

INNHALDSFORTEGNELSE:

Forord	3
1. INNLEDNING	5
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema</i>	5
1.2 <i>Forskningsspørsmål</i>	7
Studiens opplegg	7
Avklaring og avgrensninger	8
2. TEORETISK RAMMEVERK.....	9
2.1 <i>Konstituering og konstituertes arbeidsvilkår</i>	9
Konstituert vikar eller konstituert i vakant stilling	10
2.2 <i>Lederskifter</i>	11
Ansettelse	11
Konstituering/ prøvetid	12
2.3 <i>Organisasjonssosialisering og integrasjon</i>	13
Fasene i prosessen	14
2.4 <i>Læring og læringskurver i overganger ved lederskifter</i>	19
Læringskurver	20
Nullpunktet	23
2.5 <i>Ressurser for lederskapet</i>	24
Roller – identitet	24
Personlig makt / Ledermakt	26
Relasjoner	29
2.6 <i>Tilgjengelighet – prioriteringer/ handlingsrom</i>	30
Lederstress	33
2.7 <i>Oppsummering</i>	35
4. METODE.....	38
3.1 <i>Valg av metode</i>	38
Case-studier	39
Kvalitativ metode – Intervju	40
Retrospektive intervjuer.....	41
Kvantitativ metode - undersøkelse	41
Praksisfortellingsbegrepet	42
Etiske aspekter ved undersøkelsene	43
Forskning i egen organisasjon	44
3.2 <i>Datainnsamling/ praktisk gjennomføring</i>	45
Struktur på undersøkelsen	45
Tilgang til feltet.....	45
Utvelgelse av respondenter / informanter	45
Praktisk gjennomføring.....	46
3.3 <i>Undersøkelsens gyldighet</i>	47
Validitet og reliabilitet	47
Intern gyldighet	48
Ekstern gyldighet (overførbarhet).....	48
Pålitelighet (reliabilitet).....	49
3.4 <i>Presentasjon av data</i>	50
Bearbeiding av data	50
3.5 <i>Kritisk refleksjon og kildekritikk</i>	50
Oppsummering	51

4. PRESENTASJON AV RESULTATENE	52
4.1 Utbredelse av konstituering.....	52
Besvarelsene fordelt seg slik.....	52
4.2. Vår presentasjon av respondentene og deres tanker rundt konstituering.....	61
5.0 HVA FANT VI	69
5.1 Forberedelse før tiltredelse	69
Tidsperspektiv	70
Mandat – myndighet og ansvar	72
5.2 Å bli leder – fra å være kollega til å bli å bli noens sjef.....	73
Egne forventninger og medarbeiders forventninger	73
Kollegareaksjoner.....	74
5.3 Den første perioden som konstituert.....	75
5.4 Personlige utfordringer ved å være konstituert	78
Roller, identitet og relasjon	78
Vennskap / relasjoner	80
Stress / handlingsrom	81
Personlig makt og ledermakt.....	83
5.5 Veien videre – fortsette som leder eller tilbake som kollega.....	85
5.6 Oppsummering	87
1. Hvor stor er utbredelsen av konstituering.....	88
2. Hvordan oppleves dette av den som er konstituert	89
3. Hva skiller konstituering fra fast tilsetting.....	89
6. AVSLUTNING.....	91
6.1 Forslag til utviklings- og forbedringstiltak.....	92
6.2 Forslag til videre studier	93
7. REFERANSER	95
Vedlegg 1: Forundersøkelse til masteravhandling om konstituering	97
Vedlegg 2: Spørreskjema Masteravhandling: Konstituering.....	98
Vedlegg 2.1: Forespørsel om intervju	99
Vedlegg 3: Ledelse i Sykehuset Østfold.....	100
Vedlegg 4: Intervjuguide	102
Vedlegg 5: Søknad om forskning i egen organisasjon	103
Vedlegg 6: Tillatelse til forskning i egen organisasjon.....	104

Forord

Denne masteroppgaven er for oss avslutningen på flere års deltidsstudie innen feltet organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold avdeling Halden.

Vi har hatt noe forskjellig løp, den ene av oss har tatt alle årene fortløpende, den andre startet med Helse og sosialadministrasjon, og har hatt pause mellom studieårene. Vi er begge ansatt i Sykehuset Østfold HF, den ene har fast ansettelse som leder, den andre har gått ut og inn av konstitueringer som leder på forskjellige nivåer i organisasjonen.

Vår felles interesse omkring konstituering, og hvordan man opplever dette som leder, ble utgangspunktet for denne masteroppgaven.

Vi vil rette stor takk til vår veileder Frode H. Haaland, takk for dine konstruktive tilbakemeldinger og din store tålmodighet.

Vår takk går også til alle de som tok seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse. En ekstra stor og varm takk til de fem som i en travel hverdag satte av tid til å bli intervjuet. Tusen takk!!

Vi vil også takke vår arbeidsgiver, som har gitt oss muligheten.

Og ikke minst, en varm takk til de vi deler husvære med. Vi lover på tro og ære at det skal bli en stund til neste gang vi begir oss i kast med et slikt arbeid.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sissel Knutsen Hagen og Lisbeth Nicolaysen

”Her sitter jeg på mitt nye store kontor og tenker over hvorfor jeg er kommet hit - hvorfor er jeg blitt spurt om å være leder, hvorfor har jeg takket ja? Helt fra jeg var liten har jeg tatt de utfordringene som ha kommet, jeg har vært speiderleder og studentleder, og jeg har alltid vært den som har organisert – er det derfor jeg sitter her? Men det kan også være at jeg er den gode flinke fagpersonen som er blitt belønnet, men det kan også hende at noen har sett at akkurat jeg egner meg som leder. Jeg tenker nok at engang skal jeg finne det ut – men ennå er det altfor ferskt – foreløpig vil jeg bare føle meg smigret over å ha blitt forfremmet - selv om det bare er for en kort periode”.

1. INNLEDNING

Sykehuset Østfold (SØ) så dagens lys i 1998, da ble de fem opprinnelige somatiske sykehusene i Østfold slått sammen under en organisasjonsstruktur. I 2002 overtok staten eierskapet av sykehuset, og det ble et eget helseforetak (HF) i Helseregion Øst. Det offisielle navnet ble Sykehuset Østfold HF. I løpet av 2003 og 2004 ble også psykisk helsevern og rusomsorgen en del av Sykehuset Østfold. I 2007 ble Helseregion Øst og Sør slått sammen til Helse Sør-Øst.

Sykehuset Østfold HF er inndelt i divisjoner, pr 2008 i fire kliniske divisjoner og en divisjon for intern service.

SØ har pr februar 2008 ca 4750 ansatte. Av disse er det 156 seksjonsledere, 44 avdelingssjefer og 5 divisjonsdirektører, hvor en av disse er Administrerende direktørs stedfortreder.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Helt fra vi ble konstituerte ledere for første gang har vi vært opptatt av prosessen rundt, og ikke minst hva som skjer med den personen som blir konstituert leder.

Vi har selv vært konstituerte ledere i Sykehuset Østfold og erfart hvordan det er å lede store hektiske avdelinger hvor tiden ikke alltid strekker til. Opplevelsen av å være vanlig ansatt den ene dagen, til å være konstituert leder den neste ble stor. Ikke bare skulle vi inneha en ny rolle som leder, vi skulle også finne frem i myldret av papirer og allerede berammede avtaler. Vi skulle også lære å kjenne de ansatte på ny, nå som deres leder. Vi måtte legge tilside personlige relasjoner med noen av våre kollegaer, skille mellom det å være privat og profesjonell. Følelsen av isolasjon ble etter hvert ganske stor.

I tillegg har vi begge en formening om at en konstituering ikke bare ”rammer” den som blir konstituert, men også avdelingen. Dette siste har vi valgt å utelate i vår undersøkelse, fordi vi da i tillegg måtte intervju ansatte i avdelinger som har hatt mange konstituerte ledere, og det har vi verken tid eller ønske om på nåværende tidspunkt.

En av utfordringene våre var å finne ut om konstituering er et aktuelt tema i vår organisasjon. Vi delte ut spørreskjema (vedlegg 1) angående konstituering til 22 ledere, hvor vi fikk 21 skjema i retur.

Antall som har vært eller er konstituert	Aldri vært konstituert
14	7

(Av dette tilfeldige utvalg har alle unntatt en vært konstituert innenfor de siste fem år).

Denne forundersøkelsen bekreftet noen av våre antagelser - at det brukes konstitueringer i Sykehuset Østfold HF.

Neste undersøkelse fikk vi lagt til en årlig samling for alle ledere i SØ. Der var det ca 200 personer til stede, hvor vi leverte ut et spørreskjema (vedlegg 2) som blant annet skulle speile omfanget av konstituering. Det var riktignok ikke mer enn halvparten av de som var tilstede som prioriterte å svare, men av ca 100 tilbakemeldinger var det 67 som hadde vært konstituert minst en gang og tidsperspektivet varierte fra 2 mnd til 36mnd.

Hensikten med denne oppgaven er å sette fokus på bruken av konstituering i vår organisasjon. Dette fordi vi har et ønske om at disse personene skal bli bedre ivaretatt i den perioden konstitueringen pågår. I tillegg vil hele organisasjonen tjene på å ha et bevisst og strukturert forhold til når og hvor lenge man bruker konstitueringer.

At vi sju år etter fortsatt har et brennende ønske om å være ledere er ikke en selvfølge for alle. Vi har personlig kjennskap til at gode fagpersoner i organisasjonen er blitt konstituert som ledere, dette har etter en tid endt i sykemeldinger, som har gjort at disse personene aldri mer har kommet tilbake som leder.

1.2 Forsknings spørsmål

Temaet konstituering kan ha flere innfallsvinkler: lederen, avdelingen, eller organisasjonen. Vårt hovedfokus er lederen, men vi har et sideblikk på avdelingen / organisasjonen.

Vi ønsker å kartlegge hvor mange ledere som både har vært og er konstituert i SØ. I tillegg til det, hva dette innebærer for den konstituerte og hvilke forskjeller det er i forhold til fast ansettelse. I studien ser vi altså dypere på de konsekvenser det har for den personen dette gjelder, samtidig som vi får et innblikk i omfang av konstitueringer i vår organisasjon.

For å finne de svar vi ønsker består problemstillingen vår av tre spørsmål, hvor det første spørsmål blir besvart i den kvantitative undersøkelsen.

1. *Hvor stor er utbredelsen av konstituering?*
2. *Hvordan oppleves det å være konstituert leder?*
3. *Hva skiller konstituering fra fast tilsetting?*

Studiens opplegg

Vår studie er samfunnsvitenskapelig og blir basert både på en kvantitativ og en kvalitativ metode. Studien er deduktiv og empirisk, det vil si at vi forsøker å finne ut hvordan de faktiske forhold er, og dermed få frem mer kunnskap om den konstituerte leders arbeidssituasjon.

Studien er avgrenset til å gjelde Sykehuset Østfold HF, og respondentene er tilfeldig utvalgte ledere på forskjellige nivåer i organisasjonene, både kvinner og menn.

Se nærmere omtale i metodedelen.

Avklaring og avgrensninger

Hverdagen til en konstituert leder i SØ består på lik linje med den fast ansatte leder av en rekke utfordringer som skal løses hver eneste dag. Vi har valgt å ta for oss noen perspektiver som vi anser som viktige når man blir konstituert. Læring, herunder også organisasjonssosialisering, relasjoner, roller, identitet og makt er begrep som vi beskriver nærmere i teoridelen. Vi har i vår oppgave valgt å utelate ledere som er blitt ledere for første gang. Dette for å utelukke problemstillinger som oppstår fordi personen er uerfaren som leder. I spørreskjemaet som blir utdelt er et av spørsmålene tilegnet denne utvelgelsen.

Før vi går videre er det viktig å presisere hva Sykehuset Østfold HF legger i ledelse og hva ledere skal bidra med.

”Ledelse i Sykehuset Østfold er å:¹

bidra positivt til sykehusets resultatoppnåelse, basert på avtale med Helse Sør-Øst RHF- protokoller fra foretaksmøter, strategisk fokus og andre relevante styringsdokument.

Skape resultater gjennom seg selv og andre. Dette innebærer å sette mål, legge til rette, vurdere, motivere og korrigere egen og andres adferd, inspirere til nytenkning og fremme utvikling, skape vekst hos medarbeidere, være rollemodell og ta helhetlig ansvar

Mål

Ledere:

- *utarbeider mål i samsvar med nasjonale, regionale og lokale føringer*
- *tar ansvar og opptrer lojalt i forhold til rammebetingelser og linjeledelsen*
- *delegerer oppgaver til medarbeiderne og følger opp resultater*
- *er tilgjengelige for medarbeiderne, stiller de samme krav til seg selv som til medarbeiderne*
- *stimulerer til nytenkning og innsats (sitat slutt)*

Denne prosedyren sier altså noe om hva som forventes av en som blir leder i SØ, og dette må vi ta med når vi gjør betraktninger i forhold til den konstituerte leder. Dette er oppgaver og mål organisasjonen har om krav til den fast ansatte leder og dette vil i stor grad også gjelde for den konstituerte leder.

¹ Dette sitatet er hentet fra Prosedyre F/2-01 (vedlegg 3)

2. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil vi gå igjennom den teori vi har valgt å anvende. Det er skrevet lite om emnet konstituering. Vi har søkt i kjente databaser, både nordisk og engelskspråklige, uten at vi har fått relevante treff. Vi velger derfor å bruke ledelsesteori som omfatter den fast ansatte leder. Vi har i tillegg funnet en masteravhandling som omfatter konstituering, og som introduksjon til vårt videre arbeid velger vi å se på hvilke resultater Kari Jokstad (2007) presenterer i sin undersøkelse.

2.1 Konstituering og konstituertes arbeidsvilkår²

Jokstad (2007) tar i sin undersøkelse for seg arbeidsvilkår til den konstituerte ledere i Drammen kommune. Hun kommer frem til at mange av arbeidsvilkårene er de samme om man er fast ansatt eller konstituert, men at det også finnes en del unntak.

Disse presenter vi fortløpende:

Opplæring knyttet til funksjonen blir ofte tilfeldig - og i hovedsak på den enkeltes initiativ. Det er ikke opplæringsprogram for ansatte som konstitueres som ledere. Dette oppleves ulikt, fra å være uproblematisk til å være frustrerende. Behovene for opplæring var også individuelle.

Ansvar og myndighet som følger stillingen tones ned både av overordnet og av lederen selv.

Handlingsrommet begrenses av hensyn til den som skal tre inn i stillingen ved opphør av konstituering. Den konstituert er redd for å binde opp ressurser.

Det hersker også uklare forventninger fra overordnet leder, og det er ikke en selvfølge at lederavtaler opprettes.

Det er også tilfeldig om en blir inkludert i ledernetverk og fagnett, mye avhenger av den konstituerte selv.

Lederskapet bærer preg av kortsiktig planlegging – dag for dag. Det lages ikke mål og handlingsplaner for lederskapet.

I tillegg kommer nedtoning av lederskapet fra den konstituertes side – en skal tilbake som kollega. Dette kan føre til liten innflytelse og legitimitet.

Det å være konstituert er uforutsigbart og man føler utrygghet i forhold til fremtiden.

Tidsperspektivet setter begrensninger, og det kan ha innvirkning på motivasjon hvis konstituering

² ”Blomst på en bar kvist”, Masteroppgave i organisasjon og ledelse, Høgskolen i Østfold 2007

forlenges. Den konstituerte vill ha gjort andre prioriteringer hvis de hadde vært kjent med den endelige varigheten av konstitueringen.

Mange har med sine opprinnelige arbeidsoppgaver inn i den ny stillingen, man blir dobbeltarbeidene.

I sin undersøkelse kommer Jokstad ikke spesifikt inn på hvordan konstituering oppleves av den konstituerte leder, det vil si Jokstad har studert arbeidsvilkårene og det organisatoriske perspektiv på konstituering. Hvordan det oppleves å være konstituert var ikke en del av hennes prosjekt. Det er først og fremst her vår undersøkelse starter.

Konstituert vikar eller konstituert i vakant stilling

Jokstad (2007) har valgt å skille mellom å være konstituert i et vikariat og konstituert i en vakant stilling. Vi har ikke klart å finne ut hvorfor hun har valgt dette skillet – men ut fra vår oppfatning beskriver hun hva arbeidsgiver gjør ved et lederskifte / omorganisering, mer enn hvilke påvirkninger en konstituering har for den som blir konstituert. Hun konkluderer også med at det ikke er forskjell for den konstituerte om det er i en vakant stilling eller et vikariat.

Vi har ikke klart å finne teori som beskriver denne forskjellen, men ut fra det vi har fått forståelsen av så utgjør ikke det noen forskjell om man er konstituert for en navngitt person eller ikke.

Opplevelsen rundt konstitueringen tror vi vil være lik, den eneste lille forskjellen ligger i at når stillingen er vakant, kan man bli en potensiell søker til stillingen, men deri ligger ingen garanti for at man blir ansatt.

2.2 Lederskifter

Når en organisasjon velger å erstatte en leder som slutter, oppstår det et skifte mellom avtroppende og påtroppende leder, - et lederskifte. (Haaland & Dale 2005)

Årsakene til lederskifter kan være sammensatte, men den mest åpenbare grunnen er at stillingen blir ledig fordi den forrige lederen slutter. Dette kan enten være en frivillig beslutning eller man blir bedt om å forlate stillingen. (ibid.)

For en organisasjon kan det synes fornuftig at det blir konstituert ledere for kortere eller lengre perioder. Ved ledighet i en lederstilling kan det være hensiktsmessig å vurdere endringer eller omorganiseringer i organisasjonen.

Målet med en slik utvikling er en omlegging av driften, slik at den blir mer effektiv og bedriften sparer penger. En slik prosess fører ofte med seg endrede oppgaver og målsetninger, ny organisasjonsstruktur og ny teknologi. (Lystad 1995)

Ansettelse

Aagaard og Melsom (2006) hevder at når en bedrift går til ansettelse av en arbeidstaker bør det være gjort på bakgrunn av nøye vurderinger i forhold til bedriftens nåværende og fremtidige behov av arbeidskraft.

En ansettelse medfører en vesentlig forpliktelse for bedriften, og det bør derfor skisseres klare behov, og hvilke krav som stilles til en ny medarbeider.

Normalt foregår en ansettelse ved at stillingen blir lyst ut, enten internt i organisasjonen eller ved ekstern utlysning. Søkere kalles inn til intervju, og arbeidsgiver innstiller, dette er utvelgelsesprosessen. Denne prosessen kan strekke seg over tid. Haaland og Dale (2005) beskriver lederskifter som en prosess i fem faser:



Tabell 1: Lederskiftets faser

Neste fase i en ansettelse er oppsigelsesfasen. Her skal den nyansatte si opp sin stilling samtidig som han eller hun begynner å forberede seg på inntreden i sin nye stilling.

Hvis dette dreier seg om nøkkelstillinger – stillinger som til enhver tid må være besatt, kan arbeidsgiver konstituere som en midlertidig løsning. Andre årsaker til konstitueringer kan være plutselig sykdom, studiepermisjoner, og lignende. (ibid)

Konstituere³ kommer fra latin og har flere betydninger, brukt i vår sammenheng er betydningen å ansette midlertidig i en stilling. Dette er en aktiv handling som foretas av den som ansetter og det handler i utgangspunktet om en ansettelse av begrenset varighet. En kan ikke selv søke seg inn i en konstituering. Den konstituerte er fortsatt ansatt i sin opprinnelige stilling, og har permisjon fra denne så lenge konstitueringen pågår.

Konstituering/ prøvetid

Bruken av midlertidige ansettelser er blitt mer vanlig og det er ikke uvanlig at man i dag kan bli engasjert i et midlertidig engasjement eller at bedrifter tar i bruk vikarbyråer for å få dekket en stilling.

Bakgrunn for dette kan være å spare en ansettelse eventuelt at en lettere kan redusere arbeidstokken igjen når behov endrer seg. Selv om mottiltak er lovfestet i arbeidsmiljøloven vil vi også i fremtiden oppleve denne typen engasjement.

Mange ledere som blir konstituert ser på konstitueringsperioden som en prøvetid, og en mulighet til å finne ut om de passer i en slik type jobb. Formelt sett er det stor forskjell på prøvetid og konstituering. Hvis en blir ansatt med prøvetid, setter det spesielle krav til oppfølging i denne perioden. Det bør være jevnlig evaluering/ samtaler, fordi hvis en ikke passer inn i jobben, skal kandidaten vite om dette i god tid før prøvetiden utløper, slik at man i fellesskap kan forberede avgang. (Aagaard & Melsom 2006)

Ved en konstituering ligger det i utgangspunktet ingen krav til oppfølging, og ansettelsesforholdet utløper når konstitueringen opphører.

³ www.ordbok.no

Når vi nå skal forklare hva som ligger i begrepet konstituere, kan det til tider være vanskelig å finne ord som gir en fullgod forklaring. Bare det at et fenomen som er så mye utbredt, ikke er mer omtalt i teorien er vanskelig å forstå.

For å finne ut om SØ har prosedyrer som omfatter ordene konstituert eller konstituere gjorde vi et søk i sykehusets Elektroniske Kvalitetshåndbok, hvor vi totalt fikk opp to treff – en på arbeidsinstruks for konstituert seksjonsleder lege og en med henvisning til organisasjonskart for medisinsk service avdeling.

Vi gjør så søk i samme håndbok på midlertidig ansettelse og stedfortreder, der kommer det opp flere treff, hvor de fleste omhandler seksjonslederens stedfortredere.

Både Hovedtariffavtalen og Arbeidsmiljøloven har bestemmelser om midlertidige ansettelser. Hovedtariffavtalens kapittel 7.3.12 § 12 omhandler stedfortredertjeneste/ konstituering. Den fastslår blant annet at arbeidstaker plikter å utføre stedfortredertjenester. I kapittel 2.2.5 defineres konstituering som midlertidig tilsetting (Statens personalhåndbok 2009). Den slår også fast at man i hovedregel konstituerer hvis stillingen blir stående ledig ut over en måned på grunn av sykdom, permisjoner eller lignende.

Arbeidsmiljøloven § 14.9 omhandler midlertidig ansettelse. I utgangspunktet sier loven at arbeidstagere skal ansettes fast, men punkt 1 omhandler forhold som åpner for midlertidig ansettelse, - isteden for en annen eller andre (vikariat). (Aagaard & Melsom 2006)

2.3 Organisasjonssosialisering og integrasjon

For å finne sin plass i en sosial gruppe eller samfunn, må en tilegne seg ferdigheter og kunnskaper om den sosiale gruppen/samfunnet og forutsetter at en er villig til å omstille seg i forhold til omgivelsene.

Når en starter som ny i en organisasjon eller avdeling skjer det på samme vis og den tiden det tar fra en kommer inn til en blir regnet som fullverdig medlem i organisasjonen kalles organisasjonssosialisering. (Filstad Jacobsen 2003)

I følge Haaland og Dale⁴ krever det å bli leder i en organisasjon en omfattende læringsprosess der man skal lære å kjenne organisasjonen og dens kultur. Dette innebærer å bli kjent med medarbeiderne, arbeidsflyt og marked, i tillegg til en rekke organisasjonsspesifikke systemer og prosedyrer. Innledningsvis vil den nyansatte forsøke å forme sin egen rolle, kanskje også forsøke å påvirke organisasjonen ut fra egne ønsker, prioriteringer, holdninger, verdier og vurderinger, noe Haaland og Dale benevner som en personaliseringsprosess.

Fasene i prosessen

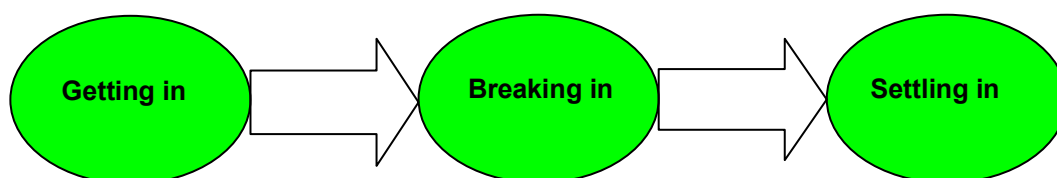
Haaland og Dale (2005) beskriver lederrekruttering som en prosess der stilling lyses ledig, der det foregår en vurdering av søkerne, og der det foretas en endelig seleksjon. Den nye lederen starter i jobben og rekrutteringen betraktes tradisjonelt sett for avsluttet.

I praksis er det tale om en komplisert prosess som strekker seg over tid, fra lenge før en lyser ut og til mer enn ett år etter at en har tiltrådt i stillingen.

Denne prosessen (organisasjonssosialiseringen) er omtalt av flere forfattere som Filstad Jacobsen (2003), Blåka og Filstad⁵ (2007) Haaland & Dale (2005)

Proessen bygger på Feldmans stadiemodell⁶ som består av tre stadier i en sosialiseringprosess. Stadiemodeller fokuserer på hvordan organisasjonssosialiseringprosessene kan ha ulike kjennetegn avhengig av hvor i prosessen den nyansatte befinner seg. Den baserer seg også på at den nyansatte må igjennom alle tre stadiene før en er å betrakte som fullverdig medlem av organisasjonen.

Både Blåka, Filstad Jacobsen og Haaland og Dale legger stor vekt på disse fasene i lederskiftet.



Feldmans stadiemodell

⁴ Lederutviklingens startpunkt. Magma Årgang 8 nr 5 2005

⁵ Filstad er samme person som Filstad Jakobsen

⁶ Modellen er hentet fra Filstad Jacobsen, men bygger på Feldmans stadiemodell.

Organisasjonssosialisering kan forstås som den gjensidige tilpassningen som skjer mellom en organisasjon med dens medlemmer og en potensiell ansatt. Denne prosessen starter for begge parter i det stillingen blir lyst ledig og regnes som fullført når forholdet er etablert.

Vi skisserer fasene i organisasjonssosialiseringen, og bygger vår viten på de allerede nevnte forfattere.

Første fase **Getting in** har fokus mot det som skjer før den nyansatte starter i jobben. Haaland og Dale (2005) deler denne prosessen i to: utvelgelsesfasen, som går fra utlysning til akseptert tilbud, og hvor del to av denne prosessen omhandler oppsigelse og forberedelse.

I dette ligger det at søkeren har forberedt seg i forhold til søknad og intervjurunder og har skaffet seg tilgjengelig opplysninger om bedriften. Neste fase er når den nytilsatte må avvikle sin gamle jobb samtidig som han forbereder seg på å møte sin nye arbeidsplass.

Når det gjelder den konstituerte vil denne fasen bli kort fordi de fleste konstitueringer skjer på kort varsel. Den konstituerte vil derfor ikke ha anledning til de allerede nevnte forberedelser. I tillegg er det ingen søknadsrunde før konstituering. Det er arbeidsgiver som ansetter.

Fase to **Breaking in** er når den nyansatte starter og etter hvert påtar seg de nye forpliktelsene. Denne perioden vil, i tillegg til å finne sin posisjon i organisasjonen, gå med til informasjonsinnhenting og opplæring i oppgaver som er nødvendig for å gjøre arbeidet. I denne fasen skal du plasseres og du skal plassere menneskene rundt deg. En lederrolle krever i tillegg at en raskt tar del i de organisatoriske prosessene og fungerer som leder.

De amerikanske presidentene har 100 dager⁷. Dette begrepet ble skapt av F. D. Roosevelt etter at han vant presidentvalget i 1932. Det er vanlig å bedømme de amerikanske presidentene ut fra hva de utretter og hvordan de markerer seg i denne første perioden. Dette kan i følge Haaland & Dale brukes som en tommelregel. Det er i disse dagene at den nye lederen legger grunnlaget for sitt lederskap i organisasjonen, og organisasjonen markerer seg som en attraktiv arbeidsplass.

For den konstituerte avhenger denne fasen av mandat og oppdrag for den kommende periode.

⁷ Barak Obama er i disse dager straks ferdig med sine første 100 dager som USAs president. Han har markert seg på flere områder og satt dagsorden i både nasjonal og internasjonal politikk.

Er konstitueringen av kort varighet vil en kun påbegynne fasen og en får ikke fullført. Dette kan gi konsekvenser både for den konstituerte og for medarbeiderne og organisasjonen i form av at igangsatte tiltak ikke blir fulgt opp eller avsluttes.

Siste fase **Settling in** er når den nyansatte etableres og oppnår fullt medlemskap i organisasjonen. Det er i denne fasen av prosessen at man føler at man mestrer den nye rollen og opplever å bli akseptert av de andre organisasjonsmedlemmene. Man blir en del av en kultur med visse normer og verdier og lærer seg å tenke og handle i tråd med den organisasjonskulturen som eksisterer. Prøvetiden er over og man må vise hva man kan.

Avhengig av den nyansattes bakgrunn og behov for innføring og organisasjonens evne til å lære opp og inkludere nye medlemmer kan denne delen av sosialiseringprosessen ta alt fra seks måneder og helt opp til to, tre år.

Dette er en fase som den konstituerte leder ikke nødvendigvis kommer til, fordi mange konstitueringer dreier seg om korte tidsperioder, og vil avsluttes før denne fasen påbegynnes.

Getting out/ Getting back” er en nykonstruert fase, som ble til under en veiledningstime med Frode H. Haaland⁸, hvor vi legger inn følgende forståelse: når man har vært konstituert skal man normalt sett tilbake til sin opprinnelige jobb. Dette kan enten være tilbake til ”kollega” eller at en forlater avdelingen fordi en i utgangspunktet var rekruttert eksternt.

Det er vanskelig å finne materiale som beskriver det å gå tilbake til sin opprinnelige stilling – men Colbjørnsen m flere (2001) sier noe om at lederskap kan innebære både status, makt og kontroll. De hevder at det ikke er utenkelig at dette utgjør verdier i seg selv. En rekke studier har demonstrert at behovet for eller ønsker om makt er et grunnleggende trekk ved mennesket, samtidig som det ikke er like sterkt hos alle. Sosialt sett kan også en lederposisjon innebære en viss status, ut fra hvor stor bedriften eller avdelingen er.

Ut fra overstående teori kan man trekke den slutning at når en konstituering går til opphør, vil en samtidig tape den posisjon og den status som lederrollen innehar, og det kan av den grunn oppstå en sorgreaksjon som kan bli sittende lenge.

⁸ Frode H. Haaland er førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold og er vår veileder under masterstudiet.

Når vi setter sammen disse fasene slik vi ser de for den konstituerte leder, vil **Getting in** fasen bli meget kort – **Breaking in** fasen bli avbrutt, eller ha uklar slutt og **Settling in** fasen vil sannsynligvis aldri påbegynnes. Når vi sammenligner hvordan disse fasene beskrives over, kommer forskjellen på den konstituerte og en fast ansatt leder tydeligere frem. Kort tid til forberedelse og uklart slutt punkt utgjør de klareste forskjellene. Når konstitueringsperioden er kort vil en aldri bli etablert eller markert som leder.

I tillegg vil **Getting out/ Getting back** bli den fasen som kan strekke seg over tid fordi en da vil gjennomføre et nytt skifte tilbake som medarbeider og kollega. Tidsperspektivet på denne tilpasningen er avhengig av hvordan dette skiftet skjer, og hvor etablert en ble i lederrollen under konstitueringsperioden.

”Her sitter jeg med nøkkelen og lurere på hva som skjer. Jeg er blitt konstituert leder, og trenger å få vite hva jeg egentlig skal gjøre. Jeg regner med at noen av mine ledere kommer for å gi meg en innføring – fortelle meg hva jeg skal gjøre, og hvem det er lurt å ta kontakt med for å få hjelp. Det går en dag, det går to – og jeg sitter fortsatt med nøkkelen, og det begynner å gå opp for meg at dette må jeg finne ut av selv. Jeg kjenner at frustrasjonen vokser, - gi meg i hvert fall et navn – en jeg kan ringe til... slik at jeg kan begynne å nøste – skape min egen arbeidshverdag”.

2.4 Læring og læringskurver i overganger ved lederskifter

Vi har lest Watkins (2005): *De første 90 dagene..*, hvor han innleder med følgende ” *like lenge som vi har hatt ledere, har vi hatt lederskifter med tilhørende overgangsperioder*”. (2005: 11)

Disse overgangene sier han er mulighetenes periode, hvor man starter med blanke ark, og hvor man kan gjøre de nødvendige endringer i en organisasjon.

Han hevder videre at denne perioden også vil være den mest sårbare, fordi en mangler etablerte arbeidsrelasjoner og en detaljert forståelse av den nye rollen. Referert til avsnittet om organisasjonssosialiseringsprosessen (Kap. 2.3) så befinner man seg i Breaking-in fasen.

Watkins hevder at overgangsperioden begynner i det øyeblikket en får vite at en blir vurdert til en jobb og slutter 90 dager etter tiltredelse.

Fra det tidspunktet vil medarbeidere og overordnet forvente at en begynner å få en viss trekkevne. Med andre ord, de forventer at en har tilegnet seg kunnskap og at en kan begynne å anvende den. Hovedkategoriene i denne type læring er sammensatte. Filstad Jacobsen (2003) viser til flere forskningsprosjekt (blå Feldman 1981), som har foreslått fire hovedkategorier for hva den nyansatte lærer.

Kategoriene er som følger:

- 1) Oppgavemestring - hvor individuelle arbeidsoppgaver og områder defineres
- 2) Rolleavklaring - skape sin egen identitet og rolle i samspill med overordnet, nøkkelpersoner og medarbeiderne.
- 3) Kulturadoptering – forstå og ta inn organisasjonens mål visjon og verdier
- 4) Sosial integrasjon - gjensidig etablering i det nye miljøet

En nyansatt trer inn i et allerede etablert system og en organisasjon i utvikling. Det er derfor viktig at den nyansatte gis mulighet til og er bevisst på å tilegne seg den kunnskapen den vil trenge for å etablere seg i organisasjonen – det være seg alt fra hva som er sett på som viktig i organisasjonen til hvilke personer som er sentrale.

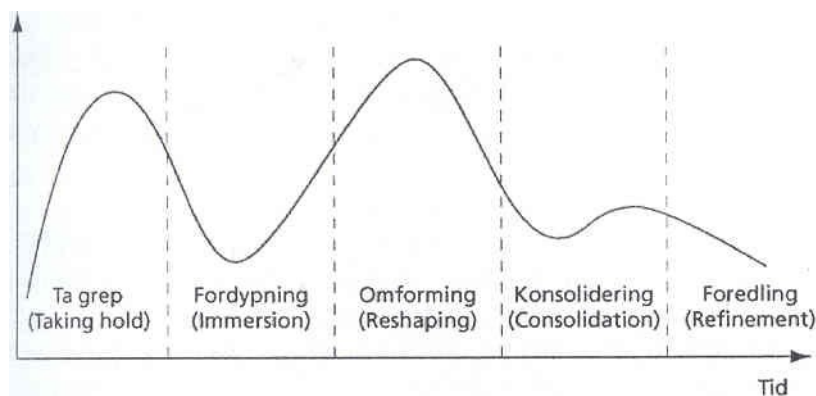
Filstad Jacobsen hevder at en må forberede og fokusere på hva den nyansatte må lære for at organisasjonssosialiseringen skal bli vellykket. Mye av dette er oppgaveorientert, men kjennskapet til organisasjonen, kollegaene og ikke minst seg selv vil ha betydning her. Hun hevder videre at jo raskere en klarer å tilegne seg kunnskapen, jo raskere kommer en inn i funksjonene og kan skape verdier.

For den konstituerte leder vil utfordringen primært ligge i tidsaspektet – det er ikke tid nok til å lære eller få med seg alle overgangene, og dermed blir tilegnelsen av ny kunnskap mulig noe overfladisk. Selv konstitueringer som strekker seg over tid kan by på utfordringer, en kan lærer seg oppgaver, men å lære sine medarbeidere å kjenne eller skape sin egen rolle eller identitet tar lang tid, tid en konstituert leder antageligvis ikke har på grunn av det samme tidsaspektet. Et vesentlig preg i litteraturen omkring organisasjonssosialisering (Filstad Jacobsen 2003) og litteratur som spesifikt retter seg mot lederskifter, (Watkins 2005, Haaland & Dale 2005) er at prosessen tar tid. Den starter lenge før tiltredelse, og fortsetter i lang tid etter.

Konstituering innebærer at tiden fram til tiltredelsen er svært kort, og at ansettelsesforholdet vil ha en uavklart slutt.

Læringskurver

John. J. Gabarro (1985) viser i artikkelen ” When a new manager takes charge” til en studie hvor 14 toppledere har gått over i ny jobb. Han beskriver hvilke forutsetninger som påvirker når noen lykkes og andre ikke. Samtidig forteller studien at det tar tid før man er fortrolig med oppgaven og klarer å ta direkte grep som kan påvirke løsning av oppgaven og eventuelt endre det man ser kan gjøres annerledes. Gabarro beskriver tiden og endringene i fem faser.



Figur 2: Lederes læring i tre bølger etter lederskiftet

(Figuren over er Gabarros kurve hentet fra Haaland & Dale (2005) ⁹

I den første fasen forsøker man å få grep om hva stillingen innebærer og man har en raskt stigende kurve. Man kjemper for å sette seg inn i sin nye situasjon og i de oppgaver som skal løses. En forsøker å handle/vurdere ut i fra hva en tror organisasjonen forventer og har behov for.

⁹ Figuren gir i tillegg til Gabarros betegnelser også Haaland & Dales norske oversetting

Fasen varer vanligvis fra tre til seks måneder og setter ofte tonen om ikke retningen for hvordan den videre prosess i å ta ledelse går. I forhold til læringskurvens tidsperspektiv må den også ses i forhold til den mengde endringer det forventes å være for den nye, det vil si hvilke tidligere erfaringer nykommeren har hatt. Uavhengig om man på forhånd kjenner organisasjonen eller ikke er det viktig med en periode med orientering og refleksjon over oppgavene. Er det interne versus eksterne alternativt erfarne versus førstegangsledere som vurderes så vil kurven variere for hvor raskt man lærer og blir operativ.

Neste læringsfase blir beskrevet som roligere. Selv om arbeidsgiver etter hvert forventer at en har mer forståelse for egen situasjon oppleves læringskurven å flate ut. Ved at man har en bedre oversikt av sin rolle, er man mer konsentrert og kan fordype seg i problemstillinger som kanskje gjennom første fase var overskygget av alle oppgaver en skulle få oversikt over, samt var mer påkrevet å gjøre noe med. I denne fasen vil man også ha evne til å oppdage, evaluere og lære av feil i hvordan man løste problemstillinger og konflikter. Denne fasen varer fra omtrent fjerde til ellefte måned.

Tredje fase er der man tar steget videre og får til endring av det en måtte ha oppdaget behov for under forrige fase. Læring fortsetter, men i en forminskert og mer rutinepreget måte. Man ivrer etter å implementere nye ideer og få til forbedringspotensialer. De fleste når denne fasen etter tretten til atten måneder.

Den tredje kurven og nest siste fasen kommer når ønsket om læring og aksjon er å befeste de endringer man har iverksatt hittil. Man evaluerer, dømmer og revurderer. Dette innebærer å identifisere implementeringsproblem og hvordan man eventuelt bør gripe fatt i disse.

Siste fase, etter to til tre år – læringskurven flater ut – og man har tatt ansvar for ledelsen. Fasen innebærer lite organisatoriske endringer og markerer en ende på prosessen fra å være nyansatt til å ta hele ansvaret. Man regnes ikke som ny, føler seg ikke ny og blir ikke omtalt som dette.

De fleste konstitueringer er av kort varighet, og den første tiden som konstituert forsøker den konstituerte å få innsikt i hva stillingen innebærer for å kunne sette seg inn i sin nye situasjon. Gabarro tegner et bilde av en læringskurve som strekker seg opp mot flere år, hvor den ansatte har varierende grad av læring, og hvor det er tid til refleksjon, vurdering, justering og ny handling.

Den konstituerte leder vil på grunn av tidsaspektet nesten alltid befinne seg i den første fasen (ta grep fasen), en vil lære men vil ikke få tid refleksjon eller få tid til å sjekke ut at det en har lært er gangbart.

Vi har sett på alle faser ved et lederskifte, fra før ansettelse via opplæring til sosialisering og full integrasjon som et fullverdig medlem av organisasjonen. Denne prosessen tar tid, en fast tilsatt leder følger alle fasene men det vil variere for hver enkelt hvor lang tid denne innfasingen tar. Overstående teori gir på bakgrunn av den fast ansatte leder et klart bilde av den konstituerte leder, og at det er store forskjeller på disse to typer ansettelser. Den konstituerte er midlertidig inne i en stilling, tidsperspektivet er avgjørende for hvor langt og til hvilken fase en vil komme.

Nullpunktet

Den første perioden som ny i en stilling forbruker man verdier i form av å bli opplært og bli kjent i organisasjonen. En skaper ikke verdier, en forbruker.

Det tenkte nullpunktet er det punkt der du som ny leder har produsert og skapt like mye verdi som du i den første perioden forbrukte. Som nytilsatt leder må målet være å komme så raskt som mulig til dette nullpunktet. I følge Watkins (2005) vil hvert eneste minutt du sparer på å være systematisk i å akselerere overgangen, være ett minutt du vinner til å bygge opp virksomheten.

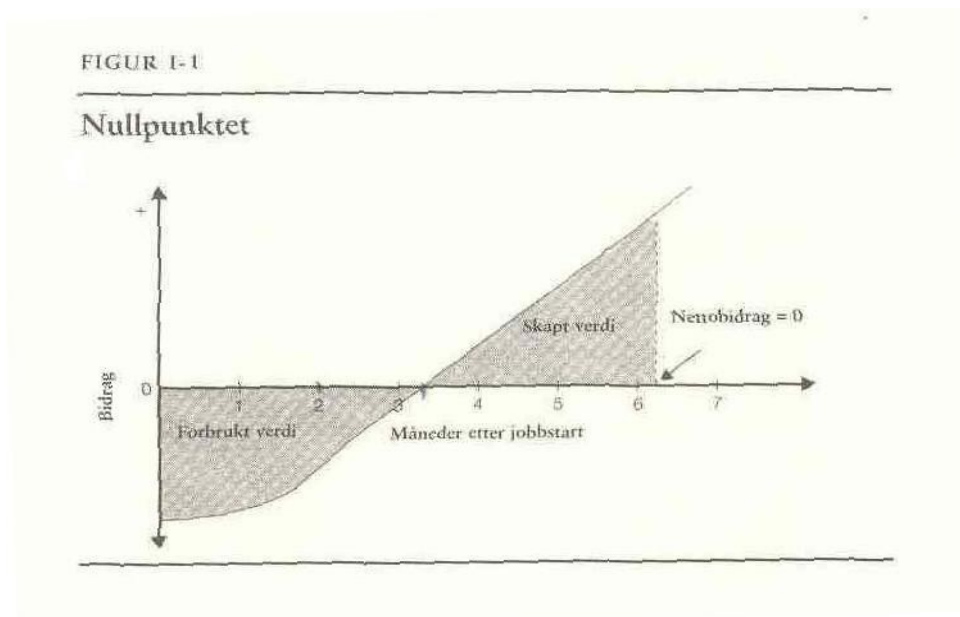


fig. fra Watkins (2005) s 19

Læring koster oppmerksomhet og tid fra den som lærer, men læring koster også oppmerksomhet og tid fra de som skal lære bort. Inntil den nyansatte er opplært vil det være utgifter for organisasjonen.

Ut fra Watkins figur kan vi lese følgende om den konstituerte: hvis tidsperspektivet er kort, vil den konstituerte forbruke mere ressurser enn det som blir skapt.

2.5 Ressurser for lederskapet

Flere forfattere har skrevet om ressurser for lederskap, at det er viktig for å kunne praktisere et aktivt og synlig lederskap. I en hektisk hverdag kan motivasjon og oppfølging av medarbeiderne komme i andre rekke til fordel for mange av de andre og ”administrative” oppgavene en blir pålagt som leder.

Vi ønsker å belyse hva som ligger i det å være fast ansatt i en lederstilling, slik at vi kan dra sammenligninger mellom det å være fast ansatt versus konstituert leder.

Torodd Strand (2004) har en modell over lederens grunnlag for ledelse, hvor han skisserer roller, personlig makt og relasjoner som viktige områder for utøvelsen av ledelse.

Tom Colbjørnsen (2004) hevder at lederressurser er egenskaper ved ledere og den situasjonen de befinner seg i, som stimulerer til aktivt lederskap gjennom å skape motivasjon, disiplin og annen handlingskapasitet. Han peker blant annet på lederes arbeidssituasjon, myndighet og ansvar i tillegg til kompetanse og støtte fra egen leder.

I tillegg velger vi å se på handlingsrom og stress, fordi dette kan være belastende for lederrollen

Roller – identitet

Rolleperspektivet er ifølge Strand (2004) faste formater for adferd som en følger. En leder pålegges, inntar og skaper roller i organisasjoner, slik at adferden de faktisk utøver, blir en balanse mellom organisasjonens formelle krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger. Strand hevder videre at lederrollen som oftest er basert på relativt sterke formelle posisjoner med oppgaver, ressurser og rettigheter, dette legger grunnlaget for den formelle posisjoneringen og mandat. Mandat er i følge Strand en tillitserklæring for å kunne gjøre noe på vegne av organisasjonen. Ledere er i følge han mandatrike aktører som vinner eller taper sitt mandat på bakgrunn av sin evne til å beherske usikkerhet.

I følge Colbjørnsen (2004) kan det se ut som at ledere har svært begrenset handlefrihet og at de kun får gjennomført det de ansatte og andre grupper gir dem anledning til å utføre.

Det er derfor på det rene at uten støtte fra de ansatte, eiere og samfunnet omkring er det vanskelig for ledere å få utført den jobben de er satt til å gjøre.

Vi ser på disse lederoppgavene/ lederrollene som meget sammensatte og til tider vanskelig.

Lederen må være både fagperson/ ekspert, planlegger, utvikler, personalleder, sekretær, konflikthåndterer, servicearbeider, administrator, vikarbyrå og sjonglør.

Selv om lederrollen har ulike komponenter, må den ifølge Colbjørnsen (2004) forstås og utøves som en helhet.

Strand (2004) skisserer lederrollen som mer utsatt for sterke psykiske og sosiale krefter og mere motsetningsfylt enn andre roller. Rollene er ifølge han noe annet enn personen, rollene er til en viss grad faste, men enhver rolleinneholder har et visst rom for å utføre rollen på sin egen måte.

At en leder pålegges en rolle, kan en leder ikke gjøre så mye med, men den rollen personen inntar og skaper kan endres. Derfor blir det viktig at en som leder reflekter over den rollen som er inntatt, og eventuelt er villig til endring.

Det er forsket mye på lederrollen, og det eksisterer flere teorier, men vi velger å bruke Adizes rollemodell **PAIE**, presentert ut fra Strand (2004, kap 12), for å forklare de ulike rollene en leder kan ha, eller innta, og vi bruker det for å underbygge hvilke utfordringer det ligger i lederrollen.

Produsenten (P): skal være pådriver for å oppnå resultater og oppsatte mål. En leder skal ha klare mål som skal oppnås innenfor de økonomiske rammebetingelsene.

Administratoren (A): skal sørge for at regler og systemer fungerer og etterleves. Det er leders ansvar at prosedyrer og behandlingslinjer eksisterer og at de etterfølges.

Integratoren (I): skal støtte, motivere og utvikle sine medarbeidere.

Entreprenøren (E): skal utvikle nye produkter og tjenester. Ledere må holde seg oppdatert på hva som finns av ny forskning innen fagområdet, og være pådriver for å innføre, eller videreutvikle tjenester til brukeren.

Når vi skal trekke disse rollene over til den konstituerte leder vil en oppdage at det ligger klare forskjeller. **Produsentrollen** for den konstituerte blir å holde produksjonen i gang, men den konstituerte leder vil nødvendigvis ikke ha vært med på å sette opp målene for virksomheten. Den konstituerte kan være en pådriver, men ikke sikkert at en vil oppnå resultat.

Administratoren klarer muligens ikke å se / bli kjent med alle systemer, ei heller være med på å utforme noen, men man kan sørge for at det en kjenner av systemer følges.

Integratoren kan motivere og støtte, men det handler om tid for å kunne opparbeide tillit og kontakt, da denne rollen er avhengig av et tett samarbeid med de ansatte.

Entreprenørfunksjonen er utelukket å følge hvis en er konstituert, dette fordi en trenger både god tid og god innsikt for å kunne utvikle nytt.

Når en går inn i funksjonen som midlertidig leder, er det noen roller og funksjoner det er påkrevet at en utfører, man skal ”holde fortet”. Produsent - og administratorrollen er av en slik art. Mange av oppgavene som er underordnet her, er administrative, og kan læres relativt greit.

Den konstituerte selv, kan ut fra tidligere erfaringer og personlige egenskaper velge om en vil gå inn i rollen som integrator og entreprenør. Dette forutsetter at tidsperspektivet er av en slik karakter at dette er gjennomførbart.

Personlig makt / Lederkraft

I Maktutredningen¹⁰ beskrives makt som evne til å nå et mål, skape en virkning.

*”Makt kan utøves direkte i tvangs- og beslutningssituasjoner, eller indirekte gjennom symboler, institusjoner og sosiale strukturer.
Makten er ulikt fordelt, ved at ressursgrunnlaget for maktutøvelse varierer og ved at de svakere bøyer seg for de mektigeres krav, eller ved at institusjoner og strukturer tjener noen interesser i andre interessers disfavør.
Den indirekte makten kan være utilsiktet og skjult for aktørene, men den kan også formes strategisk og påvirkes gjennom bevisstgjøring og handlingsvalg”.*

I følge Haukedal (2005) kan den makten som individet har i kraft av sine personlige egenskaper inndeles i ekspertmakt (at lederen har spesielle kunnskaper og ekspertise) og referentmakt (at den ansatte ser opp til, ønsker å bli likt av og identifiserer seg med vedkommende)

¹⁰ NOU 2003:19

Den makten som individet har i kraft av sin stilling i organisasjonen kan inndeles i legitim makt (de rettigheter en leder har), belønningsmakt (leder har mulighet til å belønne) og tvangsmakt (underordnet lyster for å slippe straff)

Autoritet er et annet fenomen som automatisk forbindes med ledelse. I følge Strand (2004) kommer autoritet til uttrykk når en person kan beslutte for en annen uten at det stilles spørsmål med den førstes rett til å gjøre dette.

Colbjørnsen (2004) viser til at en leders myndighet og ansvarsområde defineres og avgrenses av de resultater lederen måles på og har myndighet til å påvirke. Dette er i følge Colbjørnsen nødvendig fordi en må påse at egne og medarbeidernes handlinger er målrettet. I tillegg er myndighet en forutsetning for å kunne gripe inn med direkte instruksjon.

Strand (2004) hevder at ledere i kraft av sin stilling har stor påvirkning på andre mennesker og de må ha makt og kunne bruke makt for å fungere i sin stilling. En allmenn forståelse av makt er ifølge Strand at en person har herredømme over noe som den andre har interesse av fordi det er viktig, knapt eller fordi det ikke kan erstattes. Makt betyr altså evne til å påvirke, om nødvendig med sanksjoner.

Ordet makt har i følge Strand ingen god klang i den nordiske kulturen – og ledere svarer ofte at de ikke har makt, men ansvar.

Hvordan det enn defineres, så har en leder i kraft av sin gjerning både makt og autoritet til å treffe beslutninger. Disse beslutningene gjøres på bakgrunn av kjennskap både til organisasjonen og de ansatte. I tillegg vil en fast ansatt leder ha opparbeidet seg både tillit og respekt hos sine medarbeidere.

Den konstituerte leder kan på grunn av at rollen er midlertidig og ut fra foregående teori ha problemer med fyller rollen helt. Det tar tid å bli kjent i miljøet, og det tar tid å etablere seg som leder.

Den konstituerte lederen vil derfor antas å ha mindre makt enn en leder i fast stilling– både på grunn av mandatet som ligger i den strukturelle makten og fordi det tar tid å bygge opp tillit som gir grunnlaget for den personlige makten.

”Da jeg kom som ny konstituert leder til avdelingen måtte jeg bli kjent med alle de ansatte. Det tar litt tid før man får oversikt, og det tar også tid før man vet hvem som gjør hva, hvem jeg som leder kan bruke, hvem jeg kan få hjelp av og hvem som ikke egner seg. Etter en stund i avdelingen oppdaget jeg at en av de ansatte hadde påtatt seg et ansvar som jeg ikke ville hun skulle ha. Hun sjaltet og valt og bestemte hvem som skulle være på jobb og jeg hadde ingen oversikt. Det var også hun som laget turnus og slik hun valgte å gjøre det hadde hun full kontroll og aldri ble jeg rådført. Hun hadde tatt en rolle i avdelingen som kun hun selv syntes fungerte, men som ingen føre hadde turt å endre. Da jeg tok tilbake denne rollen endte det med at denne personen ble sykmeldt. Gjorde jeg noe galt da jeg valgte å ta tilbake kontrollen? Ble min rolle tydeligere? Uansett hva svaret måtte være kan det være riktig at en ”ikke leder” får for sterke oppgaver og kan bruke dette i avdelingen?”

Relasjoner

Relasjoner oppstår i møte med andre mennesker, og dette foregår kontinuerlig, det være seg i arbeidslivet som i privatlivet. Solberg (1998) fremhever at det finnes ulike typer mellommenneskelige relasjoner. Noen har tilknytning til familie og slekt og vil som oftest kjennetegnes av en stor grad av nærhet. Det samme gjelder vennskapsforhold. I følge Solberg kan også naboer og kollegaer være viktige samhandlingspartnere, men vanligvis på andre måter enn familie og slekt. De samme personene kan videre inngå i ulike slags relasjoner til hverandre, naboer eller kollegaer kan også være venner. Dette innebærer i følge Solberg at roller og relasjoner forandrer seg alt etter som hvilken situasjon eller kontekst en befinner seg. Det kan være slik at en i en arbeidssituasjon er leder og medarbeider, mens en i det private er venner. Dette kan medføre vanskeligheter i samhandlingen hvis en er uklare på hvilke settinger en befinner seg, den ene parten kommuniserer som leder og den andre parten som venn.

I følge Spurkeland (2005) er bærebjelken i alle relasjoner tillit, som defineres som en følelse som utvikles gjennom og bygges ved å repetere tillitvekkende handlinger. Derfor kan ikke tillit normalt oppstå plutselig eller spontant. Spurkeland bruker uttrykket: ”*TTT – tillit trenger tid.*” (2005: 29) Tillit er videre i følge Spurkeland av emosjonell art og kan ikke beskrives eksakt, men en kjenner verdien av begrepet. Tillit er aldri en konstant faktor i et forhold, den beveger seg med opplevelser og erfaringer, og vil i følge Spurkeland, aldri stoppe opp.

Møter med andre mennesker foregår ikke alltid fredelig, brudd på tillit kan medføre motstand og i ytterste konsekvens direkte uvennskap eller fiendskap.

I følge Strand (2004) er ledere avhengig av andre for å utøve sin gjerning. Det er gjennom medarbeiderne lederen oppnår sine resultater, en arbeider gjennom andre og en koordinerer mennesker. Relasjonene er videre med på å tilfredsstille grunnleggende behov, nemlig behovet for å ha kontakt med andre, noe som gir stimulans, bekreftelse, og som bygger identitet.

Han hevder videre at ledere er avhengig av å få oppslutning fra medarbeiderne for å kunne utøve ledelse. Colbjørnsen (2004) hevder at ledere som lykkes i å skape positive følelser gjennom samhandling med sine underordnede, har større sjanse for å lykkes med sitt lederskap enn de som utløser negative stemninger.

Som konstituert leder er det forskjell på om man er internt eller eksternt rekruttert.

Ved overgang fra kollega til leder skiftes rollene, og nære relasjoner må avklares slik at dette ikke blir kilder til misforståelser, verken i forholdet mellom dem det gjelder eller mellom leder og de andre medarbeiderne. Faglitteraturen sier lite om personlig vennskap eller familie, relatert opp mot lederen. Solberg (1998) ” ledelse på kvinners vis” tar opp tema ”søster” eller ”venninne” som leder, og at det kan føre til problematiske tilstander. Det kan bli spekulasjoner om vennsforholdet vil gi spesielle fordeler og muligheter, og det kan oppstå motsetningsforhold mellom enkeltpersoner og grupper som ikke har denne kontakten med leder.

Det kan også være slik at den som blir konstituert har forhold til noen av sine kollegaer som bærer preg av mistillit, og dette kan være en kilde til frustrasjon for begge parter.

Den eksternt rekrutterte lederen må bygge relasjoner, han må lære sine medarbeidere å kjenne og dette tar tid, en tid den konstituerte nødvendigvis ikke har fordi konstitueringen opphører før relasjonene er bygget.

2.6 Tilgjengelighet – prioriteringer/ handlingsrom

Mangel på tid i arbeidssituasjonen, stadige avbrudd og vansker med å prioritere kan skape uholdbar arbeidshverdag selv for en fast ansatt leder.

Haaland og Dale (2005) peker på flere belastende særtrekk ved lederrollen. De hevder at alle lederroller i større eller mindre grad er preget av tvetydighet, konflikter og tidspress, men også av forhold som ensomhet, negativitet og ansvar. I følge Strand (2004) kan ledere være ensomme med sine innerste problemer, til tross for at de fleste ledere har mange kontakter og kontaktpunkter hver eneste dag.

Haaland og Dale refererer til flere studier som viser hvordan en leders hverdag er preget av stadige avbrytelser, et hektisk tempo, kort tid til rådighet på hver enkelt sak, manglende tid til refleksjon med mer. Konsekvensen blir at en aldri får gjort noe godt nok, og man må leve med det stresset det innebærer.

Colbjørnsen (2004) tar for seg mangel på tilstrekkelig med tid til å utføre alle sider ved lederjobben. Han hevder at ledelse utøves på toppen av andre oppgaver, og at ledelse kan bli nedprioritert til fordel for økonomi og effektivitet.

En studie¹¹ som ble foretatt av AFF¹² 1999 viser at norske ledere mener de innfrir arbeidernes forventninger om tilstedeværelse, men at de ikke alltid mestrer like godt å ha tid til medarbeideren når medarbeideren trenger det. (Spurkeland 2005)

Mangel på tid til hver enkelt ansatt kan føre til stressreaksjoner hos leder. I tillegg kan det være stressfylt å skape et handlingsrom for de oppgaver en blir pålagt.

Spurkeland definerer handlingsrom som området mellom krav og begrensinger, hvor krav kan utprøves, og begrensinger kan forhandles, og hvor rom for valg kan tolkes.

Strand henviser også til undersøkelser gjort blant deltager på Soldstrandprogrammet¹³ der tidspress, avbrytelser og mange baller i luften er faktorer som virker belastende på lederarbeidet. (Strand 2004)

Antall ansatte underlagt leder varierer fra avdeling til avdeling. Hvor mange ansatte som direkte rapporterer til leder defineres som kontrollspenn¹⁴. Begrepet dreier seg med andre ord om hvor mange underordnede en leder kan ha uten at det skaper kommunikasjons- og koordineringsproblemer.

Ut fra overstående teori kan en trekke paralleller til den konstituerte leder. Fordi en er inne midlertidig i en rolle og en har fått oppgaver som en ikke kan eller behersker fullt ut, vil læring og utførelse av disse oppta mye av arbeidshverdagen. Det vil da være ekstra belastende når det kommer stadige avbrudd og forstyrrelser. Hvis den konstituerte i tillegg har mange medarbeidere som tar direkte kontakt vil dette i følge overstående teori kunne gi seg utslag i stressreaksjoner.

¹¹ Foretatt av Colbjørnsen, Drake og Haukedal på vegne av AFF 1999

¹² Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole

¹³ Lederutviklingsprogram i regi av AFF

¹⁴ Hentet fra NOU 1999:10

*”Jeg er så heldig at jeg har blitt forfremmet – eller konstituert som det heter her hos oss. Den første dagen er jeg bare lykkelig, men også litt skremt – men så går Alvoret opp for meg.
Jeg som var assisterende er blitt leder – og nå skal jeg fylle begge rollene - for ingen er blitt spurt om de kan ta over etter meg.
Det er ingen som tenker at en slik handling vil få konsekvenser – konsekvenser for meg.
Jeg kjenner at alle vil ha en bit av meg – alle spør, alle stiller krav og alle forventer. Jeg skal skaffe vakter, holde økonomi, tenke, gjøre, trøste, men er det noen som ser at mitt ”adrenalinivå” har nådd helt nye måleverdier?”*

Lederstress

Vi har sett at for stor grad av tilgjengelighet, for dårlige prioriteringer og for lite handlingsrom kan føre til stressfylte situasjoner.

Stress kan oppleves forskjellig, men begrepet stress kommer av det latinske ”stringerer” som betyr å stramme til.

Det kan videre defineres som ” *manglende overensstemmelse mellom individets mestringssevne og de krav og utfordringer individet står overfor*” (Kaufmann & Kaufmann 2003:74)

I følge Hellesøy(2002)¹⁵ kan stress være både positivt – sett på som mulighet, og negativt – sette krav og begrensninger. Det positive skjerper sansene, motivasjon og ytelse, mens det negative fører til svekket mestringssevne.

Mistilpassning mellom individ og miljø kan i følge Haaland og Dale oppstå som et resultat av en rekke forhold: stort ansvar, uklarhet i rollen, tidspress, stadige avbrytelser og manglede kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon.

Hellesøy (2002) tilføyer at ledere i tillegg til å arbeide mye kan oppleve begivenheter som virker stressende, såkalt stressorer. Disse stressorene kan være av både av fysisk, sosial og organisatorisk art. Eksempler på slike stressorer kan være:

- arbeidspress,(mye å gjøre, tidspress)
- diskrepans (misforhold) mellom ønsker og nødvendigheter
- hardt klima i organisasjonen
- uklar eller manglende tilbakemelding fra underordnede og overordnede
- diskrepans mellom ansvar og myndighet
- utilfredsstillende personlige relasjoner til overordnede(2002:314)

Ekstraordinære stressbelastninger oppstår ifølge Hellesøy(2002) gjerne når lederen opplever at:

- arbeidskrav synes overveldende eller umulige
- endringer virker som trusler mot jobbsikkerhet
- fastlagte livsvaner trues eller røkkes
- fremtiden fortøner seg svært usikker, uforutsigbar, ukontrollerbar, uønsket eller ukjent (2002:315)

¹⁵ Skogstad og Einarsen red. 2002. Ledelse på godt og vondt

AFFs undersøkelse 2002¹⁶ viser at: 7 av 10 ledere har ikke tilstrekkelig tid til å ivareta sine oppgaver. I samme undersøkelse sier 2 av 3 ledere at de ikke har fått klart uttrykt hva som forventes av dem.

Støtte fra egen leder er viktig i mange former for lederskap. Særlig er det viktig at den overordnede lederen er tydelig på hvilke forventninger som stilles, og at vedkommende tar tak i situasjoner der lederen ikke lykkes på egen hånd (Colbjørnsen 2004)

Når en leder har støtte fra sine overordnede, er det lettere å opptre trygt overfor sin medarbeidere, i tillegg kan en slik anerkjennelse skape positiv resultatforventning. Det betyr at både aktiviteten som frembrakte resultatet, og resultatet i seg selv oppleves som meningsfylt.(ibid.)

Som konstituert leder er man i utgangspunktet ansatt midlertidig i en funksjon. Som nevnt tidligere kan det eksistere uvisshet om hvor lenge konstitueringen vil vare, og hvilke forventninger og krav som stilles i denne perioden. I vår organisasjon er det vanlig at personer med stedfortreder ansvar blir konstituert da dette ligger i stillingsinstruks, og denne tar som regel med seg sine opprinnelige oppgaver inn i den nye arbeidssituasjonen. Man blir dobbeltarbeidende, noe som gjør at arbeidskravene blir umulig å gjennomføre.

Mellom kaos og kontroll vil være en betegnelse på hvilket dilemma den konstituerte leder opplever i sin arbeidshverdag. Noen av oppgavene vil være enkle og er lette å kontrollere, mens andre oppgaver som skal utføres vil på grunn av størrelse og kompleksitet være svært vanskelig.

I AFFs undersøkelse 1999 oppgir hver tredje leder liten eller ingen kontroll over egen dagsorden, og følgelig sin arbeidsdag (Colbjørnsen m fl 2001¹⁷)

For noen kan slik mangel på kontroll føre til stressreaksjoner som ubehag, sinne, frykt mistenksomhet og tristhet. I verste fall kan det føre til tap av grunnleggende engasjement og opplevelse av mening med jobben, som blir ledsaget av fysisk, mental og følelsesmessig utmattelse – populært kalt utbrenthet.(Kaufmann & Kaufmann 2003)

¹⁶ Foretatt av Tom Colbjørnsen 2002

¹⁷ m flere er Drake og Haukedal 2001. Blir senere i oppgaven benevnt som Colbjørnsen 2001

For den konstituerte leder stilles de samme kravene og også for den konstituerte er det vanskelig å se sin egen begrensning. I tillegg kan en som nevnt tidligere ha et legitimitets problem, fordi man ikke har fått fullt mandat, eller fordi de ansatte opplever en som ” ikke fullverdig leder” som bare er inne for kort periode. Disse stressorene i kombinasjon med usikkerheten kan føre til stress og i verste fall utbrenthet. Kravene som organisasjonen stiller til leder kan virke rimelig hver for seg, men sammen kan de være uløselig. Det er letter å ta på seg nye oppgaver enn å velge de bort.

2.7 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gjort rede for teorigrunnlaget i studien. Vi velger å presentere oppsummeringen i en matrise hvor vi tar for oss hvert enkelt område. Vi viser likheter og forskjeller vi har funnet mellom fast ansatt leder og konstituert leder.

	Fast ansatt leder	Konstituert leder
Forberedelse	Tid til å sette seg inn i organisasjonen, forberedelse både ved søknad, intervju og ansettelse.	Har minimal tid til forberedelse før inntreden.
Mandat/ Oppdrag	Fullt mandat / fullt oppdrag Funksjonsbeskrivelse som skal læres og følges	Mandat og oppdrag kan være av begrenset art.
Forventninger	Store fra både overordnede og ansatte.	Tidsaspektet setter begrensinger for forventninger.
Læring / Sosialisering / integrasjon	Bratt læringskurve som flater ut over tid, med nye topper ved oppdatering. Tar tid å komme inn i gruppestruktur.	Bratt læringskurve – som bråstopper når oppdraget opphører. Tar tid å komme inn i gruppestruktur.
Kunnskaps ubalanse	Krav til en viss fagkompetanse, men størst krav til ledelse.	Større sannsynlighet for at en kan mest om fag, minst om ledelse.

Roller	Tar tid å finne sin rolle som leder i organisasjonen. Finne sine styrker og svakheter. Fast ansatt har tid.	Tar tid å finne sin rolle som leder i organisasjonen. Finne sine styrker og svakheter Konstituert har begrenset tid.
Personlig makt/ Ledermakt/ Tillit	Personlig makt gis på bakgrunn av tillit og tar tid å bygge opp, Ledermakt i kraft av rolle og mandat	Tidsperspektivet bestemmer Svekket ledermakt på bakgrunn av mandat.
Relasjoner	Tar tid å bygge opp relasjoner, men tiden jobber med den fast ansatte leder.	Tar tid å bygge opp relasjoner. Endring i rolle – fra kollega til leder forandrer relasjon. Ved konstitueringens opphør – tilbake som kollega.
Tilgjengelighet – handlingsrom / stress	Har større mulighet til å prioritere og til å kunne evne å skjerme seg selv og dermed også skape handlingsrom	Oppgavene mange og ukjente, vanskelig å prioritere.
Planlegging / Prioriteringer /Ansvar	Langsiktig,	Kortsiktig – tar kun toppene

Disse likheter og forskjeller vil bli grunnlag for hva som drøftes etter at undersøkelsene er presentert.

”Jeg tror nok at jeg må innse at jeg har blitt leder fordi jeg ønsker å ha makt, muligheten til å være med på å bestemme og påvirke det som skjer i min avdeling. Lederjobben i seg selv er makt og jeg som fyller den har muligheten. Jeg er klar over at alle som har makt både kan bruke og misbruke denne. Det er en hårfin balansegang, men av og til må jeg sette foten ned og trumfe igjennom beslutninger. Ikke alltid like lett å gjøre dette når jeg bare er konstituert, men ingen er vel tjent med at alt i avdelingen bare flyter... Jeg skal jo engang tilbake til avdelingen som vanlig medarbeider, - vil jeg være tjent med at jeg ikke tar ubehagelige beslutninger nå?? Det er det ingen som vet, og aller minst jeg som er satt til å gjøre en jobb”

4. METODE

Utbredelse av konstitueringer i en organisasjon kan måles på flere måter ut fra hva en ønsker seg av tallmaterialet. Vi kan bruke organisasjonens HR-avdeling og be de telle alle konstitueringer innenfor en gitt periode, eller vi kan bruke spørreskjema til samtlige ansatte i organisasjonen.

For å finne ut hva konstituering er og hvordan dette oppleves av den konstituerte, må vi studere teori, samtidig som vi utfører observasjoner. En måte er å følge den konstituerte over tid, det vil si at vi følger prosessen fra start til konstituerings opphør. Ønsker en å se på forskjellene mellom en konstituert leder og en fast ansatt leder må en også følge denne over tid. Dette er både tidkrevende og kostbart. Vi er begge i full jobb ved siden av studiet og det gjør en slik tilnærming urealistisk.

3.1 Valg av metode

Metode er en planlagt måte for å samle inn data som skal beskrive virkeligheten – empiri.

Etter at vi hadde bestemt tema og problemstilling måtte vi ta stilling til hvilket verktøy vi skulle bruke som best kunne gi oss svar på vår spørsmålsstilling. Som forskere kan vi velge mellom flere fremgangsmåter, men det metodevalg vi gjør, vil ha betydning for hvilke konklusjoner vi kommer frem til.

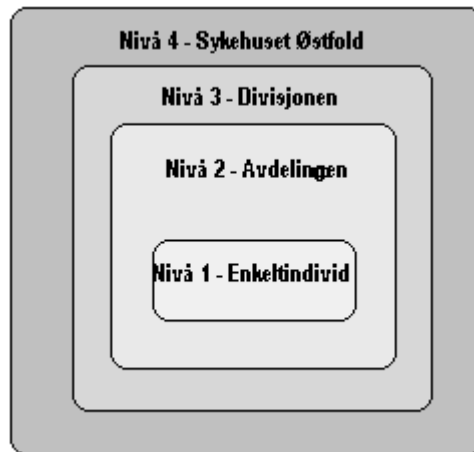
Metoden tvinger oss til å gå igjennom forskjellige faser når vi gjennomfører en undersøkelse, dette kan oppfattes som en oppskrift, men i tillegg skal metoden hjelpe oss til å stille kritiske spørsmål knyttet til de valg vi gjør og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha.

En undersøkelse er en metode for å samle inn empiri, men uansett hva slags empiri det dreier seg om, bør denne tilfredsstillende to krav – den må være gyldig og relevant (valid) og den må være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen 2005)

Case-studier

I følge Jacobsen (2005) er casestudie en form for studie der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Dette studieobjektet kan være en organisasjon (avgrenset i rom) eller en spesiell hendelse (avgrenset i tid)

Jacobsen skisserer fire nivåer, hvor det laveste nivået er enkeltindividet.



Figuren er hentet fra Jacobsen (2005:91), men vi har satt inn nivåene i vår organisasjon

Det er i følge Jacobsen en utbredt oppfatning at casestudier egner seg best til å finne svar på hvordan noe oppleves eller skjer, enn hvorfor det skjer.

Vi har valgt Sykehuset Østfold HF som hovedcase hvor vi har utført to undersøkelser. Til sammen har 125 personer bidratt i våre undersøkelser.

Kvalitativ metode – Intervju

er empiri i form av ord, og bør velges når en ønsker en nyansert beskrivelse av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon. Men den kan også velges når en har en uklar problemstilling og en har behov for eksplorering¹⁸ (Jacobsen 2005)

Kvalitativ metode vektlegger detaljer og nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Metoden kjennetegnes ved åpne spørsmål, noe som gir respondenten mulighet til fritt å utforme svaret, men det er undersøkers forståelse eller tolkning av data som til slutt legges til grunn. (Repstad 2004)

Ulempen ved metoden er at intervju kan være tidkrevende. Intervjuer tar ofte lang tid, og har en begrensede ressurser, må en ofte velge få respondenter. Et lite antall respondenter kan gi oss et problem med representativiteten i undersøkelsen, er respondenten representativ for andre enn seg selv? Dermed kan en kvalitativ undersøkelse gi problemer med den ekstern gyldighet. I tillegg kan informasjonen være vanskelig å tolke, fordi nyanserikdommen i svarene gjør at undersøker lett kan miste oversikten.(Jacobsen 2005)

Nærheten til materialet kan også bli for tett, man blir fanget av det en studerer og man mister nøytraliteten. Fleksibiliteten i undersøkelsen kan også bli et problem. Følelsen av aldri å bli ferdig, fordi det hele tiden dukker opp ny informasjon. Man kan sågar ende opp med at problemstillingen har endret seg så drastisk underveis, at undersøkelsen har blitt en helt annen enn opprinnelig tenkt. (Jakobsen 2005)

Et intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Noen ganger foregår et intervju som en helt vanlig samtale, - uten noen former for begrensninger eller styring fra intervjuers side. Det mest vanlige er en viss grad av struktur, ved hjelp av en liste over tema.(ibid.)

Vi utformet en intervjuguide (vedlegg 4) som inneholdt de tema vi ønsket belyst. Jacobsen (2005) peker på at en intervjuguide kan være fra lite strukturert til sterkt strukturert, hvor vår intervjuguide må betegnes som middels strukturert fordi vi har satt opp tema som vi skal innom i løpet av intervjuet.

¹⁸ Betyr utforskes

Retrospektive intervjuer

Et intervju skal reflektere hva en person mener og tror på et bestemt tidspunkt i en bestemt situasjon. Vi intervjuer våre respondenter om hva som har foregått i fortid, alle bortsett fra en respondent ser tilbake på konstitueringsperioder – altså retrospektivt.

I følge Repstad (2007) byr dette på spesielle problemer. Straks en person skal se tilbake på fortiden, vil personen mulig ha glemt hendelser, eller følelser og meninger og en kan også huske direkte feil. I tillegg er det ifølge Jacobsen (2005) vanlig å huske fortiden i et fortegnert lys, enten mer eller mindre positivt enn det en faktisk gjorde på det aktuelle tidspunktet. Mennesker har også i følge Jacobsen en egen evne til å etterrasjonalisere, det vil si at de fremstår mer rasjonell enn det de egentlig var på det gitte tidspunktet. For våre respondenter kan tilfeldigheter på et bestemt tidspunkt i dag fremstå som meget gjennomtenkt.

Kvantitativ metode - undersøkelse

er empiri i form av tall, enten naturlige tallstørrelser eller symboler for ord. (Jacobsen 2005)

For å få en oversikt over omfanget av konstitueringer i SØ ble det naturlig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse.

Hensikten med en kvantitativ undersøkelse er å få samlet inn og systematisert informasjon fra mange enheter. Det finns flere metoder for innsamling av primærdata, men en type som i all hovedsak dominerer er spørreskjema med lukkede svaralternativer. De som blir spurt tvinges inn i svarkategorier av typen ”ja”, ”nei”, ”helt enig” og lignende. (Jacobsen 2005)

Vi jobbet frem spørsmålene ut fra hva vi ønsket svar på – graden av konstituering, tidsperspektiv og om noen har vært konstituert flere ganger. I tillegg laget vi enkelte utsagn som vi ønsket at de sa seg enig eller uenig i. Vi prøvekjørte spørsmålene på et par kollegaer, og fikk tilbakemeldinger på noen av spørsmålene, som vi forandret på bakgrunn av dette.

Vi fikk også hjelp av FOU¹⁹-avdelingen som la spørreskjemaene inn i et telleformatprogram, slik at det for oss ble et enklere analysearbeid.(vedlegg 2)

¹⁹ Forsknings og Utviklingsavdelingen SØ

Praksisfortellingsbegrepet

I vår grunnutdanning i sykepleie ble vi vant til å skrive rapporter og refleksjonsnotater for dermed å kunne dele våre opplevelse med kollegaer og medstudenter. Vi vil derfor bruke praksisfortelling som en del av vår beskrivelse og vår måte å formidle opplevelsene lederne hadde da de var konstituerte.

Vi vil derfor be respondentene dele sine historier med oss. I intervjuguiden vil spørsmålene være av en slik art at vi kan utfordre respondentene til å gå i dybden på spørsmålene.

I Norge har barnehagene tradisjon på å bruke praksisfortellinger i sin arbeidshverdag. Louise Birkeland (2001) har skrevet hovedfagsoppgave og også gitt ut bok om praksisfortellinger. Hun sier at kriteriene for en praksisfortelling er at den er personlig. Fortelleren er engasjert, aldri nøytral i forhold til sin egen historie. For det andre bruker fortellingen et dagligdags språk, språket er konkret i forhold til det som har funnet sted, ikke begrepsbasert.

Det tredje kriteriet er knyttet til at praksisfortellingen er sosial og framkommer som et språklig møte mellom forteller og lytter. Og sist, men ikke minst, at alle fortellinger er verdibasert og inneholder et poeng som peker utover selve historien; og slik egner fortellingene seg i barnehagens vurderingsarbeid. Dette er overførbart til sykehus og opplevde situasjoner i praksis.

Sykehus er fulle av historier og når vi deler disse opplevelsene og erfaringene skjer det via fortellingen. Praksisfortellingene handler om avgrensede situasjoner der samspillet mellom deltakerne er framstilt detaljert og personlig slik det arter seg for fortelleren.

I utgangspunktet ønsket vi at våre respondenter kunne skrive ned historiene sine, men vi oppdaget at under intervjuet kom historiene og vi har satt disse sammen til en helhet som vi presenterer fortløpende gjennom oppgaven.

Etiske aspekter ved undersøkelsene

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier seg nesten alltid om å studere mennesker. Hva de tenker, hva de gjør og hvordan de gjør det. Når vi forsker på mennesker, begår vi i følge Jacobsen (2005) nesten alltid et ”innbrudd” i deres liv, enten det nå gjelder deres private sfære, eller en mer offentlig sfære. Dette stiller alle som vil gjennomføre studier av andre mennesker, overfor noen etiske dilemma. Slike etiske overveielser må man i følge Jacobsen så langt som mulig klargjøre før man går i gang med undersøkelsen.

Vi kommer ikke inn på alle etiske aspekter rundt undersøkelser, men vi fremhever de vi selv har reflektert over i forbindelse med våre undersøkelser:

Samtykke og frivillighet: det er en grunnleggende forutsetning at de som deltar i vår undersøkelse gjør det fordi de selv vil, og ser seg i stand til å gjennomføre et intervju.

Informasjon: for oss er det viktig at de som deltar får informasjon i forkant, om hensikten, og hvordan de opplysningene de avgir vil bli brukt. I tillegg vil vi legge vekt på at svarene de avgir blir anonymisert, de vil muligens kjenne seg selv igjen, men andre skal ikke kunne spore dette tilbake til en bestemt person. Vi vil heller ikke fortelle intervjuobjektene hvem andre som deltar i vår undersøkelse – og når svarene er systematisert, vil navnen på personene bli makulert.

Vi har også tenkt igjennom krav til privatliv, hvor følsom er den informasjonen som vi får tilgang til. I Norge har vi lov om behandling av personalopplysninger²⁰ som nærmere definerer hva som er følsomme opplysninger.

Etter at intervjuene var gjort og bearbeidingen utført, anonymiserte vi samtlige av våre respondenter.

²⁰ Lov -2000-04-14-31

Forskning i egen organisasjon

Vi har valgt vår egen organisasjon som forskningsarena. Dette fordi det for oss er et kjent område, vi kjenner organisasjonens hverdag og kultur. Dette innebærer også organisasjonens eventuelle bakside og vi vet hvilke temaer vi kan berøre eller ikke berører. I tillegg går vi inn med et personlig engasjement, siden vi begge har vært konstituerte ledere.

I følge Repstad (2007) er forskning i egen organisasjon ikke å anbefale. Dette fordi det gir en risiko for at en mister den akademiske distansen og en får personlige interesser for det som skjer i feltet - *”to go native” (bli en av de innfødte)* (2007:39)

Han hevder videre at å opprettholde upartiskhet og distanse alltid er et problem i kvalitative studier, men problemet kan tilspisses hvis en har personlige forhold til aktørene i undersøkelsen. Vi er begge klar over at vi beveger oss inn i et felt der vi er personlige engasjerte fordi vi har begge vært i lignende situasjoner som våre respondenter. Vi er også klar over at vår kjenneskap til feltet kan gjøre at vi tar mer for gitt enn hva man som forsker skal gjøre.

Når vi forsker i egen organisasjon bør vi være klar over at vår forskning og de resultat vi fremlegger kan få konsekvenser for oss som person. Repstad (2007) er kategorisk til dette, han sier

” en person som står i et sterkt avhengighetsforhold til et miljø eller aktører i miljøet, slik at utfallet av forskningen vil få sterke personlige konsekvenser for en selv, bør ikke ta på seg forskningsoppdrag i dette miljøet ”. (2007:39)

Vi er ikke redde for at vår forskning skal få personlige konsekvenser for oss, men vår nærhet kan ha konsekvenser for hvilke områder vi belyser og hvordan vi fremstiller dem.

3.2 Datainnsamling/ praktisk gjennomføring

Vi har valgt to forskjellige innfallsvinkler for å kunne belyse fenomenet konstituering. Vi vil her redegjøre for hvordan vi praktisk gikk frem for å innhente de data vi mente var nødvendig for vår problemstilling.

Struktur på undersøkelsen

I hovedsak bygger vår forskning på en kvalitativ undersøkelse – et intervju hvor våre fem respondenter svarer på spørsmål rundt tema konstituering. Spørsmålene er åpne, og hver og en av respondentene vil utfordres, hvis det blir nødvendig, på hvert sitt spørsmål - hvor de skal fortelle historien. Disse historiene vil danne en del av den røde tråden i oppgaven. Disse historiene blir ikke analysert for seg selv, men inngår i det totale analyse materialet.

Vi har også valgt en kvantitativ undersøkelse som skal gi svar på utbredelsen av konstitueringer i SØ. I tillegg gir den svar på en del forhåndsgitte utsagn om emnet konstituering.

Tilgang til feltet

Feltet for vår forskning har vi rundt oss i form av ledere og ansatte som til daglig har sitt virke i sykehuset. Vi sendte derfor en formell henvendelse til Administrerende direktør²¹ i februar 2008 (vedlegg 5), hvor vi ber om å få forske i egen organisasjon. Vi fikk et hyggelig svar tilbake hvor tillatelse er blitt gitt. (vedlegg 6).

Utvelgelse av respondenter / informanter

Respondent eller informant: Informanter er personer med god kunnskap om fenomenet, men som ikke selv representerer dette. I en undersøkelse hvor personene har direkte kjennskap til fenomenet og selv har deltatt i hendelsene, er respondenter. (Jacobsen 2005)

Våre kandidater blir ut fra denne definisjonen respondenter.

I den formelle henvendelsen til Administrerende direktør i Sykehuset Østfold HF²² ba vi om å få dele ut spørreskjemaer på en allerede berammet ledersamling i sykehuset. Totalt ca 200 deltagere.

²¹ Leiv Kvale (1949 -2008)

²² Forkortes SØ

De spørreskjema som ble delt ut på ledersamlingen hadde to misjoner: den ene var å få en oversikt over hyppighet og utbredelse av konstituering i SØ, den andre var å få et større utvalg av respondenter til intervjurunden. Det siste var som et eget vedlegg til den kvantitative undersøkelsen.

Respondentene til vårt intervju ble valgt ut fra vedleggene (se over) på følgende måte: Først tok vi bort de som aldri hadde vært konstituert, så fjernet vi førstegangslederne, dette fordi de har liten erfaring, og det kan være vanskelig å skille mellom det å være førstegangsleder og det å være konstituert.

Det vi satt igjen med var ledere i SØ som hadde ledererfaring og i tillegg har vært eller er konstituert.

Ut fra dette utvalget trakk vi en person som ble prøveintervjuet, deretter trakk vi blindt fire personer som skulle representere hovedintervjuene. Etter at alle intervjuene var gjort valgte vi, i samråd med vår veileder, å innlemme prøveintervjuet i materialet.

Praktisk gjennomføring

Siden vi er to som skriver sammen valgte vi begge å være tilstede under intervjuene, men med forskjellige roller som ikke endret seg fra gang til gang. Vi var fast intervjuer og fast observatør, dette for å sikre at respondentene fikk samme spørsmålsstilling. Vi valgte å gjennomføre intervjuene på respondentens egne kontor, da ville rammen rundt respondenten være kjent. Før intervjuet tok til ble problemstilling og bakgrunn for valg av tema presentert. Respondenten hadde også et par uker før intervjuene fant sted, fått tilsendt tema via mail hvor vi oppfordret respondenten til å tenke på en historie fra konstitueringsperioden.

Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker som ble plassert mellom intervjuer og respondent.

Under alle fem intervjuene hadde intervjuer kun intervjuguiden som hjelpemiddel. Observatør hadde en A4-bok hvor intervjuguide og tilleggsspørsmål var limt inn og hvor det var satt av plass til å gjøre tilleggsnotater underveis. Observatør holdt også kontroll på at alle temaene vi ønsket svar på ble tatt opp. Hvert intervju var beregnet til å ta en time og alle intervjuene så nær som ett holdt tidsrammen. Alle intervjuene ble gjennomført i uke 49 og 50 i 2008.

Vår kvantitative undersøkelse ble utført på en ledersamling hvor nesten samtlige ledere i SØ var tilstede. I starten av samlingen presenterte Administrerende direktør vår undersøkelse og oppfordret alle deltagerne til å svare.

Dette gjorde at vi i utgangspunktet kunne nå mange på samme tidspunkt, og undersøkelsen ble dermed svært kostnadseffektiv.

I lokalet befant det seg ca 200 personer, hvor et ukjent antall var personer uten lederfunksjon. Vi delte ut totalt 200 spørreskjema hvor vi fikk tilbake 99 besvarte skjema. Dette utgjør en svarprosent på 49,5 %.

3.3 Undersøkelsens gyldighet

Vår undersøkelse er todelt. Den kvantitative undersøkelsen speiler bruken av konstituering i SØ, og sier i utgangspunktet bare noen om denne ene organisasjonen, men Kari Jokstads "Blomst på bar kvist" (2007) refererer til tall fra Drammen kommune ved personaldirektør, som viser at de over en to års periode hadde 21 konstituerte ledere av totalt 41 virksomhetsledere. Dette styrker vår undersøkelses gyldighet

Validitet og reliabilitet

Dette henspeiler på undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). I følge Jacobsen (2005) må også kvalitative metoder underkastes en kritisk drøfting når en skal vurdere om konklusjonene er gyldige og til å stole på.

Gyldighetsprinsippet kan deles i to: den interne gyldighet (har vi fått tak i det vi ønsker å få tak i?) og den eksterne gyldighet (kan vi overføre det vi har funnet til andre sammenhenger?)

Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om de data vi har samlet inn, og de konklusjonene vi har trukket er riktig. I følge Jacobsen (2005) brukes ofte begrepet intersubjektivitet fremfor sannhet.

Intersubjektivitet innebærer det nærmeste vi kommer sannheten er at flere personer er enig om at noe er en riktig beskrivelse. Jo flere som er enig, desto større er sannsynligheten for at det er riktig. Imidlertid henger dette sammen med hvordan man har foretatt utvalget.

Jacobsen hevder at kvalitative undersøkelser er kun så gode som de data en klarer å samle inn i de første fasene. Dataenes gyldighet vil være sterkt avhengig av disse kildene.

For at vi skal finne ut om resultatene er riktige, må vi teste gyldigheten (validere). Det er flere måter å foreta slik testing, vi kan teste de funn vi har gjort mot respondenten vi har brukt, at de kjenner seg igjen i resultatene. Vi kan også teste våre resultater mot andre fagfolk, annen teori eller empiri, men vi kan også validere gjennom en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra disse kildene.

Vi har valgt å undersøke samme problemstilling med to forskjellige innfallsvinkler – en såkalt metodetriangulering. Vi har gjennomført både intervjuer og spørreundersøkelse. Våre to undersøkelser er svært sammenfallende, og dette er med på å styrke gyldigheten av våre funn. I tillegg viser Jokstads (2007) undersøkelse mye av det samme som vår undersøkelse, og gir dermed en større mulighet for at våre resultater er valide

Ekstern gyldighet (overførbarhet)

Dette dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres, overføres til andre sammenhenger. Kvalitative metoders styrke er ifølge Jacobsen (2007) teoretisk generalisering, dette fordi den andre formen for generalisering (fra utvalg til populasjon) er vanskeligere å få til. Årsaken er, hevder Jacobsen at man som regel bare undersøker små enheter og at disse enhetene er trukket ut for et spesielt formål. I tillegg vil utvalg av enheter i kvalitative undersøkelser ofte være skjeve, det vil si at de ikke er representative for populasjonen. Vi velger noen få intervjuobjekter, noen få dokumenter eller noen få situasjoner. I tillegg kan vi helt bevisst velge et skjevt utvalg, - det vil si de best informerte, og lignende. Dermed blir det ifølge Jacobsen vanskelig å påstå at resultatene vi kommer frem til vil gjelde for hele populasjonen.

I vår undersøkelse er det vi som har satt rammene for utvalget, det vil si – vi har valgt en ledersamling og dermed er ikke våre valg tilfeldige, og vår undersøkelse er ikke statistisk generaliserbar, men dette har ikke vært et mål i seg selv.

Pålitelighet (reliabilitet)

Alle former for undersøkelser, unntatt de som holdes skjult for dem som undersøkes vil utsette undersøkelsesobjektene for ulike stimuli og signaler. Dette er stimuli og signaler som disse menneskene reager på og som vil påvirke resultatet.

De forskjellige undersøkelsesoppleggene kan ha innvirkning på om studiene er lagt opp som feltarbeid, individuelle intervjuer eller gruppeintervjuer. (Jacobsen 2005)

Vi har valgt det individuelle intervju som utgangspunkt, dette fordi dette egner seg godt til å få frem respondentens følelser og fortolkning av det å være konstituert leder.

I tillegg kan selve undersøker ha effekt på informanten og rammen rundt. Det kan være alt fra hvordan intervjuer er kledd, til hvordan han opptrer i situasjonen. En annen hindring kan være intervjuers relasjon til informanten, om de hierarkisk står på samme linje.

Vi valgte at begge to skulle være tilstede under intervju situasjonene, og det kan ha hatt påvirkning på intervjuobjektet. Vi tror ikke at våre relasjoner til respondentene har hatt innvirkning – vi jobber ikke tett sammen og er på lik linje i hierarkiet.

En annen mulig innvirkning er om konteksten er naturlig eller kunstig, og om intervjuet er planlagt eller overraskende. Undersøkers evne til å nedtegne innhentet data eller evne til å systematisere materialet har også sentrale innvirkninger.

Vi valgte å gjennomføre intervjuet på respondentens kontor, dette for at respondenten skulle opptre mest mulig naturlig i et for denne kjent miljø. Vi planla også møtetidspunkt i god tid før møtet skulle finne sted. I tillegg fikk respondentene presentert problemstilling og mulighet til å forberede seg på situasjonen.

Jacobsen (2005) påpeker at intervjuers nærhet til forskningsfeltet også kan ha innvirkning på påliteligheten. Er det informantens synspunkter som kommer frem, eller er det undersøkernes?

I tillegg kan slurv i nedtegning av data være med på å svekke troverdigheten.

Siden vi begge er uerfarne forskere, valgt vi å bruke lydopptak av intervjuene, i tillegg til at observatør noterte ned en del stikkord. Dette for at vi skulle få med oss alt som ble sagt, og også få med nyansen i fremføringen.

Vi vet at vi beveger oss på et felt som kan preges av egne opplevelser. Vi har derfor diskutert dette nøye med hverandre – er dette informantens opplevelser, eller er det våre.

Vi har etter beste evne vært tro mot det som er tatt opp på bånd, og vår referering fra undersøkelsen.

3.4 Presentasjon av data

Vår avhandling består av to undersøkelser. Begge rettet inn mot den konstituerte leder. Den kvantitative undersøkelsen tar for seg utbredelsen av konstituering i SØ og i tillegg gir den svar på en del konstruerte utsagn om den konstituerte rollen.

Den kvalitative undersøkelsen belyser hvordan konstituering oppleves av den konstituerte og hva som skiller konstituering fra fast ansettelse.

Bearbeiding av data

Først hørte vi gjennom et og et intervju. Vi har valgt å ikke skrive ut intervjuene i full tekst, men derimot brukt underpunktene til intervjuguiden. For å systematisere intervjuene tok vi for oss de seks hovedtemaene i teorikapitlet. Vi valgte å sette svarene fra kandidatene fortløpende under hvert av punktene. Dette gjorde at vi fikk en oversikt over respondentenes likheter og forskjeller, som var lett å håndtere opp mot de temaene vi har valgt.

3.5 Kritisk refleksjon og kildekritikk

Vår spørreundersøkelse ble gjennomført tidlig i prosessen, dette fordi den omtalte ledersamlingen skulle finne sted. Vi fikk derfor kort tid på planlegging og utarbeidelse av vår kvantitative undersøkelse.

Det vi klart ser i ettertid, er at hvis vi skulle ha gjennomført dette en gang til, ville både spørsmålene og utformingen vært annerledes, da noen av spørsmålene kan gi mulighet for misforståelse noe som kan ha vanskeliggjort tolkningen av disse.

I tillegg kan miljøet rundt vår spørreundersøkelse ha forringet informantenes tid og mulighet til å svare. De var alle deltagere i et fullpakket program, og det kan ha ført til at det ikke ble ro nok rundt informantene til å tenke godt nok igjennom spørsmål og svar.

Utvalg av respondenter: alle de som hadde vært eller var konstituert på ”denne dagen” ble samlet i en pott og vi gjorde utvalget derfra. Det vi ser i ettertid, er at hvis vi hadde valgt av de som var konstituert på utvelgelsestidspunktet ville vi fått tatt ”tempen” på hvordan de følte det her og nå, og

ikke slik vi har fått, at svarene blir retrospektive. Vi hadde kun en av respondentene som var konstituert under intervjuet.

Faren ved retrospektive intervju er at respondenten har fått ting på avstand, og dermed også har glemt situasjoner og følelsesmessige belastninger. Respondentene vender til stadig tilbake til første gangen de var konstituerte, det vil si da de var ledere for første gang.

Slik vi har foretatt utvalget får vi heller ikke med oss de som har vært konstituerte og som aldri fortsatte videre som leder.

Under utskrift av intervjuene oppdaget vi at den ene respondenten svarte svært ”korrekt” på mange av spørsmålene, og når denne i tillegg etter at intervjuet var avsluttet kom med følgende kommentar: ” *jeg har vel svart som en politiker*” har dette gjort oss i tvil om holdbarheten av informasjon. Hvem har denne respondenten svart for? Er det for å tilfredsstille oss, eller er det fordi en er redd for videre karriere? Uansett, så er det den rapporterte opplevelse av konstitueringstiden, og vi velger å la intervjuet stå slik det er – uten at vi oppsøker respondenten på nytt. Vår utfordring blir vår analyse i forhold til denne respondentens besvarelse.

Fordi det ikke finnes teori som omhandler konstituering spesifikt, har vi hatt en utfordring, og det kan hende at vi har valgt de teoretikere og forfattere som vi så kunne passe inn i vår oppgave. Vi har muligens avskåret oss selv fra en mer nyansert tenkning. Vårt valg av teori kan ha vinklet oss inn mot den oppfatning vi sitter inne med fra før.

Oppsummering

Vi har i dette kapittelet gått igjennom hvilke metoder som skal brukes for å belyse våre forskningsspørsmål. Vårt valg ble både en kvalitativ og en kvantitativ undersøkelse. I tillegg bruker vi en form for praksisfortelling som understreker respondentenes følelser rundt det å være konstituert.

4. PRESENTASJON AV RESULTATENE

Vi skal nå ta for oss de data vi ha fått gjennom våre to undersøkelser. Vi gir en oversikt over funnene i vår spørreundersøkelse og en presentasjon av våre fem respondenter og det de formidlet under intervjuene.

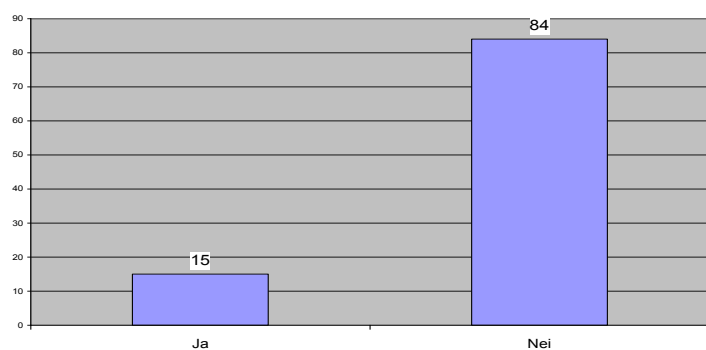
4.1 Utbredelse av konstituering

For å få oversikt over omfanget av konstituering i SØ laget vi et spørreskjema som vi delte ut på en ledersamling medio april-08. Det skulle være ca 200 ledere tilstede, men i tillegg ville seksjonsoverleger, stabspersonell og tillitsvalgte være der så vi forberedte 250 stk. Vi la ut et spørreskjemaet om konstituering (vedlegg 2) og en forespørsel om noen var villig til å stille til intervju (vedlegg 2.1) på hver plass. Daværende administrerende direktør oppfordret de fremmøtte til å svare og viste derved sin støtte til prosjektet. Underveis gjentok vi oppfordringen og veiledet til hvordan avlevere besvarelsen. Skjemaet var som vist delt inn i to kategorier. 8 konkrete spørsmål og 6 utsagn som vi ba om de forespurte var enig eller uenig i. Avslutningsvis ba vi de beskrive med ett ord det å være konstituert leder.

Besvarelsene fordelte seg slik

Vi fikk tilbake 99 stk av vedlegg 2, og 14 av vedlegg 2.1. Etter opptelling av vedlegg 2 fordelte svarene seg som følger:

Spørsmål 1: ”Er du konstituert i din nåværende stilling”

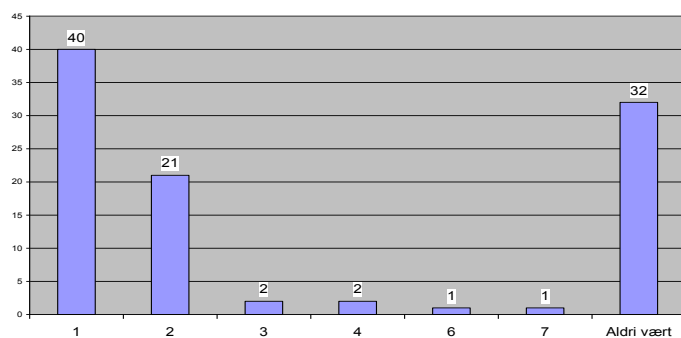


n=99

Det var 15 som bekreftet konstituering på aktuelle dato, mens 84 hadde faste stillinger.

Fra og med 2009 foreligger det på SØs informasjonsside en oversikt av samtlige ledere i SØ, hvor det kommer frem hvor mange som er konstituert. Vi foretar telling 4/4-09 basert på liste lagt ut 26/3-09 – denne viser at det er 15 konstituerte ledere i SØ. Dette er det samme antall som for et år side, men det er ikke de samme personene. Blant annet så har SØ pr dags dato konstituert Administrerende direktør.

Spørsmål 2: ”Hvor mange ganger konstituert”

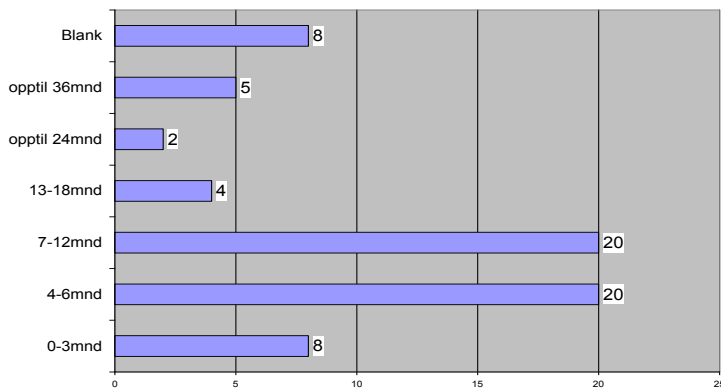


n=99

Dette spørsmålet gir oss to svar, totalt 67²³ har vært konstituerte i løpet av sin yrkeskarriere. Av disse har 41% vært konstituert en gang, 27% har vært konstituert to eller flere ganger. Vi legger merke til at en person har hatt sju konstitueringer.

²³ For en del av besvarelsene vil n være lik 67: altså de som har vært eller er konstituert.

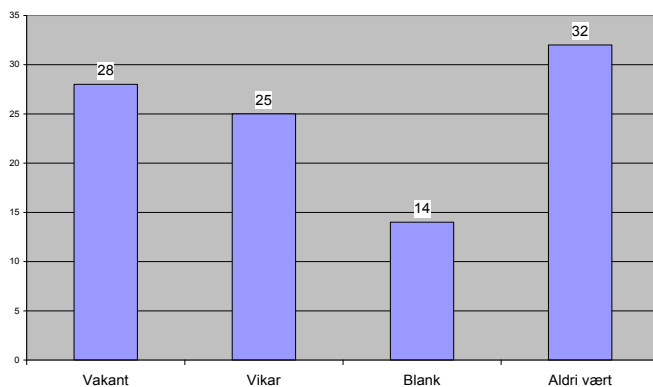
Spørsmål 3: "Forrige gang du var konstituert, omtrent hvor lenge"



n=67 Her var det 8 blanke

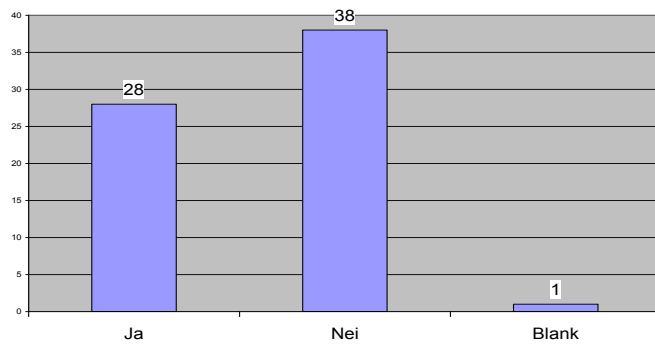
Variasjonen er fra 1 til 36 mnd. Hele 48 har vært konstituert 0-12 mnd, mens 11 rapporterte 1-3 år. Vår undersøkelse sier ikke om perioden er blitt forlenget, men den totale lengden på konstitueringen.

Spørsmål 4: "Forrige gang du var konstituert, hva var årsak"



n= 99 I tillegg til de 32 som ikke har vært konstituert er det 14 er blanke, de har muligens ikke kjennskap til om konstitueringen var pga vakant eller vikariat. Av de resterende 53, viser vårt materiale omtrent like mange vakante stillinger som vikariater som er bakgrunn for at konstituering er iverksatt. Jokstad (2007) tar også opp spørsmålet om vakant eller vikariat har betydning og har kommet frem til at det ikke har noe å si for den som er konstituert. Innholdet i funksjonene vil være den samme.

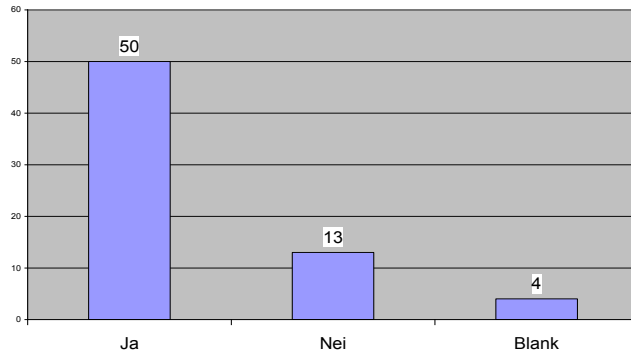
Spørsmål 5: "Hadde du ledererfaring første gangen du ble konstituert"



n=67 derav 1blanke

Her svarer 42 % at de hadde ledererfaring, de resterende 57 % hadde ikke ledererfaring. De uten ledererfaring ble konstituert fra "fag" til "ledelse".

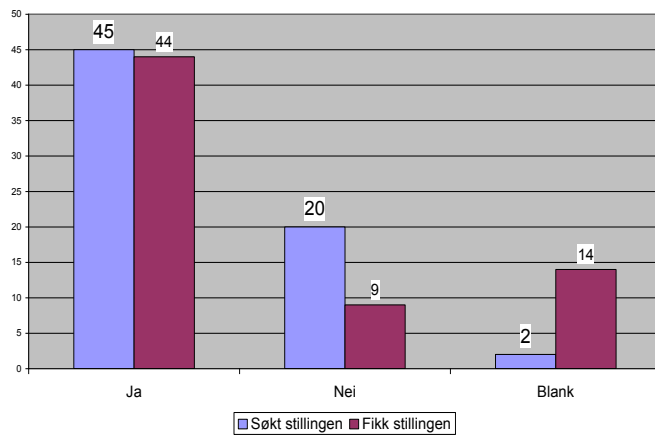
Spørsmål 6: "Første gang du ble konstituert var det i din opprinnelige avdeling"



n=67 herav 4 blanke.

Av de resterende er det 75 % som har blitt konstituert i egen avdeling. Dette sier oss at de fleste opplever å gå fra å være fagperson til å bli konstituert leder i egen avdeling.

Spørsmål 7 og 8: ”Har du noen ganger søkt en stilling du var konstituert i og Fikk du denne stillingen?”



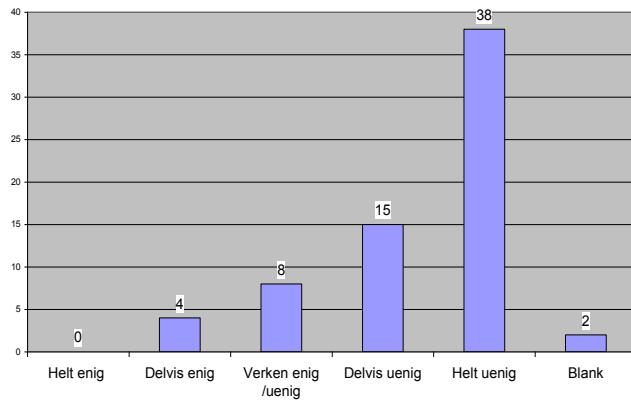
n=67 hvorav henholdsvis 2 og 14 blanke

Det ser ut til at det er en trend at den som har vært konstituert i stillingen søker denne når den blir lyst ut - 67 % har søkt stillingen, hvorav 66% fikk stillingen. Dette blir ”springbrett” inn i ledelsesfaget. Konstitueringsperioden har vært en prøvetid og en har søkt fordi en har likt seg i stillingen.

Gjennomgang av utsagnene ga følgende resultat:

De hypoteser vi utfordret informantene med ga varierende utslag og presenteres fortløpende med kommentarer.

Utsagn 9: For meg er det lettere å være konstituert enn å ha fast stilling



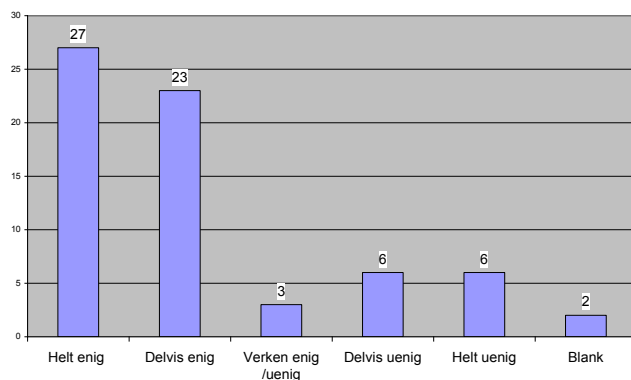
n=67,

Det er en klar oppfatning at det er vanskeligere å være konstituert leder.

Det er ingen som er helt enig i vår påstand, kun 6% er delvis enig – mens hele 79% er totalt uenig..

Dette bekrefter at konstituerte stillinger er vanskelig å inneha.

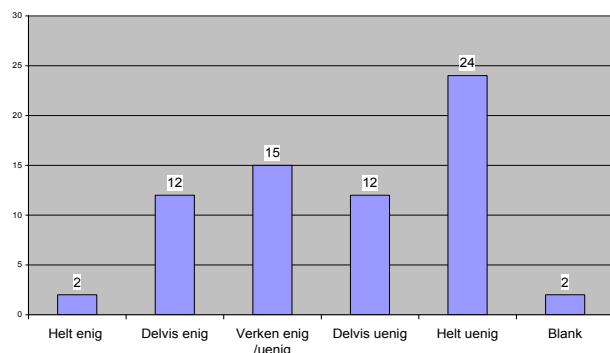
Utsagn 10: Første gang jeg ble konstituert svarte jeg ja fordi jeg hadde lyst på en ny utfordring



n=67

75 % av de spurte er helt eller delvis enig i at de hadde lyst på en ny utfordring og derfor takket ja til konstituering. Dette gir en mulighet for å prøve ut om en egner seg som leder.

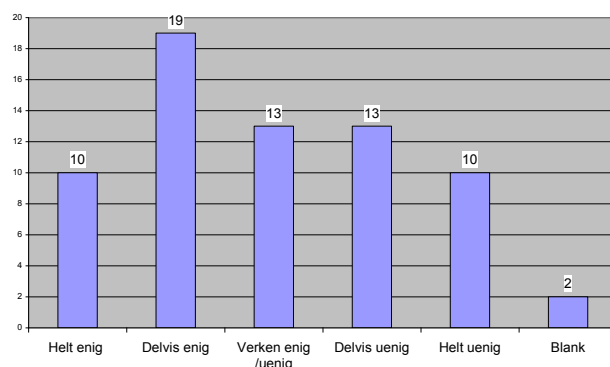
Utsagn 11: Første gang jeg ble konstituert svarte jeg ja fordi jeg følte meg smigret



n=67

Det er også en liten andel på 21 % som er helt eller delvis enig i at de ble smigret over tilbudet.

Utsagn 12: Når jeg er konstituert er det vanskelig å vite hva jeg skal gripe fatt i, og hva jeg skal la ligge i påvente av ny leder



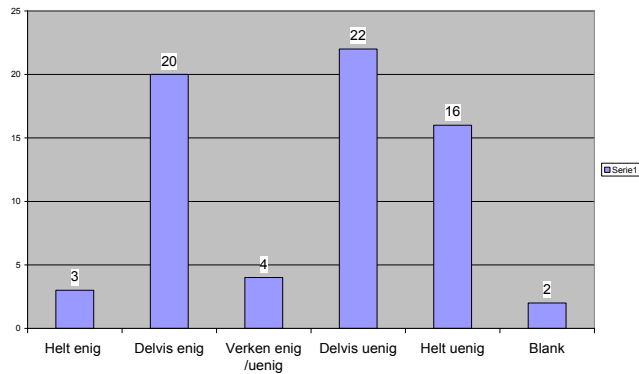
n=67

44 % er helt eller delvis enig i dette utsagnet. Dette forteller oss at oppdrag, mandat og planlegging er viktige elementer i en konstituerts hverdag. Ved uklarheter blir det vanskelig å prioritere.

34% av de spurte har derimot helt klare formeninger om hva de skal gjøre, og hva som kan vente.

Vi vet fra spørsmål 2 at 27% har vært konstituert flere ganger, dette kan mulig fortelle oss at det er lettere å vite hva en skal gjøre hvis en har hatt flere konstitueringer.

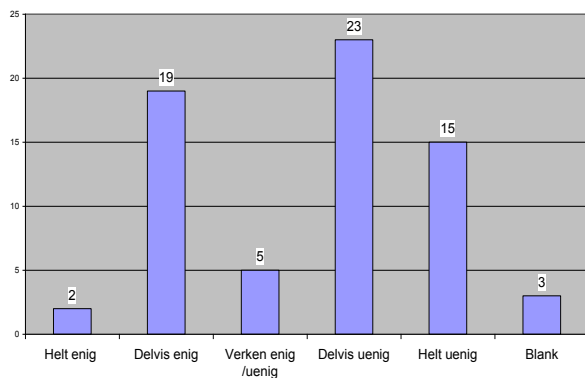
Utsagn 13: Forventningene fra min nærmeste overordnede er uklare



n=67

34% av de som har vært konstituert har opplevd uklare forventninger fra nærmeste overordnet. Dette er med på å vanskeliggjøre arbeidshverdagen for den konstituerte lederen.

Utsagn 14: Forventningene fra mine medarbeidere er uklare



n=67

32% opplever uklare forventninger fra de ansatte – men det er fortsatt overvekt av de konstituerte lederne som mener forventningene fra de ansatte er klare.

Kan du med ett ord beskrive det å være konstituert leder:

Dette har vi valgt å presentere i matrisiform, hvor vi har samlet utsagnene i negative, nøytrale og positive ord. Antall ganger i parentes, der det ikke er oppgitt var ordet beskrevet kun en gang.

Negativ	Nøytral / kan ikke plasseres	Positiv
Ventemodus (4)	Ok(2)	Spennende(4)
Uvisshet(7)	Helt greit	Ukomplisert
Kortsiktig	På prøve	Lærerikt
Uforutsigbart(2)	Forsøk	Interessant
Midlertidig	Omfattende	Påvirkningsmulighet
Fanget	Arbeidskrevende	Utforske
Vanskelig	Venteposisjon	
Hånd til munn	Vikar	
Avventende	Utfordrende (10)	
Halvveis(2)		
slitsomt		
vanskelig handlingsrom		
vakuum		

n=67 hvorav 13 blanke

Av disse er 46 % av ordene negativt ladede. De resterende er enten positive(17%) eller nøytrale(37%). Dette gir et bilde av hvordan en konstituering oppleves av de som innehar den type stilling. Ordene som er plassert i den nøytrale delen er ikke direkte negative, men de kan gi assosiasjoner til noe som er mer negativt enn positivt. Slik dette er fremstilt sier det oss at hovedvekten av opplevelsene i en konstituering er negative og at det er disse som blir gjengitt i ettertid. Dette kan videre fortelle oss at det å ha vært konstituert leder har påført personen en opplevelse som ikke er blitt bearbeidet.

4.2. Vår presentasjon av respondentene og deres tanker rundt konstituering.

Vi presenterer her våre fem intervjuobjekt samtidig som vi gir et lite resymé på deler av intervjuene med hver enkelt respondent.

Respondentene våre er fem kvinner og menn i alderen 48 – 60 år. Alle har lang ansiennitet i SØ og alle er ved intervjutidspunkt ansatt i organisasjonen.

Anne er ca 60, hun har lang ansiennitet innen sitt fagområde, og var før hun fikk lederstilling en vel ansett ressurs i sitt fagmiljø. Hun har innehatt stilling som assisterende leder i mange år. I tillegg har hun hatt flere lederverv utenfor organisasjonen, og har også vært kommunepolitiker i en årrekke. På grunn av sykdom har Anne vært konstituert avdelingssjef i to perioder, den første gangen hun var konstituert, hadde hun ”to hatter”, hun hadde sin egen assisterende jobb i tillegg. Dette ble opplevd meget stressende og belastende.

Den siste perioden hun ble konstituert, skulle i utgangspunktet vare ca en måned, men har nå vart i snart ett år. Fordi perioden ble forlenget, valgte organisasjonen å konstituere i Annes opprinnelige stilling. Før stillingen ble tiltrådt, fikk Anne tid til å forberede seg mentalt, da stillingen stod ubesatt i fjorten dager før forespørselen kom, og hun regnet det som en selvfølge at hun skulle bli spurt, da hun var stedfortreder.

Når det gjelder mandatet i forhold til stillingen, mener respondenten at hun fikk fullt mandat og at dette stemte med stillingsinstruks. Dette gjentar respondenten flere ganger under intervjuet. I tillegg hevder Anne at hun fikk den opplæringen og oppfølgingen hun trengte fra sin sjef og HR-administrasjonen. I tillegg visste hun hvem hun kunne spille på lag med. Når Anne kommenterer læringskurven, sier hun at den ble meget bratt, da hun fikk en stor personalsak som hun måtte ihendeta. Denne personalsaken var meget omfattende, og hun brukte mye energi på dette. Hun er helt klar på at hun fortsatt har mye å lære, men ikke som i starten. Når nullpunkt, og lønnsomhet blir tema, skylder Anne på sin alder, at en derfor ikke klarer å levere fra starten. Hun mener hun brukte to måneder på å bli produktiv.

Men legger også til: ”*dette er en avdeling hvor man føler at man er en utgift hele tiden – i hvertfall når man ser regnskapet.*”

Anne så det ikke som noe problem å skifte roller, sett ut fra at hun har sittet i stab til sin sjef, og også tidligere vikariert ved fravær. Respondenten er også godt kjent i avdelingen, og med sine kollegaer. Hun hadde ingen nære relasjoner med sine kollegaer, så hun tror ikke at dette ble opplevd problematisk av partene.

Det siste året har bydd på mange utfordringer, den første tiden også uten assisterende, Anne har prøvd å tenke stressreducerende tiltak, da hun mener at det høye tempoet kan gå ut over hennes helse. Det store arbeidspresset har gått utover hennes tilgjengelighet for de ansatte.

I tillegg har Anne hatt veiledningsrolle for to ledere under seg.

Når Anne skal si noe om makt kommer følgende:

”jeg er fullt klar over at man kan ha makt, og bruke den hvis man vil men jeg prøver å ikke bli opplevd som et maktmenneske”

Vi opplever at Anne har høye forventninger til seg selv:

”Jeg skulle få tjenesten til å fungere, slik at både ansatte og bestiller ble fornøyd”

Når det gjelder forskjell på fast og konstituert lederjobb tror hun ikke det er noen forskjell, hun mener jobben må gjøres uansett. Hun kommer likevel med følgende utsagn:

”når man er konstituert, må man først og fremst være brannmann, slukke. Det kan være vanskelig å igangsette noe den egentlige sjefen ikke vil fortsette med”

Råd til andre: sette seg inn i hva og hvilke oppgave som ligger i avdelingen. Ikke være redd for å søke råd.

Britt er ca 50, hun hadde før konstituering ansvar for en mindre personalgruppe, men hadde hovedvekt av sin stilling i det kliniske felt. Britt er en vel ansett fagperson i sitt fagmiljø, og brukes fortsatt aktivt i behandlersituasjoner.

Da avdelingssjef ble syk ble Britt konstituert i stillingen – forespørselen kom bardus på henne, og hun fikk kort tenkefrist. Varigheten av konstitueringen skulle i utgangspunktet være kort, cirka seks uker, og ingen ble konstituert i Britts opprinnelige stilling – konstitueringen ble åtte måneder. Hun opplevde derfor at hun kom i konflikt med hvilken rolle hun skulle prioritere, og endte opp med å utføre sin nye jobb på kveldstid, denne situasjonen opplevde hun som meget stressende.

”jeg er en person som må gjøre det jeg skal gjøre godt, da ble dette med to jobber et stressmoment”

Når det gjelder mandat i forhold til stillingen, opplevdes dette litt usikkert, hun var i tvil om hvilket mandat og myndighet hun skulle ha.

Opplæring måtte hun finne ut av dette selv. Hun fikk ingen oppfølging fra nærmeste leder, men fikk større kontor med mange permer.

”det som var mest forvirrende var at det ikke var noen retningslinjer, og hvis det fantes så fikk jeg de ikke”

Læringskurven føltes bratt, hun lærer fremdeles, men kurven har flatet ut. I tillegg sier hun noe om at det tok noe tid å knekke koden – men når det først var gjort, ble hun raskt produktiv – to måneder.

Når Britt skal forklare rollene – kommer hun inn på administratoren, kunstneren og presten, hvor hun legger til følgende forklaring.:

administratoren tar det administrative, kunstneren skaper miljø og kultur og presten ihendtar omsorg og empati. Hun mener at hun som person ikke kan fylle alle rollene helt, og at de rollene hun liker best er kunstneren og presten.

Britt hadde ingen nære private relasjoner, kun gode kollegaer i et lite miljø. Gradvis så forandret relasjonene seg fra å være kollega til leder, og at lederrollen ble mer markant.

Hun opplevde at også at en nær kollega søkte på jobben når stillingen ble utlyst, og dette opplevdes vanskelig under ansettelses prosessen, hun gjorde seg mange tanker, men alle munnet ut i at hun ble mer og mer klar over at hun ville ha stillingen.

Brit hevder at alle ledere har makt, og er fornøyd med å ha det.

”Det er derfor de har blitt ledere, vil ha mulighet til å være med på å påvirke og bestemme, men man må være klar over at man har den makten, så den ikke misbrukes.”

Britt hadde ingen forventninger til jobben: det var bare å stå på og gjøre så godt man kunne.

”jeg er en person som må gjøre det jeg skal gjøre godt”

og kommer igjen inn på at det var en stressende periode.

Når det gjelder forskjell på konstituert og fast mener Britt at det er stor forskjell, ikke minst den prosessen som skjer før – søkerprosessen.

”Det er som å være gravid – du tenker i 9 mnd før barnet kommer – og når det kommer, så er du veldig klar for det.”

Råd til andre: hvis du er stedfortreder, må du være klar over hva det innebærer, og sette deg inn i avdelingens oppgaver på forhånd.

Etterspør forventninger og oppgaver i tillegg til tidsperspektiv. Viktig å vite noe om hvem støtteapparatet er.

Carl er 50 år, han har lang erfaring innenfor sitt fagfelt, og har på lik linje med alle våre respondenter jobbet i organisasjonen i en årrekke. Han har også opparbeidet seg lang erfaring som leder og har vært i flere forskjellige ledd i organisasjonen.

Han har vært konstituert som både seksjonsleder og avdelingssjef. Det har vært varierende lengder på konstitueringene, alt fra 2 mnd til opptil 2 år. Den siste konstitueringen skulle være noen få måneder, ble ett år.

Han har også opplevd dobbeltroller i forbindelse med konstitueringene, og mener dette er meget stressende for den som er i en slik situasjon.

I tillegg må man gjøre en så god jobb som mulig –

” vi skal levere både oppover og nedover, men samtidig skal man ikke gjøre for mye, fordi noen kommer tilbake”

Når det gjelder hvilke roller man klarer å fylle som konstituert leder, mener han at korte konstitueringer gir kun administratorer, men etter hvert vil man begynne å produsere.

Men for å kunne bli produktiv, må man ha både opplæring og oppfølging, noe som Carl mener har vært fraværende. I tillegg var savnet etter egnet verktøy for å løse oppgaven stor, læringskurven var til tider meget bratt.

Det er spennende å kunne være med på å påvirke og medvirke, men som uerfaren leder

”jenker man seg mere etter massene”. I tillegg må man sette grenser – ” være en god barnevakt”

Det var ikke problemer med noen nære venner i avdelingene,

”men når man skal være leder for gode kollegaer, blir man svært obs på å ikke forfordele, det blir heller det motsatte”

Carl har opplevd å søke på den stillingen han var konstituert i, og ikke få den. Dette følte ikke spesielt godt, han ble skuffet. Han gikk tilbake til sin egen jobb i avdelingen, men fant dette etter hvert svært vanskelig fordi kollegaene henvendte seg til han i stedet for den nye lederen. Han valgte derfor å slutte i den aktuelle avdelingen, for å få dette på avstand.

Carl har også opplevd at stillingen ble besatt, uten å være utlyst, dette opplevde Carl som sårende og et tillitsbrudd med overordnet leder.

Når det gjelder forskjell på fast og konstituert leder, *” stillingen er ikke din, og du kan ikke snu opp ned på avdelingen, fordi det finns ingen mulighet til oppfølging”*

Råd til andre:

Spør deg for – vær åpen og ærlig. Be om verktøy til oppgavene i jobben.

David er også ca 50 år med erfaring fra flere lederstillinger i og utenfor organisasjonen. Han var en vel ansett fagperson i sitt miljø, da han valgte å gjøre et opphold i sykehusmiljøet, for å gå til lederoppgaver i kommunehelsetjenesten. Han har også hatt forskjellige verv i fagforeningen.

Det spesielle med denne aktuelle konstitueringen var at kandidaten søkte på stillingen og fikk den, men at det før tiltredelse ble bestemt konstituering. Dette var muligens ment som en prøveperiode, men David opplever det som konstituering, og på ansettelsespapiret står det konstituering og ikke prøveperiode. Konstitueringsperioden var ment å vare i ett år, men det ble kortere da stillingen ble fast.

Selve stillingen var nyopprettet, men fagkompetansen fantes i avdelingen. I tillegg hadde han nær kontakt med sin overordnede. Det var også et regionalt nettverk som han hadde mye kontakt med. Han definerer læringskurven som bratt, men at den har flatet ut. Det er ikke lett å skulle utforme egen arbeidsbeskrivelse ” *måtte bryte mark selv*”

Stillingen innebar også mye utadrettet kontakt, og David var ikke klar over at det kom så mye henvendelser, og det tok litt tid å venne seg til dette.

I tillegg måtte David sette grenser for å kunne skape rom – få mulighet til å utføre sin jobb. Noen av oppgavene var enkle å håndtere, men når det først blir vanskelig så tok det tid å løse oppgavene. Han mener at konstitueringen som prøvetid for jobben gjorde at det faktisk ble mindre stressende. Han kunne senke skuldrene, men han var hele tiden klar over at forventningen til hvordan han løste oppgaven var der. Han følte han var produktiv etter tre måneder, men tillegger dette mye flaks. Posisjonen medfører mye makt som det er viktig å være klar over, men han ser det ikke som noe problem. Så lenge han utfører sine oppgaver innenfor de regler som er satt, og i samarbeid med sykehusets ledere vil det ikke være et problem.

Han hadde ingen nære relasjoner, men det ble viktig å vise lojalitet til forgjenger – ”*være ydmyk for hverandres kompetanse*”

Råd til andre:

Avklare forventninger, (hva er din, hva er sjefens?) – ha ryggdekning – man skal leve videre med resultatet. Det er lurt å innhente attest når perioden er over, det kan man få bruk for senere.

Erik er 50 år, har på lik linje med de andre respondentene lang yrkeserfaring, men han har med seg mye av sin fagkompetanse fra et annet sykehus enn vårt.

Han ønsket seg etter hvert større utfordringer og søkte på jobb som assisterende seksjonsleder. Det var denne stillingen Erik innehadde da han ble konstituert for første gang. Han har etter dette hatt flere konstitueringer både som seksjonsleder og avdelingssjef.

Han har også opplevd at man ved kortere konstitueringer må inneha to hatter, det vil si at han har beholdt sine opprinnelige oppgaver i tillegg til den nye jobben og at begrepet ”kortere” kan strekke seg over tid. Flere av hans konstitueringsperiode har blitt forlenget, den siste skulle vare en måned, men ble åtte måneder.

Det er vanskelig å drive en avdeling når man ikke får tilstrekkelig opplæring og oppfølging
”måtte lete og finne frem alt selv”

Vi opplever at Erik blir noe oppjaget, det kan se ut som at minnene som vekkes til livet gjør noe med hans måte å være på, han blir noe urolig.

” de tre første måneden jeg var konstituert, var alt bare kaos ”

Han definerer læringskurven som svært bratt, men at den har flatet ut selv om han fortsatt lærer.

Han omtaler den første tiden som masete, og at han brukte mye tid i telefonen for å få tak i de riktige personene som kunne hjelpe. Men etter seks måneder følte han at ting falt på plass, og han begynte å produktiv og dermed lønnsom for organisasjonen.

Han forteller om en avdeling med flere yrkesgrupper, og selv om ikke lederansvaret var for alle, måtte han bli kjent med samarbeidspartene.

”jeg måtte bli kjent med hvordan legen fungerte, og jeg lærte etter hvert at det var viktig å holde seg inne med de riktige personene for at driften av avdelingen skulle gå”

Erik har forandret synet på lederrollen etter at han ble konstituert

” det å være leder er nok helt annerledes enn jeg trodde, jeg var ikke alltid klar over prosessen som lå til grunne for at beslutninger blir tatt, det har jeg lært, at det ligger mye arbeid i forkant, og at det er leder som fatter beslutning ”

Ellers betegner Erik seg som en ren administrator, men at han mot slutten av konstitueringene også har vært motivator. Han var med på å arrangere et motivasjonskurs for avdelingen.

Når vi kommer inn på makt som leder, vil han ikke bruke dette ordet – men heller det å bli akseptert.

Han opplevde også at han ble altfor tilgjengelig –

*”Hadde døra for mye oppe, slik at det ble avbrudd hele tiden.
Var ikke bevisst på at det var jeg selv som skulle lage rom. Det var stressende”.*

Hadde også to jobber en periode, både sin opprinnelige og den konstituerte lederjobben. Denne situasjonen beskrives som tilnærmet uholdbar, fordi en ikke klarer prioritere hvilke oppgaver som er viktigst.

Han hadde ingen nære relasjoner eller privat omgang utenfor jobb, så det ble ikke noen problemer ut av det.

Erik mener også at det er forskjell på fast og konstituert:

*”når man eier gir det handlefrihet til langsiktig tenkning.
Som konstituert, så låner man bare”.*

Råd til andre: lær opp den assisterende.

Det er viktig at man etterspør hvilket ansvar og myndighet man skal ha.

Vi har nå presentert alle respondentene og deres arbeidshverdag som konstituert leder. Vi ser at deres hverdag er preget av uforutsigbarhet og til dels stressfylte situasjoner og at de ikke skiller seg nevneverdig fra hverandre. Tre av respondentene er svært sammenfallende, mens de to andre skiller seg ut kun på enkelte av punktene. Vi kommer nærmere tilbake til dette i den videre analysen.

Vi velger derimot å kommentere følgende her:

Når våre respondenter uttaler at de var blitt produktive på svært kort tid (to – tre måneder) så uttaler de seg på bakgrunn av egne forventninger og premisser for stillingen. Hvis forventninger og mandat fra overordnet er uklart er det medarbeiderens egen oppfatninger de trekker konklusjonene fra.

5.0 HVA FANT VI

Dette kapittelet omfatter en bredere presentasjon av de funn vi har gjort i våre to undersøkelser. Funnene blir her drøftet og analysert i lys av den teori vi har presentert.

Vi skal også besvare våre tre innledende spørsmål:

- 1. Hvor stor er utbredelsen av konstituering?*
- 2. Hvordan oppleves dette av den som er konstituert*
- 3. Hva skiller konstituering fra fast tilsetning*

5.1 Forberedelse før tiltredelse

Feldmans stadiemodell (kap.2) tar for seg ”Getting in” fasen som en forberedelsesfase før tiltredelse i ny jobb. For søker går prosessen fra å lese utlysning, via søknad til intervju og ansettelse. I løpet av denne prosessen får søker tid til å tenke seg selv inn i en ny stilling. For arbeidsgiver er prosessen utlysning, utvelgelse, intervju og ansettelse.

For begge parter er denne prosessen viktig, her ligger forberedelsene som gjøres av begge partene før tiltredelse.

Teorien fremholder viktighet av forberedelse før tiltredelse. Virkeligheten for den konstituerte leder viser at det sjelden er en realitet, noe vår undersøkelse bekrefter.

Respondentene våre ble spurt om hvordan de ble konstituert, og hvor lenge konstitueringsperioden skulle vare?

De forteller at forespørselen om konstituering skjedde på ulike måter, men felles for dem alle var at de fikk meget kort tid til forberedelse, for tre av respondentene dreide det seg om få dager, mens de to siste fikk to ukers tid i forkant før konstituering fant sted.

Erik var en av de som ikke fikk tid til forberedelse:

” det var ingen systematikk på hva jeg skulle gjøre hvis hun var borte, eller hvordan avdelingen ble drevet, så da hun virkelig ble borte var jeg ikke forberedt i det hele tatt, jeg ble bare kastet inn i det, og det var ikke hyggelig. Det står for meg som et mareritt”

Britt sier: ” det var null forberedelser, jeg fikk en kort innføring i hvordan anwise fakturaer, ellers ikke noe som helst”.

Vi kom inn på om de mener det er mulig å forberede seg når man skal tiltre på så kort varsel, hvor det kommer frem at respondentene ikke hadde anledning til dette. De opplevde å bli kastet inn i lederfunksjonen, og det ble forventet at de skulle kunne fungere.

Jokstads undersøkelse (2007) i forhold til den konstituerte leder, men også Dale og Haaland (2004) som tar for seg hvordan ledere organiserer sine jobbskifter, finner det samme – de nytilsatte, enten de er konstituerte eller ikke, er dårlig forberedte når de tiltre sin nye stilling.

I tillegg viser vår undersøkelse at hele 57 % ikke hadde ledererfaring før tiltredelse som konstituert leder. Selv om det ikke er denne gruppen vi har fokusert på, kommer våre respondenter inn på temaer som kan sammenlignes med førstegangslederen.

Tidsperspektiv

Jokstad (2007) viser til at noe av usikkerheten rundt en konstituering er at en ikke får en klar sluttdato, og om den foreligger blir den ofte endret på. Dette blir bekreftet av våre funn.

Jokstad kommer også inn på forklaringer rundt forlengelser av konstitueringer: hun nevner blant annet at arbeidsgiver tror det er lettere å få ja hvis perioden er kort, men også at ansettelsesprosesser tar lengre tid, fordi det kan være problemer med å rekruttere nye ledere. Vi vil tro at dette er gjeldende også i vår organisasjon.

Våre to undersøkelser viser at tidsperspektivet ved konstitueringer varierer. I vår spørreundersøkelse er det variasjoner fra 2-36 måneder, hvor hovedvekten 72% har vært konstituert inntil 1 år. Våre respondenter bekrefter dette, det som i utgangspunktet skulle være korte konstitueringsperioder ble alle forlenget.

Våre respondenter er også enig i at på grunn av tidsbegrensninger vil de ikke gå inn å gjøre de store forandringene eller sette i gang prosjekter – de avventer - fordi stillingen kun er til låns. Haaland og Dale hevder i sin artikkel ” Lederutviklingens startpunkt²⁴” at når en starter opp som ny leder, så skal en i tillegg til å finne sin egen rolle også etterfylle en rolle. Dette medfører at den nye lederen vil bli sammenlignet med den tidligere lederen. Dette kan i følge Haaland og Dale være med på å sette begrensninger for den nye lederen når denne skal utforme sin nye rolle, og det kan sette preg på dennes handlingsrom.

Dette kommer til uttrykk fra Erik på denne måten:

”for det første var det vanskelig, for det var ikke min avdeling – det var avdelingssykepleieren sin avdeling, og jeg følte stor lojalitet overfor henne – å bringe det hun hadde satt i gang videre, det var veldig sterkt for meg, men samtidig følte jeg meg ikke fri til å gjøre hva jeg syntes, for det var ikke alt jeg var enig i, og det ble vanskelig, - men det er vel det som er den konstituertes dilemma, stillingen er bare til låns for en begrenset periode”

Dette hevder Dale og Haaland (2004) fremstår som et tomrom for de ansatte, og den konstituerte lederen er i den paradoksale situasjonen, han eller hun er leder, men samtidig ikke.

Vi ser klart at tidsperspektivet her er av avgjørende betydning for hvor mye forberedelser og arbeid den konstituerte legger ned i stillingen. Blir en konstituert for en kort periode (noen uker) vil det begrense seg til ”kun å holde fortet” - en konsentrerer seg om den primære driften hvor vi tror at det å skaffe nok personer på jobb til enhver tid blir hovedbeskjeftigelsen.

Vet man fra konstitueringsstidspunktet at dette skal vare mer enn 6-12 måneder, så er en nødt til å tenke annerledes. Da må en planlegge driften fremover i tillegg til å få oversikt over hvilke oppgaver og funksjoner stillingen innebærer.

²⁴ Magma Årgang 8 nr 5 2005

Mandat – myndighet og ansvar

Sykehuset Østfold HF har utarbeidet funksjonsbeskrivelser for alle nivåer innenfor ledelse. Her er også ansvar og myndighetsområder nøye beskrevet.

I AFFs lederundersøkelse 2002²⁵ er det kun en av tre ledere som opplever at en har fått klart uttrykt hva som forventes av dem, og det oppleves som om overordnede er fraværende. Colbjørnsen trekker følgende konklusjon: ”*ledelse er en ensom jobb, i den forstand at de fleste ledere må greie seg uten faglig og personlig støttenår de sliter med å lykkes*”. (2004:161)

Jokstad (2007) har i sin undersøkelse funnet ut at myndighet og ansvar tones ned i en konstitueringsperiode, og at dette gjøres både av overordnet leder og av den konstituerte selv. Drammen kommune har lederavtaler som et ledelsesverktøy, men konstituerte ledere har ikke alltid dette. Det begrunnes med kort varighet. Dette stemmer med de funn vi har gjort.

Når det kom til hvilket mandat som lå i den konstituerte stillingen sier Anne at opplevelsen var at det ble gitt fullt mandat og at det stemte med stillingsinstruks.

Carl nevner funksjonsbeskrivelsene som er utarbeidet og sier.

”funksjonsbeskrivelsen for seksjonsledere er så omfattende at en kan få vondt i magen av å lese den, og det kan skremme en som er helt ny”

For David var stillingsinstruks og mandat noe han skulle være med på å forme selv, dette fordi det som nevnt var en nyopprettet stilling.

Carl sier følgende om sitt mandat:

”gå inn og gjør så godt du kan – hold skuta gående til neste mann er på plass”

De resterende respondentene var i tvil om hvilket mandat som ble gitt, og hvilken myndighet de skulle ha i den kommende perioden.

Vår spørreundersøkelse bekrefter dette da 44 % mente det var vanskelig å vite hvilke oppgaver en skal gripe fatt i når en er konstituert.

I utgangspunktet henger mandat, myndighet og ansvar nøye sammen med tidsperspektivet. For den konstituerte leder blir det viktig at overordnet leder gir tydelige signaler om hvilke oppgaver som forventes ivaretatt, fordi den konstituerte leder umulig kan klare å sette seg inn i alt vedrørende den midlertidige stillingen.

²⁵ Presentert i Colbjørnsen 2004

5.2 Å bli leder – fra å være kollega til å bli å bli noens sjef

Hvorfor sier en ja til konstituering?

I utsagn 10 i vår spørreundersøkelse: *første gang jeg ble konstituert svarte jeg ja, fordi jeg hadde lyst på en ny utfordring*, er 75 % helt enig eller delvis enig i utsagnet.

I våre intervju har 4 av 5 stedfortrederfunksjon, og det lå i stillingsinstruks at de skulle vikariere ved leders fravær, og de så det som en forventet utfordring som de hadde lyst til å ta. For disse respondentene ble det en selvfølgelighet.

Egne forventninger og medarbeiders forventninger

Anne hadde forventninger om å få tjenesten til å fungere slik at både de ansatte og bestiller ble fornøyd.

Britt og Erik hadde egentlig ikke forventninger til hva som skulle møte dem som konstituerte.

Britt måtte ”bare tråkke på og gjøre en jobb for organisasjonen”, og legger til ”selv om det ikke var en ønskesituasjon, var det bare noe en måtte gjøre.”

Erik ble overrasket over å bli konstituert ganske fort etter nettopp å ha blitt tilsatt som assisterende leder, og hadde derfor ikke forventninger til den nye jobben.

Carl var redd for å mislykkes – redd for å gjøre feil.

David så på perioden som en prøveperiode, hvorpå skuldrene kunne senkes, hvis han ikke svarte til forventningene så kunne han trekke seg tilbake, men med æren i behold.

Når vi så kom inn på om forventningene ble innfridd så sier de som hadde forventninger at de ble innfridde.

Carl: ”hadde ikke vært der jeg er i dag ” og sier dermed at redselen for å mislykkes ikke slo til.

Erik sier at konstitueringen blant annet ble et springbrett for videre karriere..

Alle ledere, også de som er konstituerte, opplever at medarbeidere har forventninger til hvordan de skal være som leder, og hvordan de løser oppgavene.

Britt kommer inn på legitimitet:

”innad måtte jeg jobbe for det, blant kollegaer på avdelingen, mens jeg utad, selv om jeg var konstituert, ble oppfattet som leder”

AFFs lederundersøkelse 1999 viser at de fleste ledere opplever forventninger om at de skal inspirere sine ansatte, gi de faglig veiledning og oppfølging, i tillegg til at de ønsker personlig støtte i arbeidssituasjonen. Underordnede ønsker også at ledere skal stå frem og ta ansvar og da er det viktig at lederen har tilstrekkelig med myndighet.

Vår undersøkelse viser at 57 % av lederne har klare forventninger fra sine medarbeidere, noe som ser ut til å stemme godt overens med AFFs undersøkelse (Colbjørnsen 2001)

Alle ledere vil ha forventninger, både til seg selv og fra sine medarbeidere. Vi er av den klare oppfatning at når en tar på seg en ny utfordring, i dette tilfellet en konstituering, så vil en ha forventninger om å gjøre en god jobb innenfor de rammer som blir gitt.

Det som er på det rene er at medarbeidere vil ha forventninger om at leder skal tilrettelegge slik at de vil kunne utføre sitt arbeid. Da er det ikke av betydning om en er konstituert eller fast leder, kravene fra medarbeiderne vil være de samme.

Kollegareaksjoner

Vi ønsket å finne ut hvordan kollegaene reagerte på at kandidatene var blitt konstituert. Anne og Carl forteller at overgangen gikk helt uproblematisk fordi kollegaene kjente dem og hva de sto for.

Erik: *” jeg følte at forventningene egentlig var veldig store, men jeg prøvde å ta det der og da, Men det ble egentlig mye sånn på hælen, det ble det ”*

David sa noe om hvilke egne tanker han gjorde seg, men at kollegareaksjonene offentlig uteble.

”Alle, inkludert meg selv, så for seg at denne rollen skulle fylles av en annen profesjon, så nå får vi se hva som duger.”

Jokstad (2007) tar opp samme problemstilling i sin avhandling, hennes funn er sammenfallende med våre.

Det som derimot kunne se ut som et problem, var de tanker den konstituerte selv tenkte i forhold til det å bli konstituert. Britt sa det slik:

”Som konstituert leder går du ikke ut og markerer deg som leder. Du er kanskje tilbake som kollega om en måned. Man lever i et vakuum”

Våre respondenter kom helt uavhengig av tema inn på disse forholdene og at det oppleves vanskelig å markere seg når en ikke vet hvor lenge en skal inneha rollen som leder.

I en avdeling vil det alltid være flere personer som har et ønske om å kunne vise seg frem eller gjøre karriere. Dette kan føre til reaksjoner som ikke alltid er like heldig. Baksnakkelse og trenering av de avgjørelser som den konstituerte lederen gjør kan være en slik reaksjon. Dette kan vanskeliggjøre en konstituerts leders arbeidshverdag. I et slikt miljø kan det være vanskelig å markere seg som ledere med tanke på at en skal tilbake som kollega.

5.3 Den første perioden som konstituert

I en artikkel av Hoque og Kirkpatrick (2003) presenteres engelske studier som tar for seg ledere som er inne i en midlertidig funksjon. Artikkelen beskriver at den midlertidig ansatte blir behandlet annerledes enn en fast i forhold til opplæring, oppfølging og videre avansement.

I samme artikkel hevdes det også at midlertidig ansatte ledere er mindre engasjert, mindre seriøse og egner seg lite til forfremmelse.

Det første samsvarer med våre funn, en midlertidig ansatt får ikke den oppfølging en burde ha krav på. Det siste derimot samsvarer lite med den oppfatning vi har av de konstituerte.

Våre respondenter viser stort engasjement og seriøsitet i sine roller. At 66 % av våre midlertidige ansatte i ettertid har fått fast ansettelse som leder skulle tilsi det motsatte, de er både engasjerte, seriøse og er blitt forfremmet.

Haaland og Dale (2005) undersøkte i 2004 - 50 organisasjoner for å kartlegge hvordan man tilrettelegger for opplæring og innfasing av førstegangsledere. I studien konkluderer de med at det nesten ikke finnes systemer og tiltak som ivaretar førstegangslederens opplæring og utvikling. De hevder at dette skjer tilfeldig, og at førstegangslederen er overlatt til sin egen læringsprosess som et

personlig ansvar og prosjekt. I utgangspunktet ser det derfor ikke ut til å være forskjell mellom konstituert leder og fast nytilsatt leder og det kan tolkes som at det generelt er for dårlig innfasing i lederskifter.

Haaland og Dale har skrevet flere artikler, en av de er ” Lederutviklingens startpunkt”²⁶, hvor de ser på det å bli leder for første gang. I denne artikkelen hevder de at når en kommer inn som ny leder i organisasjonen er det bare lederen som er ny – det meste ellers fortsetter som før. Det vil si, - den nye lederen treder inn på en arena som er bærer av kollektiv historie og kultur. Dette gir utfordringer både for den nye lederen og for de opprinnelige ansatte

Felles for fire av våre kandidater var at det ikke ble satt inn erstatter i deres opprinnelige stilling slik at de ble dobbeltarbeidende. Dette ble opplevd som en stressfylt periode, og at det ble slitsomt i lengden.

Anne sier:

”de første tre månedene hadde jeg begge jobbene, min egen og den konstituerte men det var fordi ingen trodde det skulle bli langvarig”

Jokstad (2007) bekrefter i sin undersøkelse fra Drammen kommune at når noen blir konstituert, fra egen virksomhet, fortsetter de å ha ansvar for og utfører mange av sine opprinnelige oppgaver. Det blir ikke satt inn vikar – dette begrunnes med kort varighet.

”det som ble en kjempeovergang og veldig vanskelig var at jeg ble helt alene om å lage sommerturnus, skaffe vakter osv. Det ble utrolig slitsomt og vanskelig. I tillegg forventet de ansatte at jeg skulle klare det og at jeg måtte ordne alt. Det ble et kjempepress”. (Erik)

Haaland og Dale (2005) viser til at det å begynne i en ny stilling alltid er vanskelig og at det er mye å lære. I tillegg skal en plassere organisasjonen, og en blir selv også plassert.

”en krever jo faktisk at når det kommer en ny medarbeider, så skal det finnes et opplæringsprogram, men vi har ikke et tilsvarende for nyansatte ledere” (Carl)

²⁶ Magma Årgang 8 nr 5 2005

Erik kommer med følgende uttalelse om den første tiden:

*”jeg husker det som et mareritt, men likevel med glede” og fortsetter videre
”på toppen av det hele ble kontordamen sykemeldt, og det som skjedde var at
jeg også ble kontordame”*

På bakgrunn av de undersøkelser som er foretatt (Haaland & Dale 2004, Jokstad 2007) og vår undersøkelse 2008 viser at opplæring av nyansatte ledere kunne vært bedre. Dette gjelder spesielt for de som er inne midlertidig, men også de som kommer som nytilsatte faste ledere.

For den konstituerte er det, som nevnt, flere forhold som har innvirkning på arbeidshverdagen. Disse forholdene kan medføre stressreaksjoner hos den ansatte, reaksjoner som gjør at en ikke kan utføre de oppgavene en har blitt satt til å gjøre – tiden strekker ikke til.

Vi ønsket også svar på hvilken opplæring respondentene fikk i løpet av konstitueringsperioden, og om de kunne si noe om hvilket behov de hadde. Her svarer alle, unntatt Anne, at de ikke fikk opplæring og at det var svært på hvilken oppfølging de fikk fra sin nærmeste leder.

Vi har tidligere vært inne på hvilke områder og hvilke oppgaver den konstituerte leder må lære seg for å kunne utføre sin jobb. Mange av områdene er enkle å lære seg hvis en har kyndig veiledning, mens andre er mer kompliserte. Det er også en kjensgjerning at det brukes mye energi i denne læringsperioden, og det er viktig, både for den konstituerte og for organisasjonen, at en lærer riktig fra første stund. Watkins (2005) nullpunkt er et eksempel på dette. Det en vinner ved å være systematisk i overgangene tjener organisasjonen inn i form av tid til å bygge virksomheten.

Respondentene i Jokstads undersøkelse (2007) har sammenfallende erfaringer som våre respondenter. Ingen har fått opplæring eller oppfølging under konstitueringsperioden.

Samtlige av våre respondenter sa at behovet for opplæring og oppfølging var svært stort og at de skulle ønske at det var et opplæringsprogram for de som blir konstituert. I tillegg ønsker fire av respondentene at det hadde vært obligatorisk at stedfortreder fikk opplæring – slik at man lett kunne overta rollen. Når vi spør om de har sendt sine stedfortredere på kurs spriker svarene, Britt og David har ikke stedfortredere, og kun Anne av de siste tre har hatt sin nåværende assisterende på kurs.

Dette forteller oss at det ikke er samsvar mellom rådene de gir til andre og det de selv gjør når de ikke lenger er konstituerte.

Vi kom også inn på om de i ettertid har deltatt på sykehuset lederprogram. Her sier to at de ikke har det, mens de andre tre har deltatt i eksterne opplæringsprogram i ettertid.

5.4 Personlige utfordringer ved å være konstituert

Her ser vi på det som vi benevner som de personlige sidene, roller, identitet, relasjoner, makt, stress og handlingsrom.

Roller, identitet og relasjon

Alle respondentene har ledererfaring fra tidligere. De hadde vært i ulike typer stillinger, noen av disse har vært fagstillinger mens andre har vært rene lederstillinger.

Vi har brukt PAIE (Adizes) og ba respondentene reflektere rundt dette. Alle var enig om at ingen leder kunne fylle alle disse rollene fullt ut, men at man ville ha overvekt av et eller to områder. De så også at i en konstitueringsperiode ville dette være enda vanskeligere.

Britt:

*”Mange går fra å være kollega til plutselig å bli leder - uten noe forberedelse
- det er ikke lett – og det er fremdeles ikke lett å være kollega og leder.
Det er en rollekonflikt, og det kan bli litt ensomt i lengden”*

Anne nevnte ordet ”*brannmann*” under betydning at man tenker, reagerer og handler kortsiktig – en tenker ikke strategi og planlegger ikke langsiktig. . Flere av kandidatene er inne på den samme tankegangen.

Respondentene kommer også inn på hva de tror at de selv har fylt av roller i løpet av konstitueringsperioden. Fire av informantene sa de var mest administrator, mens David hadde vært bygger.

Britt deler inn disse rollene noe annerledes og bruker

- 1) *Administratoren – som tar det administrative*
- 2) *Kunstneren – som skaper miljø og kultur og*
- 3) *Presten – som ihendetar omsorg, ivaretagelse og empati*

Britt sier også at det er rollen som administratoren hun liker minst, men det er den rollen som hovedsakelig legger beslag på hverdagen.

Alle er enige om at de fire rollene (**PAIE**) er viktige for å utøve lederskap, men man må få hjelp til å fylle de rollene man selv ikke klarer.

Vår undersøkelse viser at 34 % har opplevd uklare forventninger fra overordnet. Samtidig er det en gruppe (6 %) som verken er enig eller uenig i dette (Utsagn 13), dette kan tolkes i retning av at disse også kan ha noe uklart mandat. Ser en på disse to gruppene samlet utgjør det ca 40 % i vår undersøkelse.

I våre intervju er 3 av 5 usikker på hvilke forventninger som stilles og hvilket mandat de skulle ha. Her kan det ligge en feilmargin sett ut i fra at resultatet fra Colbjørnsen (2001) og AFFs lederundersøkelse som viser at 1 av 3 ledere har overordnet som tydelig har uttrykt hva som forventes av dem, altså 2 av 3 som er usikker på hva som forventes. Samme undersøkelse viser også at lederrollen er langt mer forutsigbar enn den er tydelig- de mangler tydelige signaler og reaksjoner.

Vi ser helt klart at tidsaspekt, læring, oppfølging og mandat henger nøye sammen med den rollen en konstituert leder inntar. Vår undersøkelse viser at de fleste konstitueringer er ment å være av kort varighet og at mandat og forventninger fra overordnet er uklart. Dette gjør at den konstituerte velger en rolle der langsiktig planlegging utgår, men en utfører de daglige oppgavene – jamfør vår metafor: ”om å holde fortet”.

Vennskap / relasjoner

All lederskap bygger på en form for relasjon mellom ledere og medarbeidere, og denne utvikles gjennom sosiale bytter. Ledere lar medarbeidere som fremhever seg med gode prestasjoner få attraktive oppgaver og tilgang på informasjon, i tillegg til at de får personlig oppmerksomhet og anledning til å komme med innspill.

”jeg fant fort ut at det var viktig å ha gode relasjoner til viktige personer, ikke bare medarbeideren jeg skulle lede men også støttespillerne” (Britt)

Relasjoner kan også oppleves negativt av de medarbeidere som ikke har høy kurs i leders øyne og som ikke får påskjønnelse eller attraktive oppgaver og lignende. (Colbjørnsen 2005)

En annen dimensjon er at når man har vært ansatt lenge i en og samme avdeling kan det være naturlig at det har oppstått nære vennskap og at man tilbringer tid sammen også på fritid. I enkelte avdelinger i vår organisasjon har det også vært ansatt ektefeller eller samboere så det var naturlig at vi brakte temaet på bane.

Her var alle svar like – ingen hadde nære relasjoner eller omgang på fritiden med sine kollegaer og anså ikke dette som problematisk. Men selv om våre respondenter hevder at dette ikke var et problem skal en ikke se bort i fra at slike situasjoner kan oppstå, og at dette kan medføre problemer både for leder og medarbeider.

Vår undersøkelse viser at 75 % av de som ble konstituert ble det i sin egen avdeling, og de kan komme i et dilemma i forhold til nære/ tidligere relasjoner.

”relasjonene forandret seg litt langsomt, når jeg ikke lengre deltok i avdelingsjobben, skjønte de at jeg var blitt deres leder, og det var ikke lengre naturlig at jeg omgikk disse som nære venner.” (Britt)

Haaland og Dale (2005) tar for seg den samme problemstillingen med hensyn til førstegangslederen – prøver en å holde fast på kameratskapet med sine tidligere kollegaer kan dette etter hvert oppleves upassende, og det blir en belastning for de involverte.

Stress / handlingsrom

Tilgjengelighet og prioritering av handlingsrom er elementer som kan føre til stress. Vi kommer inn på at lederrollen har mange belastende særtrekk og at rollen kan bære preg av uklarheter.

Våre respondenter fikk da de ble konstituerte en hverdag fylt av mange og nye oppgaver.

Britt sier at det var frustrerende og uttrykker det slik:

”samtidig som jeg var konstituert hadde jeg hele min andre jobb ved siden av – det ble forventet at jeg skulle fylle begge rollene, og jeg måtte derfor ta min ”nye” jobb på kveldstid. Det følte ikke bra, det gikk utover både fritid og familie.”

I tillegg oppgir tre av respondentene at de også hadde doble roller. Dette fordi det i utgangspunktet dreide seg om korte konstitueringsperioder, men som alle ble forlenget underveis.

Alle våre respondenter opplevde konstitueringsperioden som mer eller mindre stressfylt.

”det er når du føler stresset rase nedover deg og forventningene bare står der , eller har hatt en krangel med en medarbeider da tenkte jeg: hva fader er det jeg driver med” (Erik)

Colbjørnsen (2001) og AFFs lederundersøkelse viser at mellom 50-60% opplever ofte eller av og til at jobben går ut over fritidsaktiviteter og ekteskap/ parforhold, mens hver tredje leder synes arbeid går ut over muligheten til å ta vare på vennskap.

Samme undersøkelse viser at gjennomsnittlig arbeidstid for ledere i Norge er 47 timer pr uke.

Jokstads undersøkelse (2007) bekrefter det vår undersøkelse viser. Når virksomhetsledere i Drammen kommune rekrutteres fra egen virksomhet settes det ikke inn vikarer og dette begrunnes med kort varighet og at de selv må lære opp de som skal inn og avlaste.

Vi har tidligere beskrevet hva som kan virke stressende på personer som innehar lederstillinger. Disse påvirkningene – kalt stressorer, er et uttrykk for stort arbeidspress, uklare tilbakemeldinger og diskrepans mellom ansvar og myndighet. Når situasjonen blir slik at dette overskygger alt, så vil den konstituerte lederen raskt havne i et forhold hvor stressbelastningen blir for stor. Vi opplevde at dette var forhold som våre respondenter kjente seg igjen i og de gav uoppfordret uttrykk for dette.

Vi kom videre inn på hvordan man best kan skape seg et handlingsrom i en hektisk hverdag. Alle kandidatene, bortsett fra Anne, var enige om at det er vanskelig å sette grenser for seg selv. Hun sier: ” *at jeg har hatt mye å gjøre, har gått utover min tilgjengelighet for de ansatte*”

De andre fire mente de var for tilgjengelig i arbeidshverdagen, og at de stadig ble avbrutt i det de skulle gjøre. Carl uttrykker seg slik:

”det var vanskelig å si at en var opptatt, og jeg ble altfor tilgjengelig, og det gikk på bekostning av noe og dette noe var meg”

Haaland og Dale (2005) viser at stort ansvar, uklarhet i rollen, tidspress, stadige avbrytelser og manglende kontroll og innflytelse skaper stress.

AFFs lederundersøkelse (Colbjørnsen 2001) viser at totalt 5 % av alle lederne viser symptomer på utbrenthet, mens for de under 35 år oppgir 10 % at de har symptomer på dette.

Colbjørnsen (2001) hevder at informasjons og kompetansesamfunnet har fått et tilleggsproblem – jobbene er så spennende og opplevelsesrike at man ikke slites ut, men brennes ut, fordi man ikke klarer å sette grenser for seg selv.

Det kan se ut som at den konstituerte leder har større sjanse for å oppleve denne formen for stress. I tillegg til at rollen er uklar, har en et stort ansvar, samtidig som at det er uklare forventninger fra overordnet ledelse, ser en på konstituering som en ny utfordring.

*”det er vanskelig å sette grenser, en vil jo gjerne prestere. Det kan jo også være slik at det er en stilling man vil søke, og da må man vise at man gjør en god jobb og blir lagt merke til.
Det kan jo være springbrettet videre i karrieren” (Carl)*

Denne kombinasjonen - lysten på nye utfordringer versus knapphet på ressurser – fører til den konstituerte opplever økende grad av stress. Vår undersøkelse viser at 75 % av de konstituerte lederne gjorde dette ut fra ønsket om en ny utfordring.

Personlig makt og ledermakt

Som leder har en store muligheter for påvirkning og innflytelse. Ledere har også handlefrihet både til å imøtekomme andres ønsker, men også til å realisere seg selv. Dette er en del av maktperspektivet.

Ledere med makt vier lederoppgavene stor oppmerksomhet, og følger opp resultater med nødvendige tiltak (Colbjørnsen 2004)

”første gangen man er konstituert er man mye mer sårbar, man er avhengig av andres meninger og tanker” (Carl)

Vi tar opp hvilke forutsetninger som må være tilstede for at man skal ha innflytelse og vi ønsket respondentenes reaksjon på makt. Opplever de selv at de har makt, må man ha makt og så videre. Alle sier at det ligger makt i lederrollen, men det er litt forskjellig hvordan man definerer det og om man bruker ordet makt. Ingen av respondentene liker å bruke makt, men at de liker å være med på å bestemme, ha innflytelse.

”som uerfaren leder er man nok mer utydelig i sitt budskap, man er nok litt redd for å miste posisjon” (Erik)

Erik sier at ordet makt ikke finnes i hans vokabular, men bruker; ”å bli akseptert som leder”.

David er klar over at rollen han innehar gir ”vanvittig mye makt” og at en feil beslutning kan få alvorlige konsekvenser for organisasjonen.

Gjengs for alle kandidatene er at de selv mener at de ikke oppleves som maktpersoner, men at de alle har vært i situasjoner hvor det har vært nødvendig å gjøre klare tiltak.

”det beste hadde vært at alle medarbeiderne hadde klart å lede seg selv, men av og til må man gå inn og si at nok er nok – sette grenser. Jeg tror at makt handler om det - sette grenser som i god barneoppdragelse, men som helt ny leder eller når man er konstituert er det lett å følge massene, man tør ikke ta egne avgjørelser” (Carl)

Colbjørnsen (2004) viser til at makt utøves mest av ledere med liten utdanning, og på lavt nivå i lederhierarkiet. Deres arbeidssituasjoner er vanskelig på flere måter, de mangler økonomiske ressurser, savner informasjon og de får lite oppfølging og støtte i tillegg til at de mangler et nettverk. Vår undersøkelse viser at hele 44 % synes det er vanskelig å vite hva en skal gripe fatt i, og hva en skal ligge i påvente av ny leder.

Colbjørnsen(2004) definerer denne lederadferden mer som et uttrykk for maktesløshet enn som maktutøvelse. Dette er et paradoks, våre respondenter tenker ikke stilling, rolle og utøvelse av lederskap som makt, mens forskning viser at uerfarne ledere er de som oftest tyr til makt som et middel for å utøve lederskapet..

En jobb som leder gir store muligheter for påvirkning, innflytelse, synliggjøring, status og belønning. Lederskapet kan altså innebære både status, makt og kontroll.

”jeg tror ikke du plutselig blir leder når du er 40, jeg tror at de som blir ledere har vært slik siden de var små – tatt sjansen når de har bydd seg.”(Britt)

Colbjørnsen viser til en rekke studier hvor det kommer frem at behovet for eller ønsker om makt er et grunnleggende trekk ved mennesket, samtidig som det ikke er like sterkt hos alle. Lederskap er lik posisjon, og har betydning for individet.

AFFs undersøkelse (Colbjørnsen 2001) viser at nær 100 % av de ansatte ønsker ledere som inspirerer, gir faglige råd og veiledning. I tillegg vil 79 % at det settes tydelige premisser for jobbutøvelse, noe som viser at instruksjon og direkte styring er en del av forventningsbildet. Våre respondenter har problemer med å ta styring, være tydelige i sitt lederskap. Dette begrunnes med at de skal tilbake som kollega. Det oppstår et misforhold mellom det de ansatte ser ut til å ønske og det den konstituerte lederen kan gi.

Jokstad (2007) har funnet at kilde til innflytelse kan være begrenset hos den konstituerte leder og at det tar tid å bygge opp tillit som gir grunnlaget for legitimitet. Dette svarer også til vår undersøkelse.

Alle våre respondenter ønsker innflytelse, kunne være med på å bestemme og utvikle både medarbeidere og avdeling. Samtidig ligger det en konflikt i dette, da tidsaspektet, legitimitet i rollen og mandat for stillingen setter begrensninger for den som er konstituert i lederrollen. Ønsket er sterkt tilstede, men forholdene ligger ikke til rette. I tillegg vil opphør av konstituering og en eventuell tilbakekomst til opprinnelig stilling være med på å begrense mulighet til innflytelse.

5.5 Veien videre – fortsette som leder eller tilbake som kollega

Hva har jeg vært og hva skal jeg tilbake til?

Personer, som er konstituert midlertidig inn i en lederjobb, vil når konstitueringen opphører påregne å gå tilbake til sin opprinnelige jobb. Dette blir på lik linje med inntreden i en ny jobb, en ny overgang. Som konstituert leder har en tilegnet seg ny erfaring og en har vært igjennom et identitetsskifte. I følge Haaland og Dale (2005) forandrer man seg når en blir leder. Man ser omgivelsene på en ny måte – det være seg organisasjonen, kollegaene eller selve virksomheten. Når en går fra fagrolle til lederrolle havner en i en situasjon en ikke alltid mestrer helt. Bildet av en selv og ens egne styrker og svakheter må endres. Sakte, men sikkert, lærer en mer om ledelse og en utvikler en større grad av trygghet i den nye rollen. På den måten vil en i følge Haaland og Dale forandre seg som person. En blir aldri den samme igjen.

”når man har vært konstituert en god del ganger og når man får litt mer erfaring på det å gå tilbake, så oppleves det ikke så vanskelig. Men de første gangene er det litt annerledes, og spesielt første gangen. Da tenker en kanskje hva de andre tenker om deg – der du ikke har fått stillingen du har vært konstituert i (det er det mange som har opplevd i sykehuset) Du har vært konstituert og andre har fått stillingen. Når du da skal gå tilbake er det vanskelig, selyfølelsen blir dårlig, hva tenker de andre om deg, men mye går på hva du selv tenker”. (Carl)

Carl opplevde også at det kom inn en ny leder i stillingen og han gikk tilbake til sin opprinnelige jobb som assisterende:

”det var ingen problem å samarbeide med den nye lederen, men mine kollegaer taklet ikke dette. De hentydet hele tiden til at de savnet meg som leder og at det var jeg som skulle hatt stillingen, - det gjorde noe med meg om person, og det gjorde helt sikkert noe med den som kom inn som leder – det er ikke like enkelt å gå tilbake da”

Det som blir klart er at når en skal reversere prosessen må en gå gjennom en ny avlæring. I dette ligger det, i følge Haaland og Dale (2005) en avlæring av sin tidligere rolle og identitet. Skal en ikke lengre fungere som leder, men som fagperson, må en ta et oppgjør med seg selv. Så lenge en agerer som leder, vil de ansatte kunne misforstå budskapet, og fortsette å forholde seg til personen som leder.

For de av våre respondenter som egentlig ønsket å fortsette som ledere medførte opphør av konstituering også bytte av arbeidssted. Dette fordi det ble vanskelig å være vanlig medarbeider i avdelingen.

Erik søkte stillingen, men fikk den ikke. ”- ble lei meg, men fikk det bra dit jeg kom”

Han var en av de som kom i den situasjonen hvor tilbakekomst til opprinnelig stiling ble vanskelig både for han og for de ansatte.

Carl filosoferer også rundt overgangen. Han mener at det er mer enn bare å slutte i en jobb:

”det er jo også rart å komme tilbake i din egen stilling, si at du har vært ute et halvår – og andre har hatt stillingen din, - da blir du vurdert på en ny måte av medarbeiderne, de sammenligner deg med den som har vært. Og det kan av og til være en ubehagelig følelse”.

For Britt og David fikk slutt på konstitueringsperioden et annet utfall. Davids konstituering opphørte og stillingen ble fast. Britt fikk sin stilling som fast leder i den avdelingen hun hadde vært konstituert. For disse to ble konstitueringsperioden en form for prøvetid. Begge erfarte at til tross for liten eller ingen opplæring hadde de i løpet av de månedene de var konstituert tilegnet seg mye kunnskap om det arbeidet funksjonen innebar. De hadde fått grep om lederrollen og var på vei inn i fordypningsfasen.(Gabarro 1985)

Vi avrundet med å spørre om de noen gang har angret på at de har vært konstituerte ledere.

Ingen av respondentene hadde angret på at de tok utfordringen og de hadde gjort det samme en gang til. Noen har til og med tatt utfordringen flere ganger.

”jeg angret nok noe når jeg satt midt oppe i det, men i ettertid gjorde jeg det ikke, det har ikke skremt meg fra å bli leder” (Erik)

Carl sier at konstitueringen både er et gode og et onde. Det kan brukes som et springbrett videre eller tilbake, han forklarer videre at man får prøvd ut om man passer som leder.

Britt kommer med følgende svar

”jeg hadde gjort det på nytt, det ligger noe der, - man har lyst til å være leder, og byr sjansen seg, så tar man den. Det er derfor man er den man er.”

Under intervjuene kommer det frem flere følelsesmessige utbrudd, og flere ser ut til å ha kommet til et punkt hvor følelsene helt tar overhånd. Når en sitter under et intervju og skal tenke retrospektivt, er det ikke alltid like lett å fremstå uberørt.

Men det mest slående med disse respondentene, er at de til tross for at de har slitt seg gjennom både en og to konstitueringsperioder, så er de like oppglødd når det gjelder lederrollen.

Konstituering ser ut til å være belastende mens det står på, men synes likevel å fremstå som en totalt sett positivt del av ens yrkeskarriere.

Jokstads undersøkelse (2007) viser at majoriteten av de hun intervjuet ville ha takket ja til en ny konstituering. Hun mener dette er fordi de til tross for usikkerhet, har tilegnet seg ferdigheter som gjør at de har begynt å fungere i rollen som leder.

5.6 Oppsummering

Kari Jokstad (2007) gir i sin avhandling bilde av et bakteppe for utøvelse av ledelse hvor bildet er den fleksible organisasjonen som gjennomgår kontinuerlige forandringer. Mot dette bakteppet beskrives lederen som en person i en nøkkelrolle med krav og forventninger i et kontinuerlig krysspress. Vi har i kapittel 2 beskrevet noe av kompleksiteten i en lederrolle, hvilke oppgaver og hvilke funksjoner denne rollen har. I tillegg beskrives denne rollen som mer motsetningsfylt enn andre roller og den er også mer utsatt for sterke sosiale og psykiske krefter.

Denne nøkkelrollen blir av ulike årsaker besatt av ansatte som i perioder beordres til/ fra stedfortredertjenester eller som blir konstituerte for kortere eller lengre tidsrom.

Årsakene til at organisasjonen velger konstituering kan være sammensatte og forskjellig, men det kan se ut som at dette blir brukt i forbindelse med langvarig sykdom eller utdanning. Det er også en tendens til å bruke konstitueringer i påvente av nyansettelse, en leder slutter og i påvente av søker og ansettelsesprosess konstitueres det midlertidig i stillingen.

Vi har i vår oppgave sett på hvordan den konstituerte lederen opplever det å være konstituert leder, i tillegg har vi sett på hva som skiller konstituering fra fast ansettelse.

I innledningen presenterte vi tre delspørsmål, hvor det første spørsmålet dreier seg om omfanget av konstituering i vår organisasjon, og de neste to tar for seg opplevelsen av konstituering og forskjellen mellom fast og konstituert leder.

1. Hvor stor er utbredelsen av konstituering

Slik vi valgte å utføre vår undersøkelse speiler resultatet en gitt dag i 2008. Dette sier ikke noe om hvor mange ledere som totalt sett har vært konstituert i et gitt tidsrom, men det gir svar på at omfanget på den aktuelle dagen var relativt stort.

Totalt 15 personer av de lederne som var tilstede var konstituert på denne aktuelle dagen, dette tilsvarer 15% av alle ledere som besvarte undersøkelsen.

I tillegg svarer 52 personer, tilsvarende 53 %, at de har vært konstituert en eller flere ganger.

Antall konstitueringer er ikke et fast format, men variabelt. Antall konstituerte ledere kan variere fra uke til uke, måned til måned.

Sykehuset Østfold HF har innført et system hvor lederlister blir oppdater hver måned, også de som er konstituerte. Dette ligger ute på sykehusets intranett sider og er tilgjengelig for alle i organisasjonen.

Siste kontrolltelling i disse listene viser at våre funn samsvarer med de tall som blir presentert i lederlistene. Det er derfor ikke noe som tyder på at det skulle være flere eller færre den aktuelle dagen vi utførte vår undersøkelse.

2. Hvordan oppleves dette av den som er konstituert

Respondentene forteller om dårlig tid til forberedelse før den nye jobben ble tiltrådt, og at det ikke ble bedre etterpå, fordi den nye arbeidssituasjonen medførte mye nytt. - De skulle lære seg alt fra å kjenne personalet til å kunne administrative rutiner. I tillegg til dette skulle de lede avdelingen. De fikk lite eller ingen oppfølging av nærmeste overordnet. Det var heller ingen selvfølge at personal- eller økonomiavdelingen fulgte opp de konstituerte, så de måtte finne frem det meste selv. Dette førte til stressreaksjoner og frustrasjon.

Alle våre respondenter forteller om lange perioder med svært høyt stressnivå. Dette ser ut til å ha sin årsak i at mandatet var uklart. De klarte heller ikke sette av tid til å utføre sine oppgaver, - de ble for tilgjengelige både for de ansatte og andre samarbeidspartnere.

Flere av respondenten hadde med seg sine opprinnelige oppgaver inn i den nye jobben, de ble dobbeltarbeidene og at det gikk utover fritid og familie.

Respondentene opplevde lengden på konstituering som lite forutsigbart, nesten alle var blitt konstituert for korte perioder, men periodene ble forlenget.

Til tross for dette sier samtlige av våre respondenter at det har kommet positive effekter ut av det å være konstituert, de hadde ikke vært der de er i dag. De har lært mye og fått større tiltro til seg selv. Konstitueringsperioden har for alle blitt springbrett videre i karrieren.

3. Hva skiller konstituering fra fast tilsetting

Vi har funnet flere områder som skiller den konstituerte leder fra en fast ansatt leder.

Forberedelse: kort eller ingen tid til forberedelse, ingen søkerperiode.

Tidsperspektivet: er uklart for den konstituerte leder. Lengden på konstitueringsperioden vil variere. Kan føre til utrygghet i forhold til hva som skjer i fremtiden.

Mandatet: er som regel uklart og det kan være vanskelig å vite hva en har ansvar for og hvilke oppgaver en skal utføre

Den første tiden: tilegnelse av ny kunnskap akselererer, men får en bråstopp når perioden opphører.

Kunnskapsbalanse: normalt sett kan en mer om faget enn om ledelse.

Drift: det er vanskelig å planlegge langsiktig eller gjøre store endringer i avdelingen, dette fordi stillingen kun er til låns. De oppgavene som blir prioritert er de en må gjøre for å holde drift i gang. ”en skal holde fortet”

Mestring: når oppgavene blir flere enn det finns ressurser til å utføre fører dette til stress og frustrasjon. Dette henger nøye sammen med de punktene som er nevnt over. Noen av oppgavene vil være enkle andre igjen mer komplekse. Den konstituerte leder befinner seg ” mellom kaos og kontroll”

Tilbake som kollega: for mange kan dette være vanskelig fordi en gjennom perioden som konstituert leder har forandret identitet og en må reversere denne. For mange blir dette umulig.

Vi har fått svar på de spørsmål vi stilte innledningsvis, men vi tror at fenomenet konstituering har flere nyanser og fasetter som ikke kommer til uttrykk her. Vi vil derfor komme med forslag til videre studier (kap 6.2).

Vår tittel på oppgaven ” Om å holde fortet” en studie av den konstituerte leders arbeidssituasjon ”mellom kaos og kontroll” gir i utgangspunktet en god beskrivelse av den konstituertes situasjon. Vi synes vår oppsummering passer godt til denne tittelen.

Vi tror også at arbeidsgiver på bakgrunn av denne undersøkelsen kan identifisere og iverksette tiltak rundt den konstituerte leder. Vi tror at bruken av konstituering fortsatt vil være en del av SØs hverdag og det kan være lønnsomt for organisasjonen å ha et opplegg som ivaretar innfasing og opplæring av denne kategori ledere.

Arbeidsgiver har det primære ansvaret for den konstituerte leder og dennes opplæring. Rådene som kommer frem i vår oppgave er verken kostbare eller kompliserte, men de vil føre til at de som blir konstituerte blir vel ivaretatt i konstitueringsperioden og det vil gi grunnlag for nye kommende ledere.

6. AVSLUTNING

Formålet ved vår studie var å finne ut hvor stor utbredelse og hvordan opplevelsen av å være konstituert leder i vår organisasjon fortoner seg. Presset på dagens ledere er stort og vanskelig og for de som er midlertidig i stillingen vil dette mulig være enda mer krevende.

Generelt sett er ikke opplæring og innfasing av nye ledere god nok og dette blir mer synlig når det gjelder konstituerte ledere. Det er ikke det samme å være en god fagperson og å være leder.

Vi har i arbeidet med oppgaven lest mye litteratur om det å være førstegangsleder og det slår oss at det finns mange fellestrekk mellom denne og den konstituerte leder.

Hvis det er noen forskjell så ligger det i at den fast ansatte lederen har hatt tid til å forberede seg i forkant og at stillingen er fast, men denne forskjellen ser ikke ut til å ha noen betydning i forhold til hvordan man opplever utøvelsen av rollen. Begge rollene opplever uforutsigbarhet, utilstrekkelighet, lite opplæring og oppfølging fra overordnet leder og begge ser ut til å oppleve stress i forbindelse med utøvelsen, fordi ressursene er for knappe.

Vi har fått bekreftet mye av de vi antok var spesielt med konstituering, men vi har også gjenoppdaget det positive ved å være konstituert. Vår retrospektive tenkning har nok medført at vi bare har sett det negative og det som er vanskelig med å være i en slik situasjon.

At konstitueringsperioden gir nye muligheter og at det kan være et springbrett til nye og spennende oppgaver har for oss gått litt i glemmeboken. Vi har på en måte glemt at våre egne konstitueringer har vært våre springbrett til videre yrkeskarriere og det har vært nytting å bli minnet om dette.

Sykehuset Østfold HF er i disse dager i ferd med å ansette ny Administrerende direktør.

Sykehuset har i en periode på sju måneder hatt konstituert Administrerende direktør. Vi har vært så heldig og fått en samtale med Irene Dahl Andersen rundt det å være konstituert og hvilke utfordringer organisasjonen har vedrørende dette. I følge henne er konstituering en alvorlig sak og arbeidsgiver må ha en bevisst holdning til når og hvorfor man konstituerer. Hun sier videre at hun kjenner seg igjen i den beskrivelsen respondentene gir i forhold til å være konstituert. Hun påpeker at den perioden hun har vært konstituert har gjort noe med henne personlig samtidig som hun ser at

det har gjort noe med den personen som har vært konstituert i hennes opprinnelige stilling. Hun kommer spesielt inn på tema rundt tilbakekomst og er derfor glad for den avgjørelsen hun i sin tid tok da hun konstituerte en som i disse dager går av med pensjon.

6.1 Forslag til utviklings- og forbedringstiltak

Alle respondentene kom med råd både til arbeidsgiver og til den som blir konstituert.

Råd til organisasjonen og de som er fast ansatte ledere: Lær opp stedfortreder. Ta de med i driften av avdelingen. Ta de med på møter som avholdes. Diskuter drift og planlegg sammen. Ha gjerne faste ukentlige møter. Send assisterende / stedfortreder på kurs

Råd til assisterende/ stedfortreder: Sett deg inn i driften av avdelingen. Diskuter drift med din leder. Vær ”pågående”. Be om å få delta på kurs i tillegg til møter som vedrører drift.

Råd til den konstituerte: Ikke vær redd for å søke råd. Etterspør forventninger, oppgaver og tidsperspektiv.

Sykehuset Østfold HF har de senere årene jobbet mye med opplæring og utvikling av ledere. De har eget opplæringsprogram og i tillegg er det kommet et stående tilbud fra HR – seksjonen om workshop. Vårt råd til vår egen organisasjon er å trekke stedfortredere inn i en del av dette tilbudet slik at disse er i stand til å overta på kort varsel. I tillegg er det viktig at stedfortrederne blir en del av driften i avdelingen. De kan ha ansvar for medarbeidersamtaler og lignende.

I tillegg bør organisasjonen ha et bevisst forhold til når og hvorfor en ser seg nødt til å konstituere da vi mener at dette kan få konsekvenser for den som blir konstituert. Det er ikke alle som takler en slik midlertidig jobb og det kan være vanskelig å gå tilbake som kollega.

6.2 Forslag til videre studier

I vår studie tar vi for oss de som har vært konstituerte og har fortsatt videre som leder.

Et interessant forskningsområde kan være de som har vært konstituert og funnet ut at de ikke vil fortsette videre som leder. Har det vært noe med den gitte situasjonen som har medført dette?

Et annet mulig område kan være avdelinger som har hatt mange konstituerte ledere. Har dette påvirket de ansatte og deres muligheter til faglig utvikling og trivsel? Er utviklingssamtaler og lignende satt på vent fordi det ikke er mulig å følge opp?

Det kunne også ha vært interessant å se det hele fra et overordnet perspektiv. Er organisasjonen tjent med å ha mange konstituerte? Hvordan ser det økonomiske perspektivet ut for de gjeldende avdelingene? Er sykefraværet høyere i slike avdelinger? Eller kan en se dette som en måte å rekruttere nye ledere i organisasjonen?

”Etter å ha vært konstituert en stund ble stillingen utlyst, og jeg kunne tenke meg stillingen, så jeg valgte å søke. Det som ikke var i mine tanker, var at en god kollega også søkte, og vi var de eneste søkerne. Det ble veldig vanskelig for oss begge. Vi hadde begge lyst på samme jobb, begge var godt kvalifiserte, men bare en av oss kunne få den. Det var mange tanker som slo meg den tiden, jeg kunne være den som trakk det korteste strå, og som måtte gå tilbake til opprinnelig stilling. Hva ville det gjøre med meg, og hva ville andre tenke om det? Hvor skuffet ville jeg bli, og ville det bli vanskelig å forholde seg til en eventuelt ny leder i form av en god kollega i den posisjonen? Jo mer jeg tenkte – desto mere klar ble jeg på at jeg ville ha jobben...”

7. REFERANSER

- Andersen, Svein S. (2003). Casestudier og generalisering Forskningsstrategi og design. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2. oppl.
- Arbeidsmiljøloven (aml). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. LOV 2005-06-17 nr 62
- Birkeland, Louise (2001). Pedagogiske erobringer. Oslo: Pedagogisk Forum 2 oppl.
- Blåka, Gunnhild og Cathrine Filstad (2007). Læring i helseorganisasjoner. Oslo: J W Cappelens forlag AS
- Colbjørnsen, Tom (2004). Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke A/S
- Colbjørnsen, Tom, Irmelin Drake & Willy Haukedal (2001). Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Dale, Frode og Frode H. Haaland (2005). Utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere. Oslo: De gode hjelperne
- Dale, Frode og Frode H. Haaland (2006). Å være ny som leder – for første, andre -...og n'te gang! Ansvars forhold og læringsaktiviteter i lederskifter. Oslo: De gode hjelperne
- En bedre organisert politi- og lensmannsetat. Oslo: Justis- og politidepartementet, (NOU 1999:10)
- Gabarro, John J. (1985). When a new manager takes charge. I: Harvard business review. Vol. 1985 nr. May-June, s.110-123
- Haukedal, Willy (2005). Arbeids og lederpsykologi. Oslo: Cappelens akademiske forlag 7 utg.
- Haaland, Frode H og Frode Dale (2005). På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Haaland, Frode H og Frode Dale (2005). Lederutviklingens startpunkt: Å bli leder for første gang. URL: <http://www.sivil.no/magma/2005/05/0112.html> (Lesedato: 21.04.09)
- Hellesøy, Odd (2002). Stress og mestring hos ledere. I: Skogstad, Anders og Ståle Einarsen (red.). Ledelse på godt og vondt. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Hoque, Kim & Ian Kirkpatrick (2003). "Non-standard employment in the management and professional workforce. I: Work, employment and society. Vol.17 nr 4 December 2003, s. 667-689
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget 2.utgave
- Jakobsen, Cathrine Filstad (2003). Nyansatte i organisasjoner - Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering. Oslo: Abstrakt forlag AS

Jokstad, Kari (2007). Blomst på bar kvist. En undersøkelse av konstituerte ledes arbeidsvilkår i Drammen kommune. Halden: Høgskolen i Østfold, Avd. for økonomi, språk og samfunnsfag

Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget 3 utgave

Lystad, Anne (1995) Håndbok i konflikthåndtering med eksempler fra helsevesenet
Larvik: Forlaget Sykepleien 1995

Makt og demokrati – sluttrapport fra makt og demokratiutredningen. Oslo: Fornyings- og administrasjonsdepartementet (NOU 2003:19)

Personopplysningsloven. Lov om behandling av personopplysninger. LOV-2000-04-14-31

Repstad, Pål (2004). Mellom nærhet og distanse. Oslo: Universitetsforlaget 4.opplag

Solberg, Anne Kristine (1995). Ledelse - på kvinners vis? : kvinnelig lederskap i omsorgssektoren
Oslo: Kommuneforlaget

Spurkeland, Jan (2005). Relasjonskompetanse. Oslo: Universitetsforlaget

Strand, Torodd (2004). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget 4 utgave

Statens personalhåndbok 2009, Oslo: Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Watkins, Michael (2005). *De første 90 dagene - Gode strategier for nye ledere på alle nivåer*
Trondheim: N.W. Damm & søn AS

Aagaard, Erik C. og Nina Melsom (2006). Bedriftens personalhåndbok: rett og plikt i arbeidsforhold. Oslo: Gyldendal Akademisk

Vedlegg 1: Forundersøkelse til masteravhandling om konstituering

FORUNDERSØKELSE TIL MASTERAVHANDLING OM KONSTITUERING

Vi – Lisbeth Nicolaysen og Sissel Hagen skal skrive Masteroppgave i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Denne vil omhandle konstituering av ledere.

I denne sammenheng er vi ute etter informanter til bruk i spørreundersøkelsen som skal gjennomføres høsten 2008.

Navn:	Nåværende avdeling:	Nåværende stilling:
Konstituert:	Antall ganger:	Hvor lenge:
	I samme avdeling?:	Evt merknad:
Kan vi kontakte deg ang. intervju?	Vet du om andre konstituerte: Hvem/ hvor?:	

Tusen takk for at du vil hjelpe oss i gang!

Hilsen Lisbeth og Sissel

Vedlegg 2: Spørreskjema Masteravhandling: Konstituering



Spørreskjema Masteravhandling: Konstituering

Dette er en anonym undersøkelse, men hvis du kunne tenke deg å stille opp i et intervju ang. konstituering – ber vi deg om å oppgi navn og din nåværende avdeling på tilleggsskjema.

1. Er du konstituert i din nåværende lederstilling: Ja Nei
2. Hvor mange ganger har du vært konstituert? ganger
3. Forrige gang du var konstituert, omtrent hvor lenge? mnd
4. Forrige gang du ble konstituert, hva var årsak: Vikariat Vakant stilling
5. Hadde du ledererfaring første gangen du ble konstituert? Ja Nei
6. Første gang du ble konstituert var det i din opprinnelige avdeling: Ja Nei
7. Har du noengang søkt en stilling du var konstituert i? Ja Nei
8. Fikk du denne stillingen? Ja Nei
9. For meg er det lettere å være konstituert enn å ha fast lederstilling.

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig/ uenig	Delvis uenig	Helt uenig
	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Første gang jeg ble konstituert svarte jeg ja fordi jeg hadde lyst på en ny utfordring

	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------
11. Første gang jeg ble konstituert svarte jeg ja fordi jeg følte meg smigret

	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------
12. Når jeg er konstituert er det vanskelig å vite hva jeg skal gripe fatt i, og hva jeg skal la ligge i påvente av ny fast leder

	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------
13. Forventningene fra min nærmeste overordnede er uklare

	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------
14. Forventningene fra mine medarbeidere er uklare

	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------
15. Kan du med ett ord beskrive det å være konstituert leder:

Tusen takk for at du tar deg tid til å besvare dette skjema.
Fredrikstad 170408

Med hilsen
Lisbeth Nicolaysen og Sissel K Hagen

Vedlegg 2.1: Forespørsel om intervju

Jeg kunne tenke meg å stille opp til intervju i forbindelse med masteroppgaven om konstituering.

.....
Navn / stilling

.....
Telefon

**Intervjuene vil bli foretatt i august/ september dette år.
Vi ringer og avtaler tid.
Tusen takk for at vi får bruke litt av din tid.**

**Med vennlig hilsen
Sissel og Lisbeth**

Vedlegg 3: Ledelse i Sykehuset Østfold

Sykehuset Østfold HF Ledelse i Sykehuset Østfold

Felles SØ

[]

[]

Gjelder fra: 26.02.2009 Utgave: 5.00 Dokumentnr: F/2-01

Utarbeidet av:
administrasjonssjef Vigdis Velgaard

Godkjent av:
Kst.adm.dir Irene Dahl Andersen

Uoffisiell utskrift er kun gyldig på utskriftsdato 02.07.2009

Formål:

Sikre at ansatte er kjent med hva ledelse innebærer i Sykehuset Østfold.

Gjelder for Sykehuset Østfold.

Ledelse i Sykehuset Østfold er å:

- bidra positivt til sykehusets resultatoppnåelse, basert på avtale med Helse Sør-Øst RHF, protokoller fra foretaksmøter, strategisk fokus og andre relevante styringsdokument.
- skape resultater gjennom seg selv og andre. Dette innebærer å sette mål, legge til rette, vurdere, motivere og korrigere egen og andres adferd
- inspirere til nytenkning og fremme utvikling
- skape vekst hos medarbeidere
- være rollemodell og ta helhetlig ansvar

Mål

Ledere:

- utarbeider mål i samsvar med nasjonale, regionale og lokale føringer
- tar ansvar og opptrer lojalt i forhold til rammebetingelser og linjeledelsen
- delegerer oppgaver til medarbeiderne og følger opp resultater
- er tilgjengelige for medarbeiderne
- stiller de samme krav til seg selv som til medarbeiderne
- stimulerer til nytenkning og innsats

Definisjon

- En leder er en person som:
 - har rett til å pålegge medarbeidere oppgaver slik at det er mulig for dem å bidra til å oppnå sykehusets mål gjennom engasjement, motivasjon og forpliktelse
 - sørger for at ansvar og myndighet blir bestemt, dokumentert og kommunisert i organisasjonen ved hjelp av funksjons- og arbeidsbeskrivelser, jamfør dokument mal for funksjons- og arbeidsbeskrivelse
 - som har budsjettansvar, resultatansvar og personellansvar
 - som har et helhetlig ansvar for enhetens måloppnåelse

Ansvar og myndighet

Ansvar beskriver de rollene en person forventes å fylle i en organisasjon. Ansvar betyr at man kan bli stilt til ansvar og utsatt for sanksjoner.

Myndighet angir en persons fullmakter i den/de rolle(ne) personen er tildelt i en organisasjon. Myndighet er rett til å bestemme. Myndighet skal følge ansvar.

Vedlegg 3 side 2:

Referanser

[E/2-20](#)

Mal for funksjons- og arbeidsbeskrivelse. Sykehuset Østfold

-

Ledelse i Sykehuset Østfold HF (fra enhetlig – todelt ledelse til en leder). Rapport 19.03.2003
Rapport om lederprogram i Sykehuset Østfold HF 2003.

Slutt på prosedyren

Vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguide til Masteroppgave: ” OM Å HOLDE FORTET”

Hvor stor er utbredelsen og hva skiller konstituering fra fast tilsetting, og hvordan oppleves det av den som er konstituert?

Denne guiden skal lede oss igjennom prosessen rundt konstituering – både den menneskelige og den organisatoriske delen.

Kan du tenke tilbake på siste gang du var konstituert Kan du dele opplevelsen av konstitueringsperioden med oss?

Fakta/bakgrunn		Stilling før Ledererfaring fra før? Hvorfor det ble konstituert i stilling?
Før tiltredelse		Hvorfor ble du valgt? Forberedelser før tiltredelse? Avlæring fra medarbeider til leder nivå Mandat til den konstituerte stillingen
Konstituerings- perioden	Første ukene Etter hvert Ved avslutningen	Opplevelsen av møtet med medarbeidere Samarbeidet med sjefen, Samarbeid med medarbeiderne Opplæring, veiledning, feedback? Personlige relasjoner Roller og identitet Personlig makt/ ledermakt Tilgjengelighet7 prioritering / stress
Neste stilling	Tilbake til forrige stilling? eller inn i ny	Tilbakekomsten? Avlæring fra ledergjerning – gå tilbake til opprinnelig stilling Tapsfølelse?
Oppsummering/ synspunkter		Forskjell konstituert/fast? Råd til andre?

Vedlegg 5: Søknad om forskning i egen organisasjon

Til Administrerende direktør
Leiv Kvale

Fredrikstad 12.02.08

Forespørsel om å gjennomføre en empirisk undersøkelse i forbindelse med masterstudium i organisasjon og ledelse.

Vi er studenter ved masterstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Studieprogrammet er et tverrfaglig deltidsstudium på 120 studiepoeng. Vi er nå i gang med tredje året, hvor vi for fullt planlegger gjennomføringen av vår masteroppgave.

Temaet for vår oppgave er konstituering. Vi ønsker å se på konstituering av ledere i vår organisasjon, omfang og konsekvenser, både for de konstituerte og for de avdelingene som har konstituert leder.

Vi har selv vært konstituerte ledere i Sykehuset Østfold, og kjent på kroppen hvordan det er å være ledere i store hektiske avdelinger hvor tiden ikke alltid strekker til. Helt fra vi ble konstituert leder for første gang har vi også vært opptatt av prosessen rundt, og ikke minst hva som skjer med den personen som blir leder.

I tillegg har vi begge en formening om at en konstituering ikke bare ”rammer” den som blir konstituert, men også hele avdelingen. Hva skjer med arbeidsmiljøet i en avdeling som rammes av hyppige lederskifter.

I den forbindelse ønsker vi:

- 1) Tillatelse til å dele ut spørreskjema på lederdagen 18/4 2008 hvor hovedagenda er: hvor mange har vært eller er konstituerte og lengden på konstitueringen. Perspektiv: innenfor de siste fem år. (se vedlagt spørreskjema)
- 2) Tillatelse til å gå ut i avdelinger og intervjuere ledere som sier seg villig til å stille til intervju.
- 3) Tillatelse til å dele ut spørreskjema på avdelinger som har hatt konstituerte ledere.

Punktene 2 og 3 ønskes gjennomført i august/ september 2008. Dette fordi vi har et ønske om å avlevere avhandlingen til jul dette året. (intervjuguiden til disse to punktene er ikke utarbeidet – men sendes straks de er klare- medio juni)

Alle opplysninger som kommer frem i forbindelse med spørreundersøkelsen og intervju vil bli behandlet konfidensielt, og anonymisering vil bli ivaretatt.

Med vennlig hilsen

Lisbeth Nicolaysen og Sissel K Hagen

Vedlegg 6: Tillatelse til forskning i egen organisasjon



Internt notat

Side 1 av 1

Vår dato
27.02.2008

Filnavn (Intern sone): I:\Stab\Linda\2008\Kvale\Sissel Hagen.doc

Til

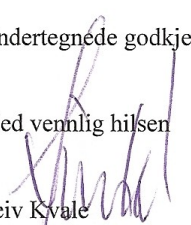
Sissel Hagen
Avdeling 3 Akuttmottakene
Boks 35, SØF

Søknad om forskning i egen organisasjon

Det vises til e-post av 12.02.2008 med forespørsel om forskning i egen organisasjon.

Undertegnede godkjenner forskning i egen organisasjon, og lykke til med studien.

Med vennlig hilsen


Leiv Kvale
adm. direktør

Postadresse
Sykehuset Østfold HF
Sykehusledelsen
Postboks 16, 1603 Fredrikstad

Besøksadresse
Welhavens gate 2
Fredrikstad
Org.nr.
NO 983 971 768 MVA

Telefon
69 86 00 10

Telefaks

E-postadresse
postmottak@so-hf.no

Internett
www.sykehuset-ostfold.no