

Ledelse og vanskelige valg

Ledere som reflekterer over egne verdier, kan være bedre i stand til å utøve dem.

Kristin Haugen

Medlem i Rådet for sykepleieetik

Sykepleien 2017 105 (2) (e-60384)

DOI: 10.4220/Sykepleiens.2017.60384

En avdelingsleder i kommunehelsetjenesten sier dette om å være leder:

«Ja, for når du tenker på det å være leder innenfor pleie og omsorg, er vel det nesten den tøffeste plassen du kan være leder i hele Norges land, fordi du har en turnus som skal kjøres 24 timer i døgnet, du har pasienter som kommer ut og inn, du har personalet i mange småstillinger, og personalet ditt sitter ikke på kontorer nedover gangen. De er overalt, ikke sant, og noen ser du kanskje nesten aldri fordi de jobber på helg en sjelden gang. Det er en utfordring, og på bakgrunn av det, så burde man jo absolutt tenke på hvordan beholde ledere? Hvordan hjelpe dem til å utvikle seg til å bli trygge i lederoppgavene sine og til å takle utfordringen som de står overfor? Og ikke minst dette her med å kunne si: Hør her, nå tenker jeg sånn og sånn, tenker du det samme som meg?».

Utsagnet er hentet fra min masteroppgave «Ledelse og vanskelige valg. Trenger ledere møteplasser for refleksjon?» (1). Gjennom alle tider har sykepleiere hatt lederstillinger og tatt lederansvar. Mer enn 6000 sykepleiere er i dag ledere med et betydelig ansvar for at helse- og omsorgstjenestene skal nå sine mål (2).

«Skal jeg si ja eller nei? Skal jeg følge reglene eller gjøre et unntak?»

Det stilles store krav til ledelse, og sykepleieledere er sentrale rollemodeller og kulturskapere der de arbeider. Sykepleiefaglig og ledelsesfaglig kompetanse utgjør sammen med Yrkesetiske retningslinjer en viktig forankring for sykepleiere med lederansvar (2).

Å befinne seg i mellomrommet

Ifølge Aadland er den typiske lederposisjonen å befinne seg i mellomrommet. Det vil si å være presset fra flere kanter (4). Så snart den ene situasjonen er over, meldes en ny sak. Det finnes heller ingen ferdige oppskrifter på hvordan man skal handle når man står i dette mellomrommet. Skal jeg si ja eller nei? Skal jeg følge reglene eller gjøre et unntak? Skal jeg handle raskt, eller avvente og se hva som skjer?

Aadland peker på at øving og refleksjon over egen praksis kan hjelpe lederen til å finne balansen mellom for mye og for lite, mellom tillit og kontroll, mellom mot og varsomhet og mellom rettferdighet og urettferdighet (4).

Arbeidsgiverorganisasjonen KS beskriver at god ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. Videre at god ledelse handler om å være tydelig i rollen som leder, vise gjennomføringskraft, mestre styring og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeiderne. I tillegg er det vesentlig å arbeide for å bygge en kultur for godt arbeidsmiljø, læring og nyskapning og høy etisk bevissthet (3).

Bør reflektere

Det er godt dokumentert at ledere daglig opplever å stå overfor vanskelige valg, og det er en kjent sak at det å være leder kan oppleves som stressende og belastende (1). Ifølge lederteori er det viktig at ledere også reflekterer over egne følelser, tanker og handlinger (1). Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver avdelingsledere i kommunehelsetjenesten at de står i, og hvordan reflekterer de over egen praksis? Når stopper ledere opp i hverdagen, og har lederne møteplasser for systematisk refleksjon? Dette er noen av spørsmålene jeg ønsket å undersøke nærmere (1).

Intervjuer med åtte avdelingsledere

Jeg gjennomførte kvalitative intervjuer med åtte avdelingsledere i tre kommuner for å innhente beskrivelser og besvare spørsmålene. Undersøkelsen identifiserte velkjente vanskelige valgsituasjoner for ledere: Krav til nærværende lederskap og mulighet til å faktisk utøve dette beskrev lederne som et av deres daglige dilemmaer. De var førstelinjeledere og hadde i liten grad støttepersoner med personalansvar under seg. De ledet mellom tretti og seksti personer i ulike stillingsstørrelser, som også kunne være lokalisert på flere tjenestesteder.

Lederne hadde ansvaret for medarbeidere i turnus 24 timer i døgnet året rundt. Vanskelige valg knyttet til personalledelse fremkom: tilrettelegging av den enkeltes arbeidshverdag, konflikter mellom medarbeidere, samt det å korrigere personalets holdninger og atferd.

Etiske dilemmaer knyttet til brukere og pårørende fortalte lederne at de daglig sto overfor. De var i stor grad opptatt av å sikre at tjenestemottakerne skulle få de tjenestene de har krav på og sikre pasientenes beste. I stor grad beskrev de at lederrollen innebar å veilede og bistå medarbeiderne i å finne gode og kloke handlingsalternativer.

Å finne balansen mellom å tilfredsstille organisasjonens krav om rasjonell og økonomisk drift på den ene siden, og krav til faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp på den andre siden, kom frem som en del av lederhverdagen. Lederne som ble intervjuet snakket også om lojalitetskonflikter, og særlig det å befinne seg i skjæringspunktet mellom medarbeiderne og toppladelsen.

Studien viste at refleksjon ikke var satt i system. Tema som lederrollen og lederatferd ble i liten grad tatt opp mellom ledere. Derimot fortalte lederne at de hadde høy grad av egenrefleksjon. De snakket med seg selv og stilte seg selv spørsmålene: Hva skjedde nå? Hva kunne jeg gjort annerledes? Hva bør jeg gjøre? I noen grad reflekterte de sammen med lederkolleger, nærmeste leder samt tillitspersoner i egen avdeling, men i mindre grad eksisterte det møteplasser hvor det var satt av målrettet tid til strukturert lederrefleksjon over vanskelige valgsituasjoner som beskrevet over.

Hverdagsledelse fortjener oppmerksomhet

Marie Aakre skriver i sin bok «Jakten på dømmekraft» at hverdagsledelse der tjenestene utøves bør få større oppmerksomhet. «Synlig og ansvarlig hverdagsledelse der tjenestene utøves, er en forutsetning for kulturbyggende dannende arbeidsplasser. Mellomledere står i en skvis mellom motstridende ideologier og sammensatte handlingsvalg, ofte med begrenset mulighet for tilstedeværelse og kulturutvikling. Mellomledere både møter og bærer stort moralsk stress. Der lederen evner å gjøre verdier tydelige og troverdige, fremmes dømmekraft og kvalitet».

I mange av de sakene som Rådet for sykepleieetikk mottar er sykepleieledere en avgjørende part med et betydelig ansvar. Seks av åtte ledere i undersøkelsen jeg har vist til mente at det bør legges til rette for lederrefleksjon slik at ledere også kan drøfte og tenke systematisk igjennom spørsmål som angår lederrollen slik som: Hvem er jeg som leder? Hvordan bør jeg lede? Hvilke verdier skal være styrende i avdelingen jeg leder? Når ledere har mulighet til å reflektere over egne verdier kan det gjøre dem i bedre stand til å utøve dem (1). Møteplasser for systematisk refleksjon over egen praksis for ledere kan være et tiltak for å gi hverdagsledelse oppmerksomhet.

Kilder:

Haugen K. Ledelse og vanskelige valg. Trenger ledere møteplasser for refleksjon? Diakonhjemmets høgskole: Masteroppgave i verdibasert ledelse, 2009.

Norsk Sykepleierforbund. Politisk plattform for ledelse 2013–2016.

Kommunesektorens organisasjon (KS) Guide til god ledelse.

http://www.1ofaktor.no/filestore/10_FAKTOR/PDF_og_innhold/KS_guidetilgodledning_lowresnettversjon_F41.pdf
(Lastet ned 27.01.2017)

Aadland E. Den truverdige leiaren. Oslo: Det Norske Samlaget, 2004.

Aakre M. Jakten på dømmekraften. Praksisnært etikkarbeid i helsetjenesten. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, 2016.

Norsk Sykepleierforbund: Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere. Oslo: NSF, 2011.

Eide T, Landmark B, Martinsen T. Refleksjonshåndboka – for etisk lederskap i helse- og omsorgstjenestene.

http://www.ks.no/globalassets/refleksjonshandboka_for-ledere.pdf
(lastet ned 27.01.2017)