

Er det forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor i Norge?

En kvalitativ studie av sykehus og barnehageledere i offentlig og privat sektor

Sharjeel Ahmad



Masteroppgave i Statsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2019

Antall ord: 32 020

Er det forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor i Norge?

En kvalitativ studie av sykehus og barnehageledere i offentlig og privat sektor.

© Sharjeel Ahmad

2019

Ledelse i offentlig og privat sektor

Sharjeel Ahmad

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Grafisk senter Oslo

Sammendrag

Innenfor ledelseslitteraturen har det lenge vært uenighet blant forskere rundt skillet mellom offentlig og privat ledelse. Noen forskere argumenterer for at man bør adskille mellom offentlig og privat ledelse, da omgivelsene, utfordringene og betingelsene er veldig forskjellig fra offentlig til privat sektor, mens andre forskere mener at en leder møter på de samme type utfordringene, uavhengig av om det er offentlig eller privat sektor. Denne oppgaven går i dybden på diskusjonen og bruker sykehusledelse og barnehageledelse for å besvare spørsmålet i norsk kontekst.

Det teoretiske rammeverket som blir brukt for denne oppgaven består hovedsakelig av ledelsesteori innenfor offentlig og privat sektor. Oppgaven tar utgangspunkt i kvalitativ metode og benytter kvalitativt semi-strukturert forskningsintervju for datainnsamlingsprosessen. Problemstillingene blir i hovedsak besvart på grunnlag av empiriske data fra 11 semi-strukturerte dybdeintervjuer fordelt på syv sykehusledere og fire barnehageledere fra både offentlig og privat sektor.

Resultat av empiri viser at det er flere generelle omgivelser og utfordringer ledere fra både offentlig og privat sektor står ovenfor, slik som omgivelser knyttet til lovverk og utfordringer knyttet til personalledelse. Deretter kommer det store forskjeller på omgivelsene som til gjengjeld fører til at noen av utfordringene lederne står ovenfor også blir annerledes. Politisk innflytelse fra kommunen er en omgivelse offentlige ledere må ta hensyn til og noe som fører til at utfordringene offentlige ledere står ovenfor også inkluderer politisk involvering fra kommunen. Ledere fra private organisasjoner blir ikke i like stor grad påvirket av politisk innflytelse fra kommunen og dette er heller ikke en utfordring de står ovenfor i arbeidshverdagen.

Selv om det er flere likheter er det også viktige forskjeller mellom ledere i offentlig sektor sammenlignet med private ledere. Det er også forskjell på hvor mye autonomi og metodefrihet for ledere innenfor offentlig sektor, noe som betyr at ikke alle offentlige organisasjoner er like.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært en ekstremt tungvint til tider og samtidig lærerik og gøy prosess. Det å sette seg i forskerrollen har gitt meg større respekt og forståelse for den gode og viktige jobben akademikere gjør i verden. Mange fortjener å bli takket for at jeg nå er ferdig med oppgaven. Aller først vil jeg takke min veileder, Tobias Bach. Uten alt ditt innspill, veiledning og forståelse hadde jeg aldri klart å levere en oppgave jeg er veldig fornøyd med på normert tid. Du gjorde mye mer enn det som er forventet av veiledere, og til det kan jeg bare si tusen takk!

Jeg vil også takke alle informantene som stilte opp til intervju. Jeg har lært så utrolig mye fra samtalene med dere. Tusen takk for at dere brukte tid av den hektiske hverdagen deres for en student.

Samtidig ønsker jeg også å takke min gode venn Daniar Ramak. Du har stått ved min side før studiene begynte og nå fullfører vi en mastergrad sammen, hver for oss. De siste årene, og særlig de siste to årene har vi gått på et eventyr fylt med personlig og akademisk utvikling. Våre minner vil forbli hos oss for alltid.

Aller sist, men ikke minst så vil jeg både takke og dedikere denne masteroppgaven til mine søsken, Adeel Ahmad, Shehroze Ahmad og Sohail Ahmad og foreldrene mine, Nazia Kanwal og Basharat Ahmad. Pappa, det å komme fra ingen utdanning selv førte til at du og mamma gjorde alt i deres makt for at barna deres aldri trengte å oppleve smerten av å være analfabet. Jeg håper å gjøre dere stolte for all deres innsats og tid på oss søsken. Denne mastergraden er bare begynnelsen av min dedikasjon til hvor flotte dere er og jeg håper å aldri slutte å dedikere enhver milepæl i livet mitt til dere. Tusen takk for alt dere har gjort for meg.

Eventuelle feil og mangler i oppgaven er mitt ansvar alene.

Blindern, 21.05.2019,

Sharjeel Ahmad

Antall ord i oppgaven: 35.135. Antall ord ekskludert litteraturliste og vedlegg: 32.020.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Avgrensning	2
1.2 Oppgaven overordnede og underordnede problemstillinger	2
2. Litteraturgjennomgang og teoretisk rammeverk	4
2.1 Debatten rundt ledelse i privat og offentlig sektor	4
2.1.1 Tidligere forskning på ledelse i privat og offentlig sektor	5
2.2 New Public Management	6
2.2.1 Blanding av de ulike sektorene og NPM sin effekt på ledelse	7
2.3 Ledelse i offentlige organisasjoner	9
2.3.1 Målstyring fra myndigheten ovenfor offentlige ledere	10
2.4 Ledelse i privat sektor	11
2.5 Likheter og forskjeller mellom ledelse i offentlig og privat sektor	12
2.5.1 Individuell oppfølging	13
2.5.2 Rollemodell og motivasjonsfaktor for underordnede	14
2.6 Omgivelsenes effekt på ledelse	14
2.6.1 Forskjell på omgivelser for offentlige og private ledere	15
2.7 Forventning av funn	15
3. Forskjeller mellom privat og offentlig sektor	17
3.1 Offentlige og private sykehus i Norge	17
3.2 Offentlige og private barnehager i Norge	18
4. Forskningsdesign og metode	20
4.1 Kvalitativ forskningsmetode	20
4.2 Forskningsdesign	21
4.2.1 Fenomenologisk perspektiv	22
4.2.2: Tabell av forskningsprosessens tre faser	23
4.3 Forskningsintervju	24
4.3.1 Utvalg av informanter	24
4.4 Semi-strukturert intervjudesign	26
4.5 Intervjuguide	29
4.5.1 Intervjuguide for masteroppgaven	30
4.6 Innsamling av datamaterialet i kvalitative studier	31

4.6.1 Innsamling av datamaterialet i dette studiet.....	32
4.7 Relasjon mellom forsker og informanter	33
4.7.1 Møte med informantene og intervjuprosessen	34
4.8 Kvaliteten til datamaterialet	34
4.8.1 Reliabilitet.....	34
4.8.2 Validitet.....	35
4.9 Etikk	37
5. Presentasjon av funn.....	38
5.1 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for sykehusledere i offentlig sektor	38
5.1.1 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for sykehusledere i privat sektor	40
5.2 Omgivelser, betingelser og rammevilkårs effekt på offentlig sykehusledere	42
5.2.1 Omgivelser, betingelser og rammevilkårs effekt på privat sykehusledere	44
5.3 Utfordringer sykehusledere fra offentlig sektor står ovenfor og må håndtere	47
5.3.1 Utfordringer sykehusledere fra privat sektor står ovenfor og må håndtere	50
5.5 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for barnehageledere i offentlig sektor	53
5.5.1 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for barnehageledere i privat sektor.....	55
5.6.1 Utfordringer og omgivelser barnehageledere fra offentligsektor må forholde seg til 58	
5.6.1 Utfordringer og omgivelser barnehageledere fra privat sektor må forholde seg til....	60
6. Diskusjon og analyse.....	64
6.1 Identiske arbeidsoppgaver og rutiner for sykehusledere.....	64
6.2 Omgivelser, betingelser og rammevilkår sykehusledere må forholde seg til	65
6.3 Flere likheter og samtidig store forskjeller på utfordringene sykehusledere møter.....	67
6.4 Nærmest identiske arbeidsoppgaver og rutiner for barnehageledere.....	70
6.5 Ulike omgivelser fører til annerledes utfordringer barnehageledere står ovenfor	72
6.6 Omgivelsers effekt på utfordringene sykehus og barnehageledere står ovenfor	74
7. Konklusjon.....	77
Vedlegg 1, intervjuguide for barnehageledere	85
Vedlegg 2, intervjuguide sykehusledere.....	89
Vedlegg 3: Informantbrev	93

1. Innledning

Ledelse har vært et sentralt tema i offentlig politikk, mediene og faglitteraturen de siste tiårene. Særlig med utviklingen av New Public Management¹ på 1970-tallet har det blitt lagt mer vekt på viktigheten av ledere for hvordan en organisasjon presterer. Innenfor ledelseslitteraturen har det vært flere debatter på forskjellen mellom ledere i privat og offentlig sektor og om man bør adskille mellom offentlig og privat ledelse eller om ledelse på generell basis er likt, uavhengig av hvilken sektor man jobber i.

Fagdebatten rundt ledelse er omdiskutert og det finnes mye uenighet om ledelse i privat og offentlig sektor kan anses for å være lik hverandre eller ikke. Likheter og forskjeller mellom ledelse i privat og offentlig sektor har ofte blitt debattert i litteraturen om offentlig administrasjon, politikk og økonomi. Forskeren Sayre argumenterer for at privat og offentlig ledelse er like i alle uviktige aspekter (Sayre 1953). Allison videreutviklet konseptet til Sayre og argumenterer for at man bør adskille privat og offentlig ledelse, siden omgivelsene, arbeidsoppgavene og mål vil være annerledes fra privat til offentlig sektor og at kunnskapen og erfaring en leder har fra en sektor ikke kan overføres til den andre (Allison 1979). Ifølge Boyne derimot er utsagnet til Sayre ikke støttet av empirisk forskning og argumenterer for at ledere fra privat og offentlig sektor kan lære fra hverandre og at kunnskapen er overførbart i tvers av sektorene (Boyne 2002).

Skillet mellom offentlig og privat ledelse er viktig både i samfunnsvitenskapen og hvordan politikk blir utført i praksis. Det er mange fagfelter og disipliner som har gitt innspill for å bedre forstå skillet og likheter mellom offentlig og privat sektor. Innenfor organisasjonsteori og lederskapsforskning har det vært en tendens til å utviske skillet mellom offentlig og privat ledelse, mens det har vært motsatt innenfor fagdisiplinen offentlig administrasjon, hvor statsvitenskap har vært toneangivende (Byrkjeflot, 2008).

En ting som er klart når det kommer til ledelseslitteraturen og de ulike fagdisiplinene er at det er svært omstridt blant forskeres mening på ledelse i offentlig og privat sektor. Det finnes flere forskere som hevder at ledelse i privat og offentlig sektor er to helt forskjellige former for ledelse og at kunnskap fra en sektor ikke kan overføres til den andre. Det finnes også andre forskere som hevder at ledelse i privat og offentlig sektor går på mye av det samme,

¹ Herunder omtalt som NPM

selv om omgivelsene kan være forskjellige og at kunnskap en leder tilegner fra en sektor kan overføres til den andre. Ifølge dem kan ledere fra både privat og offentlig sektor lære mye fra hverandre.

Med hensyn til det jeg har nevnt ovenfor vil jeg aller først i denne oppgaven avgrense oppgaven etterfulgt av å presentere problemstillingen jeg forsøker å svare på. Deretter vil jeg gå grundigere inn og redegjøre for teori rundt ledelse i privat og offentlig sektor. Senere i oppgaven vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen som blir brukt i oppgaven. Når det er gjort vil jeg presentere empirien i oppgaven og deretter analysere det empiriske grunnlaget i lys av det teoretiske rammeverket for oppgaven. Avslutningsvis vil jeg konkludere oppgaven og henvise til litteraturlisten.

1.1 Avgrensing

Det at det er så omstridt og ulike meninger blant forskere i ledelseslitteraturen rundt privat og offentlig ledelse, er en av årsakene til at jeg vil nå utføre en studie om ledelse i privat og offentlig sektor. Dette er for å bedre kunne forstå og belyse situasjonen. Jeg har da valgt å avgrense meg til kun sykehus og barnehageledelse, da det er svært lite forskning innenfor dette feltet i Norge. Samtidig har caseutvalget vært påvirket av å ha organisasjoner som har like oppgaver fra offentlig og privat sektor for å kontrollere for effekter av ulike typer oppgaver på ledelse. Jeg vil ikke gå i dybden på generelle ledelsesteorier, men heller gå i dybden på omgivelsenes effekt på ledere i offentlig og privat sektor og hvilke utfordringer de står ovenfor.

1.2 Oppgaven overordnede og underordnede problemstillinger

Problemstillingen denne oppgaven ønsker å belyse lyder slik «*Er det forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor i Norge?*». Jeg vil besvare denne problemstillingen ved å sammenligne sykehusledelse og barnehageledelse i henholdsvis offentlig og privat sektor.

Underproblemstilling:

Siden problemstillingen i denne oppgaven er bred har jeg også valgt å ta med noen spesifikke underproblemstillinger i oppgaven som vil hjelpe meg å bedre besvare og belyse problemstillingen.

Min første underproblemstilling lyder slik «*Hvilket omgivelser og utfordringer må disse lederne forholde seg til?*»

Den andre underproblemstillingen jeg vil forsøke å belyse lyder slik «*Er det forskjell på omgivelser og utfordringer sykehusledere og barnehageledere møter i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor?*»

Videre vil jeg nå først ta en litteraturgjennomgang av tidligere forskning innenfor ledelse og deretter redegjøre for det teoretiske rammeverket som blir brukt for denne oppgaven.

2. Litteraturgjennomgang og teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg aller først ta for meg en litteraturgjennomgang av tidligere forskning som er gjort innenfor ledelsesfeltet etterfulgt av å gjøre rede for det teoretiske rammeverket som blir brukt for denne oppgaven. Deretter vil jeg redegjøre for offentlig og privat ledelse, teoretiske likheter, forskjeller og omgivelsenes effekt på ledelse. Kapittelet blir avsluttet med å presentere forventninger av funn basert på det teoretiske grunnlaget.

2.1 Debatten rundt ledelse i privat og offentlig sektor

Som temaet om ledelse har utviklet seg i løpet av de siste tiårene har flere forskere tatt en interesse i hvorvidt offentlig ledelse skiller seg fra ledelse i andre stillinger, slik som private bedriftsorganisasjoner. Alle stater står ovenfor avgjørelser rundt hvilken rolle og form den private og offentlige sektoren skal ha i staten. Spørsmål slik som hvilken sektor som skal ta for seg de forskjellige arbeidsoppgavene innad i samfunnet er viktig for hvordan landet vil operere. Likheter og forskjeller mellom ledelse i de to ulike sektorene er svært viktig å være klar over for slike avgjørelser (Rainey og Chun, 2007).

Jeg vil bruke definisjonen til Mintzberg (1973) når det kommer til offentlige organisasjoner. Offentlige organisasjoner kan ifølge Mintzberg beskrives som et profesjonelt byråkrati. Innenfor et profesjonelt byråkrati er kunnskapen og ferdigheten til de ansatte hoved kapitalen til organisasjonen og er vital for suksessen til organisasjonen. Innenfor profesjonelt byråkrati skal ansatte ha en viss grad av selvstendighet til å fatte egne beslutninger, da de besitter kunnskapskapitalen til å ta disse avgjørelsene. Med private organisasjoner mener jeg alle bedrifter i privat eie og alle ideelle organisasjoner. Disse organisasjonene skiller seg fra offentlig sektor, som er statsforvaltningen og kommuneforvaltningen.

De siste tiårene, sammen med utviklingen av NPM² har det utviklet seg en verdensomfattende trend med privatisering av statlige aktiviteter og statseide foretak. Trenden har som premiss at organisasjoner og tjenester forvaltet i offentlig sektor skiller seg sterkt fra de som forvaltes privat. Videre forutsetter denne trenden som oftest at de offentlige forvaltningene opererer mindre lønnsomt og effektivt enn privateide forvaltninger og at ved å privatisere offentlige foretak så vil man rette på dette. Privatiseringsbevegelsen har involvert beslutninger tatt av stater til flere trillioner kroner og spørsmålet om privat og offentlig ledelse er forskjellig har

² NPM vil bli redegjort for i et eget delkapittel etter litteraturgjennomgangen.

spilt en avgjørende rolle i denne avgjørelsen. Trenden og debatten rundt privatisering og effektivisering har vært blant de viktigste utviklingene innenfor ledelse de siste tiårene (Rainey og Chun, 2007).

2.1.1 Tidligere forskning på ledelse i privat og offentlig sektor

Det er gjort mye tidligere forskning på ledelse, hovedsakelig forskning på ledelse i privat sektor, mens det til mindre grad har blitt forsket på ledelse innenfor offentlig sektor (Fairholm, 2004). Dette kan virke overraskende da statlige organisasjoner har flere sentrale roller, men fremdeles har fått mindre oppmerksomhet.

Enkelte forskere, slik som Dahlstrøm og Laupente (2009), Allison (1979) og Moon (2000) argumenterer for at man bør adskille mellom ledelse i privat og offentlig sektor da mål, omgivelser, betingelsene lederen operer under er svært annerledes fra privat til offentlig sektor. På den andre siden av debatten har vi forskere slik som Boyne (2002), Simon (1991), Rainey og Chun (2007) som argumenterer for at skille mellom privat og offentlig ledelse ikke er stort og at ledere generelt vil møte på de samme utfordringene, uavhengig av hvilken sektor lederen jobber i. Videre argumenterer Rainey og Chun (2007) for at det er vanskelig for forskere å finne kriterier som tydelig skiller mellom ledelse i privat og offentlig sektor. Selv om man skiller mellom ledelse i de to ulike sektorene så beviser ikke det at viktige forskjeller mellom dem faktisk eksisterer.

Moon (2000) fant under sin studie om ledere at ledere i offentlig sektor tyder på å ha lavere forpliktelser til organisasjonen når det kommer til å utføre ekstra innsats for organisasjonen de jobber for, mens ledere innenfor privat sektor er villig til å by mer av seg selv for sin organisasjon. Studiet gjort av Boyne (2002) tyder derimot på at offentlige ledere har sterkere verdier for å kunne tjene samfunnet. Videre forklarer Boyne at ledere i offentlig sektor ikke alltid er villig til å yte det lille ekstra og vil helst unngå å jobbe overtid siden det i offentlig sektor finnes en svak kobling mellom økt ytelse og individuelle belønninger for sitt arbeid, noe som er en motsetning fra hva man finner i privat sektor (Pollit, 2003). En studie utført av Rainey (1983) fant derimot ingen forskjell mellom forpliktelse til å jobbe ekstra for organisasjonen mellom privat og offentlig sektor.

Andre studier, slik som studiet gjort av Houston (2000) har vist at ledere i privat sektor verdsetter økonomisk belønning høyere enn i offentlig sektor og at motivasjonen til både ansatte og ledere er mindre i offentlig sektor enn i privat (Buelens og Van de Broeck, 2007).

Forskeren Baldwin (1987 og 1991) kom frem til andre konklusjoner i sin studie, hvor han konkluderer at motivasjonen mellom privat og offentlig sektor er det samme. Videre kommer Baldwin frem til at det er tre hovedforskjeller mellom organisasjoner i privat og offentlig sektor. Det er blant annet mer tvetydige målsetninger i offentlige organisasjoner siden ledere må forfølge flere mål samtidig. Offentlige organisasjoner er ikke avhengig av å selge et produkt og står i flere tilfeller ansvarlig for å utføre tjenester for individer i samfunnet. Samtidig påpeker Baldwin at det er flere som slutter i offentlig sektor enn i privat sektor, selv om ansatte og ledere i offentlig sektor opplever høyere jobbsikkerhet enn i privat sektor.

Boyne (2002) utførte en studie hvor han analyserte 34 empiriske studier angående forskjellen på ledelse i privat og offentlig sektor og kommer frem til at det er uklart om forskere over eller underestimerer forskjellen mellom ledelse innenfor den akademiske litteraturen. Videre påpeker han at de fleste av disse studiene er utført av to forskere, hvor den samme metoden eller datasettet har blitt brukt og stiller et spørsmålsteget til nøytraliteten til studiene. Han påpeker også at de fleste studiene er utført innenfor Amerika, hvor forskjellen mellom privat og offentlig sektor kan være både større eller mindre enn i andre land. Boyne argumenterer om at det er svært viktig å ta kontekst i betraktning i slike studier, da kontekst fra en stat til en annen kan føre til store variasjoner på resultatene (Boyne, 2002).

Konklusjonen når det gjelder tidligere forskning innenfor ledelseslitteraturen er at det er store uenigheter og veldig omstridt om det faktisk er forskjell på offentlig og privat ledelse. Det er flere forskere som argumenterer for at offentlig og privat ledelse bør adskilles og henviser til sitt empiriske grunnlag for å støtte argumentene, men samtidig har man andre forskere som argumenterer for at ledere møter på de samme utfordringene, selv om omgivelsene kan være annerledes, uavhengig av hvilken sektor lederen befinner seg i. Dette blir også støttet av empirisk forskning. Dette gjør det enda mer interessant for meg å velge dette temaet, da det ifølge teorien ikke finnes noen fasit svar på hva jeg kan forvente, siden det er så omdiskutert.

Nå som jeg kort har redegjort for tidligere forskning gjort på feltet og diskusjonen innenfor fagfeltet skal jeg videre redegjøre for NPM, en faktor som er med på å blant annet belyse utviklingen i ledelseslitteraturen.

2.2 New Public Management

NPM er en reform hvor målet har vært å øke effektivitet og produktiviteten i den offentlige tjenesteproduksjonen ved å innføre ulike former for markedsorienterte styringsmekanismer

inspirert fra erfaringer fra privat sektor. NPM er en del av moderniseringsbølgen som har vært synlig innenfor offentlig sektor de siste 30-40 årene og stammer fra den nyliberalistiske tankegangen. I midten av 1970-årene begynte reformen å spre seg til flere stater i den vestlige del av verden og begynte å bli iverksatt fra og med 1993 i Norge hvor kommunene fikk mer selvstendighet av staten til å ta sine egne avgjørelser (Christensen og Læg Reid, 2001).

Sentralt innenfor reformen er blant annet skille mellom mål- og resultatstyring, politikk og administrasjon, effektiv ressursutnyttelse, og vektlegging av ledelse. Samtidig blir det vektlagt å forenkle organisasjonsstrukturen, fremfor byråkrati. En av grunnene til at NPM har blitt iverksatt innenfor offentlig sektor er fordi omgivelsene har stadig forandret seg, med store endringer i løpet av kort tid. Før NPM reformen har offentlig ledelse blitt ansett som et eget felt som er underordnet politisk ledelse (Hood, 1991).

Med implementeringen av NPM, har det blitt vektlagt på mer effektivitet og lønnsomhet innenfor offentlige organisasjoner. Særlig gjennom å gi mer ansvar og beslutningsfrihet til ledere. Ledelsesmodeller fra privat sektor blir ansett til å være direkte overførbare til ledelse i offentlig sektor. Samtidig har det vært et politisk mål med NPM om å få byråkratiske organisasjoner til å bli mer markedsfokuset (Askim m.fl., 2014).

Jeg har tidligere i denne oppgaven vært inne på om at grensen mellom de ulike sektorene har blitt mer utydelig de siste tiårene, særlig med utviklingen av NPM. Jeg vil videre i neste delkapittel ta for meg og redegjøre for blanding av de ulike sektorene og NPM sin effekt på ledelse.

2.2.1 Blanding av de ulike sektorene og NPM sin effekt på ledelse

I flere år har flere forskere vært forsiktig med å oversimplifisere skillet mellom offentlig og privat sektor samtidig som det har vært andre forskere som har argumentert for at deres teorier om ledelse gjelder både offentlig og privat sektor, slik som Max Weber og Frederick Taylor. I de siste tiårene derimot er det færre forskere som er villige til å hevde at deres teori gjelder både offentlig og privat sektor, samtidig som de ulike sektorene har blitt mer innblandet med hverandre (Rainey, 2014).

Det har blitt utført mye forskning rundt ledelse og selv om det er omstridt innenfor ledelseslitteraturen på forskjellen mellom ledere i offentlig og privat sektor, er det flere funn som tyder på om at organisasjonens mål, arbeidsoppgaver og størrelse har en større effekt på

hvordan organisasjonen blir ledet enn effekten av om organisasjonen er offentlig eller privat. Det har også blitt utført flere undersøkelser på effekten til ledere på ansatte i både offentlige og private organisasjoner og det de fleste funnene hadde til felles var at faktorer slik som hvordan organisasjonen blir ledet har en større effekt på ansattes motivasjon for jobb enn om de jobber i offentlig eller privat sektor (Rainey, 2014).

En undersøkelse utført av Haas, Hall og Jonhson (1966) tyder sterkt på at en privat organisasjon har like stor sannsynlighet som en offentlig organisasjon til å være byråkratisert, gitt at det er en større organisasjon med flere ansatte. En organisasjon blir byråkratisert på grunn av størrelsen og ikke hvilken sektor den befinner seg i. Dette er noe som også vil være tydelig videre i oppgaven min når jeg vil forske på offentlig og private sykehus og barnehager. Et offentlig eid sykehus vil ha flere likhetstrekk med et privat sykehus enn den vil ha til felles med en annen offentlig eid institusjon, slik som NAV (Antonsen og Jørgensen, 1997; Hansen og Villadsen, 2010).

Vi finner i dag at det finnes rene offentlige og private organisasjoner, samtidig som vi også kan finne en hybrid form hvor offentlig og privat sektor jobber sammen. Vi har også eksempel på dette i Norge slik som private barnevernsinstitusjoner, hvor man har private organisasjoner som utfører oppgavene, men at de blir kompensert og får lønn gjennom offentlig sektor. Siden arbeidsoppgavene og rollene til offentlig og privat sektor har forandret seg i løpet av de siste tiårene mener flere forskere, slik som Rainey og Chun (2007) at man må være forsiktig med å oversimplifisere eller hoppe til konklusjoner om hva forskjellen på privat og offentlig sektor er, da det er flere faktorer som er med på å påvirke hvordan organisasjonen opererer, og ikke bare om det er offentlig eller privateid organisasjon.

Konklusjonen rundt NPM og reformen sin effekt på ledelse i begge sektorene er at forskning innenfor ledelse i offentlig og privat sektor har blitt viktigere enn noen gang, delvis på grunn av utviklingen av NPM og en administrativ reform i flere vestlige stater på 1980 og 1990-tallet som førte til enda større utyeligheter mellom offentlig og privat sektor. Med disse reformene ble offentlige tjenester eksportert til privat sektor for å redusere kostnader, ledere fikk mer autonomi til å lede og øke effektiviteten til organisasjonen og det ble enda mer uklart om hva som definerer offentlig og privat sektor, da de ulike sektorene ble mer involvert med hverandre og offentlig sektor begynte å få flere karakteristikk som tilhørte privat sektor innen kort tid (Rainey, 2014; Antonsen og Jørgensen, 1997; Hansen og Villadsen, 2010)

Jeg vil videre i neste delkapittel redegjøre for sentral teori innenfor ledelse i offentlig sektor og utdype meg om hvilket utfordringer ledere i offentlig sektor står ovenfor og hvilket rammevilkår og betingelser de må forholde seg til.

2.3 Ledelse i offentlige organisasjoner

Når det kommer til offentlige organisasjoner er det ikke slik at alle offentlige organisasjoner er like og blir ledet på samme måte. Gjennom en dimensjonal tilnærming kan man nærmere undersøke hvorfor noen ledere har mer autonomi enn andre når det kommer til offentlig sektor. Dimensjonal tilnærming er en måte å skille mellom offentlig organisasjoner på og går ut på hvor offentlig og tilgjengelig organisasjonen er for individene i samfunnet. Ikke alle offentlige organisasjoner er like offentlige for menneskene i samfunnet, og faktorer slik som hvor offentlig organisasjonen er, hvor nært arbeidsoppgavene til organisasjonen er knyttet til politikere, hvor kompleks arbeidsoppgavene er og hvor høy grad av kompetanse som er nødvendig for stillingen er alle variabler som er med på å påvirke hvor mye autonomi ledelse n har over å fatte avgjørelser for organisasjonen. I offentlige organisasjoner som er nært knyttet til for eksempel viktige politiske saker vil ledere ha mer begrenset form for autonomi til å ta egne avgjørelser enn lokale offentlige organisasjoner som får arbeidsoppgaver av staten og ledelsen selv må bestemme hvordan de skal løse oppgavene (Antonsen og Jørgensen, 1997; Jørgensen m.fl., 1998).

Offentlige organisasjoner er mer direkte åpne for politiske innflytelse enn private organisasjoner, men det er viktig å være klar over organisatorisk selvbeslutning, som er med på å påvirke innflytelsen ledere har til å danne selvstendige beslutninger. Offentlige organisasjoner med høy grad av kompetanse vil ha større autonomi til å fatte egne beslutninger, men det betyr ikke at de ikke må forholde seg til politikere og kommunens ønsker. Uavhengig av hvor stor grad av organisatorisk selvbeslutning en organisasjon har, vil ledere i offentlige organisasjoner alltid etterstrebe å nå kommunen og politikere sine mål og ønsker. Det vil bli inkorporert i lederens mål og visjon for organisasjonens fremtid. Det er viktig å understreke at selv om ledere blir målstyrt av det offentlige og hvor mye autonomi lederne har er påvirket av flere faktorer, er det ikke slik at ledere må forhøre seg med kommunen eller politikere for enhver avgjørelse som tas for organisasjonen. Ledere vil generelt sett ta avgjørelser for organisasjonen selv, men vil følge den overordnede planen som er satt for dem av kommunen og politikere (Jørgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

Jeg nevnte kort forrige avsnitt at offentlige ledere blir målstyrt. Målstyring er en av mange instrumenter som blir brukt i demokratiske stater for å forsikre seg om at organisasjonen jobber for og når målene som er ønsket fra dem. Jeg vil videre i neste delkapittel redegjøre for målstyring og hvordan det påvirker offentlig ledelse.

2.3.1 Målstyring fra myndigheten ovenfor offentlige ledere

Med målstyring vil jeg bruke Tom Colbjørnsen (2015) sin definisjon som går ut på at målstyring skal bidra til at beslutningene tas på det nivået hvor tilgangen på relevant informasjon og kompetanse er størst. For å forstå målstyring bedre vil jeg og kort redegjøre for politisk styring. Jeg vil bruke Colbjørnsen (2015) sin definisjon på politisk styring, som går ut på at politikken skal gi oppgaver, prioriteter og økonomiske rammer til de offentlige etatene, som deretter skal målstyre ledere til å oppnå best mulig resultat innenfor rammene som er satt av myndigheten.

Målstyring har vært statens overordnede styringsmekanisme siden 1990-tallet. Som nevnt ovenfor er formålet med målstyring å bidra til at beslutninger tas på det nivået hvor man har både tilgang til relevant informasjon og har kompetanse til å forstå og fatte beslutninger som anser å være riktige. Hensikten med målstyring er å sørge for at myndighetens mål oppnås og at mellomledere og ledere lavere på stillingshierarkiet skal gis handlefrihet til å ta beslutninger og være med på å medvirke, da de har best tilgang til kompetanse og har informasjon om hvordan ting fungerer i praksis (Colbjørnsen, 2015; Askim m.fl., 2014).

Det er viktig å understreke at målstyring av ledere i offentlig sektor henger tett inntil politiske prosesser. Politikken og myndigheten avgjør hvilket mål de ønsker at de ulike etatene og organisasjonene skal nå, basert på politisk agenda. Deretter får ledere en viss grad av autonomi til å fatte disse beslutningene og nå målene som er forventet av dem, innenfor rammevilkårene som er satt. Målstyrings utfordringer på ledere finnes også i privat sektor, hvor ledere fra både offentlig og privat sektor må forholde seg til målforskyvninger, uklar sammenheng mellom mål og midler til å nå målene, dårlige målingsindikatorer og vanskeligheter med å prioritere de ulike målene. Kort sagt er ideen bak målstyring politisk styring. Politikken setter tydelige mål og forvaltningen jobber for å oppnå målene og henger tett sammen med NPM (Colbjørnsen, 2015; Askim m.fl., 2014).

Konklusjonen rundt offentlig ledelse er at det er flere rammevilkår og betingelser som allerede er satt for offentlige ledere, som de må forholde seg til. Ledere har en viss grad av

autonomi til å fatte selvstendige beslutninger når det gjelder den daglige virksomheten, men det er politikere og kommunen som tar for seg de store avgjørelsene. Gjennom styringsmekanismer slik som politisk- og målstyring vil myndigheten sette rammevilkår for hvordan offentlige ledere skal nå målene som er satt av dem.

Jeg vil videre i neste delkapittel redegjøre for ledelse i privat sektor for å få en teoretisk forståelse av hvilke betingelser private ledere må forholde seg til og utfordringene de møter.

2.4 Ledelse i privat sektor

En av årsakene til at det er stor uenighet og omdiskutert i ledelseslitteraturen når det gjelder skillet mellom offentlig og privat ledelse er at det i teori er flere likheter og karakteristikk når det gjelder offentlig og privat ledelse. Det er de samme type ledelsesformene som kan finnes i både offentlige og private organisasjoner. Jeg har valgt å ikke spesifisere meg om de ulike hoved ledelsesformene, slik som blant annet transaksjons og transformasjonsledelse, innovasjonsledelse eller ad-hoc ledelse. Dette er fordi tidligere forskning utført av forskere slik som Rainey (1991), Baldwin (1987) og Hooijberg og Choi (2001) viser at man finner de samme ledelsesformene i både offentlig og privat sektor, men at det er ulike utfordringer, omgivelser, rammevilkår og betingelser ledere fra offentlig og privat sektor må forholde seg til og det er dette oppgaven min har fokusert på.

Det å være en leder i privat sektor betyr ikke at man fatte alle avgjørelsene en selv ønsker. Innenfor enhver organisasjon vil det være stillingshierarki, uavhengig av om det er privat eller offentlig sektor, hvor de øverste lederne vil kunne ta større avgjørelser for hele organisasjonen enn mellomledere. Det er også som oftest flere ledere som er involvert når det tas avgjørelser som kan ha stor påvirkning på organisasjonen. Samarbeid er sentralt, også innenfor privat sektor, men det er mer samarbeid med hverandre innad i organisasjonen og samarbeidspartnere fremfor å samarbeide med politikeres ønsker og visjon for organisasjonen, som blir observert i offentlig sektor (Hooijberg og Choi, 2001).

Innenfor privat ledelse er det som nevnt ovenfor ikke nødvendig å forholde seg til politiske ønsker eller bli politisk målstyrt fra myndigheten. Det finnes generelle retningslinjer, lover og rutiner som både offentlige og private organisasjoner følger og disse må private ledere forholde seg til. Selv om politisk innblanding ikke er en variabel i privat sektor, kan det ofte være slik at private organisasjoner velger bevisst å følge politiske ønsker, men i motsetning til

offentlig sektor blir ikke dette gjort fordi man er nødt til det, men for andre årsaker, slik som å være en legitim organisasjon i befolkningens syn (Rainey, 1991; Hooijberg og Choi, 2001).

En annen viktig faktor ledere i privat sektor må forholde seg til er at private organisasjoner som oftest involverer mer risiko enn offentlige organisasjoner. En privat organisasjon kan gå konkurs hvis organisasjonen ikke er lønnsom nok til å dekke alle utgifter og samtidig ha en økonomisk gevinst av å drifte organisasjonen. Dette fører til som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven, at det blir lagt stor vekt på om at private organisasjoner er økonomisk lønnsomme (Rainey og Chun, 2007).

Hooijberg og Choi (2001) argumenterer for at omgivelsene, rammevilkårene og betingelsene private ledere arbeider under er annerledes enn ledere fra offentlig sektor. Det er dette som gjør at det blir viktig å skille mellom ledere fra offentlig og privat sektor, da utfordringene ledere fra offentlig og privat sektor står ovenfor er annerledes, selv om de jobber innenfor samme felt. Konklusjonen er at selv om ledere fra privat sektor har mer autonomi til å fatte egne beslutninger, er disse beslutningene tatt på vegne av hva som er best for organisasjonen og ikke lederen som privatperson. Dette betyr at en leder ikke kan ta hvilken som helst avgjørelse, men må forholde seg til lover og regler som er stadfestet av det offentlige samtidig som de følger rutiner, forventninger av deres ledere og organisasjonens mål og visjon. Som jeg var inne på tidligere blir også private organisasjoner målstyrt, men på en annen grunnlag enn offentlig sektor.

Videre i neste delkapittel vil jeg nå redegjøre for de største likhetene og forskjellene mellom ledelse i offentlig og privat sektor.

2.5 Likheter og forskjeller mellom ledelse i offentlig og privat sektor

Som jeg nevnte tidligere i oppgaven har det begynt å bli større uklarhet rundt skillet mellom offentlig og privat sektor. Samtidig er det viktig å påpeke at forskning også påpeker at det er forskjell på offentlig og privat ledelse. En grunn til dette er at omgivelsene til offentlige og private organisasjoner er svært forskjellige noe som fører til at arbeidsoppgavene som ledelsen og ansatte skal utføre blir forskjellig i de to ulike sektorene. Offentlige ledere må akseptere og godta mål og visjoner til politikere fra andre organisasjoner og jobbe for å realisere deres mål. Dette fører til økt ansvar og strengere rapporteringsforhold. Disse viktige forskjellene gjør det vanskelig å skille offentlig og privat sektors effekt fra andre faktorer. Det er generelt akseptert innenfor ledelseslitteraturen at ledere i både offentlig og privat sektor

som opererer under lignende omgivelser og begrensninger, slik som et offentlig og privat sykehus mer sannsynlig bruker samme form for ledelse enn to offentlige organisasjoner, som opererer under svært forskjellige omgivelser og arbeidsoppgaver. For å vurdere hvor stor grad av effekt de ulike sektorene faktisk har på ledelse er det viktig å være klar over og legge inn slike faktorer som mulig formidlingsvariabler når en komparativ studie slik som denne om ledelse i offentlig og privat sektor blir utført (Hansen og Villadsen, 2010; Rainey og Chun, 2007).

Samtidig er det en enighet innenfor ledelseslitteraturen og tidligere empiriske studier utført som tyder på om at det er forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor. Spørsmålet som da dukker opp er hvorfor er det forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor, når ledere i flere situasjoner møter på de samme utfordringene og de underordnede skal utføre de samme oppgavene, slik som sykehuseksempelen jeg nevnte ovenfor. Ledelsesteorien tilsier at det som gjør offentlig administrasjon og ledelse forskjellig fra ledelse i privat sektor er at politikk og politisk innflytelse står sentral når det kommer til offentlige organisasjoner. Ledelsen er mer begrenset til å ta avgjørelser, siden organisasjonen har et politisk formål i motsetning til privat sektor, hvor man er mest interessert i å øke gevinsten så mye som mulig. Det at en organisasjon er offentlig kan i seg selv føre til at den blir ledet annerledes enn i privat sektor. Samtidig har offentlig sektor både kortsiktige og langsiktige mål som kan endres og er påvirket av politisk innflytelse (Hansen og Villadsen, 2010; Cook, 1998; Boal, Hoiijbeerg, 2001).

Samtidig peker ledelseslitteraturen på om at det er visse ting en leder alltid står ansvarlig for, uavhengig av om jobben er i offentlig eller privat sektor. Jeg vil nå kort redegjøre for noen viktige arbeidsoppgaver ledere har i både offentlig og privat sektor.

2.5.1 Individuell oppfølging

En av de viktigste oppgavene til ledere uavhengig av sektor er å ha individuell oppfølging med sine ansatte. Lederen lar hvert enkelt individ i organisasjonen bidra og vil forsøke å oppfordre dem til å dele ideene sine som kan være nyttige for å nå organisasjonens og personlige mål. Med individuell oppfølging vil lederen også være oppmerksom på hvordan de enkelte individene bidrar og jobber i organisasjonen. Lederen setter oppmerksomhet på hvert individ sin behov, ønsker, visjon og mål og lytter til dem og forsøker å motivere sine underordnede basert på hvem de er og hva de ønsker (Piccolo og Colquitt, 2006).

2.5.2 Rollemodell og motivasjonsfaktor for underordnede

Ledere fungerer som en rollemodell for underordnede. Ansatte har som oftest tro på og ser opp til ledelsen i organisasjoner. Ledere vil, uavhengig av sektor, kommuniserer visjonen og verdiene til organisasjonen klart til de underordnede og motiverer dem til å jobbe for disse målene på en positiv og oppfordrende måte. Når de underordnede har en rollemodell å se opp til, vil det øke moralen, selvtilliten og fokuset deres med å utføre sine oppgaver. Formålet til lederen med å være en motiverende rollefigur er å oppfordre sine underordnede til å stole på seg selv og tenke utover sine grenser, samtidig som lederen kobler de individuelle målene til ansatte med organisasjonens mål bak enhver utfordring i organisasjonen og får de underordnede til å jobbe for måloppnåelsen med motivasjon, entusiasme, kreativitet og tillit til hverandre. (Picollo og Colquitt, 2006).

Videre i neste delkapittel vil jeg nå ta for meg omgivelsene sin effekt på offentlig og privat ledelse.

2.6 Omgivelsenes effekt på ledelse

Som jeg tidligere har vært inne på er det flere faktorer som er med på å påvirke ledelsen sin evne til å fatte beslutninger for sin organisasjon. Blant disse faktorene er kontekst og omgivelser svært viktige. Omgivelsene og konteksten organisasjonen forholder seg til har sterk effekt på hvordan ledelsen opererer og hvilke begrensninger de må forholde seg til.

Med omgivelser mener jeg ikke bare arbeidsoppgaver til en organisasjon eller hvem målgruppen til organisasjonen er. Enhver organisasjon i Norge, uavhengig av hvilken sektor har flere omgivelser som de må forholde seg til, slik som lovfestet regler og rutiner som alle organisasjoner må følge. Samtidig er det slik at ledere i offentlig sektor har flere begrensninger til å fatte egne beslutninger, dette er fordi en offentlig organisasjon som oftest ikke er ute etter å maksimere profitt, men henger sammen med andre offentlige etater for å utføre sentrale tjenester og arbeidsoppgaver i samfunnet. Dette betyr at det kan være andre viktige faktorer som de og må forholde seg til, selv om det ikke direkte er knyttet til deres organisasjon. Organisasjonens mål og visjon er som oftest også annerledes for privat og offentlig sektor (Rainey, 2014).

Videre i neste side vil jeg nå redegjøre for forskning rundt omgivelser for å bedre illustrere hvordan omgivelser påvirker lederes evne fra offentlig og privat sektor til å fatte beslutninger for organisasjonen.

2.6.1 Forskjell på omgivelser for offentlige og private ledere

Både offentlige og private organisasjoner må forholde seg til lovfestede regler og rutiner og vil som oftest følge normer og forventninger fra samfunnet. Offentlige ledere må i tillegg forholde seg til politisk styring fra enten kommunen eller staten, noe som kan begrense en leders evne til å fatte selvstendige avgjørelser. Private organisasjoner har i tillegg et mål om å bli så kostnadseffektiv og driftseffektiv som mulig. Dette er fordi private organisasjoner ikke får statlig tilskudd og er avhengig av økonomisk lønnsomhet for sin utvikling og overlevelse (Boal og Hooijberg, 2000; Bower, 1977).

Ledere i offentlige organisasjoner har flere begrensninger på blant annet operasjonsdomene og på prosedyrer, noe som fører til mindre autonomi til å ta avgjørelser sammenlignet med ledere fra privat sektor. Offentlige organisasjoner er også gjenstand for mer intensiv ekstern politisk påvirkning. Samtidig er det et større mangfold og intensitet av eksterne politiske påvirkning på beslutninger ledere kan ta. Ledere fra private organisasjoner har som oftest eiere av organisasjonen og aksjonærer å forholde seg til. De har mer frihet til å fatte selvstendige beslutninger for organisasjonen, men det er også større risiko involvert, da private organisasjoner ikke har et sikkerhetsnett å falle tilbake på (Boal og Hooijberg, 2000).

Jeg vil avslutningsvis i teori kapittelet redegjøre for forventninger av funn basert på det teoretiske rammeverket som blir brukt i denne oppgaven.

2.7 Forventning av funn

Hovedårsaken til litteraturvalget for denne oppgaven er fordi jeg har forsøkt å bruke litteratur som har blitt sitert flere ganger av forskere. Det teoretiske rammeverket som blir brukt for oppgaven gjør det klart at ledere fra offentlig sektor vil bli politisk målstyrt fra kommunen. Dette antar jeg vil være en unik og stor utfordring for ledere som får sin autonomi til å ta avgjørelser begrenset, da de må forholde seg til politikere sine ønsker og visjon for organisasjonen. Ledere fra privat sektor antar jeg vil ha en unik utfordring i og med at de alltid må ta økonomisk gevinst i betraktning og å være så kostnadseffektive som mulig. Samtidig forventer jeg at det vil være flere likheter mellom andre utfordringene offentlige og

private ledere står ovenfor, slik som utfordringer med personalet og hvordan organisasjonen skal nå sine mål, da dette er utfordringer ledere står ovenfor uavhengig av hvilken sektor de befinner seg i.

Jeg forventer at omgivelsene, rammevilkårene og betingelsene ledere fra offentlig og privat sektor må forholde seg til vil være helt annerledes. Dette vil i gjengjeld føre til at det vil være forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor. Delvis på grunn av at offentlige ledere blir målstyrt fra kommunen, samtidig som offentlige ledere har flere faktorer å forholde seg til enn ledere fra privat sektor. Avslutningsvis forventer jeg at offentlig og privat sykehusledere vil ha flere likhetstrekk med hverandre enn offentlige sykehus og barnehageledere. Det er flere faktorer som er med på å påvirke hvilket forhold, omgivelser og rammevilkår ledere må forholde seg til og hvilket utfordringer de står ovenfor, enn kun om det er offentlig eller privat sektor.

Jeg vil nå videre i neste kapittel presentere fakta rundt offentlig og privat sykehus og barnehager. Kapitlet vil ta for seg forskjell mellom offentlig og privat sektor med kontekst fra Norge.

3. Forskjeller mellom privat og offentlig sektor

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for forskjeller mellom offentlige og private sykehus og barnehager i Norge. Jeg vil gi generell informasjon om sykehus og barnehager for å gi en kontekst på hvordan situasjonen er i landet.

3.1 Offentlige og private sykehus i Norge

I Norge er alle offentlige sykehus eid av staten gjennom fire regionale helseforetak. Innenfor offentlig og privat helsevesen finnes det tre former for sykehus. Lokalsykehus, sentralsykehus og regionsykehus. Regionsykehus er de største sykehusene som vil ha det største tilbudet for pasienter. Regionsykehus er også universitetssykehus, hvor det blir brukt midler på forskning. Sentralsykehus er som oftest mellom-store sykehus, hvor tilbudet for pasienter er bredt. Det er ledere fra sentralsykehus som blir brukt som empirigrunnlag i denne oppgaven.

Vi har i tillegg privat eide sykehus, som også i utstrakt grad har avtaler med de regionale helseforetak om å blant annet få refusjoner for medisinsk behandling. Når det gjelder valg av sykehus for populasjonen er det ofte slik at pasienter selv kan velge hvilket sykehus de ønsker behandling på, da flere privateide sykehus har avtaler med Helseregionene og tilbyr behandling i forhold til offentlige satser (Helse og omsorgsdepartementet, 2014).

I 2002 ble de norske sykehusene, med stemmer fra Arbeiderpartiet, Høyre og Frp, tatt ut av den offentlige forvaltningen og gjort til juridisk selvstendige foretak styrt av ikke-folkevalgte personer. Sykehusene gikk fra å underligge fylkene til staten. Helse- og omsorgsdepartementet utøver myndighetsstyring gjennom lover, forskrifter, rundskriv og vedtak, samtidig som de fastsetter takster og egenandeler og står også ansvarlig for å behandle klage på enkeltvedtak for norske sykehus. Myndighetsstyringen omfatter både private og offentlige sykehus (St. prop. Nr. 59, 2001-2002).

En av fordelene som norske sykehus har som skiller dem fra andre bedrifter er at de ikke kan slås konkurs. Dette betyr ikke at sykehusene ikke har budsjetter å forholde seg til og kan både gå i over eller underskudd, basert på hvordan de gjør det i løpet av året. Det blir lagt stor vekt på at sykehusene følger budsjettene som er satt opp for dem, og når sykehus går i overskudd får ledere større autonomi til å ta avgjørelser for deres avdeling.

I de siste årene har særlig offentlig sykehus blitt kritisert i større grad for å legge for mye vekt på bedriftsøkonomi i sykehusdriften, men det er viktig å påpeke at et av kriteriene som blir brukt for å se om sykehusledere gjør en god jobb eller ikke er hvordan de forholder seg til budsjettene som er lagt opp for dem og om de går i over eller underskudd. Sykehusledere må nå legge større vekt enn noen gang før på bedriftsøkonomien til sykehuset (Helse og omsorgsdepartementet, 2014).

Statistikk fra Statistisk Sentralbyrå³ og Helsedirektoratet antyder at 3 av 10 polikliniske konsultasjoner foregår hos private sykehus. I 2018 ble det behandlet i underkant av 2 millioner pasienter fordelt på offentlige og private sykehus. Staten betaler for opptil 85% av det private tilbudet (SSB, 2017 og 2019).

Videre vil jeg nå i neste delkapittel redegjøre og presentere forskjeller og likheter mellom offentlige og private barnehager.

3.2 Offentlige og private barnehager i Norge

Offentlige barnehager i Norge har ikke hovedhensikt om å være økonomiske lønnsomme. Dette er fordi offentlige barnehager får full finansiering av kommunen barnehagen befinner seg i. Hovedmålet til offentlige barnehager er barnas utvikling. Private barnehager legger også stor vekt på barnas utvikling, men blir vektlagt på å drifte barnehagene økonomisk lønnsomt. Private barnehager har også rett på offentlig tilskudd, basert på hvilken kommune barnehagen befinner seg i (Lovdata, 2015).

Det finnes lovverk, regler og rutiner som både offentlige og private barnehager må følge. Dette gjør at enhver avgjørelse som tas av ledere i barnehager følger rammevilkårene som er satt for dem. Dette er for å skape mer likhet mellom barnehagene i landet. Det finnes årsplan alle barnehager følger. Årsplanen inkluderer blant annet satsningsområder for barnehagene og hva som er ønsket av dem. Offentlige barnehager blir i tillegg målstyrt fra kommunen (Lovdata, 2015).

Statistikk fra SSB (2019) viser at det finnes 5 788 barnehager i landet. Av disse utgjør 47 % offentlige barnehager og 53% private barnehager. Det eksisterer 722 barnehager i Oslo, hvorav 309 er offentlige barnehager og 413 er private barnehager. Videre viser statistikken at

³ Herunder omtalt som SSB

det er i alt 96 098 ansatte innenfor barnehager i landet, hvorav 6 198 er styrer for barnehagen og 31 249 er pedagogiske ledere. Det er styrer som er ansvarlig for barnehagen i lag med pedagogisk leder, men for denne oppgaven har alle informantene fra barnehagen hatt stillingen som både styrer og pedagogiskleder.

Videre i neste kapittel vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen som blir brukt for denne oppgaven.

4. Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for masteroppgaven min. Jeg vil presentere de valgene jeg har tatt gjennom hele prosessen, fra hvordan jeg valgte informantene og fram til jeg var ferdig med å analysere mine funn. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) skal den teoretiske oppfatningen av hva som skal undersøkes gi grunnlag for hvilken metode som skal brukes til å analysere innholdet.

Jeg var klar over veldig tidlig at for meg følte det riktig å bruke en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen i denne oppgaven. Dette er fordi jeg har vært opptatt av å sørge for å få frem nyanserte refleksjoner fra informantene jeg intervjuer og forstå deres opplevelser og perspektiv rundt ledelse. For meg har det vært veldig viktig at kommunikasjonen mellom meg og informantene har vært åpen og med god flyt, slik at jeg faktisk får deres reelle oppfatning rundt hverdagen deres og utfordringene de støter på. Med å ha god dialog mellom informantene og meg har det også vært mulig å bytte på rekkefølgen til spørsmålene, stille oppfølgingsspørsmål og få bekreftelse på om at jeg har forstått hva de sier riktig, samtidig som de har hatt muligheten til å få forklaring fra meg på hva jeg legger i de ulike spørsmålene, da spørsmålene mine starter som åpne spørsmål og etter hvert blir mer avgrenset, avhengig av hva informanten svarer og legger vekt på (Kvale og Brinkmann, 2009).

Nå som jeg har gitt en kort forklaring på hvorfor jeg valgte en kvalitativ forskningsmetode for å besvare på problemstillingen min skal jeg aller først i dette kapittelet gjøre rede for hva kvalitativ forskningsdesign er og gi en mer utdypende forklaring på hvorfor det har blitt brukt i denne oppgaven. Deretter vil jeg gjøre rede for forskningsintervju, utvalg av informanter, utarbeidelse av intervjuguiden og hvordan jeg gikk frem for å innhente data for oppgaven.

4.1 Kvalitativ forskningsmetode

Forskningens tema og innfallsvinkel har vært retningsgivende for valg av metodisk tilnærming for denne oppgaven. En metodisk tilnærming til problemstillingen fordrer for det første at man er klar over hva slags type informasjon som skal samles inn for å belyse de forskningsmessige spørsmålene best mulig. Det er deretter nødvendig med en redegjørelse for hvordan jeg konkret har valgt å gå frem for å skaffe denne informasjonen. Som det presiseres i lærebøkene i metode, er en undersøkelses gyldighet avhengig av at man velger riktig undersøkelsesopplegg. Skal studiene baseres på kvalitative eller kvantitative data? Skal

studien gå i bredden og være ekstensivt eller i dybden og være intensivt? Er studiene beskrivende eller forklarende? Dette er alle viktige spørsmål når man skal velge en metodisk tilnærming for sin studie. Problemstillingen til denne oppgaven forsøker å se på forskjell mellom privat og offentlig ledelse i helse og barnehagesektoren og for å kunne oppnå innsikt i dette har jeg valgt å benytte kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming for forskningen (Kvale og Brinkmann, 2009; Jacobsen, 2005).

Kvalitativ metode for datainnsamling kan deles inn i fire hovedkategorier. Den første kategorien er det individuelle, åpne intervjuet. Det er denne datainnsamlingsmetoden som vil bli brukt i min studie om ledelse. Individuell og åpent intervju blir av Jacobsen (2005) beskrevet som den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor den kvalitative metode. Dernest finner vi gruppeintervjuet. En tredje metode er observasjon og til sist finner vi dokumentundersøkelse som en fjerde aktuell datainnsamlingsmetode.

Det overordnede målet for kvalitativ forskning er å utvikle forståelse av fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Dalen, 2004). Kvantitativ forskning gir en beskrivelse av virkeligheten ut ifra statistikk, tall, tabeller og større enheter, mens kvalitativ forskning beskriver virkeligheten via få enheter, men med utdypende og tekstlige beskrivelser. Ved bruk av kvalitativ metode søker forskeren å fremheve individers subjektive virkelighet og forstå informantens perspektiv. Ifølge Thagaard (2003) gir kvalitative forskningsmetode grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomen på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner som studeres. Den kjennetegnes ved at fokuset rettes mot prosess og mening, analyse av tekst, nærhet til informantene og små utvalg.

Forskere som bruker en kvalitativ metode har som oftest en induktiv tilnærming til det som skal studeres. Med induktiv tilnærming menes det at forskeren har med seg sine egne erfaringer, teorier og opplevelser når det jobbes med å innhente og analysere datamaterialet som er innsamlet, noe som er viktig at forskeren synliggjør i forskningen. Dette vil jeg gjøre ved å presentere mitt vitenskapelige ståsted og vektlegge at teoriutvalg fra datamaterialer er mine subjektive valg ut ifra hva jeg opplever er viktig å få frem i min forskning for å besvare problemstillingen.

4.2 Forskningsdesign

I forskning brukes ordet forskningsdesign om forskerens prosess rundt gjennomføringen og innhenting av datamaterialet. Det starter allerede når problemstillingen fremkommer og varer

frem til hele undersøkelsen avsluttes. Hvilket forskningsdesign en forsker benytter seg av vil ha stor effekt på hvordan utførelsen og innhenting av datamaterialet vil forekomme.

Innenfor den kvalitative forskningstilnærmingen finnes det flere ulike forskningsdesign, slik som fenomenologi, etnografi, caseundersøkelse og flere (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010). Jeg vil i denne masteroppgaven benytte meg av fenomenologisk forskningsdesign. Dette er fordi ved å benytte meg av en fenomenologisk design får jeg muligheten til å analysere meningen og innholdet i datamaterialet, noe som blir gjort i min studie. For å utdype dette enda mer så vil jeg ved hjelp av denne designen forstå hvilke tanker og refleksjoner informantene har omkring de ulike spørsmålene som blir stilt til dem. Etter at alle intervjuene er utført vil jeg bruke lydopptakene til å lage en tabell for meg selv, som vil vise meg hvordan de ulike respondentene har svart på de forskjellige spørsmålene, og hvilket utfordringer som ledere møter på i privat og offentlig sektor.

Jeg nevnte i forrige kapittel at gjennom en kvalitativ forskningstilnærming så vil forskeren ta med seg egne erfaringer, tolkninger og teorier når man intervjuer informantene, men jeg vil også legge ved at en forsker er tilstede både før, under og etter at datainnsamlingen gjennomføres. Dette betyr at mine forventninger, erfaringer, tolkninger og teoriene som blir brukt i oppgaven har stor betydning på hvordan spørsmålene i intervjuene er lagt opp og hva jeg vektlegger i de ulike informantenes svar. En forsker sin forståelsesbakgrunn kan argumenteres for å være en av de viktigste forskningsinstrumentene som blir brukt, da den påvirker forskeren i arbeidet gjennom hele prosessen (Postholm, 2011).

Jeg vil nå bevege meg videre til neste delkapittel og grundig gjøre rede for det fenomenologiske perspektivet.

4.2.1 Fenomenologisk perspektiv

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) vil en med et fenomenologisk perspektiv ta utgangspunkt i den enkeltes opplevelse. Hvordan personen opplever en situasjon, og hva en føler og tenker som er av betydning i den aktuelle situasjonen. Det fenomenologiske perspektivet har som utgangspunkt at virkeligheten er slik informanten oppfatter den. Det handler om å forstå og løfte fram sosiale fenomener ut fra informantens egne perspektiv, samt å belyse informantens eksakte beskrivelse og få tak i den sentrale mening. Med andre ord kan man gjennom fenomenologiske studier beskrive meningen som informanten legger i en opplevelse (Postholm, 2011). Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 84) beskriver det

fenomenologiske perspektivet slik: «Når vi tolker en handling eller det noen har sagt, må handlingen eller ytringen ses i lys av den sammenhengen den fremkommer» dette betyr at forskeren ikke kan forstå mening utenfor å forstå sammenhengen. Begreper som blir brukt kan bety noe helt annet i en sammenheng enn den andre, og dette er det viktig at forskeren forholder seg til.

Måten å få tak i menneskenes opplevelser av fenomenene vil foregå gjennom å utveksle dialog med dem og ha en samtale rundt fenomenet som studeres (Postholm, 2011). Jeg har derfor valgt å benytte meg av semi-strukturerte intervjuer for å få tak i deltakernes erfaringer og opplevelser med fenomenene jeg studerer og kommer tilbake til dette senere i oppgaven.

Fenomenologisk studie kan ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) deles inn i tre faser. Jeg vil nå kort redegjøre for disse tre fasene gjennom en tabell jeg har laget før jeg beveger meg til neste delkapittel.

4.2.2: Tabell av forskningsprosessens tre faser

Forbredelse av intervjuene	Datainnsamlingsprosessen	Bearbeidelse og analyse
I denne fasen vil forskeren danne kunnskaper og erfaringer fra tidligere. Forskeren forsøker å forstå menneske som skal bli studert og deres opplevelse av fenomenet som blir studert. Videre vil forskeren formulere en problemstilling basert på fenomenet som studeres og tilrettelegge for at informantens opplevelser og erfaringer faktisk belyser problemstillingen.	Under denne fasen vil forskeren innhente datamaterialet gjennom intervjuer med de ulike informantene som har erfaring med fenomenet som blir studert. Forskeren må prøve å bli så bevisst sitt eget fortolkingsmønster rundt fenomenet så mye som mulig, for å kunne sette seg inn i informantens forståelse av fenomenet som studeres og ikke feiltolke datamaterialet.	Under denne fasen har forskeren allerede dannet seg et helhetsinntrykk rundt fenomenet som studeres. Nå vil forskeren forsøke å finne meningen bak det som kom frem i intervjuene med informantene. Dette gjøres ved å systematisk analysere datamaterialet i intervjuene. Det er viktig for forskeren å høre på lydopptakene for intervjuene for å sørge for at ingen viktige elementer blir glemte eller feiltolket.

Kilde: Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010)

Nå som jeg har redegjort for det fenomenologiske perspektivet skal jeg videre presentere prosessen rundt forskningsintervju, som innebærer en lang prosess i forkant av intervjuene, gjennomføring av intervjuer og etterarbeid av datamaterialet.

4.3 Forskningsintervju

Ifølge Dalen (2004) er valg av informanter et særlig viktig tema når det gjelder å utføre en kvalitativ undersøkelse. Antallet av informanter kan ikke være for mange siden datainnsamling og databearbeiding er en tidskrevende prosess, samtidig som det er ønskelig med at de få intervjuene man utfører vil gå i dybden og gi et tilstrekkelig grunnlag for analyse. Hensikten med utvelgelsen av informanter er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres, og dermed blir ikke informantene utvalgt tilfeldig, noe som ofte er tilfellet i kvantitative studier. Her vil forskeren ta en strategisk utvelgelse av informantene forskeren ønsker å benytte i studiet. Da er det viktig å finne riktig målgruppe for fenomenet som blir studert. Hvor mange informanter man bør intervjuer avhenger av formålet til undersøkelsen. Jeg vil nå videre kort redegjøre for hvordan utvalget av informanter har foregått i denne masteroppgaven.

4.3.1 Utvalg av informanter

Før jeg redegjør for utvalgt av informanter vil jeg nevne at sykehusene som er valgt for dette studiet er bevisst valgt på grunn av at de er sentralsykehus. Dette for å forsikre meg om å holde andre variabler konstant og kunne sammenligne resultatene i ettertid. Fra barnehager har jeg bevisst valgt barnehager som ligger i forskjellige områder i Oslo. Dette er gjort for å få et bredt utvalg av informanter og for å sammenligne resultatene i ettertid.

Jeg har ingen krav til informantene om alder, kjønn, bosted, antall år med utdanning, hvor lenge de har jobbet i sin nåværende posisjon eller tidligere ledelses erfaring. De eneste kravene jeg har hatt er at de har en leder rolle i organisasjonen de jobber for og at jeg kan finne en tilsvarende ledelses rolle i tvers av sektorene, slik at datamaterialet senere kan sammenlignes for å besvare min problemstilling. Jeg har selvfølgelig forsøkt å ha en variasjon av informanter, for å gjenspeile realiteten, selv om det ikke har vært et krav.

Jeg har i alt 11 informanter, hvorav 2 er ledere fra offentlige barnehager, 2 er ledere fra private barnehager, 4 er ledere i offentlig sykehus og 3 er ledere i privat sykehus. Det har i alt

vært 4 ulike barnehager og 2 sykehus hvor informantene er hentet fra. Videre vil jeg henvise til en tabell som gir mer informasjon rundt informantene uten å identifisere dem.

Offentlig sykehus	Privat sykehus	Offentlig barnehage	Privat barnehage
<p>Informant 1OS</p> <p>En av de høyeste lederstillingene på sykehuset. Forholder seg hovedsakelig til mellomledere.</p>	<p>Informant 1PS</p> <p>En av de høyeste lederstillingene på sykehuset.</p> <p>Forholder seg hovedsakelig til mellomledere.</p>	<p>Informant 1OB</p> <p>Pedagogisk og styreleder for barnehagen.</p>	<p>Informant 1PB</p> <p>Pedagogisk og styreleder for barnehagen.</p>
<p>Informant 2OS</p> <p>Leder høyt oppe i stillingshierarkiet. Forholder seg til andre ledere på lavere nivå, ledere ovenfor seg og ansatte.</p>	<p>Informant 2PS</p> <p>Leder høyt oppe i stillingshierarkiet. Forholder seg til andre ledere på lavere nivå, ledere ovenfor seg og ansatte.</p>	<p>Informant 2OB</p> <p>Pedagogisk og styreleder for barnehagen.</p>	<p>Informant 2PB</p> <p>Pedagogisk og styreleder for barnehagen.</p>
<p>Informant 3OS</p> <p>Mellomleder som forholder seg til ansatte og jobber under Informant 2OS. Har ikke økonomisk ansvar.</p>	<p>Informant 3PS</p> <p>Leder på lavere nivå. Forholder seg til pasienter og noen få ansatte.</p>		
<p>Informant 4OS</p> <p>Leder på lavere nivå. Forholder seg til pasienter og noen få ansatte.</p>			

Da informantene kommer fra to forskjellige sykehus og fire barnehager har jeg kategorisert dem basert på om det er offentlig eller privat sykehus og barnehage. Dette vil gjøre det enklere for leseren å få oversikt under kapittelet presentasjon av empiri. OS står for offentlig sykehus, PS står for privat sykehus, OB står for offentlig barnehage og PB står for privat barnehage.

Rekrutteringen av informantene har foregått ved at jeg har tatt kontakt med informantene gjennom både e-post og telefonsamtaler for å informere om studien, formålet med intervjuene og avtale dag og tidspunkt for intervju. For å gjøre det så lett som mulig for informanten har jeg dratt til deres arbeidssted for å utføre intervjuene. Alle informantene er ledere jeg ikke har hatt kjennskap til før jeg spurte dem om å være med i dette studiet. Dette er fordi jeg ikke vil at min personlige relasjon med informantene skal påvirke hvem som er villig til å være med på studiet, og den aller viktigste grunnen er fordi jeg ikke vil at min tilknytning til dem skal påvirke hvordan de svarer på de ulike spørsmålene. Det har vært viktig for meg å få ærlige svar fra informantene og at de ikke svarer på hva de tror jeg ønsker å høre (Kvale og Brinkmann, 2009).

Av ledere i barnehager har det vært viktig for meg å finne den daglige lederen, da det er de som står ansvarlig for det meste i barnehager. Av ledere i sykehus har fokuset mitt vært å intervjuer både avdelingsledere for mine utvalgte sykehus, da de står ansvarlig for hoveddriften i sykehuset, men også ledere på lavere nivå, som er ansvarlig for ansatte men samtidig jobber som leger og er ute i feltet. Jeg må også legge til at det har vært svært utfordrende å finne informanter for dette prosjektet, da informantene jeg ønsket å intervjuer er ledere og allerede har begrenset med tid. Jeg ønsket optimalt å få 4 ledere fra det samme sykehuset også i privat sektor, men må nøye meg med 3 ledere, da de fleste jeg kontaktet ikke kunne være med på prosjektet.

Nå som jeg kort har redegjort for utvelgelsen av informanter for masteroppgaven min skal jeg både redegjøre for og begrunne intervjudesignen som blir brukt i denne oppgaven.

4.4 Semi-strukturert intervjudesign

Ifølge Kvale og Brinkman (2009) er intervju den metoden som oftest brukes for å samle inn datamaterialet når man benytter seg av en kvalitativ studie. Videre forklarer de at et intervju er en utveksling av synspunkter mellom to personer som diskuterer det samme fenomenet. Formålet med et intervju er å fremskaffe informasjon om hvordan informanten opplever

fenomenet som blir diskutert. Det finnes flere forskjellige former for intervju og valg av intervjudesign bør gjøres avhengig av flere variabler slik som fenomenet som blir studert, målgruppe og hva slags spørsmål man har tenkt til å stille informantene.

En forsker har ikke muligheten til å observere avsluttede prosesser eller observere menneskers oppfatninger, tanker, opplevelser og meninger. Ved å intervju mennesker kan man dermed få tak i deler av en annen persons liv som man vanskelig kunne fanget opp på andre måter. I min forskning er det viktig å fremme informantenes egne erfaringer, opplevelser og meninger knyttet til hvordan de ser på ledelsesjobben sin og jeg mener at en dybde intervju med semi-strukturert design er best egnet for å innhente denne informasjonen (Postholm, 2011). Jeg har valgt en semi-strukturert intervjudesign for å sikre meg at informantene ble stilt tilnærmet de samme spørsmålene, samtidig som det åpnet for å kunne stille spørsmål med utgangspunkt i informantenes beskrivelser og utsagn for videre utdyping og avklaring, noe som betyr at intervjuguiden vil lede strukturen på samtalene, men at det også kan være aktuelt å gå vekk fra intervjuguiden og stille spontane spørsmål hvis situasjonen krever det.

Jeg vil bruke Kvale og Brinkmann (2009, s. 325) sin definisjon for å definere et semi-strukturert intervjustil. Ifølge dem er en semi-strukturert intervju «*en planlagt og fleksibel samtale som har formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet*». Med andre ord bruker man et semi-strukturert intervjudesign når man ønsker å få beskrivelser av hvordan mennesker forstår sin livsverden. Det er ikke ulikt fra en dagligdags samtale, men formålet med intervjuet er å samle inn data om temaet som forskes på.

Det er viktig å understreke at før et forskningsintervju med informanten, vil førforståelse av fenomenet som blir diskutert være sentralt. Med det mener jeg meninger og oppfatninger forskeren på forhånd har til temaet som blir studert. Dette er fordi en forsker preges av egne opplevelser, erfaringer og holdninger til fenomenet som blir studert og vil aldri være helt objektiv i forhold til forskningen sin. Jeg nevnte tidligere at en forsker vil som oftest ha induktiv tilnærming under slike studier. Med dette mener jeg at en forsker vil tolke, forstå og lage mening i datamaterialet ut ifra sitt teoretiske rammeverk. Det å lytte til informanten og ikke begrense informanten av sitt eget verdisyn er essensielt for validiteten til datamaterialet. En forsker bør være genuint interessert og nysgjerrig på å lytte til informanten. Dette bidrar også til å øke gjensidig tillit mellom forskeren og informanten. Med intervjuer som foregår ansikt til ansikt er det viktig at forskeren er bevisst på både verbal kommunikasjon og

kroppsspråk, da det kan være med på å avgjøre atmosfæren og kjemi forskeren har med informantene, og hvor komfortabel informantene vil være med å svare ærlig på spørsmålene som blir stilt (Postholm, 2011; Dalen, 2011; Kvale og Brinkmann, 2009)

For meg vil det være viktig at intervjuene med informantene vil oppleves som om jeg vil lære mer om deres hverdag, utfordringer de møter på og hvordan de løser dem. Relasjonen mellom meg som forsker og informantene skal være maktfri og likeverdig. Dette er for å skape økt tillit og trygghet mellom informantene og jeg, slik at informantene faktisk åpner seg og gir meg genuine svar som senere kan bli analysert.

Som en forsker er det viktig at jeg innehar en nøytral rolle fremfor mine informanter, og at informantene ikke begynner å gi svar som de tror at jeg ønsker. Dette vil da være feilinformasjon som er en utfordring forskere må løse for å sørge for at gyldigheten og påliteligheten til undersøkelsen er valid og reliabel. En annen mulig feilkilde til undersøkelsen som jeg vil forsøke å unngå er å sørge for at informantene best mulig informerer meg rundt spørsmålene og ikke glemmer noe, da jeg kun får bearbeidet og tolket det som informantene forteller meg. Dette vil jeg gjøre ved å stille spørsmål til informantene som vil oppfordre dem til å snakke fritt både under og etter at intervjuet er ferdig og alltid avklare at jeg forstår informanten riktig. Avslutningsvis spør jeg alle informantene om det er noe de mener som er viktig å få med seg som jeg har glemt å spørre for å bedre belyse arbeidshverdagen deres (Postholm, 2011, Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Siden intervjuene vil foregå ansikt til ansikt vil mitt kroppsspråk og ansiktsuttrykk også påvirke hvordan informantene svarer til spørsmålene. Ifølge Dalen (2004) vil det viktigste være å ha evnen til å lytte og vise genuin interesse for hva informanten formidler ved å vise anerkjennelse både ved måten det spørres og lyttes på. Videre beskriver hun at informanten må oppleve at forskeren virkelig viser interesse for det som formidles gjennom blikk, nonverbal kommunikasjon og via verbale kommentarer, alt i den hensikt ikke å forstyrre dataformidlingen.

For meg har det vært veldig viktig å lære meg spørsmålene mine uten å ha bruk for noe manus. Slik at samtalen har den mest naturlige flyten. Det har vært 6 hovedspørsmål som jeg har stilt alle informantene, og flere oppfølgingsspørsmål for å få mer informasjon hvor det har vært nødvendig. Etter hvert innså jeg også at det er noen spørsmål som også kan være fint å stille, slik som «Hva det er som fikk deg til å velge en lederstilling», uten at det har blitt inkludert i intervjuguiden.

Det har også vært slik at nervøsiteten min ble mindre, desto flere informanter jeg intervjuet, noe som kan ha bidratt til at kjemien rundt samtalene har fått en enda bedre flyt. Jeg har også lagt stor vekt på å holde intervjuene profesjonelle og har forsøkt å speile energinivået til informantene jeg har vært i kontakt med og latt samtalene gå der informanten tar dem, gitt at det faktisk handler om ledelse og utfordringene de har møtt på. Kroppsspråk, øyekontakt og å vise interesse og forståelse har vært viktig for meg, siden intervjuene har foregått ansikt til ansikt.

Nå som jeg har redegjort for semi-strukturert intervjudesign samt begrunnet hvorfor jeg har valgt det i min studie skal jeg redegjøre for intervjuguide samt forklare hvorfor jeg valgte spørsmålene som blir brukt i intervjuguiden.

4.5 Intervjuguide

En intervjuguide kan bli sett på som en «manuskript» som bidrar med å strukturere intervjuprosessen. Intervjuguiden består av flere spørsmål, hvor formålet med studien og hva som undersøkes vil være styrende i forhold til hvor mange spørsmål man stiller og hvor stramt man følger intervjuguiden. En intervjuguide krever en del arbeid for å fungere i forhold til problemstillingen og bør ha omfattende og åpne sentrale spørsmål for å kunne bidra med å belyse problemstillingen i studiet. Det er viktig å påpeke at informasjonen man får fra en informant må tolkes ut ifra informantens referanseramme, opplevelser og erfaringer. Dermed har det vært viktig for meg å sørge for at intervjuguiden gir rom for dialog med informanten underveis, for å forsikre meg om at jeg forstår hva de mener (Kvale, Brinkmann, 2009).

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) kan intervju spørsmål vurderes etter to dimensjoner. En tematisk dimensjon og en dynamisk dimensjon. Med tematisk dimensjon menes det å innhente informasjon og kunnskap i forhold til forskningens tema. Den dynamiske dimensjonen derimot tar hensyn til den interpersonlige relasjonen mellom forsker og informant. Et godt utført intervju bør inneholde begge dimensjonene for å kunne produsere godt datamateriale som senere kan bli analysert.

Ved å velge en kvalitativ metode for denne oppgaven og forskningsintervju som min datainnsamlingsmetode har det vært klart for meg at jeg ønsker å fange ulike leders perspektiv, opplevelser og erfaringer knyttet til hvordan det er å lede innenfor deres sektor. Dette er også i tråd med Thagaard (2009) som argumenterer for at intervju er særlig godt egnet til å gi informasjon om personers opplevelse, synspunkter og selvforståelse.

Intervjuguiden til denne oppgaven forsøker å få frem ledere sitt syn om hvordan det er å lede i deres sektor, hvor mye reell innflytelse de har til å fatte beslutninger og hva slags omgivelser, utfordringer og begrensninger de må forholde seg til.

Nå som jeg har kort redegjort for hva en intervjuguide er ønsker jeg å utdype meg om intervjuguiden som blir spesifikt brukt i denne oppgaven og forsøke å forklare tankegangen bak hele prosessen.

4.5.1 Intervjuguide for masteroppgaven

Det har blitt brukt to forskjellige intervjuguiden når jeg har intervjuet mine informanter. En intervjuguide for barnehageledere og en intervjuguide for sykehusledere. Spørsmålene har vært veldig like, men med noen små forskjeller, da det er ledere i to ulike yrker. Jeg har også lagt vekk på om at spørsmålene som blir stilt til informantene er åpne spørsmål som de kan svare på selv, fremfor å legge frem alternativer som passer dem best. Dette er fordi jeg mener at det er viktig å få hele deres perspektiv frem, uten å påvirke dem til å gi meg svar de tror at jeg ønsker å høre. En annen fordel med å bruke åpne spørsmål er at informanten selv kan bestemme hvordan de ønsker å svare på spørsmålene og jeg kan alltid veilede informanten tilbake hvis man begynner å snakke om andre temaer, samtidig som jeg har flere oppfølgingsspørsmål på alle hovedspørsmålene mine, for å forsikre meg at jeg får fylldige og informative svar fra informanten og ikke misforstår budskapet deres (Kvale og Brinkmann, 2009).

Det har heller ikke blitt stilt sensitive spørsmål rundt noen spesifikke ansatte, eller spørsmål som går imot personvernloven fra NSD. Men det har vært tilfeller hvor jeg og informanten har vært inne på temaet rundt ansatte i noen intervjuer, hvor deler av utfordringen lederen møtte på har vært vanskelige ansatte. Da har vi sørget for å snakke åpent om utfordringene, fremfor å få spesifikke detaljer som kan identifisere en ansatt. Fokuset med intervjuene har vært å få et bedre innblikk på utfordringene de møter og hvilket rammeverk de må forholde seg til for å løse disse utfordringene. Intervjuguidene er vedlagt nederst i oppgaven, etter litteraturlisten og er markert som Vedlegg 1 og Vedlegg 2.

For å forsikre meg om at transkribering av datamaterialet blir riktig i etterkant av intervjuene har jeg benyttet meg av et lydopptak hvor samtalene med alle informantene har blitt lagret. Jeg har da fulgt retningslinjene til NSD for å forsikre meg om at det kun er jeg og veilederen

min som har tilgang til lydopptaket. Alle informantene har blitt informert om dette før lydopptaket slås på og bekreftet at det er i orden for dem.

Det har også vært veldig viktig for meg å ikke komme med egne synspunkter og hypoteser, eller begrense svaralternativene deres med spørsmålene som blir stilt. Jeg nevnte i forrige delkapittel at jeg ikke har valgt å intervju noen ledere som jeg har kjennskap til før. Dette er fordi jeg ønsker å være nøytral i min rolle som forsker for å ikke påvirke hvordan informantene svarer til de ulike spørsmålene jeg stiller dem (Kvale og Brinkmann, 2009).

Nå som jeg har redegjort for og forklart tankegangen bak intervjuguiden som blir brukt for denne masteroppgaven skal jeg gå videre til å først kort redegjøre for hvordan analyse og tolking av datamaterialet bør foregå i en kvalitativ studie etterfulgt av å forklare hvordan analyse og tolking av datamaterialet har foregått i denne oppgaven.

4.6 Innsamling av datamaterialet i kvalitative studier

Teoretikeren Silverman argumenterer for at forskeren bør være den som innhenter datamaterialet, bearbeider og tolker resultatene selv. Han begrunner dette med at forskerens teorier, hypoteser og forståelse av fenomenet som blir studert er viktige utgangspunkter for hvordan analysen av datamaterialet vil foregå (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Jeg har tidligere vært inne på om at kvalitativt datamateriale er noe som må fortolkes ut ifra konteksten og informantens opplevelser og erfaringer. For at en forsker skal kunne avdekke budskapet til informanten må forskeren tolke datamaterialet riktig. Å tolke vil i denne situasjonen bety å sette noe inn i et større perspektiv. Dette gjøres blant annet ved å ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for studien og se på datamaterialet fra forskningsintervjuene i lys av relevant teori. Dette bidrar til at forskeren kan forstå og forklare funnene i analyse-del av oppgaven, samtidig som forskeren kan stille flere oppfølgingsspørsmål for å sørge for at informanten blir forstått riktig (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, Postholm, 2011).

Jeg vil nå videre forklare hvordan analyse og tolking av datamaterialet har foregått i denne masteroppgaven.

4.6.1 Innsamling av datamaterialet i dette studiet

Som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven er analyse og tolking av dette studiet preget av en fenomenologisk analyse. Hovedpoenget for meg har vært å kartlegge erfaringene, opplevelsene og meninger informantene har til hvordan det er å være en leder i arbeidsplassen deres.

Jeg har forsøkt å være nøytral og ikke få frem egne meninger og opplevelser under innsamlingen av datamaterialet for å ikke ha en påvirkning på datamaterialet jeg har innsamlet fra informantene mine. Jeg vil likevel understreke at det teoretiske rammeverket jeg har brukt for oppgaven har alltid ligget i bakhodet både før, underveis og etter at intervjuene var utført og spørsmålene fra intervjuguiden er basert på dem.

For meg har det vært veldig viktig å sørge for at jeg ikke misforstår informanten. Dette har jeg gjort ved å stille flere oppfølgingsspørsmål. Jeg hadde allerede forberedt flere oppfølgingsspørsmål når jeg skrev intervjuguiden min, men innså fort at man også må improvisere da alle informanter er ulike og kan svare ulikt på de forskjellige spørsmålene. Her har det vært en stor fordel for meg å benytte meg av en semi-strukturert intervjudesign som tilrettelegger for at man ikke alltid må forholde seg til intervjuguiden (Postholm, 2011; Dalen, 2011; Kvale og Brinkmann, 2009).

Jeg nevnte tidligere i oppgaven at alle intervjuene jeg har utført for dette studiet har blitt tatt opp på lydopptak. På grunn av at dialogen med informantene var tatt opp på lydopptak har det vært mulig for meg å transkribere datamaterialet og senere forsøke å kategorisere og sammenligne datamaterialet. Dette har hjulpet meg med å få systematikk på hvordan jeg presenterer funnene i neste kapittel.

En annen fordel med å ha samtalene på lydopptak er at det har gitt meg muligheten til å se hvordan de ulike informantene har svart på spørsmålene mine og om det er noe trend i hvordan ledere fra offentlige barnehager og sykehus svarer sammenlignet med ledere fra private barnehager og sykehus. Når det gjelder kroppsspråk og ikke verbal kommunikasjon så er det dessverre ikke mulig å få inn dette i lydopptaket, men jeg har skrevet notater for meg selv etter ethvert intervju for hvordan jeg oppfatter kroppsspråket til informanten var for de forskjellige spørsmålene og om det ble noen endringer underveis i intervjuet, da kroppsspråk og ikke verbal kommunikasjon også kan bidra med å forstå og tolke datamaterialet (Postholm, 2011; Dalen, 2011; Kvale og Brinkmann, 2009).

Jeg nevnte kort tidligere i oppgaven at intervjuene foregikk på arbeidsplassen til informantene. Dette har ikke bare vært for å bespare dem tid, men også at intervjuet foregår på en lokasjon de allerede er komfortable med.

Intervjuene mine har gjennomsnittlig vart i 1 time per informant, hvor 5-10 minutter ble brukt for å introdusere hvordan opplegget vil foregå, 45 minutter ble tatt opp på lydopptak og 5-10 minutter ble brukt avslutningsvis for å takke dem for deres tid og diskutere temaer som ikke har med ledelse å gjøre, da kjemien var så god og informantene så hyggelige. Det er ett intervju som ikke varte like lenge som alle andre, her varte hele prosessen i 40 minutter fremfor 60 minutter, siden informanten svarte veldig direkte på spørsmålene mine. Jeg fikk gått gjennom alle planlagte spørsmål med alle informantene og i noen tilfeller stilte jeg oppfølgingsspørsmål som ikke var inkludert i intervjuguiden når informantene hadde mer å utdype. Generelt sett har det ikke vært noen betydelige endringer fra det første til det siste intervjuet, bortsett fra at jeg har blitt mer komfortabel under prosessen (Postholm, 2011; Dalen, 2011; Kvale og Brinkmann, 2009)

Nå som jeg har redegjort for bearbeidelse, analyse og tolkning av funnene skal jeg videre redegjøre for forholdet mellom forsker og informant mer generelt og deretter dele mine meninger og opplevelser rundt møte med informantene.

4.7 Relasjon mellom forsker og informanter

Innenfor en kvalitativ fenomenologisk forskning dreier det seg om å forsøke å finne det sentrale og underliggende av en opplevelse eller erfaring informanten har hatt. Datamaterialet er andre menneskers syn og oppfatning rundt diverse temaer.

Det er som jeg nevnte i metodekapittelet viktig for forskeren å faktisk forstå hva informanten faktisk mener, da opplevelsene og erfaringen til informanten blir datamaterialet for forskningen. Ved hjelp av intervjuguide og oppfølgingsspørsmål fikk jeg mulighet til å gå enda dypere inn på områder som var aktuelle for forskningen (Postholm, 2011).

Siden min erfaring som forsker er svært begrenset har jeg lagt stor vekt på å se på tidligere forskning gjort fra andre forskere og bli inspirert av deres fremgangsmåte og metodikk. Innenfor kvalitative undersøkelser hvor datamaterialet stammer fra å utføre intervjuer i feltet er det svært viktig på om at andre faktorer ikke påvirker intervjusituasjonen og at alle informanter i utgangspunktet går gjennom et mest mulig likt intervju. Dette betydde for meg

at jeg måtte være mer bevisst på min egen rolle under intervjuprosessen, da det er jeg som intervjuer som ledet dialogen mellom meg og informantene.

4.7.1 Møte med informantene og intervjuprosessen

Jeg innså tidlig i intervjuprosessen at en annen utfordring forskeren står ovenfor er å være bevisst på hvordan man skal styre dialogen med informanten. De som intervjues har som oftest spesiell interesse for enkelte deler av temaet som blir diskutert og kan fokusere mest på dette. Da har det vært viktig for meg å styre dialogen slik at informanten gir utfyllende nok svar angående de ulike temaene, samtidig som informanten gis frihet til å prate om det de mener er viktigst.

Forskerne Kvale og Brinkmann (2009) argumenterte for at forskere bør ha erfaring eller i alle fall innhente kunnskap om temaet som blir studert på forhånd for å best mulig stille gode intervju og oppfølgingsspørsmål og kunne forstå hva informanten forteller. Dette følte jeg også var relevant i min situasjon, siden en annen utfordring jeg stod ovenfor var at informantene underveis i intervjuprosessen kunne bringe frem nye områder eller elementer av ledelse som jeg i utgangspunktet ikke hadde lagt stor vekt på, og dette er noe jeg måtte ta stilling til om det er noe som er relevant for studiet.

Jeg vil nå videre først redegjøre for kriterier som blir brukt i kvalitative studier for å måle datakvalitet etterfulgt av å forklare hvordan reliabiliteten og validiteten til masteroppgaven er.

4.8 Kvaliteten til datamaterialet

I litteraturen om metode bruker de fleste forskerne to kriterier for å måle kvaliteten til datamaterialet. Kriteriene er kjent som reliabilitet og validitet (Bryman, 2016). Innenfor kvalitative studier vil kvaliteten på datamaterialet være nært knyttet til problemstillingen og om datamaterialet er velegnet til å belyse problem og underproblemstillingene.

4.8.1 Reliabilitet

Jeg vil bruke Bryman (2016) sin definisjon for begrepet reliabilitet. Ifølge Bryman handler reliabilitet om hvordan innsamling og bearbeidelsen av datamaterialet er utført. Hvis innsamlingen og bearbeidelsen til datamaterialet er gjort på en nøyaktig måte vil datamaterialet til forskeren være pålitelig. Med andre ord måler reliabilitet hele opplegget til

datamaterialet, slik som hvilke data som blir brukt, hvordan innsamlingen av datamaterialet har foregått og hvordan forskeren bearbeider det i ettertid.

Innenfor kvantitative studier finnes det flere ulike måter å måle reliabiliteten til en studie på, mens i kvalitative studier er det to måter for å måle reliabilitet på. Man har ekstern reliabilitet, som beskriver i hvor stor grad studiet kan repliseres av andre forskere og intern reliabilitet, som går ut på om forskere som er med på å utføre studiet er enige om hvordan datamaterialet kodes (Bryman, 2016; Grønmo, 2016).

For å forsikre meg om at den eksterne reliabiliteten i studiet mitt er pålitelig har jeg forsøkt å nøye beskrive alle ledd i forskningsprosessen, tankegangen min og begrunnet veivalgene som er tatt underveis i oppgaven. Samtidig har jeg forsøkt å beskrive forhold om meg som forsker, informantene som er blitt brukt i studiet og hvilke analytiske metoder som har blitt brukt under bearbeidelsen av datamaterialet. Dette er bevisst gjort for å øke den eksterne reliabiliteten til oppgaven min, slik at andre forskere også kan forsøke å duplisere studiet mitt. Jeg ønsker likevel å påpeke at ekstern reliabilitet er et vanskelig kriterium å oppfylle i kvalitativ forskning, da kvalitativ forskning går ut på sosiale fenomener som kan endres over tid og kontekst. Datamaterialet er også preget av hvordan jeg som en forsker tolker det. Det kan være utfordrende å duplisere dette studiet, da informantene også kan endre meningen sin i fremtiden (Bryman, 2016; Johannessen, Tufto og Christoffersen, 2010; Grønmo, 2016).

Når det gjelder intern reliabilitet er det ikke like relevant for denne masteroppgaven, siden det kun er jeg som intervjuer, bearbeider og analyserer datamaterialet for oppgaven. Selv om intern reliabilitet ikke har vært likevel for denne oppgaven har jeg samtale med mine informanter på lydopptak, som veilederen min også har tilgang til, for å forsikre meg om at ingenting feiltolkes, samtidig som jeg har brukt mye tid av intervjuene til å oppklare hva informantene mine mener med deres svar.

Jeg vil nå gå videre til å redegjøre for det andre kriteriet, validitet som blir brukt for å måle kvaliteten til datamaterialet og begrunne veivalgene jeg har tatt for å styrke gyldigheten til denne masteroppgaven.

4.8.2 Validitet

Jeg ønsker å bruke Grønmo sin definisjon for å forklare begrepet validitet. Ifølge Grønmo (2016) går validitet ut på om forskeren faktisk måler datamaterialet og om datamaterialet er

gyldig for å belyse problem og underproblemstillingene i oppgaven. Med andre ord dreier validitet i kvalitative studier om hvilken fremgangsmåte forskeren benytter seg, hvilket funn forskeren oppdager og om datamaterialet faktisk belyser problemstillingen (Grønmo, 2016; Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Validitet kan innenfor kvalitative studier deles inn i to kategorier. Intern og ekstern validitet, intern validitet går ut på om studiet er gjennomført på en tilfredsstillende måte og at konklusjonen og årsakssammenhengen er gyldige og faktisk belyser problemstillingen. Ekstern validitet går ut på om resultatene i studiet kan generaliseres til en større populasjon, og i dette tilfellet vil ekstern validitet gå ut på om resultatene fra denne masteroppgaven også kan utvides til ledere utenfor barnehage og helsevesen sektoren (Grønmo, 2016; Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Intern validitet brukes ofte for å sjekke at konklusjonen om årsakssammenheng er gyldig under de kontrollerte betingelsene. Det er viktig å påpeke at høy intern validitet er en viktig forutsetning for høy ekstern validitet. Når det gjelder den interne validiteten har det vært viktig for meg at intervjuene er lagt opp for å kunne få mest mulig datamateriale om problemstillingen til oppgaven, altså rundt arbeidsoppgavene, omgivelsene og utfordringene sykehus- og barnehageledere møter på i offentlig og privat sektor. Jeg har også avklart svarene til informantene for å faktisk forsikre meg om at jeg har forstått dem riktig. Når det gjelder den eksterne validiteten til oppgaven vil det være mulig å forsøke å overføre kunnskap av denne oppgaven til en større populasjon, til både andre sykehus, barnehager og institusjoner som er en del av velferdssystemet, da barnehager og sykehus utgjør en stor andel av velferdssystemet i Norge. Jeg kommer tilbake til dette ved konklusjon av oppgaven (Grønmo, 2016; Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Siden masteroppgaven tar i bruk den kvalitative metoden er det vanlig å også inkludere andre typer for validitet, slik som kompetanse validitet. Med begrepet kompetanse validitet ønsker jeg å benytte meg av Grønmo (2016) sin definisjon. Ifølge Grønmo kan kompetansevaliditet beskrives som forskerens kompetanse for å innsamle datamaterialet innenfor det aktuelle forskningsfeltet.

Kompetansevaliditeten til denne oppgaven kunne ha vært sterkere dersom jeg var en forsker med erfaring innenfor forskningsarbeid, men jeg er kun en masterstudent med veldig lite erfaring innenfor forskning, noe som betyr at det er stor forskjell på erfaringen jeg og andre reelle forskere har. Jeg har heldigvis blitt veiledet av en veileder med god erfaring innenfor

ledelsesfeltet og har underveis stadig fått tilbakemelding og vært i dialog med veilederen for å forsikre at datamaterialet og metodebruken er kvalitetssikret. En annen fordel som styrker kompetansevaliditeten til oppgaven min er at jeg har jobbet med temaet i nesten ett år, noe som har gitt meg muligheten til å innhente dybdekunnskap innenfor ledelsesfeltet (Grønmo, 2016).

Jeg vil videre og avslutningsvis i metode kapittelet ta for meg etiske krav og kriterier som alle forskere står ansvarlige for å følge og hvordan jeg forsøkte å håndtere utfordringer knyttet til etikk.

4.9 Etikk

Vitenskapelig forskning eller virksomhet har strenge rutiner og regler som man må forholde seg til. Ett av disse kriteriene er at forskning skal følge og reguleres av etiske prinsipper som kan være nedfelt i retningslinjer og lover. Innenfor Norge ble personopplysningsloven innført i 2001. Denne loven stiller krav om meldeplikt for prosjekter som omfatter person sensitive opplysninger som behandles med elektroniske hjelpemidler. Dette betyr at alle forskningsprosjekter, inkludert denne masteroppgaven er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) som har strenge regler og rutiner for hvordan man bør innhente datamaterialet, slik som frivillig samtykke til å delta og tilstrekkelig med informasjon som blir delt til informantene om studiet

Jeg har alltid forsøkt å holde informantene mine oppdatert rundt formålet med studien og gi all nødvendig informasjon som informantene kan ha behov for. Dette har jeg gjort gjennom telefon samtaler og e-post med detaljert informasjon rundt prosjektet samtidig som jeg la ved informantbrev som vedlegg (Postholm, 2011).

Nå som jeg har redegjort for metoden som blir brukt for denne oppgaven vil jeg videre i neste kapittel presentere resultat av empiri.

5. Presentasjon av funn

I denne oppgaven stiller jeg i alt tre forskningsspørsmål, fordelt på problemstilling og underproblemstillinger. Spørsmålene oppgaven forsøker å belyse lyder slik:

- 1). *«Er det forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor i Norge?»*
- 2). *«Hvilket omgivelser og utfordringer må disse lederne forholde seg til?»*
- 3). *«Er det forskjell på omgivelser og utfordringer sykehusledere og barnehageledere møter i offentlig sektor sammenlignet med privat sektor?»*

Med ledelsesteori og teori rundt privat og offentlig ledelse som mitt teoretiske rammeverk har jeg anvendt meg av case-studie hvor semi-strukturerte intervjuer brukes for å danne det empiriske grunnlaget for å besvare forskningsspørsmålene til oppgaven. I dette kapittelet vil jeg presentere det empiriske grunnlaget.

Siden empirigrunnlaget for denne oppgaven er både sykehus og barnehageledelse og at jeg forsker på ledelse i både offentlig og privat sektor vil jeg kategorisk presentere funn fra sykehussektoren etterfulgt av barnehagesektoren. Alle spørsmålene er åpne spørsmål, slik at informanten selv kan snevre inn til det informanten mener er viktig.

5.1 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for sykehusledere i offentlig sektor

Intervjuene med alle 7 sykehusledere fra offentlig og privat sektor startet kronologisk ved å først snakke om hvordan en typisk hverdag er som leder for informanten..

Oppfølgingsspørsmålene sikter også på å få et bedre innblikk i hvor lenge informanten har hatt stillingen, om tidligere erfaring og generelt for å forstå mer om de daglige arbeidsoppgavene.

Av de 4 lederne som jobbet for offentlig sykehus hadde de ulike lederne som jeg nevnte tidligere ulik form for lederansvar og arbeidsoppgaver. Alle hadde enten medisin eller sykepleie utdanning i tillegg til å ha akademisk ledelsesutdanning eller omfattende ledelseskurs. Av disse 4 lederne har 2 kun lederansvar, mens 2 har lederansvar samtidig som klinikkansvar⁴.

⁴ Med klinikkansvar mener jeg at informanten i tillegg til lederansvar har ansvar for pasienter.

Uavhengig av stillingstittel oppleves det slik at den daglige rutinen virker veldig lik for informantene ved dette sykehuset. Hverdagen starter tidlig og det alle hadde til felles er at de starter dagen med å administrere og planlegge hvordan den daglige driften skal være. Dette blir som oftest gjort med at informantene får oversikt over tilgjengelige leger og sykepleiere på jobb og delegerer de ulike arbeidsoppgavene til dem for å få den daglige driften i gang. Siden dette er et sentralsykehus kreves det ofte at lederne ikke bare har ansvar for sine ansatte, men også må koordinere med seg selv imellom for å sørge for at flyten til den daglige driften blir så god som mulig.

Det kommer klart frem at mye av tiden til disse informantene går på å planlegge hvordan den daglige driften skal være, også noen dager eller uker på forhånd og det kan også gå utover fritiden deres. Informant 2OS for dette sykehuset tilføyde; «*[Jeg] forsøker å skape en daglig drift som er mest mulig robust, samtidig som det sikrer faglig kompetanse og innhold. Jeg prøver å være i forkant av de neste dagene og ukene. En typisk fredag for meg handler mye om å planlegge for neste uke. At all bemanning er sikret, at alle funksjoner og leger med riktig kompetanse [er tilgjengelig], at det finnes ledig rom og ledig utstyr*». Informant 3OS sa; «*Det viktigste for sykehuset er jo at driften alltid er i gang. At man har tilgjengelig med leger, utstyr, medisin. Det er mye som må være på plass*».

Selv om informantene er ledere på forskjellige nivåer av sykehuset legger alle stor vekt på at alle ansatte må være oppdatert innenfor utviklingen i deres spesialiserte felt, enten gjennom kurs eller at får tid til å lese og oppdatere seg. Det er viktig for alle informantene at fagkunnskapen til leger og sykepleiere alltid skal være så god som mulig. Informant 4OS sa; «*Innenfor medisinfeltet kommer det stadig ny kunnskap og man må være oppdatert på det for å kunne yte best mulig til våre pasienter*»:

Videre er det slik at det er helt klart et skille mellom arbeidsoppgavene og en typisk hverdag for ledere med klinikkansvar i tillegg til lederansvaret, da disse lederne som oftest har arbeidsoppgavene til leger samtidig som de har lederansvar. Informant 4OS med klinikkansvar illustrerte det slik; «*Hverdagene mine er helt forskjellige, siden jeg har både ansvar for personale og klinikkansvar med pasienter. Jeg må balansere energien mellom det å være en leder og det å være en lege og det krever masse tid. Denne type jobben er ikke for alle mennesker, man må være veldig strukturert som person, og det er mange ledere som har sagt opp stillingen siden presset [på den daglige driften] ble for mye*».

Konklusjonen når det gjelder hverdagene til informantene er at de starter med å iverksette og få i gang den daglige driften. Deretter blir det brukt tid og energi på å planlegge timeplan for hvilket sykepleiere, leger og spesialister som skal jobbe fremover og sykefravær. Informant IOS hevder at den daglige driften er noe av det viktigste i sykehus; *«Det er veldig viktig at alt går slik som det skal. At pasienter kommer inn og får den behandlingen de trenger uten at noe skal stoppe opp. Systematikken må foregå døgnet rundt, siden sykehuset alltid er åpent»*. Etter å ha sørget for at den daglige driften er i gang er det et klart mønster at informantene bruker tid på å løse andre uforutsette utfordringer, slik som uenigheter eller konflikt mellom ansatte eller tekniske og administrative feil som kan forhindre den daglige driften og organisasjonens langsiktige mål.

Generelt sett er arbeidsoppgavene til disse 4 ulike lederne veldig like, selv om de er ledere på helt forskjellige nivåer. De planlegger og jobber for å få en god flyt i den daglige driften, samtidig som de delegerer arbeidsoppgaver videre til ansatte og håndterer uforutsette problemer. Informantene med klinikkansvar vil i tillegg også møte pasienter selv, da de er ledere på et lavere nivå. Siden lederne jobber i et sentralsykehus kan hver dag være litt annerledes og by på ulike utfordringer som informantene må håndtere.

Videre vil jeg nå presentere arbeidsoppgavene, rutinene og hvordan en typisk hverdag er for sykehusledere i privat sektor, før jeg beveger meg videre til neste tema.

5.1.1 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for sykehusledere i privat sektor

Som nevnt i forrige delkapittel startet jeg alle sykehusleder intervjuene ved å stille et åpent spørsmål som gir meg bedre blikk i hverdagen deres og hva slags arbeidsoppgaver de vanligvis må løse i lederrollen sin, samtidig som jeg samlet bakgrunnsinformasjon om informantene knyttet til stillingen.

Av de 3 informantene som ble intervjuet fra dette sykehuset hadde alle informantene lege eller sykepleieutdanning. 1 av informantene har kun legeutdanning og ingen formell lederutdanning, mens de resterende 2 har enten akademisk lederutdanning eller omfattende lederkurs i tillegg. 2 av informantene jobber kun som ledere, mens 1 informant har klinisk ansvar i tillegg.

Det blir observert at hovedoppgaven til disse lederne er å sørge for at den daglige driften alltid er i gang samtidig som de løser uforutsette problemer slik som konflikter mellom personalet,

sykefravær, tekniske og administrative feil eller mangel samtidig som de jobber for at organisasjonen skal nå sine kortsiktige og langsiktige mål. Informant 1PS utdyper;

«[Min hverdag] går fra å lede personell til å sette struktur for dagen. I min jobb må man være faglig ansvarlig for det som leveres av tjenester. Man har den driftsmessige og ledermessige biten som skal sørge for at ting går rundt hele tiden og de langvarige perspektivene på hvor skal vi, hva vil vi, hvordan utvikler vi oss, hvor er problemene hen, nye oppgaver som vi skal ta over. Også er det ad-hoc problemer, som kommer opp og må fikses der og da. Det er disse som har tendens til å ta mye mer tid enn du tror».

Informant 2PS involverte seg ofte i klinisk arbeid, selv om det ikke var nødvendig i forhold til stillingstittelen og arbeidsoppgavene til informantene. Informantene utdyper slik; «Min måte å lede på er å sørge for at de som er mellomlederne mine, skal ha det best mulig. [Det gjør] jeg ved å lete etter feil, hører jeg noe så retter jeg det. Finne ting som vi mangler. Og innimellom så mangler vi ofte folk og da er jeg veldig nærme produksjonen i klinikken». For å sørge for en god flyt i avdelingen involverer denne informantene seg i klinisk arbeid i perioder med mindre bemanning i forhold til pasienter. Informant 3PS sa; «Avdelingen min er mindre sammenlignet med andre avdelinger på sykehuset, men det er like viktig at alle pasienter som kommer i vår avdeling aldri blir påvirket eller ikke får sin behandling på grunn av mangel på leger, medisiner eller utstyr». Det kommer tydelig frem at hovedoppgavene i arbeidshverdagen til disse informantene er å sørge for at sykehuset alltid er i drift og at det verken er mangel på leger, sykepleiere, utstyr eller medisiner. Deretter håndterer de andre utfordringer, slik som det å ha personalmøter, forsøke å løse andre problemer og planlegge nye tiltak for fremtiden.

Videre er det også slik at informantene med klinisk ansvar har litt annerledes arbeidsoppgaver og hverdag enn de 2 informantene som hovedsakelig kun har lederansvar. Informant 3PS sier; «I motsetning til de fleste lederne på sykehuset har jeg også mye klinisk arbeid [med pasienter]. Dette er fordi jeg har en mindre avdeling og færre leger som svarer direkte til meg og da får jeg mer tid til pasientene mine». Det blir observert at informantene som har klinisk ansvar i tillegg til lederansvar står ovenfor litt annerledes arbeidshverdag, da det blir brukt tid på pasienter i tillegg.

Når det gjelder en typisk hverdag for informantene fra dette sykehuset er konklusjonen at generelt sett er arbeidsoppgavene til de 3 ulike informantene veldig like, selv om de er ledere på helt forskjellige nivåer av lederhierarkiet til sykehuset. Informantene planlegger og jobber for å forsikre en god flyt i den daglige driften, samtidig som de delegerer arbeidsoppgaver videre til andre ansatte og håndterer andre utfordringer og problemer. Informantene med

klinikkansvar vil i tillegg også møte pasienter selv, da informanten er leder på et lavere nivå. Det vil alltid være rom for variasjon på hvordan hverdagen er, da det er et sentralsykehus.

Jeg vil nå videre i neste delkapittel presentere hvordan omgivelsene påvirker sykehusledere, samtidig presentere hvilket rammevilkår og betingelser informantene leder under. Jeg vil først presentere hvilket omgivelser, betingelser og rammevilkår offentlige sykehusledere må forholde seg til etterfulgt av private sykehusledere.

5.2 Omgivelser, betingelser og rammevilkårs effekt på offentlig sykehusledere

En av hovedtemaene til denne oppgaven er hvilken effekt omgivelsene, betingelser og rammevilkår har på ledere og hvordan organisasjonen ledes. Det har vært viktig for meg å undersøke om forholdene informantene må forholde seg til. Jeg vil derfor i dette delkapittelet presentere for funn som ble gjort med informantene i offentlig sykehus når det gjelder omgivelsene, betingelsene og rammevilkårene de leder under og må forholde seg til.

Alle informantene som ble intervjuet er som nevnt tidligere rangert ulikt i lederhierarkiet til sykehuset. Dette betyr at omgivelsene, betingelser og rammevilkår til informantene kan variere avhengig av stillingstittel. Likevel har det blitt observert at det er noen temaer, slik som myndigheten og politikeres effekt på hvordan sykehuset ledes som har blitt observert under alle intervjuene. Dette er noe som berører alle informantene.

Det kommer klart frem gjennom intervjuene at siden dette er et offentlig sykehus så er konteksten annerledes enn det hadde vært på privat sykehus ifølge informantene. Offentlige sykehus er sterkt underlagt myndighetene og politikere. Budsjettet til sykehus blir fastlagt av myndigheten og sykehusledere er underlagt til å forholde seg til budsjettet, uavhengig av hvor mange pasienter som kommer inn eller ut i sykehuset. Dette kan være svært problematisk i perioder hvor man får flere pasienter enn det vanlige. Informant 2OS sa; *«Budsjettet vår er fast, uavhengig av hvor mange pasienter som kommer inn og ut i sykehuset. Det er klart at det kunne være bedre måter å gjøre det på, men samtidig må vi ta noen valg basert på forholdene våre»*. Informant 4OS sa; *«Sykehusene begynner å driftes mer som andre bedrifter, hvor økonomisk lønnsomhet har blitt satt i fokus. Hvis jeg holder meg under budsjett, får jeg mer frie søyler til å ta egne avgjørelser, men under hektiske perioder kan man gå over budsjett, og da blir det enda mer begrenset hvilke avgjørelser jeg kan ta»*. Informant 1OS sa; *«Alle avgjørelser jeg tar for min avdeling gjøres med vårt budsjett i bakhodet. Vi blir målt på dette og noen andre ting»*.

Informantene er nødt til å forholde seg til budsjettet når det kommer til valg av utstyr, medisin, antall leger og sykepleiere i de ulike avdelingene. Dette begrenser informantene til å ta alle avgjørelser innenfor budsjettet som er satt for dem. Det blir observert at myndigheten og politikere har en større innflytelse på rammevilkårene, omgivelsene og betingelsene informantene leder under enn å bare påvirke budsjettet til sykehuset. Politikere har blant annet stor innflytelse på hvilke satsningsområder sykehuset skal fokusere på og er med på å påvirke omgivelsene informantene skal arbeide under og hva de skal satse på. De ulike informantene har litt annerledes syn på politikere sin innflytelse på sykehuset. Informant 4OS utdypet seg og sa; *«Politikere påvirker veldig stort hvordan offentlig sykehus skal styres og dette har skapt begrensninger for hva vi kan gjøre som ledere eller ansatte. Jeg hadde en ansatt som holdt på å si opp stillingen sin og gå over til å jobbe som en konsulent i et departement istedenfor, fordi den ansatte følte seg så frustrert og begrenset»*. Videre utdypet informanten seg og sa; *«Det å ha politikere som ikke egentlig kan noe om helsevesenet som skal ta de store beslutningene for deg føles som å alltid sloss imot en mølle. Noe som du føler ikke forstår deg eller ser det store bildet. Det er veldig trist»*. Etter et oppfølgingsspørsmål for å få en bedre forståelse ovenfor hvordan situasjonen med politikere kan være svarte informanten; *«Det har til og med vært situasjoner hvor det har vært stort motstand fra fagfolk med kompetanse når det kommer til beslutninger politikere tar, men dette forhindrer dem ikke»*.

Informant 2OS hadde både positive og negative erfaring med politikere sin innflytelse på sykehuset. Informanten sa; *«Det er en avtale [som er inngått av politikere] som begrenser hvilke medikamenter vi kan bruke på pasienter, siden de er veldig dyre. Da blir det laget en begrensning på det og vi må bare forholde oss til det, men ikke alle avgjørelser de tar er nødvendigvis dårlig. Avgjørelsen om å forminske helsekøen er jo veldig positivt for pasienter»*. Etter et oppfølgingsspørsmål for å få et bedre innblikk i hvordan politikere påvirker sykehusledere svarte informanten; *«Når politikere tar sine avgjørelser må jeg forholde meg til dem. Det blir selvfølgelig ekstra jobb, siden jeg kan ha drevet med noe helt annet tidligere»*.

Det blir observert at informantene ikke alltid er enig med avgjørelsene som tas av politikere på vegne av dem. Siden informantene jobber i sykehusfeltet har de bakkekontakt med hvordan virkeligheten egentlig er og noen ganger kan deres mening om hva som er best for pasientene og sykehuset skille seg fra hva myndigheten og politikere mener er best for sykehuset. Informant 4OS sa; *«Politikere har ikke alltid helt bakkekontakt med hvordan kommunene har mulighet til å stille opp med og hva som er realistisk å få til»*. Etter et oppfølgingsspørsmål for å forstå informanten bedre utdypet informanten seg og sa; *«Det finnes så mange gode ledere og ansatte med gode ideer på hvordan vi kan effektivisere sykehusene enda mer,*

eller rett og slett gjøre en best mulig jobb for pasientene våre, men man blir overkjørt av systemet og politikere».

Politikere sin innflytelse på sykehuset og informantene kommer klart frem, selv om noen av informantene er mer åpne for politisk innflytelse på sykehuset enn andre, så må alle forholde seg til avgjørelsene som tas. Det betyr nødvendigvis ikke at informantene kun leder under omgivelsene som er satt for dem av myndigheten og politikere. Når det kommer til hvordan sykehuset styres og hvordan den daglige driften skal være har informantene innflytelse til å ta selvstendige avgjørelser. Informant 2OS sa; *«Hvordan vi drifter her, slik som hvor mange dager og hvilket forskjellige funksjoner, det står jeg fritt til, men det må jeg gjøre i samråd med seksjonsoverleger i de andre avdelingene. Det er mange jeg må forholde meg til [og ikke bare politikere]».* Informant 1OS sa; *«Jeg føler at jeg har en stor påvirkningsmulighet når det gjelder hvordan fremtiden til avdelingen skal se ut og utvikles, gitt at jeg forholder meg til rammevilkårene jeg er underlagt».*

Konklusjonen er at myndighetene, det vil si kommunen eller politikere har stor innflytelse på omgivelsene, betingelsene og rammevilkårene informantene må forholde seg til. Politikere ønsker gjerne andre ting fra sykehuset enn hva alle sykehusledere selv ønsker, men siden dette er et offentlig sykehus betyr det at informantene må akseptere at sykehuset vil ha andre formål enn kun det å pleie pasienter slik som informantene ønsker. I tillegg kan sykehus også bli brukt for å fremme en politisk agenda og da er det viktig at informantene holder seg innenfor omgivelsene, betingelsene og rammevilkårene som er satt for dem.

5.2.1 Omgivelser, betingelser og rammevilkårs effekt på privat sykehusledere

Som nevnt i forrige delkapittel er ett av hovedtemaene til denne oppgaven hvilken effekt omgivelsene har på informantene og hvilket betingelser og rammevilkår de må forholde seg til. Jeg vil derfor i dette delkapittelet presentere for funn som ble gjort med informantene i privat sykehus for å få en bedre forståelse av hvordan de leder og under hvilket omstendigheter de må forholde seg til.

Alle informantene som ble intervjuet er som nevnt tidligere rangert ulikt i lederhierarkiet til sykehuset. Dette betyr at omgivelsene, betingelser og rammevilkår til informantene kan variere avhengig av stillingstittel. Det er likevel flere mønstre som har blitt observert hos alle informantene, men i motsetning til offentlige sykehusledere så er det ikke politikere som er hovedfokus, men andre ledere fra sykehuset informantene hovedsakelig må forholde seg til

når de skal ta avgjørelser for sykehuset som er med på å påvirke omgivelsene, betingelsene og rammevilkårene informantene leder under.

Det kommer tydelig frem under intervjuene med informantene at de må forholde seg til og samarbeide med ledere fra andre avdelinger i sykehuset når store avgjørelser tas for sykehuset. Når det gjelder hvordan den daglige driften skal være for informantene sin avdeling av sykehuset, har de mer frie søyler til å ta selvstendige avgjørelser selv. Informant 1PS sa;

«Veldig mye av den daglige driften står jeg ansvarlig for. Når det kommer til ansettelse på lavere nivå, så gjør jeg det. Er det ansettelse på høyere nivå er det sammen med min leder, siden det er dyrere. Da skal det være mer forankret og høyere opp. Når det kommer til overordnede strukturelle ting, så går det enda et hakk opp. Jeg kan ikke bestemme alene at nå tar vi over halve Ullevål sykehus».

Videre utdypet informant 1PS og sa; *«Ting kan bli gjort fortere. Mange ganger må jeg forhøre meg med min leder for å gjøre ting. Hvis jeg hadde hatt mer utvidet fullmakter, så hadde ting gått raskere».* Informant 2PS sa; *«Jeg har jo mange mellomledere som svarer direkte til meg. Min jobb er å sørge for at mellomlederne får gjort jobben sin, slik at den daglige driften alltid har god flyt og at de ansatte har det best mulig».*

Etter et oppfølgingsspørsmål for å få en bedre forståelse av hvordan avgjørelsene tas for sykehuset utdypet informant 2PS seg og sa; *«Personlig er det sånn at jeg står ikke alene når det kommer til de store avgjørelsene for organisasjonen. Jeg har vært med på flere store byggeprosjekter, hvor jeg blant annet har tegnet og sørget for at infrastrukturen er som den skal være, at operasjonsstuene skal være store nok. Vi har jo rehabilitert store områder av sykehuset og jobbet med mange forskjellige prosjekter, men det er da flere ledere som er med på å ta disse avgjørelsene».*

Når det gjaldt temaet hvilket andre aktører informantene må forholde seg til når de tar avgjørelser nevnte alle informantene politikere og myndighetens innflytelse, men innflytelsen politikere og myndigheten har på disse informantene og privateide sykehuset er annerledes enn i offentlig sektor. Informant 1PS sa; *«Jeg må også forholde meg til andre steder [før avgjørelser blir tatt], slik som sykehus som vi har forhold til. Også må jeg forholde meg litt til det offentlige, for det er ting som kan påvirke sykehuset vårt».* Etter et oppfølgingsspørsmål for å få en bedre forståelse av hvor mye informanten må forholde seg til politikere og kommunen utdypet informanten seg og sa;

«En god del ganger så merker man at når man får pålegg [fra byråkrater og politikere]. Dette er ikke helsepersonell. Det er jo forskjell på byråkrater som i utgangspunktet jobber med helt andre ting.

Noen gang får man lyst til å fortelle dem hvordan ting egentlig fungerer, før de tar avgjørelser for oss. Det legges begrensning på oss, fordi vi vet hvordan hverdagen egentlig er. Selv om dette er et privat sykehus så må vi forholde oss til kommunen og politikere innenfor helsevesenet».

Informant 2PS svarte med humor når det gjelder politikere og det offentlige sin innflytelse på informantene og andre sykehusledere ved å si; «Når vi tar avgjørelser for organisasjonen så gjør vi ikke annet enn å gjøre det politikere forventer fra oss. [Latter], så der er vi godt innenfor!». Rett etter utdypet informant seg og sa; «Vi som er privateid er jo veldig mye friere til å finne på ting og ta avgjørelser selv, uten å måtte bli dirigert av politikere. Nå har vi utviklet et sporingssystem, som andre sykehus også ønsker seg. Da ble vi invitert til departementet for å presentere ideen». Etter et oppfølgings spørsmål for å få et bedre innblikk i situasjonen utdypet informant seg og sa;

«Det er snakk om defekte pacemakers som ble satt inn i pasienter. Etter hvert som det ble klart at det er en defekt i pacemakeren, slet man med å finne alle pasientene som det ble implementert i. Dette ble jo også en mediesak og offentlig sykehus og helseforetaket sleit veldig med å finne en løsning. Dette er noe de har brukt flere millioner kroner på og jobbet med i årevis. Da skrev vi en liten mail til departementet og fortalte dem at vi har løsningen for dem. Det som er så gøy med å jobbe innenfor et privateid sykehus er at vi har mye friere søyler og kan jobbe med prosjekter ved siden av også».

Avslutningsvis for dette temaet utdypet informant 2PS og sa; «Vi har muligheten til å være mye mer frie og trenger ikke å forholde oss til like stor grad til politikere som offentlige sykehus må gjøre. Selvfølgelig må vi følge retningslinjer og loven, men bortsett fra det så kan vi komme med våre egne ideer og satse på dem, fremfor å alltid måtte vente og få godkjenning av noen andre først».

Selv om budsjettet til dette sykehuset ikke er rammelagt av det offentlige, betyr det ikke at informantene ikke har budsjetter de må forholde seg til. Det er også veldig viktig for informantene å forholde seg til budsjettet som er satt av deres ledere, siden dette er et privateid sykehus. Informant 2PS sa;

«Vi må jo selvfølgelig være forsiktige. Selv om budsjettet vårt ikke er sammensatt av kommunen, må vi forholde oss til den. Vi er et privateid selskap, og det betyr at det er større risiko involvert hvis vi ikke følger budsjett, men større risiko betyr også at vi har større frihet og trenger ikke passe på alt og alle. Vi bestemmer selv hva vi ønsker å bruke midlene våre til, men bruker det selvfølgelig for sykehusets beste».

Konklusjonen er at informantene i dette privateide sykehuset er påvirket av omgivelsene og det finnes rammevilkår og betingelser de må forholde seg til når de tar avgjørelser for

sykehuset, men omgivelsene, betingelsene og rammevilkårene er annerledes enn ifra informantene som ble intervjuet fra offentlig eid sykehus. Informantene fra dette sykehuset må hovedsakelig forholde seg til sine ledere og ledere fra andre avdelinger når de tar store avgjørelser. Politikere og kommunen har en viss grad av innflytelse, da alle sykehus har retningslinjer og rammevilkår som må følges for at de kan være et sykehus, men innflytelsen til politikere innenfor helsevesenet er begrenset, sammenlignet med offentlig sektor.

Jeg vil nå bevege meg til neste tema og presentere utfordringene sykehusledere står ovenfor, som også er en av forskningsspørsmålene denne oppgaven forsøker å belyse. Jeg vil aller først presentere utfordringer sykehusledere i offentlig sektor står ovenfor etterfulgt av en presentasjon av utfordringene sykehusledere i privat sektor står ovenfor.

5.3 Utfordringer sykehusledere fra offentlig sektor står ovenfor og må håndtere

En annen av hovedtemaene denne oppgaven forsøker å belyse er utfordringer offentlig og privat sykehusledere står ovenfor. Jeg vil i dette delkapittelet først presentere funn knyttet til utfordringer fra sykehusledere i offentlig sektor etterfulgt av privat sektor.

Selv om lederne er på ulikt nivå av lederhierarkiet til sykehuset, var det et mønster av flere utfordringer som alle stod ovenfor, samtidig som lederne også støttet på unike utfordringer knyttet til hvor høyt opp i lederhierarkiet stillingen deres var. Et mønster som var tydelig når det gjaldt alle informantene er hvor krevende det kan være for disse lederne å håndtere og koordinere med personalet. Måtte dette være problemer som gjelder fravær, uenigheter blant ansatte, eller rett og slett leger som ble antatt for å være farlige for pasientene og ikke ville endre sin atferd. Informant 3OS sa; *«Nå er det jo slik at i alle arbeidssituasjoner finnes det alltid en eller to ansatte som ikke gjør jobben som du forventer av dem. Eller at det alltid er noen individer som har en tendens til å sykemeldes mye oftere enn alle andre. Det er også disse individene som jeg må bruke mest av min tid på»*. Etter et oppfølgingsspørsmål fra meg om å vite mer om disse utfordringene utdypet informanten seg enda mer; *«En av de største utfordringene jeg møter på som leder og må dedikere mesteparten av min tid til er å sørge for at det alltid er [i min avdeling] tilgjengelige legespesialister, leger og sykepleiere, slik at alt går rundt hele tiden. Når noen sykemelder seg, eller om det blir flere som er syke samtidig, må jeg sørge for at det finnes noen med riktig kompetanse og det kan være svært krevende»*. Det kommer frem at det å stå ansvarlig for den daglige driften er ikke bare en arbeidsoppgave for disse lederne, men også en av den største utfordringen de står ovenfor i hverdagen.

Informant 1OS gikk inn på hvor krevende det har vært og kan være for informanten som sykehusleder å møte på ansatte som ikke er endringsvillige og sta. Informanten sa; *«Det kan være svært utfordrende hvis man har ansatte som ikke er villig til å forbedre seg selv. Det å si opp en ansatt er en ekstrem tung prosess som krever at man involverer tillitsvalgt og må rapportere hver eneste hendelse. Alle detaljer må inkluderes. Samtidig er det også slik at den ansatte kan saksøke meg for å ha sagt dem opp. Noe som betyr at advokater blir involvert og prosessen blir enda tyngre og langvarig».*

På oppfølgingsspørsmål om informanten mener at det er begrensninger på informanten som leder til å påvirke sine ansatte svarte informanten;

«Det finnes mange begrensninger på hva jeg kan gjøre som leder ovenfor de ansatte. Jeg må være svært forsiktig med måten jeg ordlegger meg på og hva jeg sier til mine ansatte, spesielt hvis det er en konflikt mellom to av dem og jeg må løse det. Det har jo hendt at når jeg tar en beslutning for å løse konflikten mellom dem for å skape en bedre arbeidskultur så blir den ene parten uenig i avgjørelsen og da går det utover meg, siden det er jeg som tok beslutningen for å prøve å løse konflikten».

Videre avsluttet informanten dette spørsmålet med å henvise til en samtale han hadde med en leder fra et annet yrke som hadde gått over til å bli sykehusdirektør for å illustrere perspektivet ansatte kan ha rundt ledere. Informanten sa;

«Det som var så interessant med denne samtalen var hvordan [han] fortalte meg at perspektivet ansatte har om nødvendigheten for å ha en leder er helt annerledes i industrien sammenlignet med helsevesenet. I [hans tidligere] industri ser de på det som en nødvendighet å ha en leder som gir klare beskjeder om hva som skal gjøres, mens i helsevesenet og sykehus så ser de ikke helt på nødvendigheten av å ha en leder over seg».

Det blir observert at det er flere av informantene som går inn på utfordringer knyttet til personalet. Informant 2OS sa;

«Når jeg først begynte i denne stillingen møtte jeg på utrolig mange utfordringer siden jeg følte at mange av personalet gikk imot meg. Jeg var en ny og annerledes leder enn de hadde før meg. Jeg tok vekk noen spesialgoder som kun noen hadde og prøvde å innføre en mer rettferdig arbeidskultur, men jeg måtte på sterk motstand. Samtidig var det mange ansatte som ikke forstod hvorfor jeg bare skal ha lederoppgaver og ikke jobbe i feltet [sammen] med dem. De første årene var ekstremt tunge og det var nesten sånn at jeg sa opp stillingen, siden det ble så mye.».

De overnevnte funnene når det gjelder informantenes opplevelse med sine ansatte viser at disse informantene som ledere må være forsiktig med hvilke avgjørelser de tar og hvordan de tiltrer, da det kan påvirke forholdet mellom dem og deres ansatte. Som leder er de nødt til å ta avgjørelser som ikke alle vil være fornøyd med og dette kan slå tilbake mot dem. Samtidig kommer det frem at prosessen for å endre atferden, eller i verste tilfelle si opp en ansatt som ikke er ønsket, er en ekstremt tungvint og tidskrevende prosess.

Det blir observert en unik utfordring som kun informanter med klinikkansvar står ovenfor. Dette gjelder hvordan de skal håndtere tiden sin med personalet og pasienter, da de har ansvar for begge. Informant 4OS sa; «*Siden jeg har både ansvar for personale og pasienter må jeg balansere energien og tiden min mellom det å være en leder og det å være en lege*».

Gjennom intervjuene ble det også observert at lederne mente at det er forskjell på rammevilkåret og betingelsene ledere i offentlig sektor står ovenfor, sammenlignet med privat sektor. Dette er også en utfordring for informantene, da de må forholde seg til omgivelsene, betingelsene og rammevilkåret som er satt for dem. Informant 4OS; «*[I og med at dette er offentlig sektor] så betyr det at det finnes noen byråkrater i ett eller annet departement som tar de store beslutningene på vår vegne uten å ta hensyn til hvordan realiteten egentlig er. Og dette går utover pasientene*». Videre utdypet informanten seg enda mer;

«*Når politikere skal ta avgjørelser ber de bare en eller annen komite finne noen konsulenter som skal finne rapporter som støtter deres sak. Uavhengig av hvor troverdige, gyldige eller genuine rapportene egentlig er. Istedenfor å ta kontakt med sykehusledere som faktisk vet presis hvordan situasjonen egentlig er, fordi vi er i feltet, møter pasienter og vet mye bedre om deres behov*».

Informant 1OS sa; «*Vi er jo et offentlig sykehus. Dette betyr i praksis at vi både operer litt annerledes enn private sykehus og har budsjetter som vi må følge og forholde oss til. Alle våre avgjørelser må foregå innenfor dette rammeverket*».

Konklusjonen er at dette sykehuset er sterkt rammelagt fra det offentlige. Dette betyr i praksis at de ulike avdelingene og lederne har budsjetter de må forholde seg til og at sykehuset legger større vekt enn tidligere på å være lønnsom, noe som kan være problematisk under hektiske perioder, da pasienten kommer før organisasjonens lønnsomhet i sykehus. Informant 4OS sa; «*Jeg pleier å si direkte til lederen min at hvis det er ting jeg mener ikke er viktig, slik som lønnsomhet fremfor pasienten, så vil jeg velge pasienten. Dette er et sykehus*». Samtidig er det slik at informantene har personalansvar for flere dusin til hundre ansatte, noe som betyr at de må fordele energien sin for alle. Informantene har også som oftest selv en støtteperson eller

høyere leder som de kan åpne seg for, under hektiske og tunge perioder. Informant 2OS sa; «Noe som hjalp meg mye under utrolig hektiske omgivelser var å kunne åpne meg opp og snakke med en veileder selv».

Jeg vil nå videre i neste delkapittel redegjøre og presentere for funn knyttet til utfordringer sykehusledere i privat sektor står ovenfor og må håndtere.

5.3.1 Utfordringer sykehusledere fra privat sektor står ovenfor og må håndtere

Som nevnt i forrige delkapittel er ett av hovedtemaene til oppgaven hvilket utfordringer sykehusledere står ovenfor og må håndtere. Jeg vil i dette delkapittelet redegjøre for funn som ble gjort med informantene og presentere utfordringer sykehusledere fra privat sektor møter på og tidligere har stått ovenfor.

Alle lederne fra dette private sykehuset er ledere på ulikt nivå av lederhierarkiet til sykehuset. Fremdeles ble det observert at det er flere gjentakende utfordringer alle informantene stod ovenfor og noen unike utfordringer knyttet til de ulike stillingene til informantene. Et mønster som var særlig synlig var hvordan alle informantene støtte på store utfordringer med personalet. Dette kunne være utfordringer knyttet til fravær, ansatte som ikke lever opp til arbeidsoppgavene deres, ikke er endringsvillige og særlig uenighet blant ansatte som ble en gjentakende utfordring for informantene.

Informant 1PS sa; «Personalkonflikter er som oftest ad-hoc problemer som dukker opp, og det er der mesteparten av tiden min blir brukt for å løse disse utfordringene. Dette er utrolig krevende for alle som er involvert». Informant 2PS sa; «Det fleste utfordringene jeg går gjennom er rutinearbeid, slik som å betale regninger og personalmøter, men det som er vanskeligst er når det er personalsaker. Det er det som tar mest energi ut av en selv og de som er nære rundt den konflikten. Når ting blir løst og alle er happy er det fantastisk, men det er dessverre ikke alltid slikt». Informant 3PS sa; «Noen ganger er den eneste måten å løse en konflikt på at noen blir villige til å endre atferden sin. Dette kan være utfordrende, fordi det er ikke alle som er endringsvillige og da må jeg nok en gang gripe inn».

Etter oppfølgingsspørsmål rundt personalkonflikter for å få mer informasjon fra informantene svarte informant 1PS med å si; «Det er noen som tar til seg punktene og da er det veldig overraskende å se at folk er flinke til å ta fatt til ting, både faglig og personlig og dette er jo veldig positivt overraskende, men noen har en tendens til at de forbedrer seg kortvarig, også må man ta en samtale til med dem». Etter et oppfølgingsspørsmål rundt ansatte som ikke endrer seg utdypet informanten seg og sa; «De fleste personalkonfliktene eller uenigheten blir som oftest løst uten

konsekvenser, men det er alltid noen saker som kan være vanskeligere enn andre, eller noen som ikke vil endre seg. Da er det viktig å ta med tillitsvalgt og samtidig dokumentere alt skriftlig, slik at man kan ta riktig steg hvis nødvendig».

Informant 2PS svarte på oppfølgings spørsmål rundt personalkonflikter med å si; *«Interne konflikter mellom ansatte tar ganske mye på meg. Dette er fordi jeg lurer på om hvordan jeg skal håndtere det. Jeg skulle ønske at jeg hadde et fasitsvar om hva som er best å gjøre. Jeg bryr meg ikke så mye om ansatte blir sinte eller får reaksjoner av avgjørelsen min».* Videre utdypet informanten seg;

«En utfordring jeg nylig måtte håndtere var en konflikt hvor den ansatte ikke klarte å jobbe sammen med lederen sin. Vi fikk høre at det er slitsomt for begge parter og at begge føler seg trakassert. Jeg som en leder følte at konflikten oppstod fordi den ene ikke klarte selv å se selv hva som blir gjort feil, selv om jeg oppdaget det. Men på personalmøtene ble det utfordringer, fordi når den ene parten ikke er enig med avgjørelsen din, eller forstår hvorfor du tar denne avgjørelsen, kan det bli utrolig tungt og krevende for alle involverte».

Det blir helt klart observert at personalkonflikter er noe som er både tid og energikrevende for disse informantene. En stor del av hverdagen deres som ledere går på å ta tak i utfordringer og problemer og forsøke å løse dem, slik at det ikke påvirker den daglige driften eller arbeidsmiljøet til sykehuset. De fleste personalkonfliktene blir løst, men det er noen saker som kan ta mye lengre tid enn andre og det er også disse konfliktene informantene må vie mye av sin tid til å løse. Det å være en sykehusleder for flere dusin ansatte kan i seg selv være en utfordring i seg selv. Informant 1PS sa; *«Mentalt sett kan det å være en leder være veldig tømmende. Det er slitsomt. Man må orke å gjøre det lille ekstra. Man er ikke lenger en anonym ansatt, men en mange ser opp til og det fører til økt ansvar. Man må ha en viss personlighetstype for å kunne være en god leder».*

En annen utfordring som informantene i dette sykehuset står ovenfor er sykefravær. Informant 1PS sa; *«En stor utfordring er jo sykefravær, men vi skjønner jo det, siden vi veldig mange ansatte i denne avdelingen. Det er alltid en del syke, og noen er det mer forventet [at de blir syke] enn andre, men folk har forskjellige ting de sliter med».* Informant 2PS utdypet seg om sykefravær med å si; *«Sykemeldinger og personalet som ikke kan jobbe på grunn av sykefravær er en utfordring jeg som en leder står ovenfor og må håndtere. Dette er en stor avdeling i sykehuset og da er det naturlig at det vil være mennesker som kan være syke, men det er noen ansatte jeg forventer er sykere oftere enn andre og det overrasker meg ikke å få sykemelding fra dem».* Sykefravær er en utfordring som er

tidskrevende, da informantene må finne vikarer med den samme spesialutdanningen for å forsikre at den daglige driften til sykehuset ikke blir påvirket eller forhindret.

Det blir observert at informanten med klinikkansvar står ovenfor en unik utfordring når det gjelder å fordele tid og energi blant ansatte og pasienter. Informant 3PS sa; *«Jeg er faglig leder for mine ansatte i denne avdelingen, men møter samtidig pasienter hele tiden. Faktisk så har vi fordoblet mengden med pasienter vi tar imot, og dette betyr at jeg hele tiden må fordele energien min mellom det å lede personalmøter og stå faglig ansvarlig for mine ansatte, samtidig som jeg må behandle mine egne pasienter».*

En annen utfordring alle informantene i dette sykehuset står ovenfor gjelder også personalet, men denne gangen er det ikke personalkonflikter, men forholdet mellom informanten med sine ansatte. Informantene har ansvar over mange ansatte og må forholde seg til enhver ansatt annerledes. Informant 1PS sa;

«Det finnes noen generelle regler. Folk vil bli sett, hørt og føle seg viktig, men så må de også håndteres veldig individuelt. Noen trenger klare regler og grenser, mens andre er mer selvgående og likevel har behov for ytre rammer. Da må man bli kjent med dem, lære dem, og lære hva de fungerer med og hvordan de fungerer. Det tar tid for å bli kjent med folk, men da får jeg muligheten til å være en god leder for ansatte og samtidig kan de være en aktiv løsning innenfor problemene de er involvert i».

Informant 2PS utdypet seg om samme emne med å si; *«Mennesker er annerledes. Noen er fryktelige sensitive, mens andre kan man være mer direkte med. Som en leder må jeg håndtere enhver utfordring knyttet til personalet avhengig av hvem som er involvert».* Videre utdypet informanten seg og sa; *«Jeg har jo også utviklet et personlig bånd med mine ansatte, siden jeg har jobbet med mange av dem i opptil 20 år. Dessverre er det slik at vårt personlige bånd kan bli påvirket, hvis de ikke er fornøyd med avgjørelsene mine».*

De overnevnte funnene når det gjelder informantenes forhold og opplevelse med sine ansatte viser at informantene som ledere må være forsiktig med hvordan de ordlegger seg foran ulike ansatte og hvordan de tiltrer, da det kan påvirke deres personlige forhold som også påvirker deres arbeidsforhold. Videre kommer det frem at som ledere er de nødt til å ta avgjørelser som ikke alle vil være fornøyd med og dette kan også påvirke personalforholdet deres.

Konklusjonen er at informantene fra dette sykehuset står ovenfor flere sentrale utfordringer, slik som sykefravær og sørge for at det alltid er vikarer tilgjengelig med spesialistutdanning

slik at den daglige driften ikke blir påvirket. En annen utfordring informantene står ovenfor er forholdet mellom dem til personalet. Det å være ansvarlig for og lede fra flere dusin til hundre ansatte er krevende for informantene, og ofte er det slik at de ikke har noen å lene seg på, hvis de skulle trenge det. Informant 1PS sa; *«Det er jo til tider jeg skulle ønske at jeg også kunne diskutere mine problemer med andre, men det kan jeg ikke. Det vil ikke være riktig hvis jeg som en leder går til mine ansatte og klager over problemene mine»*. Det er personalkonflikter som er en av de største utfordringene disse informantene står ovenfor, da det er både energi og tidskrevende samtidig som det er en belastning på informantene. Informant 2PS sa; *«Konflikter eller uenigheter mellom ansatte er hva jeg må vie mye av min tid til å løse. Dette er problemer som påvirker arbeidsmiljøet og det kan være ekstremt tungt»*. Personalkonflikter fører også til at det kan bli reaksjoner hvis konflikten ikke blir løst på en måte hvor alle parter er fornøyd.

Nå som jeg har presentert funn som ble gjort med informantene fra de to ulike sykehusene fra offentlig og privat sektor skal jeg videre presentere funn som ble gjort med informantene fra fire ulike barnehager. Jeg vil kategorisk ta for meg de ulike temaene og vil innenfor hvert tema først presentere for funn som ble gjort med informanter som jobber innenfor offentlige barnehager etterfulgt av å presentere funn som ble gjort med informanter som jobber innenfor privateide barnehager.

5.5 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for barnehageledere i offentlig sektor

Innenfor barnehager er det som oftest kun 1 styre- og pedagogisk leder som står ansvarlig for hvordan barnehagen skal driftes. Jeg valgte dermed å finne 4 forskjellige barnehager, 2 fra offentlig og 2 fra privat sektor for å forsikre meg om å få et så bredt utvalgt av informanter som mulig, slik at de skal bedre gjenspeile hvordan situasjonen er for barnehageledere generelt.

Av de 2 informantene som jobbet for offentlige barnehager hadde begge pedagogisk utdanning og tidligere ledererfaring fra andre barnehager. Intervjuene med begge informantene startet kronologisk ved å først få et bedre innblikk i hvordan en typisk hverdag er som leder for informanten. Oppfølgingsspørsmålene sikter på å få et dypere forståelse i hvor lenge informanten har hatt stillingen, om tidligere erfaring og generelt få et bedre innblikk i de ulike arbeidsoppgavene deres.

Den daglige rutinen virker nærmest identisk for begge informantene. Hverdagene starter tidlig og begge informantene starter dagen med å administrere og planlegge hvordan den daglige

driften skal være. Dette blir gjort med at informantene får oversikt over personalet som er på jobb og hvis noen er sykemeldte så er det opp til informantene å erstatte dem med vikarer. Det å ha tilgjengelig personalet er noe av det viktigste på agendaen til disse informantene.

Informant 1OB sa; *«En typisk hverdag for meg starter med å håndtere at det er nok personalet til stedet. Det er hovedoppgaven min å håndtere innkommende sykefravær og sørge for at det er personalet til å åpne og stenge barnehagen»*. Sykefravær blant personalet i barnehager er ofte et stort dilemma og noe som påvirker de fleste barnehagene. Det er nødvendig for barnehager å ha tilstrekkelig med personal i forhold til hvor mange barn som går på barnehagen for å få en god flyt på den daglige driften. Informant 2OB sa; *«Jeg må jo vie tid som fagleder til sykefravær. Slik som oppfølging av de sykemeldte og ikke minst oppfølging av [personalet] som er igjen i barnehagen. Dette er et kjempestort problem for veldig mange styrere i barnehagen at det er så mye sykefravær og dette tar mye plass av min tid som leder»*.

Etter at sykefravær og erstatning med vikarer er ordnet kan informantene fokusere på andre type oppgaver. Det blir også observert et mønster med begge informantene om å involvere seg i barnehagen, både når det gjelder personalet og barna. For informantene er det viktig at personalet og barna føler seg både sett og hørt. Deretter vier informantene resten av dagen sin på ulike møter, planlegger hvordan barnehagen kan nå årsplanen og takler uforutsette utfordringer. Informant 2OB beskriver det slik;

«En typisk hverdag handler jo også om å få et innblikk i alle avdelingene. Å gå inn og hilse på alle barna og personalet og det tar jo ofte litt tid. Så er det en del møter, både med pedagogiske ledere, med mine kollegaer og andre fagledere, eller det kan være barnevernsmøter eller samarbeidsmøter med pedagogisk team. Det er ofte en del ulike type møter i løpet av dagen. Ellers så prøver jeg alltid å etterstrebe at jeg har tid til å være i avdelingen».

Informant 1OB beskriver det slik; *Når [sykefravær] er i varetatt gjelder det å vise seg frem og se personalet, barna og høre eventuelle utfordringer [personalet] står ovenfor i hverdagen. Er det kanskje mange syke barn, foreldre som er misfornøyd, eller andre ting. Det er jo et veldig stort spenn på hvilket arbeidsoppgaver jeg har. Første prioritet er jo å sørge for at dagen kan rulle og gå uten noen problemer»*.

Det blir også observert at for informantene er det viktig å tilrettelegge for personalet, da det er personalet som hovedsakelig tilbringer store deler av dagen sin med barna. Da er det viktig for informantene å høre hvordan det er for personalet og hva informantene kan gjøre som

ledere for å gjøre hverdagen til personalet mindre belastende og mer strukturert. Informant 1OB beskriver det slik;

«Jeg har ganske lang erfaring fra barnehage og har jobbet i mange forskjellige typer barnehager, både privat og kommunal, store og små barnehager, til å være områdeleder for flere barnehager samtidig. Det er mye av det jeg driver med i dag, som egentlig er det samme, uavhengig av hvor man jobber, for hovedoppgaven til en leder er å tilrettelegge sånn at personalet får gjort jobben sin med barna og ivareta barns utvikling og læring. Da skal ikke personalet strø strand på bakken eller fikse ødelagt kjøleskap. Jeg er der for å hjelpe dem. Det er mitt ansvar å ta meg av administrative ting og ta ansvar, sånn at personalet blir skjermet fra det».

Informant 2OB sa; *«For meg er det veldig viktig at personalet får fokusert på barna og deres utvikling. Jeg er jo rundt barna jeg også, men det er så mye mindre på grunn av all arbeidet jeg har. Jeg kjenner jo ikke barna eller deres utvikling like godt som personalet gjør, og da er det viktig at jeg tilrettelegger for at personalet får være med på å bidra med barnas utvikling så mye som mulig».*

Konklusjonen når det gjelder arbeidshverdagen til informantene er at det aller viktigste er å sørge for at det er nok personal tilgjengelig hver dag for at den daglige driften ikke forhindres. Deretter vier informantene mye av sin tid ved å vise seg frem i barnehagen, til ulike former for møter og for å tilrettelegge for at hverdagen til personalet blir så lite belastende som mulig, slik at de kan få fokusert på barna.

Videre i neste delkapittel vil jeg nå presentere arbeidsoppgavene, rutinene og hvordan en typisk hverdag er for barnehageledere i privat sektor.

5.5.1 Arbeidsoppgaver, rutiner og typisk hverdag for barnehageledere i privat sektor

Av de 2 informantene som jobbet for private barnehager hadde begge pedagogisk utdanning og tidligere ledererfaring fra andre barnehager. Informant 1PB har fordelt ansvar som pedagogisk leder og samtidig jobber med barna av budsjettårsaker. Intervjuene med begge informantene startet kronologisk ved å først få et bedre innblikk i hvordan en typisk hverdag er som leder for informanten. Oppfølgingsspørsmålene sikter på å få et dypere forståelse i hvor lenge informanten har hatt stillingen, om tidligere erfaring og generelt få et bedre innblikk i de ulike arbeidsoppgavene deres.

Det blir observert at den daglige rutinen er nærmest identisk for begge informantene.

Hverdagene starter tidlig og informantene starter dagen med å administrere og sørge for at

den daglige driften ikke vil bli forhindret. Dette blir gjort med at informantene får tilsyn i personalet som skal være på jobb og erstatte sykemeldte personal med vikarer. Det å ha nok med ansatte i forhold til antall barn er nødvendig for den daglige driften til barnehagene.

Informant 1PB beskriver hverdagen sin med å si;

«Det kommer jo veldig an på dagen hvordan er arbeidshverdag er. Jeg kommer som oftest tidlig på morgenen og må jobbe overtid, men sånn er det når man styrer en barnehage som dessverre ikke var så godt styrt før jeg tok over. Stort sett går arbeidshverdagen ut på å ta meg av administrative ting, slik som å sørge for at det er nok personalet, betale regninger, møter, at barna får riktig tilsyn og utvikling».

Det kommer også frem at informantene ofte må jobbe overtid for å få hverdagen til å gå, da informantene har flere ulike former for arbeidsoppgaver som må bli gjort hver eneste dag og må fordele tiden sin på administrative oppgaver som leder og det å være med barna.

Informant 1PB beskriver hverdagen slik;

«Jeg har delt stilling mellom å være på avdeling og det å være styrer. De dagene jeg er på avdeling og de dagene jeg er som styrer er helt forskjellig. Når jeg jobber som styrer er jeg mye på kontoret, hvor jeg jobber med administrativt arbeid, slik som sykefravær, regnskap, lønninger, regninger, møter og får dessverre litt lite tid til pedagogisk refleksjon og det å være tilstede [for barna]».

Når det gjelder temaet sykemelding blant personalet er dette også noe som berører barnehageledere som jobber i privat sektor. Det er en av hovedoppgavene til informantene å følge opp med sykemeldte og å finne vikarer i mellomtiden, da det påvirker den daglige driften. Informant 2PB beskriver situasjonen rundt sykemeldinger slik;

«Jeg må jo bruke mye av min tid til å alltid sørge for at det er nok med personalet i forhold til antall barn. Vi sliter for tiden veldig mye med sykemelding også. Jeg føler at noen av personalet er gjengangere og kan benytte seg av sykemeldinger bare hvis ting ikke går som de ønsker og dette setter ekstra belastning på meg. Andre medarbeidere føler jeg er helt fantastiske og det har hjulpet meg mye, sånn at mange var med på å dra lasset med meg og at jeg ikke kan gjøre alt alene»

Når administrative oppgaver slik som å sørge for at det er nok med personalet tilgjengelig er fullført bruker informantene resten av dagen sin til å involvere seg i barnehagen. Selv om kun informant 1PB formelt sett har fordelt arbeidsoppgaver mellom det å være pedagogisk leder og det å jobbe sammen med personalet med barna vier begge informantene mye tid på å være tilgjengelig foran barna og personalet. Informant 2PB beskriver det slik; *«For meg er det viktig*

å være mye med barna og personalet. Jeg går ut og hilser, prøver å være så mye som mulig med dem og har alltid døren min åpen sånn at alle kan komme inn». Informant 1PB sa; «Når jeg er sammen med barna gjør jeg stort sett de samme oppgavene resten av personalet tar seg av. Jeg må fordele tiden min mellom det å være på avdeling sammen med personalet og barna og det å drive med styrer og lederarbeid».

Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene med informantene at en annen viktig arbeidsoppgave for dem er å tilrettelegge for personalet, slik at personalet kan gjøre en best mulig jobb for utviklingen til barna. Selv om begge informantene involverer seg aktivt med barna har de også andre viktige arbeidsoppgaver, mens personalet sin arbeidsoppgave er å være med barna, følge med på deres utvikling og bidra hvor enn nødvendig. Da faller det nærmest naturlig for informantene å sørge for at de ansatte har verktøyene tilgjengelig for å gjøre en så god jobb som mulig for barna. Informant 2PB nevnte; *«Selv om jeg vil være med barna kan jo jeg ikke alltid gjøre det. Jeg har mange arbeidsoppgaver jeg må ta meg av, for utviklingen til barnehagen, men minst like viktig er barnas utvikling. Da er det nødvendig at jeg kan gjøre hverdagen til personalet så lett som mulig, slik at de kan være der for barna».* Informant 1PB sa; *«I og med at jeg jobber både sammen med personalet og er leder for dem er jeg klar over hvilket utfordringer de går gjennom og da er det viktig for meg å sørge for å hjelpe [personalet] så mye som mulig».*

Konklusjonen når det gjelder arbeidshverdagen til informantene er at de tar seg av ulike type arbeidsoppgaver, hvor hovedoppgaven er å sørge for at det alltid er nok med personalet tilgjengelig. Deretter involverer de seg aktivt med personalet og barna og bruker resten av tiden til møter og det å planlegge videre for den daglige driften fremover og samtidig møter på og håndterer uforutsette utfordringer.

Jeg vil nå videre i neste delkapittel presentere hvilket utfordringer barnehageledere står ovenfor i hverdagen. Samtidig vil jeg presentere omgivelsene, retningslinjene og rammevilkårene informantene leder under. Det å ta for meg de ulike temaene i samme delkapittel er et bevisst valg, da det har blitt observert at det er en sterk korrelasjon mellom utfordringene barnehageledere står ovenfor og omgivelsene, retningslinjene og rammevilkårene informantene må forholde seg til.

5.6.1 utfordringer og omgivelser barnehageledere fra offentlig sektor må forholde seg til

En av hovedtemaene til denne oppgaven er hvilke utfordringer barnehageledere står ovenfor og må håndtere og jeg vil derfor i dette delkapittelet redegjøre for funn som ble gjort med informantene og presentere utfordringer barnehageledere fra offentlig sektor møter på.

Det blir observert med begge informantene at politisk styring fra kommunen og lokalpolitikere er den største utfordringen informantene står ovenfor i hverdagen. Offentlige barnehager er sterkt rammelagt av offentlig sektor og det finnes retningslinjer som alle barnehageledere må følge. I tillegg til det har det i de siste årene blitt mer vanlig for kommunen å involvere seg aktivt i hvordan barnehagene ledes. Metodefriheten til informantene har blitt begrenset i og med at kommunen gir klare beskjeder om hva som forventes av de ulike barnehagene og i tillegg dikterer hvilken metode informantene skal benytte seg av for å nå årsplanen.

Informant 1OB beskriver det slik;

«Det er jo sånn at denne byen har et politisk styre. Nå har jeg jobbet i barnehage såpass lenge til at jeg har gått fra å få veldig lite oppmerksomhet fra politikere, slik at jeg selv kan styre barnehagen på den måten jeg føler er best, til å få ganske strenge føringer på hva vi faktisk skal drive med. Både fra regjering, stat, departement, men også kommune som eier har meldt seg veldig på banen, om hva som skal jobbes med og til en viss grad hvordan det skal jobbes».

Etter ett oppfølgingsspørsmål for å forstå situasjonen rundt kommunens involvering bedre svarer informanten ved å si;

«Barnehager er det eneste virke som faktisk får et direkte oppdragsbrev fra byrådsavdelingen. Alle bydelene og etatene får et oppdragsbrev fra kommunen som selvfølgelig kan inkludere budsjett, men barnehagene får et direkte oppdragsbrev. Det har vi ikke hatt før i de siste årene. Vi har jo rammeplan som sier at vi skal jobbe med ulike ting, men Oslo kommune har nå gått et skritt lenger og sier at dette skal dere jobbe med på den måten».

Informant 2OB beskriver situasjonen rundt politisk involvering slik;

«Noe det har blitt mer og mer av i de siste årene er at barnehageeierne [kommunen] har styrt barnehagene mer direkte og gitt oss spesifikt beskjed om hvordan vi skal jobbe. Dette føler jeg også er noe av det mest utfordrende, for sånn var det jo ikke tidligere. Som pedagog selv vet jeg at det å jobbe for eksempel med språk gjennom leker og aktiviteter er en av den beste måten å gjøre det på, men

kommunen kan gi oss beskjed om å gjøre det på helt andre måter, som kanskje ikke er like effektivt med tanke på hvor mye barna faktisk lærer i lengden».

Som nevnt ovenfor har metodefriheten til barnehageledere i offentlig sektor blitt mer begrenset de siste årene, men en annen utfordring informantene står ovenfor når det gjelder politisk involvering fra kommunen er å være forsiktig med hvordan de ordlegger seg foran kommunen når det gjelder de ulike arbeidsoppgavene de blir dirigert til å ta seg av. Dette er for å ikke gi feil inntrykk om at informanten ikke klarer å gjøre jobben, når informanten egentlig er kritisk til metoden kommunen ønsker de skal bruke. Informant 2OB beskriver det slik; «Vi får jo klare beskjeder på hvordan vi skal gjøre ting og hvis man er kritisk til kommunen som barnehageeier kan det være en utfordring i seg selv. Fordi det kan bli oppfattet som om jeg ikke klarer å gjøre jobben min, fordi jeg er kritisk. Så jeg må være veldig forsiktig med hva jeg sier».

Etter et oppfølgingsspørsmål for å forstå involveringen av kommunen bedre og hvordan det er en utfordring utdypet informanten seg og sa;

«Det er jo ikke alltid barnehageeieren har likt syn på hvordan man skal utføre det pedagogiske arbeidet enn oss som her hver dag. Kommunen har jo gitt oss beskjed om å jobbe med språkarbeid. For eksempel tenker de at en god måte å jobbe med språkarbeid er noe de kaller for språkdusjen, hvor man har et lite samling, som skal vare i ca. 10 minutter, hvor de viser bilder på storskjerm også skal barna gjenta hva de ser i forskjellige språk. Jeg er uenig i den måten å jobbe i språklæring på hos barn. Den metoden kan være bra for noen, som kanskje ikke har noen verktøy, men jeg mener at vi ikke får sikret de målene gjennom språkdusjen og at det finnes langt flere morsommere og lærerike måter å lære på. Vår metodefrihet blir begrenset og jeg må være forsiktig når jeg gir tilbakemelding tilbake».

En annen utfordring informantene fra offentlige barnehager står ovenfor, som også involverer kommunen, er at informantene har ett inntrykk over at de blir målt på feil grunnlag og ting som kan være utfordrende å bli målt på. Det blir observert at informantene har ett inntrykk over at det de faktisk blir målt på ikke alltid er lett å måle, eller kanskje det viktigste for barnehagen. Men de må likevel forholde seg til det, uavhengig om hvor enige de er med målingene, da det er verktøyet til kommunen for å måle utviklingen til barnehagen. Informant 1OB beskriver det slik;

«En annen utfordring er jo at vi barnehager blir nå ofte målt fra kommunen på ting som kan være vanskelig. Det forventes at alle barnehager skal score høyt på blant annet barnas trivsel og hvor fornøyde foreldrene er og dette i seg selv er jo bra, men dette setter da ekstra arbeid på meg som en

leder, som nå må jobbe mye for å få foreldrene til å faktisk svare på disse undersøkelsene, for det er egentlig hvor mange foreldre som svarer som jeg blir målt på! Dette kan ta mye tid vekk fra andre viktige ting jeg bør fokusere på som en leder».

Samtidig er det slik at selv om metodefriheten til informantene er begrenset og det er strenge retningslinjer og krav de må følge står informantene alene ansvarlig for om barnehagen når målene kommunen ønsker fra dem. Informant IOB beskriver det slik; *«En av utfordringene jeg står ovenfor er jo hvordan den daglige driften skal være. Det er ingen som forteller meg hva jeg bør gjøre eller hva jeg skal gjøre. Jeg har overordnede mål, rammevilkår og retningslinjer jeg må forholde meg til, men jeg står ansvarlig for om vi når målene som er forventet av oss eller ikke. Jeg kan ikke skylde på noen andre».*

Konklusjonen er at offentlige barnehager er sterkt rammelagt fra offentlig sektor, hvor informantene har strenge retningslinjer og rammevilkår de må følge. Metodefriheten til informantene har blitt begrenset og de får klare beskjeder om hvordan de skal utføre arbeidsoppgavene sine. Samtidig er det kun informantene som står ansvarlig for om barnehagen når sine mål, uavhengig av om metoden de blir bedt til å bruke for måloppnåelsen ikke alltid er den mest effektive metoden. Informantene møter også på andre type utfordringer i arbeidshverdagen sin, slik som sykemeldinger, oppfølging av sykemeldte og sørge for at det alltid er nok med personalet tilstede i barnehagene, men det å føle seg begrenset fra kommunen er hovedutfordringen informantene står ovenfor

Jeg vil nå avslutningsvis i empiri kapittelet presentere utfordringer barnehageledere fra privat sektor står ovenfor og må håndtere. Samtidig vil jeg presentere omgivelsene, retningslinjene og rammevilkårene informantene leder under.

5.6.1 Utfordringer og omgivelser barnehageledere fra privat sektor må forholde seg til

Som nevnt tidligere er en av hovedtemaene til denne oppgaven å klargjøre hvilke utfordringer barnehageledere står ovenfor og hvilke omgivelser, retningslinjer og rammevilkår de kan lede under. Jeg vil derfor i dette delkapittelet presentere for funn som ble gjort med informantene og presentere utfordringene barnehageledere fra privat sektor må håndtere og samtidig presentere omgivelser, retningslinjer og rammevilkår de må lede under.

Det blir observert at utfordringene barnehageledere fra privat sektor står ovenfor er helt ulikt utfordringene barnehageledere fra offentlig sektor står ovenfor. I forrige delkapittel var hovedutfordringen til informantene politikere og kommunen sin innflytelse og påvirkning på

informantene. Informantene fra privat sektor har også strenge retningslinjer de må følge og en årsplan som de skal forholde seg til, men politikere og kommunen sin påvirkning på informantene stopper her. Metodefriheten til informantene blir ikke begrenset, gitt at ting blir gjort innenfor lovverket. Informant 1PB berører kort kommunen sin påvirkning på barnehagene og nevner;

«Dette er en privateid barnehage, noe som betyr at det er mer frie rammevilkår på metoden jeg ønsker å bruke. Vi blir ikke dirigert i like stor grad av kommunen, slik som offentlige barnehager, gitt at vi selvfølgelig følger loven. Jeg må forholde meg til min leder når de store avgjørelsene skal tas for barnehagen, men hvordan den daglige driften skal være og det å ansette personalet står jeg fritt frem til selv».

Informant 2PB utdyper seg rundt begrensninger og sa;

«Jeg har veldig frie hender til å fatte egne beslutninger. Barnehager er jo veldig regulert av lovverk og retningslinjer, så sånn sett så har man ikke så store valg, men innenfor lovverket så er det veldig lite mine overordnede bryr seg om. Ansvar er på meg. Ansettelse og hvordan hele den daglige driften skal være. Det er mye jeg tar ansvar for og jeg tar for meg mange forskjellige roller, siden dette er en privat barnehage».

Etter ett oppfølgingsspørsmål for å få et bedre innblikk i hvordan informant mener private barnehager skiller seg fra offentlige svarte informanten; *«Vi har jo samme årsplan som kommunale barnehager og det er jo strengt regulert og lovverk som vi må følge som fører til at det ikke blir alt for stor forskjell mellom offentlige eller private barnehager. Jeg har jo frihet til hvordan vi skal nå målene sammenlignet med kommunale barnehager på hvordan jeg velger å gjøre ting, men det må være innenfor retningslinjene som er satt av kommunen».*

En annen utfordring informantene fra privat sektor står ovenfor er å kunne følge budsjettet til barnehagen. Det at informantene jobber i private barnehager betyr at de har mye mer metodefrihet i forhold til offentlige barnehager, men det går på bekostning av at barnehagen også må være inntektsgenererende og gå i overskudd for at barnehagen skal klare seg over lengre sikt. Det er svært viktig for informantene at budsjettet blir fulgt og det blir alltid gjort et forsøk på å være under budsjett. Dette er en utfordring for informantene, da de alltid har budsjett og barnehagens økonomi i baktanke når de tar avgjørelser. Informant 2PB utdyper seg rundt hvordan budsjettet for barnehagen kan være en utfordring og sa; *«Det er jo viktig å prøve å være på overskudd i budsjettet gitt at dette er en privat barnehage. Det å være i overskudd på budsjettet gir også meg enda mer friere søyler til å styre barnehagen som jeg vil. Jeg forsøker å alltid*

være i dialog med min leder, slik at vi når organisasjonens kortsiktige og langsiktige mål». Informant 1PB sa; «En utfordring er at jeg har dårlig styringsverktøy når det kommer til budsjettet vårt. Noen ganger styrer jeg i løse luften når det gjelder økonomien og det liker jeg dårlig. Jeg må bare følge budsjettet og kan bare si ifra og prøve å klage til min leder for å håpe at det blir bedre».

En annen av utfordringene til disse informantene er sykemeldinger, oppfølging av sykemeldinger og det å finne vikarer for sykemeldte. Dette kan også særlig påvirke budsjettet til informantene. Det blir observert at begge informantene har store utfordringer når det kommer til at personalet er ansatt. I begge barnehagene var det flere vikarer enn fast ansatte og dette har nærmest blitt normen i begge barnehagene. Informant 2PB utdypet seg og sa;

«Det er ganske store utfordringer med sykdom. Jeg har jo en ansatt som har vært sykemeldt i ett og et halvt år og nå er i permisjon på grunn av at den ansatte var sykemeldt over ett år. Jeg har en annen ansatt som har vært sykemeldt i et halvt år. Også har jeg en som er kronisk syk, som har slitt i ganske mange år. Jeg har også en som er gravid som er 50% sykemeldt og for det må jeg tilrettelegge slik at hun kan komme på jobb. I tillegg har jeg en annen som er sykemeldt, men der vet jeg ikke hva som har skjedd, siden dialogen er dårlig. Det er jo ganske mye oppfølging og alle har forskjellig type oppfølging. Det er mange ting å ta hensyn til. Jeg vil jo vise at jeg støtter dem og følger opp, men når det er så mange, så blir det utrolig krevende».

Informant 1PB nevnte dette rundt sykemeldinger; «Sykdom blant personalet er jo også veldig utfordrende. Som i dag på denne avdelingen var det to vikarer og kun en fast ansatt, hvor vi egentlig skulle være 4. Da må jeg involvere meg med barna fordi det er norsk lov som tilsier at det skal være nok med personalet i forhold til barn»

Konklusjonen når det gjelder hovedutfordringene barnehageledere fra privat sektor står ovenfor er at hovedutfordringene stammer fra omgivelsene, retningslinjene og vilkårene de må forholde seg til. Selv om informantene ikke blir dirigert i lik grad av kommunen som offentlige barnehageledere må informantene fremdeles svare til sine ledere. Samtidig er det slik at det å følge budsjett er så viktig at informantene til tider tar for seg andre arbeidsoppgaver for å ikke overstige budsjett. Det at informantene involverer seg sammen med personalet for å være med barna er påvirket av at informantene må prøve å spare penger hvor det er mulig. Dette i seg selv fører til en annen utfordring som er at informantene har så mange ulike arbeidsoppgaver de må forholde seg til og at det alltid er tidspress på dem.

Informant 2PB beskriver det slik; «En stor utfordring for meg er jo tidspress. Det er alltid mye å gjøre og lite tid til å få alt til å gå rundt». Informant 1PB beskriver det slik;

«Vi [barnehageledere] må jo selvfølgelig følge loven, retningslinjene og rammevilkårene som er satt av kommunen, men det er hovedsakelig arbeidsgiveren min jeg må forholde meg til når jeg skal ta avgjørelser for barnehagen. Det er visse ting som forventes av meg og mange ulike arbeidsoppgaver jeg må ta meg av som ikke er helt vanlig [for andre barnehager]. Dette er en privat barnehage, det betyr at man ikke har noen støttespillere hvis ting går dårlig og ansvaret er alltid på meg».

Jeg vil videre i neste kapittel diskutere og drøfte rundt presentasjonen av empiri i lys av det teoretiske rammeverket rundt offentlig og privat ledelse og avslutningsvis konkludere oppgaven.

6. Diskusjon og analyse

I dette kapittelet blir de empiriske funnene drøftet. Drøftingen tar utgangspunkt i hoved- og underproblemstillingene og det teoretiske rammeverket og forventningene om ledere i offentlig og privat sektor. Diskusjon rundt de empiriske funnene vil systematisk først ta for seg offentlig og private sykehusledere, etterfulgt av offentlig og private barnehageledere og avslutningsvis en sammenfatning av både offentlig og privat sykehus og barnehageledere. Jeg vil starte hvert delkapittel av sykehusledere med å presentere en kort sammenfatning av det teoretiske grunnlaget og analytiske rammeverket før resultatene blir diskutert.

6.1 Identiske arbeidsoppgaver og rutiner for sykehusledere

Ledelsesteorien tilsier at det som gjør offentlig ledelse forskjellig fra ledelse i privat sektor er at politisk innflytelse står sentralt når det kommer til offentlige organisasjoner. Offentlige sykehusledere må forholde seg til politisk innflytelse og arbeide for visjonen og mål kommunen har for sykehuset, mens private organisasjoner har mer autonomi til å ta selvstendige avgjørelser og styrer arbeidsoppgavene selv. Det at en organisasjon er offentlig kan føre til at den blir ledet annerledes enn i privat sektor (Hansen og Villadsen, 2010; Cook, 1998).

Likevel kommer det frem i presentasjon av empiri at arbeidsoppgaver og rutineene er nærmest identisk for informantene, uavhengig av hvilken sektor de tilhører. Dette gjelder også informanter med klinikkansvar, sammenlignet på tvers av offentlig og privat sektor. Dette betyr ikke at teori rundt offentlig og privat ledelse har svekket forklaringskraft, selv om arbeidsoppgavene nærmest er identisk for alle informantene. En forklaringsfaktor for hvorfor arbeidsoppgavene er så like, selv om offentlige sykehusledere må forholde seg til politisk innflytelse og politisk målstyring er implementeringen av NPM i Norge i løpet av de siste tiårene. Offentlige organisasjoner har begynt å bli styrt mer som private organisasjoner, hvor det har blitt vektlagt å være kostnadseffektive og drifte organisasjonen økonomisk lønnsomt (Christensen og Lægreid 2001).

Samtidig vil jeg trekke frem at selv om det teoretiske rammeverket for oppgaven tilsier at arbeidsoppgavene til offentlige og private ledere skal være annerledes på grunn av politisk styring av offentlige ledere, tilsier også teorien at det er flere arbeidsoppgaver en leder har

som er universell, uavhengig av hvilken sektor lederen tilhører. Arbeidsoppgaver slik som individuell oppfølging, delegering av arbeidsoppgaver og å være en rollemodell for ansatte er karakteristikk som ledere universelt har. Dette er også en forklaringsfaktor på likheten av arbeidsoppgavene til informantene (Picollo og Colquitt, 2006; Keller, 2006).

Noe annet jeg mener er interessant og bør diskuteres er perspektivet informantene hadde rundt arbeidsoppgavene og jobben sin. Ifølge det teoretiske rammeverket for oppgaven må offentlige sykehusledere akseptere og godta mål og visjon politikere og kommunen har. Dette fører til økt ansvar for å nå målene som er satt for organisasjonen og strengere rapporteringsforhold (Boal og Hooijberg, 2000).

Selv om informantene fra offentlig sektor forholder seg til budsjett, er deres perspektiv rundt jobben og arbeidsoppgavene annerledes enn informanter privat sektor. Flere av informantene misfornøyd med å være strengt budsjett pålagt av det offentlige, da det begrenser deres evne til å fatte selvstendige beslutninger for sykehuset og pasienter. I tillegg var det et delt syn mellom flere av informantene at et offentlig sykehus ikke bør jobbe for å økonomisk lønnsomt, men ivareta og behandle pasienter så godt som mulig. Informantene fra privat sykehus hadde annerledes perspektiv på å måtte forholde seg til budsjett. Dette er fordi informantene var klare over at det er et privateid sykehus, noe som betyr at økonomisk lønnsomhet og kostnadseffektivitet er nødvendig for sykehusets utvikling (Boal og Hooijberg, 2000; Bower, 1977; Baldwin 1987)

Konklusjonen er at arbeidsoppgavene og rutineene til sykehusledere nærmest er identisk, uavhengig av hvilken sektor informant tilhører. Dette blir delvis forklart av implementeringen av NPM, som har gjort at offentlige organisasjoner driftes mer likt private organisasjoner og at en leder generelt vil ha flere av de samme arbeidsoppgavene, slik som personaloppfølging, uavhengig av hvilken sektor lederen tilhører.

Jeg vil videre i neste delkapittel ta for meg en av hovedtemaene til oppgaven og diskutere hvordan det å arbeide med ulike omgivelser, betingelser og rammevilkår påvirker og skaper et skille mellom offentlig og privat sykehusledere.

6.2 Omgivelser, betingelser og rammevilkår sykehusledere må forholde seg til

Ifølge teori om ledelseslitteraturen er det hovedsakelig forskjell på omgivelser, betingelser og rammevilkår ledere fra offentlig og privat sektor må forholde seg til, som fører til at forskerne

argumenterer for at man bør adskille mellom offentlig og privat ledelse (Rainey, 1989 og 2014). Dette er fordi omgivelsene er helt annerledes for offentlige og private organisasjoner. Offentlige organisasjoner har som oftest et formål om å utføre sentrale tjenester og arbeidsoppgaver i samfunnet, i motsetning til privat sektor, hvor organisasjoner også kan ha formål om å utføre sentrale tjenester og arbeidsoppgaver, men i tillegg er avhengig av økonomisk gevinst for sin utvikling og overlevelse. Offentlige organisasjoner er nødt til å forholde seg til politisk innflytelse fra kommunen, da de er avhengig av statlig tilskudd for sin utvikling og overlevelse. Dette gjør at offentlige ledere er nødt til å forholde seg til og lede under rammevilkårene som er forventet av dem, noe som kan begrense deres autonomi til å ta selvstendige avgjørelser. I tillegg til dette er det slik at store beslutninger som kan påvirke organisasjonens satsningsområder tas av politikere utenfor organisasjonen, da offentlige organisasjoner kan være en del av et politisk mål. Offentlige ledere må forholde seg til det. Ledere innenfor private organisasjoner trenger ikke i like stor grad å ta hensyn til politiske ønsker og trenger kun å følge lovfestede regler og rutiner (Rainey, 1983 og 2014; Rainey og Chun, 2007).

Som det kommer frem i presentasjon av empiri er det helt annerledes omgivelser offentlige sykehusledere må forholde seg til sammenlignet med private sykehusledere. Dette er i tråd med det teoretiske rammeverket som blir brukt i oppgaven, da jeg forventet at offentlige ledere må i større grad ta hensyn til politisk innflytelse. Det som derimot er interessant er hvor ulik erfaring informantene har med kommunen og hvor stor grad av politisk innflytelse informantene må ta hensyn til. Informant 4OS, som jobber som leder på et lavere nivå og har klinikkansvar har negativ erfaring med politisk innflytelse og mener at alle de store avgjørelsene tas av komiteer og politikere som ikke har innsyn i hvordan situasjonen egentlig er, og hva som er best for pasientene. Informant 2OB, som jobber som mellomleder høyt oppe i stillingshierarkiet har både positiv og negativ erfaring med politisk innflytelse på sykehuset og mener at både gode og dårlige avgjørelser tas av kommunen og politikere for sykehuset. Informant 1OS, som er leder på et av de høyeste nivåene for sykehuset er nødt til å rapportere høyere opp og forholde seg til politiske ønsker. Det alle informantene har til felles er at deres autonomi til å ta selvstendige avgjørelser for sykehuset er begrenset, selv når de ifølge teorien skal ha organisatorisk selvbeslutning. Dette kan være i form av at avgjørelser tas i lys av hva kommunen ønsker, eller at informantene ikke kan ta avgjørelser som de mener er gode for sykehuset og pasientene, da det overstiger budsjettet de må forholde seg til (Jorgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001; Hooijberg og Choi, 2001).

Teori rundt omgivelsenes effekt på offentlige ledere tilsier at offentlige ledere i større grad må ta hensyn til ekstern politisk innflytelse og forholde seg til det. Det var forventet av meg at informantene fra offentlig sektor vil bli politisk målstyrt fra kommunen, men at kommunen og politikere har så stor innflytelse på mål og visjonen til sykehuset er overraskende. Det kan nærmest argumenteres for at autonomien til informantene er svært begrenset til å ta selvstendige avgjørelser. Dette betyr ikke at informantene kan ta selvstendige avgjørelser innad i organisasjonen. Informant 2OB gjorde endringer som ble ansett som drastiske av de ansatte, da endringen førte til at godene ble fordelt annerledes enn hvordan forgjengeren til informant ledet. Informantene har muligheten til å ta avgjørelser for sine avdelinger, men når det kommer til store avgjørelser og satsningsområder, som kan påvirke hele sykehuset blir de tatt på et høyere nivå og utenfor sykehuset og dette må informantene forholde seg til (Jorgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

Sykehusledere fra privat sektor trenger ikke å forholde seg til politisk innflytelse i like stor grad som i offentlig sektor. Staten har en avtale med flere private sykehus om å behandle pasienter for offentlige takster og priser, men dette påvirker ikke hva private sykehus ønsker å satse på. Det er mer rom for innovative ideer og informantene fra privat sektor blir nærmest oppfordret til å tenke utenfor boksen og bidra til å utvikle sykehuset. Det må sies at sentralsykehus på generell basis vil måtte forholde seg til flere av de samme omgivelsene, rammevilkårene og betingelsene, da det er strenge krav på hvordan et sykehus skal være, men konklusjonen er at politisk innflytelse er en stor forklaringsfaktor på hvorfor det faktisk er forskjell på omgivelsene til offentlige og private sykehusledere.

Det at omgivelsene er annerledes for offentlig og privat sektor gjør at utfordringene ledere møter på også vil være ulike. Jeg vil videre i neste delkapittel diskutere rundt utfordringene sykehusledere fra offentlig og privat sektor står ovenfor, som er en av hovedtemaene denne oppgaven forsøker å belyse.

6.3 Flere likheter og samtidig store forskjeller på utfordringene sykehusledere møter

Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven gjør det klart at en leder generelt sett møter på flere av de samme utfordringene, uavhengig av hvilken sektor en tilhører, men også at det vil være skille på flere av utfordringene avhengig av om det er offentlig eller privat sektor. Dette er fordi utfordringene en leder møter på stammer fra flere faktorer, slik som arbeidsoppgavene, hvilke omgivelser en må forholde seg til og rammevilkår og betingelser

det skal ledes under. Offentlige sykehusledere må forholde seg til å bli politisk målstyrt av kommunen, da organisasjonen er avhengig av statlige midler for sin utvikling og overlevelse. I tillegg til å være politisk målstyrt er det flere begrensninger på prosedyrer i offentlig sektor, noe som fører til at offentlige ledere har mindre autonomi for å ta selvstendige valg for organisasjonen. Private organisasjoner må forholde seg til aksjonærer og eierne av organisasjonen, hvor vekst og maksimering av omsetning blir vektlagt. Dette fører til at private sykehusledere kan fatte mer selvstendige beslutninger, men at det også er mer risiko involvert, da store beslutninger sin effekt kan påvirke organisasjonen både positivt og negativt (Rainey, 1989 og 2014; Colbjørnsen, 2015; Hooijberg og Choi, 2001).

Som det kommer frem i presentasjon av empiri er det flere utfordringer informantene står ovenfor som er universelt for begge sektorene. Utfordringer slik som sykefravær blant personalet er en av de største utfordringene alle informantene står ovenfor. Dette er fordi begge sykehusene er sentralsykehus, noe som betyr at det er en del pasienter som er innlagt i sykehuset og da er det alltid nødvendig med å ha tilstrekkelig med personal for at det ikke skal gå utover pasientene eller den daglige driften. En annen utfordring som er universell er personalkonflikter blant de ansatte. Alle informantene må være forsiktige når de skal løse konflikter blant personalet for at det ikke skal gå utover arbeidsmiljøet. Det som derimot er annerledes er hvordan informantene håndterer de to ovennevnte utfordringene.

Informantene fra offentlig sektor må være mer forsiktig med hvordan de ordlegger seg når de skal løse utfordringer blant personalet og de ansatte har større jobbsikkerhet. Det finnes stadfestede lover og regler som gjør at informanter fra begge sektorene må dokumentere hendelser, involvere tillitsvalgt og forsøke å løse utfordringene, men det er flere begrensninger på offentlige sykehusledere på hvilket tiltak de kan ta og prosessen involverer flere ledd, sammenlignet med private sykehusledere. Noe som er i tråd med det teoretiske rammeverket for oppgaven og var forventet (Rainey, 1983 og 2014).

Selv om det er flere utfordringer som alle informantene støter på, uavhengig av hvilken sektor en tilhører er det noen spesifikke utfordringer som kommer av å jobbe i offentlig sektor. Som jeg nevnte innledningsvis i dette delkapittelet må offentlige ledere forholde seg til å bli politisk målstyrt fra kommunen. Det i seg selv har vært en utfordring for alle sykehuslederne fra offentlig sektor. Ifølge det teoretiske rammeverket som blir brukt i denne oppgaven skal ledere i offentlige organisasjoner ha mulighet for organisatorisk selvbeslutning, noe som betyr at de skal kunne ta avgjørelser selv, da de jobber i og har kunnskap om feltet. Grad av

organisatorisk selvbeslutning er basert på flere faktorer som jeg tidligere har redegjort for, men i praksis ser vi at det er svært begrenset organisatorisk selvbeslutning for informantene. Dette gjelder alle informantene i offentlig sektor, fra informant 4OS som jobber leder på et lavere nivå, til informant 1OS som har en av de høyeste stillingene i sykehuset. Informant 4OS viser sterkt misnøye med at beslutningene tas av kommunen uten hensyn til hvordan situasjonen egentlig er, mens informant 1OS må forholde seg til mål og visjonen som er forventet at sykehuset skal nå av kommunen. En forklaringsfaktor for det er at kommunen har et politisk mål med sykehuset, noe som ifølge både teori og empiri vil begrense autonomien til ledere i sykehuset. Dette skaper utfordringer for informantene, da de alltid må ta hensyn til kommunens ønsker (Jørgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

Generelt sett er det klart at politisk innflytelse er ett av de største utfordringene offentlige sykehusledere må forholde seg til, uavhengig av hvilken lederposisjon man har på sykehuset. Utfordringene blir annerledes, avhengig av hvilket nivå man er leder i på stillingshierarkiet, men alle offentlige sykehusledere må ta hensyn til politiske ønsker når de tar avgjørelser for sykehuset, selv om de nødvendigvis ikke er enige personlige i beslutningen (Jørgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001). Informantene som er sykehusledere i privat sektor trenger derimot ikke å ta hensyn til politisk innflytelse og trenger kun å følge lover, rutiner og krav som er forventet av dem. De står fritt frem til å bruke midlene sine på den måten de ønsker selv, innenfor rammevilkårene som er satt av deres ledere.

Alle informantene må forholde seg til noen, offentlige sykehusledere må forholde seg til kommunen, mens private sykehusledere må forholde seg til deres ledere og eiere av sykehuset. Det som derimot er interessant er at ingen av informantene fra privat sykehus hadde utfordringer med å måtte forholde seg innenfor sine rammevilkår og var stort sett enige i hvordan sykehuset ble driftet på. Det er ikke slik at informantene som jobber som sykehusledere i offentlig sektor ikke ønsker å ta til seg beskjeder, men at noen av informantene er misfornøyd med at sykehuset må forholde seg til konsulenter og politikere som informantene mener ikke alltid tar de beste avgjørelsene for sykehuset eller pasientene. Informantene fra privat sektor får svært få utfordringer med å måtte forholde seg til og arbeide innenfor omgivelsene og betingelsene og rammevilkårene som er satt for dem (Jørgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

Dette vil jeg argumentere er fordi de må forholde seg til sine ledere og eiere av sykehuset, som er veldig involvert og oppdatert innenfor fagfeltet og alltid vil forsøke å være

kostnadseffektive samtidig som pasienten får den beste behandlingen. Dette er fordi privat sykehus ikke er avhengig av statlig tilskudd i like stor grad som offentlige sykehus. Det at fagfolk innenfor feltet tar avgjørelsen fremfor konsulenter og politikere har en effekt på hvilken type utfordringer sykehusledere møter på (Rainey, 1983; Jørgensen m.fl., 1998).

Konklusjonen når det gjelder utfordringer offentlige og private sykehusledere møter på er at det teoretiske rammeverket som blir brukt i denne oppgaven for å forklare forskjeller innenfor offentlig og privat ledelse har mye forklaringskraft for hvorfor lederne møter på like, men samtidig annerledes utfordringer. Generelt sett vil en leder møte på utfordringer blant personalet, uavhengig av hvilken sektor lederen befinner seg i. Det er derimot noen spesifikke utfordringer knyttet til offentlig og privat sektor, som ledelselitteraturen også tar hensyn til. Innenfor offentlig sektor er en stor utfordring for informantene at de føler seg begrenset og betinget til å lede under vilkår som er satt av kommunen. Informantene fra privat sektor får en utfordring med at de er nødt til å forholde seg til budsjett, da privat sykehus i motsetning til offentlig sektor er nødt til å være i økonomisk overskudd for organisasjonens utvikling (Jørgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001; Rainey, 1983).

Jeg vil videre i neste delkapittel diskutere rundt forskjeller og likheter på barnehageledere fra offentlig og privat sektor. Teori vil ikke bli gjengitt i like stor grad i begynnelsen av hvert tema, da teorigrunnet er det samme for barnehage og sykehusledere.

6.4 Nærmest identiske arbeidsoppgaver og rutiner for barnehageledere

Som jeg var inne på tidligere vil variabelen politisk innflytelse føre til at arbeidsoppgavene og rutinene til offentlige ledere være annerledes enn ledere fra privat sektor. Samtidig redegjorde jeg i teori kapittelet at ledere fra offentlig og privat barnehager vil ha flere likhetstrekk enn ledere fra offentlig barnehage og sykehus av ulike årsaker, slik som like omgivelser, lover, rutiner og regler som fører til at de blir flere likheter blant lederne.

Presentasjon av empiri rundt arbeidshverdagen til barnehageledere viser at arbeidsoppgavene og rutinene nærmest er identisk innenfor flere viktige momenter. Det å enten jobbe i offentlig eller privat barnehage utgjør ikke store forskjeller på hvordan informantene jobber i hverdagen. Hverdagen går stort sett på å sette struktur for dagen og vie tid til at personalet for gjort jobben sin. Samtidig kommer det frem at informanter fra begge sektorer sliter med sykefravær blant personalet. Det som derimot er annerledes er hvordan informantene fra offentlig sektor blir direkte styrt fra kommunen. Alle barnehager har årsplan som de skal følge

og oppnå, men metodefriheten til informantene til offentlig sektor er mye mer begrenset enn i privat sektor. Dette er noe som har blitt særlig strammet opp de siste årene, da informantene fra offentlig sektor hadde mer metodefrihet og autonomi til å ta selvstendige avgjørelser for noen år tilbake. Informant IOB som har flere tiårs erfaring innenfor barnehagesektoren nevner at før kunne informanten drifte barnehagen mer lik private barnehager og hadde mer metodefrihet til hvordan barnehagen skal oppnå årsplanen. En teoretisk forklaring på hvorfor metodefriheten til informantene fra offentlig sektor har blitt begrenset de siste årene er at barnehager har blitt et større fokus for kommunen og politikere. Som jeg redegjorde for i teori kapittelet er det slik at organisasjoner som er del av et politisk mål vil være mer åpen for direkte politisk innflytelse (Jorgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

En annen interessant observasjon er at barnehageledere generelt må bruke mye av sin fritid på jobben, noe som særlig er tilfelle for informantene fra privat sektor. Begge informantene fra privat sektor opplevde at de tok for seg andre arbeidsoppgaver enn det å kun være leder. Informant E jobbet som både pedagogisk leder og ansatt som viet tid for barna på grunn av budsjett og økonomi. Informant F viet også tid til å være med barna for å spare på økonomien. Som ledelsesteorien tilsier vil ledere fra privat sektor stå ovenfor høyere grad av risiko, da organisasjonen er avhengig av økonomisk gevinst for sin utvikling og overlevelse. Det at informantene i tillegg til å være ledere jobber sammen med personalet kan forklares med at økonomien til barnehagene er begrenset. I tillegg til dette opplevde informantene fra privat sektor at de ofte måtte jobbe overtid for å få ting til å gå rundt. Selv om metodefriheten til informantene fra privat sektor er mindre begrenset enn informantene fra offentlig sektor så vil i det gjengjeld involvere mer risiko og overtidarbeid for barnehagen, da privat sektor ikke har noen støttespillere å falle tilbake på (Moon, 2000; Allison, 1979).

Kort oppsummert er de fleste av arbeidsoppgavene nærmest identisk. Dette er i tråd med det teoretiske rammeverket for oppgaven og kan bli forklart gjennom implementeringen av NPM og at ledere på generell basis vil ha flere like arbeidsoppgaver. I tillegg til flere likheter er det også noen distinkte forskjeller. Offentlige barnehageledere har mindre autonomi til hvordan barnehagen skal jobbe for å nå sine mål. De får direkte beskjeder på hvordan kommunen ønsker at barnehagen skal nå årsplanen sin. Private barnehageledere har større grad av metodefrihet for å nå årsplanen, men informantene må i tillegg jobbe mye blant personalet i tillegg til å være leder av økonomiske årsaker (Moon, 2000; Allison, 1979).

Videre i neste delkapittel vil jeg diskutere hvordan de ulike omgivelsene påvirker utfordringene barnehageledere står ovenfor.

6.5 Ulike omgivelser fører til annerledes utfordringer barnehageledere står ovenfor

Ledelseslitteraturen tilsier at en viktig variabel som fører til forskjell på offentlige og private ledere er omgivelsene. Omgivelser er noe enhver leder må forholde seg til. Det kan være alt fra lovfestede regler og rutiner, populasjonens ønsker og behov og politisk innflytelse fra kommunen og vil påvirke både arbeidsoppgavene og utfordringene ledere møter på. Som jeg har vært inne på tidligere i dette kapitlet er politisk innflytelse en viktig variabel og forklaringsfaktor som fører til at omgivelsene til ledere fra offentlig sektor blir annerledes, noe som igjen fører til at utfordringene ledere fra offentlig og privat sektor står ovenfor kan være ulike. Private ledere må forholde seg til aksjonærer eller eiere av organisasjonen og har mer frie søyler til å ta selvstendige avgjørelser (Boal og Hooijberg, 2000; Rainey, 2014).

Det som er særlig interessant er at selv om informantene fra offentlige og private barnehager har veldig like arbeidsoppgaver og rutiner er omgivelsene de må forholde seg til og utfordringene de står ovenfor annerledes. Ifølge det teoretiske rammeverket rundt offentlig og privat ledelse vil omgivelsene skape et skille mellom offentlig og private ledere. Selv om det ikke var tilfellet i like stor grad for sykehusledere er det samsvar mellom teoretiske forventninger og funn fra barnehagelederne. Offentlige barnehageledere er til en stor grad påvirket av politisk innflytelse fra kommunen. Dette gjør at enhver beslutning som tas må være i tråd med hva som er forventet av dem. Informantene blir selv målt på ulike nivåer for å se om de arbeider tilfredsstillende og i tråd med kommunens forventninger. Private barnehager må også følge lover, regler og rutiner, og barnehagesektoren er sterkt lovregulert, men lederne velger selv hvilke tiltak de ønsker å ta for å nå årsplanen for barnehagen. Private barnehageledere må forholde seg til eierne av barnehagen og arbeide innenfor rammevilkårene som er satt av dem, men dette blir ikke ansett som en utfordring for noen av informantene i privat sektor. Det som derimot er en stor utfordring er å nå årsplanen innenfor budsjettet som er satt, spesielt med høy grad av sykefravær blant personalet, som strammer budsjettet enda mer og fører til at lederen må selv jobbe med personalet. Det at offentlige og barnehageledere har ulike omgivelser å forholde seg til fører til at utfordringene de står ovenfor også blir annerledes (Boal og Hooijberg, 2000; Hooijberg, Choi, 2001).

Som det kommer frem i presentasjon av empiri er hovedutfordringene for offentlige barnehageledere å arbeide innenfor rammevilkårene som er satt av kommunen. Informantene føler seg begrenset til å kunne lede barnehagen på den måten de ønsker, særlig de siste årene som kommunen er mye mer involvert i barnehagers utvikling i landet. En annen utfordring for disse informantene var å utføre arbeidsoppgaver delegert fra kommunen som informantene ikke mener er like effektivt for barnas utvikling. Selv om informantene ikke er enige personlig i flere av avgjørelsene til kommunen må de forholde seg til det, da de er offentlig ansatte. Dette fører til en annen utfordring for offentlige ansatte når det gjelder å gi tilbakemelding til kommunen. Informantene må være forsiktig med hvordan de ordlegger seg, for å ikke gi feil signal til kommunen om at de ikke kan utføre arbeidsoppgavene som er forventet av dem.

Jeg vil nok en gang trekke inn teori rundt organisatorisk selvbeslutning her. Informantene er som redegjort i metodekapittelet utdannede fagpedagoger med flere års erfaring innenfor barnehagesektoren. Ifølge teorien skal utdannede fagfolk ha større grad av autonomi, da de jobber innenfor feltet. Likevel kommer det frem at i presentasjon av empiri at autonomien og metodefriheten til informantene er begrenset. Dette blir også illustrert av informant 1OB, som tidligere har jobbet i privat barnehage og mente selv at det er stor forskjell på metodefriheten i offentlig og privat sektor. Likevel vil jeg argumentere at det teoretiske rammeverket i oppgaven likevel har forklaringskraft for hvorfor barnehagelederne fra offentlig sektor har begrenset med autonomi og metodefrihet. Dette er fordi barnehager har blitt et politisk satsningsområde og er viktig for kommunen. Det har ført til at kommunen er mye mer involvert enn tidligere på hvordan barnehager når årsplanen sin. Ifølge teorien vil en offentlig leders autonomi til å ta selvstendig avgjørelser bli begrenset, desto nærmere organisasjonen er knyttet til kjernesaker innenfor politikken. Det at kommunen ønsker å henviser til barnehagers utvikling fører til at ledere ikke får gjort jobben slik som de selv ønsker, da de må tilfredsstille kommunen sine krav og ønsker (Jorgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

Informantene fra privat sektor står ovenfor helt annerledes utfordringer. Dette vises med at ingen av informantene fra privat sektor nevner noen som helst utfordringer knyttet til politisk innflytelse fra kommunen og når direkte spurt om kommunen eller lokalpolitikere er noe de må ta hensyn til var svaret et klart nei fra begge informantene. Ifølge teorien vil private ledere ha mer autonomi til å ta selvstendige avgjørelser, men står også ovenfor større risiko da organisasjonen er avhengig av økonomisk gevinst for sin utvikling og overlevelse. Dette har også vært tilfellet med informantene, hvor de har metodefrihet til å lede barnehager slik som de ønsker, men samtidig må ta til seg andre arbeidsoppgaver enn det som er krevet av ledere,

for å spare på økonomien og forholde seg under budsjett. Hovedutfordringen for private barnehageledere har vært å holde seg innenfor budsjettet, da dette er ett av hovedkriteriene de blir målt på. Økte arbeidsoppgaver i en allerede tøff jobb har ført til at informantene føler at det alltid er tidspress på dem og at de ofte må jobbe mer for å få ting til å gå rundt (Moon, 2000).

Oppsummert er det stor grad av forskjell på omgivelsene og utfordringene barnehageledere fra offentlig og privat sektor står ovenfor. Det er noen generelle omgivelser, slik som lovverk, regler og rutiner som alle informantene møter på. I tillegg er det noen generelle utfordringer slik som sykefravær blant personalet som alle informantene må håndtere. Deretter er det stor forskjell på omgivelsene og utfordringene informantene står ovenfor. Politisk innflytelse fra kommunen er en forklaringsfaktor og variabel som fører til at offentlige barnehageledere arbeider annerledes og møter på ulike utfordringer enn private barnehageledere. For offentlige barnehageledere er politisk innflytelse den viktigste omgivelsen de må forholde seg til og samtidig hovedutfordringen. For private barnehageledere er det å kunne arbeide innenfor budsjett og sørge for at barnehagen går i økonomisk overskudd hovedutfordringen og de må forholde seg til eierne av barnehagen fremfor kommunen. Funnene ble som teoretisk forventet og jeg vil konkludere med at teorien har forklaringskraft på forskjell mellom offentlige og private barnehageledere.

Funnene fra empirien tyder på at det er flere likheter og forskjeller mellom arbeidshverdagen, utfordringer, omgivelser og rammevilkår barnehageledere må forholde seg til sammenlignet med sykehusledere. Jeg vil videre avslutningsvis sammenfatte og diskutere rundt forskjeller og likheter mellom sykehus og barnehageledere.

6.6 Omgivelsers effekt på utfordringene sykehus og barnehageledere står ovenfor

En av årsakene til at jeg valgte å forske på både sykehus- og barnehageledere fra offentlig og privat sektor fremfor å kun forske på en av dem er for å se om det er forskjell på omgivelser og utfordringen ledere fra samme sektor må forholde seg til. Ledelseslitteraturen tilsier at desto større grad av kompleksitet og profesjonalisering en yrke krever, desto mer organisatorisk selvbeslutning vil lederen og ansatte ha. Informantene som er ledere i sykehus krever en lengre utdanning enn barnehageledere og empirien viser at sykehusledere fra offentlig og privat sektor møter på flere av de samme utfordringene og at det er flere likheter blant sykehusledere enn barnehageledere i offentlig og privat sektor. Jeg vil argumentere for

at dette er i tråd med teoretiske forventninger, da kommunen ikke kan begrense metodefriheten til hvordan offentlige sykehusledere og personalet jobber for å behandle og ivareta pasienter. Hvis vi sammenligner dette med barnehageledere ser vi at de til en større grad at offentlige barnehageledere får sin metodefrihet begrenset og får direkte beskjeder om å utføre arbeidsoppgaven i tråd med hva kommunen ønsker. Politisk innflytelse er en forklaringsfaktor som skaper forskjeller på både omgivelsene og utfordringene offentlig og privat ledere må forholde seg til og både sykehus og barnehager har vært et satsningsområde for kommunen (Jorgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

Generelt observerer jeg at det er større forskjeller på offentlige og private barnehageledere. Selv om arbeidsoppgavene nærmest er identisk og flere av utfordringene blir oppdaget hos alle informantene, er politisk innflytelse for offentlige barnehageledere og økonomi for private barnehageledere to variabler og forklaringsfaktorer som fører til at det også blir forskjell på utfordringene lederne står ovenfor. Noe som er veldig interessant og har blitt mer synlig for meg etter forskningsopplegget er hvorfor ledelseslitteraturen er så omstridt. Det kan til tider være vanskelig å skille mellom offentlige og private ledere. Hvis vi ser på sykehusledere, oppdager man at det er vanskelig å kategorisere ledere for å jobbe i enten offentlig og privat sektor basert på arbeidsoppgavene og de fleste utfordringene, da det er så store likheter. Når man først går i dybden på offentlige og private sykehusledere innser en at det faktisk er forskjeller, slik som at offentlige sykehusledere må alltid forholde seg til kommunen sine ønsker, mens private sykehusledere kun trenger å følge lovfestede regler og rutiner. Selv barnehageledere, som empirien viser faktisk har flere forskjeller på utfordringene og omgivelsene kan på generelt sett se ut til å være veldig lik hverandre. Det er når man først går i dybden at en innser at det faktisk er forskjeller (Rainey og Chun, 2007, Jorgensen m.fl., 1998)

Avslutningsvis ønsker jeg å påpeke at funnene fra empirien er i tråd med de teoretiske forventningene jeg hadde. Jeg regnet med at det vil være flere likheter, men også noen forskjeller på offentlige og private sykehus og barnehageledere, basert på de teoretiske tabellene som er gjengitt i teori kapittelet. Likevel er jeg overrasket over hvor stor effekt politisk innflytelse har på offentlige sykehus og barnehageledere. Dette kan forklares med at både sykehus og barnehager er et satsningsområde for kommunen, noe som fører til at autonomien til ledere blir enda mer begrenset enn tidligere. Det er klart at både sykehus og barnehageledere gjør en viktig og god jobb og at de har autonomi til å ta lederavgjørelser. Forskjellen er bare at offentlige sykehus- og barnehageledere må lede innenfor

rammevilkårene som er satt av kommunen og arbeide for å oppnå visjonen kommunen har for organisasjonen, mens private sykehus og barnehageledere må lede innenfor rammevilkårene som er satt av eierne, noe som har vist seg å ofte være i tråd med informantenes visjon for organisasjonen (Jorgensen m.fl., 1998; Boal og Hooijberg, 2001).

Videre i neste kapittel vil jeg nå kort oppsummere forskningsspørsmålene oppgaven forsøker å belyse og konkludere oppgaven.

7. Konklusjon

Ledelse har vært et sentralt tema i offentlig politikk og administrasjon, statsvitenskap, ledelsesteorien og i mediene. Med utviklingen av NPM på 1970-tallet og utvikling innenfor ledelsesfeltet ble det lagt enda større vekt på viktigheten av ledere. Innenfor faglitteraturen er det veldig omdiskutert blant forskere om man bør adskille mellom offentlig og privat ledelse eller om ledelse på generell basis er likt, uavhengig av hvilken sektor en jobber i. Teorien tilsier at ledere fra profesjonaliserte stillinger vil ha mer organisatorisk selvbeslutning og metodefrihet. Denne oppgaven er et forsøk på å teste om det er forskjell på ledelse i offentlig og privat sektor og om alle offentlige organisasjoner er like eller om noen har mer organisatorisk selvbeslutning enn andre. Det er en overordnet og to underordnede problemstillinger denne oppgaven forsøker å belyse.

Jeg vil i dette delkapittelet systematisk oppsummere og konkludere problemstillingene. Kapittelet vil først besvare underproblemstillingene og avslutningsvis besvare den overordnede problemstillingen. Dette er et bevisst valg, da de underordnede problemstillingene henger tett sammen med og vil hjelpe å besvare den overordnede problemstillingen til oppgaven. Den overordnede problemstillingen oppgaven forsøker å belyse går ut på om det faktisk er forskjell på offentlig og privat ledelse. Konklusjonen til denne oppgaven er at det er forskjell på offentlig og privat sykehus- og barnehageledelse. Jeg vil nå oppsummere hvordan jeg har kommet frem til denne konklusjonen.

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven tilsier at det vil være forskjell på omgivelser som til gjengjeld fører til forskjell på utfordringer ledere fra offentlig og privat sektor står ovenfor. Empirigrunnlaget for oppgaven støtter det teoretiske grunnlaget, hvor det kommer frem at politisk innflytelse er en variabel og forklaringsfaktor som utgjør store forskjeller på omgivelsene og i gjengjeld utfordringene ledere fra offentlig og privat sektor står ovenfor. Offentlige ledere må alltid ta i betraktning kommunen sine ønsker og visjon for organisasjonen når de tar avgjørelser i motsetning til private ledere som har mer frihet til å ta selvstendige avgjørelser. I tillegg til dette kommer det frem i empirigrunnlaget for oppgaven at det er forskjell på ledere i offentlig sektor. Offentlige sykehusledere har flere likhetstrekk med private sykehusledere enn med offentlige barnehageledere. Ikke alle offentlige organisasjoner er like og organisatorisk selvbeslutning er en forklaringsfaktor for hvorfor

noen ledere har større autonomi når det kommer til metodefrihet for å nå organisasjonens mål enn andre.

Som nevnt ovenfor har ulike omgivelser ført til at utfordringene ledere fra offentlig og privat sektor møter på også kan være annerledes. Oppgaven gjør det klart at det er flere likhetstrekk ledere står ovenfor på generell basis. Utfordringer blant personalet og sykefravær er noe ledere fra begge sektorene står ovenfor, men det finnes også unike utfordringer knyttet til offentlige og private ledere. Offentlige ledere fra både sykehus og barnehager føler seg begrenset av kommunens ønsker og visjon og politisk innflytelse er klart den viktigste og største utfordringen offentlige ledere står ovenfor. Ledere fra privat sektor står ovenfor en unik utfordring i og med at organisasjonen er avhengig av å være økonomisk lønnsom for organisasjonens utvikling og overlevelse. Private ledere har mer autonomi til å ta selvstendige avgjørelser, men det er også større risiko involvert for organisasjonen. Ledelsesteori fra forskere slik som Rainey (årstall), Baldwin (årstall), Hooijberg og Chou (årstall) har vært et nyttig verktøy for å forstå og analysere om det faktisk er forskjell på offentlig og privat ledelse og for å besvare problemstillingene i oppgaven.

Selv om det utenifra kan virke som om ledere fra offentlig og privat sektor har flere likheter er det også viktige forskjeller som skiller mellom dem. Oppgaven konkluderer med at ledere fra offentlig og privat sektor har mye som kan læres fra hverandre, da flere av omgivelsene og utfordringene de står ovenfor er de samme, men det er også unike omgivelser og utfordringer for offentlig og private ledere som skiller dem fra hverandre. Det er viktig å være klar over disse forskjellene, da de er en stor årsak for hvorfor det er forskjell på offentlig og privat ledelse. Forklart med andre ord er det få forskjeller for ledere når det gjelder daglige oppgaver og utfordringer knyttet til personalledelse, mens det er betydelige forskjeller når det gjelder press fra utfordringer som til gjengjeld fører til unike utfordringer knyttet til offentlige ledere.

Selv om dette er en kvalitativ studie vil jeg avslutningsvis nevne validiteten til oppgaven. Jeg argumenterer for at funn fra studiet er viktige brikker for å forstå ledelse i norsk kontekst. Samtidig mener jeg at funnene ikke kun er gyldig for de to sykehusene og fire barnehagene i denne oppgaven. Det er så mange likhetstrekk blant informantene og politisk innflytelse er en såpass viktig variabel for offentlige ledere at jeg mener at funnene fra studiet også kan gjelde for andre sykehus- og barnehageledere i landet. Noe som også hadde vært interessant for videre studier er å se om for eksempel lærere og ledere på skoler har mer autonomi enn barnehageledere. Lærere krever en profesjonalisert utdanning og utdanning er også et politisk

satsningsområde. Vil lærere sin metodefrihet være like begrenset som barnehageledere eller vil de ha større grad av metodefrihet slik som sykehusledere? Organisatorisk selvbeslutning er et interessant tema, selv om det kun har vært forklaringsfaktor og ikke hovedfokuset for denne oppgaven.

Ledelseslitteraturen er omdiskutert og selv om det er mindre forskning på ledelse i norsk kontekst er det klart at ledelse er et svært viktig og sentralt tema i faglitteraturen og samfunnet. Denne oppgaven forsøker å kaste et større lys på ledelse ved å avgrense seg til ledelse i offentlig og privat sektor. Videre avgrenser oppgaven seg til offentlige sykehus- og barnehageledere som gjør en svært viktig jobb i samfunnet. Det er mye mer som kan bli forsket innenfor ledelsesfeltet i norsk og europeisk kontekst som ikke har blitt inkludert i denne oppgaven og en av hovedårsakene for at temaet er så spennende. Det er fremdeles mye kunnskap å innhente.

Litteraturliste

Allison, G. (1979) «Public and private management: are they fundamentally alike in allunimportant aspects?». I: Shahfritz, J og Hyde, A. (Eds), *Classics of Public Administration*. Belmont: Wadsworth, 1992.

Allix, N. (2000) «Transformational Leadership» *Educational Management and Administration* Vol. 28 (1), s. 7-20.

Antonsen, M. og Beck, J.T. (1997) «The ‘publicness’ of public organizations. *Public Administration*. Vol. 75, s. 337-357.

Askim, J. Ragna E. og Eivind F. (2014) «Mål- og resultatstyring. Riktig oppskrift for styring i statsforvaltningen?» I: Baldersheim, H. og Øyvind Ø. (red.) «Det norske demokratiet i det 21. århundre». Bergen: Fagbokforlaget.

Baldwin, J.N. (1987) «Public versus private: Not that different, not that consequential». *Public Personnel Management*, Vol. 16, s. 181-193.

Baldwin, J.N. (1991) «Public versus Private Employees, Debunking Stereotypes». *Public Personnel Administration*, Vol 11 (1-2), s. 1-27.

Bass, B. M. (1990) «Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications». 3. utg. New York, US: Free Press.

Boal, K.B og Hooijberg, R. (2000) «Strategic leadership research: Moving on». *The Leadership Quarterly*, Vol. 11(4), s. 515-549.

Boyne, G. A. (2002) «Public And Private Management: What’s The Difference». *Journal of Management Studies*, Vol. 39(1), s. 97-122

Bower, J. L. (1977) «Effective Public Management» *Harvard Business Review*, Vol. 55 (2), s. 131-140

Bryman, A. (2015) «Social Research Methods». 5 utg. Oxford University Press.

Buelens, M. og Van der Broeck, H. (2007) «An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations». *Public Administration Review*, Vol. 67, s. 67-75

- Burns, J. M. (1978) «Leadership» Oxford, England: Harper & Row publications.
- Byrkjeflot, Haldor (2008). «Ledelse i politiske styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger». *Rapport til Kommunenes Sentralforbund*. Bergen: Rokkasenter for flerfaglige samfunnsstudier.
- Christensen, T. Helgesen, S. B og Læg Reid, P. (2001) «En Revitalisering av Riksrevisjonen». I: Tranøy, B. S. og Østerud, Ø. (red.) «Den fragmenterte staten, Reformen, makt og styring». Oslo, Gyldendal Norsk Forlag, s 272-297.
- Cook, B. (1998) «Politics, Political Leadership, and Public Management». *Public Administration Review*, vol. 58(3), s. 225-230.
- Colbjørnsen, T. (2015) «Ledelse og styring i offentlig sektor». *Notat til produktivitetskommissjonen*.
- Dahlstrøm C. og Lapuente, V. (2009) «Explaining Cross-Country Differences in Performance-Related Pay in the Public Sector». *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, s. 577-600.
- Dalen, M. (2004) «Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming». Oslo: Universitetsforlaget.
- Emery, C. R. og Barker, K. J. (2007) «The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact personell». *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, vol. 11 (1), s. 77-90
- Fairholm, M.R (2004) «Different perspectives on the practice of leadership». *Public Administration Review*, Vol. 64 (5), s. 577-590
- Grønmo, S. (2016) «Samfunnsvitenskapelige metoder» 2. utg. Fagbokforlaget.
- Hater, J. J. og Bass, B. M. (1988) «Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, s. 695-702.

Hansen, J. og Villadsen, A. (2010) «Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context». *International Public Management Journal*, Vol. 13, s. 247-274

Helse og omsorgsdepartementet (2014) «Nøkkeltall».

DOI: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/innsikt/nokkeltall-og-fakta---ny/nokkeltall/id528647/>

Hood, C. (1991) «A Public Management for All Seasons?». *Public Administration*, Vol. 69, s. 3-19.

Hooijberg, R. og Choi, J. (2001) «The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization». *Administration and Society*, Vol. 33 (4), s. 403-431

Houston, D. J. (2000) «Public Service Motivation: A Multilevel Test». *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 (4), s. 713-737

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) «Hvordan organisasjoner fungerer» 4. utg. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005) «Hvordan gjennomføre intervjuer» 2 utg. Høyskoleforlaget.

Johannesen, A. Tufte, P. A. og Kristoffersen, L. (2010) «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» Abstrakt Forlag.

Johannesen, J. A. Olsen, B. og Stokvik, H. (2013) «Innovative organisasjoner – fra ide til faktura» Bergen: Fagbokforlaget.

Jørgensen, T. B. Hansen, H. F, Antonsen, M. og Melander, P. (1998) «Public Organizations, Multiple Constituencies, and Governance». *Public Administration*, Vol. 76 (3), s. 499-518.

Keller, K. L. (2006) «Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity». Pearson Education Limited.

Kuhnert, K. W. og Lewis, P. (1987) «Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis» *The Academy of Management Review*, Vol. 12 (4), s. 648-657

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2008) «Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lovdata (2015) «Forskrift om tildeling av tilskudd til private barnehager»

DOI: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-10-09-1166>

Mintzberg, H. (1973) «The nature of managerial work» New York: Harper & Row.

Moon, M. J. (2000) «Organizational Commitment revisited in Public Management: Motivation, Organizational Culture and Managerial level». *Public Performance and Management Review*, Vol. 24 (2), s. 177-194)

Pollit, C. (2003) «The essential public manager». Maidenhead: Open University Press

Postholm, M. B. (2010) «Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier». Universitetsforlaget.

Piccolo, R. F. og Colquitt, J. A. (2006) «Transformational Leadership and Job Behaviours: The Mediating Role of Core Job Characteristics». *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (2), s. 327-340.

Rainey, H. G. (1983) «Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles». *Administration and Society*, Vol. 15 (2), s. 207-242.

Rainey H. G. og Chun Y. H. (2007) «Public and Private Management Compared» The Oxford Handbook of Public Management.

Rainey, H. G. (2014) «Understanding & Managing Public Organizations». Jossey-Bass.

Sayre, W. (1953) «Premises of public administration». *Public Administration Review*, Vol. 18, s. 102-113

Shamir, B. House, R. J. og Arthur, M. B. (1993) «The motivational effects of charismatic leadership. A self-concept based theory». *Organization Science*, Vol. 4 (4), s. 577-594.

Simon, H. A. (1991) «Organizations and markets». *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 (2), s. 25-44.

Statistisk Sentralbyrå (2019) *Barnehager* «Hovedtall».

DOI: <https://www.ssb.no/barnehager/>

Statistisk Sentralbyrå (2019) *Spesialhelsetjenesten* «Statistikkbanktabletter».

DOI: <https://www.ssb.no/helse/statistikker/speshelse>

Statistisk Sentralbyrå (2017) *Spesialhelsetjenesten* «Staten betaler 14 milliarder for private spesialisttjenester».

DOI: <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/staten-betaler-14-milliarder-for-private-spesialisttjenester>

St. prp. Nr. 59 (2001-2002) «Spesialhelsetjenestens økonomi og budsjett 2002».

Thagaard, T. (2003) «Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode». Bergen: Fagbokforlaget.

Intervjuguide

Først og fremst vil jeg takke deg for at du stiller opp på dette intervjuet. Som jeg nevnte i informantbrevet er jeg masterstudent ved Institutt for statsvitenskap ved Universitet i Oslo og skriver en masteroppgave om ledelse i offentlig og privat sektor. Jeg har da avgrenset meg til ledelse i barnehager og sykehus, som jeg mener er en av de viktigste organene i landet.

Formålet med denne intervjuen er å få et bredere innblikk i hverdagen din og hva slags utfordringer du møter på for å utføre denne jobben. Prosjektet vil selvfølgelig være helt anonymt, slik at ingen vil få identifisert deg ut ifra svarene du gir meg idag. Prosjektet fokuserer heller ikke på enkeltmennesker, men om ledere i barnehager og sykehus.

Intervjuet er ment å være om lag 45-60 minutter. Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og følger personvernloven. Jeg vil minne om at deltagelse i dette prosjektet er frivillig og du kan trekke deg når som helst. Svarene du gir vil holdes konfidensielle, som jeg nevnte tidligere. Jeg vil samtidig nevne at jeg ikke skal bruke navnet ditt i masteroppgaven. Eventuelt sitatsjekk kan avtales hvis det er ønskelig.

For å lette etterarbeidet med intervjuet ønsker jeg å ta opp samtalen på bånd. Dette materialet vil utelukkende bli brukt til å ta notater fra intervjuet, og det er kun veilederen min og jeg som vil ha tilgang til dette. Etter at prosjektet er ferdig vil lydopptakene bli slettet og forventet prosjektslutt er 23. mai 2018.

Samtykker du til at samtalen tas opp på bånd? All informasjon om prosjektet finner du også i informantbrevet i e-post, som jeg sendte deg. Har du noen spørsmål du ønsker svar på før vi begynner?

Spørsmål:

- Kan du fortelle litt om hvordan en typisk hverdag er for deg som leder av denne organisasjonen?

Probes:

- *Hvor lenge har du jobbet som en leder i denne barnehagen?*
- *Har arbeidsoppgavene for denne lederjobben vært slik som du forutså før du begynte i denne stillingen? (Hvis nei, hvorfor?)*
- *Har du tidligere jobbet i andre barnehager som leder?*

Spørsmål:

- Kan du fortelle meg litt om hvilket type utfordringer du som leder kan møte på?

Probes:

- *Hvordan håndterer du disse utfordringene? (Spesifiser ut ifra hva de sier)*
- *Er det noen tiltak som du ikke kan ta som du føler hadde gjort det lettere å håndtere disse utfordringene? (Spesifiser ut ifra hva de sier)*
- *Er det noe du må ta hensyn til utenfor organisasjonen for å løse disse utfordringene?*

Spørsmål:

- Generelt sett kan du fortelle litt om hvordan beslutningene tas innad organisasjonen?

Probes:

- *Er det kun deg eller flere som er med på å ta beslutninger på hvordan den daglige driften skal være?*
- *I hvilket tilfeller kan det være kun er deg som tar beslutninger og i hvilket tilfeller er det flere som er involvert i prosessen? (I tilfeller hvor flere er involvert; er det fordi du ønsker det eller er det nødvendig?)*
- *Hvem er med på å avgjøre hvordan dere skal nå organisasjonens kortsiktige og langsiktige mål?*

Spørsmål:

- I hvilken grad føler du at du som leder klarer å videreføre mål, visjon og verdier som ledelsen har satt for organisasjonen utover på deres ansatte?

Probes:

- *Hvilket tiltak kan du ta for å øke motivasjonen blant ansatte til å prestere som du ønsker?*
- *Er det slik at du ofte må ta tiltak for å øke motivasjonen til ansatte, eller føler du at de er selvmotiverte som oftest?*
- *Føler du at det kan finnes begrensninger på hva du kan gjøre for å påvirke ansatte?*

Spørsmål:

- I hvilken grad må du ta hensyn til andre aktører utenfor organisasjonen når du skal ta beslutninger for organisasjonen?

Probes:

- *Kan det være slik at rammeverket ditt for å ta avgjørelser for organisasjonen er påvirket av prosedyrer og forventninger av lokal politikere?*
- *(Hvis informanten svarer mye hensyn): I hvilken grad påvirker prosedyrer og visjoner som andre aktører har satt for organisasjonen dine beslutningsmuligheter?*
- *(Hvis informanten svarer lite hensyn): Hvilket fordeler mener du at lite hensyn til aktører utenfor organisasjonen gir deg som leder?*

Spørsmål:

- Som leder for denne organisasjonen, hvilke tiltak og grep kan du ta for fremgangen og utviklingen til organisasjonen?

Probes:

- *Mener du at du selv kan bestemme tiltakene du tar for fremgangen og utviklingen av organisasjonen?*
- *Hvis nei, hvorfor mener du at det er slik og mener du at det er positivt eller negativt for utviklingen og fremgangen til organisasjonen?*

Avslutning:

- *Dette var spørsmålene jeg hadde til deg. Er det kanskje noe jeg ikke har spurt deg, som du mener også er viktig å få med seg, eller noe du ønsker å utdype?*

Tusen takk for at du tok din tid til å være med på dette prosjektet og for å gi meg et bredere innblikk i hvordan hverdagen er som en leder i denne organisasjonen. Jeg tar kontakt med deg for en sitatsjekk, hvis det blir brukt sitater fra vår samtale i masteroppgaven og alt vil selvfølgelig bli anonymisert. Nok en gang, tusen takk for en hyggelig samtale også ønsker jeg deg en fremdeles god dag videre!

Standard probes:

- *Kan du utdype dette?*
- *Kan du gi eksempler på dette?*

Intervjuguide

Først og fremst vil jeg takke deg for at du stiller opp på dette intervjuet. Som jeg nevnte i informantbrevet er jeg masterstudent ved Institutt for statsvitenskap ved Universitet i Oslo og skriver en masteroppgave om ledelse i offentlig og privat sektor. Jeg har da avgrenset meg til ledelse i barnehager og sykehus, som jeg mener er en av de viktigste organene i landet.

Formålet med denne intervjuene er å få et bredere innblikk i hverdagen din og hva slags utfordringer du møter på for å utføre denne jobben. Prosjektet vil selvfølgelig være helt anonymt, slik at ingen vil få identifisert deg ut ifra svarene du gir meg i dag. Prosjektet fokuserer heller ikke på enkeltmennesker, men om ledere i sykehus og barnehager.

Intervjuet er ment å være om lag 45-60 minutter. Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og følger personvernloven. Jeg vil minne om at deltagelse i dette prosjektet er frivillig og du kan trekke deg når som helst. Svarene du gir vil holdes konfidensielle, som jeg nevnte tidligere. Jeg vil samtidig nevne at jeg ikke skal bruke navnet ditt i masteroppgaven. Eventuelt sitatsjekk kan avtales hvis det er ønskelig.

For å lette etterarbeidet med intervjuet ønsker jeg å ta opp samtalen på bånd. Dette materialet vil utelukkende bli brukt til å ta notater fra intervjuet, og det er kun veilederen min og jeg som vil ha tilgang til dette. Etter at prosjektet er ferdig vil lydopptakene bli slettet og forventet prosjektslutt er 23. mai 2018.

Samtykker du til at samtalen tas opp på bånd? All informasjon om prosjektet finner du også i informantbrevet i e-post, som jeg sendte deg. Har du noen spørsmål du ønsker svar på før vi begynner?

Spørsmål:

- Kan du fortelle litt om hvordan en typisk hverdag er for deg som leder for dette sykehuset?

Probes:

- *Hvor lenge har du jobbet som en leder for denne avdelingen av sykehuset?*
- *Har arbeidsoppgavene for denne lederjobben vært slik som du forutså før du begynte i denne stillingen? (Hvis nei, hvorfor? Og mener du at du har lært mye underveis?)*
- *Har du tidligere jobbet i andre sykehus som leder?*

Spørsmål:

- Kan du fortelle meg litt om hvilket type utfordringer du som leder kan møte på?

Probes:

- *Hvordan håndterer du disse utfordringene? (Spesifiser ut ifra hva de sier)*
- *Er det noen tiltak som du ikke kan ta som du føler hadde gjort det lettere å håndtere disse utfordringene? (Spesifiser ut ifra hva de sier)*
- *Er det noe du må ta hensyn til utenfor organisasjonen for å løse disse utfordringene?*

Spørsmål:

- Generelt sett kan du fortelle litt om hvordan beslutningene tas innad organisasjonen?

Probes:

- *Er det kun deg eller flere som er med på å ta beslutninger på hvordan den daglige driften skal være?*
- *I hvilket tilfeller kan det være kun er deg som tar beslutninger og i hvilket tilfeller er det flere som er involvert i prosessen? (I tilfeller hvor flere er involvert; er det fordi du ønsker det eller er det nødvendig?)*
- *Hvem er med på å avgjøre hvordan dere skal nå organisasjonens kortsiktige og langsiktige mål?*

Spørsmål:

- I hvilken grad føler du at du som leder klarer å videreføre mål, visjon og verdier som ledelsen har satt for organisasjonen utover på deres ansatte?

Probes:

- *Hvilket tiltak kan du ta for å øke motivasjonen blant ansatte til å prestere som du ønsker?*
- *Er det slik at du ofte må ta tiltak for å øke motivasjonen til ansatte, eller føler du at de er selvmotiverte som oftest?*
- *Føler du at det kan finnes begrensninger på hva du kan gjøre for å påvirke ansatte?*

Spørsmål:

- *I hvilken grad må du ta hensyn til andre aktører utenfor organisasjonen når du skal ta beslutninger for organisasjonen?*

Probes:

- *Kan det være slik at rammeverket ditt for å ta avgjørelser for organisasjonen er påvirket av prosedyrer og forventninger av myndighetene?*
- *(Hvis informanten svarer mye hensyn): I hvilken grad påvirker prosedyrer og visjoner som andre aktører har satt for organisasjonen dine beslutningsmuligheter?*
- *(Hvis informanten svarer lite hensyn): Hvilket fordeler mener du at lite hensyn til aktører utenfor organisasjonen gir deg som leder?*

Spørsmål:

- *Som leder for denne organisasjonen, hvilke tiltak og grep kan du ta og har tatt for fremgangen og utviklingen til organisasjonen?*

Probes:

- *Mener du at du selv kan bestemme tiltakene du tar for fremgangen og utviklingen av organisasjonen?*
- *Hvis nei, hvorfor mener du at det er slik og mener du at det er positivt eller negativt for utviklingen og fremgangen til organisasjonen?*

Avslutning:

- *Dette var spørsmålene jeg hadde til deg. Er det kanskje noe jeg ikke har spurt deg, som du mener også er viktig å få med seg for å forstå hverdagen og utfordringene du står ovenfor, eller noe du ønsker å utdype?*

Tusen takk for at du tok din tid til å være med på dette prosjektet og for å gi meg et bredere innblikk i hvordan hverdagen er som en leder i denne organisasjonen. Jeg tar kontakt med deg for en sitatsjekk, hvis det blir brukt sitater fra vår samtale i masteroppgaven og alt vil selvfølgelig bli anonymisert. Nok en gang, tusen takk for en hyggelig samtale også ønsker jeg deg en fremdeles god dag videre!

Standard probes:

- *Kan du utdype dette?*
- *Kan du gi eksempler på dette?*

Vedlegg 3: Informantbrev

Dato: 5. februar, 2019

Mottakere: Informanter til intervjuundersøkelse

Forespørsel om intervju: Masterprosjekt om ledelse i offentlig og privat sektor

Undertegnede er student på masterprogrammet ved Institutt for statsvitenskap ved Universitetet i Oslo. I perioden 2018-2019 har undertegnede bearbeidet kunnskap innenfor ledelseslitteraturen for å få en dypere forståelse av forskjeller, likheter og utfordringer ledere fra offentlig og privat sektor står ovenfor. Mitt bidrag til ledelseslitteraturen, offentlig politikk og administrasjon er å skrive en masteroppgave som fordyper seg innenfor offentlig og privat ledelse, som skal leveres i mai 2019.

Undertegnende skal gjennomføre et antall intervjuer med aktører med stillingstittel som gir dem lederansvar i forskjellige sykehus og barnehager. *Jeg vil i den forbindelse be deg om å stille opp på et intervju etter nærmere avtale.* Dette er selvfølgelig frivillig og du kan trekke ditt deltakelses samtykke så lenge prosjektet pågår uten at du må oppgi grunn. Intervjuet vil bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget om utfordringene ledere ved sykehus og barnehager møter på og må håndtere i offentlig og privat sektor. Jeg håper at du vil bidra til dette.

Dersom du samtykker til intervju og deltagelse i dette prosjektet, kan du selvfølgelig be om å kontrollere alle direkte sitater før de publiseres. Det vil kun bli stilt åpne spørsmål rundt arbeidshverdagen, utfordringer du møter på og hvilket rammevilkår du må forholde de til som leder av sykehuset/barnehagen. Intervjuet er ment å vare i ca. 45 minutter.

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

Undersøkelsen er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og følger UiOs forskningsetiske normer. Undertegnede har taushetsplikt. Når prosjektet er ferdig, vil lydopptak bli slettet og datamaterialet anonymisert. Dette betyr at direkte personidentifiserbare opplysninger som navn slettes og at indirekte personidentifiserbare opplysninger som stillingstittel, navn på sykehus og barnehager endres eller slettes. Forventet prosjektslutt er 23. mai 2019.

Jeg kommer til å ta nærmere kontakt i sakens anledning. Dersom du skulle ønske mer informasjon om prosjektet, har andre henvendelser til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, er du hjertelig velkommen til å ta kontakt med undertegnende Sharjeel Ahmad, (Tlf. 94084218, E-post: sharjeea@student.sv.uio.no), veileder Tobias Bach (Tlf. 22854762, E-post: tobias.bach@stv.uio.no), personvernombud ved UiO Maren Magnus Voll (Tlf. 22859778, E-post: m.m.voll@admin.uio.no), eller NSD (Tlf. 55 58 21 17, E-post: personverntjenester@nsd.no).

Beste hilsen,

Sharjeel Ahmad

masterstudent,

Institutt for statsvitenskap, UiO

Oppgaven veiledes av,

Tobias Bach,

Professor,

Institutt for statsvitenskap, UiO