var noe samtlige ønsket kandidaten skulle inneha.

Det samme gjaldt i forhold til å være synlig og det å motivere, samt kreve noe.

Egenskapene her var også noe samtlige ønsket at de i lederteamet deres skulle inneha. Egenskaper tatt fra transformasjonsledelse som det å bli likt, og det å få anerkjennelse var det derimot litt varierte tanker rundt disse egenskapene. En av objektene så på disse egenskapene også som viktige, spesielt ble det nevnt i forhold til samarbeid med andre yrkesgrupper. Her ble det spesielt nevnt legegruppen, da disse ofte ikke ser på det å lede som et eget fag. De resterende objektene trakk disse egenskapene i store trekk ned.

Flere av de nevnte at de ikke var opptatt av at lederen skulle bli likt for det de står for, men at de var opptatt de skulle møte andre med respekt. En annen nevnte at her var det viktig at lederen har trygghet og lojalitet. Ikke innføre og gjøre ting man føler blir helt feil i avdelingen.

Rundt temaet alder og erfaring, så var det også store sprik imellom de intervjuede objektene. For to av objektene var modenheten viktigere enn det å sette aldersgruppe på hva de så for seg var å foretrekke. En av objektene sa at personer i 40-50 årsalderen var å foretrekke. Trygghet på seg selv og det å ha litt ballast var viktig for dette objektet. Ett av objektene var opptatt av at kandidaten kunne adapteres i IKT løsninger og foretrakk personer i 30-35 års alderen. Erfaringen her var at de ofte lettere tok nye IKT løsninger og

ønsker å videreutvikle og bruke slike løsninger.

### 3 Metode

Metoden er verktøyet vi bruker i møte med noe vi ønsker å undersøke. Det hjelper oss til å samle inn data, altså det vi trenger til undersøkelsen vi ønsker å gjennomføre (Dalland, 2018). I denne sammenhengen er det vår masteravhandling som er en avsluttende oppgave ved MPA – studiet.

Metode kan også beskrives som en vei mot målet. Dersom arbeidet som legges ned skal sees på som forskning, er det viktig at forskeren har fulgt godkjente regler som er knyttet til bruk av anerkjente metoder. Det er ikke alltid slik at metoden fanger opp det vi som forskere ønsker å undersøke. Det er også slik at man ikke klarer å fange opp det man ønsker å undersøke. Det er derfor viktig å se på usikkerheten ved metoden eller gjennomføringen, og forklare hva som kan ha påvirket sluttresultatet (Dalland, 2018).

For den som skal lese oppgaven er det viktig at den vet din posisjon innenfor det relevante fagfeltet. Er det nytt for deg eller er det noe du har erfaring med. Noen ser på dette som en fordel. Når du selv er ansvarlig deltager må du føye deg etter det og utnytte de fordelene du har i forhold til undersøkelsen. På samme måte som den som kommer utenfra må kommentere de begrensninger som er gjort, må den som allerede er inne i det aktuelle feltet kommentere hva dette innebærer rent metodisk (Dalland, 2018).

Det at forskeren kan være verdinøytral er kun ett myte. Det viktige i denne sammenheng er at man er bevisst på sine verdier på det menneskelige, faglige og politiske plan. Hvis man som forsker er bevisst på det vil man på en bedre måte kunne skille ut vitenskapens verdier og forholde seg til dem. Innenfor naturvitenskapen brukes ofte begrepet objektivitet for å fortelle at forskningsobjektet er uavhengig av den som forsker på det aktuelle temaet (Dalland, 2018).

Objektivitet kan forklares som upartisk eller saklig. Det motsatte av begrepet objektiv er subjektiv, som betyr å være tilbøyelig til å la den personlige oppfatningen dominere (Dalland, 2018).

Metoden man velger er redskapet i undersøkelsen som ønskes gjennomført. Hvor avhengig metoden er av utøver, vil variere avhengig av metoden man har valgt. Intervju, som vi har valgt i denne oppgaven, er veldig avhengig av utøveren, og er dermed svært personavhengig. Dersom man skal telle noe, holder det med en redegjørelse for i hvilken grad vi mener det er korrekt. Dersom man skal gjennomføre intervjuer må man gi et mest mulig utdømmende bilde av det som har foregått. Herunder helt fra valg av intervjuperson til den første kontakten med intervjupersonen, og helt frem til hvordan intervjuet er tolket og analysert (Dalland, 2018).

Vi har valgt intervju i vår masteroppgave. Forklaringen rundt dette vil jeg komme med senere i dette kapittelet. Problemstillinger kan angripes på ulike måter, og det er viktig å gjøre et valg. Ens mening om valg av metode må komme frem tydelig i oppgaven. Dette mener vi kommer klart frem i vår oppgave. Vi har vurdert fram og tilbake ulike fremgangsmåter, men valgte til slutt å gjennomføre intervju (Dalland, 2018).

Det kan være krevende å få tilgang til de informantene man ønsker i undersøkelsen. Man må ofte benytte seg av personer man kjenner fra tidligere. Dataene man får vil da kunne være påvirket. Derfor vil det være viktig å forklare hvordan man har gått frem, slik at den som leser blir delaktig i hvordan utvalget av personer er foretatt. Man bør også reflektere over forholdet og om det vil kunne påvirke svarene (Dalland, 2018).

Vi har valgt å intervju personer som vi ikke har noen tilknytning til på tidspunktene intervjuene er gjennomført. Dette for å unngå i så stor grad som mulig en personlig påvirkning av svarene vi ønsker.

### **3.1 Kvalitative og kvantitative metoder**

Kvantitative metoder gir oss data i form av målbare enheter. Tallene vi får gir oss muligheten til å for eksempel finne et gjennomsnitt. Når det gjelder kvalitativ metode bidrar dette til å fange opp en opplevelse og mening som ikke er målbare. Begge disse

ulike metodene bidrar til å skape en bedre forståelse på hver sin måte. Herunder samfunnet vi lever i, og av hvordan et enkelt menneske, grupper og institusjoner samhandler og handler (Dalland, 2018).

Ved en kvantitativ undersøkelse er bruken av empiriske data underlagt bestemte regler. Kravet om systematisk utvalg av data er vesentlig, og reglene tar sikte på å hindre at data blir valgt ut på en måte som vil være med på å gjøre at resultatene blir påvirket. Ved en kvalitativ undersøkelse henvender man seg ofte til personer som man tror har noe å komme med i en undersøkelse, altså noe spesielt. Dette utvalget er et strategisk utvalg. Det blir da umulig med systematisk utvelgning. Det stilles i stedet krav om argumentasjon for å overbevise om at det utvalget som er gjort er riktig. Dette må gjøres på en faglig måte (Dalland, 2018).

Korrekt data handler om at det skal være så nøyaktig som mulig når det samles inn, behandlingen av disse og analysen av data. Resultatet skal helst ikke være veldig avhengig av den som gjennomfører den aktuelle undersøkelsen. Det vil ikke fungere slik for alle ulike metoder. Om man for eksempel ser på intervju, slik som vi har valgt å bruke i vår undersøkelse. Dette vil naturligvis være personavhengig. Normene ved disse metodene gjør at man er avhengig av å gjøre rede for sitt eget utgangspunkt og gjennomføringen av undersøkelsen (Dalland, 2018).

Data må samles inn på en pålitelig måte, selv om de er relevante. Med dette menes det at de ulike leddene i prosessen ikke må ha noen unøyaktigheter. Når det gjelder intervju, slik vi har valgt i oppgaven, vil det kunne være en feilkilde i kommunikasjonsprosessen. Dette med tanke på at for eksempel spørsmålet kan oppfattes forskjellig. Dette kan føre til redusert pålitelighet (Dalland, 2018).

Det kan være lett å bli ufokusert og ikke få med seg det essensielle ved en observasjon. Det kan være vanskelig å finne riktige ord for det som er sett. Har vi det klart for oss hva vi ser etter, vil det være lettere å holde på konsentrasjonen på det som er viktig (Dalland, 2018).

Det sies at presentasjonen av resultatene man har kommet frem til skal gjøres på en måte slik at den tillater kritikk, etterprøving og kontroll. Dette menes med at alt ved undersøkelsen som kan ha en betydning for hvordan andre vurderer resultatet av den



aktuelle undersøkelsen skal være med. Redelighet her vil danne grunnlaget for å leseren skal få en tiltro til undersøkelsen som er gjort. Den som leser skal ha mulighet til å gjøre opp sin egen mening. Dette vil si at den skal ha mulighet til å vurdere resultatene som blir lagt frem, og ta stilling til om disse er tilstrekkelige for konklusjonen sin del, herunder svarene som gis. Det finnes et skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Et eksempel her kan være intervju. Det vil være vanskelig å gjennomføre det samme intervjuet flere ganger og oppnå samme resultat (Dalland, 2018).

Kvalitative og kvantitative orienterte metoder stiller ulike krav i forhold til objektivitet. Når det gjelder kvalitative metoder er forskeren ofte i møte med menneskene som gir data, for eksempel intervju. Denne samtalen er et menneskelig møte mellom to subjekter. Det vil derfor være med korrekt å kalle personen for intervjuperson i stedet for intervjuobjekt. Når forskeren kommer i direkte kontakt med menneskene som bidrar til data, må man erkjenne at man er subjektiv. Dette betyr at man må være ærlig når det gjelder hva egen subjektivitet innebærer. I dette ligger det at man må gjøre det synlig ovenfor andre i hvilken grad subjektiviteten kan virke inn på upartiskhet og saklighet (Dalland, 2018).

Da kommer man ikke utenom å måtte forklare for egne verdistandpunkter på det man forsker på, i vår sammenheng betyr dette ansettelsesprosesser. Det er ikke vanskelig å forstå at disse normene vil bli testet om man skal forklare en praksissituasjon hvor man selv spiller en rolle. Å få frem det beste i oss selv er naturlig for de fleste mennesker (Dalland, 2018).

## Metoderetninger

**Tabell 3.1** Kjennetegn ved kvantitative og kvalitative metoder

Kvantitativt orientert	Kvalitativt orientert
<i>Presisjon</i> – få frem mest mulig eksakt avspeiling av den kvantitative variasjonen	<i>Følsomhet</i> – få frem best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjon
<i>Bredde</i> – gå i bredden – innhente et lite antall opplysninger om mange undersøkelsesenheter	<i>Dybde</i> – gå i dybden – mange opplysninger om få undersøkelsesenheter
<i>Det gjennomsnittlige</i> – få frem det som er felles, det representative	<i>Det særegne</i> – få frem det som er spesielt, eventuelt avvikende
<i>Systematikk</i> – spørreskjema med faste svaralternativer – systematiske og strukturerte observasjoner	<i>Fleksibilitet</i> – intervju preget av fleksibilitet uten faste svaralternativer – ustrukturerte observasjoner
<i>Fjernhet til feltet</i> – datainnsamlingen skjer uten direkte kontakt med feltet	<i>Nærhet til feltet</i> – datainnsamlingen skjer i direkte kontakt med feltet
<i>Deler</i> – data som samles inn, er knyttet til atskilte fenomener	<i>Helhet</i> – data som samles inn, tar sikte på å få frem sammenheng og helhet
<i>Forklaring</i> – fremstillingen tar sikte på å formidle forklaringer	<i>Forståelse</i> – fremstillingen tar sikte på å formidle forståelse
<i>Tilskuer</i> – forskeren ser fenomenet utenfra – forskeren tilstreber nøytralitet og avstand	<i>Deltaker</i> – forskeren ser fenomenet innenfra – forskeren erkjenner påvirkning og delaktighet
<i>Jeg-det-forhold</i> – mellom forsker og undersøkelsesperson er det et jeg-det-forhold	<i>Jeg-du-forhold</i> – mellom forsker og undersøkelsesperson er det et jeg-du-forhold

**Tabell 1:** (Dalland, 2018).

I tabell 1 ser man kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ metode. Det vises at kvalitative går mye mer i dybden, mens kvantitativ går ut i bredden. Vi valgte å gjennomføre intervju, og gjennomførte undersøkelsen med en kvalitativ tilnærming.

## 3.2 Intervju

Formålet med intervju er å forstå intervjupersonens egen forklaring av den livssituasjonen han eller hun står i. Kvale og Brinkmann beskriver ved hjelp av tolv aspekter forståelsesformen i det kvalitative forskningsintervju. Det er ikke snakk om forskjellige typer intervjuer, men ulike sider ved det samme intervjuet (Kvale & Brinckmann, 2015). Disse punktene er:

### Livsverden

*„Intervjuet er rettet mot studentens livsverden og hans/hennes forhold til sin egen livsverden“ (Dalland, 2018, s. 66).*

Formålet med dette handler om forståelse og en beskrivelse av aktuelle temaer i det daglige livet til student, slik det han/hun opplever dette. Intervjuet vender mot det å se studentens situasjon som voksen, arbeidende og sosial forpliktet i en utdanning innenfor et spesielt fag (Dalland, 2018).

### Mening

*„Intervjuet har som formål å tolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Intervjueren registrerer og tolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på“ (Dalland, 2018, s. 67).*

Intervjuet ønsker å få frem sider ved studiesituasjonen personen som intervjues befinner seg i. Det store målet er å forstå innholdet og meningen i det som fortelles av intervjupersonen. Du som intervjuer må registrere og tolke mimikk, stemmebruk og andre kroppsuttrykk som kommer frem. Det må ikke bare fokuseres på det som sies og måten det sies på. Intervjueren kan ofte gjøre tegn med kroppen for å få frem en mening om at ham/hun ikke nødvendigvis mener alt som sies, altså at ikke alt skal tas bokstavelig. Det kan også være at personen ikke finner ordene som letes etter. I denne sammenhengen

trengs kanskje en utdypning, eller et behov for en avklaring (Dalland, 2018).

#### Kvalitativt

*intervjuet har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Det forsøker ikke å kvantifisere (Dalland, 2018, s. 68).*

I begrepet kvalitet i denne sammenheng menes dette med at man i intervjuet ønsker å få frem nyanserte beskrivelse av situasjonen den som intervjues befinner seg i. Styrken til det kvalitative intervjuet er forklaringen av beskrivelsene og fortolkningen av hva som menes med innholdet. Det vil ofte være viktig å stille utfyllende spørsmål for at beskrivelsene skal treffe godt nok. I dette ligger det at intervjueren må være offensiv, slik at intervjupersonen blir utfordret til å gi en dekkende beskrivelse. Dette er en viktig kvalitetssikring av selve intervjuet (Dalland, 2018).

#### Deskriptivt

*„Intervjuet forsøker å innhente åpne, nyanserte beskrivelser av ulike sider ved intervjupersonens livsverden“ (Dalland, 2018, s. 69).*

Intervjuet skal gi et godt bilde av handlinger, følelser og opplevelser. En viktig del av fortolkningen av intervjuet kommer av beskrivelsene til intervjupersonen. Dette menes med personens fortolkninger av forskjellige situasjoner. Hvis personen som blir intervjuet kommer med egne fortolkninger, vil det være viktig å stille spørsmål som får svar på hva som er bakgrunnen for denne fortolkningen. Om det er noe som er opplevd tidligere, kan gode spørsmål være med på hente dette frem (Dalland, 2018).

#### Spesifisitet

*„Beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp innhentes, ikke generelle meninger“ (Dalland, 2018, s. 69).*

Det er ikke relevant å vite hva intervjupersonen følte og tenkte om temaet, men at personen forklarer spesifikt om situasjoner personen har vært i. Dette menes med at intervjueren er ute etter beskrivelser, ikke meningene personen har (Dalland, 2018).

### Bevisst naivitet

*Intervjueren viser åpenhet ovenfor nye og uventede fenomener, og unngår ferdigoppsatte kategorier og tolkningskjemaer“ (Dalland, 2018, s. 70).*

Personer ønsker ikke å høre at man er naive. Det er viktig at intervjueren er ærlig om at det er det enkle og naive man ønsker svar på. Det er ofte at man glemmer å spørre om enkle og naive spørsmål, derfor er det viktig å huske på nettopp dette (Dalland, 2018).

### Fokusert

*„Intervjuet fokuserer på bestemte temaer; det er verken stramt strukturert med standardiserte spørsmål eller fullstendig «ikke styrende»“ (Dalland, 2018, s. 71).*

I dette ligger det at et intervjuet ikke er strukturert med ferdig spørsmål, men at dette likevel har et tydelig fokus (Dalland, 2018).

### Tvetydighet

*„Intervjupersonens uttalelser kan av og til være tvetydige, noe som kan gjenspeile motsetningene i personens livsverden“ (Dalland, 2018, s. 72).*

Under intervjuet, så følger samme personen opp spørsmålet (Dalland, 2018).

### Endring

*„Intervjupersonen kan gi ny innsikt og bevissthet, og intervjupersonen kan i løpet av intervjuet komme til å endre sine egne beskrivelser og tolkninger av et tema“ (Dalland, 2018, s. 72).*

Under intervjuet kan det hende at intervjupersonen endrer en beskrivelse. Dette kan skje når som helst i løpet av intervjuet. Det er viktig at personen som gjennomfører intervjuet møter dette med en positiv innstilling. Dette kan få frem nye sider, og bidra positivt (Dalland, 2018).

### Følsomhet

*„Ulike intervjuere kan fremkalle ulike uttalelser om det samme temaet, avhengig av sin følsomhet ovenfor og kunnskap om intervjuemnet“ (Dalland, 2018, s. 73).*

Det er lite vi kan gjøre med intervjupersonen, men vi kan gjøre noe med måten vi går frem på. Dette kan for eksempel være hvordan vi henvender oss. Dette vil kunne påvirke svarene i stor grad. Det kvalitative intervjuet tar altså opp den nære sammenhengen mellom forutsetningen intervjueren har, og det som kommer frem under intervjuet (Dalland, 2018).

### Mellommenneskelig situasjon

*„Kunnskapen som innhentes, produseres gjennom den interpersonlige interaksjonen i intervjusamtalen“ (Dalland, 2018, s. 74).*

Det kvalitative intervjuet knytter to mennesker sammen av en felles interesse. De blir en gjensidig påvirkning gjennom svar og spørsmål underveis. Denne gjensidige påvirkningen er en forutsetning for et kvalitativt intervju. Den mellommenneskelige interaksjonen bør anvendes på en måte som er bevisst og ikke redusere betydningen av denne interaksjonen. En god kontakt er helt avgjørende for selve intervjuet (Dalland, 2018).

### Positiv opplevelse

*„Et vellykket forskningsintervju kan være en verdifull og berikende opplevelse for intervjupersonen, som kan få ny innsikt i sin egen livssituasjon (Dalland, 2018, s. 74).*

Personer som ikke ønsker å delta på intervjuet, hadde heller ikke deltatt. Derfor kan intervjueren gi positive tilbakemeldinger i etterkant og vise at det settes pris på dens deltagelse (Dalland, 2018).

Valget av personer du skal intervju avhenger av hva du ønsker å vite noe om. Ved å velge personer som har informasjon, kunnskap eller andre fordeler gjør du et strategisk valg. Om personer som skal intervjues blir valgt ut på for eksempel loddrekning vil det gi et tilfeldig utvalg. Det er ingenting som sier at du ikke kan oppsøke personer som egner seg for et

intervju. Et eksempel hvor du kan finne intervjupersoner kan være gjennom bekjentskap, som igjen kan spørre andre aktuelle kandidater. Det vil kunne gjøre det enklere å svare ja eller nei på om det er ønskelig å være med i et intervju. Intervjueren må sørge for informert, frivillig samtykke, og følge etiske normer (Dalland, 2018).

For mange som skriver oppgaver vil det være mer aktuelt å snakke med fagfolk. Det finnes mange fordeler med å intervju fagfolk. Du kan kontakte disse direkte, og hvis disse ønsker dette bør du spørre etter deres overordnede, og om dette er noe denne personen bør bli informert om. Om intervjuet går mer på det generelle yrket vil personen selv bestemme dette. Hvis det er snakk om arbeidsstedet, taler det for å snakke med leder og be om en godkjenning (Dalland, 2018).

Ved å intervju fagpersoner vil man kunne få nye perspektiver på problemstillingen, og disse har også gjerne referanser til faglitteratur og andre ressurspersoner. Språket blir ofte det samme, noe som gjør at man skaper en større felles forståelse og man vil i mindre grad misforstå hverandre. Slike intervju vil kunne bli faktabaserte og saklige, i forhold til om man intervjuer for eksempel brukere av deres tjenester (Dalland, 2018).

Med kvalitative intervjuer fokuserer man på å gå i dybden. Dette betyr at antallet ikke kan være for stort. Gode samtaler med en til tre intervjupersoner kan gi mye informasjon som kan brukes i en oppgave. Det lønner seg å starte med et lite antall. Hvis man finner ut at man har for lite informasjon, kan heller antallet økes senere. Dette er en bedre måte, enn å begrense i etterkant (Dalland, 2018).

Når man skal intervju må det være sikkert at informasjonen som er gitt er forstått. Det er derfor greit å starte intervjuet med en samtale, slik at man oppnår en felles forståelse. Fortell hvordan informasjonen som kommer blir tatt vare på og om din taushetsplikt. Det kan være greit med en liste for hva man skal gå igjennom innledningsvis, som for eksempel introduksjon av deg selv. Du må også tenke over hva du skal gjøre om personen ønsker å lese gjennom eller høre intervjuet, og om denne ønsker utskrift av hele oppgaven. Det er også viktig at personen har rett til å sikre seg at ikke noe blir misbrukt (Dalland, 2018).

Start det hele med et enkelt spørsmål, hvor du er sikker på at intervjupersonen kan svare på en god måte. Om man intervjuer på en arbeidsplass, kan det være greit å spørre om noe

som er aktuelt for arbeidsplassen. Det samme gjelder om man er på intervju hjemme hos en person. Innledningen vil variere, avhengig av hvor og hva du skal intervju om. Dette med tanke på om det for eksempel er på en arbeidsplass eller hjemme hos noen (Dalland, 2018).

Det er viktig at intervjuet legges opp på en måte som gjør at man ikke får svarene man forventer og svar som sier seg selv. Når temaet er presentert må den som intervjues få snakke ferdig helt uforstyrret. Dette gjør at vi som lytter har en viktig jobb, spesielt med tanke på å skape en stemning ettersom personen som intervjues har skapt en fortelling. Man må ha oppfølgingsspørsmål, noe som kan være med på å gjøre at intervjupersonen husker flere ting (Dalland, 2018).

I etterkant kan vi stille kontrollerende spørsmål. Dette med tanke på blant annet å få frem fakta. Det å stille spørsmål underveis kan være ødeleggende. Samtidig som om vi sitter å hører og stiller formulerte spørsmål, vil intervjupersonen kunne få en opplevelse og samtalen vil kunne brytes. Det er viktig å ha et utfordrende intervju slik at personen vil reflektere og tenke seg om. Det beste er hvis begge parter har blitt klokere i løpet av intervjuet (Dalland, 2018).

Det kvalitative intervjuet får frem følelser og tanker hos oss studenter. Det skaper en opplevelse av å ha vært med på noe som betyr noe. I vår sammenheng omhandler dette ansettelse i helsevesenet. Intervjueren og intervjupersonen kan ha et ulikt syn på undersøkelsen. En er opptatt av gode svar, mens en annen er opptatt av om det er riktig spørsmål som har blitt stilt. Uavhengig av dette vil det være verdifullt å snakke om intervjuet i etterkant. Dette vil kunne fungere som en kvalitetssikring. Med en gjennomgang hvor man oppsummerer hovedpunktene vil man kunne sjekke om man synes det er dekkende nok det som er sagt. Denne oppsummeringen vil kunne bekrefte at intervjupersonen mener det som er sagt (Dalland, 2018).

Det er lurt å intervju sammen hvis man samarbeider om en undersøkelse. Uavhengig av om man intervju fagfolk eller om man skal intervju om personlige forhold kan det være lurt å være flere som intervjuer. Ved å være en gruppe som intervjuer sammen vil man få frem en diskusjon i gruppen, og det er flere ulike opplevelser av samtalen. Dette har sine fordeler. Man kan fordele oppgavene under intervjuet. Ved å gjøre dette er det viktig at intervjuerne lytter til både hverandre og den som intervjues. Med dette menes det at man



ikke avbryter og kommer med egne spørsmål og betraktninger (Dalland, 2018).

Det er viktig å skrive ned sine inntrykk, før man velger å snakke om det som har skjedd. Dette må gjøres rett i etterkant. Hvis ikke dette gjøres vil man bli påvirket av andre. Det bør komme frem hvem som har gjort hva under intervjuet, og hvordan dette kan ha påvirket resultatet (Dalland, 2018).

Det er flere hensyn som må tas når man skal skrive rapport. Et viktig punkt er anonymiteten til intervjupersonene. Det er veldig viktig at dette holdes slik som lovet. Det er også viktig og du skal være tro mot det du har funnet ut. Det skal presenteres på en måte at leseren kommer tett på det du har opplevd. Det er enklere å få en god rapport om man har hatt dette i tankene helt fra starten. På denne måten vil man enklere ivareta de etiske sidene ved rapporten (Dalland, 2018).

### **3.3 Resultatet av metodikken**

Pålitelighet og reliabilitet er et kriterium for kvalitet i forskning og handler om du kan stole på det arbeidet du har presentert. Ved å svare spørsmål som hvorfor du har undersøkt dette, og hva du ønsker å bruke resultatet til, hvem er forskeren som har undersøkt dette temaet. Ved å fortelle om din bakgrunn, og hva du kunne før undersøkelsen ble gjennomført gjør at leseren har mulighet til selv å vurdere din pålitelighet. For at leseren skal kunne vurdere påliteligheten av undersøkelsen må du forklare hvordan du har samlet inn dataene du trenger. Du må også gjøre rede for feilkilder som kan ha vært med på å påvirke sluttresultatet (Dalland, 2018).

I etterkant av undersøkelsen vil det være enklere å vurdere om valget av metode var det rette. Undersøkelsen kan vise at en annen metode ville kunne fungert bedre. Hvis man ikke har kommet frem til en kunnskap som er helt sikker, må dette legges frem. Det er vanskelig å finne svar på alle forskningsspørsmål, og kan derfor være nødvendig med flere undersøkelser av samme tema. Dersom man har gjennomført arbeidet på en metodisk god

måte og redegjort for fremgangsmåten på en ærlig måte, kan oppgaven likevel vurderes som veldig god. Dette selv om resultatet ikke ble så entydig (Dalland, 2018).

### 3.4 Kildekritikk

Det er krav om at data må være relevante slik at de kan brukes i problemstillingen. Dette gjelder enten du søker etter data i ulik litteratur, eller at det er mennesker som gir informasjon. I kildekritikken må det være en forklaring på valg og vurderingen som er gjort, og man må begrunne relevansen (Dalland, 2018).

Det holder ikke at kildene man bruker er relevante, dataene fra kildene må også være det. Om intervjupersonene har kompetanse og valgt ut på en god måte hjelper ikke om spørsmålene man stiller ikke bidrar til å finne svar på problemstillingen. Spørsmålene som stilles må sees i sammenheng med problemstillingen. Man kan stille seg spørsmålet om noe ikke blir belyst ved spørsmålene (Dalland, 2018).

Kilder må gjennom en prosess for at man kan sjekke om valgte kilder er brukbare. Når man finner en kilde må det vurderes om dette er relevant med tanke på undersøkelsen du ønsker å gjennomføre, og kvaliteten på den aktuelle kilden. Dette er det man kaller for informasjonskompetanse. Dette handler om evnen til å lokalisere og søke informasjon, vurdere informasjonen kritisk med tanke på pålitelighet og relevans og ta i kunnskapsutviklingen man selv har. Det skilles gjerne mellom kunnskap og informasjon når man arbeider med kunnskap og kilder. Kunnskap er som regel opplysninger som er kontrollerte, og informasjon knyttes ofte til opplysninger hvor det ikke er fastslått hvorvidt de er riktige (Dalland, 2018).

Kompetanse er et begrep som begynner å overta for begrepet kunnskap. Kompetanse er et større og bredere begrep som inkluderer både handling og atferd, kunnskap og utførelse. Kompetanse handler mer om det sosiale aspektet av læring og det som kalles uformell læring (Dalland, 2018).

### 3.4.1 Bøker

#### 3.4.1.1 *Ledelsesteorier*

Forfatteren, Jon Aarum Andersen, til denne boken er en professor med lang fartstid innenfor området organisasjon og ledelse. Han har skrevet flere bøker og publisert mange vitenskapelig artikler i internasjonale tidsskrifter (Andersen, 2011). Ut fra dette kan man anse denne boken som troverdig i forhold til det å bruke denne i vår masteroppgave innenfor teorier som omhandler ledelse. Boken er fra 2011, men er fortsatt i høyeste grad aktuell.

Boken var et godt hjelpemiddel i vår oppgave, ettersom dette kunne brukes i vår teoridel av oppgaven. Det var mye forskning, og vi anså dette som troverdig. Spesielt med tanke på bakgrunnen forfatteren har fra tidligere.

Under arbeidet fant vi mye relevant informasjon. Vi anså noen av kapitlene som tunge å lese. Det var mye informasjon som kom frem på kort tid.

Forlaget til boken er fagbokforlaget, som ble startet av Vigmostad og Bjørke i 1992. Forlaget gir ut bøker på alle nivåer innenfor utdanning, helt fra barnehage til høyere utdanning (Fagbokforlaget, 2020). Ut ifra dette kan man anse forlaget som et forlag som ønsker å bidra med kunnskap. Boken har en relativt lang litteraturliste, slik at det er brukt mye eksterne kilder.

#### 3.4.1.2 *Ansettelsesprosesser i tre statlige virksomheter*

Forfatterne, Mari Teigen og Jannecke Wiers-Jenssen, i denne rapporten har begge doktorgrader innenfor relevant fagfelt, og jobber har publisert mange artikler innenfor fagfeltet sitt (Institutt for samfunnsforskning, 2017)(OsloMet, 2019).

Denne boken baseres på en rapport som undersøker ansettelse i stillingen innenfor konsulentnivå og oppover i tre virksomheter innenfor sentralforvaltningen.

Vi undersøkte hva personer som ansetter ledere tenker rundt kjønn. Det var veldig greit for oss å knytte dette opp mot undersøkelsen som er gjort tidligere, ettersom vi da har mulighet til å sammenligne og se på forskjeller. Det var enkelt å lese, og skapte derfor en god forståelse.

Det kommer frem hvordan den er bygget opp i forkant. Ettersom denne undersøkelsen ble gjennomført på 1990-tallet begynner den å bli relativt gammel. Dette kan gjøre at noe er utdatert. Institutt for samfunnsforskning er det som har publisert denne rapporten. Dette instituttet er en privat forskningsinstitutt, som jobber med høyaktuell tematikk i samfunnet. Instituttet er anerkjent for sitt bidrag i samfunnet (Institutt for samfunnsforskning, 2020).

### ***3.4.1.3 Perspektiver på ledelse***

Forfatteren, Øyvind Lund Martinsen, av denne boka er professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI og dr. philos fra Universitetet i Bergen. Han både forsker og underviser blant annet innen ledelse. Ut fra dette kan det forstås at han har en solid kompetanse innenfor ledelse (Martinsen, 2019).

Boken er satt sammen av flere artikler. Dette gjorde at vi som studenter til tider slet litt med å se sammenhengen, da det ofte var referert til eksterne kilder. Ved at det tidvis henvises til andre, skaper dette et problem for oss som studenter, ettersom flere av bøkene som det henvises til er vanskelig å få tak i.

Likevel var boken lett leselig, og skapte enkelt en forståelse. Det var delt opp på en god måte, og det var lett å finne frem til det man ønsket å se på. Dette med tanke på at alt ikke er like relevant for vår oppgave.

Forlaget som har gitt ut boken er Gyldendal. Dette forlaget anses som det mest attraktive forlagshuset i landet. Disse gir ut alt fra faglitteratur til skjønnlitterært (Gyldendal, 2018).

Dette er 5. utgave av boken, som kom ut i 2019. Ut ifra dette kan man anse den som fortsatt aktuell i denne sammenhengen. Også denne boken har en fyldig litteraturliste

avslutningsvis.

#### ***3.4.1.4 Ansettelse og oppsigelse***

Forfatterne, Runar Homble, Ole Kristian Olsby & Harald Venger, er alle advokater og spesialister på arbeidslivets juss. De jobber i samme advokatfirma, som heter Homble Olsby advokatfirma AS. De har lang fartstid i håndtering av rettslige og menneskelige sider i vanskelige personalspørsmål. De er også ansvarlige for arbeidsrettsspalten i Aftenposten (Homble, Olsby, & Venger, 2012).

Denne boken tok for seg de viktigste prinsippene innenfor arbeidsmiljølovens regler om ansettelse og oppsigelse. Ettersom vår oppgave handler om nettopp ansettelse var denne boken veldig rett på det vi ønsket å få av kunnskap om regelverket rundt ansettelse.

Det negative ved denne boken er alle henvisningene til lovverket. Likevel er den lett leselig, hvis man ikke har kunnskap om emnet i forkant.

Forlaget som har gitt ut boken er Gyldendal. Dette forlaget anses som det mest attraktive forlagshuset i landet. Disse gir ut alt fra faglitteratur til skjønnlitterært (Gyldendal, 2018). Boken er utgitt i 2012. Dette er en relativt gammel bok, med tanke på at lovverk endres.

Denne referer til lovverket underveis i teksten, og det finnes ingen litteraturliste i boken.

#### ***3.4.1.5 Ansvar – Ledelse er ingen populæritetskonkurrans***

Dette er en bok som er skrevet av en tidligere norsk general, Robert Mood. Han har hatt en rekke lederstillinger både militært og sivilt. Grunnen til at vi ønsket å nevne denne boken, kom på bakgrunn av hans innvirkning og lederegenskaper innenfor forsvaret. Det å se en sammenligning mellom det militæret og private arbeidsmarkedet (Mood, 2017).

Når det går på kritikk til denne boken handler dette om at det ikke er en akademisk bok, men en bok hvor han deler sine erfaringer som leder gjennom over 40 år i det norske forsvaret.

Forlaget her er Cappelen Damm, et forlag som også er kjent i Norge for å være det største forlaget. Her utgiver de både akademiske bøker og skjønnlitterære bøker. De har likevel et renommé innen faglitterære bøker (Cappelen Damm, 2020).

#### ***3.4.1.6 Metode og oppgaveskriving***

Forfatteren, Olav Dalland, er Cand. polit med hovedfag i sosialpedagogikk. Han har mange år med veiledning og utviklingsarbeid. Denne boken er skrevet for oppgaveskriving i høyere utdanning (Dalland, 2018).

Vi som masterstudenter hadde godt nytte av denne boken. Den ga informasjon på en enkel og forståelig måte, noe som gjorde den enkel å forstå. I forkant av oppgaveskrivingen var metode noe vi så på som det tyngste, men dette ble raskt endret etter å ha arbeidet med denne boka.

Kritikken i forhold til denne boken er at den i utgangspunktet retter seg mest inn mot bacheloroppgaver, og ikke fullt så mye inn mot masteroppgaver. Dette gjorde at eksemplene ofte dras i sammenheng med en bacheloroppgave.

Forlaget som har gitt ut boken er Gyldendal. Dette forlaget anses som det mest attraktive forlagshuset i landet. Disse gir ut alt fra faglitteratur til skjønnlitterært (Gyldendal, 2018).

#### ***3.4.1.7 Relasjonsledelse***

Forfatteren, Jan Spurkeland, har mange års erfaring med ledertrening og organisasjonsutvikling. Han har også jobbet som leder i mange år, og publisert flere samfunnsaktuelle bøker. Coaching og foredrag har preget tiden hans i senere tid (Spurkeland, 2014).

Referanselisten er lang og pålitelig. Dette er en bok som i flere studier brukes som pensumlitteratur, og er en anerkjent bok i fagmiljøet. Boken tar for seg samfunnsaktuell problematikk og tema. Denne boken var høyst relevant for vår oppgave, og var enkelt

forklart. Det at boken er utgitt i 2014 gjør at den begynner å bli gammel, men temaet og innholdet er fortsatt i stor grad relevant.

Forlaget boken er utgitt hos er Universitetsforlaget. Dette forlaget er et av Norges mest kjente akademiske forlag og utgir mye faglitterære bøker og tidsskrifter (Universitetsforlaget, 2020).

## 4 Drøfting

I vår oppgave har vi valgt å se på ansettelse av mellomledere i helsevesenet. For å danne oss et grunnlag for dette gjennomførte vi intervjuer og så på hva svarene her ble. Vi ønsker nå å drøfte svarene opp imot empirien relatert til temaene.

Det første vi startet med var å la de snakke litt rundt selve ansettelsesprosessen. Her kom det frem at selve prosessstrukturen var lik hos alle individene, men at de ulike delene ble håndtert noe forskjellig. Alle kartla om det var behov og ressurser for å ansette ny leder. Når beslutningen var tatt, så var det litt ulikt hvilke personer som var involvert i selve utlysningen. Hos noen var det kun HR som var involvert, mens hos andre var tillitsvalgte involvert allerede i denne delen av prosessen. Det ble også sporadisk benyttet andre ressurser som jurist og andre mellomledere på samme nivå som den som skal ansettes. Det ble i stor grad sagt at utlysningene skjedde både internt og eksternt, men at det i noen tilfeller bare ble lyst ut internt. Ser man på lovverket rundt dette, så sier den at som hovedregel skal samtlige stillinger lyses ut offentlig. Grunnlaget for at det i noen tilfeller ikke ble lyst ut eksternt lå i hovedsak i det at denne virksomheten la tilrette for videreutdanning av allerede ansatte, man anså kunne være skikket til slike stillinger i fremtiden. En slik fremgangsmåte kan ha sine fordeler, men også sine ulemper. På den ene siden betyr det at de har større kontroll på hvilke personer de faktisk får, igjennom kortere veier og linjer til referanser. Disse interne søkerne har også større kjennskap til nåværende struktur og system i virksomheten. Disse personene har allerede vist at de har et ønske om å ekspandere sin kunnskap, og videreutvikle virksomheten i takt med sin egen utvikling. Slike egenskaper er et godt grunnlag for å kunne legge til rette for en fremtidig leder. En utfordring som kan oppstå ved å gjøre det på en slik måte, vil kunne være at man mister mange potensielt gode eksterne søkere. Det at man er godt kjent i miljøet og i virksomheten kan også gjøre at det blir vanskeligere å skille mellom person og sak, da det kan være snakk om kollegaer man har jobbet ved siden av i mange år.

Etter at utlysningen er iverksatt, så kommer søknadene inn fortløpende. Her var det



enstemmig i at man ikke gjorde noe med disse søknadene før tidsfristen var ute. Det var noen som leste igjennom søknadene fortløpende for å danne seg et lite grunnlag på hva som hadde kommet inn. Det ble i stor grad argumentert med at man ønsker at prosessen skulle ta så kort tid som mulig, slik at man allerede dagen etter utløp av tidsfristen kunne starte med innkallingene til intervjuene. I samtlige intervjuer kommer det frem at det er stort press og krav fra samfunnet om dokumentert kompetanse. Det gjør også at prosessen i større grad blir preget av dette. Derfor er de må kravene viktige punkter inn i vurderingen av søknadene. Det ble av en sagt at «må kravene» ikke var absolutte, men av de resterende personene som ble intervjuet, kunne ikke disse ansette noen som ikke oppfylte alle formelle krav. Kvalifikasjonsprinsippet sier noe om at den som er best kvalifisert til å håndtere jobben skal ansettes. I dette ligger det en del abstrakte definisjoner i personlig egnethet og erfaring. Den ene faktoren som ikke er abstrakt er den formelle utdannelsen. Formelle krav som er spesifisert i utlysningen omhandlet alltid både ledererfaring og lederutdanning. I avsnittet over, ble det dratt frem at det ikke alltid ble lyst ut eksternt, da de har opplegg på intern videreutdanning for å rekruttere ledere fra egne rekker. Den formelle ledererfaringen kan da bli noe snevert og ensformig i form av å kun omhandle oppgaver utført i den samme virksomheten. Dette kan fort resultere i at den formelle ledererfaringen er svært begrenset når det oppstår ukjente faktorer. Her kan det antas å være en stor fordel å ha en bredere ledererfaring fra andre instanser for å ha flere mulige innfallsvinkler i problemstillingene som måtte oppstå.

Deltakerne i prosessen ved ansettelse fra arbeidsgivers side, viste seg å være ulik fra hver person vi intervjuet. Det som var felles var at de fleste støttet seg på HR og jurist i en eller annen grad. Samtlige hadde med seg tillitsvalgte i en eller annen del av prosessen. Det som her er særdeles interessant er å se på forskjellen på hvilke deler av prosessen tillitsvalgte var en del av. De kommunale intervjuobjektene hadde tillitsvalgte med i prosessen helt fra starten av, mens i helseforetakene var de tillitsvalgte kun med i prosessen fra selve intervjuet og ut resterende del av ansettelsen. I Norge har man et trepartssamarbeid, hvor alle parter er enige i at man skal være delaktig og samarbeidet til det beste for virksomheten. Dette ville man jo tro betydde at tillitsvalgte burde vært med i hele prosessen for å få en størst mulig påvirkning til dette samarbeidet. Derimot ser man i de ulike hovedavtaler, at det kun er i det kommunale dette er formelt. Vi antar at en slik

fremgangsmåte gir en bedre styrke på å finne frem til den beste kandidaten til den aktuelle stillingen. Det kan være aspekter med en stilling en leder kanskje ikke ser, eller tenker på, som tillitsvalgte har innspill til. Hva som er grunnlaget for at hovedavtalen til helseforetakene ikke har denne samarbeidsformen formelt er for oss uvisst, men selv om det ikke foreligger noe formelt, så er dette noe vi anser bør etterstrebes. I intervjuet vårt ble det spurt ut om objektene aktivt brukte jurister for å ha kontroll på at det formelle ble ivaretatt. Her var det litt variert på hvor mye de anså behovet for dette. Noen følte de hadde full kontroll og brukte predefinerte maler som bistand, mens andre brukte de mer aktivt. HR var den som ble brukt mest aktivt av samtlige til å utforme teksten i forkant av søknaden, men også i sluttfasen for å etterstrebe at det ble gjort riktig. Kvalifikasjonsprinsippet fremhever viktigheten med at hele prosessen skal kunne etterprøves, noe som gjør at alt må dokumenteres. Vi ser at det er ulikheter innad i helsesektoren på hvordan man benytter seg av trepartssamarbeidet, noe som også vil kunne gjøre at det er større ulikheter i selve ansettelsen. Både med tanke på de formelle kravene, og hvordan disse oppfylles. Ved å ta med tillitsvalgte fra et tidlig tidspunkt, vil man kanskje i større grad få spesifisert bedre hva som det faktisk er behov for i denne stillingen. Har man ikke med tillitsvalgte i en tidlig fase kan det hende at behovene i større grad er preget av hva den som skal ansette anser som viktig for stillingen. Fordelen for en arbeidsgiver som ikke tar med tillitsvalgte i en tidlig fase, vil kunne være at de i større grad kan forme de formelle kravene slik at det passer til hva de ønsker. Spesielt med tanke på å se det hele litt mer helhetlig. Det er mange oppgaver i en slik stilling, noen av disse oppgavene har kanskje ikke tillitsvalgte kompetanse eller innsikt nok til å vite hvilken type krav og egenskaper det er behov for.

Under intervjuet med objektene, så ble fokuset satt på hvilke egenskaper de så etter i søknaden, om disse egenskapene fulgte videre i selve intervjuet og om det var noen egenskaper som utpreget seg. McClellands teori setter fokus på egenskaper som det å ha tilhørighet, makt og prestasjonsbehov, i motsetning til Spurkeland sin relasjonsledelsesteori som fokuserer på de relasjonelle og posisjonelle egenskapene. Det som kom frem i intervjuene var at objektene så litt ulikt på hvilke egenskaper som burde prege den kandidaten som de ville lande på. Det som var felles for alle var de formelle kravene om lederutdanning, og ledererfaring. Det var også at de var autoriserte sykepleiere. En av de så

ikke på dette som et absolutt krav, men kunne vurdere annet helsepersonell. Når det kom til å spesifisere andre typer egenskaper som gikk mer på personlighet, så var det egnethet som dukket opp i fleste tilfeller. Dette er en egenskap som kan beskrives litt flyktig, og vanskelig å definere hva som legges av attributter i en slik betegnelse. Ved å grave litt dypere, så kom det også frem blant de fleste at egenskaper som det å være tydelig og det å ikke vegre seg for å ta tøffe samtaler. En av objektene hadde et stort fokus på at lederen måtte være rund i kantene, at det var et samspill hvor det var viktig å ta og gi. Egenskapene som har blitt presentert og uthentet fra intervjuene bar preg på lite konkrete personlige egenskaper. Relasjonsledelse handler mye om det å se medarbeideren, medbestemmelse og det å være en aktiv og tilstedeværende lytter, egenskaper som mer eller mindre ikke ble nevnt av objektene. Det er mulig at objektene tenker at dette er egenskaper som de definerer som egnethet, men vi ser at det kun var en av objektene som så det som viktig med å ha egenskaper som det å kunne gi og ta. En av objektene ville helst ha en som hadde både evnen til å være tydelig og bestemt, samt evnen til å gi og ta. Alternative med å lyse ut på nytt var her bedre enn å velge den ene eller den andre personligheten.

#### **4.1 Teorier i forhold til intervjuer**

Vi har allerede vært litt inne på dette punktet, men vi ønsker her å drøfte det litt mer.

Transformasjonsledelse, relasjonsledelse og motivasjonsteorier er det vi har ønsket å se på opp mot hva vi har funnet ut på intervjuet.

Transformasjonsledelse går på det å få de ansatte til å se helhet og ikke så mye på egne interesser. Det å skape en bevissthet og forståelse for gruppens mål (Martinsen, 2019).

I en avdeling i helsevesenet, så er dette ganske nærliggende for de fleste ansatte. De er ansatt for å ivareta og gi omsorg til pasienter og de som er syke. Det finnes flere aspekter av dette, og det å strekke seg langt for en enkelt pasient trenger ikke nødvendigvis å være det beste hverken for pasienten eller for avdelingen. Få av de vi intervjuet brakte opp egenskaper som kunne minne om dette.

McClelland snakker om prestasjoner og effektiv lederskap, samt maktbehov. Teorien her passer langt bedre det som de intervjuede ga til svar på spørsmålene rundt egenskaper (Andersen, 2011).

Tilhørigheten som McClelland snakker om, gjør at det kan fort være fare for at de effektive lederne ikke alltid tar like effektive avgjørelser. Skal man tilfredstille de sosiale forhold til arbeidstakerne, kan dette fort påvirke avgjørelsene. Her nevner en av de intervjuede, at de gjerne kunne hatt en som var rund i kantene. Dette anser vi som å passe bra inn med denne teorien (Andersen, 2011).

McClellands forskning viser videre at prestasjonsbehovet hos ledere passer bedre i mindre bedrifter og der salg innehar en del av bedriftens oppgaver. En av teoriene til McClelland var også det at hvis man så på prestasjonsbehovet i form av at disse personene tiltrekkes situasjoner mer personlig ansvar og et behov for å finne svar på problemstillinger, så var dette gode egenskaper også for andre virksomheter (Andersen, 2011).

Mood sin observasjon om integritet og ansvar er nok også en del av hvorfor disse stillingene er lite ettertraktet (Mood, 2017). En slik mellomlederstilling er mye ansvar å bære hele tiden, og med lite slingringsmonn og mye overordnede instruksjoner, så er nok denne balansen mellom de ulike egenskapene vanskelig å finne. Det å kunne ivareta tydeligheten i at føringer er satt og skal følges, og det å kunne gi de ansatte mulighet for medbestemmelse og det å bli sett, er nok vanskelig å ha en klar formening om både før og under intervjuet. Vi går langt i å anta at også dette kan ha noe med innvirkningen i at egenskapen det defineres og letes etter er så vagt som „egnethet“.

Kjønnskvoltering i stillinger der kvinner er klart underrepresentert, så kommer likestilling inn som et vurderingskriterie (Teigen & Wiers - Jenssen, 1996). I vår sammenheng derimot, så ser man det stikk motsatte, men her er det lite som tyder på at det er et vurderingskriterie.

## 5 Konklusjon

Hva så med hvilke egenskaper man har mest fokus på ved ansettelse av mellomlederen? Vi ser i oppgaven at dette er en flyktig vurdering av hva en faktisk egenskap er. Det legges av samtlige objekter veldig mye vekt på formelle egenskaper som erfaring og utdanning. Av de mer personlige egenskapene, så er den eneste fellesfaktoren i intervjuene «egnethet». Dette er jo et veldig dekkende begrep, men hva inneholder det? Når vi fulgte opp med spørsmål om hva egnethet er, så fikk vi aldri noen konkrete egenskaper. Det ble svart at det kunne variere fra avdeling til avdeling, men aldri noen spesifikke personlige egenskaper. Hva kommer dette av?

Det finnes mange teorier om ledelse, og hva disse teoriene mener om hvilke egenskaper en leder bør inneha. Hvorfor er det da slik at det er så vanskelig i helsesektoren å ha klare definisjoner på noen av disse? Er det slik at det er så stor variasjon fra avdeling til avdeling at ingen av egenskapene er generelle? Kan det være at de som ansetter mellomledere bare ikke er bevisst på hvilke egenskaper de ser etter når de skal ansette? Ser man svarene vi ender opp med i løpet av intervjuet, så kommer det frem at flere av egenskapene vi spør om fra relasjonsledelse er egenskaper objektene ser for seg kan være nyttig, og som er ønskelig. Samtidig så er de fleste objektene veldig klare på at det skal være en tydelig leder som ikke trenger å bli likt.

Dette er motpoler i empirien, flere av egenskapene det plukkes opp at de ønsker i en leder drar langt på vei paralleller til at lederen må være forståelsesfull, gi arbeidstakerne innflytelse i løsning og føle seg hørt. Dette baserer seg på en teori som er en motsetning til at de ønsker seg en tydelig leder som ikke har behov for å bli likt. Teorier om ledelse er mange og varierte. Ut i fra hva vi har fått høre fra objektene i intervjuene, så virker det til at de som ansetter har en følelse av hva de trenger mer enn at de kan fastslå akkurat hva det er før de har møtt kandidaten som har mest av det.

Antakelsen går også langt på vei i at de ikke nødvendigvis er ute etter noen som helt følger en fastsatt teori om ledelse og hvordan man tenker de skal agere, men heller noen som

innehar litt av hvert og som heller kan tilpasse seg fortløpende ut i fra behovet der og da. Både det å kunne inkludere og ta med de ansatte på laget for å bygge selvfølelse og tillit, men også det å kunne skjære igjennom og være tydelig på at det ikke alltid kan gjøres på denne måten. Det å finne ledere som skal samhandle med så mange andre parter, samt ha kontroll og tilstedeværelse hos egne ansatte er en møysommelig prosess og ikke lett å lande på. Objektene var også veldig tydelig på at det er få søkere på slike stillinger, og at man ikke alltid fikk det man så for seg at man trenger i den aktuelle stillingen, men at man måtte lande på den med best mulig potensial.

## 6 Oppsummering

Vi har sett på hvilke egenskaper en leder ser etter i ansettelse av en mellomleder under seg. Vi har tatt i betraktning at disse også blir sittende i en ledergruppe med den som ansetter, og sett på om det har noen innvirkning på avgjørelsene. Det vi ser i intervjuene er at det er lite håndfaste egenskaper de er på utkikk etter. Alt defineres som egnethet, underveis i intervjuene, så spør vi litt om egenskaper knyttet til ledelsesteorier, og får på den måten en liten pekepinne på hva de legger i egnethet. Det intervjuene derimot viste var det er veldig fokus på formelle krav. Dette antas å ha med at det i samfunnet stilles stadig større og tyngre krav fra allmennheten. Antagelsen her ligger også litt i at man ikke ønsker å ta den sjansen, hvis det skulle gå galt. Har man formelle krav på plass, så det er også enklere å bortforklare hvis det skulle skje noe av større betydning. Det vi langt på vei forstår i intervjuene er at i helsesektoren, så er det vanskelig å gjøre egenskaper og behov i en mellomleder generelle, men at de likevel i stor grad leter etter personer i mye samme kategorier. Tydelighet var det som kom igjen mest. Kunne ta en avgjørelse og stå i det var en av tingene som også ble ofte nevnt. Ser man på de egenskapene i forhold til teorien vi har valgt å fokusere på, så ser man at de slår hverandre litt i hjel, og at det er tydelig at en mellomleder bør inneha egenskaper fra ulike teorier i ulike situasjoner. Intervjuene går langt på vei i å antyde at det ikke er en teori som er en fasit, men at man må inneha aspekter av flere. Det må være rom både for den tydelige lederen med maktbehov, og den runde lederen med et relasjonelt mot.

## 7 Litteraturliste

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

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (LOV-2005-06-17-62 ). Hentet fra: <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Cappelen Damm. (2020 01.03). Om forlaget. Hentet 01. mars. 2020 fra <https://www.cappelendamm.no/cappelendamm/om-forlaget/index.action>

Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Fagbokforlaget. (2020, 01.03) Om oss. Hentet 01. mars. 2020 fra <https://www.fagbokforlaget.no/Forlaget/Om-oss>

Gyldendal. (2018). Tradisjon og visjon. Hentet fra <https://www.gyldendal.no/Om-Gyldendal/Tradisjon-og-visjon>

Homble, R., Olsby, O. K., & Venger, H. (2012). *Ansettelse og oppsigelse - en håndbok for ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Institutt for samfunnsforskning. (2017, 15.05). Mari Teigen. Hentet fra <https://www.samfunnsforskning.no/personer/vit/marteig/>

Institutt for samfunnsforskning. (2020, 01.03). Om Instituttet. Hentet 01. mars. 2020 fra <https://www.samfunnsforskning.no/om/om-instituttet/>

Kommunal - og morderiseringsdepartementet. (2020). *Statens personalhåndbok* . Oslo: Kommunal - og morderiseringsdepartementet.

Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.



Mood, R. (2017). *Ansvar - ledelse er ingen popularitetskonkurranse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

NSF. (2020). *Trepartssamarbeidet*. Hentet 27.02.20 fra <https://www.nsf.no/vis-artikkel/3855720/333024/Trepartssamarbeidet>

NSF. (2020), *Hovedavtalen mellom NSF og KS*. Hentet 27.02.20 fra <https://www.nsf.no/Content/3900180/seefile>

OsloMet. (2020, 01.03). Jannecke Wiers-Jenssen. Hentet 01. mars. 2020 fra <https://www.oslomet.no/om/ansatt/jann/>

Spurkeland, J. (2014). *Relasjonsledelse* (4. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Teigen, M., & Wiers - Jenssen, J. (1996). *Ansettelse i tre statlige virksomheter*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Universitetsforlaget. (2020 01.03). Om forlaget. Hentet 01. mars 2020 fra <https://www.universitetsforlaget.no/om-forlaget/om-forlaget>