

Leder på liksom?

LEDERSTAFETTEN

For ledere på alle nivå i helsestasjon og skulehelseteneste synes det å vera manglande samsvar mellom delegert ansvar og delegert myndigheit. Det skal likevel meir til enn gode rammer og tilstrekkelig handlingsrom for å vera ein god leder.

Enhetsleder, seksjonsleder, ledende helsesøster, fagleder, administrativ leder og koordinator. Mange er tittlane som skal beskrive ulike former for ansvar og myndigheit i helsestasjon og skulehelsetenesta. Eller skal dei ikkje det? Er det heller slik at ein søker å finne benevnelser som gir skinn av delegert myndigheit for å oppfylle lovkrav om ledelse av eige fag eller delegert ansvar til ulike områder? Som har som funksjon å gi inntrykk av tildelt ansvar og myndigheit, mens det i realiteten ikkje følger myndigheit med ansvaret? Kreative benevnelser som flytter ansvar utan å flytte myndigheit? Som reknar med at ansvarsbevisste helsesøstre gjer jobben utan å kreve formell og reell innverknad.

Uklart handlingsrom for ledelse

I ein stillingsannonse for leder i helsestasjonstenesta søkes det etter fagsjef som skal ha «ansvar for personalforvaltning».

«Ei slik høvdingrolle må skapast.»

Andre ledere har «delegert personalansvar». I ein kommune søkes etter ledende helsesøster for helsestasjon og skulehelsetenesta med helsesjef som næraste overordna. Andre stader er helsestasjon og skulehelsetenesta organisert som del av eit stort kommunalt tverrfaglig team. Kva betyr dette for utøvinga av ledelse i praksis? Har du som leder i helsestasjon og skulehelsetenesta ansvar for tenestetilbud, personal og økonomi, eller har du ikkje? Er det du som har medarbeidersamtaler, som kan bruke skjønn i tillegg til personalreglement, ja-

som leder avdelinga di og rapporterer til sjefen om status? Som ikkje bare er talerøyr opp og ned i organisasjonen, men som har myndigheit til å beslutte?

Eller har du bare littegranne delegert ansvar? Du skriv årsrapport, set opp ferielister, skriv under på eigenmeldingar. Er det slik at du på dei fleste spørsmål frå medarbeidare ikkje kan svare men må ta det opp med sjefen din? At når du leder eit prosjekt ikkje kan beslutte?

Er tittlar som fagkoordinator eller administrativ leder ein måte å unngå å gi formelt ansvar samtidig som ein i praksis flytter over ansvaret? Korleis kan ein ha faglig ansvar og ansvar for forsvarlig drift utan å ha myndigheit til å lede? Dersom handlingsrommet vert for lite, er du redusert til å administrere.

Å avklare kva ein har ansvar for, og myndigheit til, er nødvendig for å kunne gjera ein god jobb og for å kunne trives i lederjobben. Sunn fornuft tilseier at

ein kan ikkje ha ansvar for noko ein ikkje har myndigheit over. Det vert slik ei utfordring å avklare kva som i realiteten er delegert.

Våger du å lede?

Vil du vera leder må du utnytte handlingsrommet du har, og arbeide for å utvide dette om det er for trøngt til å utøve reell ledelse.

Tannenbaum, Weshler & Masaryk (1961) definerer ledelse som følger; «Lederskap er en mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon, og rettet

mot gjennom kommunikasjonsprosessen- oppnåelse av et eller flere spesifiserte mål» (Eriksen 1999: 134).

Det er slik ikkje bare handlingsrommet du er gitt som avgjer kor god leder du er. Like mykje er det å våge å satse på eiga overbevisning. Å ha kunnskap om myndighetsføringer og kva som er god praksis. Å stå for noko, å argumentere for og å skjære gjennom ved behov. Om du ikkje har ambisjoner på vegne av tenesta, kvar skal du då lede mot?

For at ledelse skal ha betydning må den slik vera retta mot måloppnåing. Ledelse handlar om å lede ansatte mot noko. Det vil slik ikkje vera tilstrekkelig å administrere personalreglementet slik at egenmeldingane kjem inn i tide. Eller reknar ut kor mange prosent stilling helsesøster på dei ulike skulane. Ledelse handlar om å lede personalet mot mål som kan vera initiert frå kommuneledelse, ledergruppa internt eller som de i fellesskap har bestemt i avdelinga du leder. Så må det bli opp til deg korleis du leder personalet mot målet.

Myndigheit må ikkje forvekslast med autoritær ledelse. I teorien finn ein at prinsipp for god ledelse og godt foreldreskap i stor grad er dei same. I si beskriving av god foreldrefungering bruker Magne Raundalen bildet «den milde høvding». Ein mild høvding treng ikkje til vanleg heve stemmen. Han er ikkje opptatt av bagateller og kontrollerer ikkje sine undersattar. Han ventar at landsbyfolket arbeider hardt og skjøtter arbeidet. Høvdingen bryr seg om folka sine. Han er vennleg og viser godheit. Høvdingen sit der trygg og klok, og har forventning

■ I lederstafetten skriver helsesøstre i lederstillinger om aktuelle tema. Stafettpenen sendes videre i hvert nummer.



■ Av Bjørghild Underhaug

Seksjonsleder Helsestasjonens
Familiesenter i Sandnes.

om at han vert rådspurt i viktige saker.

Ei slik høvdingrolle må skapast. Det er du som leder som må utvikle rolla di. Eriksen (1999) snakker om *følgeberedskap*. Her søker leder å oppnå legitimitet og autoritet som følge av tillit og respekt. Her vil ikkje formell myndighet gitt gjennom stillingsbeskrivelse, plassering på organisasjonskartet eller høg formell utdanning vera tilstrekkelig.

For å vera høvding må du våge å innta lederrolla og vera synleg og tydelig. Å lede er slik langt meir enn å administrere og koordinere.

La dei beste argumenta vinne

Kommunikativ ledelse har i seg mykje av tankegodset beskrive over, og er ein demokratisk lederstil der dei gode argumenta og konsensus skal ligge til grunn for beslutningane. Å vera leder i kunnskapsbedrifter som helsestasjon og familiesenter, innebærer ofte at dei ansatte har større fagkunnskap enn leder. Det er dei som går på fagkurs, som kjenner detaljane og som skaffer seg erfaring med ulike verktoy og problemstillingar.

For å få til eit godt produkt, er led-eren slik avhengig av systematisk og tett samarbeid med dei ansatte. Å vera tett på kan vera å prioritere deltakelse i team-møter, delta i vanskelige saker og vanskelige møter med brukere, prioritere åpen dør og vise oppriktig interesse for korleis ansatte løyser saker og kva dei erfarer i møte med brukerne. Ledelse utøves i relasjonen til medarbeidarane, og ein kan slik vanskelig lede på ein god måte utan å vera tett på.

Slik profesjonsmakt skyv maktbalansen i retning delegering og samarbeid

(Jacobsen&Thorsvik 2005). Lar ein seg truge av høg kompetanse og set egne kjensler i høgsetet, vil ein slik sette heile avdelinga i fare for negativ utvikling.

Å la dei beste argumenta vinne er slik eit val som vil styrke trua på at leder vil det beste for enheten og ikkje har eigen agenda om å skaffe seg ein maktposisjon. Har ein tålmod og vilje til dette, vil ein over tid bygge opp velvilje og tiltru ein kan tære på i situasjonar der beslutningar må tas raskt og ein ikkje har tid å innhente dei ansatte sine råd. I tillegg vil ein skaffe seg ein solid tabbekvote, noko som gjer at ein vert modig nok til å prøve seg fram og til å våge å vise seg sårbar. Å ta i bruk dei ansatte sine ressurser vil slik ikkje bare gagne avdelinga, men på sikt styrke posisjonen din som leder.

Får ledelse fokus?

Det synes heldigvis ennå som at dei fleste ledere i helsestasjon og skulehelsetenesta er helsesøstre. Med eller utan lederutdanning. Respekten for helsefaget er stor. Eg undrar meg om vi set faget ledelse like høgt. Det sit langt inne å ansette helsesøstre utan formell utdanning. Er vi like optatt av kompetanse når vi anset ledere i tenesta? Ut frå litteraturen synes heller ikkje kompetanse på ledelse å vera medfødt, sjølv om enkelte personlige eigenskaper som stor energi vert trukke fram. Det synes slik å vera mykje å hente ved å utdanne helsesøstre til lederjobber. Vi treng trygge, sterke, flinke ledere til møter med samarbeidspartnere, administrasjon og politikere. For å kunne påverke der dei store beslutningane tas, må ein ha kunnskap om makt og «spe-



OM Å LEDE: God ledelse krev kunnskap og erfaring, skriver Bjørghild Underhaug.

let» som foregår mellom administrasjon og politikerne. Det får ein ikkje i helsesøsterutdanninga.

Men korleis er oppfølginga når du har fått lederjobben? Når var du på lederseminar sist? Eller hadde veiledning saman med ledergruppa du tilhøyre i det å vera ein god leder for dei ansatte? I å nå måla som er sett? Slik eg kjenner tenesta får ledelse lite fokus i praksis. Eit første steg mot kompetanseheving kan vera å prioritere lederkonferansen som Lah arrangerer i haust framfor endå eit kurs om psykiske vansker. God ledelse krev kunnskap og erfaring. Å vera ei god helsesøster vil hjelpe deg i å bygge legitimitet og tillit. Men ved å anerkjenne ledelse som ditt kanskje viktigste område for vidareutvikling vil du betre kunne bidra til å bringe teamet ditt mot toppen. ■

Referansar:

1. Eriksen Erik Oddvar (1999). Kommunikativ ledelse om styring av offentlige organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget.
2. Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2005). Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring I
3. Organisasjon og ledelse (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.