

VID

Rom, sted og tid. Ledelse og verdier i praksis.

En semistrukturert følge-observasjonsstudie av ledere i tre
diakonale institusjoner

Hild Kristin Morvik

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet, Oslo

Masteroppgave

MAVERD-599 Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 25.271

02.11.2018

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Mitt prosjekt er en deskriptiv mikro-orientert studie av ledelse i praksis.

Formålet med oppgaven er å få mer kunnskap om hvordan ledere formidler og synligjør institusjonens visjoner, mål og verdier i sin utøvelse av daglig lederskap. Studien søker også å få mer kunnskap om praktisk lederskap.

Problemstillingen er: *Hvordan reflekteres en institusjons verdier gjennom praktisk lederskap?*

Studien tar utgangspunkt i et deskriptivt prosjektdesign.

For innsamling av data gjennomføres en kvalitativ undersøkelse med semistrukturert følgeobservasjon og intervjuer. Studien omfatter tre ledere fra tre diakonale institusjoner. Henry Mintzbergs empiriske arbeider og lederrolleteorier (1994, 2009) har inspirert studien og strukturert analysen. Tilnærmingen til drøfting av verdidimensjonen ved ledelse hentes fra teorier om institusjonelt lederskap.

Undersøkelsen viser at formålsverdier oppleves som mer sentrale og viktigere enn kjerneverdier. Formålsverdier uttrykkes i visjonene og er en integrasjon av diakonale verdier, profesjonsverdier og profesjonelle standarder. Det oppleves ingen motsetning mellom profesjonsverdier og formålsverdier.

Hverdagsledelse er kontekstuell, og lederfunksjonene kan ikke sees isolert, men forstås i et holistisk perspektiv. Studien viser at ledelse kan utøves på aktør- og handlingsplan.

Fragmenterte episoder bindes naturlig sammen i parallelle handlingskjeder. Rytmen på dagen binder handlingskjedene sammen, og fragmenterte aktiviteter flyter sammen i en dagsprosess.

Resultatene er diskutert.

Funnene er ikke generaliserbare, men kan bidra til refleksjoner rundt verdiarbeid.

Verdipraksis med utgangspunkt i visjoner kan kaste lys over samspillet mellom «verdier i bruk» og «verdier for bruk». Empiriske studier av sammenhenger mellom mikroprosesser i et lengre perspektiv enn denne studiens ramme kan gi flere nyanser til forståelse av flyten i lederhverdagen.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven i verdibasert ledelse markerer slutten på fire år som student på deltid ved VID vitenskapelige høyskole Diakonhjemmet. Det har vært et privilegium å kunne fordype seg faglig i tema som opptar og engasjerer meg.

Prosessen rundt arbeidet med masteroppgaven har vært lærerik og til tider krevende, men mest av alt har det vært spennende.

Arbeidet med oppgaven har utfordret meg på fantasi og nysgjerrighet, kreativitet og nøyaktighet. Når oppgaven nå er ferdig, er jeg takknemlig over muligheten jeg fikk til å utforske dette tema.

I forbindelse med arbeidet med oppgaven vil jeg takke de tre lederne som lot meg få «skygge» dem gjennom sine arbeidsdager. Takk for at dere stilte så velvillig opp og delte generøst av erfaringer og kunnskaper!

En stor takk min veileder Harald Askeland for inspirerende samtaler og konstruktive innspill i arbeidet med oppgaven. Særlig takk for hjelp til å få struktur på oppgaven og datamaterialet. Tusen takk Harald for ditt engasjement og støtte underveis!

Jeg vil takke mine medstudenter for gode samtaler og erfaringsutveksling gjennom oppgaveskrivingen. Takk også til lærere på VID som har inspirert meg gjennom studiet dette året.

Og til min kjære familie som har utvist tålmodighet og tro på prosjektet! En stor takk til ektemann og barn for støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen.

Morvik, 31.oktober 2018

Hild Kristin Morvik

Innhold

Sammendrag	3
Forord	4
1 Innledning	8
1.1 Avgrensinger og presiseringer	9
1.1.1 Teorier om ledelse	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.3 Oppgavens struktur	12
2 Kontekst	13
2.1 Diakonale institusjoner	13
2.2 Beskrivelse av case	15
2.3 Oppsummering	16
3 Litteraturgjennomgang og teori	17
3.1 Definisjoner og begrepsavklaringer	17
3.1.1 Verdier	17
3.1.2 Profesjonsverdier	20
3.1.3 Ledelse	20
3.1.4 Profesjonsledelse	22
3.1.5 Hverdagsledelse	22
3.2 Teoretisk perspektiv	23
3.2.1 Institusjonell ledelse	23
3.3 Modell for institusjonell ledelse	25
3.4 Mintzbergs integrert ledelsesmodell	26
3.5 Nærliggende empiriske studier	29
3.6 Oppsummering teorikapittel	30
4. Forskningsdesign og metode	31
4.1. Case studium	31
4.2. Utvalg og rekruttering	32
4.3. Valg av metoder for datainnsamling	33
4.3.1. Semistrukturert følge-observasjon	33
4.3.2 Intervju	34
4.3.3 Kartleggingsverktøy fra LIP prosjektet	34
4.3.4 Beskrivelse av registreringsskjema	34
4.3.5 Beskrivelse av intervjuguide	36
4.4 Praktisk gjennomføring	37
4.5 Analyseprosessen	37

4.5.1 Analysemetoder	38
4.5.2 Registreringsskjema og dagsnarrativer	39
4.5.3 Intervjuer	39
4.6. Metode refleksjon.....	41
4.6.1 Pålitelighet og gyldighet	41
4.6.2 Metodekritikk	42
4.6.3 Forskningsetiske refleksjoner.....	43
4.6.4 Egen forskerrolle og forståelse.....	43
5. Presentasjon og analyse av funn	44
5.1. Innledning.....	44
5.2 De observerte lederhverdagene	45
5.2.1 Registreringer institusjon A	45
5.2.2 Registreringer institusjon B	47
5.2.3 Registreringer institusjon C	49
5.3 Analyse og drøfting av de observerte lederhverdagene	51
5.3.2 Drøfting i lys av tidligere LIP prosjekter:	56
5.4. Dagsnarrativer	57
5.4.1 institusjon A: Kafeen er husets hjerte	57
5.4.2 Institusjon B: Et godt sted å være	63
5.4.3 institusjon C: Tid til gode opplevelser	68
5.4.4 Oppsummering dagsnarrativer	72
5.5 Sammenfatning intervjuer	73
5.6 oppsummering intervjuer	77
6. Konklusjon	77
8.Litteratur	85
9.informasjon	87
10.Vedlegg nummererte	87
Vedlegg 1.....	88
Vedlegg 2.....	92
Vedlegg 3.....	96
Vedlegg 4.....	100
Vedlegg 5.....	102
Vedlegg 6.....	105
Vedlegg 7.....	106
Vedlegg 8.....	108
Vedlegg 9.....	109

Vedlegg 10.....	110
Vedlegg 11.....	113
Vedlegg 12.....	116
Vedlegg 13.....	119

1 Innledning

Jeg har akkurat avsluttet en samtale med vår ergoterapeut og avtroppende nattevakt. Hvordan skal vi ivareta en pasient som trenger mye oppfølging gjennom hele døgnet? Situasjonen oppleves krevende, særlig om natten. Vi snakker om pasientens behov her og nå, om respekt og verdighet, og hvordan vi som tverrfaglig team kan møte pasientens utfordringer. Hva skal til for å gi pasienten rolige netter og gode dager så lenge hun er i vår avdeling? Før vi avslutter blir vi enige om praktiske tiltak og fordeler oppgavene oss imellom.

Denne lille fortellingen fra egen arbeidshverdag rammer inn temaene jeg har valgt å jobbe med i denne oppgaven. Samtalen vår dreide seg om vår kompetanse og praktiske tiltak i møte med den ene pasienten. Den dreide seg også om faglige og etiske verdier, selv om vi ikke tenkte på det der og da. Det var på en måte selvsagt, det ligger i hendene på både ergoterapeut og sykepleier.

Når jeg gir meg i kast med en oppgave om ledelse og verdier i praksis, har jeg også med min forforståelse av hva verdier er. Den er bygget på de profesjonsverdier jeg som helsearbeider har tilegnet meg, og mine egne verdier som jeg har tatt med meg inn i yrkeslivet.

Min arbeidserfaring har også formet min forforståelse av ledelse i praksisfeltet. Jeg har erfart at rollen som avdelingsleder innebærer å stå mellom ulike sett verdier som skal sorteres og prioriteres. Det har utfordret meg personlig, og ansporet min nysgjerrighet på hvordan verdier kan prege lederhverdagen.

Bakteppet for oppgavens tema er min egen veksling mellom kliniske oppgaver i praksisfeltet og lederoppgaver som avdelingsleder. Det er en fordel å kjenne praksisfeltet jeg skal studere. På den annen side kan egne erfaringer virke begrensende og stenge for impulser fra andres lederhverdag. Jeg har derfor gjennomført studien i institusjoner under andre rammebetingelser enn der jeg har min arbeidserfaring.

Tema ledelse og verdier i praksis er belyst gjennom tidligere empirisk forskning. Jeg håper at vinklingen på oppgaven gir tema fortsatt aktualitet, og at spørsmålene jeg stiller har relevans for flere typer institusjoner med ulike rammebetingelser.

1.1 Avgrensinger og presiseringer

Mitt prosjekt er en deskriptiv og empirisk studie av ledelse i praksis. Jeg har observert tre ledere fra tre diakonale institusjoner gjennom deres arbeidshverdager. Institusjonene er tilknyttet lokalmenigheter i den norske kirke. Studiens empiriske datainnsamling er avgrenset til lederpraksis i ideelle trosbaserte institusjoner.

Diakonale institusjoner ble etablert i Norge i siste halvdel av 1800 tallet som spesialiserte velferdsorganisasjoner med en klar kristen identitet, visjoner og målsetting (Einar Aadland, 2009). Rundt 150 år seinere er diakonale institusjoner organisert som ideelle virksomheter og drives i tråd med dagens krav til kvalitet og profesjonalitet i helse - og omsorgssektoren. Diakonale institusjoners egenart er tuftet på røtter i to sfærer; den religiøse og den sosial- og helsemessige (Einar Aadland, 2009, s. 95).

I «Plan for Den norske kirkes diakonale tjenester» heter det at «Diakoni er både å være og å gjøre» (Kirkerådet, 2007, s. 9). Diakoniplanens visjon konkretiseres i: «Det diakonale blikk» som ser en situasjon og gjør noe i forhold til den, må oppmuntres og fremelskes» (Kirkerådet, 2007, s. 18). Kan «Det diakonale blikk» reflekteres i diakonale institusjoners identitet og verdier? Og hvordan kommer det i så fall til uttrykk? Hvordan påvirker diakoniens blikk konteksten rundt lederjobben og utøvelse av daglig ledelse?

Begrepet institusjon har flere betydninger i samfunnsvitenskapen. Det benyttes både om etablerte tenkemåter, regler og normer for atferd i samfunnet, og som organiserte virksomheter. Aadland peker på at i begge betydninger av begrepet vil institusjonene utgjøre et felles kulturgrunnlag for tanke og handling (Einar Aadland, 2009, s. 85).

1.1.1 Teorier om ledelse

Jeg vil innledningsvis vise til sentrale retninger og fagtradisjoner om ledelse, før jeg avgrenser min teoretiske og metodiske tilnærming til «Managerial Work and behavior» (MWB) tradisjonen.

Spørsmålet om god og effektiv ledelse, og godt eller dårlig lederskap, er utforsket gjennom empiriske studier innen ledelsesfaget (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De ulike etablerte teorier og modeller springer ut fra ulike fagtradisjoner. Studier av effektive ledelsesformer kan grovt

deles i fire hovedgrupper; trekkteorier, teorier om lederatferd, teorier om lederroller og teorier om institusjonell ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419).

Trekkteorien beskriver egenskaper ved lederen. Det er etablert konsensus om «femfaktormodellen» som et diagnostisk og analytisk redskap som skiller gode og effektive ledere fra andre. Modellen er i seinere år også supplert med fokusering på sosial og emosjonell intelligens, og på betydningen av tilegnende ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 428-430).

Trekkteorien er kritisert på metodisk grunnlag og brukt som et diagnostisk verktøy. Det kan stilles spørsmål om det med sikkerhet kan påvises en sammenheng mellom lederens personlighetstrekk, atferd og effektivitet (Kirkhaug, 2013, s. 22).

Teorier om lederatferd

Teorien bygger på empiriske studier av ledelse som ulike atferdsmessige former for styring og kontroll. Forskningen har samlet seg om tre dimensjoner i atferdstilnærmingen: Den relasjonelle dimensjon, oppgavedimensjonen og endringsdimensjonen (Kirkhaug, 2013, s. 23). Lederatferdene utelukker ikke hverandre, de er mer å forstå som ytterpunkter i en skala. En kompleks lederhverdag fordrer en kombinasjon av flere lederatferder. Teorien om «ledergitteret» modellerer denne situasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433-435).

Kirkhaug peker på svakheter både ved trekkteorien og atferdsteorien. Lederens kontekst er lite påaktet, mens sammenhenger mellom atferd og effektive lederstiler fremstilles som universelt fenomen. Kirkhaug viser til Murphys synspunkter om lederskap som et kontekstuellt, ikke individuelt, fenomen:

«Leadership study calls for a situational approach; this is fundamentally sociological, not psychological. Leadership does not reside in a person. It is a function of the whole situation. The situation calls for certain types of action; the leader does not inject the leadership, but is the instrumental factor through which the situation is brought to a solution» (Murphy 1941 i Kirkhaug, 2013 s. 27).

Betydningen av lederens kontekst og situering i valg av lederatferd, er utgangspunktet for teorier om situasjonsbetinget tilnærming til ledelse. Tilnærmingen utfordrer lederens evne til å lese den organisatoriske kontekst. I møte med sine medarbeidere må hun ta i bruk et vidt spekter av personlige egenskaper, ferdigheter, holdninger og handlinger (Kirkhaug, 2013).

Teorier om lederroller

Henry Mintzbergs teorier om lederroller er et sentralt bidrag i denne tradisjonen. Lederrollene følger skillet mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420).

Mintzbergs rolletypologi definerer tre hovedgrupper av lederroller: Interpersonelle roller, beslutningsroller og informasjonsroller (Askeland, 2015, s. 41).

Teorier om institusjonell ledelse

Den fjerde hovedgruppen omfatter studier og teorier om hvordan ledere kan endre organisasjoner og gi dem retning og mening. I tillegg til tradisjonelt lederfokus på måloppnåelse og relasjonell orientering, fokuseres verdier som en sentral lederoppgave. Transformasjonsledelse, karismatisk ledelse, institusjonell ledelse, etisk ledelse og verdibevisst ledelse er ledelsesformer med vekt på verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

“Managerial Work and Behavior” (MWB)

«Managerial Work and Behavior» tilhører en av de mindre forskningstradisjoner innen ledelsesfaget. Empiriske studier i MWB tradisjonen beskriver hva ledelse er og hva ledere gjør, og hvordan kompleksiteten og helheten i arbeidsoppgavene kan forstås. MWB tilnærmingen særpreges ved å være både induktiv og empirisk orientert (Noordergraaf & Stewart 2005, Vie, 2009). Den metodiske tilnærmingen er innsamling av data ved å observere individuelle ledere gjennom deres arbeidshverdager.

MWB studier er kritiserte for å være for deskriptive og ateoretiske. Vie peker på at det utvilsomt er behov for å koble funn fra MWB tilnærmingen til organisasjonsteorier, samtidig som det er behov for generelle ledelsesteorier å vise til empiriske funn (Vie, 2009).

Tema for min studie er ledelse i praksisfeltet, og jeg har hentet inspirasjon fra Henry Mintzbergs studie: «Managing as Blended Care» (Mintzberg, 1994a). I sjanger, form og metodisk tilnærming er min studie en replikasjon av Mintzbergs studie fra 1994, med tilpasninger til rammen for en masteroppgave.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å få mer kunnskap om hvordan ledere formidler og synliggjør institusjonens visjoner, mål og verdier i sin utøvelse av daglig lederskap. Rammen rundt prosjektet er tre diakonale eldreinstitusjoner.

Diakonale institusjoner er bærere av verdier, og lederens kontekst er rammet inn av institusjonens formål, identitet og verdier. En utfordring er å løfte institusjonens verdier og identitet frem i den daglige driften. En annen er å utøve profesjonelle fagutøvelse og ivareta faglig ledelse av sine medarbeidere. En tredje utfordring er å drifte med helhetsansvar for avdelingen eller institusjonen etter samfunnets krav til moderne eldreomsorg.

Hverdagsledelse vil si å omsette visjoner, mål og verdier til praktisk arbeid. Gjennom en empirisk studie av tre ledes arbeidshverdag ønsker jeg å belyse mikroprosessene bak verdiutvikling gjennom hverdagsledelse.

Målet med oppgaven er at den kan bidra til videre refleksjon over erfaringer fra praksisfeltet.

Min problemstilling er:

Hvordan reflekteres en institusjons verdier gjennom praktisk lederskap?

Jeg vil søke å besvare problemstillingen ved hjelp av forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte synliggjør ledere institusjonens visjoner, mål og verdier gjennom hverdagsledelse?
2. Hva kan kjeden av alle konkrete handlinger, episoder og samtaler fortelle om praktisk lederskap?

1.3 Oppgavens struktur

Jeg har tatt utgangspunkt i disposisjon anbefalt for masteroppgaver, og har strukturert oppgaven i 6 hovedkapitler med underkapitler (Everett & Furseth, 2012, s. 135).

I neste kapittel plasserer jeg enhetene i undersøkelsen kontekstuellt.

I kapittel 3 redegjør jeg innledningsvis for sentrale begreper jeg bruker i oppgaven. Deretter vil jeg presenterer teoretiske perspektiver og modeller som er relevante for oppgavens problemstilling. Jeg avslutter teorigjennomgangen med en presentasjon av nærstående studier tilknyttet oppgavens problemstilling.

Oppgavens metodiske tilnærming presenteres i kapittel 4. Jeg redegjør for valg av metode, og beskriver gjennomføringen av undersøkelsen samt analysen av datagrunnlaget. Jeg reflekterer

rundt min forforståelse og etiske problemstillinger knyttet til gjennomføring av undersøkelsen. Drøfting av oppgavens reliabilitet og validitet avrunder dette kapittelet.

I kapittel 5 presenterer jeg empiriske funn som analyseres og drøftes i lys av relevante modeller og teoretiske perspektiver. Ut fra datatilfanget og sjangervalg har jeg valgt å kombinere presentasjon av funn og drøfting.

I kapittel 6 oppsummeres studien i en avsluttende konklusjon.

2 Kontekst

I dette kapittelet vil jeg beskrive den samfunnsmessige konteksten rundt diakonale institusjoner, før jeg beskriver institusjonene i studien.

2.1 Diakonale institusjoner

Ordet diakoni er knyttet til den kirkelige kontekst. Diakoni er omsorgspraksis, en henvendelse mot «den neste». Kirkens definisjon peker mot handlinger og holdninger mer enn meninger og oppfatninger: «Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet» (Kirkerådet, 2007).

Diakoni har alltid vært en del av kirkens vesen og historie, og alltid stått i en samfunnsmessig kontekst. Kirkens omsorgstjeneste har blitt ivaretatt gjennom ulike organisasjonsmessige former i forskjellige historiske epoker. Vår tids diakonale institusjoner har sin bakgrunn i pietismens innflytelse i den protestantiske kirke i Tyskland på 1800 –tallet (Kirkerådet, 2007).

Kirkerådet understreker at diakonale virksomheter er verdibaserte. En diakonal institusjon beskrives slik: «Den driver faglig, profesjonelt arbeid for å hjelpe mennesker med ulike lidelser og problemer – fysiske, psykiske og sosiale.» Sammen med det profesjonelle arbeidet, « ... må også være noen rom der vi – både bruker og behandler – kan være sammen som mennesker. På lik linje.» (Kirkerådet, 2008, s. 9). Planen utfordrer diakonale institusjoner til å åpne for fantasien som ligger i diakonien (Kirkerådet, 2008, s. 6). En konkret utfordring til institusjonene er samarbeid med frivillig og tilknytning til lokalmenighet og lokalmiljø (Kirkerådet, 2008). Selvstendige diakonale stiftelser baserer sin tilknytning til kirken gjennom

formelle bestemmer i vedtekter og praktisk samarbeid med lokalmenighetene. De diakonale stiftelsene er en del av det diakonale mangfold i kirken (Kirkerådet, 2007, s. 12).

I dag er diakonale institusjoner tett vevet sammen med offentlig velferd gjennom avtaler og driftsmidler (Askeland, 2011). Sammen med andre typer ideelle organisasjoner utgjør diakonale institusjoner en del av det offentlig velferdstilbud innen helse- og omsorg sektoren. Denne koblingen gjør at det er en nær sammenheng mellom verdier og mål i diakonale institusjoner som sykehjem og eldreentre, og verdier og normer i samfunnet generelt (Angell, 2017, s. 140). Institusjonenes formål er å levere eldreomsorg med høy kvalitet. Det er en del av samfunnskontrakten, og i overensstemmelse med krav til dagens velferdsordninger (Einar Aadland, 2009, s. 93).

Diakonale institusjoner opererer i skjæringspunktet mellom trosbaserte organisasjoner og profesjonelle organisasjoner innen det offentlig sosial- og omsorgstilbudet. Forskjellene mellom dem kan beskrives i kjennetegn på styring og virksomhetsbegrunnelse.

Profesjonelle organisasjoner kjennetegnes først og fremst ved å være styrt av profesjonelle standarder med hovedfokus på tjenesteproduksjon. Organisasjonene er preget av en stor grad av desentralisering og spesialisering, samt styring gjennom formelle krav til ansattes kvalifikasjoner (Mintzberg 1983, i Tor Busch, 2012, s. 22) .

Harald Askeland¹ viser i sitt arbeid med å utvikle en distinksjon mellom trosbaserte organisasjoner fra andre humanitære, ideelle organisasjoner (NGO), til Martens og Berger analyse av begrepsbruk om humanitære og trosbaserte organisasjoner i internasjonal litteratur:

«Trosbaserte organisasjoner er frivillige eller profesjonaliserte sosiale organisasjoner, med selvpålagt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner, og som opererer som uavhengige aktører for å fremme realiseringen av artikulerte ideer om felles goder på nasjonalt eller internasjonalt nivå» (Askeland, 2012)

Helse og omsorgssektoren er i kontinuerlig omstilling. Målstyring, New Public Management, økt oppmerksomhet om brukermedvirkning og teknologiske nyvinninger stiller krav til både offentlig og privat kommersielle og ideelle aktører. For å være konkurransedyktige må ideelle institusjoner være både profesjonelle og innovative, dyrke sin egenart og lokale tilknytning og samtidig være lydhør overfor storsamfunnets krav (Stamsø, 2009, s. 103).

¹ Formuleringen er en syntese av definisjonen til Kerstin Martens 2002 og Julia Berger 2003, gjengitt i sin helhet på engelsk i Askeland 2016: Hverdagsledelse: Diakoni: verdier og ledelse i praksis, fotnote s. 44.

Diakonale institusjoners særskilte plass og oppgave i velferdssamfunnet er å ivareta forbindelsen mellom personlig helse, sosiale behov, livsmening, eksistensielle spørsmål og etiske verdier i et pluralistisks samfunn (Einar Aadland, 2009, s. 95). Her ligger de diakonale institusjoners identitet og utfordring. Einar Aadland fremhever at «institusjonene må heretter arbeide fram sin egen identitet gjennom bevisst kollektiv refleksjon og egnet praksisutvikling» (Einar Aadland, 2009, s. 97).

2.2 Beskrivelse av case

Min studie omfatter tre diakonale institusjoner med tilknytning til lokalmenigheter i Den norske kirke. De er selvstendige stiftelser med individuelle profiler og identiteter.

Stiftelsenes verdigrunnlag og mål er nedfelt i stiftelsesvedtektene. Stiftelsene bygger sin virksomhet på et kristent verdigrunnlag, og målet er å tilby omsorg for de som har sin tilhørighet til institusjonene. Det være seg de som bor i sykehjemmet, aldershjem, omsorgsboliger eller på annen måte er en del av institusjonenes vidt definerte målgruppe.

Stiftelsesvedtektenes bestemmelser om opprettelse og valg av medlemmer i menighetsrådet til stiftelsens styre reflekterer tilknytningen til lokalmenigheten.

Alle institusjonene har formelle driftsavtaler med kommunen, og er en del av kommunens eldreomsorg. Institusjonene omfattes av samme lovgivning og kvalitetskrav som gjelder generelt innenfor helse - og omsorgssektoren. I informasjon fra institusjonene om sykehjemsplass, aldershjem og omsorgsboliger vises det til egne statutter og kommunale søknadsprosedyrer. Dette bekrefter institusjonene som profesjonelle aktører i den kommunale omsorgstjenesten.²

Institusjonene i studien er ulike i sin oppbygning og drift. Utvalget omfatter en liten institusjon med helt flat struktur og to institusjoner med flere avdelinger og enheter organisert under samme toppledelse. Målsettingen for hver enkelt institusjon er å gi profesjonell omsorg med høy kvalitet gjennom differensierte døgn- og dagbaserte tilbud. Institusjonenes tilbud avhenger av størrelse og organisasjonsform. Institusjonene tilbyr en eller flere differensierte sykehjemsavdelinger, aldersboliger og/ eller omsorgsleiligheter, dagsenter og / eller åpen

² Dette er generelle bestemmelser for eldreinstitusjoner, og dokumenteres ikke her av hensyn til anonymitetskrav i oppgaven.

kafe. Avtalene med kommunen omfatter økonomiske rammer, fordeling av plasser på sykehjem og aldersboliger og bruk av tjenester til beboere i omsorgsboliger.

Institusjonene er kunnskapsorganisasjoner med høy grad av profesjonalisering, og har praksisplasser på alle utdanningsnivåer innen sykepleie og helsefagarbeid. En av institusjonene er også godkjent som lærlingebedrift.

Institusjonene kjennetegnes med en åpen profil på nettsider og egne facebook grupper. Et felles anliggende er å vise omverdenen *hvem* der er, *hvor* de ligger, og *hva* de tilbyr.³

Institusjonenes visjoner forteller om verdier og identitet. Fortellinger på nettsider og facebook skaper nærhet til hverdagen på institusjonen. Vedtektene forankrer institusjonens identitet og mål i formuleringer som «institusjonen skal være et godt sted for alle i bydelen». Tilsvarende formuleringer beskriver institusjonenes verdigrunnlag og menneskesyn: «Vårt mål er å skape gode møteplasser for alle og tilby helhetlig omsorg med respekt for enkeltmenneskets integritet».

Tilknytningen til kirke og lokalmenighet er forankret i vedtekts formuleringer: «Stiftelsen bygger på et kristent verdigrunnlag» eller «Stiftelsens grunnlag er den Evangelisk- lutherske bekjennelse.» Tilknytning til bydelen er dels forankret i stiftelsesvedtektene og dels gjennom fortellinger på nettsidene. Fortellinger om sammenkomster og markeringer er tradisjoner som engasjerer beboere og bekrefter historiske bånd med bydelen. Institusjonene samarbeider med skoler og barnehager i nærmiljøet, og med frivillige organisasjoner og lag om aktiviteter både inne i institusjonen og ute i bybildet.

Dette er typiske formuleringer og fortellinger om verdier som stedstilhørighet, respekt for enkeltmennesket, omsorg og felleskap basert på en diakonal identitet.

2.3 Oppsummering

Konteksten rundt min studie er diakonale institusjoner i skjæringspunktet mellom trosbaserte organisasjoner og offentlig velferd. Institusjonene har en diakonal forankring og identitet, samtidig som de står i et kontraktsforhold til myndighetene med krav til profesjonelle standarder til moderne eldreomsorg (Askeland, 2016). Institusjonenes visjoner er å skape gode møteplasser og gode opplevelser for de som har sine hjem eller på annen måte tilknytning til institusjonen.

³ Setningene som følger er eksempler på formål og typiske verdiformuleringer slik de ofte er beskrevet i stiftelsesvedtekter for diakonale eldrecentre.

3 Litteraturgjennomgang og teori

I dette kapittelet presenteres teorier og modeller jeg mener er relevante for å belyse oppgavens problemstilling og drøfting av empiriske funn. Problemstillingens nøkkelbegreper *verdier* og *ledelse* er utgangspunkt for valg av teoretisk perspektiv. Problemstillingen er også retningsgivende for tidligere relevant studier om ledelse i praksisfeltet.

3.1 Definisjoner og begrepsavklaringer

Nøkkelbegrepene *verdier* og *ledelse* brukes i flere sammenhenger og tolkes innenfor både konkrete og teoretiske termer. Min avgrensning av begrepene speiler studiens tilknytning til verdier og ledelse i praksisfeltet.

3.1.1 Verdier

I de samfunnsvitenskapelige disipliner er verdibegrepet forstått som mentale konstruksjoner som påvirker våre vurderinger av handlinger og resultater. Individuer, grupper av individer og organisasjoner bygger på, og identifiserer seg med verdier (Klenke 2005, i Tor Busch, 2012, s. 31). En institusjonens verdier representerer historisk –institusjonelle trekk og tradisjoner, og setter normativ standard for hva som er passende atferd og tenkning (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2015, s. 100).

En ofte sitert definisjon av verdier i ledelsesfaget er Kluckhohns definisjon fra 1951: «A value is a conception, implicit, or explicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable, which influences the selection from available modes, means and ends of action» (Aadland & Askeland, 2017, s. 31).

Med referanse til Kluckhohns definisjon drøfter Busch verdibegrepet som et tre-dimensjonalt prisme med en kognitiv, en emosjonell og en motivasjonell dimensjon (Tor Busch, 2012).

Den kognitive dimensjonen uttrykker verdienes funksjon som mentale konsepter. Verdier kan ikke observeres direkte, og må derfor kunne formidles på en måte som gjør innholdet i verdien tydelig for andre. I Kluckhohns definisjon skilles det mellom eksplisitte og implisitte verdier. Eksplisitte verdier kan uttrykkes gjennom et felles språk som gir den aktuelle verdien et felles innhold for alle i organisasjonen. Implisitte verdier er ikke formulert gjennom et felles språk. Innholdet i verdien derimot, kjennes igjen i organisasjonskulturen som forutsetninger for atferd og valg av handlinger. Det trenger ikke å være en motsetning mellom eksplisitte og implisitte verdier, det interessante er hvilke verdier man er seg bevisst, og

hvordan organisasjonen lever med både eksplisitte og implisitte verdier (Tor Busch, 2012, s. 35).

Den emosjonelle dimensjonen handler om hva verdier betyr for individet og for gruppen. En verdi er noe ønskelig - i betydning attraktiv, nyttig, eller nødvendige. Individet eller grupper må ha en følelsesmessig tilknytning til den aktuelle verdien for å kunne identifiserer seg med den som et ønskelig mål, tilstand, sluttresultat eller valg mellom handlingsalternativer (Tor Busch, 2012, s. 33-34).

Den motivasjonelle dimensjonen viser til verdienes handlingsaspekt (Tor Busch, 2012, s. 33-34). Kirkhaug beskriver handlingsaspektet med referanse til Kluckhohns definisjon; verdier danner grunnlag for valg av handlinger og valg mellom tilgjengelige mål, metoder og midler (Kirkhaug, 2013, s. 57-58). Aadland uttrykker det slik: «Verdier er ønskelig kvaliteter ved handlinger eller føremål» (Einar Aadland, 2004, s. 151).

Kirkhaug, Busch, Askeland og Aadland drøfter verdibegrepet fra ulike synsvinkler med utgangspunkt i Rokeach definisjon av verdier: «A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end- state of existence.» (Rokeach 1973, i Askeland & Aadland, 2017, s. 31)

Askeland og Aadland peker på forskjellen som ligger i definisjonen mellom endegyldige verdier og instrumentelle verdier. Endegyldige verdier er uttrykk for livsmening og er sluttmaal i seg selv, mens instrumentelle verdier er uttrykk for prioriterte moralske normer og ønsket atferd for praksis (Askeland & Aadland, 2017, s. 31).

Kirkhaug peker på koblingen mellom mål og terminalverdier (endegyldige verdier). Terminalverdier er uttrykk for «varige tilstander som personer, organisasjoner eller hele samfunnet ønsker å oppnå, og blir derfor i mange sammenhenger parallellisert med mål» (Kirkhaug, 2013, s. 59) En ytterligere avklaring av instrumentelle verdier belyses gjennom distinksjonene interpersonelle moralske verdier og intrapersonelle kompetanseverdier. Interpersonelle moralske verdier konkretiseres i ord som ærlighet, vennlighet, respekt. Intrapersonelle kompetanseverdier kan også uttrykkes som selvrealiseringsverdier med et mer nøytralt moralsk fokus (Kirkhaug, 2013, s. 59).

Busch relaterer Rokeach definisjon til ulike profesjoner, og bruker begrepet *målverdier* som representerer ønskelig tilstander for en selv eller en sosial gruppe. Det representerer det «sluttstempel» organisasjonen skal kunne sette på seg selv (Tor Busch, 2012, s. 32).

Instrumentelle verdier er knyttet til bestemte handlemåter som regulerer organisatorisk atferd for å oppfylle organisasjonens formål (Tor Busch, 2012, s. 32). Busch peker på at det kan være vanskelig å skille klart mellom målverdier og instrumentelle verdier. Verdier kan skifte karakter fra et nivå i organisasjonen til et annet, en instrumentell dimensjon kan tilføyes målverdien på et annet organisatorisk nivå (Tor Busch, 2012, s. 32).

Med referanse til Rokeach verdihierarki viser Kirkhaug til at terminalverdier og instrumentelle verdier kan grupperes i kjerneverdier og perifere verdier. Kjerneverdier er de verdier som utøver mest sosial kontroll i en gruppe, men kan også være uttrykk for verdier som mange i organisasjonen deler og er enige i. Perifere verdier er verdier det er mindre enighet om, og dermed mindre viktige for den sosiale kontrollen i organisasjonen (Kirkhaug, 2013, s. 61-62).

I teorier om verdibasert ledelse brukes betegnelsen «verdier- for- praksis» om kjerneverdier (Aadland & Askeland, 2017, s. 118). Kjerneverdiene uttrykkes skriftlig og muntlig med ord som gir et felles innhold som medlemmer i organisasjonen kan slutte opp om og identifisere seg med. Begrepet «verdier- i praksis» brukes om verdier som er i omløp i organisasjonen. Begrepet beskriver verdier som ikke er språksatt på samme måte som kjerneverdier, men kan observeres i handlinger, rutiner og samspill blant organisasjonens medlemmer. «Verdier- i-praksis» må tolkes kontekstuell (Aadland & Askeland, 2017, s. 122).

Halvorsen viser i sin masteroppgave hvordan verdienes funksjoner i organisasjoner kan forstås som et tre-delt verdisystem, definert gjennom de tre nivåene: Formålsverdier, kjerneverdier og organisasjonens verdier (Halvorsen, 2017, s. 23). Formålsverdiene utgjør det øverste nivå i Halvorsens tredelte verdisystem. Formål kan sammenlignes med terminalverdier. Det neste nivået i Halvorsens verdisystem er kjerneverdier, som er de verdier organisasjonen ønsker skal prege virksomheten. De peker mot «verdier- for- praksis».

Det tredje nivået i Halvorsens nivådeling er organisasjonens verdier. Det er verdier som etterlevs i praksis i organisasjonen. De peker mot «verdier-i-praksis».

Halvorsen drøfter forholdet mellom formålsverdier, kjerneverdier og organisasjonens verdier i sin studie. Medarbeidernes engasjement for formålet fremstår som det sterkeste verdiuttrykket, mens de formulerte kjerneverdiene fremstår som mindre sentrale. Studien antyder at verdier opptrer i et samspill og tolkes og forstås gjennom relasjoner og atferd (Halvorsen, 2017, s. 78).

I verdibevisst ledelse har det vært lagt vekt på fokusering av virksomhetens grunnleggende verdier, ved å «artikulere kjerneverdiene som grunnlag for organisatorisk handling» (Einar Aadland & Askeland, 2017, s. 115). Halvorsens studie åpner for å vurdere formålsverdier som mer sentrale i organisasjonens liv, og bringer nye perspektiver inn i sammenhengen mellom formålsverdier, kjerneverdier og «verdier-i-praksis».

3.1.2 Profesjonsverdier

Profesjonsverdier er knyttet til profesjonsidentitet, og til oppgavene den ansatte har i kraft av sin yrkesutøvelse. Profesjonsverdier er retningsgivende for profesjonsutøvelse, og fungerer som profesjonelle standarder (Tor Busch, 2012, s. 62). De omfatter både skrevne formelle standarder og uskrevne normer og delte verdier (Tor Busch & Dehlin, 2012).

Grimen viser til profesjonelles autonome posisjon og drøfter profesjonsmoral og normative profesjonsstandarder. Profesjonsverdier står i en særstilling i verdisetet hos profesjonelle medarbeidere i kraft av deres autonome posisjon. Han begrunner at profesjonsmoralen er knyttet til virksomhetens samfunnsoppdrag og dermed basert på politisk legitimitet (Grimen, 2008, s. 152).

Kirkhaug peker på at styrkeforholdet mellom profesjonsverdier og kjerneverdier kan utløse konflikter, og at organisasjonens verdier må være sterkere enn profesjonsverdiene for å unngå uklarheter om makt og innflytelse (Kirkhaug, 2013, s. 60).

Profesjonsverdier kan drøftes i forhold til en organisasjons formålsverdier, kjerneverdier og organisasjonens «verdier- i bruk».

3.1.3 Ledelse

Ledelse er et flertydig begrep og tillegges ulikt meningsinnhold. De rasjonelle kategoriene planlegging, organisering, koordinering og kontroll har vært dominerende i de tradisjonelle tilnærminger til ledelse (Mintzberg, 2009, s. 41) .

Med økt fokus på utvikling av organisasjonskultur fra 1980 tallet, er emosjonelle, relasjonelle, kontekstuelle, symbolske og verdiorienterte dimensjoner blitt vektlagt ledelsesfunksjonen og ledelsesbegrepet (Einar Aadland, 2004, s. 19).

Kirkhaugs viser til faglitteraturen der begrepene mål, koordinering, påvirkning, motivasjon og kontekst, er gjennomgående brukt i definisjoner av lederskap. Det er også konsensus om at ledelse omfatter både strategiske og relasjonelle oppgaver i den hensikt å oppnå endringer og utvikling (Kirkhaug, 2013, s. 16).

Det er en etablert forståelse innen fagfeltet at ledelse er kontekstuell og foregår i et sosialt samspill. Lederrollen påvirkes av virksomhetens struktur, kulturelle uttrykk og fysiske forhold. Utøvelse av lederpraksis er kontekststøttet, og oppleves, beskrives og tolkes innenfor en sosial konstruksjon og institusjonens rammer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ledelse innebærer elementer av makt, styring og autoritet. Arnulf viser til at det i begrepet ledelse også må ligge elementer av autonomi og frivillighet fra de som blir ledet. Ledelse er noe den enkelte slutter opp om, i motsetning til det å finne seg i å bli styrt. «Ledelse er å skape oppslutning om målrettet arbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (Arnulf, 2012, s. 13).

Morgan og Smirich peker på at ledelse er et sosialt fenomen som konstrueres gjennom samhandling, og at i den prosessen må noen være villig til å gi fra seg retten til å forme sin egen virkelighet (Smirich & Morgan, 1998).

Gary Yukl oppsummerer definisjoner av ledelse til å være prosessuell med intensjon om påvirkning av andre menneskers atferd for å oppnå et felles mål i en organisasjon eller gruppe. «Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.» Implisitt i denne definisjonen er ledelse forstått som en kjede handlinger som både formelle og uformelle ledere i en organisasjon kan utføre (Yukl 2013, i Thorsvik, & I Jacobsen 2013 s. 416).

Busch presiserer skillet mellom formelle ledere som er gitt myndighet til å lede andre, og ledelse som kan utføres av andre som formelt sett ikke har lederfunksjoner i organisasjonen. (Tor Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2007, s. 30). Busch viser til Erik Johnsen fortolkende og prosessuelle perspektiv på ledelse som: «et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker» (Tor Busch et al., 2007, s. 27).

Mintzberg peker på ledelsens kompleksitet og omfang: “Managing is not one of these things but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together” (Mintzberg, 2009, 2011, s. 44).

3.1.4 Profesjonsledelse

Ledelse av profesjonelle medarbeidere bygger i stor grad på den etablerte profesjonskultur og profesjonsidentitet i virksomheten eller avdelingen (Tor Busch, 2012, s. 61). I en helseinstitusjon vil beslutninger ligge langt ned i organisasjonens struktur, og avgjørelser tas i den daglige drift. Profesjonene er gjennom sin utdanning og regelverk gitt ansvar for egen yrkesutøvelse og bruk av skjønn (Tor Busch & Dehlin, 2012) .

Tradisjonelt er sykehjem og aldershjem ledet av sykepleiere. I denne tradisjonen er den organisatoriske og faglige ledelse vevet sammen. Med økende krav til profesjonalisering av eldreinstitusjoner er den sykepleiefaglige delen av fagledelse fokusert.

Grete Wærrø drøfter hva det vil si å være fagleder i sykepleiefaglig ledelse. Det innebærer ansvar for spesifikt fag, og veiledningsansvar overfor eget fagpersonale. Lederen har ansvar for at kravet om faglig forvarlighet ivaretas og medansvar for at ressurser forvaltes forsvarlig. Lederens avgrensning av ansvar, og legitimiteten for ansvaret er forankret i kunnskap og profesjon (Wærrø, 2005).

3.1.5 Hverdagsledelse

Den teoretiske definisjonen av hverdagsledelse er den daglige utøvelse av lederjobben i praksis (Askeland, 2014, s. 169). Hverdagsledelse utøves i samspill med andre, først og fremst i relasjon til medarbeidere og med eksterne aktører (Askeland, 2016, s. 73).

Hverdagsledelse er empirisk utforsket i forskningsprosjekter i verdibevisst ledelse, og i studier innen «managerial work behavior» (MWB) tradisjonen. Det empiriske utgangspunkt er lederen i lederjobben. Utøvelse av lederskap er situert i den spesifikke organisasjonen (Askeland, 2015, s. 40).

Empiriske studier av hverdagsledelse knyttes til nyere praksisteori. Ledelse i profesjonell praksis kan forstås som «en helhet av intensjoner, språk og handlinger i relasjonelle, historiske kontekster» (Aadland & Askeland, 2017, s. 116). Profesjonell praksis defineres innenfor sektorspesifikke og organisatoriske rammebetingelser, «set-ups» og utgjør en trefoldig struktur av praksisgjennom nivådelingen mellom «sayings»; diskurser, ideer

intensjoner, «doings»; utførelse av handling, og «relating»; samhandling og interaksjon innenfor det sosiale systemet organisasjonen (Kemnis i Aadland & Askeland, 2017 s. 1179).

Nivådelingen har en parallell til Mintzbergs integrerte ledelsesmodell som jeg vil beskrive nærmere i underkapittel 3.4

Definisjonen av profesjonell praksis åpner for en forståelse av hverdagsledelse som en sammenhengende kjede av mikroprosesser; det vil si alle små handlinger, episoder, samtaler, beslutninger og rutiner ledere gjennomfører daglig. Hverdagsledelse er i dette perspektivet mer enn tilfeldige handlinger, men en prosess der ledere omsetter institusjonens visjoner, mål og verdier til praktisk arbeid (Aadland & Askeland, 2017, s. 117).

3.2 Teoretisk perspektiv

I dette underkapittelet vil jeg redegjøre for sentrale teorier og modeller som er relevante for problemstillingen og den analytiske tilnærmingen.

3.2.1 Institusjonell ledelse

Philip Selznicks teori om institusjonell ledelse regnes som et av de klassiske bidragene innen utviklingen av ledelsesfaget. Kjernen i Selznick bidrag er vektleggingen av lederens rolle i organisasjonens verdidanning, og i opprettholdelse av verdier. Dette skiller administratoren fra lederen, og det er en sentral lederoppgave å skape og å prege organisasjonens verdier (Askeland, 2017a).

Selznick introduserer begrepet *institusjonalisering* i det klassiske essayet «Leadership in Administration» fra 1957 (Selznick, 1997). Institusjonalisering, skriver Selznick, er en pågående prosess der organisasjonen fylles med verdier (Selznick, 1997, s. 103). Fokuset flyttes fra teknisk administrativ ledelse til opprettholdelse av institusjonell integritet, å «velge sentrale verdier og skape en sosial struktur som inkorporerer de» (Selznick, 1997, s. 53). På ledelsesnivå betyr denne prosessen en transformasjon fra organisasjonsledelse til institusjonelt lederskap. Institusjonelt lederskap er en prosess som pågår når «... 1) det fastsetter organisasjonens grunnleggende oppdrag og oppgave, og (2) det skaper en sosial organisasjon som er i stand til å fullføre oppgaven,» (Selznick, 1997, s. 102).

Selznick har i essayet beskrevet fire trinn i denne prosessen. Definerings av det institusjonelle oppdraget og den institusjonelle rollen til organisasjonen er første trinn. Dernest å innlemme

organisasjonens formål ved å bygge den inn i organisasjonens sosiale struktur. Uformelle sosiale strukturer kan springe ut fra den formelle strukturen. I begge disse strukturene veves verdier, praksis og relasjoner sammen gjennom daglige interaksjoner. Det er en kreativ lederoppgave å bygge verdier inn i sosiale strukturer.

I tredje trinn består lederoppgaven i å sørge for en kontinuerlig prosess for å forsvare institusjonell integritet gjennom opprettholdelse av verdier og en tydelig organisatorisk identitet. Organisasjonen er en enhet, som består av ulike enheter og grupperinger. Det fjerde trinn beskriver ledelsens funksjon med tanke på å løse interne konflikter ved avveining av interessene til de ulike grupperingene (Askeland, 2017a, s. 57).

Tian Sørhaug skriver i forordet til den norske utgaven av Selznicks essay at «organisasjoner både er noe og gjør noe» (Selznick, 1997, s. 8). Selznick understreker i sitt essay at både det tekniske instrumentelle og det institusjonelle henger sammen. Det er ingen skille mellom å definere oppdrag og innlemme formål (Selznick, 1997, s. 73).

I nyere teoretiske tolkninger av Selznicks teori drøftes betydningen av Selznick skille mellom det tekniske instrumentelle i en organisasjon, og det som gir organisasjonens dens symbolske betydning. Det instrumentelle er forstått som en formell struktur bestående av roller, relasjoner og oppdrag designet for å få utført en oppgave, mens begrepet «institusjonell» samler de politiske, kulturelle og verdiladede aspektet som omslutter det tekniske instrumentelle (Besharov & & Khurana, 2015, s. 55). Vektleggingen av organisasjonens to likeverdige sider, det instrumentelle og det institusjonelle, gjør det aktuelt å se på institusjoner både i et struktur og et kulturperspektiv. Verdigrunnlag er knyttet til organisasjonskultur, mens organisasjonens måloppnåelse er knyttet til organisasjonsstrukturen gjennom reguleringer, finansieringsordninger og utøvelse av sine kjerneoppgaver (Askeland, 2014, s. 153).

Denne forståelse av ledelse er grunnlaget for utviklingen av verdibevisst ledelse (Askeland, 2017a). Kirkhaug peker på verdibasert ledelse som filosofisk, relasjonell og emosjonell orientert tilnærming til ledelse.

«Verdibasert ledelse er et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, adferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier,

formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst adferd fra lederskapets side» (Kirkhaug, 2013, s. 104)

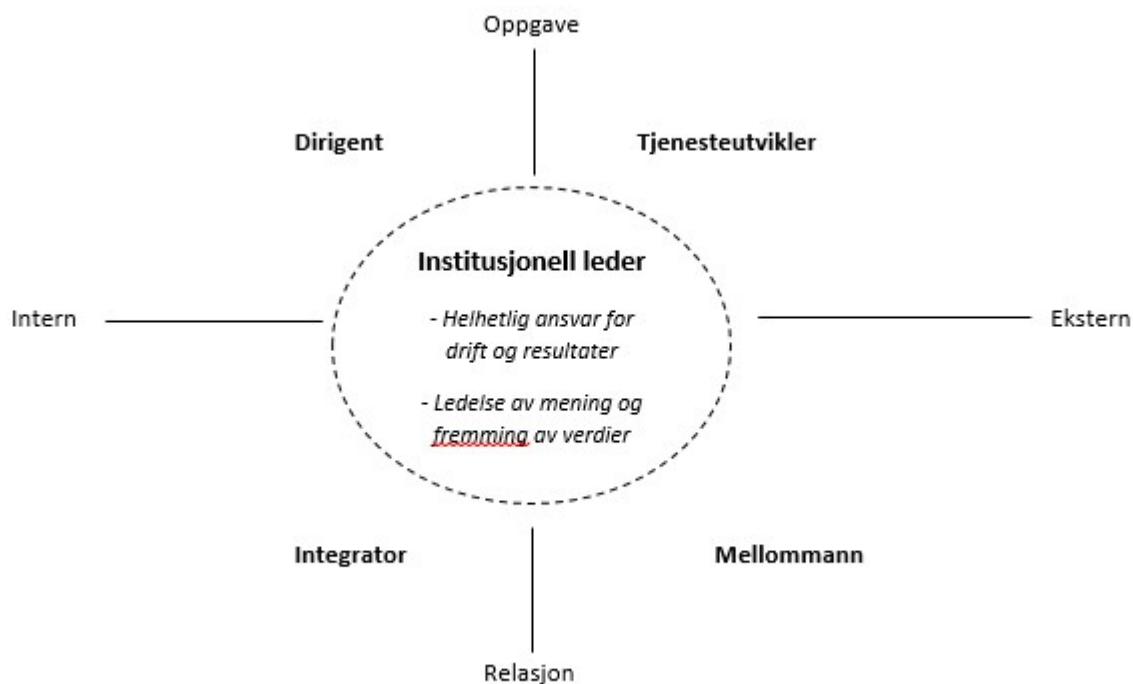
3.3 Modell for institusjonell ledelse

I Harald Askelands modell om den institusjonelle leder, holdes *lederens* og *ledelsens* jobb sammen, men blir samtidig sett på som atskilte analytiske elementer. I den funksjonelle lederrollen integreres institusjonelt lederskap med tradisjonelle lederoppgaver i lederens kontekst (Askeland, 2016).

Modellen synligjør lederens helhetlig ansvar med fokus på mål og oppgaveløsning (organisasjonenes kjerneoppgaver) og relasjonelle forhold innad i organisasjonen, som samtidig skal balanseres mellom interne og eksterne aktører og interesser. Modellen presenterer den institusjonelle leder med helhetlig ansvar for drift og resultater, og som utøver ledelse forstått som meningsdanning, språksetting av formål og verdiarbeid. Innenfor denne rammen beskrives fire hovedprofiler av ledelsesfunksjoner: Dirigent, tjenesteutvikler, integrator og mellommann. Profilene vektlegger perspektiver i den institusjonelle leders funksjon og holder sammen det eksterne oppdraget med det interne formålet.

Dirigentrollen ivaretar klassiske lederoppgaver som planlegging, kvalitetssikring og strukturering for at virksomheten skal nå sine mål. Funksjonen er oppgave fokusert og internt orientert. I rollen som *integrator* ivaretas den relasjonelle siden av lederfunksjonen. Denne er også internt orientert, og har som funksjon å binde organisasjonen sammen som et sosialt system gjennom å motivere, støtte og veilede medarbeidere. Funksjonene som utøves gjennom rollene som *tjenesteutvikler* og *mellommann* er eksternt orienterte.

Tjenesteutvikleren ivaretar den innovative funksjonen og fokuserer på strategisk utvikling som svarer til omgivelsenes krav, mens *mellommannen* er alliansebygger og «buffer» i forhold til eksterne relasjoner (Askeland, 2016).



(Askeland, 2015)

Hovedprofilene er i modellen ikke nærmere innholdsbestemt. Dette kan utforskes nærmere i empiriske studier, blant annet kan det være av interesse å utforske hvordan kontekst og egen rollepreferanse utformer hovedprofilene.

3.4 Mintzbergs integrert ledelsesmodell

Mintzbergs integrerte ledelsesmodell er basert på empiriske studier og er en visualisering av alle oppgaver en leder håndterer i sin lederhverdag. Modellen beskriver hvordan ledelse (managing) praktiserer på tre nivå, informasjonsplanet, aktørplanet og handlingsplanet, og fra det konseptuelle til det konkrete. Lederen kan lede indirekte gjennom informasjon, og direkte gjennom relasjoner med mennesker og ved konkrete handlinger (Mintzberg, 2009, 2011, s. 49).

I sentrum for modellen er lederen og rammeverket og planleggingen rundt jobben som hun må forholde seg til. Lederens kontekst består av organisasjonens formål, visjoner, kultur og strategier, samt lederens ståsted i organisasjonen. Planleggingen kan forstås som operasjonalisering av rammeverket. Det omfattes av hva som står på agendaen i dag, i neste

måned, og hvordan oppgavene skal prioriteres både av hensyn til tid og ressurser (Mintzberg, 1994b).

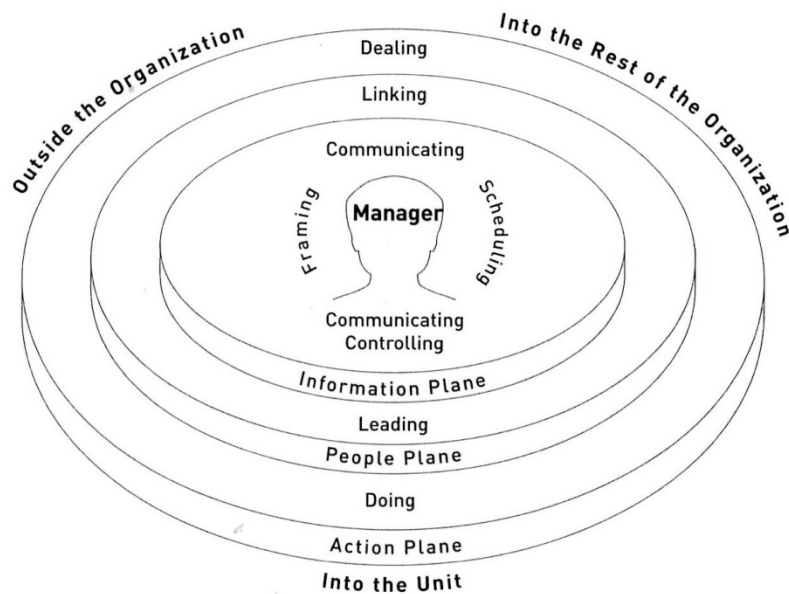


Figure 3.2 A MODEL OF MANAGING

(Mintzberg, 2009, 2011, s. 48)

Rammeverk og planlegging er grunnlaget for hva lederen ønsker og kan gjennomføre. De tre nivåene visualiserer hvordan lederen utøver ledelse. Nivåene henger sammen og utgjør en dynamisk balanse der det ene nivået ikke kan erstattes med et annet. Modellens tre nivåer har alle en side som vender innover i organisasjonen, og en som vender utover mot omgivelsene. Mens indirekte ledelse på informasjonsplanet kan forstås som instrumentelt, er direkte ledelse av mennesker relasjonell. Ledelse gjennom informasjon skjer via organisasjonens strukturer og systemer og kan knyttes til lederens administrative funksjoner. Ledelse gjennom samhandling med mennesker knyttes til lederens relasjonelle evner og oppgaver.

Ledelse gjennom informasjon innebærer at lederen har en kommunikativ rolle som både vender seg utover egen avdeling eller mot omverdenen, og en oppgaveorientert kommunikasjon innad i egen avdeling. Styring omfatter flere sider ved strukturell ledelse; som å påvirke medarbeidere til å gjennomføre virksomhetens mål gjennom strukturering av arbeidet i avdelingen, planlegging av turnus og allokering av ressurser. En mellomledere kan

påvirke beslutningsprosesser oppover i organisasjonen gjennom problembeskrivelser, løsningsforslag, innspill til budsjett, og delegering av oppgaver (Mintzberg, 2009, 2011).

Ved ledelse gjennom relasjoner (med mennesker) skiller Mintzberg mellom ledelse (leading) internt og å knytte kontakter (linking) eksternt. Som teamleder står lederen også i direkte relasjon til det enkelte individ som veileder, rollemodell og tilrettelegger for den enkeltes utvikling (Mintzberg, 2009, 2011).

Lederens rolle i kulturbygging er beskrevet som instrumentell. Oppgaven er å være i sentrum av kulturen og motivere ansatte til å tilpasse sine interesser til organisasjonens behov (Askeland, 2016). Mintzberg drøfter ikke meningsaspektet ved ledelse i sin modell, men henviser til Phillip Selzniks essay «Leadership in Administration» fra 1957 (Mintzberg, 2009, 2011, s. 69).

Det tredje og mest direkte ledelsesnivået i Mintzberg modell omfatter de aktiviteter der lederen tar aktivt del i avdelingens eller organisasjonen konkrete oppgaver. «Doing» kan foregå på mange nivåer i organisasjonen, og gir lederen nærhet til hva som foregår på gulvplanet i virksomheten. Mintzberg definerer to alternative strategier på handlingsnivået. Lederen kan gå inn i proaktive prosjekter som endrer virksomhetens struktur og politikk, eller involvere seg i reaktiv problemløsning (handling disturbance) (Mintzberg, 2009, 2011, s. 82).

Mintzberg relaterer fem lederroller til de tre planene i ledelsesmodellen: Lederrollen som omfatter kommunikasjon og styring relateres til informasjonsplanet, rollen som leder og relasjonsbygger relateres til aktørplanet, mens rollen som aktivt handlende «doer» relateres til handlingsplanet (Askeland, 2016).

Et sentralt punkt i Mintzbergs modell er at lederen er plassert i sentrum og har med seg sine verdier, erfaring, kunnskap og ferdigheter inn i jobben. Lederen tar i bruk alle lederrollene, og veksle mellom bruken av disse. Lederrollene er dynamiske. Det er kontekstavhengig hvilken rolle som til enhver tid er i fokus. Hvilken plass lederen har i organisasjonen er også avgjørende for hvilken rolle som er mest fremtredende (Mintzberg, 1994b, s. 29).

Mintzbergs modell beskriver et helhetlig perspektiv på ledelsesfunksjonen samtidig som den vektlegger lederrollene som en funksjon av person og organisasjon. Det kontekstuelle perspektiv i Mintzbergs modell er lederens ståsted og at lederrollen utformes i samspill med omgivelsene (Sirris, 2013).

I artikkelen «Managing as Blended Care» poengterer Mintzberg lederrollenes dynamiske karakter og sammenhengen med lederens kontekst. (Mintzberg, 1994a) ⁴ Artikkelen er en deskriptiv studie som beskriver lederens kontekst, og hvordan rollene som leder, kommunikator, relasjonsbygger, administrator og aktivt handlende går sømløst over i hverandre:

«It hardly was possible for me to record all the interactions because most, in the early part of the day at least, lasted seconds- a comment here, a question there, a request behind. It all seem to flow together, with questions in one place being converted to answers in another concerning staffing, medication for a particular patient, patient scheduling for operations and discharges and so on.» (Mintzberg, 1994a, s. 32).

Selv om lederroller på ulike plan og oppdeling av ledelse i nivåer kan skilles konseptuelt, beskriver studien hvordan aktiviteter på ulike nivåer i spesifikke kontekster flyter sammen i en naturlig rytme: «However, it would be difficult to isolate many of the distinct activities observed this day devoted to leadership per se. They, too , all seem to be blend into activities of doing and communicating» (Mintzberg, 1994a, s. 35).

3.5 Nærliggende empiriske studier

«Managerial work behavior» (MWB) tradisjonen omfatter empiriske studier om ledelse i praksisfeltet. Henry Mintzberg er sentral bidragsyter til forskningstradisjonen. Hans empiriske studier karakteriseres ved at tilnærmingen er både empirisk og induktiv. Det særegne ved Mintzbergs empiriske bidrag til MWB tradisjonen er kombinasjonen av åpen observasjon og definerte kategorier. Kategoriene utvikles under observasjon (Vie, 2009).

MWB tradisjonen har vært kritisert for å være for lite knyttet til generelle teorier om ledelse og organisasjonsutvikling. (Vie, 2009). I skandinaviske forskningsprosjekter i MWB tradisjonen har teoretiske perspektiver blitt tydeligere fokusert gjennom arbeidene til Tengblad (2002, 2003, 2006); Vie (2009, 2012); Arman, Wikstrøm og Dellve 2013;) (Askeland, Blomander & Aasen, 2015) .

⁴ Artikkelen er en beskrivelse av arbeidsdagen til avdelingssykepleier Fabienne Lavoie ved Four Northwest at the Jewish General Hospital of Montreal. Studien inngår i Mintzbergs studie av 50 ledere i ulike virksomheter.

De skandinaviske bidragene innen MWB tradisjonen viser at ledelsesfunksjonen er oppgaveorientert og definert gjennom organisasjonsstrukturen, i tillegg til å preges av uformelle og emosjonelle aspekter (Askeland, 2016).

Nyere studier kobler MWB tilnærming til etablerte teorier innen flere fagdisipliner. Mens Vie fokuserer på relasjonsdimensjonen ved ledelse (Vie, 2009), fokuserer Askeland på lederes arbeid med verdiutvikling i hverdagsledelse (Askeland, 2016).

I norsk sammenheng har programmet: «*Lederroller og ledelse i praksis*», (LIP) tilknyttet mastergradsprogrammet verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole, utviklet Mintzbergs kategorier og tilpasset disse til skandinavisk arbeidsliv. Studiene er mikro orienterte studier av lederpraksiser i flere sektorer, blant annet i ulike helseorganisasjoner og diakonale institusjoner (Askeland et al., 2015) .

Langmo observerte hvordan avdelingsledere oppfatter og utøver ledelse i kommunal helse – og omsorgstjeneste (Langmo, 2012). Tveits studie om ledelse i diakonal praksis, bekrefter lederens hverdag med mange korte og ulike aktiviteter gjennom arbeidshverdagen (Tveit, 2013). Studien til Harald Askeland viser at liten grad av ledelse utføres på handlingsplanet, de viktigste arenaen for ledelse i denne type virksomheter er på informasjons,- og aktørplanet. (Askeland, 2015).

I studiene framkommer det forskjeller på somatisk og klinisk arbeid i helse – og omsorgstjenester. Fragmentering og tempo varierer med kontekst og arbeidets art. I sykehjem og boliger er det et mer langsiktig perspektiv på daglige oppgaver med mindre grad av fragmentering og lavere tempo (Askeland, 2016).

3.6 Oppsummering teorikapittel

Jeg har valgt Henry Mintzbergs integrerte ledelsesmodell som ramme for studien (Mintzberg, 2009, 2011). Metodisk og analytisk er jeg inspirert av hans studie fra 1994 som drøfter forholdet mellom flyt og fragmentering i en lederhverdag (Mintzberg, 1994a).

For å belyse verdiaspektet ved ledelsesfunksjonene vil jeg bruke Harald Askelands modell for institusjonell ledelse (Askeland, 2016) .

Min studie ligger nært opp til tidligere studier i programmet «*ledelse i praksis*» ved VID vitenskapelige høyskole, og jeg trekker veksler på metodikken som er utviklet gjennom programmet.

4. Forskningsdesign og metode

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for den metodiske fremgangsmåten jeg har benyttet i undersøkelsen, og gjøre rede for de valg og refleksjoner jeg har gjort underveis i forhold til oppgavens problemstilling og teoretiske perspektiv. Det vitenskapsteoretisk ståstedet for undersøkelsen er den hermeneutisk tradisjon.

Forskningsopplegget krevde godkjenning av NSD, og søknadsprosessen gikk parallelt med innhenting av tillatelser og kontakt med aktuelle institusjoner.

4.1. Case studium

Jeg har valgt et kvalitativt forskerdesign med en deskriptiv casestudie der jeg kombinerer metodene semistrukturert følge-observasjon og intervju.

Casestudier vurderes som velegnet når målet er å beskrive og forstå prosesser og fenomener i et avgrenset miljø innenfor en gitt tidsramme (Repstad, 2007). I metodelitteraturen fremheves casestudier som egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten og å forstå samspillet mellom aktør, handlinger og kontekst (Geertz 1973, i Jacobsen, 2015, s. 99).

Metoden gir en mengde empiriske funn gjennom tilstedeværelse og nærhet til fenomenet forskeren vil undersøke. Nærhet til tema og mengden av empiriske data er metodens styrke. Svakheten ved casestudier er at det er vanskelig å generalisere statistisk ut fra et begrenset utvalg informanter og den mengden av empiri som fremskaffes.

Observasjon er en egnet metode når forskeren ønsker direkte tilgang til fenomenet som skal undersøkes, og når problemstillingen kan knyttes til et avgrenset område. Metoden gir innsikt i spørsmål om hvordan sosiale fenomener oppstår, utfolder seg og kan tolkes (Mason i Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010 s. 118.)

Gjennom rene observasjoner får man ikke tak personene subjektive opplevelser eller meningen bak det som gjøres (Jacobsen, 2015, s. 166) . Derfor brukes ofte intervju som supplerende metode til observasjonen. Kvale og Brinkmann definerer et kvalitativt forskningsintervju som en samtale med et klart formål og en gitt struktur. Intervjuet skal få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden på en måte som gjør at det er mulig å kunne tolke betydningen av de fenomener som informanten beskriver (Kvale og Brinkmann i Johannesen et al.,2010 s. 136) .

Metodetriangulering ved datainnsamling åpner også for bruk av ulike analyseredskaper som gir et bredere grunnlag for analysing og tolkning (Repstad, 2007, s. 29). Mitt valg av metoder er tatt på bakgrunn av ønske om å kunne belyse fenomenet hverdagsledelse fra flere vinkler.

4.2. Utvalg og rekruttering

For å kunne besvare oppgavens problemstilling søkte jeg ledere som var villige til å bli observert gjennom to arbeidsdager, og deretter bli intervjuet. Rammen for masteroppgaven satte begrensninger for antall observasjonssteder og observasjonsdager. Utvalgsriteriet ble avgrenset til tre ledere i tre diakonale institusjoner Størrelsen på utvalget er for lite til at det kan trekkes generaliseringer, men stort nok til at det kan gi beskrivelser om lederpraksiser og mønstre av lederfunksjoner (Johannessen et al., 2010).

Jeg søkte i utgangspunktet etter strategisk utvelgelse av institusjoner og ledere. Strategisk utvelgelse er målrettet rekruttering av deltakere til prosjekter, og beskrives i metodelitteraturen som hensiktsmessig for datainnsamlingen der målgruppen er definert (Johannessen et al., 2010, s. 106). I løpet av utvalgsprosessen revurderte jeg tanken om et strikt strategisk utvalg, til fordel for hva som var realistisk for å komme i mål tidsmessig og økonomisk. Basert på respons fra institusjonene jeg kontakte, valgte jeg å gjøre en bekvemmelighetsutvelgelse.

Det endelige utvalget på tre ledere i tre forskjellige diakonale institusjoner gir en variasjon i ledererfaringer i tre ulike kontekster innenfor samme sektor. I prosessen fra definering av målgruppe til gjennomføring av undersøkelse har jeg vandret fra strategisk utvelgelse, til bekvemmelighetsutvelgelse og landet på variasjonsutvelgelse.

For å få tilgang til aktuelle institusjoner benyttet jeg meg av nettverks rekruttering. Jeg sendte forespørsler til styreledere og institusjonsledere på aktuelle institusjoner og viste til referanser i fagmiljøet (Johannessen et al., 2010). Ved institusjon A ble leder rekruttert direkte gjennom nettverket. Ved Institusjonene B og C ble avdelingslederene i prosjektet rekruttert av institusjonsleder etter e-post og informasjon fra meg.

4.3. Valg av metoder for datainnsamling

I dette underkapittelet vil jeg redegjøre for metoder, verktøy og maler jeg har benyttet i datainnsamlingen.

4.3.1. Semistrukturert følge-observasjon

I metodelitteraturen dekker begrepet «shadowing» metodene følgeobservasjon og semistrukturert observasjon (Arman, Vie & Åsvoll, 2012). Metoden kan gi utfyllende kunnskap om hvorfor spørsmål- i tillegg til deskriptive hva og hvordan spørsmål (McDonald, 2005, s. 458).

I en følge-observasjon er lederen analyseenheten som blir sett i nettverket av både oppgaver, relasjoner og aktiviteter i en organisatorisk ramme. Metodikken gir også mulighet til å studere et fenomen som er i endring: Ledere gjør mange oppgaver samtidig, forholder seg til flere nivåer i organisasjonen, og hendelser griper i hverandre på en måte som ikke kan oppleves og beskrives hvis man ikke selv er tilstede og noterer dette fortløpende (Czarniawska, 2014).

Perspektivet i min studie er mikroorientert, noe som gjør denne metoden velegnet (McDonald, 2005). Data grunnlaget er videre supplert med innhenting av informasjon fra institusjonenes åpne nettsider.

“Shadowing is only one of many methods that can be applied to find out what people do in organizations, but has been prominent within the MWB approach.” (Vie, 2009, s. paper 4, s.5). Czarniawska understreker at begrunnelsen for å velge shadowing som metodisk tilnærming er med å få kunnskap (learn) hva som forgår, heller enn hva som skulle (should) foregå., noe som kan læres av dokumentlesing og intervjuer (Czarniawska, 2007, s. 33).

Jeg oppfatter denne distinksjonen som en parallell til skillet mellom «verdier- i bruk» og «verdier for bruk». Gjennom å skygge ledere gjennom arbeidsdagene og observere hvordan aktiviteter og samhandling utføres får man tilgang til «verdier i bruk». Forskeren får også

tilgang til det kulturelle uttrykket i organisasjonen ved å være tilstede og bruke sitt eget sanseapparat: Se og registrere aktivitetsmønstre, møtestrukturer og samhandlingsmønstre og kjenne på rytme på dagen og tempo og fornemmelse av rom, sted og tid. Langsomt tempo.

4.3.2 Intervju

Følgeobservasjon gir direkte tilgang til lederens aktiviteter gjennom arbeidsdagen og innsikt i hennes egen forståelse og opplevelse av sin lederhverdag. Det påfølgende intervjuet gir dybde og nyanser til tolkning av og intensjonene bak de ulike aktivitetene. Vie viser til nytten av å supplere direkte observasjon med intervjuer, der forsker og observand sammen kan drøfte og reflektere over konkrete episoder (Vie, 2009). Jeg har valgt et semi strukturert intervju med beskrivende og fortolkende spørsmål.

4.3.3 Kartleggingsverktøy fra LIP prosjektet

Gjennom programmet «*Lederroller og ledelse i praksis*», (LIP), tilknyttet mastergradprogrammet verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole, ble det utviklet en modell som kombinerte semistrukturert følge-observasjon og intervju. Det metodiske verktøyet omfatter et registrerings skjema for fortløpende oppføring av aktiviteter og feltnotater, og et semistrukturert oppfølgende intervju. LIP metoden gir en fleksibilitet som ivaretar både struktur og åpenhet i datainnsamlingen, og åpner for å analysere dataene fra ulike vinkler. Enkelte episoder i aktivitetene kan analyseres ut fra ulike teoretiske perspektiver, og forløpet av en dag kan drøftes som et dagsnarrativ som beskriver lederens hverdag (Askeland et al., 2015). Jeg har valgt å følge det metodiske verktøyet i LIP programmet, og tilpasset det til min studie.

4.3.4 Beskrivelse av registrerings skjema

Jeg har brukt registrerings skjemaet «Kronologisk oversikt over aktiviteter», som inneholder registrering av tidspunkt, typer aktivitet, sted, innhold i aktivitet, hvem som deltar og initiativtaker og rom for feltnotater. Skjema er utgangspunkt for kategorisering av aktiviteter og dagshistorier (Askeland et al., 2015).

Tilpassede kategorier

Jeg tok utgangspunkt i kategoriseringen utviklet gjennom LIP prosjektet, Lipom 2006 (Askeland, 2016, s. 120). Kategoriene er en tilpasning av kategoriene H. Mintzbergs utviklet

gjennom sin empiriske forskning. Kategoriene er brukt for å systematisere mengden av detaljer i datagrunnlaget. I LIP prosjektet er disse kategoriene benyttet:

- **Samtaler:** Alle typer samtaler leder har og som ikke er møter
- **Avtalt møte:** Refererer til alle avtalte møter
- **Ikke avtalt møte:** Møter defineres som ikke avtalte når de arrangeres hurtig, f.eks. ved at to eller tre møtes og blir enige om å sette seg ned og ta et møte
- **Kontorarbeid:** Alle aktiviteter som skjer på kontoret og ikke er møter. Heller ikke telefonsamtaler eller korte samtaler «i døra» inngår, da de føres som samtale
- **MBWA (Managing By Walking Around):** Alle aktiviteter der leder beveger seg rundt i enheten eller avdelingen
- **Klinisk arbeid:** Alle aktiviteter som direkte eller indirekte er pasientrelatert.

Jeg tilpasset og endret kategoriene til konteksten rundt mine observasjoner i løpet av analyseprosessen. Kategorier «avtalt møte», «ikke- avtalt møte» og «kontorarbeid» ble tilpasset etter Siriss (Sirris, 2013):

- **Samtaler:** lunsj, uformelle samtaler, nettverksbygging»
- **Avtalte møter:** kan deles i rent administrative møter og faglige møter.
- **Ikke-avtalte møter:** kan grupperes i faglige og administrative møter
- **Kontorarbeid:** kan grupperes i faglige og administrative.

Jeg har valgt å definere begrepet *faglig* som *sykepleiefaglig*. Administrasjon omfatter også turnus og vaktplanlegging, og samtaler med kommunal forvaltningstjeneste og andre.

Jeg skiller mellom episoder og aktiviteter. Eksempelvis er møte en aktivitet som består av mange episoder. Hensikten med å skille mellom episoder og aktiviteter er å se at mange avbrutte og gjenopptatte episoder til sammen utgjør en aktivitet, selv om de tidsmessig ikke henger sammen.

Klinisk arbeid som direkte er pasientrelatert er etter avklaring med NSD i godkjeningsprosess utelatt fra min studie. Kategorien «klinisk arbeid» er derfor uaktuell. Kategorien MBWA er nærliggende, men ikke dekkende for å fange intensjonene i lederens aktiviteter mens hun er underveis i avdelingen. Jeg omformulerte kategorien til «**Managing on feet**». Kategorien omfatter aktiviteter der lederen er tilstede i avdelingen sammen med sine medarbeidere og utfører mange ulike oppgaver. Begrepet er lånt fra Mintzbergs

beskrivelse av Fabiennes lederstil: «she managed on her feet mostly in the nursing station around which all revolved» (Mintzberg, 1994b).⁵

Etter tilpassing til min kontekst er følgende fem kategorier definert:

- **Samtaler:** Alle typer samtaler leder har og som ikke er møter, telefonsamtaler og korte samtaler «i døra». Lunsj, uformelle samtaler, nettverksbygging»
- **Avtalt møte:** Refererer til alle avtalte møter, administrative og sykepleiefaglige
- **Ikke avtalt møte:** Møter defineres som ikke avtalte når de arrangeres hurtig, og kan grupperes i faglige og administrative møter
- **Kontorarbeid:** Alle aktiviteter som skjer på kontoret, og kan grupperes i sykepleiefaglige og administrative.
- **Managing on feet:** Alle aktiviteter der leder er tilstede i enheten eller avdelingen med veiledning, sykepleiefaglige oppgaver, tilrettelegging av aktiviteter og miljøarbeid.

4.3.5 Beskrivelse av intervjuguide

Jeg har valgt et semistrukturert intervjuopplegg, som gir nyanser og tolkning til den observerte lederhverdagen. Malen er hentet fra LIP prosjektet og er kun noe redigert for min studie. Intervju guiden har tre sentrale hovedtema, som er likt for alle. Jeg har lagt til et fjerde tema som retter seg spesielt til nøkkelhistorier fra hver observasjon. Fortolkede spørsmål (tema 1- 3) omfatter hvordan lederne selv tolker og vurderer sin egen lederrolle, hverdag og institusjonens verdier. Tema 4 er en beskrivende spørsmål med utgangspunkt i den observerte lederhverdagen.

Intervjuguiden har disse tema:

Tema 1 Hovedtrekk i egen lederrolle

Tema 2 Hva karakteriserer lederhverdagen?

Tema 3 Verdiforming og ledelse

Tema 4 Fra den observerte lederhverdagen

⁵ Avdelingssykepleier Fabienne er tidligere omtalt med henvisning til artikkelen «Managing as Blended Care». Utrykket henviser ikke til denne artikkelen, men til Mintzberg artikkel «Rounding out the Managers Job», der han omtaler samme Fabienne og hennes ledelse.

4.4 Praktisk gjennomføring

Undersøkelsen ble gjennomført på tre ulike diakonale eldreinstitusjoner, i perioden desember 2017- april 2018.

Institusjonslederne fikk informasjonen om prosjektet i epost. Etter avklaring med øverste ledelse av institusjonene gjorde jeg direkte avtale med leder for institusjon A, og avdelingslederne på institusjon B og C via e post. I epostene la jeg ved informasjonsskriv og samtykkeerklæringer til de tre lederne og til aktuelle tredjepersoner som ville bli berørt av min tilstedeværelse. Tidspunkt for observasjon ble avtalt i telefonsamtaler. Den enkelte leder informerte sine medarbeidere, og samlet inn underskrevne samtykkeerklæringer fra de aktuelle personer på sin institusjon. De ansatte var godt informert om oppdraget mitt og når observasjonen skulle gjennomføres.

Tidspunkt for intervju ble avtalt etter at observasjonen var gjennomført. Jeg sendte hver av lederne intervjuguide som forberedelse til intervju. Intervjuene fant sted på deres arbeidsplass noen uker etter observasjonen.⁶

Oppsummering av praktisk gjennomføring av datainnsamlingen.

	Institusjon A Institusjonsleder	Institusjon B Avdelingsleder	Institusjon C Avdelingsleder
Datainnsamling			
Semistrukturert følgeobservasjon	To påfølgende dager desember 2017	To påfølgende dager januar 2018	To påfølgende dager februar 2018
Intervju	Januar 2018 (50 minutter)	Februar 2018 (58 minutter)	April 2018 (40 minutter)
Deltakende observasjon	Sangkveld januar 2018		

4.5 Analyseprosessen

Jeg har valgt å følge en tematisk analyse av datamaterialet (Repstad, 2007, s. 131) .

Semistrukturert følgeobservasjon gir en mengde empiriske data som kan bearbeides både

⁶ På institusjon A har jeg også deltatt på et åpent arrangement. Dette er beskrevet i dagsnarrativet.

kvantitativt og kvalitativt (McDonald, 2005). Jeg har kvantifisert registreringene av aktiviteter og episoder for å få oversikt over kompleksiteten og detaljene i de observerte lederhverdagene. Deretter har jeg brukt en kvalitativ tilnærming når jeg har nærlest de meningsbærende elementene under analyseringen av feltnotater.

4.5.1 Analysemetoder

Etter gjennomført kartlegging og intervju satt jeg med data bestående av bruddstykker av aktiviteter, mine egne sanseinntrykk og kommentarer fra lederen under observasjonsdagene, og til sist ledernes egne tolkninger av sin hverdag som de ga i intervjuene.

For å få sammenheng i mitt materiale valgte jeg å følge trinnene i metoden systematisk tekstkondensering. I følge Malterud kan metoden benyttes både for semistrukturert intervju og for observasjonsstudier, og er sammenlignbar med anerkjente metoder for kvalitative analyser (Malterud, 2012):

«Systematic text condensation is a descriptive and explorative method for thematic Cross-case analysis of different types of qualitative data, such as interview studies, observational studies, and analysis of written texts. The method represents a pragmatic approach, although inspired by phenomenological ideas, and various theoretical frameworks can be applied».

Metoden fyller ifølge Malterud krav til intersubjektivt og refleksivitet. Trinnene i metoden beskrives kort her.

I første trinn dannes et helhetsinntrykk over materialet. I neste trinn identifiseres og sorteres meningsbærende enheter i kodegrupper. I tredje trinn abstraheres innholdet i de ulike meningsbærende enheter i kondensater. Dette er fortettede historier, og betydningen av innholdet i disse sammenfattes i siste trinn til nye beskrivelser, begreper eller teoretiske modeller (Malterud, 2017, s. 113) .

Jeg har fulgt første og andre trinn i analyseringen av dagsnarrativene. Jeg erfarte at dette var et analytisk grep for å få oversikt over detaljrikdommen i materialet. Grepet fungerte som hjelp i en hermeneutisk sirkel mellom detaljer og helhet i observasjonene. Jeg har fulgt metoden strikt i analysering av tre intervjuer.

4.5.2 Registreringsskjema og dagsnarrativer

Ideelt skal aktivitetene fortløpende noteres i registreringsskjema med tids- og stedsangivelser, hvem som deltok, hvem som tok initiativet og hva aktiviteten innebar. Jeg erfarte at det ble vanskelig å gå rundt med notatblokk og skjema som en skygge etter lederen i miljøer med mye skapende aktivitet. Jeg noterte derfor tidspunkt og stikkord, tidsintervaller og referanser til aktivitetene, og fylte disse ut når det var et ledig øyeblikk. Stikkord fra samtalene underveis ble notert. Nå jeg fulgte lederen som en skygge, fikk jeg også med meg mange sanseinntrykk. Etter avsluttet arbeidsdag fylte jeg ut feltnotatene med utfyllende informasjon, så ikke inntrykk skulle bli glemt. Noe informasjon kan ha gått tapt på denne måten, mens annen informasjon- som ble fanget opp ved oppmerksom tilstedeværelse – ble viktig for å se mønstrene i alle aktivitetene.

De håndskrevne registreringene og notatene ble skrevet inn på pc samme dag. Etter to dagers observasjon og renskrevne notater ble registreringsskjemaene liggende et par uker. Jeg fikk avstand til stoffet igjen før de ble tatt fram og aktivitetene kategorisert.

Første steg i analyseprosessen var å kvantifisere aktiviteter i hver kategori. Aktivitetene ble sortert med fargekoder for *møter*, *ikke- avtalte møter*, *samtaler*, *kontorarbeid* og *managing on feet*. Det kom fram hva som var de hyppigste aktivitetene, og fordelingen av tidsbruk mellom disse.

Neste steg var å lese råmaterialet fra følgeobservasjonen med feltnotater, stikkord og sanseinntrykk som en tekst, og sette dette sammen til en fortettet nøkkelfortelling. Dagsnarrativene er min fortolkning av den observerte lederhverdagen basert på registreringsskjema med feltnotater.

Jeg nærleste kategoriene med flest registreringer for å lete fram meningsinnholdet i de ulike aktivitetene og mønster i sammenhengen mellom dem. Jeg så nærmere på notater der mange aktiviteter skjedde parallelt, og sorterte innhold, sted og samtalepartnere i disse tekstavsnittene etter spørsmålene: Hvem samhandler leder med, hvor foregår samhandlingen, hva er innholdet i samhandlingen og hvordan er konteksten rundt denne aktiviteten.

4.5.3 Intervjuer

Intervjuene ble gjennomført noen uker etter observasjonene, og etter at aktivitetene var ferdig kategorisert. Jeg tok opp alle intervjuer med smarttelefon, og transkriberte umiddelbart etter opptak. Det var viktig å få gjort dette raskt, for få med alle nyanser og pauser i opptakene som

er med på å gi innhold til det som sies. Opptakene ble deretter slettet, og utskriftene ble liggende til alle intervjuere var gjennomført og kunne analyseres samtidig. Tilsammen utgjør de tre intervjuene ca. 2, 5 timers transkribert rådata.

Jeg har analysert intervjuene etter metoden «systematisk tekst kondensering» (Malterud 2012). Gjennomføringen av analysens fire trinn beskrives her.

Helhetsinntrykk:

Jeg tok utskrift og leste gjennom hvert intervju slik at jeg fikk et inntrykk av den enkelte leders opplevelse av sin lederhverdag. For å få helhetsinntrykk av alle intervjuene leste jeg sammenhengende gjennom alle, og fant sju tema som utgangspunkt for videre analyse. Hvert tema ble markert i margen. Dette er foreløpige tema, og er nyttig for å skille ut data som ikke har relevans til oppgavens problemstilling. (Malterud, 2012) Jeg tok kopi av utskriftene med markeringer, la originalen til side og begynte andre trinn i analyseprosessen.

Meningsbærende enhet:

Jeg nærleste hver enkelt setning i de markerte tekstavsnittene for å identifisere meningsbærende enheter. En meningsbærende enhet er ifølge Malterud et tekstfragment som inneholder noe informasjon om forskningsspørsmålet (Malterud, 2012, s. 797). Jeg identifiserte de tekstfragmentene som jeg fant logisk hørte sammen, og markerte de med en farge for hver kodegruppe. Mye rådata som ikke inneholdt informasjon til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene ble bokstavelig talt klippet ut og kastet.

Teksten fra intervjuene var nå dekontekstualisert, og sortert til seks kodegrupper. De foreløpige tema fra fase en ble forkastet til fordel for kodegruppene. Jeg opprettet undergrupper under hver kodegruppe for å få oversikt over essensen i de meningsbærende enhetene. Meningsinnholdet i hver undergruppe ble validert med råteksten fra intervjuene.

Kondensering:

Hver undergruppe utgjorde analyseenhetene i den tredje fasen. Innholdet i de meningsbærende enhetene ble fortettet til kondensater, som ifølge Malterud er et kunstig sitat som inneholder de originale bidragene fra intervjuobjektene så langt det lar seg gjøre (Malterud, 2012).

Kondensatene ble skrevet i et nytt dokument, og også i denne fasen leste jeg gjennom de opprinnelige intervjuene, og vurderte om undergruppene gjenspeilet innholdet. Noen undergrupper ble etter validering med originalteksten lagt vekk. Gjennom denne prosessen

kom jeg gradvis fram til fire nye tematiske hovedtema med undergrupper, som ble de endelige resultatkategoriene. Jeg tok vare på originale sitater som illustrerte viktige nyanser av hovedtema.

Sammenfatning:

I det siste trinnet ble tekstfragmentene satt sammen til en helhet igjen. Jeg sammenfattet og skrev om kondensatene med de utvalgte sitatene til hovedtema med innholdsbeskrivelser og utvalgte sitater. Avslutningsvis leste jeg gjennom intervjuene for å validere om den dekontekstualisert teksten gjenspeilet meninger og innholdet i det som ble formidlet til meg av de tre lederne jeg intervjuet.

4.6. Metode refleksjon

Gjennom arbeidet med oppgaven har refleksjoner rundt valg og gjennomføring av undersøkelsen vært mitt viktigste verktøy i forhold til kvalitet og forskningsetiske krav for min studie.

4.6.1 Pålitelighet og gyldighet

Diskusjonen om gyldighet og relevans dreier seg om valgt metode i datainnsamling og analysing er funksjonell for å svare på oppgavens problemstilling. I et kvalitativt forskningsdesign er gyldighet er spørsmål om hvorvidt funnene er pålitelige og troverdige, og om man kan stole på data som er samlet inn (Johannessen et al., 2010). Reliabilitet dreier seg om å vise refleksivitet gjennom alle valg som tas underveis, og transparens under hele prosessen fra utvalg til analysing (Malterud, 2017).

Vel så viktig er spørsmålet om det jeg ønsker å få vite mere om (intern validitet) er overførbart til andre sammenhenger (ekstern validitet) (Jacobsen, 2015). Designet og rammen for masterprosjektet begrenser utvalget og dermed også kompatibiliteten i resultatene. Vie viser til at et lite datagrunnlag begrenser mulighetene for statistisk generalisering, men forhindrer ikke analytisk generalisering (Vie, 2009). Jeg velger et design som er validert og kodet gjennom LIP prosjektet. Forskergruppen i prosjektet samordnet kodingen underveis i prosjektet (Askeland et al., 2015).

Observasjonen finner alltid sted i en naturlig setting, som oftest en fysisk plassering. En viktig kilde til refleksjon er at jeg selv er selv til stede i settingen, og bruker meg selv som fortolker.

Ved observasjon er det lederens egen virkelighetsforståelse jeg får kunnskap om. Tolkning av fortolkning er en bevegelse inn i den hermeneutiske sirkel. I følge Kvale og Brinkmann åpner den kontinuerlige pendlingen mellom helhet og deler for stadig dypere forståelse av mening (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009, s. 217).

De tre lederne fikk lese gjennom dagsnarrativer fra sin respektive observasjonsdager. Jeg ba alle om godkjenning til å bruke nøkkelfortellingene i oppgaven, og samtidig om de ville korrigere observasjonene. Alle svarte positivt til offentliggjøring i anonymisert form, og bekreftet at observasjonene fanget opp deres hverdag slik de opplevde det. En uttrykte seg slik: «du har hatt øyne, ører og hjerte med deg.» En annen tilbakemelding: «jeg er glad for at vår visjon går som en rød tråd gjennom dagene», og en tredje: «dette bekrefter min hverdag».

Disse kommentarene kan tolkes som at jeg har fanget det Pål Repstad kaller «The actor's point of view.» (Repstad, 2007, s. 19). Denne bekreftelsen åpner igjen for en kritisk refleksjon om jeg har kommet for tett på miljøet og de jeg skal observere.

Følgeobservasjon er ikke ukjent i helsesammenheng. Det brukes i opplæring, hvor studenter og nyansatte følger erfarne klinikere for å lære hvordan arbeidet utføres på denne arbeidsplassen. Medarbeidere er derfor vant til å ha utenforstående rundt seg i arbeidshverdagen. Denne erfaringen hadde jeg mye nytte av i mitt studie.

4.6.2 Metodekritikk

«Shadowing is a research technique which involves a researcher closely following a member of an organization over an extended period of time» (McDonald, 2005, s. 456).

Analysenivået er individet, og konteksten er aktørens plass i organisasjonen. Det er hennes rolle i organisasjonen, og ulike aspekter ved rolleutførelsen som trer fram. Perspektivet på organisasjonen blir annerledes når det sees fra individets side. Dette kan også være en svakhet med metoden, som kan oppveies med data fra andre kilder som policy dokumenter og verdiviplattformer (Askeland et al., 2015).

En tredje kritikk av bruk av semistrukturert følgeobservasjon er at jeg kommer så tett på de jeg skal følge, og blir blind for andre nyanser og evne til å holde en kritisk avstand til det jeg observerer. Det lange tidsperspektivet mellom observasjoner og intervju er et bevisst valg fra min side for å skape avstand til miljøet og materialet.

4.6.3 Forskningsetiske refleksjoner

Czarniawska har beskrevet shadowing som både en metodisk tilnærming og en holdning. Fra aktørens ståsted erfares hendelser og dynamikken i dag til dag- praksis annerledes enn fra observatørens perspektiv. Denne forskjellen er kilde til kunnskap (Czarniawska, 2007, s. 21). Deltakelse i andres hverdag utfordret meg også på naturlig tilstedeværelse og nysgjerrighet uten å være påtrengende.

Studien ble godkjent av NSD med presisering av at pasientrelasjoner ikke skal observeres. I prosjektvurderingen formuleres det slik: «*dersom det oppstår situasjoner der lederen kommer i kontakt med pasienter, så vil studenten trekke seg tilbake fra observasjonen.*». Jeg løste kravet ved å gå ut av observasjoner der slike forhold oppstod. Dette var uproblematisk der leder og beboer jobbet alene sammen, men vanskeligere der leder er i kontakt med beboere i åpne arealer og i samspill med sine medarbeidere. Jeg tolker at «pasienter» her også dekker begrepene «beboer» eller «bruker» som brukes på sykehjem og i kommunal omsorgstjeneste.

I de institusjonene jeg fikk være med ledere som en skygge, foregår samspillet mellom ledere og ansatte i åpne miljøer som stue og kjøkken på postene der beboere har sine naturlige oppholdssteder og aktiviteter gjennom dagen. Dette ble et etisk og praktisk dilemma som måtte løses med klokskap og fleksibilitet der og da. Jeg kan bare stole på at mine egne vurderinger på tilbaketrekking fra observasjonen er riktige. Muntlig tilbakemelding fra ledere og ansatte var at dette ble løst på en god måte.

En metodisk svakhet som følge av dette er at kategorien «*managing on feet*» blir noe ufullstendig i min undersøkelse. Jeg har brukt skjønn og utelatt noen registreringer der ansatt og leder samhandler med beboer er tilstede. Dette har jeg forsøkt å fange opp i påfølgende intervju, der ett av tema er «verdiforming og ledelse». Ved institusjon B ble dette et sentralt tema, der veiledning av lærling er en viktig funksjon for leder, og veiledningen tar utgangspunkt i samhandling med beboer.

4.6.4 Egen forskerrolle og forståelse

Lederne og ansatte på institusjonene i studien var bevisst på at de ikke skulle opptre annerledes enn normalt. De oppholdt seg i åpne arealer som også benyttes av beboere; dagligstuer, post kjøkken, korridorer, kafeer og terrasser uten et spesifikt ærend som kan defineres som en pasientrelasjon. Det er en naturlig side ved deres lederrolle å stoppe opp og

å hilse på beboere som da befinner seg i rommet. Når jeg under observasjonen følger lederen som en skygge, stopper jeg også opp, og holder meg diskret i bakgrunnen under disse spontane møtene. Jeg har ikke tatt notater eller på annen måte tilkjennegitt grunnen til min tilstedeværelse. Men der beboer har registrert min tilstedeværelse, og rakt frem hånden for å hilse, har jeg tatt imot hånden og opptrådt slik det høver seg når man er gjest i en annens hjem. I disse situasjonene har jeg stolt på mitt eget skjønn og vurderingsevne. Slik jeg tolker situasjonene som oppstod underveis, kan jeg ikke se at dette kan løses på annen måte, og heller ikke at dette kommer i konflikt med godkjenningen fra NSD. Tilbakemeldingene fra ledere og ansatte var at dette fungerte godt. Beboere ga uttrykk for at det var kjekt med besøk.

5. Presentasjon og analyse av funn

5.1. Innledning

I dette kapitlet presenteres funn fra 2 dagers semistrukturert observasjon i institusjonene A, B og C.⁷

Funnene fra de observerte lederhverdagene, sammenfattes i tekst i underkapittel 5.2 før de presenteres i en tabell i underkapittel 5.3. Kvantifiseringen er utgangspunkt for sammenligning av aktiviteter og mønster med tilsvarende undersøkelser i LIP prosjektet.

I underkapittel 5.4 presenteres analyse og drøfting av nøkkelepisoder i dagsnarrativene. Dagsnarrativer belyser lederhverdagen sett fra lederens posisjon. De bygger på feltnotater knyttet til enkeltepisoder, mine sanseintrykk og samtaler med lederen gjennom observasjonsdagene.

Dagsnarrativene er i sin helhet vedlagt oppgaven. (vedlegg 1-3).

To dager er kort for å gi en beskrivelse av arbeidshverdagen. For å få belyst intensjoner og kontekst rundt aktivitetene, ble enkelte funn fra observasjonene etterspurt og etterprøvd i intervjuene som ble gjennomført noen uker etter observasjonen. Sammenfatning av intervjuene med de tre lederne presenteres i underkapittel 5.5.

⁷ Jeg vil presentere de vesentligste empiriske funn sammen med analysen i dette kapitlet. Dagsnarrativene ligger som vedlegg til oppgaven. Dette er et stilistisk grep jeg har gjort for å få sammenhengen i registreringene og analysen klarere frem. For leseren kan det være nyttig å lese dagsnarrativene i sin helhet før analyse og drøfting. Dagsnarrativene er ikke ment som idealfortellinger eller fasit. Til det er virkeligheten mye med komplisert enn det som kan beskrives gjennom min studie.

På institusjon A har jeg fulgt institusjonsledere, på institusjon B en avdelingsleder med ansvar for tre poster og nattevaktene, og på institusjonen C en avdelingsleder med ansvar for en post. Alle er utdannet sykepleiere.

5.2 De observerte lederhverdagene

Jeg vil først gi en kort innledning om institusjonene, ledernes kontekst, og rammen rundt den observerte lederhverdagen før jeg gjengir en sammenfatning av de viktigste funnene fra kartleggingen fra registreringsskjemaet.⁸

5.2.1 Registeringer institusjon A

Institusjon A er en egen stiftelse med basis i kristen tro. Institusjonen har en tett tilknytning til bydelen. Stiftelsens formål er todelt: Å gi tilbud om bolig til eldre omsorgstrengende, fortrinnsvis fra menigheten institusjonen sokner til, og å være møteplass for eldre i bydelen. I stiftelsesvedtektene heter det: «Tilbudet er rettet mot å gi omsorg ut fra helhetlig menneskesyn med respekt for enkeltmenneskets integritet.»

Institusjonen er plassert sentralt i bybildet, og har 33 omsorgsboliger og et sykehjem med 10 beboere. Etter avtale med kommunen er det etablert et driftsopplegg som innebærer at personalet ved institusjonen rullerer mellom sykehjemmet og utfører hjemmesykepleie til beboerne i omsorgsboligene.

Lederens kontekst

Ole er institusjonsleder og øverste leder for sykehjemsposten. Sammen med styret forvalter han omsorgsboligene, han er institusjonens ansikt utad og primus motor i åpne arrangementer og kulturelle aktiviteter i kafeen. Han har helhetsansvar for drifte med fagansvar, personalansvar og økonomiansvar. Daglige rutineoppgaver omfatter avklaring med kommunal forvaltning av tjenester til sykehjemmet og hjemmesykepleie til omsorgsboligene, interne oppgaver som timelister og arbeidsplaner, og typiske administrative oppgaver som håndtering av post og eposter av ulikt slag.

De sykepleiefaglige oppgavene omfatter også visitt til beboere i omsorgsleilighetene der det er avtalt, og morgenrunde på beboerrommene i sykehjemsposten. Til de faglige/

⁸ Jeg gjør oppmerksom på at summen av de registrerte tidsintervallene ikke stemmer med antall timer observasjonen varte. Det skyldes at jeg har utelatt registeringer som omfatter pasientrelasjoner, Jmf godkjenningen fra NSD.

administrative oppgaver er også medisinsjekk sammen med sykepleier og varebestilling sammen med kjøkkensjef.

Ramme for observasjonen

Jeg fulgte Ole, på institusjon A gjennom to sammenhengende arbeidsdager i desember 2017. Den første dagen fra kl.08- 14.00, og neste dag fra kl. 08- 12. Den siste dagen ble kortere enn planlagt, da Ole var i begravelse til en beboer. Deltakende observasjon på en åpen allsangkveld i januar 2018 er også tatt med i studien. Oppfølgende intervju med Ole ble gjennomført i januar 2018.

Den observerte lederhverdagen

Første observasjonsdag registrerte jeg i alt 57 aktiviteter fordelt på kategoriene «*managing on feet*», «*samtaler*» og «*kontorarbeid*». Aktivitetene fordeler seg med 26 registreringer med totalt 216 minutter i «*managing on feet*», 21 registreringer med i alt 64 minutter i «*samtaler*» og 10 registreringer med i alt 37 minutter i «*kontorarbeid*».

Ole bruker 2/ 3 av den første observerte arbeidsdagen på aktiviteter i kategorien «*managing on feet*».

Andre observasjonsdag registret jeg i alt 27 aktiviteter fordelt på kategoriene «*managing on feet*», med 15 registreringer på i alt 154 minutter, «*samtaler*» med 9 registreringer på i alt 35 minutter, og «*kontorarbeid*» med 3 registreringer på i alt 12 minutter.

Andre observasjonsdag bruker han ca. 3/ 4 av den observerte arbeidsdagen på aktiviteter i kategorien «*managing on feet*».

Det er også i denne kategorien jeg finner både de lengste og de korteste tidsintervallene. De to aktivitetene sykkeltur og andakt i åpen kafé på vel 60 minutter hver er de lengste, mens de korteste er diverse praktiske problemløsninger underveis på huset av 1- 2 minutters varighet.

Deretter følger «*samtaler*» med nest hyppigst registreringer, mens kategorien «*kontorarbeid*» har få registrerte aktiviteter. Det er ingen registreringer i kategoriene «*møter eller ikke-avtalte møter*» noen av disse dagene.

Aktivitetene i kategorien «*managing on feet*», følger forbindelseslinjene i bygget. For oversiktens skyld har jeg lagt sammen registreringene for begge dagene Den mest brukte linjen er forbindelsen «*kontor- gang – kafe –kjøkken*» med syv registreringer, og forbindelseslinjen «*til- fra og på sykehjemsposten*» også med syv registreringer. Linjen «*til- fra leilighet i*

bygget» er registret fem ganger. Jeg har registrert fem aktiviteter som finner sted i selve kafeen, og fire aktiviteter utenfor institusjonen.

Det sentrale punktet i forbindelseslinjen mellom Oles aktiviteter er kafeen.

«*Samtaler*» kan deles opp i interne og eksterne. De interne samtaler omfatter medarbeidere eller beboere. Disse samtalerne planlegges ikke, de er spontane og følger arbeidsoppgavene og dagens rytme. De finner sted på Oles kontor, på sykehjemsposten, på kjøkkenet og i beboernes leilighet eller i korridoren i leilighetsbygget. Eksterne samtaler omfatter besøkende til kafeen og telefonsamtaler med eksterne aktører. Sistnevnte finner sted på kontoret, eller i farten rundt om på huset.

Oppsummering av det observerbare ledelsesplan

Rundt 2/3 av arbeidsdagen er Ole på farten rundt på bygget med praktiske og sykepleiefaglige oppgaver på sykehjemsposten, i omsorgsleilighetene og i kafeen. Mye av hans tid og oppgaver er knyttet til aktiviteter i kafeen.

5.2.2 Registreringer institusjon B

Sykehjemmet er en del av en stiftelse opprettet av menighetsrådet for (lokalmenighet) av Den norske kirke, og bygger på et kristent verdigrunnlag.

Stiftelsen omfatter i tillegg til sykehjemmet med flere differensierte avdelinger, også 18 serviceboliger som leies ut, fortrinnsvis til eldre innenfor menighetens grenser. Eldresenteret har også dagsenter, åpen kantine og aldershjem med 28 plasser. Kommunen disponerer plassene ved både dagsenteret, alders- og sykehjemmet. Institusjonen er godkjent som lærlingebedrift. Formålet for stiftelsen er å skape et godt sted å være for alle som har tilhørighet ved eldresenteret. Dette er også institusjonens visjon. Eldresenteret har definert tre kjerneverdier: Respekt, trivsel og åpenhet.

Lederens kontekst

Avdelingsleder Anne har det administrative ansvar i sin avdeling, samt det overordnede sykepleiefaglige ansvaret for de tre postene som tilhører avdelingen. I tillegg er hun også leder for nattevaktene, og leder for lærlingebedriften. Anne har et stort kontrollspenn og flere

oppgaver av både administrativ og faglig karakter. Som avdelingsleder inngår hun i eldresenterets ledergruppe som møtes fast hver mandag.

Avdelingen hun leder har faste personalmøter hver tirsdag gjennom hele året med denne rotasjonen pr. måned: 1. avdelingsmøte. 2. postmøter. 3. internundervisning. 4. etisk refleksjon.

Ramme for observasjonen

Jeg fulgte Anne, på institusjon B gjennom to sammenhengende arbeidsdager i januar 2018 fra kl. 07 til 15. 00. Oppfølgende intervju ble gjennomført i februar 2018.

Den observerte lederhverdagen

Første observasjonsdag registrerte jeg i alt 47 aktiviteter fordelt på kategoriene «*samtaler*» «*kontorarbeid*», «*managing on feet*», «*møter*» og «*ikke – avtalte møter*». Aktivitetene fordeler seg med 23 registreringer på i alt 152 minutter i «*samtaler*». I kategoriene «*managing on feet*», er det 11 registreringer på i alt 60 minutter og i «*kontorarbeid*» er det 10 registreringer på i alt 87 minutter. Det er 5 registreringer i kategorien «*møter*» med mellom 2- 10 episoder i møtene med samlet tidsramme på 88 minutter. I kategorien «*ikke – avtalte møter*» er det 2 registreringer med 2 antall episoder pr. møte med i alt 45 minutter.

Anne bruker vel 1/3 av sin arbeidsdag på «*samtaler*» og «*ikke – avtalte møter*» den første observasjonsdagen.

Andre observasjonsdag registret jeg i alt 49 aktiviteter fordelt på de samme kategoriene. I kategorien «*samtaler*» er det 24 registreringer på i alt 138 minutter. Kategorien «*kontorarbeid*» har 12 registreringer på i alt 58 minutter, og i kategorien «*managing on feet*», er det 6 registreringer på i alt 48 minutter. I kategorien «*møter*» er det 3 registreringer og i «*ikke – avtalte møter*» er det 5 registreringer på i alt 101 minutter.

Andre observasjonsdag brukte Anne ca. 2/ 3 av sin arbeidsdag på «*samtaler*» og «*ikke – avtalte møter*».

Det er i kategorien «*samtaler*» jeg har registrerte flest aktiviteter for begge dagene. «*Samtaler*» deles i interne og eksterne samtaler, og interne samtaler utgjør 47 registreringer begge dagene sett under ett. Dette er korte og lange samtaler med medarbeidere i egen avdeling, og i andre avdelinger og seksjoner på institusjonen.

De fleste samtaler er lokalisert til Annes kontor med åpen dør, i alt 26 registreringer. Deretter følger en ganske jevn fordeling med samtaler i korridoren (7) i døråpning- korridor (6) på vaktrommet (4), på postene (2) og i andre deler av bygget (fellesarealer (2)).

Samtaler med egne medarbeidere utgjør ca. 3/4 av Annes samtaler, og av disse er over halvparten spontane samtaler i døråpningen mellom kontor og gang.

Eksterne samtaler er telefonsamtaler med kommunal forvaltning, fylkeskommunen, nærskole, leverandører og andre eksterne samarbeidspartnere. Telefonsamtalene tas på kontoret eller i farten underveis.

De fleste aktivitetene i kategorien «*managing on feet*», lokaliseres til de tre postene. Her har jeg registret i alt 14 aktiviteter begge dagene sett under ett. Deretter følger vaktrom, andre deler av bygget og i korridoren med 2 registrerer hvert sted. Innholdet i aktiviteten «*managing on feet*», er samtaler og informasjonsutveksling med medarbeidere på postene.

Det lengste tidsintervallet var langt personalmøte dag 1, alt 88 minutter med 11 episoder. Et lengre planlagt møte dag 2 ble avbrutt da leder måtte ta tak i en presserende hastesak. De korteste tidsintervallene er telefonsamtaler og spontane samtaler i døråpningen og i korridoren.

Møter foregår på Annes kontor, på vaktrommet eller i et stort fellesareal. De ikke –avtalte møtene er også på hennes kontor. Kontorarbeidet foretas kontinuerlig og i bruddstykker på Annes kontor.

Oppsummering av det observerbare ledelsesplan

Anne bruker ca. halvparten av sin arbeidsdag på kommunikasjon med sine medarbeidere i spontane samtaler eller i uformelle møter. De spontane samtaler finner sted «i døråpningen» eller når Anne og medarbeidere møtes i felles arealer i avdelingen. Det er en glidende overgang mellom innholdet i «*samtaler*» og «*ikke – avtalte møter*».

5.2.3 Registreringer institusjon C

Institusjonen er en ideell stiftelse, som eier og driver sykehjem, aldershjem og aldersboliger. Stiftelsen ledes i samsvar med kristne verdier og et kristent menneskesyn. Institusjonen har driftsavtale med kommunen som disponerer plassene. Institusjonen er nå under ombygging og

vil i løpet av inneværende år gå fra å være et kombinert alders- og sykehjem til å bli et sykehjem med 4 differensierte avdelinger.

Stiftelsens formål er å gi eldre et godt sted å være. Institusjonen har gjennom flere år arbeidet med satsingsområdene miljøarbeid, den gode samtale og eget kjøkken. Dette har blitt til institusjonens visjon: «Vi tar oss tid til gode opplevelser.» Stiftelsen inviterer beboere, pårørende og venner til å gjøre visjonen levende så vel i hverdag som i fest.

Lederens kontekst

Torill er avdelingsleder for en somatisk sykehjemsavdeling. Rammen for hennes jobb er tre dager i uka i miljøet der hun leder de andre på avdelingen gjennom felles arbeid og veiledning. En dag i uka har hun administrasjonsdag, og er da ikke direkte i stell og pleie. En dag i uka er satt av til legevisitt, da er hun mindre i direkte beboer relatert arbeid.

Ramme for observasjonen

Jeg fulgte Torill på institusjon C gjennom to sammenhengende arbeidsdager i februar 2018 fra kl. 08- 15. 30. Torill er mye i pasientrelatert arbeid. Det er utelukket fra min observasjon. Oppfølgende intervju ble gjennomført i april 2018.

Den observerte lederhverdagen

Jeg registrerte i alt 71 aktiviteter første observasjonsdag. I kategorien «*managing on feet*», er det 34 registreringer og en samlet tidsramme på 198 minutter. Deretter følger kategorien «*samtaler*» med 15 registreringer og en samlet tidsramme på 71 minutter. I kategorien «*møter*» er det 12 registreringer med en samlet tidsramme på 105 minutter. Jeg har registret 3 «*ikke- avtalte møter*» på i alt 8 minutter. I kategorien «*kontorarbeid*» er det 7 registreringer med samlet tidsbruk 19 minutter.

Torill bruker halvparten av den første observerte arbeidsdagen på aktiviteter i kategorien «*managing on feet*».

Andre observasjonsdag registret jeg i alt 42 aktiviteter fordelt på kategoriene «*managing on feet*», med 22 registreringer og i alt 209 minutter, «*samtaler*» med 10 registreringer og i alt 79 minutter, «*kontorarbeid*» med 6 registreringer og i alt 46 minutter, «*møter*» med 2 registreringer og i alt 29 minutter og «*ikke- avtalte møter*» med 2 registreringer og i alt 15 minutter.

Det samme mønsteret finner jeg andre observasjonsdag, der i underkant halvparten av den observerte arbeidsdagen brukes på aktiviteter i kategorien «*managing on feet*».

Kategoriene «*managing on feet*», peker seg klart ut med flest registreringer. Aktivitetene her er hovedsakelig lokalisert til avdelingens åpne stue med kjøkken. Her har jeg registret i alt 26 av alle aktiviteter samlet for begge dagene. Utover dette fordeler aktivitetene i denne kategorien seg jevnt i korridoren, i døråpningen mellom kontoret og korridoren, i den sentrale forbindelseslinjen mellom stue- korridor- kontor, og i andre deler av bygget som medisinrom, og fellesareal.

Jeg registrerte gjennomgående mange korte aktiviteter i alle kategoriene. De korteste tidsintervallene er i kategoriene «*managing on feet*», og «*samtaler*», som er på 1- 2 minutters varighet. Det lengste tidsintervall som er registrert er i kategorien «*møte*» med 40 minutter.

Kategorien «*samtaler*» deles opp i interne og eksterne samtaler. Interne samtaler er med medarbeidere eller beboere. De finner sted på kontoret, i døråpningen mellom kontor og korridor, på stuen eller i telefon. Eksterne samtaler omfatter besøkende til avdelingen som pårørende, lærere og andre, og telefonsamtaler med eksterne aktører. I og med at så mye foregår parallelt og i åpne felles arealer er det vanskelig å skille eksakt mellom interne og eksterne samtaler. Telefonsamtaler tas på kontoret, på lagerrom eller på medisinrommet.

Oppsummering av det observerbare ledelsesplan:

Torills arbeidsdag er tett på beboere og medarbeidere i avdelingen hun leder. Rundt halvparten av arbeidstiden er hun engasjert i aktiviteter sammen med beboere og medarbeidere. Halvparten av disse aktiviteten igjen foregår i avdelingens åpne arealer; stue og kjøkken.

5.3 Analyse og drøfting av de observerte lederhverdagene

I institusjon A har jeg registrert flest aktiviteter under kategorien «*managing on feet*», og deretter «*samtaler*». Tilsvarende mønster finner jeg i institusjon C der det også er flest registrert aktiviteter av «*managing on feet*», og deretter «*samtaler*». Institusjon B viser et noe annet bilde med «*samtaler*» som hyppigst registrert, etterfulgt av «*kontorarbeid*».

Tabelloversikten viser strukturen på de observerte arbeidsdagene relatert til tidsbolker. Tidsbolkene følger rytmen på institusjonenes dag. Ledernes aktivitetene er knyttet i bolker rundt måltider, pleie, miljøarbeid, åpne arrangementer og avdelingsvis rapporter.

Oversikten gir grunnlag for sammenligning av tidsbruk og type aktiviteter fra andre LIP prosjekter. Innholdet i aktivitetene, og den røde tråden som gir hver enkelt episode mening, drøftes i dagsnarrativene fra hver institusjoner.

Det vil være unøyaktigheter på angivelse av tidsbruk, fordi mange aktiviteter skjer parallelt mens lederen er til og fra og utførere flere oppgaver samtidig. Det var viktig for meg at dette ikke skulle være et stoppeklokke prosjekt, men at jeg fulgte lederen uten å stoppe for mye opp for å ta notater.

Skjematisk oversikt over tre lederdager institusjon A, B og C,

Dag 1

Tidsrom	Institusjon A Ole, institusjonsleder	Institusjon B Anne, avdelingsleder	Institusjon C Torill, avdelingsleder
07- 08	07:45 Rydder stoler etter julefesten sammen med vaktmester. 07:45- 08:00 praktiske oppgaver og samtaler med kjøkkensjef og vaktmester	kl. 07:00- 07:30 Hilse på alle (nattevakter går- dagvakt kommer). Anne gir viktige beskjeder for å få dagen i gang kl. 7:30- 08:10 Anne går morgenrunde til de tre postene. Etterfulgt av telefon og PC økt, og kort møte med ass. avd. sykepleier forberedelse dagens avdelingsmøte.	07:30- 08:00 Rapport på alle pasientene på posten
08- 10	08:00- 09:00 Henger opp informasjon på tavlene i alle etasjene, praktiske oppgaver sammen med vaktmester, samtaler med beboere i omsorgsleilighetene 09:00-09:15 Faglig, og personal-administrasjon på kontoret. 09:15- 09:50 felles sang på stua i sykehjemmet, samtale med beboere på posten 09:50 gjøre klart til sykkel aktivitet i kafeen	Veksling mellom PC økter og telefonsamtaler på kontoret, og korte runder til postene med informasjon. Med åpen kontordør blir det flere korte samtaler med medarbeidere. Kl. 09:20 uformelt møte med lederkollega fra annen avdeling.	08:15- 08:20 Samtale med lege, etterfulgt av arbeid med journalverktøy på kontoret. 08:30 Medisin håndtering på medisinerommet 08:45-08:55 telefonsamtaler om praktiske oppgaver, medisinsjekk 08:55- 09:15 Samtaler med medarbeidere under praktiske oppgaver på postens stue og kjøkken. 09:15- 10:00 møte med lege, forberedelse legevisitt. Møtet avbrytes 1- 2 ganger med faglige spørsmål fra medarbeidere.

10- 12	10:00- 11:00 Hjelp beboere og besøkende til rette på sykkel i kafeen 11:00- 11:30 Samtaler med medarbeidere, ny leietaker, beboere. 11:30-12:00 Felles lunsj med medarbeidere på postens stue.	Multitasking med turnusverktøy på kontoret. kl. 10:20 Anne går runde til postene, der hun også snakker med pasientene som da spiser frokost. 10: 45- 11:30 PC økter med turnusverktøy på kontoret. Medarbeidere kommer inn for å gi informasjon og hente div. rekvisita 11: 30 Lunsj i kantine	10:00- 10:50 koordinerer avtalt møte mellom beboer og journalist 10:55 samtale med pårørende som kommer uannmeldt 11:05 deltar i aktivitet og miljøarbeid på posten stue sammen med medarbeidere.
12- 14	12:00- 13:00 Veksler mellom administrativt arbeid PC, telefon på kontoret, praktisk informasjonsarbeid og samtaler med beboere i omsorgsboligene. 13:00 samtaler med besøkende i kafeen som nå er åpen for middagsservering. 13:05 deltar i oppgaver på postens stue med middagsservering 13:10- 14:00 Veksler mellom administrativt arbeid, faglige avklaringer, praktiske oppgaver og samtaler med medarbeidere og beboere.	12:00- 13: 55 Arbeidsøkt på kontoret med personaloppfølging, timelister og nattevaktturnus. 13:55 Forberedelse til avdelingsmøte.	12:05 felles lunsj med ansatte i andre avdelinger i felles lokale. 12: 30 samtale med beboer- utenfor observasjon 12:40: møte med lege fortsetter, etterfulgt av oppdateringer på tavle og journal. Ved en anledning går lege og Torill inn på beboerrom. Utenfor observasjon
14- 16	14:00 Observasjon avsluttes	14:00 Avdelingsmøte: presenterer agenda og introduserer institusjonsleder, frivillighetskoordinator, ass. avd. sykepleier som alle tar opp sine tema. 15:28 møtet avsluttes.	14:00- 14:35 Veksler mellom miljøarbeid på posten stue i samarbeid og samtale med medarbeidere og oppdatering av, medisinkort sammen med lege på kontoret 14:35 personal - administrative oppgaver 14:50 sykepleiefaglige oppgaver på beboerrom 15:00 Rapport 15:30 Rapport avsluttes.

Skjematisk oversikt over tre lederdager institusjon A, B og C,

Dag 2

Tidsrom	Institusjon A Ole, institusjonsleder	Institusjon B Anne, avdelingsleder	Institusjon C Torill, avdelingsleder
07- 08	07:45 – 08:00 oppgavefordeling og oppdatering status beboere sykehjemsposten sammen med medarbeidere på posten	kl. 06:50- 07:08 Hilse på alle (nattevakter går- dagvakt kommer). Nattevakt ber om samtale, Anne tar imot ferielister og henter kaffe. kl. 07:08- 07:45 Avklaring med nattevakt om turnusendringer 07:45- 08:10 Anne går morgenrunde til post a. uformelt møte om rutiner og samarbeid.	07:30- 08:00 Rapport på alle pasientene på posten
08- 10	08:00- 08:05 sykepleiefaglige og administrativt arbeid på kontoret og kjøkkenet 08:05- 08: 40 Samtaler med beboere i omsorgsleilighetene, sykepleiefaglige oppgave til en beboer etter avtale med medarbeider. 09:00-09:15 Faglig, og personal-administrasjon på kontoret, med åpen dør til korridoren blir det stadige avbrudd med samtaler med besøkende. 09:15- 09:45 Veksler mellom personaladministrative oppgaver og miljøskapende samtaler på sykehjemsposten 09:45 felles sang på stua i sykehjemmet, 09:50 samtale med medarbeider som begynner nå.	08:10- 08:15 Runde til post c med oppdateringen på rutiner 08:15 – 09: 40 Veksling mellom PC økter og telefonsamtaler på kontoret, og korte samtaler med medarbeidere i døråpningen. 09:42 samtale med lærling	08:00-09:25 Torill deltar i stell på beboerrom og lager i stand frokostbrett på kjøkkenet. 09:26- 09:30 samtaler med sykepleier om fordeling av ressurser. Fortsetter med stell og frokosttilberedning. 09:50- 10:03 planlegger internundervisning sammen med kolleger.
10- 12	09:51 10:25 Visitt til alle omsorgsleiligheter som	09:55- 10:02 fortsetter med turnusarbeid, faglig	10:03- 10:55 sykepleiefaglige oppgaver

	<p>har avtale om det. 10:25- 10:45 Går på postkontoret for en beboer 10:45 – 10:52 Eposter kontoret og samtale med beboer i omsorgsleilighet 10:52 Ole gjør seg klar til å dra til begravelse rett etter andakten 10:00 deltar på andakten i kafeen sammen med beboere, besøkende og frivillige 11:30 avklarer praktiske spørsmål med medarbeidere, sammen med vaktmester henter de en beboer og kjører sammen til begravelse.</p>	<p>administrasjon på kontoret 10:03 runde til postene b og c, snakker med personale og beboere. 10: 35 -11:02 multitasking, kontorarbeid med turnus, lønn, avbrytes av samtale med medarbeidere som kommer med ulike spørsmål av faglig og organisatorisk karakter. 11:02 runde til alle postene med informasjon om demosyssel kl. 12. 15 11:15- 11: 40: økter på kontoret: ferdigstiller foredrag til lærlingekonferanse, avklarer lønn og vaktplaner, og samtaler med medarbeidere som kommer inn på kontoret med praktiske ærend. 11: 40 Lunsj i kantine</p>	<p>med medisintdeling og måltid på stua/ kjøkken. 10:55- 11:14 Samtale med ekstern lærer fra videregående skole. 11:15-11:35 deltar i aktivitet og miljøarbeid på postens stue, og i fellesgang sammen med medarbeidere. Fordeler ansatte på lunsjpause, og passer på at alle beboere blir ivaretatt gjennom lunsjpausen.</p>
12- 14	<p>Deltar i begravelse sammen med beboer og vaktmester. Utenfor observasjon.</p>	<p>12:15 går til møterom for sykkeldemo 12:16 får tlf. fra sykepleier post a om hastesak og avbryter møtet. 12:17 – 13:25 jobber med aktuell hastesak på kontoret. Telefoner til aktuell etat og interne fagmedarbeidere. Avbrytes kl. 13:00- 13: 15 av medarbeider som ber om, og får, samtale i enerom. 13: 25 tar utskrift av grunnturnus 13: 30 møter Tillitsvalgt som jobber på en annen avdeling, og drøfter grunnturnus i et uformelt møte</p>	<p>12:05 felles lunsj med ansatte i andre avdelinger i felles lokale. 12: 35- 13:30 Torill deltar i miljøarbeid på postens stue, avbrutt av korte samtaler om bytte av vakt og faglige spørsmål om medisiner. 13:30- 13:52 Sjekker epost på kontoret, jobber med vaktlister og arbeidsplaner, avbrytes av medarbeidere med spørsmål om medisiner. Roser sykepleier for prosedyre om veiing. 13:52 tar utskrift av medisinkort som skal brukes til internundervisning.</p>
14- 16	<p>Utenfor observasjon.</p>	<p>13: 55 Observasjon avsluttes.</p>	<p>14:00- 14:20 Veksler mellom miljøarbeid på postens stue og samtale med medarbeidere, 14:20 planlegger internundervisning</p>

			14: 25 kopierer materiale til undervisningen i administrasjonsetasjen 14: 30- 15: 00 Internundervisning, etterfulgt av samtale med lege og medisinsjekk 15:00- 15:15 Rapport 15:15 Journal, - og turnusarbeid på kontoret. 16:00 dagen avsluttes
--	--	--	--

Ole er også flere ganger i uka tilbake på ettermiddagstid med miljøarbeid i åpen kafe Anne har hjemmekontor, og tar med seg turnusplanlegging til hjemmekontoret som en del av sin arbeidsavtale. Torill har lengre arbeidsdager enn normen skal tilsi når det er sykdom blant medarbeidere, slik som på dag 2 i observasjonen.

Mine observasjoner omfatter bare to dager på hvert sted, og forskjeller i antall registrerte aktiviteter mellom dag 1 og 2 på institusjonene, kan forklares med den store variasjonen lederne har i sin hverdag. På institusjon B var den ene dagen satt av til et langt personalmøte, mens leder i på institusjon A var en beboers begravelse den ene dagen. På institusjon C var et sykefravær årsak til at leder måtte gå fra administrasjon til pleie. Jeg oppfatter dette som en reell beskrivelse av rammen rundt lederjobben og konteksten lederne står i.

5.3.2 Drøfting i lys av tidligere LIP prosjekter:

En oppsummering av utvalgte studier i LIP prosjektet (Olofsson, Langmo, Tveit, Askeland) har klargjort lederes tidsbruk og hovedaktiviteter. Konteksten i disse studiene er ledere som ikke er så involvert i daglig drift på avdelingen som er tilfelle i mitt prosjekt.

Generelle funn fra LIP prosjektene er at lederhverdagen består av mange ulike og korte aktiviteter. Studiene viser også at det er forskjeller i tidsbruk som både kan relateres til individuelle profileringer av lederrollen, type virksomhet og ledernivå. En gjennomgang av hvilke aktiviteter som tar mest tid, viser at *avtalte møter*, *ikke-avtalte møter* og *kontorarbeid* tar mest tid. (Askeland et al., 2015)

Når det gjelder leders kommunikasjon og samhandling viser studiene at de i all hovedsak er i relasjon til egne underordnede. Også her er det forskjell mellom ledernivå, førstelinjeledere har tette kommunikasjon med sine underordnede (Askeland et al., 2015). Langmos studie bekrefter at for avdelingsledere tar avtalte og ikke- avtalte møter, samt kontorarbeid mye tid.

Avdelingslederens ønske om tilgjengelighet ble også understreket i denne studien; alle de observerte avdelingsledere har kontor i avdelingen, og de praktiserte bevisst å ha åpen dør (Langmo, 2012).

Tveits studie viser at lederne samhandler mest med sine underordnede. Tre av fire observerte ledere brukte mestepartene av sin tid på kontoret, samtidig som alle var opptatt av å være tilstede og tilgjengelige i avdeling/ posten deler av arbeidsdagen (Tveit, 2013).

Mitt materiale bekrefter funnene fra LIP prosjektene om lederes fragmenterte hverdag med mange oppstykkede aktiviteter. Jeg ser imidlertid et annet mønster av registrerte aktiviteter enn beskrevet i LIP prosjektene. Jeg finner lite *avtalte møter* og *kontorarbeid*, mest *samtaler* og *managing on feet*. Konteksten rundt lederne i min studie kan synes annerledes, de er tettere på den daglige drift, og dette kan forklare forskjellene.

5.4. Dagsnarrativer

I dette kapittelet vil jeg analysere og drøfte nøkkelepisoder i dagsnarrativene i lys av Mintzbergs integrerte ledelsesmodell og Askelands integrerte modell for institusjonell ledelse.

De observerte lederhverdagene er forskjellige. Av respekt for ulikheter i empirien blir formen på drøfting av de enkelte episoder også forskjellig

5.4.1 institusjon A: Kaféen er husets hjerte

Ole er tydelig tilstede i kaféen, omsorgsleilighetene og sykehjemmet gjennom hele arbeidsdagen. Han ivaretar både faglige og administrative lederfunksjoner i alle deler av institusjonens kjerneoppgaver, samtidig som han deltar aktivt i pleie – og miljøarbeid sammen med sine medarbeidere. Ole kommenterer dette selv slik: «For meg er det med tilgjengelighet, og tilstedeværelse veldig viktig. At jeg er her på plassen veldig mye. Så jeg er alltid på farten. Det liker jeg. Jeg er nok ikke flink til å være den merkantile kontormannen.»

Jeg kommer rundt kl. 8. De første jeg møter er Ole og vaktmesteren som rydder stoler etter gårsdagens julefest for beboere og deres pårørende i kaféen. Jeg ble fortalt på forhånd at denne dagen er spesiell; alle puster ut etter to vel gjennomførte julearrangementer som har engasjert hele staben gjennom uker med forberedelser. Det råder en lett og avslappet stemning, og gjennom dagen stikker folk innom eller ringer og takker for festen.

Relatert til Mintzbergs integrerte ledelsesmodell kan vi plassere Oles strategi for lederutøvelsen på handlingsplanet, på bakgrunn av hans aktive medvirkning i utførelse av

institusjonens kjerneoppgaver. På denne måten er han i kontakt med brukere og medarbeidere og ikke minst faget.

De registrerte aktivitetene følger dagsrytmen på institusjonen. Under observasjonen tegnet jeg meg mentale tidskart og stedskart. De to kartene utgjorde en struktur, der tidskartet knyttet aktivitetene i bolker, og stedskartet knyttet aktivitetene til institusjonen ulike funksjoner: sykehjemsposten, leilighetene, kafeen. Når arbeidsdagen lesesetter kartene, fremstår enkeltstående episoder sammenhengende.

Ole går hver dag morgenrunde til leilighetene i bygget, og er innom de beboerne som har avtale om visitt. Korte og lange samtaler faller naturlig sammen med praktiske og sykepleiefaglige gjøremål. I korridorene på vei ned til sykehjemsposten igjen, løses et praktisk problem med en trykksalarm sammen med vaktmester. Mellom disse aktivitetene utføres oppdrag på kontoret, og Ole er som snarest innom kjøkkenet og i kaféen og hilser på de som er der.

Når han følger rutinene som er lagt i dagsrytmen på institusjonen binder han institusjonens verdier, identitet og praksis sammen. Det gjelder aktiviteter som samler mennesker, og i møte med enkeltmennesker gjennom de faste møtepunktene. Det kan være måltider, visitter hos beboere, samlinger i åpen kafe og forberedelse til disse.

På sykehjemsposten veksler Ole sømløst mellom administrative og sykepleiefaglige oppgaver på vaktrommet og i postens åpne areal. På vaktrommet ofte i samarbeid med fagutviklingssykepleier, og på i stua sammen med beboere og ansatte. Et fast ritual er fellessang rundt bordet sammen med beboerne som akkurat er ferdig med frokosten. Ole stemmer opp.

Institusjonen har en struktur, og det er faste rutiner og møtepunkter som i en annen kontekst kunne vært kategorisert som møte- eller ikke- avtalt møte. De to dagene observasjonen varte, var det ingen formell eller uformell møteaktivitet på huset. Dette kan skyldes tilfeldig valg av ukedag, da jeg blir fortalt at det avholdes regelmessige personalmøter på institusjonen med faglige tema og personalrelaterte tema. Det kan også skyldes valg av måned, da uka etter vel gjennomførte julefester er preget av avstemt ro og innhenting av overskudd. Møter er ikke en foretrukket aktivitet akkurat denne perioden. Derimot møtes alle daglig til felles lunsj i sykehjemspostens åpne areal, der også beboere er tilstede.

Ole løper trappene mellom leilighetene med forskjellig praktiske oppgaver, samtaler med medarbeidere og beboere underveis, før alle medarbeidere møtes til felles lunsj i sykehjemspostens åpne areal

Gjester, slik som meg i dette tilfelle, inviteres med i lunsjfelleskapet. Institusjonens identitet som samlende og åpen er kjennetegnende for personalgruppen som helhet.

Rett etter andakten reiser Ole, vaktmester og en beboer sammen til en begravelse. Personalet insisterer på at jeg skal være med på deres felles lunsj, og de inkluderer meg i hyggelig prat og fortellinger om huset og bydelen mens vi sitter rundt bordet.

Ole har en klar kommunikativ strategi gjennom tilstedeværelse og aktiv deltakelse i stell, samtaler og møter med beboere og brukere. Gjennom direkte involvering i faglige oppgaver og rutineoppdrag, binder han sammen kommunikasjon internt og eksternt.

På samme måte er kommunikasjon verktøyet som fremmer samhandling og godt miljø internt: «Det viktigste verktøyet i hverdagen er åpen kommunikasjon, at det skal være lett å spørre om noe, og å be om noe».

Relatert til Mintzbergs integrerte ledelsesmodell og plassering av lederutøvelsen på handlingsplanet sammenfatter Ole lederfunksjonene i Mintzberg modell. Funksjonene som kommunikator og styrer relatert til informasjonsplanet ivaretas her gjennom flat struktur og åpen kommunikasjon og samarbeid om sykepleiefaglige oppgaver. Rollen som leder og relasjonsbygger relatert til aktørplanet, ivaretas gjennom samtaler og praktisk informasjonsarbeid både internt og eksternt, mens rollen som aktivt handlende binder det hele sammen i en integrert ledelsesprofil.

Ved å være synlig i åpen kafe samtidig som han tar praktiske grep sammen med sine medarbeidere, kommuniserer han sin rolle som tydelig verdiformidler av institusjonens verdier som en åpen og inkluderende møteplass.

Klokka 12.30 åpner kaféen for middagsservering. Ole har vertsrolle i åpen kafe, han hilser på alle som er der, samtaler med kjøkkensjef, og utfører diverse praktiske og administrative oppgaver.

Samtaler og tilstedeværelse i alle aktiviteter er også nøkkel for den sømløse vekslingen Ole behersker mellom hovedprofilene i modellen om institusjonell ledelse: Dirigent, integrator, tjenesteutvikler og mellommann. Tydeligst kommer dette fram der Ole jobber tett sammen

med medarbeidere og frivillige i kafeens ulike aktiviteter, som på allsangkvelden en ettermiddag der medarbeider Petter og Ole jobber sammen.

Petter og Ole har ansvar for den praktisk gjennomføringen av allsangkvelden. Den faste pianisten er frivillig medarbeider og stiller alltid på disse arrangementene. Før klokka er 17 er i alt 26 mennesker samlet rundt småbordene. Deltakere kom fra sykehjemmet, fra leiligheter i bygget og andre utenom huset. Mens alle finner plassene sine, er Petter og Ole behjelpelige med å sette rullestoler inntil bordet for de som trenger det. En sykepleier fra avdelingen triller en sykehjemsbeboer inn.

I andre sammenhenger er strategien å være integrator og mellommann mellom frivillige, menigheten og beboere. Her velger han bevisst en mer tilbaketrukket rolle, samtidig som han bygger opp under institusjonens kirketilhørighet. De frivillige har ansvaret, Oles oppgave er å bistå med praktisk hjelp der det trengs.

Denne dagen er det andakt i kafeen i samarbeid med frivillige, organist og prest i menigheten. Både det praktiske forarbeidet og gjennomføringen ledes av frivillige, som starter sine forberedelser allerede rundt kl. 10. Ole setter seg ved siden av en beboer som trenger noe støtte og hjelp.

Rollen som tjenesteutvikler er knyttet til bruk og utvikling av institusjonens åpne tilbud, og aktiviteter som er åpne både for beboere og for folk i bydelen. Dette er arbeid som utføres til- fra på kontoret gjennom hele dagen og omfatter informasjonsarbeid og tilrettelegging for at aktivitetene kan brukes av alle.

Lokalavisen ringer Ole og ber om korrekturlesing av reportasje fra gårsdagens julefest som skal legges ut på nett. Han avbryter lunsjpausen og går til kontoret for å lese korrektur.

Kafeens uke meny er en effektiv og strategisk formidlingskanal både på huset og i bydelen. Den er komponert av kjøkkensjefen, og henges opp på sentrale oppslagstavler i alle etasjene, og ligger på Facebook. Ole komponerer en liten historie til hver uke før han henger plakaten opp, og dermed blir det en personlig vri som inviterer til samtale og deltakelse. Til kafeen kommer derfor folk både fra huset og fra bydelen ellers.

Formidling av institusjonens verdier og rollen som dirigent kommer tydeligst frem gjennom aktivitetene i kafeen. Her er det alltid gjort klart for å vise de som kommer at de er ønsket velkommen uten at det nødvendigvis er folk tilstede. Ved en bevisst plassering av bord, den åpne døra inn til kjøkkenet og åpen dør til institusjonsleder innbyr til trygghet og raushet.

Kommer man tidlig, er det lagt fram aviser. Det er en stillferdig raushet man registrerer når man kommer inn. Programmer og programposter er kjente, det skaper også trygghet.

Jeg spurte Ole om hva kafeen betyr for institusjonen: «Kafeen er husets hjerte. Og jeg vet ikke hvordan en kropp fungerer uten hjerte! Altså det å møte masse mennesker, og de er ekte glade for å se deg, og da blir du glad i forhold til dem. Det er gaven ved denne jobben altså.»

For Ole er også drift av kafeen kjernen av de verdiene han står for som leder:

«Mine menneskelige verdier, sykepleieverdier og diakonale verdier er det jeg står for og det som driver meg som leder. Det er de tre bærebjelkene for det vi driver med her. River du det ene beinet vekk, så klarer du ikke å stå på de to andre. I kafeen møtes de tre verdiene, det er helt sant. Her er fundamentet.»

Kafeen er det selvsagte valget for alle aktiviteter i institusjonen uka i gjennom. Dette inkluderer de som bor der. Også de som bor utenom, som søker til åpen kafe for å treffe hverandre og andre, være med på andakter, trim, sangkvelder, ønskekonsserter,- eller bare få et godt måltid. Ole beskriver dette nærmere:

«Kafeen gir oss de mulighetene vi har for å skape et miljø der alle møtes og skape gode relasjoner seg imellom. 4- 5 ganger i uka omgjøres kafeen til et sted for underholdning og aktivitet: allsang, ønskekonsert, andakt og sykling med film. Det er verdt de 10 minuttene det tar å rydde til hver gang. Vi er utadrettet på den måten at vi liker å nå ut og samle folk til forskjellige arrangementer. Alle våre arrangementer og alle ukemenyene jeg skriver legges ut på Facebook. Vi har fått en del følgere etterhvert, og institusjonen og alle våre tilbud i kafeen er godt kjent i bydelen.»

Aktiviteten og rammen rundt kafeen er konkret formidling av institusjonens formålsverdi som møteplass for eldre i bydelen, og formidler institusjonens diakonale identitet.

I kafeen er det middagsservering åpen for alle, der det kommer flere folk utenfra enn de som bor i huset. Det er åpne arrangementet med ulikt innhold, leder eller ansatte alltid tilstede og tilgjengelige. I åpne arrangementer som allsangkveld er han tydelig tilstede som vert og fyller samlingen med innhold og tradisjoner.

Ole får telefon fra en som ofte er der, men som nå ligger på sykehus. Han setter telefon på høyttaler, og går rundt til de som kjenner vedkommende spesielt godt mens de utveksler hilsener. Dette foregår naturlig og midt i all annen trafikk og plassering.

Sangkvelden er i gang, og følger fastlagte rammer.

Først quiz, som Ole tar på sparket i kveld. Tema er 5 hovedsteder på B i Europa. Dette fenger, han sørger for at riktige og gale svar blir kommentert. Ole gir også ordet til oppklarende runder for de som har kunnskap om emnet. Forsamlingen er kunnskapsrik og bereist, og deler velvillig anekdoter om både dette og hitt om byer på B. Vi går over til elver som knyttes til kjente byer i Europa. Samme entusiasme fra deltakere.

Så synges det fra permen. Pianisten setter seg til pianoet, Petter finner plass ved et bord midt i lokalet, og Ole på et annet bord. Første sang er alltid hyllest til bydelen, komponert av Ole. Deretter ropes det opp ønsker. Ole nevner hvem som ønsker sangen før pianisten slår an akkordene og det synges. Innimellom tar Ole med en sang som minner om oss mennesker alle kjenner: «Da tenker vi på ... han som akkurat nå ringte fra sykehuset, han er så glad i denne sangen ... eller NN som ikke er med oss lenger. Hun ville alltid at vi sang denne sangen.»

Etter 40 minutter er det pause i sangen, og klar for ny quiz. Tema nå er mer norsk politikk fra Kings Bay 1963 og utover + noe tilbake i tid. Petter reiser seg og sørger for at det er kaffe, melk og vann, juice til alle.

Quizen avsluttes og alle setter seg til en avsluttende 20- 30 minutters runde med sanger fra sangboken. Avrundingen av kvelden følger en bestemt form, og de to siste sangen er alltid «Bred dine vida vinger» og «Alltid freidig.»

«Kunngjøringer» er et fast punkt og mange tar ordet. Det informeres om ukas andre arrangementer i kaféen: Sykling i morgen formiddag, ønskekonsert i morgen kl. 17 og andakten fredag formiddag som er en del av bispevisitasprogrammet i menigheten. Neste uke har pianisten ferie, så da gjør vi noe annet. Avlysning er uaktuelt.

Kl. 18.40 er det slutt, Ole takker for i kveld, folk går til sitt, Petter rydder og Ole triller en beboer inn på sykehjemsposten.

Til julefestene inviteres kjente kulturpersonligheter innen litteratur og musikk som har tilknytning til bydelen. Og de stiller, hvert eneste år, og binder historier, egne minner, og musikk sammen på en måte som skaper nærhet mellom beboere, ansatte, og gjester utenfra. Ole sier dette om kulturtilbudet: «Det er fantastiske kunstnere som kommer til oss- helt gratis. Vi har stor glede av å samarbeide med kunstnere som har tilknytning til bydelen- og med den kulturelle spaserstokk».

Både beliggenhet til gaten, og plassering i institusjonens romlige organisering gjør dette rommet, kafeen, til husets hjerte. Glassvegger og inngang fra gaten gjør det lett å se og bli

sett. Plassering mellom heisen og inngang til sykehjemsavdelingen gjør det lett å komme inn. Kjøkkenet ligger mellom kafe og sykehjemsposten og betjener begge disse. Kafeen er en kulturfaktor som sørger for lokal forankringen til bydelen og tilhørighet til menigheten.

5.4.2 Institusjon B: Et godt sted å være

I sin rolle som avdelingsleder leder Anne både gjennom direkte og indirekte ledelse. I relasjon til Mintzbergs modell kan dette rubriseres både på informasjonsplanet og på aktørplanet.

Annes strategi for lederutøvelsen er hovedsakelig relatert til aktørplanet, ut fra vektleggingen av samtalenes betydning for kulturbygging og verdiformidling. Samtidig er hun det Mintzberg kaller en «doer» relatert til handlingsplanet - en som får ting gjort ved å være tilstede og *sørge for* at oppgaver utføres slik det er bestemt.

Jeg har valgt å følge tre gjennomgående tema fra de observerte lederhverdagene for å belyse sammenhengen mellom lederutøvelsen relatert til Mintzbergs modell, og for å belyse innholdet i hovedprofilene av ledelsesfunksjonene. Det ene tema er forberedelse, gjennomføring og oppfølging etter avdelingsmøte, det andre tema er tilstedeværelse og samtaler, og det tredje tema er arbeidet med lærlingene.

Avdelingsmøte

Første dag var satt av til et langt avdelingsmøte der flere aktører hadde sine programposter, og Anne hadde ulike roller i denne sammenheng. Under forberedelsene til møtet jobbet hun godt sammen med sin assisterende avdelingssykepleier, og de fordelte tema seg imellom.

Funksjonen som kommunikator vises i valg av tema, som både inneholder sykepleiefaglige prosedyrer, innovative løsninger, involvering av medarbeidere i holdningsarbeid og profesjonsetiske verdier i forbindelse med praksis for sykepleiestudenter.

Kl. 14. 00 samles alle ansatte på avdelingen til det månedlige avdelingsmøtet. Det blir fort fullt, og det må hentes flere stoler for å få plass til alle. Sakene er godt forberedt, Anne, assisterende avdelingssykepleier, aktivitetskoordinator og institusjonssjef har hver sine tema de presenterer. Det er et langt møte, som spenner fra ombyggingsplaner til dagens parkeringsplasser, samtykkeerklæring og filmredigering til institusjonens nyopprettet facebook, statistikk fra avdelingen og rutiner for bruk av medisinsk apparat og retningslinjer fra apotek om håndtering av en gitt type utstyr etter bruk.

Under møtet ga Anne rom for andre aktører som hadde sine saker til formidling, og støttet og roste medarbeidere for deres innsats i åpen forsamling. Hennes kommunikative grep for å bygge intern kultur vises gjennom ord og handling:

Kl. 15.30. avrunder Anne møtet med å rose avdelingen for godt arbeid og samarbeid og alt som oppnås i felleskap: «Vi kan klappe for oss selv». På vei ut tilbyr hun seg å kjøre en ansatt på trening, i og med at de ble litt seine i dag- og hun likevel har bil stående utenfor.

Degn etter fulgte hun sakene opp i direkte dialog med sine medarbeidere. To av tema var saker frivillighetskoordinator lenge har arbeidet med: Samtykkeerklæringer til nyopprettet facebook og tilbudet om aktivitetssykler. Anne minner om at dette må følges opp, samtidig som hun informerer om en annen rutinesak. Med dette grepet blir en nyetablert rutine fulgt opp, og gitt samme status som allerede etablerte rutiner. Det er en måte å gjøre ting overkommelige og lette å følge:

Også i dag går Anne de faste rundene på postene. Hun takker for engasjementet på avdelingsmøtet i går, og minner om samtykkeerklæringene. En rutineendring om taxi refusjoner må gjøres kjent for alle. Anne sørger for at dette blir dokumentert i kvitteringsboka på alle postene.

Et annet tema på avdelingsmøte var fotografering, der en medarbeider har gjort en god jobb.

På neste post gir Anne ros til en ansatt for godt arbeid med fotografering og presentasjon på institusjonens nyopprettet facebook. Personalet på posten må si det videre til vedkommende når han kommer oppå jobb.

Relatert til nivåene i Mintzbergs integrerte modell følger Anne opp funksjonene som ligger til kommunikasjon og styring relatert til informasjonsplanet gjennom forberedelse, gjennomføring og oppfølging av personalmøtet. Rollen som leder og relasjonsbygger relatert til aktørplanet, ivaretas gjennom samtaler der hun følger opp tema fra personalmøte og andre saker som er på ledelsen agenda.

Tilstedeværelse og samtaler

I Annes hverdag går samtaler og uformelle møter over i hverandre. Strukturen på informasjonsflyten fra Anne til avdelingen er bygget rundt rundene på postene. Denne rytmen binder også dagene sammen, og medarbeiderne kjenner rutinen. Det skaper trygghet i samtale. De er preget av likeverdig drøfting med eget personale der faglige spørsmål og

krav blir formidlet tydelig, ansvar fordeles og oppgaver blir gitt. Samtidig inkluderer hun alle i oppgavene og gir støtte og ros til sine medarbeidere.

Ved å følge samtalenes tema relatert til hvor de finner sted, kommer sammenhengen mellom alle episodene i en tilsynelatende fragmentert arbeidsdag til syne. Den røde tråden gjennom samtalen og episodene er Annes egenforståelse av sin rolle som bygger av intern kultur og formidler av institusjonens verdier:

«Eg kjenner at eg har et stort ansvar for å forme miljøet og kulturen her, at det skal bli sånn som det står: At vår institusjon skal bli et godt sted å vere, både for ansatte og bebuare. Og det er jo først og fremst bebuarane våre vi er her for.»

Annes strategiske ledergrep er å ta følge en tråd fra en praksissituasjon, fra et ledermøte, eller fra en etisk problemstilling og ta den opp til drøfting der det er aktuelt.

På første post setter Anne av god tid i dag, hun har et konkret tema hun ønsker å drøfte med sine ansatte før de går i gang med stell. En konkret aktivitet på posten som også involverer flere aktører på huset, skal gjennomføres mest mulig praktisk. Hvordan? Samtalen går frem og tilbake mellom Anne og medarbeiderne, til de er enige om en rutine som skrives opp på tavla.

Anne er engasjert- og tar tak i ting som må løses med en gang, og bruker anledning på postene til å gjøre dette:

På tredje post setter Anne seg ned og orienterer om et tema på ledermøte i går, og ber om at en konkret sak sjekkes ut i forhold til vedtatte rutiner. En medarbeider på posten tar ansvar for å følge dette opp umiddelbart. Medarbeiderne har en utfordring de vil ta opp: De må bytte en madrass fra en post til en annen. Dette krever en viss logistikk, og må gjennomføres i dag. Alle involveres i samtalen som dreier seg om sykepleiefaglige og praktiske spørsmål. Logistikken legges, og ansvar fordeles.

Her viser Anne at hun er en «doer», og relatert til Mintzbergs modell utøver hun også direkte ledelse gjennom handlingsplanet, ved å delta aktivt i samtalen om både rutineoppfølging, sykepleiefaglige avgjørelse og praktiske gjennomføring.

Hun opplever – og har selv- behov for tilstedeværelse gjennom hele arbeidsdagen som er preget av mange avbrytelser. Døra til kontoret er derfor alltid åpen. Dette er en kommunikativ strategi for å gi og få informasjon på samme måte som rundene til postene. Hun vil gi og få informasjon direkte der det skjer. Dette er bevisst for å tilkjenne tilgjengelighet, og de viktige spontane samtalen skjer ofte i døråpningen:

Det skal kjøpes inn kamera, en medarbeider som er spesielt god på dette blir rådspurt om hva slags kamera som skal velges? Et rom skal gjøres klart for en ny beboer som er ventet i morgen, trengs det noe spesielt? En ansatt spør om hjelp til å fylle ut en søknad om permisjon og hjelp til timeføring. Har alle fått med seg at det er fellesmøte i morgen kl. 12. 30 om aktivitetssyklusen institusjonen vil ta i bruk?

Den eksterne siden av relasjonsbygging handler om samarbeid med fylkeskommune.

Kommunikasjonen foregår på telefon og eposter:

Hun får en telefon fra opplæringsavdelingen i fylkeskommunene som minner om lærlingekonferansen hun skal delta på i neste uke. Anne skal presentere institusjonen som er godkjent lærlingebedrift. Hun henter opp sin påbegynte presentasjon, ferdigstiller den og sender den til arrangøren som avtalt.

Eksempler på Annes kobling mellom informasjonsplanet og aktørplanet er fordeling av ressurser og utarbeiding av turnus sammen med medarbeidere i ikke-avtalt møter. Hun bruker disse effektivt til å administrere arbeidet i avdelingen:

På vei mellom postene avtaler Anna pr. telefon et kort møte om ca. 1 time med en avdelingslederkollega. Kl. 11 møtes de to avdelingslederne på Annes kontor og avklarer organisering av bemanningen for helgene framover og deling av nattevaktressurser.

Hun er alltid tidlig på jobb, slik at hun får snakket med nattevaktene før de går av vakt. Som avdelingsleder for nattevaktene på hele huset, er det viktig for henne å være fysisk tilstede for dem også.

Anne har avtalt å jobbe sammen med en av nattevaktene for få neste års turnus plass. Etter rapport setter de seg ned og skriver endringer direkte inn i turnussystemet. Nattevakten henter sin turnus frem på sin mobil app. Byttevakter og sommerturnus kommer etter hvert på plass. Det tar tid, og Anne innser at de ikke blir ferdige i dag. Hun avrunder, nattevakten går hjem, og resten av turnus-planleggingen vil Anne ta på hjemmekontor seinere.

Her kombinerer Anne indirekte og direkte ledelse gjennom aktiv tilstedeværelse og samtale om struktur for utøvelse av institusjonens kjerneoppgaver. Relatert til Mintzbergs modell viser hun en sømløs vekling mellom rollen som relasjonsbygger og leder, relatert til aktørplanet.

Arbeidet med lærlinger

I arbeidet med lærlinger kombineres hovedprofilene som integrator, mellommann og tjenesteutvikler. Integrator rollen retter seg inn i avdelingen, ved å formidle holdninger og verdier til alle i avdelingen.

I stua sitter lærling ved siden av en beboer i sofaen, lærlingen med armen varsomt rundt skulderen til beboeren, i en ordløs kommunikasjon. Anne smiler og gir lærlingen anerkjennende nikk. Hun går stille ut for ikke å forstyrre. I løpet av dagen treffer Anne andre ansatte på posten. Hun viser til episoden, og ber dem huske å rose lærling for dette.

Etter først å ha formidlet den gode praksissituasjonen til medarbeiderne, og på den måten synliggjort verdien i praksis for alle, veksler Anne til rollen som tjenesteutvikler og mellommann for lærlingefaget og lærlingebedriften hun er leder for. Disse rollene har både en intern og en ekstern side.

På slutten av dagen kommer lærlingen inn, og spør om veiledning til pleieplanen hun skal levere i henhold til lærlingekontrakten. Anne minner henne på den fine episoden tidligere i dag, og forklarer hvordan teori og praksis henger sammen i måten man er overfor beboere. Videre oppmuntrer hun lærlingen til å jobbe spesielt med matte fagene, da matte er viktig å kunne for å være en god helsefagarbeider.

Den røde tråden i arbeidet med lærlinger viser et gyllent øyeblikk av hvordan visjonen «Et godt sted å være» virkeliggjøres. Det viser også hvordan Anne formidler sine egne og institusjonens verdier videre til lærlinger hun har ansvar for gjennom konkret og praktisk veiledning og aktiv informasjonsflyt. Selv kommenterer Anne episoden slik:

«ja du ser jo ofte det at du når jobbar med studentar, so blir praksis og teori atskilt. Vi jobbar med en pasient, men vi tenke ikkje teori. Og så når de sitter og jobbar med teori, så tenker de ikkje på praksisene. Og dette kan dei sette i saman.»

Funksjonen som integrator kommer tydelig fram i trådene som følger involvering av medarbeider i problemløsning. Strategien hun følger er å gå rundt på postene etter faste tidspunkter og setter se ned for lengre ikke- avtalte møter der det er aktuelt. Her kombineres en sømløs funksjon som dirigent, administrator og integrator.

Dirigent funksjonen utøves også gjennom tilgjengelighet gjennom åpen dør. I den åpne døra får Anne mulighet til spontane samtaler med ansatte som går forbi, og for ansatte til å ta kontakt med Anne på en uformell måte. Som avdelingsleder innehar hun helhetlig ansvar for

avdelingen, og dirigentrollen utøves gjennom samtaler med medarbeidere og organisering av arbeidsflyten.

Funksjonen som mellommann omfatter kommunikasjon med kommunal forvaltning og andre samarbeidspartnere utenfor huset. Dette utøves pr. telefon, som følges opp med saksbehandling gjennom formelle kanaler.

Etter lunsj er det avtalt demonstrasjon av aktivitetssyklus i auditoriet. Anne får så vidt satt seg ned, da hun får en telefon angående en presserende sak. Hun sørger for at andre på postene får med seg demonstrasjonen før hun haster opp til kontoret for å følge opp telefonhenvendelsen fra kommunens forvaltning av sykehjemsplasser. Det er en krevende sak som hun jobber med resten av dagen, og hun involverer en annen medarbeider i sakskomplekset

Anne er tjenesteutvikler med stor T som leder for lærlingebedriften. Hun kommentere selv sitt engasjement for lærlinger slik:

«Eg kan få lov til å bygge nok nytt. Og eg trur at det er da som gjer at eg er så engasjert i desse lærlingene, at eg opplever at det er mitt arbeid, det er min yrkesstolthet, dette her med at eg kan få skapa noko nytt inne på vår institusjon.»

Annes lederhverdag veksler mellom å være i åpen direkte dialog og kontakt med ansatte i egen avdeling, og oppgaver på kontoret med turnusarbeid, nettverksbygging og kontakter med eksterne aktører. Kontorarbeidet tar mye av hennes tid, men hennes viktigste arena er samtaler med sine medarbeidere. Disse samtalene er den røde tråden i Annes lederhverdag, og de følger dagens og husets rytme. Det er også i samtalene hovedprofilen av lederfunksjonene kommer fram.

5.4.3 institusjon C: Tid til gode opplevelser

Det er vanskelig å kategorisere Torills arbeidsdag i enkeltstående episoder. Å følge Torill gjennom to dager viste at kategoriene «Managing on feet» og «samtaler» er tett vevet i hverandre, og det ene kan ikke skilles fra det andre. Handlinger og samtaler utfyller hverandre tydelig lederfunksjonen som veileder og koordinator i avdelingen.

Relatert til H. Mintzberg integrerte ledelsesmodell operere Torill på handlingsplanet med aktiv deltakelse i avdelingens kjerneoppgaver. Kommunikasjon og informasjon, administrasjon og veiledning skjer åpent i miljøet mens de arbeider sammen, konkret og praktisk. Den sentrale arena er stua, samlingspunktet gjennom dagen der både beboere og ansatte tilbringer tid. sammen.

I Torills arbeidshverdag er oppgavene tett på og konsentrerte rundt arbeidet med beboere og veiling av personalet. Hovedprofilen av ledelsesfunksjonen og formidling av verdier vises gjennom de konkrete arbeidsoppgaver, og vil derfor bli analysert fortløpende i denne prestasjonen.

Det meste av arbeidsdagen tilbringer Torill i avdelingens åpne arealer, stue og korridor, sammen med beboere og sine medarbeidere. Aktivitetene glir over i hverandre, der sykepleieoppgaver, organisering av arbeidsdagen, fordeling av oppgaver og veiledning av kolleger og elever går som en uavbrutt koordinert kjede av samhandling mellom Torill og medarbeiderne på avdelingen.

Torill ser at alt går greit på kjøkkenet, hun veileder ansatte og lærling gjennom ros. Samtidig avklares medisinsordinering med en annen sykepleier mens de begge jobber ved siden av hverandre ved kjøkkenbenken. En annen avdelingssykepleier kommer inn med et spørsmål om allokering av bemanningsressurser til helgen. Samtalen starter ved kjøkkenbenken og fortsetter ut i korridoren og inn på kontoret etter hvert som Torill får gjort ferdig det hun holder på med på kjøkkenet. Når saken er løst og skrevet inn i arbeidsplanen, går Torill tilbake på kjøkkenet igjen og fortsetter der hun slapp med frokost tilberedningen. Det er et hyggelig frokostmåltid der ros er gjennomgående gjennom hele det lange måltidet. Det smitter over på alle.

Denne kjeden av handlinger innenfor er kort tidsrom viser hvor mange Torill samhandler med i løpet av noen få minutter. Det viser også bredden i oppgavene hun har som kommunikator, relasjonsbygger og leder, og hvordan funksjonene som integrator og dirigent går delvis parallelt, og delvis avløser hverandre uten opphold eller skifte av fokus.

Mye av organiseringen av den daglige driften skjer gjennom samtaler det og da, på kjøkkenet under matlaging, i stua under samtaler mens hår rulles, saft hentes, huskatten slippes inn og ut ... Samtale er spontane, de tas etter hvert som de kommer, mens Torill håndterer det praktiske arbeidet på stua. Telefonen ringer innimellom. I perioden hun er på kjøkkenet og stua er det multitasking med miljø, fag, administrasjon, veiledning av ansatte og lærling:

Det blir en stor sirkel med beboere og frivillige hjelpere i stua. Ikke alle er ferdige med frokosten. Torill veileder eleven som hjelper til under måltid. Hun går videre til trimgruppa, henter fotoapparat og tar bilder som skal legges på interne hjemmesider.

Indirekte styringsverktøy som etablerte rutiner skaper trygghet og har betydning for driften av dagene. Rutinene følges opp i intern undervisning, rapporter, og i samarbeid med lege. En

etablert rutine er å la mobilen ligge på vaktrommet gjennom vekten. En annen rutine er bruk av medisinkort i journaldokumentasjonen. Kunnskapen skal oppdateres, avvik skal systematiseres og prosedyrene skal følges av alle på huset.

Etter frokost forbereder Torill sammen med en annen avdelingsleder internundervisning som de har ansvar for seinere i dag. Tema er føring av medisinkort i journalsystem. Legen kommer inn på kontoret og samtalen fortsetter mellom disse tre. De drøfter hvordan internundervisningen skal legges opp og er enige om at de ønsker dialog.

Som avdelingsleder ivaretar hun også rollen som omfatter styring, i den forstand at etablerte styringsverktøy og faglige retningslinjer skal implementeres i driften. Relatert til Mintzbergs modell er dette en lederrolle på informasjonsplan, i Torills hverdag utøves denne rollen på handlingsplanet, i dialog med medarbeidere.

Strukturen på aktivitetene i stua følger rytmen på posten: måltider, trim, fellessang, felles aktiviteter. Mange ting går parallelt og Torill har ansvar for å få dagen til å henge sammen. Hun kommenterer dette selv slik: «En leder må holde den røde tråden i arbeidsdagen og arbeidsuka.» Er det sykefravær i avdelingen er hennes oppgave å utføre sine sykepleiefaglige oppgaver samtidig som hun har sin oppmerksomhet rettet både mot ansatte og beboere. Hun leder aktivt ved å fordele oppgaver mellom de ansatte, og direkte ved selv å gå inn i pleie- og miljøarbeid.

Torill går ut og inn av miljøet på stua med mat, medisiner og samtale. Vanligvis kommer det aktivtør tirdag og torsdag som har miljøoppgaver mellom ca. 10- 12. med avislesing og underholdning. Hun er syk i dag. Lærling har fått ansvar på kjøkkenet. Vanligvis er det en erfaren helsefagarbeider som har ansvar for lærlinger i ernæring. Hun er også syk i dag, så dette ansvaret faller på Torill.

Dette er eksempel på en av Mintzbergs beskrivelse av oppgaven som «doer» på handlingsplanet, og er en måte Torill viser omsorg og forståelse for medarbeidernes krevende arbeidssituasjon ved å dele oppgavene med dem når det røyner på.

Faglige og etiske vurderinger følges også opp i den daglige driften av avdelingen.

Denne dagen i uka er satt av til legevisitt som forberedes på Torills kontor sammen med sykehjemslegen. Første tema er en faglig og etisk diskusjon- hvordan skal man oppfatte hva pasienten opplever av ubehag- når pasienten ikke kan utrykke seg verbalt? Hver beboer følges opp på bakgrunn av Torills vurderinger og informasjonen fra journaler og tavla.

Dette er faglig samtaler, som understreker det som betyr noe for beboernes helse: Miljø, aktivitet, konteksten rundt beboeren, helhet, oversikt, og oppfølging av rutiner. Tema følges opp i rapportene som binder sammen døgnet og sørger for nødvendig informasjonsflyt mellom vaktlagene. Torill veileder medarbeidere til å finne det spesifikke ved hver beboer:

Dagen avsluttes med rapport fra 15:00- 15:30: Torill leder rapporten, og bruker tavle, gir muntlig informasjon, viser til ulike kartleggingsverktøy og praktiske løsninger. Hun oppfordrer medarbeiderne til: «kan du fortelle» løsninger- suksesshistorier, gjenfortellinger- med beboer i fokus.

Her viser Torill seg som dirigent med tydelig krav til hva rapporten skal inneholde, og tar også i bruk indirekte styringsverktøy som rutiner og etablerte prosedyrer.

Også i dag avsluttes dagen på avdelingen med rapport i vaktskiftet. Den handler mye om miljø og beboernes opplevelse av dagen. En elev fra VG 1 skal være på kveldsvakt for første gang og hun får informasjon om hva hun skal gjøre. All informasjon er muntlig og detaljert og det vises til tavlen. Alle får informasjon om den enkelte beboeres dag; ernæring, stell, trim, aktivitet, vekt (siden det er veie dag i dag for de som trenger det). Torill sørger for at også muntlig informasjon fra kvelden før hentes inn, for å sette det hele i sammenheng.

Kveldsskiftet blir også bedt om å skrive inn i bestemte prosedyreakt på særskilte tema.

Rapporten er ferdig ca. 15. 15. Medarbeiderne veksler på å være på stua under rapporten.

Tilgjengelighet skaper nærhet til beboere og til aktiviteten i avdelingen. Dørene mellom kontoret, korridoren og stua er åpne. På den måten er Torill alltid tilgjengelig, og hun kan følge med på det som skjer på stua. Interne samtaler foregår på kontor, døråpning, korridor, stue, telefon. Det dreier seg om administrative saker som turnus og vaktavklaringer, personal omsorg og veiledning, sykepleiefaglige rutiner og prosedyrer, og omsorg for beboere og pårørende.

Rollen som relasjonsbygger og leder relatert til aktørplanet i Mintzbergs modell ivaretas gjennom konkrete fragmenterte episoder på handlingsplanet. Samtidig utøves en sømløs lederfunksjon som dirigent og integrator gjennom samtaler og konkrete handlinger skulder til skulder med personalet. Alle anledninger i arbeidet på posten brukes til samtale og veiledning av elever og lærlinger, der visjonens verdier omsettes til praktisk arbeid.

Lærlingen har stekt pannekaker til lunsj og får mye skryt for det av Torill og de øvrige medarbeiderne. Etter måltidet gjør en medarbeider klar til sangstund rundt bordet. De velger sanger fra et sanghefte og mange kan flere sanger utenat. Lenger inn i stua får en beboer rullet opp sitt nyvaskede hår, og det er gode samtaler mellom sangene.

På døra inn til stua henger skiltet: «Vi tar oss tid for gode opplevelser». Dette er institusjonens 10 år gamle visjon som institusjonen har jobbet fram i felleskap. Visjonen henger synlig i stua, inngangen, personalrom. Torill forklarer at «mål og virkemidler for en god atmosfære i avdelingen er gode samtaler rundt bordet, rundt måltidene. Dette er praktisk virkeliggjøring av vår visjon.»

Det blir snart avbrutt når pårørende til en nylig avdød beboer kommer innom. De blir møtt med et varmt smil og klemmer. Pårørende deler opplevelser om den avdøde med Torill, og samtalen er preget av omsorg – og også av latter. De pårørende har med kake som Torill tar imot og setter i kjøleskapet på kjøkkenet til dessert for alle beboere i avdelingen.

I avdelingen har de en tradisjon for å minnes avdøde ved bisettelsen – og også når pårørende kommer med kake slik som nå. Det å skape minner «ta tid til å dele gode opplevelser» - er en del av miljøarbeidet på avdelingen. Visjonen skal også gjelde for beboere og pårørende.

Torill reflekterer over institusjonens visjon og omsetter den til profesjonell praksis:

«De gode opplevelsene, det er ikke alltid det trenger å være store arrangementer eller hendelser. For det er ofte det lille møtet. Og det er der jeg prøver å veilede personalet til å holde fokus på den gode dusjen, det gode hårstellet og den gode massasjen. Det lille øyeblikket. Det kan ta fem minutter, det kan ta ti minutter.»

Torills arena er aktiv deltakelse i avdelingens hverdag. I sin lederutøvelsen ivaretar hun funksjonen som integrator med formidling av institusjonenes verdier tydelig, mens også dirigent rollen definert innenfor rammene av avdelingsledelse fremtredende.

5.4.4 Oppsummering dagsnarrativer

Med utgangspunkt i Mintzbergs modell viser kartleggingen at lederne i mitt materiale har mest aktiviteter på handlingsplanet og aktørplanet, og at spekteret av lederrollene knyttet til kommunikasjon, styring, relasjonsbygger, leder og «doer» glir over i hverandre og utøves på begge nivåer.

Jeg har beskrevet innhold, struktur og arena for samtaler og aktiviteter. Innholdet i hovedtypene av institusjonell ledelse med lederfunksjonene dirigent, integrator, tjenesteyter og mellommann er integrerte i lederoppgavene og kan ikke isoleres fra hverandre.

Lederpraksisene er kontekstsavhengige, og institusjonens verdier kommer fram i praksis.

5.5 Sammenfatning intervjuer

En sammenfatning av intervjuene med de tre lederne kaster lys over deres forståelse av lederhverdag og verdier de fremmer. Intervjuene hadde form av dialoger .

Visjoner og formålsverdier.

Den diakonale dimensjonen beskrives som å være medmenneske og gi basale behov som trygget og omsorg. De opplever at dette er verdier som er i takt med tiden, og at det ikke ekskludere noen med en annen tro eller livssyn. Den diakonale dimensjonen kommer til uttrykk i måten oppgaver ble utført på. En av lederne uttrykker dette slik:

Jeg føler at vi er i den diakonale ånden hele tiden, altså dette med å være sammen, være raus med hverandre, være omsorgspersoner og ha slike positive treffpunkter.»

Det er nyanser i dette bildet, da institusjonens visjonen oppleves som tydeligere og omslutter den diakonale dimensjonen. En av lederne beskrev dette forholdet slik:

«Jeg tenker at vår visjon kommer jo utenfor den. Den er basert på kristent verdisyn på den måten som gjør jo at det er mange som ikke har det kristne verdisynet som kan jobbe her fordi at de uansett kan ha respekt for at andre kan ha det. Ja.»

For lederne i materiale henger institusjonens verdier, deres egne menneskelige verdier og deres profesjonsverdier sammen og danner deres verdigrunnlaget for å være leder.

Kjerneverdier – verdier for bruk

Lederne pekte på hvor viktig rutiner og gode kvalitetssikringssystemer er for trivsel, forutsigbarhet og trygghet i jobben. Derfor legger de vekt på å være i miljøet, og å holde den røde tråden gjennom dagen og uka. Som ledere må de sørge for at lover, regler og rutiner følges opp, samtidig som den enkelte beboere skal møtes som eget individ med sine egne behov, drømmer og livserfaringer. De fanger opp problemstillinger rundt begge disse tema og tar dette opp på morgenrunder, i rapporter og på personalmøter med personalgruppen. En av lederne kommenterte viktighetene av rutiner og fag slik:

«Jeg må ha kontroll på at ting blir gjort. På morgenrunden fanger jeg opp faglige spørsmål og etterspør tiltak. Jeg sier ifra hvis noe ikke er faglig godt nok.»

Som ledere speiler de sine profesjonsverdier over på personalgruppen, og på elever, lærlinger og studenter i praksis. Det er viktig å formidle at teori og praksis hører sammen i en kontekst.

«Jeg synes det er så kjekt å være leder. Det at jeg på den måten kan få lov å være den som setter standarden- sammen med de da- men min rolle er den at jeg får lov til å ha det ekstraansvaret på avdelingen.»

For lederne i mitt materiale er deres profesjonsverdier sammenfallende med institusjonens kjerneverdier.

Bruksverdier - gjennom kultur og struktur

Institusjonens visjon og verdiene de står for, er synlig i plakater på institusjonene. Det er et bevisst grep. I ansettelsesavtaler og på personalmøter er visjonen og verdier tema. Lederne tar opp hva begrepene i visjonene betyr i det daglige og i møter, med beboere, pårørende og hverandre. Lederne la vekt på at visjoner skal leves i det praktiske liv, at verdiformidling skjer like mye gjennom handling som gjennom ord. Lederne beskrev betydningen av å være rollemodell i verdiformidling slik:

«Samtaler er viktig, men kanskje aller mest det å være forbilledlig.»

«Verdiformidling. Det er å være synlig, tilgjengelig og virksom, og du må være et foregangsbilde.»

Lederne opplevde at de har et stort ansvar for å bygge kultur og forme miljøet. Kolleger betyr mye for hverandre, og personalet er også rollemodeller for nyansatte og for studenter og elever. En av lederne viser til egen rolle gjennom dette sitatet:

«Vi har sagt at vi bygger en kultur. Vi skal snakke med hverandre og ikke om hverandre. I hvert fall prøver jeg å leve opp til idealene som leder. Og i hvert fall gå foran med et godt eksempel.»

Lederne motiverer sine ansatte på mange måter, først og fremst ved å se og gi konkret anerkjennelse til hver enkelt. Lederne viser også til ulike grep som gir motivasjon: å gi ansatte oppgaver vokser på, pushe noen som trenger å stole mer på seg selv, eller delegere ansvar som gir medarbeideren opplevelse av å gjøre en god jobb. En av refleksjonene rundt dette ble formulert på denne måten:

«Jeg tror i hvert fall at jeg er bevisst på å delegere, å gi ansvar til de andre. Det gir trygghet, det gir kompetanseheving og det styrker mine ansatte. Det at de får ansvar har noe med trivsel å gjøre.»

Det viktigste verktøyet lederne har i å motivere, inspirere og bygge kultur, var å skape rom for åpen kommunikasjon med ansatte både gjennom samtaler i døråpningen, veiledning gjennom arbeidsdagen og på personalmøter. En åpen kommunikasjonen forutsetter respekt for hverandre og respekt for vedtatte rutiner, og ikke minst trygge relasjoner der det er takhøyde for å gi og få tilbakemeldinger, slik sitatene under er uttrykk for.

Lederrollen

En tydelig leder,

Lederne ønsket å bli oppfattet som tydelige og inkluderende ledere. De var opptatt av å bli gode til å lytte, til aktivt å se hva den enkelte trenger, hva som gjør at den enkelte trives. De jobber alle tett på personalgruppen – og har et godt inntrykk av den enkeltes styrker i forhold til beboere med ulike utfordringer. En av lederne uttrykte dette klart:

«Jeg har veldig flotte ansatte, og vet hva den enkelte har særlig styrke på.»

Som tydelige ledere opplevde de at de må ta opp vanskelige temaer som holdninger, spenninger i personalgruppen eller faglige spørsmål med enkelt medarbeidere. Når relasjonen er trygg, skapes ekte og nære samtaler der det er rom for å gi korreksjon på en måte som gjør at ansatte selv ser hva som kan gjøre annerledes. Det er viktig at denne samtalen tas med en gang. Så er man ferdige og kan gå videre, ledernes erfaring var at de sjelden fikk negative reaksjoner på dette. Lederne formulerte balansen mellom ros og korreksjon slik:

«Skal du være ekte med noen, må du faktisk av og til si noe som er ubehagelig. Ordene våre er ufarliggjøring av det farlige.»

«Vi jobber mye med å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger- det skal løfte deg.»

«Jeg er veldig klar og tydelig på at da må jeg som leder gi konstruktiv tilbakemelding på at dette er ikke helt bra. Men jeg gjør det ikke fordi at jeg skal gjøre de andre små.»

Lederne var tydelige på at konstruktive tilbakemeldinger, både på det som fungerer bra, og det som kan gjøres bedre, skal løfte og styrke den enkelte og personalgruppen som helhet, og ikke oppleves som kritikk. De la vekt på å formidle ros fra pårørende til ansatte, samtidig som de legger opp rutiner i avdelingen for god kommunikasjon til de pårørende om alt beboerne er opptatt av i sin hverdag. Det var viktig for dem å selv får tilbakemelding fra sine ansatte, og å vite at de har personalet med seg når endringer i rutiner og aktiviteter skal gjennomføres. En av lederne sa det slik:

«Jeg er nok ikke den samme lederen i dag som da jeg begynte her. Jeg har lært mer om hva som skal til for å få mine medarbeidere med meg, og ikke mot meg.»

For lederne er det viktig å dra personalet samme retning. Samtidig må de leve med at de ikke kan gjøre alle fornøyd.

En kompetent leder

Lederne uttrykker at de er stolte av personalet sitt. Deres erfaringer er også at personalet har respekt for deres faglige kompetanse. Selv legger de vekt på at det å være faglig oppdatert er viktig i jobben som ledere. Å ha fagutvikling sykepleier i staben, eller andre avdelingsledere i ledergruppen man kunne støtte seg på, ble positivt vektlagt. En av lederne ga uttrykk for dette slik:

«Ja, jeg må være faglig trygg på meg sjøl. Og hvis jeg ikke hadde vært det, så tror jeg at jeg hadde vært en dårlig leder.»

Lederen er ikke opptatt av å kunne alt best, men å kunne drøfte både faglige og etiske spørsmål med sine ansatte i en trygg og inkluderende ramme.

En tilgjengelig leder

For de tre lederne er tilgjengelighet og tilstedeværelse både en holdning og en praktisk ferdighet. Først og fremst er de tilstede for sine ansatte, men også for beboere og pårørende. Viktigheten av dette ble uttrykt slik:

«Tilgjengelighet og tilstedeværelse betyr at jeg er her. Det liker jeg. Jeg er her i dag, og vil være tilstede.»

Lederne tar de vanskelige samtaler med pårørende, samtidig som personalet øves opp til pårørendemøter og primærkontaktrollen. Lederne reflekterte over balansegangen mellom å være tilstede og tilgjengelige på den ene siden og kunsten å delegere og gi ansvar på den andre siden En av lederne uttrykte dette slik:

«Det tok tid før jeg lærte hvor viktig det var å delegere.»

De la vekt på at de alltid kunne nåes, regelen er at kontordøren er åpen (når ikke spesielle forhold krevde en lukket dør).

En allsidig leder

En felles opplevelse var å ha mange baller i luften samtidig, og at de trivdes med å være på farten, og kunne snu seg fort rundt og veksle mellom mange oppgaver.

Disse sitatene kan være oppsummerende for både trivsel og krav til denne opplevelsen av lederrollen:

«Det som er så flott med denne jobben, er at den er så allsidig. Ingen dag er lik.»

«Du får jo ikke arbeidsro, men du har trent deg opp til det på en måte. Men det krever jo at du skal være på hele tiden.»

«Jeg kjenner at jeg har et like stort ønske om å være nær beboeren som jeg ønsker å være nær kontoret og ledelse. Så lenge jeg kjenner denne gleden og denne balansen så greier jeg dette fint.»

De jobber tett sammen med sitt personalet i det daglige. For de to lederne som var mest delaktige i direkte pleie, var et viktig å arbeide på like fot med de ansatte, og ofte tok de de tyngste oppgavene. Dette var bevisst, både for å avlaste og for å kjenne på hvordan dagen er. Samtidig er alle tre lederne bevisst på å ikke inngå allianser, hverken faglig eller sosialt, med deler av personalgruppen. Dette ville ødelegge rollen som tydelig og inkluderende leder.

5.6 oppsummering intervjuer

Lederne formidler at verdier henger sammen og relateres til praksis. Institusjonens verdier formidles gjennom samtaler, tilstedeværelse og rollemodellering.

6. Konklusjon

Denne studien har søkt å besvare følgende problemstilling og forskerspørsmål:

Hvordan reflekteres en institusjons verdier gjennom praktisk lederskap?

Jeg vil søke å besvare problemstillingen ved hjelp av forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte synliggjør ledere institusjonens visjoner, mål og verdier gjennom hverdagsledelse?

2. Hva kan kjeden av alle konkrete handlinger, episoder og samtaler fortelle om praktisk lederskap?

Institusjonens visjoner

Jeg har i min studie sett at institusjonens visjoner har en sentral plass i ledernes verdiformidling. Visjonene språksetter institusjonenes formål, kjerneverdier, kjerneoppgaver, og bruksverdier i korte setninger. «Skape gode møteplasser» «Et godt sted å være» «Tid for gode opplevelser.»

Visjonene er bygget på formålene i stiftelsenes vedtekter og uttrykker institusjonens egen identitet, verdigrunnlag og særpreg.

Slik jeg forstår Busch begrepsavklaring, kan den tredimensjonale tolkningen av verdier brukes på alle nivåer, og relevant til denne oppgavens problemstilling og kontekst (Tor Busch, 2012, s. 33). Halvorsens kontekst er ideelle organisasjoner med rent «utover perspektiv», og representerer derfor noe annen type organisasjoner enn jeg har i min oppgave (Halvorsen, 2017). Jeg velger likevel å bruke hennes nivådeling da det etter min mening utfyller Buschs tredimensjonale verdibegrep.

Visjonene har en tre-dimensjonal funksjon:

Den kognitive dimensjonen ligger i visjonenes bruk av innovative og konkrete ord. Visjonene er språksatt med begreper som skaper en felles forståelse for ledere og ansatte.

I lederens samtaler med ansatte fokuseres institusjonens visjon. Kjerneoppgaver og kjerneverdier er en implisitt verdi i visjonen. Dette er visjonenes styrke, og brukes bevisst. Visjonene er konkrete og praktiske og derfor godt egnet til samtale og refleksjon.

Den emosjonelle dimensjonen uttrykkes gjennom lederens opplevde tilknytning til visjonene. Lederne identifiserer seg med visjonene og peker på to tilknytningspunkter. Den ene er opplevelsen av at visjonene er ekte og uttrykker verdiene institusjonen står for. Det andre tilknytningspunktet er opplevelsen av at visjonene er i takt med deres egne profesjonsverdier og institusjonens kjerneoppgaver. De opplever ingen konflikt mellom profesjonelle verdier og institusjonens formål. Visjonene har faglig dybde og kan realiseres i møte med beboere og ansatte.

Lederne opplever at visjonene inspirerer og motiverer dem selv og de ansatte. Visjonene skal leves i det praktiske liv, verdiformidling skjer like mye gjennom handling som gjennom ord. Lederne er opptatt av at visjonene gir dem muligheter til å skape opplevde og varige verdier for beboerne: Et godt sted å være, tid for de gode opplevelsene, omsorg, respekt og raushet som skapes på nytt hver dag sammen med personalet, studenter og elever. Lederne erfarer visjonenes motivasjonelle dimensjon som en god sirkel: Visjonene inspirerer ledere og ansatte til å ta tid til gode opplevelser og skape gode steder og møteplasser. Både ledere og ansatte opplever at de får til mye, og blir motivert av det de får til.

Kjerneverdier

Institusjonenes kjerneverdier har ikke en like fremtredende plass i ledernes verdiformidling. Kjerneverdier uttrykkes i statuttene, og formålsverdiene overgår kjerneverdiene. Kjerneverdier relateres til institusjonens kjerneoppgaver og til profesjonelle standarder. Lederne opplever at det er sammenheng mellom institusjonens kjerneverdier og kjerneoppgaver, og med deres sykepleiefaglige verdier. Lederen er bevisst på å formidle sine profesjonsverdier til sine ansatte. Det er en lederoppgave å speile sine profesjonsverdier over på personalet. Det gjøres gjennom veiledning, tilstedeværelse og aktiv oppfølging

Bruksverdier.

Visjonen bruksverdi kommer til uttrykk i måten de daglige oppgaver blir utført på. Plakater med institusjonenes visjoner er hengt opp på godt synlige plasser i institusjonene. Det er et bevisst grep for å minne ansatte, beboere og besøkende om hva institusjonen står for. I ansettelsesavtaler og på personalmøter er visjonene utgangspunkt for å snakke om formålet og verdiene institusjonen står for.

Sammenheng mellom visjoner, mål og verdier

Funnene i mitt materiale antyder at institusjonens visjoner og formål er mer sentrale i ledernes verdiformidling enn kjerneverdier. Diakoni, eller diakonal oppgave er forstått vidt og omfatter konkrete handlinger i hverdagen. Visjonene er sammenfallende med ledernes egne verdier, sykepleiefaglige verdier og diakonale verdier. Visjonene motiverer og gir ledere en mulighet til å sette sitt eget preg på institusjonen og å realisere visjonens mål gjennom sin egen lederprofilering. Institusjonens formål, kjerneoppgaver og bruksverdier veves inn i institusjonens hverdag gjennom ledernes hverdagsledelse. Funnene antyder at verdier fra de ulike sektorene som sykepleiefaglige og diakonale verdier representerer, er integrert i ledernes

forståelse av visjonen, institusjonenes formål og sine lederfunksjoner. Funnet kan således tolkes som et eksempel på integrert ledelse av hybriditet (Askeland, 2016) .

Mine funn bekrefter Halvorsens funn på forholdet mellom nivåverdier i en organisasjon (Halvorsen, 2017). Det ene er at formålsverdier oppleves som mer sentrale og viktigere enn kjerneverdier. Formålsverdier uttrykkes i visjonene og er en integrasjon av diakonale verdier, profesjonelle standarder og sykepleiefaglige verdier. Formålsverdiene er bygget inn som konkrete handingsdimensjoner i institusjonenes visjoner og realiseres gjennom ledernes praksis.

Det andre funnet bekrefter at uttrykte verdier som er godt integrert i praksis også kan oppleves som bruksverdier. Institusjonenes kjerneverdier er mindre sentrale enn formålsverdiene for praksis. En mulig forklaring kan være at kjerneverdier oppleves som integrert i institusjonens kjerneoppgaver og realiseres gjennom profesjonsstandarder. Det er ingen motsetning mellom profesjonsverdier og formålsverdier.

Det tredje er at verdier opptrer i samspill og tolkes og forstås i relasjoner og atferd. Lederne i mitt materiale opplever at de ulike verdsettene spiller sammen i stedet for at de oppleves å stå i motsetning til hverandre.

Institusjonell ledelse

Lederne i min studie kombinerer den institusjonelle lederfunksjonens to elementer i sin utøvelse av lederskap. Lederne har det formelle faglige og administrative ansvaret i sin avdeling eller institusjon samtidig som de skaper meningskontekst gjennom realisering av visjonene. Empiriske funn fra studien viser at lederne former lederrollene som dirigent, integrator, mellommann og tjenesteutvikler basert på institusjonens visjon. Konteksten er knyttet til den institusjonen de leder og er uttrykt i institusjonens visjoner. Funksjonen som institusjonell leder får sitt tydeligste uttrykk i lederens spesifikke kontekst. (Askeland 2017b).

Konteksten rundt institusjonslederen på institusjon A er øverste ledelse av en liten institusjon. Han er faglig og administrativ leder og delaktig i alle typer aktiviteter både i pleie og miljø. Leders kontekst og rolleprofileringen er spesielt synlig i bruken av «husets hjerte», kafeen. Lederen er aktivt med i alle aktiviteter i kafeen, og gestaltet visjonen «å skape gode møteplasser» I denne konteksten kombinerer han lederrollene som integrator, tjenesteutvikler og mellommann, og realiserer visjonens diakonale dimensjon. I funksjonen som leder med faglig og administrativt ansvar kombinere han rolle som dirigent og mellommann.

Konteksten rundt avdelingsleder på institusjon B er rammet inn av institusjonens formål: «Et godt sted å være» Hun har flere definerte oppgaver innenfor sykepleiefaglige og administrative lederfunksjoner. Hun er avdelingsleder med personal, - og turnusansvar for tre poster, nattevakter og leder for lærlingebedrift. Empirien viser at hun kombinerer rollene som dirigent, integrator, og mellommann friksjonsløst og tilpasset den situasjonen hun møter medarbeidere i. I arbeidet med lærlinger former hun rollen som tjenesteutvikler, og gestalter visjonens innovative aspekt.

Konteksten rundt avdelingslederen på institusjon C er en modell med kombinasjon av nærhet til pasienten i stell 3 dager i uka, og administrasjon med faglig, - personal og turnusansvar 2 dager i uka. Modellen situerer lederens funksjon som integrator og dirigent på en særlig måte ved nærhet til pasientene og «skulder til skulder» jobbing med personalet. I en utvidet kontekst er lederfunksjonen rammet inn av institusjonens visjon. Empirien viser at rollen som integrator og dirigent utfyller hverandre. Avdelingslederen former rollene etter visjonen, og modellen som situerer hennes hverdagsledelse er en ønsket konsekvens av visjonen «Tid til gode opplevelser»

Prosessuelt perspektiv på mikroprosesser i lederhverdagen

Den institusjonelle kontekst i min studie er eldreinstitusjoner der beboere bor og lever sine liv innenfor en trygg ramme Det ligger implisitt i institusjonens formål og kjerneoppgaver å skape gode hjem for de som har sin tilknytningen til institusjonene. Lederne har derfor et langtidsperspektiv på aktivitetene i sin hverdagsledelse.

Funn i min studie bekrefter funnene fra LIP prosjektene om ledes fragmenterte hverdag med mange oppstykkede aktiviteter (Carina Olofsson 2006, Harald Askeland 2012 ,i Tveit, 2013) . I min studie er aktivitetene «*samtaler*» og «*managing on feet*» hyppigst registrert.

Tabelloversikten viser strukturen på de observerte arbeidsdagene relatert til tidsbolker. Tidsintervallene følger rytmen på institusjonenes dag. Lederne aktiviteter er knyttet til bolker rundt måltider, pleie, miljøarbeid, åpne arrangementer og avdelingsvis rapporter.

Fragmenterte episoder bindes naturlig sammen i handlingskjeder

Fra empirien vil jeg trekke frem eksempler på sammenhengende kjeder av mikroprosesser.

Et funn er hvordan en leder forberedte, gjennomførte og fulgte opp et personalmøte. Sekvensen består av mange isolerte aktiviteter. Innholdsmessig er aktivitetene mikroprosesser i informasjonsflyten mellom ledere og medarbeidere, og kobles sammen i en handlingskjede som strekker seg over to dager.

Et annet empirisk funn er hvordan rammen rundt en aktivitet binder sammen flere handlinger som isolert sett ikke henger sammen. Et eksempel er et måltid der lederen gir veiledning til lærling, sykepleiefaglige oppgaver og informasjon til andre medarbeidere i en sammenhengende kjede der det fysiske arealet er rammen rundt aktivitetene. Funnet nyanserer forståelse om flyt og integrasjon av aktiviteter i handlingskjeden fremfor fragmenterte isolerte episoder. (Askeland, 2017b)

Andre empiriske funn er ledernes bevisste bruk av rytmen på dagen. De faste rundene på postene, til leiligheten, felles måltider og fastlagte miljøaktiviteter i kafe og stue er rammer rundt mikroprosessene og gir dagene puls og en naturlig flyt.

Et tredje empirisk funn er hvordan aktivitetene bygges opp gjennom hele dagen med tilbakevendende tema, som skaper ny aktivitet med et nytt innhold.

Eksempler er forberedelser til aktiviteter i kafeen, innhold i miljøet på stua og veiledning til lærling. Aktivitetene til hver oppgave omfatter samtaler, praktiske gjøremål og faglige vurderinger som involverer flere medarbeidere. Aktivitetene strekker seg over hele den observerte lederhverdagen og de ulike deler inngår i en prosessuell kjede.

Det er vanskelig å isolere de enkelte elementene i handlingskjeden, da den ene episoden griper inn i den andre. Lederne holder tak i flere saker parallelt, og tar med seg tanken, ideen, det praktiske grepet fra en situasjon til den neste.

Kontekstuel er lederne i min studie tett på den daglige driften av institusjonen. Rammen rundt den enkelte leder er institusjonens formål. Operasjonaliseringen av rammeverket er institusjonens visjon. Relatert til Mintzbergs integrerte ledelsesmodell utøver de sin ledelse på handlingsplanet og aktørplanet. Aktiviteter på nivåinndeling går over i hverandre. Like så gjelder lederfunksjonen kommunikasjon og styring, ledelse og relasjonsbygging og aktiv handlende. Funksjonene utøves sømløst uavhengig nivåplassering. Funnene antyder en vektlegging av det holistiske perspektiv på Mintzbergs integrerte modell og det dynamiske aspektet på lederrollene (Mintzberg, 2009, 2011) (Mintzberg, 1994).

Mine funn sammenlignet med andre nærstående studier:

Funn i min studie bekrefter funnene fra LIP prosjektene om lederes fragmenterte hverdag med mange oppstykkede aktiviteter i samme type institusjonelle kontekst.

Funnet bekrefter studier fra tilsvarende diakonale institusjoner i LIP prosjektet. (Askeland et al. 2015). Ulikheter i studiene tilskrives lederens ulike kontekster.

Mine funn peker på en tendens om flyt og sammenheng i den fragmenterte lederhverdagen:

Jeg har sett at fragmenterte episoder bindes naturlig sammen i handlingskjeder og ulike handlingskjeder løper parallelt. Rytmen på dagen binder handlingskjedene sammen. Separate aktiviteter flyter sammen i dagsprosess.

Jeg har sett at hverdagsledelse er kontekstuelt og utøves på aktør og handlingsplan.

Lederfunksjonene kan ikke isoleres, men forstås i et holistisk perspektiv.

Avsluttende kommenter

En visjon virker etter hensikten når den gir assosiasjoner vi kjenner oss igjen i. Institusjonenes formål og verdier uttrykkes gjennom visjonen. Jeg har tatt det konkrete bildet i hver visjon og forstørret det for å beskrive lederens realisering av visjonene gjennom hverdagsledelse

Mitt forstørrelsesglass har vært funn fra kartlegging, utdrag fra nøkkelfortelling og sammenfatning fra intervju. Målet har vært å få fram særpreget for institusjonens identitet, verdier og lederens kontekst.

Metaforene rom, sted og tid uttrykker noe fast og håndgripelig, samtidig som de gir assosiasjoner til noe vi knytter erfaringer, opplevelser, forventninger og minner til. «Rom, sted og tid» kan både sanses og måles.

Opgavens tittel «Rom, Sted og Tid» er metaforer for verdier, praksis og faglig integritet. De er hentet fra institusjonenes vedtekter og speiler hver institusjonen. Begrepene utgjør en helhetlig tenkning om diakonal praksis. Rom, sted og tid rammer inn de fysiske omgivelser, de kulturelle uttrykk og intensjonene i lederens hverdagsledelse.

Rom, sted og tid er også gjensidig avhengig av hverandre. Essensen uttrykker diakonal forståelse og profesjonell eldreomsorg.

Mulige svakheter ved studien

Jeg har fulgt tre ledere tett gjennom to dager. Utvalget er for lite til å generalisere lederhverdager utover den konkrete institusjonelle kontekst i studien.

Mine funn er ikke generaliserbare, men de kan bidra til å skape nyanser i refleksjoner over empiriske studier praksisfeltet.

Avsluttende refleksjoner:

Forholdet mellom visjoner, formålsverdier, kjerneverdier og bruksverdier åpner for nye refleksjoner og kan utforskes nærmere. Verdipraksis med utgangspunkt i visjoner kan kaste lys over samspillet mellom verdier i bruk og verdier for bruk. Empiriske studier av sammenheng mellom mikroprosesser i et lengre perspektiv enn studiens ramme på to observasjonsdager kan gi flere nyanser til forståelse av flyten i lederhverdagen.

8.Litteratur

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren* (2. utg.). Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2009). Diakonale institusjoners identitet. I E. Aadland (Red.), *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter* (s. 83-97). Oslo: Akribe.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevist ledelse i praksis. I E. Aadland, & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Angell, O. H. (2017). Velferdsorganisasjoner - legitimitet og verdier. I E. Aadland, & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Arman, R., Vie, O. E. & Åsvoll, H. (2012). Refining shadowing methods for studying managerial work. I S. Tengblad (Red.), *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* Oxford: Oxford University Press.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (2011). What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice. *Diaconia*, 2(2), 145-169.
doi:10.13109/diac.2011.2.2.145
- Askeland, H. (2012). Introduksjon til organisering og ledelse i diakonale organisasjoner. I E. Aadland (Red.), *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forlag.
- Askeland, H. (2014). Leaders should be the carriers of institutional values. An account of how leaders contribute to values-work in diaconal institutions. *Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice*, 5, 147-175.
- Askeland, H. (2015). Managerial practice in faith-based welfare organizations. *Nordic journal of religion and society*, 28, 37-58.
- Askeland, H. (2016). *Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis* VID vitenskapelige høyskole/Det teologiske Menighetsfakultet). Akademika forlag, Oslo.
- Askeland, H. (2017a). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse IH. A. Einar Aadland (Red.), *Verdibevist ledelse* Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Askeland, H. (2017b). Hvordan bidrar ledere til institusjonell ledelse? En case-studie av lederes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner. I E. Aadland, & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H. & Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I E. Aadland, & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. (2015). Jakten på ledelse i praksis. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17 (1), 3-30.
- Besharov, M. L. & Khurana, R. (2015). Leading amidst competing technical and institutional demands: Revisiting Selznick's conception of leadership *In Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies*, 53-88.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. & Dehlin, E. (2012). *Utvikling av verdibasert ledelse i kommunal og fylkeskommunal tjenesteyting*.: TØH-serien 2013:3
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J. & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). Mål, verdier og motivasjon. I *Organisasjonsteori for offentlig sektor*: Universitetsforlaget.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies* Malmø: Liber.
- Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9 (1), 90-93.

- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og profesjonsmoral. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Halvorsen, C. H. (2017). *Verdier på veggen, i veggene eller i veien? En kvalitativ studie av verdiers betydning i rekruttering og onboarding i ideelle, humanitære organisasjoner* (Masteroppgave verdibasert ledelse. Oslo: VID vitenskapelige høgskole. Diakonhjemmet Oslo.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kirkerådet, D. n. k. (2007). *Plan for diakoni i Den norske kirke*. Oslo: Kirkerådets kommunikasjonsavdeling.
- Kirkerådet, D. n. k. (2008). *Plan for diakoni aktualisert for diakonale institusjoner. Et ressursdokument*. Oslo: Kirkerådets kommunikasjonsavdeling.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langmo, B. T. S. (2012). *Ledelse i spenningsfeltet mellom idè og praksis*. (Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40: 795–805. doi:10.1177/1403494812465030
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research* 5 (4), 455-473.
- Mintzberg, H. (1994a). Managing as Blended Care. *Journal of Nursing Administration*, Volume 24, Nr 9, 29-36.
- Mintzberg, H. (1994b). Rounding out the Manager s Job. *Fall*, 36.
- Mintzberg, H. (2009). Å jobbe som leder: myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mintzberg, H. (2009, 2011). *Managing* (1. utg.). San Francisco: Berret- Koehler.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2013). *Pastoral ledelse i praksis. En empirisk undersøkelse av forholdet mellom soknepresters utøvelse av ledelse og forståelse av egne lederroller*. (Master Thesis. VID vitenskapelige høyskole
- Smirich, L. & Morgan, G. (1998). Lederskap: å forvalte mening. *Magma*, årgang 1, nr. 6, 56- 72.
- Stamsø, M. A. (2009). *Velferdsstaten i endring. Norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tveit, W. (2013). *Ledelse i praksis i en diakonal institusjon*. (Masteroppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Vie, O. E. (2009). *Shadowing managers engaged in care : discovering the emotional nature of managerial work*, Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Social Science and Technology Management, Department of Industrial Economics and Technology Management). Trondheim.
- Wærriø, G. (2005). Sykepleiefaglig ledelse – noen utfordringer. *Klinisk Sygepleje*,(03), 37-42.

9.informasjon

Jeg har hentet informasjon om verdigrunnlag, formål, tilbud og organisering av virksomhetene fra følgende åpne nettsider

Hjemmeside institusjon A

Hjemmeside institusjon B

Hjemmeside institusjon C

Vedtekter for de aktuelle institusjonene har jeg funnet på Stiftelsestilsynets nettside.

10.Vedlegg nummererte

1. Dagsnarrativ institusjon A
2. Dagsnarrativ institusjon B
3. Dagsnarrativ institusjon C
4. Informasjonsskriv om Ledelse i Praxis
5. Forespørsel om deltakelse i studien
6. Samtykkeerklæring deltakere
7. Informasjonsskriv tredjeperson
8. Samtykkeerklæring tredjeperson
9. Observasjonsskjema
10. Intervjuguide institusjon Rom
11. Intervjuguide institusjon Sted
12. Intervjuguide institusjon Tid
13. Kvittering NSD

Vedlegg 1

Dagsnarrativ institusjon A

Dagsnarrativet for institusjon A bygger på to dagers semistrukturert følgeobservasjon og deltakende observasjon fra et åpent kveldsarrangement i kaféen.

Fra gaten, gjennom et åpent inngangsparti kommer jeg til den lille korridoren som binder sammen sykehjemsposten og kaféen på den diakonal institusjonen midt i byen.

Rett fram, og litt til høyre er Oles kontor. Døra alltid åpen når han er inne. Vis a vis kontoret er heisen som benyttes av alle som bor i omsorgsboliger og utleieboliger i bygget. Står man utenfor kontoret, eller kommer ut fra sykehjemsposten, ser man oppslagstavlen der arrangementer og ukemenyen i kaféen og annen informasjon fra kjøkkenet henges opp hver uke. Til høyre for kontoret er trappen som binder etasjene og boligene sammen med sittekrok vendt ut mot byen i hver av etasjene. Den ene døra på venstre hånd fører inn til sykehjemsposten som er hjem for 10 beboere. Den andre døra til venstre fører inn til kaféen med kjøkkenet innenfor der igjen. Kaféen har også glassveranda og planfri inngang direkte fra gaten utenfor.

Gjennom disse dørene og inn i rommene med sine ulike funksjoner og aktiviteter, har jeg fått lov til å følge Ole som en skygge gjennom to dager og være med på et åpent arrangement.

Jeg kommer rundt kl. 8. De første jeg møter er Ole og vaktmesteren som rydder stoler etter gårdsdagens julefest for beboere og deres pårørende i kaféen. Jeg ble fortalt på forhånd at denne dagen er spesiell; alle puster ut etter to vel gjennomførte julearrangementer som har engasjert hele staben gjennom uker med forberedelser. Det råder en lett og avslappet stemning, og gjennom dagen stikker folk innom eller ringer og takker for festen.

Ole går hver dag morgenrunde til leilighetene i bygget, og er innom de beboerne som har avtale om visitt. Korte og lange samtaler faller naturlig sammen med praktiske og sykepleiefaglige gjøremål. I korridorene på vei ned til sykehjemsposten igjen, løses et praktisk problem med en trygghetsalarm sammen med vaktmester. Mellom disse aktivitetene utføres oppdrag på kontoret, og Ole er som snarest innom kjøkkenet og i kaféen og hilser på de som er der.

På sykehjemsposten veksler Ole sømløst mellom administrative og sykepleie faglige oppgaver på vaktrommet og i postens åpne areal. På vaktrommet ofte i samarbeid med fagutviklingssykepleier, og på i stua sammen med beboere og ansatte. Et fast ritual er

fellessang rundt bordet sammen med beboerne som akkurat er ferdig med frokosten. Ole stemmer opp.

Fra kl. 10 gjøres det klart for ukas sykkelturn i kaféen. Ole oppmuntrer beboere i bygget og på sykehjemsposten til å være med på «sykkeltur i byen» - trimsykkel foran TV skjerm som viser gatene man sykler gjennom. I dag velger de sentrumsløypa.

I kaféen setter Ole trimsykkelen i posisjon og kobler på filmen. Kl. 11 er sykkelturen i gang. Mens det sykles gjennom byens kjente gater går praten løst blant syklistene. De deler på å sykle, Ole hjelper syklistene opp og ned fra sykkelen - 10 minutter sykling på hver-, samtidig som han rydder kopper og glass på plass i skapene, og ser at alt er klart til kaféen åpner kl. 12.30. Etter en time er syklistene i mål, det ryddes, og alle går til sitt.

Ole løper trappene mellom leilighetene med forskjellig praktiske oppgaver, samtaler med medarbeidere og beboere underveis, før alle medarbeidere møtes til felles lunsj i sykehjemspostens åpne areal. Lokalavisen ringer Ole og ber om korrekturlesing av reportasje fra gårsdagens julefest som skal legges ut på nett. Han avbryter lunsjpausen og går til kontoret for å lese korrektur.

Klokka 12.30 åpner kaféen for middagsservering. Ole har vertsrolle i åpen kafe, han hilser på alle som er der, samtaler med kjøkkensjefen, og utfører diverse praktiske og administrative oppgaver.

Resten av dagen bruker Ole på kontoret og på sykehjemsposten, og utfører et oppdrag for en beboer utenfor huset. Til- fra oppgaver utføres på kontoret gjennom hele dagen.

Den påfølgende dagen følger samme mønster som foregående dag fram til kl. 11. Denne dagen er det andakt i kaféen i samarbeid med frivillige, organist og prest i menigheten. De frivillige har ansvar for gjennomføringen og starter sine praktiske forberedelser allerede rundt kl. 10. Kl. 11 er alt klart, og Ole setter seg ned ved siden av en beboer som trenger noe støtte og hjelp. Menighetens organist har med klokkespill til en av deltakerne. Etter en kort intro de to imellom får vi oppleve et nydelig musikalsk samspill mellom organist på piano og deltakeren som improviserer på klokkespill.

Rett etter andakten reiser Ole, vaktmester og en beboer sammen til en begravelse. Personalet insisterer på at jeg skal være med på deres felles lunsj, og de inkluderer meg i hyggelig prat og fortellinger om huset og bydelen.

Åpen allsangkveld på institusjon A.

Jeg ble også invitert til allsangkveld, som er et åpent arrangement. Allsangkveldene har vært arrangert en gang i uka siden 2007 og informasjon legges ut på institusjonens Facebook og på oppslag rundt om i huset. Allsang kvelden begynner i kaféen kl. kl. 17. 00. Dette er et kjent og kjært arrangementet hver onsdag på huset, og alle som vil være med vet om tid og sted.

Kl. 15. 30 var alt ryddet og gjort klart med småbord, kaffekopper, vannglass og to sett sangbøker i storskrift. Den ene var en perm med delvis egenkomponerte sanger, og den andre en sangbok utgitt av et forlag. Isvann og juice stod klart i kjøleskapet.

Medarbeider Petter gjør de siste forberedelser med twist skålene og kaffe mens kaféen fylles opp. Jeg finner et bord som raskt fylles opp av tre andre dame. Vi hilser og de forklarer meg i hvilke rekkefølge to sangbøkene brukes. Praten går lett mellom oss fire damer ved bordet.

Petter og Ole har ansvar for den praktisk gjennomføringen av allsangkvelden. Den faste pianisten er frivillig medarbeider og stiller alltid på disse arrangementene.

Før klokka er 17 er i alt 26 mennesker samlet rundt småbordene. Deltakere kom fra sykehjemmet, fra leiligheter i bygget og andre utenom huset. Mens alle finner plassene sine, er Petter og Ole behjelpelige med å sette rullestoler inntil bordet for de som trenger det. En sykepleier fra avdelingen triller en sykehjemsbeboer inn.

Ole får telefon fra en som ofte er der, men som nå ligger på sykehus. Han setter telefon på høyttaler, og går rundt til de som kjenner vedkommende spesielt godt mens de utveksler hilsener. Dette foregår naturlig og midt i all annen trafikk og plassering.

Mens Petter heller vann, juice og kaffe i koppene for de som ønsket de, fanger Ole alles oppmerksomhet ved å balanse et brett med Twist i små skåler på hodet mens han går gjennom lokalet.

Så er vi i gang, og kl. 17 presis ønsker Ole velkommen. Han hilser fra mannen som nettopp ringte, før han presenterer meg og de øvrige gjestene som kommer utenfra huset denne kvelden.

Likesom bordplasseringen og borddekkingen er gjort med omhu, følger programmet en bestemt mal- som mine borddamer vennlig geleider meg igjennom.

Først quiz, som Ole tar på sparket i kveld. Tema er 5 hovedsteder på B i Europa. Dette fenger, han sørger for at riktige og gale svar blir kommentert. Ole gir også ordet til oppklarende

runder for de som har kunnskap om emnet. Forsamlingen er kunnskapsrik og bereist, og deler velvillig anekdoter om både dette og hitt om byer på B. Vi går over til elver som knyttes til kjente byer i Europa. Samme entusiasme fra deltakere. Mange har redusert hørsel, og det er godt gjort å fange opp alle svar. Neste tema er norsk politikk, statsministere i perioden 1971-1990. Godt valgt, siden serien «Da vi styrte landet» akkurat har gått på NRK, og tidligere statsminister Oddvar Nordli gikk bort denne uka.

Så synges det fra permen. Pianisten setter seg til pianoet, Petter finner plass ved et bord midt i lokalet, og Ole på et annet bord. Første sang er alltid hyllest til bydelen, komponert av Ole. Deretter ropes det opp ønsker. Ole nevner hvem som ønsker sangen før pianisten slår an akkordene og det synges. Innimellom tar Ole med en sang som minner om oss mennesker alle kjenner: «Da tenker vi på ... han som akkurat nå ringte fra sykehuset, han er så glad i denne sangen ... eller NN som ikke er med oss lenger. Hun ville alltid at vi sang denne sangen.»

Etter 40 minutter er det pause i sangen, og klar for ny quiz. Tema nå er mer norsk politikk fra Kings Bay 1963 og utover + noe tilbake i tid. Mine borddamer er godt orienterte, og vi haler inn et par gode poeng. Petter reiser seg og sørger for at det er kaffe, melk og vann, juice til alle.

Quizen avsluttes og alle setter seg til en avsluttende 20- 30 minutters sangrunde med sanger fra sangboken. Avrundingen av kvelden følger en bestemt form, og de to siste sangen er alltid «Bred dine vida vinger» og «Alltid freidig.»

«Kunngjøringer» er et fast punkt og mange tar ordet. Det informeres om ukas andre arrangementer i kaféen: Sykling i morgen formiddag, ønskekonsert i morgen kl. 17 og andakten fredag formiddag som er en del av bispevisitasprogrammet i menigheten. Neste uke har pianisten ferie, så da gjør vi noe annet. Avlysning er uaktuelt.

Kl. 18.40 er det slutt, Ole takker for i kveld, folk går til sitt, Petter rydder og Ole triller en beboer inn på sykehjemsposten.

Vedlegg 2

Dagsnarrativ institusjon B

Dagsnarrativet for institusjon B bygger på to dagers semistrukturert følgeobservasjon.

Det første som fanger blikket når jeg kommer inn døra til institusjonen, er stiftelsens visjon og logo som dekorerer vegg over sofagruppen i inngangspartiet: «Et godt og trygt sted å være». Kl. er blitt 07, og avdelingsleder Anne har vært på jobb en stund allerede. På avdelingen blir jeg ønsket hjertelig velkommen av Anne som jeg skal få følge gjennom to arbeidsdager.

Jeg får rykende nytrukket kaffe og venter på vaktrommet mens Anne avslutter påbegynt samtale med avtroppende nattevakt. De sitter på hennes kontor som ligger vegg i vegg med vaktrommet. Annes kontor har en dør inn til vaktrommet og en til korridoren. Som regel er alltid begge dørene åpne. Vaktrommet har stort felles bord med plass til 8- 10 personer. På bordet ligger arbeidsmappene for gruppene i avdelingen i tillegg til en mappe med referater fra post, - og avdelingsmøtene og en mappe med referater fra etisk refleksjonsgruppe. PC stasjon og skriver tjener som skriveplass for nattevaktene, og her er også arkiv og inngang til låst medisinerom. Medarbeiderne som kommer på vakt hilser meg velkommen og sjekker arbeidspermen før de går til sine poster.

Samtalen med nattevakten avsluttes og kl. 07. 30 blir jeg med Anne på morgenrunden til de tre postene i hennes avdeling.

På første post setter Anne av god tid i dag, hun har et konkret tema hun ønsker å drøfte med sine ansatte før de går i gang med stell. En konkret aktivitet på posten som også involverer flere aktører på huset, skal gjennomføres mest mulig praktisk. Hvordan? Samtalen går frem og tilbake mellom Anne og medarbeiderne, til de er enige om en rutine som skrives opp på tavla.

På neste post gir Anne ros til en ansatt for godt arbeid med fotografering og presentasjon på nyopprettet facebook. Personalet på posten må si det videre til vedkommende når han kommer opp på jobb. Den korte samtalen avrundes med et spørsmål: Er kurstilbudet til

pårørende kommet fram og formidlet til de det gjelder? Personalet beroliger med at alt er under kontroll.

På tredje post setter Anne seg ned og orienterer om et tema på ledermøte i går, og ber om at en konkret sak sjekkes ut i forhold til vedtatte rutiner. En medarbeider på posten tar ansvar for å følge dette opp umiddelbart. Medarbeiderne har en utfordring de vil ta opp: De må bytte en madrass fra en post til en annen. Dette krever en viss logistikk, og må gjennomføres i dag. Alle involveres i samtalen som dreier seg om sykepleiefaglige og praktiske spørsmål. Logistikken legges, og ansvar fordeles.

På vei mellom postene løses en bemannings rokkering i dag i forbindelse med meldt fravær på en av postene. De tre postene ligger som øyer rundt korridoren der vaktrommet, Annes kontor, diverse tekniske bruksrom, og dør til et trappeløp ligger. Korridoren fungerer som ferdsselsåre mellom disse funksjonene. Arronderingen av bygget gjør at korridoren er skjermet fra postene og all aktivitet der. Anne benytter den stille sonen til å ha døra åpen mens hun jobber med administrative oppgaver. Turnusverktøyet er oppe hele dagen, og jobbes med helt til hun blir avbrutt av telefon eller at noen kommer på døra for å drøfte en sak.

Korridoren er stille, men ikke folketomt. Medarbeidere går forbi på vei til –fra postene med ulike oppgaver, og ofte stopper de i døra. Det blir flere slike korte samtaler i døra gjennom dagen, og her er et kort utvalg: Det skal kjøpes inn kamera, en medarbeider som er spesielt god på dette blir rådspurt om hva slags kamera som skal velges? Et rom skal gjøres klart for en ny beboer som er ventet i morgen, trengs det noe spesielt? En ansatt spør om hjelp til å fylle ut en søknad om permisjon og hjelp til timeføring. Har alle fått med seg at det er fellesmøte i morgen kl. 12. 30 om aktivitetssyklus institusjonen vil ta i bruk?

Rundt kl. 10.00 går Anne en ny runde på postene. Beboerne spiser frokost, og det blir klemmer og gode korte samtaler mellom Anne og beboerne. På vei mellom postene avtaler Anna pr. telefon et kort møte om ca. 1 time med en avdelingslederkollega.

I dag står det månedlig avdelingsmøte kl. 14. 00 på planen. Etter runden på postene har Anne et forberedende møte med sin assisterende avdelingsleder, som også er fagutviklingssykepleier, der de drøfter sakslisten. Den omfatter institusjons relatere tema: Referater fra pårørende møter, retningslinjer for bilder og samtykke til nyopprettet facebook. Deretter gjennomgås de faglige tema som skal tas opp: Retningslinjer, rutiner, opplæring og bruk av medisinsk utstyr og medisin håndtering. Ass. har sjekket alle sakene, og skal legge dette fram på avdelingsmøte. Det skal også drøftes felles formidling av holdninger og faglige

verdier i møte med sykepleiestudenter som kommer i praksis om noen uker. Mens de drøfter sakslisten blir de avbrutt av telefon fra apoteket. Anne overlater telefonen til ass., men hun selv ser nærmere på sin agenda til avdelingsmøte. De blir enige om fordeling av tema og avslutter møtet.

Kl. 11 møtes de to avdelingslederne på Annes kontor som avtalt og avklarer organisering av bemanningen for helgene framover og fordeling deling av nattevaktressurser. Møtet avsluttes og Anne fortsetter med administrativt arbeid. Hun får en telefon fra opplæringsavdelingen i fylkeskommunene som minner om lærlingekonferansen hun skal delta på i neste uke. Anne skal presentere institusjonen som er godkjent lærlingebedrift. Hun henter opp sin påbegynte presentasjon, ferdigstiller den og sender den til arrangøren som avtalt.

Anne tar lunsjpause i felles kantine. Rundt bordene samles ansatte fra ulike avdelinger til hyggelig og uformell prat. Etter lunsj kommer turnusverktøyet opp igjen, før hun kopierer saksliste og henter stoler til avdelingsmøtet på vaktrommet.

Kl. 14. 00 samles alle ansatte på avdelingen til det månedlige avdelingsmøtet. Det blir fort fullt, og det må hentes flere stoler for å få plass til alle. Sakene er godt forberedt, Anne, assisterende avdelingssykepleier, aktivitetskoordinator og institusjonssjef har hver sine tema de presenterer. Det er et langt møte, som spenner fra ombyggingsplaner til dagens parkeringsplasser, samtykkeerklæring og filmredigering til institusjonens nyopprettet facebook, statistikk fra avdelingen og rutiner for bruk av medisinsk apparat og retningslinjer fra apotek om håndtering av en gitt type utstyr etter bruk.

Kl. 15.30. avrunder Anne møtet med å rose avdelingen for godt arbeid og samarbeid og alt som oppnås i felleskap: «Vi kan klappe for oss selv». På vei ut tilbyr hun seg å kjøre en ansatt på trening, i og med at de ble litt seiene i dag- og hun likevel har bil stående utenfor.

Dagen etter er satt av til arbeid med nattevaktturnus for hele året. Anne har avtalt å jobbe sammen med en av nattevaktene for få neste års turnus på plass. Etter rapport setter de seg ned og skriver endringer direkte inn i turnussystemet. Nattevakten henter sin turnus frem på sin mobil app. Byttevakter og sommerturnus kommer etter hvert på plass. Det tar tid, og Anne innser at de ikke blir ferdige i dag. Hun avrunder, nattevakten går hjem, og resten av turnus-planleggingen vil Anne ta på hjemmekontor seinere.

Også i dag går Anne de faste rundene på postene. Hun takker for engasjementet på avdelingsmøtet i går, og minner om samtykkeerklæringene. En rutineendring om taxi

refusjoner må gjøres kjent for alle. Anne sørger for at dette blir dokumentert i kvitteringsboka på alle postene.

Vi blir litt forsinket til formiddagsrunden, og beboerne er ferdig med frokosten når Anne kommer. I stua sitter lærling ved siden av en beboer i sofaen, lærlingen med armen varsomt rundt skulderen til beboeren, i en ordløs kommunikasjon. Anne smiler og gir lærlingen anerkjennende nikk. Hun går stille ut for ikke å forstyrre. I løpet av dagen treffer Anne andre ansatte på posten. Hun viser til episoden, og ber dem huske å rose lærling for dette.

Tilbake på kontoret får Anne en telefonisk forespørsel fra barneskolen i nærmiljø, om å kunne dele noen ressurser i vikarpoolen til felles nytte for begge parter. Anne ser at dette kan utvikle seg til et samarbeid mellom barneskolen og institusjonen, og de avtaler å se nærmere på hva de kan få til. En sykepleier kommer inn og informerer om at alt er gjort klart til ny beboer som er ventet i løpet av ettermiddagen. Hun vil selv ta imot den nye beboeren, og har satt av tid til dette.

Etter lunsj er det avtalt demonstrasjon av aktivitetssyklus i auditoriet. Anne får så vidt satt seg ned, da hun får en telefon angående en presserende sak. Hun sørger for at andre på postene får med seg demonstrasjonen før hun haster opp til kontoret for å følge opp telefonhenvendelsen fra kommunens forvaltning av sykehjemsplasser. Det er en krevende sak som hun jobber med resten av dagen, og hun involverer en annen medarbeider i sakskomplekset.

På slutten av dagen kommer lærlingen inn, og spør om veiledning til pleieplanen hun skal levere i henhold til lærlingekontrakten. Anne minner henne på den fine episoden tidligere i dag, og forklarer hvordan teori og praksis henger sammen i måten man er overfor beboere. Videre oppmuntrer hun lærlingen til å jobbe spesielt med matte fagene, da matte er viktig å kunne for å være en god helsefagarbeider.

Det er vaktskiftet, og Anne avslutter dagen. Denne dagen ble ikke som planlagt, noe hun alltid tar med i beregningen. I morgen venter arbeidet med turnusplanen.

Vedlegg 3

Dagsnarrativ institusjon C

Dagsnarrativet for institusjon C bygger på to dagers semistrukturert følgeobservasjon.

Jeg blir tatt vennlig imot ved inngangen til avdelingen. Avdelingsleder Torill er opptatt i stell, og jeg får sitte i en sofagruppe mens jeg venter. Inngangen til avdelingen ligger i fellesarealet som binder sammen sykehjems avdelingene med nybygget der blant annet kjøkkenet ligger. Legekontoret er sentralt plassert her i fellesarealet. Her står også to trimsykler med TV til «sykkelfilm».

Alle ansatte i avdelingen kommer bort og ønsker meg velkommen. Jeg får kaffe, og får varmen igjen i kroppen etter det ufysiske været ute. Gjennom glassdøren inn til avdelingen får jeg øye på huskatten som har krøllet seg bedagelig sammen i en lun krok.

Torill er ferdig på beboerrommet og ønsker meg velkommen inn. Avdelingen er romslig, og fra beboerrom og stue er det åpen utsikt til et vann og grøntområder med både fugleliv og turstier. Et langsgående korridorløp deler avdelingen i to, med 8 beboerrom og felles stue vendt ut mot vannet, mens bruksrom (lager, toalett, kontor, medisinrom, skyllerom m/vask og tøy håndtering av beboeres klær) ligger på motsatt side og vendt inn i bygget. Korridoren avsluttes ved beboerareal for to beboere.

Avdelingens sentrale rom er felles stue med gass peis, TV krok, åpent postkjøkken med stort spisebord og utgang til terrassen. Katten har egen stol i stua, og går ut og inn gjennom terrasse døren.

Vis a vis stuen ligger kontoret som også er personalrom. Her oppbevares alle ansattes mobiltelefoner. En stor oppslagstavle dekker vindu ut mot korridoren. Den fungerer som vegg og skjerming fra utsiden, og fra innsiden som et levende dokument der relevant informasjon for å ivareta beboernes behov og livskvalitet gjennom hele døgnet, og hele uka skrives opp. Innenfor kontoret ligger medisinrommet som alltid er låst.

Torill låser seg inn på medisinrommet for å ordne multidosene. Hun tar samtidig noen telefoner angående medisiner til andre poster med avdelingsledere der og praktiske løsninger om middagsservering med kjøkkenet. Hun låser seg ut av medisinrommet og går inn på et beboerrom og deltar i stell. Jeg venter utenfor i korridoren mens beboere kommer inn til frokost på kjøkkenet.

Rundt spisebordet blir det etter hvert fullt. Torill står ved kjøkkenbenken og lager i stand frokostbrett sammen med elev fra videregående skole. Eleven får informasjon om dagens oppgaver på stua. Vaktmesteren kommer inn, og alle rundt bordet og kjøkkenbenken snakker om det forferdelige været i dag. Torill og vaktmester avklarer et praktisk spørsmål, før Torill går tilbake til eleven og veileder henne om variasjon i frokostpålegg. Hun sjekker at alle beboere på stua har det bra, og gir beskjeder til medarbeidere etter hvert som de kommer inn om hvordan de skal prioritere oppgavene de nærmeste timene.

Denne dagen i uka er satt av til legevisitt som forberedes på Torills kontor sammen med sykehjemslegen. Første tema er en faglig og etisk diskusjon- hvordan skal man oppfatte hva pasienten opplever av ubehag - når pasienten ikke kan utrykke seg verbalt? Begge sitter ved hver sin PC med journaler. Torill har også perm med medisinkort. Alt er i bruk samtidig. Kontoret har også makuleringsmaskin og skriver, begge er i bruk. Hver beboer følges opp på bakgrunn av Torills vurderinger og informasjonen fra journaler og tavla.

Møtet avbrytes når bioingeniøren kommer for å ta blodprøver av beboere. Hun får med seg de papirer hun trenger, disse sjekkes av lege og Torill. De er så vidt kommet i gang igjen, da Torill kalles ut til korridoren.

En av beboerne har en avtale med en TV- journalist om intervju. Avtalen er forberedt, og Torill tar imot journalist og fotograf til avtalt tid. Hun gir en kort informasjon til journalisten, og går inntil beboer for å forberede besøket. Journalist og fotograf venter utenfor, før de inviteres inn. Torill er med under intervjuet som varer i alt ca. 20 min.

I mens har legen fortsatt med pasientoppfølging på kontoret. Torill kommer inn og møtet fortsetter. Det blir snart avbrutt når pårørende til en nylig avdød beboer kommer innom. De pårørende blir møtt med et varmt smil og klemmer. De deler opplevelser om den avdøde med Torill, og samtalen er preget av omsorg – og også av latter. De pårørende har med kake som Torill tar imot og setter i kjøleskapet på kjøkkenet til dessert for alle beboere.

På stua gjøres det i stand til trim, og Torill deltar i forberedelsene sammen med sine medarbeidere. De snakker om hvordan TV filmen til trimsykkelen kan brukes mer. Samtalen sveiper også innom det nye lokal- TV konseptet som var her i dag, - finner vi den på nettflix, og kan det brukes mer?

De frivillige som har ansvar for trimmen en gang pr uke kommer sammen med beboere fra andre avdelinger. Det byttes på å ha trimmen på de ulike avdelingen, og i dag skal de være

her. Det blir en stor sirkel med beboere og frivillige hjelpere i stua. Ikke alle er ferdige med frokosten. Torill veileder eleven som hjelper til under måltid. Hun går videre til trimgruppa, henter fotoapparat og tar bilder som skal legges på interne hjemmesider.

Torill er tilbake til kontoret og forsetter møtet med legen. Medisin til hver pasient skrives på tavlen. Det er nøye drøftinger mellom legen og Toril på dosering, effekt, alternativer, og sammensetning av den totale medisinerings med kontraindikasjoner.

Dagen avsluttes med rapport fra 15:00- 15:30: Torill leder rapporten, og bruker tavle, gir muntlig informasjon, viser til ulike kartleggingsverktøy og praktiske løsninger. Hun oppfordrer medarbeiderne til: «kan du fortelle» løsninger- suksesshistorier, gjenfortellinger- med beboer i fokus.

Dagen etter kommer jeg 08:15. Torill skal begynne på jobb 08:30 torsdager, da det er hennes administrasjons dag- og hun er da ikke med i miljøet som en av sykepleierne. I dag må hun endre på oppsatt plan for dagen. På grunn av sykefravær går Torill inn som en av teamet, og utsetter sin administrasjonsdag til en annen dag. Vi avtaler at jeg skal være med i dag, og holde meg på stua, på kontoret, og fellesarealer. Pasientrelasjoner er utenfor observasjon- som allerede avtalt. Hun forteller at beboere synes det var koselig at jeg var med i miljøet i går og pratet med dem.

I dag er det en lærling på kjøkkenet, som får ansvar for tilbereding av maten og det praktiske ansvaret for miljøarbeidet. Det er rolig og stille på huset, (selv om Torill innrømmer at det koker i travelhet. p.g.a. sykdom hos både personell og beboere). Katten vil inn, og finner seg sin faste plass i godstolen i stua. I dag er veie dag- veiestolen er plassert i døråpningen til kontoret, slik at alle som skal veies p.g.a. medisinske årsaker får gjort det i løpet av dagen.

Torill ser at alt går greit på kjøkkenet, hun veileder ansatte og lærling gjennom ros. Samtidig avklares medisinordning med en annen sykepleier mens de begge jobber ved siden av hverandre ved kjøkkenbenken. En annen avdelingssykepleier kommer inn med et spørsmål om allokering av bemanningsressurser til helgen. Samtalen starter ved kjøkkenbenken og fortsetter ut i korridoren og inn på kontoret etter hvert som Torill får gjort ferdig det hun holder på med på kjøkkenet. Når saken er løst og skrevet inn i arbeidsplanen går Torill tilbake på kjøkkenet igjen og fortsetter der hun slapp med frokost tilbereding.

Etter frokost forbereder Torill sammen med en annen avdelingsleder internundervisning som de har ansvar seinere i dag. Tema er føring av medisinkort i journalsystem. Legen kommer

inn på kontoret og samtalen fortsetter mellom disse tre. De drøfter hvordan internundervisningen skal legges opp og er enige om at de ønsker dialog.

Torill går ut og inn av miljøet på stua med mat, medisiner og samtale. Vanligvis kommer det aktivtør tirdag og torsdag som har miljøoppgaver mellom ca. 10- 12. med avislesing og underholdning. Hun er syk i dag. Lærling har fått ansvar på kjøkkenet. Vanligvis er det en erfaren helsefagarbeider som har ansvar for lærlinger i ernæring. Hun er også syk i dag, så dette ansvaret faller på Torill.

Lærlingen har stekt pannekaker til lunsj og får mye skryt for det av Torill og de øvrige medarbeiderne. Etter måltidet gjør en medarbeider klar til sangstund rundt bordet. De velger sanger fra et sanghefte og mange kan flere sanger utenat. Lenger inn i stua får en beboer rullet opp sitt nyvaskede hår, og det er gode samtaler mellom sangene.

Torill går fra avdelingen og kopierer opp nødvendig undervisningsmateriell på vei opp til internundervisningen i administrasjonsavdelingen. To avdelingssykepleiere deler på undervisningen og gjennomgang av rutinene og skjema for medisinkort. Forberedelsene fra i dag morges følges, det blir dialog, og enighet om hvordan dette skal forstås og gjennomføres.

Også i dag avsluttes dagen på avdelingen med rapport i vaktskiftet. Den handler mye om miljø og beboernes opplevelse av dagen. En elev fra VG 1 skal være på kveldsvakt for første gang og hun får informasjon om hva hun skal gjøre. All informasjon er muntlig og detaljert og det vises til tavlen. Alle får informasjon om den enkelte beboeres dag; ernæring, stell, trim, aktivitet, vekt (siden det er veie dag i dag for de som trenger det). Torill sørger for at også muntlig informasjon fra kvelden før hentes inn, for å sette det hele i sammenheng.

Kveldsskiftet blir også bedt om å skrive inn i bestemte prosedyre ark på særskilte tema.

Rapporten er ferdig ca. 15. 15. Medarbeiderne veksler på å være på stua under rapporten.

Torill avslutter dagens arbeid med å gi medisin til en beboer på stua rett før middag.

Informasjonsskriv om Ledelse i Praksis

Til styrer/ daglig leder ved institusjon

Bakgrunn for masteroppgaven: OM LIP prosjektet 2009- 2013:

Kort orientering om forskningsprosjektet LEDERROLLEN OG LEDELSE I PRAKSIS (LIP) ved Diakonhjemmet Høgskole, avsluttet i 2014.

Min masteroppgave følger i sporene til dette prosjektet, med professor Harald Askeland som veileder, nå VID vitenskapelige høyskole. Jeg vil benytte samme metode som er beskrevet i denne informasjonen. Tematikken er også lik, med noe annen vinkling på hovedspørsmål. Dette er beskrevet i informasjonsskrivet.

Lederrollen og ledelse i praksis (LIP), som fokuserer på utforming av lederrollen og hvordan ledelse utøves og utformes i praksis. I tilknytning til prosjektet har mastergradsstudenter ved Verdidbasert ledelse (nå VID) skrevet mastergradsoppgaver i tilknytning til prosjektet.

Prosjektets datainnsamling tenkes gjennomført som feltstudier i utvalgte case. I utvalget ble det inkludert ulike typer organisasjoner samt ulike ledernivåer.

Prosjektet ble ledet av professor Harald Askeland og hadde som hovedformål å vinne innsikt i hvordan lederrollen formes, utøves og endres. Videre ble dette formålet konkretisert i tre hovedspørsmål:

Hvilke faktorer er sentrale for å forstå hvordan lederrollen utformes?

Hvordan karakteriseres lederhverdagen med hensyn til samspill og mønstre av samhandling?

Hvilken betydning har ledere for forming av organisasjonens verdier og formål?

Hensikten er ikke å vurdere hva som er god eller dårlig ledelse, men å kunne dokumentere de premisser og samhandlingsmønstre som bidrar til å forme lederrollen og hverdagens lederpraksis. Et underliggende spørsmål er videre hvordan ledere gjennom sin daglige praksis bidrar til å tematisere og faktisk prege forståelsen av formål og verdier i organisasjonen.

Studien baserte seg på tett observasjon gjennom en eller flere hele arbeidsdager med påfølgende intervju. Metoden er utviklet og gjennomprøvd både av andre forskere og prosjektleder.

Case-studiene vil ikke innebære intervjuer med brukere/klienter/pasienter og innebærer ikke å observere eller samle inn informasjon vedrørende enkeltbrukere/klienter/pasienter. Det vil imidlertid være nødvendig å kunne bevege seg rundt i virksomheten for å observere og samtale med utvalgte informanter.

I hovedsak trenger jeg å få mulighet til å drive deltakende observasjon, å følge enkeltledere og medarbeidere, samt å gjennomføre intervjuer. Det vil ut fra prosjektenes innretning, være ønskelig å kunne gjøre et utvalg av ledere og medarbeidere med forskjellig fagbakgrunn og på forskjellig nivå.

Deltakende observasjon vil innebære muligheten til, etter nærmere avtale, å være tilstede i virksomheten for å gjennomføre observasjonene. Observasjon og samtale vil måtte tilpasses enhetens drift og aktiviteter.

Prosjektet forutsetter at enkeltledere vil være villig til å bli ”skygget” gjennom en hel dag, for å kunne systematisk kartlegge karakteren i de funksjoner de utøver mht prosjektets spørsmålsstillinger.

Det vil videre være ønskelig å kunne gjennomføre oppfølgende intervjuer med nevnte ledere, samt med enkelte øvrige medarbeidere.

Forespørsel om deltakelse i studien

Masteroppgave i verdibasert ledelse VID vitenskapelige høyskole.

Forespørsel om deltakelse i studien

Hild Kristin Morvik
Morvikbrekkene 5
5124 Morvik

Bergen dd.mm.åå

Til avdelingsleder ved institusjon A / B / C

FORESPØRSEL OM OBSERVASJONSSTUDIE OG INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved mastergradstudiet i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole, og arbeider nå med masteroppgaven *Ledelse og verdier i praksis. Hvordan opplever ledere sin utøvelse av hverdagsledelse? Et semistrukturert følge- observasjon studie av tre avdelingsledere/mellomledere.*

Formålet med prosjektet er å få mer kunnskap om hverdagsledelse, gjennom å observere hvordan ledelse utøves i praksis blant avdelingsledere i helseinstitusjoner.

Den faglige rammen for studien er erfaringer og metodikk fra LIP - prosjektet «*Lederroller og ledelse i praksis*», et forskningsprogram i tilknytning til mastergradprogrammet verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole.

I dette prosjektet ble det utviklet en mal for semistrukturert følgeobservasjon som jeg vil bruke i min studie. Jeg vil i min masteroppgave følge og observere 3 ledere / mellomledere i to arbeidsdager hver, samt foreta en times dybdeintervju med hver av dem.

Styreleder / daglig leder ble orientert om prosjektet dd.mm.åå med forespørsel om deltakelse i studien.

Prosjektet ønsker å analysere sammenhengen mellom verdier, relasjoner og utøvelse av lederskap ut fra disse problemstillingene:

- I hvilken grad reflekteres verdier gjennom avdelingslederens hverdagsledelse?
- Hvordan påvirkes lederrollen og lederfunksjonen av endringer i helsevesenet?

- På hvilken måte kan kjeden av alle konkrete handlinger, episoder og samtaler i lederes og avdelingslederens hverdag, gi oss kunnskap om praktisk lederskap?

Hva innebærer deltakelse i studien?

Min henvendelse til deg er en forespørsel om du vil gi meg din tillatelse til å observere deg i din arbeidssituasjon og intervju deg.

Jeg gjør oppmerksom på at observasjon og intervju ikke søker å sette et kritisk søkelys på deg og dine arbeidsoppgaver. Forskning av denne type er verken normativ eller en utdeling av karakterer. Derimot søker den å finne deskriptive svar på hvordan ledelse utøves i praksis, og hvordan institusjonens verdier trer frem i daglig arbeid.

De to dagene med observasjon bør fortrinnsvis være to «normale» arbeidsdager, helst påfølgende. Det viktigste er at vi finner dager som rommer minst ett møte med dine medarbeidere, ettersom ledelse skjer i samspill med andre.

Jeg ber deg også avklare med de personer som blir berørt på din arbeidsplass at jeg er tilstedeværende observatør. Min rolle vil bestå i å notere, samt ha muligheten til å stille deg oppklarende spørsmål når vi er alene.

Noen uker seinere vil jeg spørre deg om en times intervju, der vi samtaler omkring den observerte lederhverdag. Du vil få tilsendt spørsmålene på forhånd. Spørsmålene vil omhandle tema som:

- Hva karakteriserer lederhverdagen?
- Hva vil du si er ditt viktigste verktøy i utøvelsen av ledelse?
- Hva ønsker du selv å realisere som leder?

Hva skjer med informasjonen om deg?

Opplysningene behandles konfidensielt, og ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i oppgaven. Det er bare meg og veileder ved VID vitenskapelige høyskole som har tilgang til informasjonen. Jeg anonymiserer alle navn.

Notater fra observasjonen oppbevares i låst skuff. Lydopptak på smarttelefon fra intervjuet vil bli slettet umiddelbart etter at jeg har skrevet det ut.

I masteroppgaven vil geografisk plassering, navn på arbeidsted, avdeling og ansatt bli anonymisert, slik at deltakere i prosjektet ikke vil kunne bli gjenkjent.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. mai 2018. Da er lydopptak fra intervju slettet, og personopplysninger på papirnotater makulert.

Frivillig deltakelse

Deltakelse er frivillig, og du kan når som helst underveis trekke samtykket tilbake, uten å måtte oppgi noen grunn for dette. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Hild Kristin Morvik, tlf. 46 50 06 77, e-post: hkmorvik@outlook.com

Jeg har vedlagt et svarskjema om deltakelse i observasjon og intervju som jeg ber deg fylle ut og returnere pr. e-post, dersom du er interessert i å delta. Jeg har også vedlagt et eget informasjonsskriv og samtykkeskjema for personer på din arbeidsplass som vil bli berørt av min tilstedeværelse de dagene jeg observerer deg.

Veileder for masteroppgaven er prof. Harald Askeland, VID vitenskapelig høyskole, tlf. 22 96 37 12

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, og er godkjent 20.november 2017.

Etter avklaring med NSD er pasientrelasjoner i utgangspunktet helt utelukket gjennom observasjonsdagen. Dersom det oppstår situasjoner der den jeg observerer kommer i kontakt med pasienter, så vil jeg trekke meg tilbake fra observasjonen.

Jeg ønsker å gjennomføre følge-observasjonene og intervjuene i løpet av desember 2017 og januar 2018.

Din deltakelse vil være til stor hjelp for meg.

Med ønske om et positivt svar,

Hild Kristin Morvik

Samtykkeerklæring deltakere

Masteroppgave i verdibasert ledelse VID vitenskapelige høyskole.

Ledelse og verdier i praksis. Hvordan opplever ledere sin utøvelse av hverdagsledelse?

Svarskjema om deltakelse i observasjons- og intervjustudie

Jeg gir mitt samtykke til å delta i observasjons- og intervjustudie tilknyttet masteroppgaven:

Ledelse og verdier i praksis. Hvordan opplever ledere sin utøvelse av hverdagsledelse?

Deltakelsen skjer under de forutsetninger som er beskrevet i informasjonsskrivet.

Sted:

Dato:

Underskrift:

Informasjonsskriv tredjepersoner

Informasjon om forskningsprosjektet

Masteroppgave i verdibasert ledelse VID vitenskapelige høyskole.

FORESPØRSEL OM OBSERVASJONSSTUDIE OG INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE

Hild Kristin Morvik

Morvikbrekkene 5

5124 Morvik

Bergen dd.mm.åå

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved mastergradstudiet i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole, og arbeider nå med masteroppgaven *Ledelse og verdier i praksis. Hvordan opplever ledere sin utøvelse av hverdagsledelse? Et semistrukturert følge- observasjon studie av tre avdelingsledere/mellomledere.*

Formålet med prosjektet er å få mer kunnskap om hverdagsledelse, gjennom å observere hvordan ledelse utøves i praksis blant avdelingsledere/ mellomledere i helseinstitusjoner.

Den faglige rammen for studien er erfaringer og metodikk fra LIP - prosjektet «*Lederroller og ledelse i praksis*», et forskningsprogram i tilknytning til mastergradprogrammet verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole.

I dette prosjektet ble det utviklet en mal for semistrukturert følgeobservasjon som jeg vil bruke i min studie. Jeg vil i min masteroppgave følge og observere 3 mellomledere i to arbeidsdager hver, samt foreta en times dybdeintervju med hver av dem.

Styreleder..... og styrerble orientert om prosjektet dd.mm.åå. Leder.....har sagt seg villig til å være med på studien.

Hva innebærer deres deltakelse i prosjektet for deg som kollega/ medarbeider /ekstern aktør?

Prosjektet er en observasjonsstudie, der jeg ber om å få følge en leder/avdelingsleder gjennom to arbeidsdager. Jeg vil i disse to dagene bruke et «følge –observasjonsskjema» som er utviklet av VID, og brukt i tilsvarende prosjekter tidligere.

En leder eller avdelingsleder vil treffe og snakke med kolleger, sin leder, andre medarbeidere og eksterne kontakter gjennom arbeidsdagen. Som en av disse, kan det hende at du vil være med på et møte lederen / avdelingslederen har gjennom observasjonsdagen.

Du som kollega inngår ikke i studien, men blir involvert som indirekte deltaker. Som indirekte deltaker i møtet/ samtalen, blir du registrert nøytralt i «følge –observasjonsskjema» som «leder», «kollega», «medarbeider» eller «ekstern aktør». Det vil ikke bli registrert hva du gjør eller sier.

Hva skjer med informasjonen om deg som kollega/ medarbeider /ekstern aktør

Det vil ikke bli registrert personopplysninger om deg. Alle opplysninger om tema eller saker som drøftes mellom deg og den aktuelle lederen vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare meg og veileder ved VID vitenskapelige høyskole som har tilgang til informasjonen.

Notater fra observasjonen oppbevares i låst skuff.

I masteroppgaven vil geografisk plassering, navn på arbeidsted, avdeling og leder bli anonymisert, slik at deltakere i prosjektet ikke vil kunne bli gjenkjent.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. mai 2018. Da vil all informasjon på papirnotater om geografisk plassering, navn på arbeidsted, avdeling og leder bli makulert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta som indirekte deltaker i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker har spørsmål til studien, ta kontakt med Hild Kristin Morvik, tlf. 46 50 06 77.

Veileder er prof. Harald Askeland, VID vitenskapelig høyskole, tlf. 22 96 37 12

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, og ble godkjent 20.11. 2017

Samtykkeerklæring tredjeperson

Masteroppgave i verdibasert ledelse VID vitenskapelige høyskole.

Ledelse og verdier i praksis. Hvordan opplever ledere sin utøvelse av hverdagsledelse?

Samtykke fra de som blir berørt av observasjons- studien

Jeg gir mitt samtykke til å delta som anonym tredjeperson av observasjons- studie tilknyttet masteroppgaven:

Ledelse og verdier i praksis. Hvordan opplever ledere sin utøvelse av hverdagsledelse?

Studien vil ikke omfatte meg. Jeg vil bli berørt av observasjonen gjennom min ordinære samhandling med aktuell leder.

Min befatning med studien skjer under de forutsetninger som er beskrevet i informasjonsskrivet.

Sted:

Dato:

Underskrift:

Intervjuguide institusjon A

Ledere og lederrollen i praksis

Bakgrunnsinformasjon

Alder

Faglig bakgrunn

Veien inn i lederposisjon...

Tema 1 Hovedtrekk i egen lederrolle

Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling eller posisjon?

Hva vil du si er ditt viktigste verktøy i utøvelsen av ledelse?

Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av lederrollen?

Ledelse og lederrolle:

Hva legger du i det å utøve ledelse?

Hvordan vil du beskrive din egen profilering av lederrollen?

Samsvar mellom ideal og realitet?

Andres forventninger:

Hvilke forventninger opplever du at dine ledere/medarbeidere har til deg som leder?

Hvordan kommuniseres slike forventninger til deg, slik du opplever det?

Hvor viktig er det for deg å forsøke å etterleve disse forventningene?

I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer du mellom disse forventningene?

Tema 2 Hva karakteriserer lederhverdagen?

Observasjonsdata - critical incidents – samtale omkring den observerte lederhverdag:

Er det mulig å karakterisere en gjennomsnittlig dag for deg som leder med hensyn til faste og uforutsette aktiviteter?

Samspill og samhandling:

Hvem samhandler du oftest med i løpet av en vanlig arbeidsdag?

-internt og eksternt

Hvem tar oftest initiativ til denne samhandlingen?

Hva handler den om (tema, saksområde osv) og hva er din funksjon eller rolle?

Hvem er de viktigste du samhandler med når det gjelder å gjøre jobben din som leder?

Forhold til medarbeidere

Hva tror du er viktige faktorer for dine medarbeideres trivsel?

Hva motiverer dine medarbeidere?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere?

Erfaringer – hva funker eller funker ikke?

Tema 3 Verdiforforming og ledelse

Hva ønsker du selv å realisere som leder?

Hvordan vil du selv formulere de(n) viktigste verdien(e) for din institusjon/ arbeidsplass?

Ta utgangspunkt i formulerte verdier – kjenne dem, kjenne seg igjen i dem?

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til disse verdiene?

Hvordan kommuniseres disse verdiene – uttalt og uuttalt – ved institusjonen?

I hvilken grad betyr de noe i det daglige arbeidet – styring og mobilisering?

I hvilken grad blir verdiene synliggjort) Eksempel

Hva gjør du selv for å synliggjøre og/eller implementere disse verdiene?

Tema 4 ulikt for hver av institusjonene:

Institusjon A: «Hjemmet» som møteplass i bydelen

Dette tema er særlig knyttet til arrangementer og aktiviteter som er åpne for både beboere og andre i bydelen. Kan du knytte noen refleksjoner til stikkordene:

- Kultur
- Kafe
- Nærmiljø
- Aktivitet
- Annet?

Hva er din rolle i disse aktivitetene, og hvilken verdi legger du i denne delen av virksomheten på «hjemmet»

HA november 2012 / HKM januar 2018

Intervjuguide institusjon B

Ledere og lederrollen i praksis

Bakgrunnsinformasjon

Alder

Faglig bakgrunn

Veien inn i lederposisjon...

Tema 1 Hovedtrekk i egen lederrolle

Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling eller posisjon?

Hva vil du si er ditt viktigste verktøy i utøvelsen av ledelse?

Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av lederrollen?

Ledelse og lederrolle:

Hva legger du i det å utøve ledelse?

Hvordan vil du beskrive din egen profilering av lederrollen?

Samsvar mellom ideal og realitet?

Andres forventninger:

Hvilke forventninger opplever du at dine ledere/medarbeidere har til deg som leder?

Hvordan kommuniseres slike forventninger til deg, slik du opplever det?

Hvor viktig er det for deg å forsøke å etterleve disse forventningene?

I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer du mellom disse forventningene?

Tema 2 Hva karakteriserer lederhverdagen?

Observasjonsdata - critical incidents – samtale omkring den observerte lederhverdag:

Er det mulig å karakterisere en gjennomsnittlig dag for deg som leder med hensyn til faste og uforutsette aktiviteter?

Samspill og samhandling:

Hvem samhandler du oftest med i løpet av en vanlig arbeidsdag?

-internt og eksternt

Hvem tar oftest initiativ til denne samhandlingen?

Hva handler den om (tema, saksområde osv) og hva er din funksjon eller rolle?

Hvem er de viktigste du samhandler med når det gjelder å gjøre jobben din som leder?

Forhold til medarbeidere

Hva tror du er viktige faktorer for dine medarbeideres trivsel?

Hva motiverer dine medarbeidere?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere?

Erfaringer – hva funker eller funker ikke?

Tema 3 Verdiforming og ledelse

Hva ønsker du selv å realisere som leder?

Hvordan vil du selv formulere de(n) viktigste verdien(e) for din institusjon/ arbeidsplass?

Ta utgangspunkt i formulerte verdier – kjenne dem, kjenne seg igjen i dem?

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til disse verdiene?

Hvordan kommuniseres disse verdiene – uttalt og uuttalt – ved institusjonen?

I hvilken grad betyr de noe i det daglige arbeidet – styring og mobilisering?

I hvilken grad blir verdiene synliggjort) Eksempel

Hva gjør du selv for å synliggjøre og/eller implementere disse verdiene?

Tema 4 ulikt for hver av institusjonene:

Institusjon B : Din oppgave som leder for lærlinger, studenter i praksis, sammen med øvrig personalansvar

Dette tema er særlig knyttet til institusjonen som lærlingebedrift, og ditt ansvar som veileder for lærlingene. (Gjelder for så vidt også praksisstudenter fra alle typer tiltak og utdanninger).

Kan du knytte noen refleksjoner til disse observasjonene:

- Hvorfor er verdier og holdninger så grunnleggende i din veiledning?
- Hvilke verdier er det du vil formidle? (Av profesjonsverdier- etiske verdier – samfunnsverdier)
- Kan du nevne eksempler på hvordan du gjør dette i praksis?

HA november 2012 / HKM januar 2018

Intervjuguide institusjon C

Ledere og lederrollen i praksis

Bakgrunnsinformasjon

Alder

Faglig bakgrunn

Veien inn i lederposisjon...

Tema 1 Hovedtrekk i egen lederrolle

Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling eller posisjon?

Hva vil du si er ditt viktigste verktøy i utøvelsen av ledelse?

Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av lederrollen?

Ledelse og lederrolle:

Hva legger du i det å utøve ledelse?

Hvordan vil du beskrive din egen profilering av lederrollen?

Samsvar mellom ideal og realitet?

Andres forventninger:

Hvilke forventninger opplever du at dine ledere/medarbeidere har til deg som leder?

Hvordan kommuniseres slike forventninger til deg, slik du opplever det?

Hvor viktig er det for deg å forsøke å etterleve disse forventningene?

I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer du mellom disse forventningene?

Tema 2 Hva karakteriserer lederhverdagen?

Observasjonsdata - critical incidents – samtale omkring den observerte lederhverdag:

Er det mulig å karakterisere en gjennomsnittlig dag for deg som leder med hensyn til faste og uforutsette aktiviteter?

Samspill og samhandling:

Hvem samhandler du oftest med i løpet av en vanlig arbeidsdag?

-internt og eksternt

Hvem tar oftest initiativ til denne samhandlingen?

Hva handler den om (tema, saksområde osv) og hva er din funksjon eller rolle?

Hvem er de viktigste du samhandler med når det gjelder å gjøre jobben din som leder?

Forhold til medarbeidere

Hva tror du er viktige faktorer for dine medarbeideres trivsel?

Hva motiverer dine medarbeidere?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere?

Erfaringer – hva funker eller funker ikke?

Tema 3 Verdiforming og ledelse

Hva ønsker du selv å realisere som leder?

Hvordan vil du selv formulere de(n) viktigste verdien(e) for din institusjon/ arbeidsplass?

Ta utgangspunkt i formulerte verdier – kjenne dem, kjenne seg igjen i dem?

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til disse verdiene?

Hvordan kommuniseres disse verdiene – uttalt og uuttalt – ved institusjonen?

I hvilken grad betyr de noe i det daglige arbeidet – styring og mobilisering?

I hvilken grad blir verdiene synliggjort) Eksempel

Hva gjør du selv for å synliggjøre og/eller implementere disse verdiene?

Tema 4 ulikt for hver av institusjonene:

Institusjon C: Din oppgave som både leder og aktivt med i daglig arbeid på avdelingen

Hvordan opplever du vekslingen mellom å være delaktig i daglig drift på avdelingen, og samtidig å være leder?

Opplever du noen rollekonflikt her?

«Ta tid til gode opplevelser» - eksempler på prioriteringen i praksis?

HA november 2012 / HKM januar 2018

Harald Askeland
PB 184 Vinderen
0319 OSLO

Vår dato: 20.11.2017

Vår ref: 56289 / 3 / TAL

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 30.09.2017 for prosjektet:

<i>56289</i>	<i>Hvordan opplever avdelingsledere sin utøvelse av ledelse? Et semi strukturert følge –observasjon studie av tre avdelingsledere</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>VID vitenskapelig høgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Harald Askeland</i>
<i>Student</i>	<i>Hild Kristin Morvik</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 02.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Trine Anikken Larsen

Kontaktperson: Trine Anikken Larsen tlf: 55 58 83 97 / Trine.Larsen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Hild Kristin Morvik, hkmorvik@outlook.com



AVKLARING OM OBSERVASJON

Vi viser til e-post datert 15.11.17, hvor studenten oppgir at pasientrelasjoner i utgangspunktet er helt utelukket gjennom observasjonsdagen. I telefonsamtale 16.11.17, bekrefter studenten at dersom det oppstår situasjoner der lederen kommer i kontakt med pasienter, så vil studenten trekke seg tilbake fra observasjonen. Ansatte i samspill med leder vil bli observert, men disse vil få eget informasjonsskriv.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet til lederne er godt utformet. Det er også ettersendt informasjonsskriv til ansatte som observeres i samspill med leder i e-post datert 16.11.17. Informasjonsskrivet er godt utformet og vi har ingen ytterligere merknader til dette.

DATASIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger VID vitenskapelig høgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc /mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTSLUTT

Forventet prosjektslutt er 02.05.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger etter prosjektslutt anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak