

Hundre baller i lufta...

En studie av hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver lederskap i døgneheter ved et sykehus

Marianne Jønsberg

L 41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole

2. mai 2013

Antall ord: 20 947

Veileder: Leif M. Stapnes

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er utøvelse av lederskap for ledere i helsesektoren som har personalansvar for et stort antall medarbeidere. Formålet er å finne ut hvordan disse arbeider for å nå over alle arbeidsoppgavene. Problemstilling er:

Hvordan utøver ledere med stort kontrollspenn lederskap i døgnenheter i et sykehus?

Studien er en kvalitativ undersøkelse. Data er innhentet gjennom intervju av 6 førstelinjeledere ved et sykehus. Disse arbeider i døgnposter, og har personalansvar for mange medarbeidere. Funnene i studien, sammen med aktuelle teoretiske perspektiver belyser, utøvelse av lederskap.

Colbjørnsens (2004) lederskapsmodell er valgt som teoretisk rammen for studien. Ledere utøver administrativt, relasjonelt og kulturelt lederskap. Hvert av disse begrepene danner grunnlag for presentasjon og diskusjon av resultater. Andre aktuelle teorier knyttes inn som et supplement til Colbjørnsens modell.

Sentrale funn i denne studien viser at lederne utøver administrativt lederskap ved utstrakt bruk av delegering. De knytter til seg nære medarbeidere i såkalte støttfunksjoner. Tilgjengelighet er viktig i utøvelse av relasjonelt lederskap. Lederne søker blant annet å være tilstede på rapporter og i posten så mye som mulig. De har plassert sitt kontor sentralt og sitter gjerne med døra åpen. Arbeid med å skape og opprettholde en felles virkelighetsoppfatning i posten fremheves som en måte å utøve kulturelt lederskap på. Funnene viser at administrativt, relasjonelt og kulturelt lederskap henger sammen og må sees på som en helhet. Dette er i tråd med Colbjørnsens modell.

I konklusjonen er det utarbeidet 8 praktiske råd for ledere med stort kontrollspenn.

Førord

I en fra før hektisk lederhverdag har arbeidet med masteroppgaven ikke akkurat gitt færre ”baller i lufta”. Arbeidet har likevel vært energigivende fordi temaet engasjerer meg. Ved å studere ledelse har jeg fått inspirasjon og nye perspektiver på eget lederskap.

Takk til Arild Aasen, min tidligere leder, som i en medarbeidersamtale oppfordret meg til å ta en mastergrad i ledelse på deltid. Du hadde troen på meg. Tusen takk!

Takk til alle mine informanter for at dere var villige til å sette av tid og dele deres erfaringer fra lederhverdagen. Det var hyggelig å møte dere. Jeg er imponert over deres engasjement og hvordan dere utøver lederskapet.

Takk til ledere ved sykehuset for at jeg fikk tillatelse til å gjennomføre studiet.

Takk til veileder, studieleder/høgskolelektor Leif M. Stapnes, for inspirerende forelesninger gjennom årene og at du legger opp til diskusjoner. Takk for all kunnskap du har formidlet gjennom gode og konstruktive tilbakemeldinger. Takk også for ditt engasjement og at du tar deg tid til å være så grundig.

Takk til gruppeveileder, professor Olav-Helge Angell, for presise tilbakemeldinger og refleksjoner.

Takk til mine tre flotte sønner, Ståle, Frode og Eivind, som har bidratt med både husarbeid og matlaging slik at jeg har fått tid til å skrive.

Sist men ikke minst en stor takk til min kjære Dag, for stor tålmodighet, utholdenhet og oppmuntring gjennom årene med studier. Takk for alt du har bidratt med, ikke minst som korrekturleser. Nå er det endelig vår og fjellet venter...

Tønsberg, 1. mai 2013

Marianne Jønsberg

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Oppgavens oppbygging	6
2 Problemstilling	8
3 Teori	9
3.1 Hva er ledelse?	9
3.2 Refleksjon omkring begrepet kontrollspenn	10
3.3 Tidligere forskning	11
3.3.1 Norske studier.....	12
3.3.2 Internasjonal forskning	13
3.4 Colbjørnsens modell for lederskap.....	14
3.5 Administrativt lederskap.....	16
3.5.1 Mål og resultater.....	16
3.5.2 Delegering	18
3.5.3 IKT- systemer.....	19
3.6 Relasjonelt lederskap	20
3.6.1 Samhandlingsprosess.....	20
3.6.2 Handlings- og refleksjonskompetanse.....	22
3.6.3 Empowerment	23
3.6.4 Situasjonsbestemt ledelse	24
3.7 Kulturelt lederskap	25
3.7.1 Hva er kultur?.....	25
3.7.2 Ledere som kulturelle arkitekter.....	26
3.7.3 Ledere som kulturelle objekt	28
3.8 Oppsummering av teori	29
4 Metode.....	30
4.1 Valg av metode	30
4.2 Valg av informanter.....	31
4.3 Det kvalitative forskningsintervju.....	31
4.3.1 Intervjuguiden	31
4.3.2 Gjennomføring av intervjuer	32
4.4 Metode i analysearbeidet	32
4.4.1 Helhetsinntrykk	33

4.4.2 Meningsbærende enheter og kondensering	33
4.4.3 Sammenfatning – beskrivelser av begreper og resultater	34
4.5 Metoderefleksjon	35
4.5.1 Forforståelse	35
4.5.2 Reliabilitet og validitet	35
4.5.3 Etske betraktninger.....	36
4.6 Oppsummering	36
5 Resultater – presentasjon og drøfting	38
5.1 ”Koordinator er litt min forlengede arm”	38
5.1.1 Bruk av delegering	39
5.1.2 Oppfølging av sykemeldte.....	41
5.1.3 Avklaring av forventninger	42
5.1.4 Bruk av IKT – systemer	45
5.1.5 Oppsummering	47
5.2 ”Jeg ønsker å være tilgjengelig for spørsmål ”	47
5.2.1 Tilgjengelighet.....	48
5.2.2 Anerkjenne medarbeiderne.....	51
5.2.3 Dialog med medarbeiderne.....	52
5.2.4 Oppsummering	55
5.3 ”Godt arbeidsmiljø, det er kontinuerlig jobbing ”	56
5.3.1 Rekruttering og opplæring av medarbeidere	56
5.3.2 Formidling av informasjon	59
5.3.3 Artefakter.....	61
5.3.4 Medarbeiderundersøkelsen.....	63
5.3.5 Oppsummering	64
6 Konklusjon	65
7 Etterord.....	67
8 Litteraturliste	68
Vedlegg 1: Brev klinikksjef.....	71
Vedlegg 2: Brev informanter.....	72
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	73

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

”Lederhverdagen, det er 100 baller i luften, det...”.

Dette sitatet fra en førstelinjeleder ved et sykehus sier noe om arbeidshverdagen til ledere i helseforetak. Ledere i helsesektoren i Norge har totalansvar for både fag, personal og drift ved en enhet eller post. Stort ansvarsområde gir mange ulike utfordringer, og arbeidsoppgavene øker nødvendigvis med antall personer en leder har personalansvar for. Det blir tvingende nødvendig å jobbe med strategier for å være mest mulig effektiv uten at det går på bekostning av kvaliteten i arbeidet. Boken Langtidsfrisk (Johnsson m.fl. 2007) tar for seg helse, effektivitet og lønnsomhet i organisasjoner. Forfatteren hevder at dersom leder har personalansvar for flere enn 15-20 medarbeidere er det svært vanskelig å gjøre en god jobb. Denne oppgaven retter fokus mot det faktum at enkelte ledere i helseforetak kan ha personalansvar for svært mange, opp mot 100 medarbeidere. De har m. a. o. et stort kontrollspenn. Hvordan er det mulig og samtidig rekke alle andre pålagte lederoppgaver? Som enhetsleder i offentlig sektor gjennom en del år har jeg selv vært opptatt av hvordan ledere må jobbe smart for å klare og utføre pålagte arbeidsoppgaver og innfri forventninger fra flere hold.

Formålet med undersøkelsen er å finne ut noe om hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver sitt lederskap. Hvilke grep tar de for å rekke over alt, og hvordan håndterer de egentlig lederhverdagene? Jeg opplever at det i min organisasjon har vært lite bevissthet på personalgruppens størrelse. Flere medarbeidere gir flere medarbeidersamtaler, sannsynligvis mer oppfølging av sykefravær, og mer konflikthåndtering etc. Det stilles likevel samme krav til resultater uavhengig av om lederne har ansvar for liten eller stor personalgruppe.

1.2 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 presenteres problemstilling med forskningsspørsmål. I kapittel 3 gjøres det rede for begrepene ledelse og kontrollspenn. Videre beskrives forskningsstatus på feltet. Colbjørnsens modell for lederskap er valgt som teoretisk ramme for studien. Denne blir presentert og diskutert. Annen relevant teori blir også trukket inn.

Kapittel 4 redegjør for valg av metode, og utvelgelse av respondenter. Videre beskrives gjennomføring av undersøkelsen analysearbeid og metoderefleksjon. I kapittel 5 blir resultater presentert og drøftet fortløpende. Kapittel 6 inneholder en oppsummering av funn opp mot problemstilling og konkluderer med åtte praktiske råd til ledere. I etterord i kapittel 7 pekes det på andre sider ved ledelse som det kan forskes på.

2 Problemstilling

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Colbjørnsens (2004) modell for lederskap. Modellen bygger på tre pilarer: *administrasjon, kultur og relasjon*. Disse pilarene definerer og utgjør lederrollen, det vil si at en leder innehar alle disse tre aspektene i utøvelse av lederskap. Lederskapet må likevel utøves og sees på i et helhetlig perspektiv. Ledere vil imidlertid ha ulikt fokus på administrasjon, kultur og relasjon (Colbjørnsen 2004:13). Lederskap utøves i den grad lederne får medarbeiderne til å virkeliggjøre målene i virksomheten. Colbjørnsen beskriver at ledere har størst mulighet til å påvirke den administrative siden ved lederskapet, deretter relasjoner. Ledere har noe mindre mulighet til å påvirke kulturen.

Lederne i undersøkelsen arbeider ved et sykehus. Disse har personalansvar for fra 50 - ca. 100 medarbeidere. Dette innebærer at de alle har stort kontrollspenn. Med utgangspunktet i lederskapsmodellen til Colbjørnsen deles studien inn i 1) administrativt lederskap 2) relasjonelt lederskap og 3) kulturelt lederskap. Hensikten er å finne ut noe om hva ledere med stort kontrollspenn gjør for å rekke over alle lederoppgaver.

Dette leder fram mot følgende problemstilling:

Hvordan utøver ledere med stort kontrollspenn lederskap i døgneheter ved et sykehus?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan utøver disse lederne administrasjon?
- Hva gjør disse lederne for å skape relasjoner til sine medarbeidere?
- Hva gjør disse lederne for å skape en god kultur?

3 Teori

Teoretisk referanseramme i denne studien er Colbjørnsens (2004) lederskapsmodell. Modellen bygger på at ledere utøver både administrativt, relasjonelt og kulturelt lederskap. Tidligere forskning og annen teori som har betydning for studien knyttes inn under disse temaene. Innledningsvis gjøres en kort gjennomgang av hva ledelse er, og deretter en refleksjon omkring begrepet kontrollspenn.

3.1 Hva er ledelse?

Reformen ”Pasienten først” om ledelse og organisering i norske sykehus NOU (1997:2:124) definerer ledelsesfunksjonen ut fra følgende områder:

- Et helhetlig ansvar for de resultater og den kvalitet på tjenestene som enheten skaper, og for at arbeidet skjer innenfor de rammer som myndigheter og eiere har trukket opp.
- Overordnet personalansvar for alle medarbeidere og yrkesgrupper innen enheten; herunder at dette oppfattes av enhetens medarbeidere.
- Ansvar for arbeidsmiljø og at de organisasjonskulturelle holdningene er tilpasset oppgavene som skal løses.
- Kontinuerlig å vurdere behovet for, ta initiativet til og gjennomføre nødvendige endringsprosesser.
- Evne og vilje til å utøve ledelse gjennom bruk av formell myndighet, formell og uformelle beslutningsteknikker og bruk av delegering.

Reformen vektlegger altså leders ansvarsområder og peker på hva det forventes at lederne skal gjøre. Reformen sier ikke noe om hvor stort kontrollspenn en leder kan ha og allikevel skulle forventes å gjøre en god jobb innenfor ovennevnte ansvarsområde. Ledere med stort kontrollspenn kan ikke utøve alle oppgavene selv og må derfor delegere disse til andre (Stokkeland og Engelsrud 2000: 83). Delegering er å gi medarbeidere fullmakter til å utføre oppgaver på vegne av leder (Colbjørnsen 2003:113). Dette er nødvendig for avlastning av leder og utnyttelse av medarbeidernes fagkunnskap, og vil kunne gi økt motivasjon og involvering i arbeidet (Stokkeland og Engelsrud 1998).

Begrepet ”ledelse” benyttes om menneskene som utøver ledelse, samt om oppgavene de utfører i kraft av å være leder (Strand 2007:17). Colbjørnsen (2004:13) formulerer ledelse som det å skape resultater gjennom andre. Lederne kan oppleve det ulikt i hvilken grad de får sine medarbeidere med i denne prosessen. Ledelse handler altså om hvordan lederne får engasjert medarbeiderne til å realisere mål.

Selznick (1997) knytter ledelse til begrepet lederskap, som blant annet innebærer å sette opp mål knyttet til organisasjonens oppdrag. Lederskap innebærer også å forme organisasjonens karakter ved å sørge for at formålet er implementert i den sosiale struktur. I organisasjoner oppstår konflikter mellom ulike interesser, og ledere må ta tak i interne konflikter og løse disse. Sist, men ikke minst, må en leder sørge for å opprettholde organisasjonens integritet ved å ha fokus på verdier og en tydelig identitet. Hvis en organisasjon opplever at lederskapet ikke fungerer er det fordi ovennevnte sentrale oppgaver løses på en utilstrekkelig måte. Lederskap innebærer med andre ord både administrative oppgaver, relasjonelle aspekt og arbeid med organisasjonskultur.

3.2 Refleksjon omkring begrepet kontrollspenn

Mange underordnede gir stort "kontrollspenn". Begrepet kan rent språklig og logisk føre tankene hen mot det totalansvaret en leder har, med både fag, drift og personalansvar. Dette er ikke sakens kjerne her. Begrepet handler heller ikke om å ha "kontroll", som noe autoritært eller negativt. "Oppmerksomhetsspenn" eller "tilgjengelighetsspenn" er begreper som sier noe om kontrollspennets innhold. "Enhetsstørrelse" er også brukt som synonym (Haarstad 1999). Her defineres kontrollspenn videre som "*antall medarbeidere som rapporterer til en enkelt leder*". Haarstad mener stort kontrollspenn gir utfordringer for kommunikasjon og koordinering i en organisasjon.

Også Jacobsen m.fl (2007:74) definerer kontrollspenn som "*hvor mange personer en leder i praksis kan klare å føre tilsyn med*".

Begge definisjonene beskriver altså kontrollspenn ved et mengdebegrep, som hvor mange underordnede en leder har. Mange underordnede gir stort kontrollspenn!

Da franskmannen Henri Fayol innførte begrepet kontrollspenn i 1916 med opprinnelse i klassisk administrasjonsteori, var anbefalingene at lederne kunne ha inntil 7 underordnede. I tiårene før og etter andre verdenskrig var det debatter om hva som var optimalt kontrollspenn, og at lite kontrollspenn medførte problemer i organisasjonen. På 50- og 60-tallet utfordret Human Relations bevegelsen den klassiske administrasjonsteorien som vektla formelle strukturer. Human Relation fokuserte på de menneskelige ressursene i organisasjoner, og satte søkelyset på arbeidsmiljø, motivasjon og selvrealisering. Disse var opptatt av de psykososiale

skadevirkninger som direkte tilsyn og kontroll medførte, og at dette hindret medvirkning fra medarbeiderne i organisasjonen (Haarstad 1999). Leder må imidlertid ha både tilsyn og kontroll med sine medarbeidere. Det kan f. eks. være behov for å korrigere en medarbeider slik at denne jobber i tråd med organisasjonens oppdrag.

Human Relation bevegelsen talte for flate strukturer og større kontrollspenn. Det ville medføre større grad av autonomi hos medarbeiderne og at leder ikke lenger hadde tid til detaljstyring. Stort kontrollspenn gjør det nødvendig for leder å delegerer. Etter hvert ble altså synet på kontrollspennet endret, og nytt ideal ble stort kontrollspenn, med begrunnelse i å fremme flate strukturer eller økonomisk innsparinger. I dag sees begrepet på som et nøytralt begrep som sier noe om hvor mange underordnede en leder har. Standardisering av arbeidsoppgaver gjennom skriftlige instruksjoner og fremgangsmåter, samt rekruttering av medarbeidere med relativt lik profesjonsutdanning, er faktorer som taler for at ledere kan ha større kontrollspenn enn tidligere (Haarstad 1999).

Minzberg (1988) taler for større kontrollspenn ved standardisering av f.eks. arbeidsprosesser, kompetanse og normer. Ledere bør ha mindre kontrollspenn når det er nødvendig med gjensidig tilpasning. I følge Viddal (1974:131) ville lite kontrollspenn medført svært mange ledere i store organisasjoner, slik som sykehus. Konsekvensen ville bli lite effektiv drift av sykehuset. Viddal taler for større kontrollspenn når lederne har enkle og oversiktlige oppgaver. Sammensatte og vanskelige oppgaver taler derimot for mindre kontrollspenn.

Det har vært svært lite fokus på lederes kontrollspenn ved innføring av enhetlig ledelse/totalansvar i helseforetaket. I sykehuset jeg innhenter data fra har ledere personalansvar for opp mot 100 medarbeidere.

3.3 Tidligere forskning

I søk etter tidligere forskning har jeg funnet få norske studier direkte knyttet til stort kontrollspenn. Slik forskning er fortrinnsvis gjort i internasjonale studier. I det følgende blir tidligere forskning presentert.

3.3.1 Norske studier

Prosjektrapport – *God Vakt!* fra arbeidstilsynet (2006) omhandler arbeidsmiljø i sykehus. Rapporten har blant annet fokus på lederes organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljø, og baserer seg på samtaler med 600 førstelinjeledere.

- Ledere med store personalgrupper og lite støttfunksjoner sliter mest.

Rapporten fremhever førstelinjeledere sine særlige utfordringer, med stadig større krav til dokumentasjon, personaloppfølging og individuell tilrettelegging i forbindelse med IA – arbeid. Dette, sammen med stadig flere tidkrevende administrative oppgaver, gjør at mange av disse lederne ikke makter å være tilgjengelige for sine medarbeidere i tilstrekkelig grad. Det blir minst tid til HMS – arbeid og personalledelse. Turnusarbeid er et område som disse lederne med fordel kan delegerer bort. De som sitter med turnusplanlegging selv bruker uforholdsmessig mye tid på dette.

I Norge har Administrativt Forskningsforbund (AFF) gjort en annen større studie av ledere fra både offentlig og privat sektor (Colbjørnsen 2004:14). Mange ledere i offentlig sektor har stort kontrollspenn. Sannsynligheten er derfor stor for at en del av disse har vært med i undersøkelsen. AFFs leder undersøkelse ansees derfor som relevant og blir brukt som en veileder og knyttes til funn i min undersøkelse.

- Ledere bør jobbe smart og benytte seg av delegering.

Denne studien av 3690 norske ledere ble gjennomført våren 1999. En oppfølgende studie av samme ledere ble gjennomført i 2002, der 3172 deltok. Utgangspunktet for AFFs lederundersøkelse var at ledere må forholde seg til store omstillinger, og formålet med undersøkelsen er å se på hvordan slike endringer påvirker hverdagen til ledere og hvordan lederne oppfatter og forholder seg til denne virkeligheten. Undersøkelsen omhandler mange tema og konklusjoner. Ledere opplever blant annet at tiden ikke strekker til og at de derfor bør jobbe smart og benytte seg av delegering. 9 av 10 lederne i undersøkelsen opplever ofte eller av og til at daglige gjøremål prioriteres framfor langsiktige oppgaver. Halvparten av lederne opplever dette ofte (Colbjørnsen m.fl. 2001, Colbjørnsen 2004).

3.3.2 Internasjonal forskning

I det følgende vil internasjonale studier om stort kontrollspenn bli presentert. Studiene konkluderer blant annet med at ledere med stort kontrollspenn ikke utfører lederoppgaver tilfredsstillende. Andre påpeker at disse lederne trenger lederstøtte. Disse studiene ansees å være relevante for min oppgave og vil bli presentert fortløpende.

- Stort kontrollspenn går utover leders mulighet til å utføre jobben sin tilfredsstillende.

Nordamerikanske studier har i noen grad forsket på feltet. I en oppsummerende studie om kontrollspenn i helsesektoren fra Ontario Academic Hospitals study, konkluderes det med at stort kontrollspenn går ut over leders mulighet til å utføre jobben sin tilfredsstillende. Man er bekymret for ledere som blir utslitt av dette, da spesielt med tanke på at de er verdifulle for organisasjonene og det er kostbart å erstatte dem (Lee & Cummings m.fl 2008). Til tross for dette finnes ledere som står i dette i mange år. Min undersøkelse vil kanskje i noen grad gi råd til ledere, med tips om måter å håndtere kontrollspennet på.

Den andre studien sier noe om støttefunksjoner for ledere med stort kontrollspenn.

- Positive endringer i engasjement hos ansatte når en leder ble supplert av flere ledere.

I studien *Span of control matters* (Cathcart D. m.fl. 2004) vises det til en negativ sammenheng mellom stort kontrollspenn i et integrert helsevesen og de ansattes engasjement. Det gav positive endringer i engasjement hos de ansatte etter at en lederstilling ble supplert med fire ledere gjennom et helt år.

Flere studier har konkludert med at ledere med stort kontrollspenn trenger lederstøtte. I et sykehus kan dette være at leder knytter til seg medarbeidere som får delegerte ansvarsområder og oppgaver som f. eks. koordinere det faglige ansvaret eller utarbeiding av turnus. Dette kan bidra til at leders arbeidsbelastning minsker.

- Profesjonell lederstøtte for ledere med stort kontrollspenn.

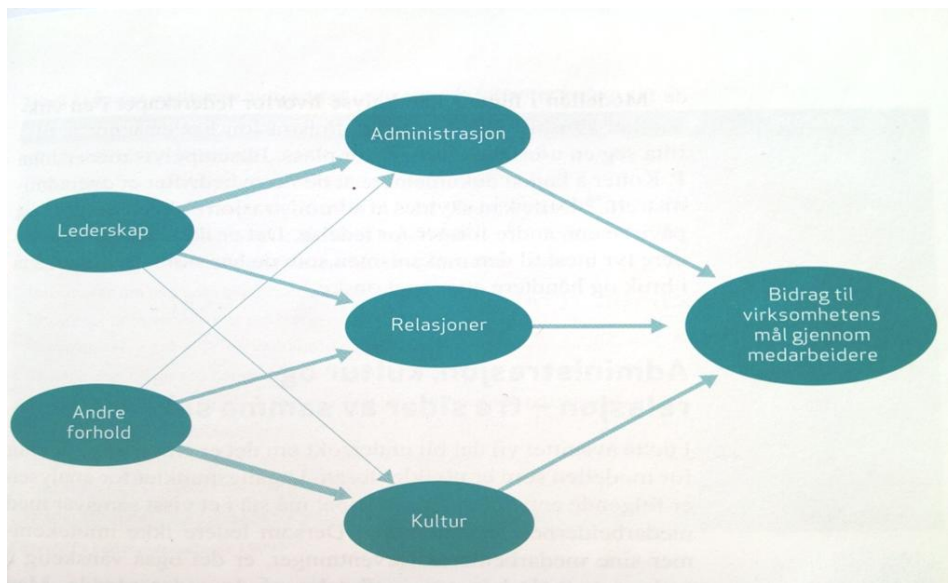
Etter store nedbemanninger i Canadisk helsevesen i siste halvdel av 1900-tallet, har kontrollspennet til hver enkelt leder økt betydelig (Morash R. m.fl. 2005 Canadian Journal of Nursing Leadership). Undersøkelsen understreker i den forbindelse viktigheten av profesjonell lederstøtte for lederne i sektoren, fordi disse har avgjørende betydning for hva

sektoren leverer av tjenester. Flere Canadiske undersøkelser kommer i hovedsak med de samme konklusjonene. Stort kontrollspenn gir den enkelte leder store utfordringer og arbeidsbelastning, f. eks. ved at mange skal rapportere til samme person (Lucas m.fl. 2008, Lee m.fl. 2008, McCutcheon m.fl. 2009). Noen funn viser at den enkeltes lederstil kan overvinne et bredt kontrollspenn (McCutcheon 2004). McConnel (2000) finner at de nye lederrollene innen helsevesenet med økt kontrollspenn og økt ansvar setter store krav til ledernes fleksibilitet og tilpasningsevne.

I likhet med Canadisk helsevesen har det norske helsevesenet vært gjennom tilsvarende endringer, fra todelt ledelse der fag og drift var delt på to personer, til enhetlig ledelse. Dette innebærer at en leder har fått totalansvar for både fag og drift. En slik omorganisering skulle bidra til å tydeliggjøre ansvarsforholdet i organisasjonen NOU (1997). Ledernes totalansvar har medført større ansvar og flere oppgaver enn tidligere. Det er av interesse i denne masteroppgaven å se om lederne gjør bruk av støttefunksjoner ved utøvelse av lederoppgaver.

3.4 Colbjørnsens modell for lederskap

Ledere utøver lederskap i den grad de får medarbeiderne til å virkeliggjøre målene i virksomheten (Colbjørnsen 2004). Hans modell for lederskap bygger på tre pilarer; administrasjon, relasjon og kultur. Disse pilarene utgjør fundamentet i lederskapet og må sees på som en helhet. Ledere driver både administrativt lederskap, relasjonelt lederskap og kulturelt lederskap, men med litt ulikt fokus til enhver tid. Figuren under beskriver Colbjørnsens (2004:59) modell.



Slik det fremkommer av modellen, virker det som lederskap knyttes mest til administrasjon og relasjon. Andre forhold knyttes derimot mest til kultur. Lederne har størst innflytelse på administrasjon. Dette er oppgaver de i stor grad styrer selv. Deretter har de innflytelse på relasjoner gjennom å jobbe for en god dialog med medarbeidere. Leder kan imidlertid ikke påvirke medarbeidernes personlighet som kan ha betydning i en relasjon. Minst innflytelse har leder over kulturen i organisasjonen. Denne har formet seg over tid og ofte satt seg som tradisjoner, normer og virkelighetsoppfatninger. Det kan være vanskelig for leder å endre kulturen da leder selv er en del av denne, som såkalt kulturelt objekt. Dette blir nærmere utdypet i senere kapitler. Selv om leder har ulik innflytelse på de tre elementene i modellen, har disse like stor påvirkning på måloppnåelsen i virksomheten (Colbjørnsen 2004:58-59).

Modellen har likheter med systemteori. Et system består av flere elementer som gjensidig påvirker hverandre, og som fører til avhengighet mellom de ulike elementene (Busch og Vanebo 1995:70). Administrasjon, relasjon og kultur er elementer som griper inn i hverandre, og vil påvirke hverandre gjensidig. En svakhet med modellen kan derfor være at den med fordel kunne vist at disse utgjør et indre system. Det er jo relasjoner som danner en kultur, denne formes gjennom et samspill. Modellen kan derfor skape et kunstig skille slik den presenteres. Medarbeidersamtaler er eksempel på en administrativ oppgave som samtidig gir ledere en gylden mulighet til å skape relasjoner. Oppfølging av sykemeldte gir også flere muligheter. Måten dette administreres på vil kunne påvirke relasjonen til medarbeiderne, noe som igjen vil kunne påvirke kulturen på arbeidsplassen. Finnes det en kultur som for

eksempel sier det er ”greit” å sykemelde seg for den minste bagatell, eller sier kulturen at her strekker vi oss for hverandre så langt det er mulig? Ledere med god relasjon til sine medarbeidere vil kanskje med større sannsynlighet kunne oppleve det siste? Ledere snakker også om tilgjengelighet overfor sine medarbeidere. Dette kan innebære et ønske om å bygge relasjoner, men også være et uttrykk for en kultur av åpenhet og tilgjengelighet. Jeg har måttet foreta noen valg i analysedelen for å skille de ulike kategoriene fra hverandre.

Hvis man ser Colbjørnsens modell i lys av andre teorier har Adizes (1988, i Strand 2007) i sin modell for lederroller både relasjon og kultur i *integratorrollen*. Blake og Moutons (1982, I: Bolman og Deal 2007:371) ”ledelsesdiagram” setter imidlertid administrasjon og relasjon i et system. Disse hevder at ledelse bygger på to grunnleggende prinsipper; interesse for oppgaver og interesse for mennesker. Disse to elementene settes inn i et diagram og utgjør to akser. Ideelt lederskap utøves når begge aksene benyttes optimalt. Dette kalles integrerende ledelse. Dersom begge aksene er midt i diagrammet utøves såkalt kompromissorientert ledelse. Denne modellen har imidlertid fått en del kritikk knyttet til manglende fokus på blant annet organisasjonskulturen.

3.5 Administrativt lederskap

Sentralt i administrativt lederskap er leders utarbeiding av mål. Disse kan nås ved å ha fokus på resultater. Lederne jobber gjennom sine medarbeidere og må sørge for at disse oppfatter hva de skal gjøre gjennom avklaring av forventninger. Organisering av virksomheten kan effektiviseres gjennom delegering. IKT kan bidra til effektivisering av oppgaver, men kan også gå på bekostning av leders tilgjengelighet for medarbeiderne.

3.5.1 Mål og resultater

Administrativt lederskap handler om å konkretisere, formidle, samt følge opp forventninger knyttet til virksomhetens mål og resultater overfor medarbeiderne. Formålet er å jobbe for at strategier og overordnede mål for virksomheten innfris. Dette innebærer at leder har fokus på styring og kontroll og det må formidles klare forventninger til hva medarbeiderne skal levere av prestasjoner og resultater. I et sykehus nås målene når alle medarbeiderne gjør arbeidsoppgavene sine. Det forventes at kompetente mennesker utøver faglig skjønn. I andre

tilfeller kan det være behov for å nå virksomhetens mål ved at medarbeiderne følger regler og prosedyrer som vil begrense den enkeltes utøvelse av skjønn. Leders fokus på konsekvenser hører under administrativt lederskap. Medarbeidere påvirkes gjennom oppmuntring og belønning til å nå ønskede resultater. På den andre siden kan ledere komme med negative sanksjoner overfor de som ikke leverer som forventet (Colbjørnsen 2004).

Adizes (1988, I; Strand 2007) benytter begrepet *produsent* når leder skal finne retning og sette mål. Leder skal planlegge og tydeliggjøre oppdraget, samt arbeide for å nå målene i organisasjonen. Leder blir en pådriver i enheten som sørger for at måloppnåelse og resultater blir som forventet.

Mål og visjoner kan lett bli festtaler og ”luftslott” om det blir for mye ledelse og lite administrasjon. Den andre ytterligheten er når det blir for mye administrasjon og lite ledelse. Virksomheten stagnerer i et sett av planer, der prosedyrer og systemer blir et mål i seg selv fremfor et middel for å nå resultater (Colbjørnsen m.fl 2001).

Videre er virksomhetens strategi av betydning for å møte interne og eksterne utfordringer i fremtiden. Begrepet strategi kan i denne sammenheng defineres som:

en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov for markedes og interessentens forventninger (Johnson, Scholes og Wittington, i Roos m.fl 2010:12).

Avklaring av forventninger er altså sentralt i administrativt lederskap. Strategier og overordnede mål brytes ned i delmål og konkretiseres i handlingsplaner som igjen kan danne grunnlag for å utarbeide egne avtaler med den enkelte medarbeider (Colbjørnsen 2004:73).

Ca 1 av 3 ledere innen helse og sosiale tjenester gir instruksjon til sine medarbeidere svært ofte eller ganske ofte. Det er mange grunner til at instruksjoner benyttes. Slike kan gi presise opplysninger om et produkt og alvorlige feil kan forebygges. Instruksjon gjør videre opplæring av nyansatte og kan kompensere for lite kompetanse blant medarbeidere (Colbjørnsen 2004:94).

Tydelige mål bidrar til at leder kan avklare forventninger til sine medarbeidere. Colbjørnsen knytter begrepet prestasjonsledelse til administrativt lederskap. Prestasjonsledelse kjennetegnes av at virksomheten har ambisiøse mål utarbeidet av leder som har forventning til prestasjonsnivå. Leder har tro på at medarbeiderne tar ansvar og at de jobber for å nå

krevende mål. Leder formidler dette overfor sine medarbeidere (House m.fl 1974, i Martinsen 2007:84). Colbjørnsen (2004:69) trekker fram at prestasjonsledelse avklarer forventninger gjennom kontrakter og avtaler. Leder har dialog og veiledning med medarbeidere, fremfor instruksjoner og regler, for å følge opp forventede resultater. Medarbeidere som ikke leverer som forventet blir fulgt opp av leder med mål om å forbedre den enkeltes prestasjon. Oppfølging av medarbeiderne er dermed en viktig administrativ lederoppgave. Utarbeiding av individuelle utviklingsplaner gjennom medarbeidersamtaler vil kunne være slike avtaler som Colbjørnsen viser til.

I sykehus signerer lederne årlige avtaler som har konkrete forventninger til hva lederne skal levere av resultater. Dersom lederne ikke innfrir som forventet, blir disse fulgt opp av sin overordnede i likhet med medarbeiderne.

I AFF s lederundersøkelse fra 2002 (Colbjørnsen 2004:77) ble lederne spurt om hvor hyppig de avklarer forventninger, samt har oppfølgingssamtaler med medarbeiderne. Vel 50 % av lederne gjennomførte samtaler med medarbeiderne der de avklarte hva de forventer av disse i forhold til arbeidsoppgaver og resultater. 2 av 3 ledere tok tak i medarbeidere som ikke gjorde en tilfredsstillende jobb.

Lederhverdagen bærer ofte preg av ”brannslukking”, og daglige gjøremål går på bekostning av langsiktig planlegging. Administrative oppgaver kan slik sett gå på bekostning av andre lederoppgaver. Mange ledere opplever at lederhverdagen preges av å håndtere dagsaktuelle hendelser, følge opp administrative rutiner, delta i møter og svare opp kortsiktige rapporteringer (Colbjørnsen m.fl 2001). Organisering av posten og lederhverdagen kan ha betydning for utøvelse av lederoppgaver. Dette kan gjøres gjennom delegering.

3.5.2 Delegering

Delegering er å gi medarbeidere fullmakter til å utføre oppgaver på vegne av leder (Colbjørnsen 2003:113). Ledere med stort kontrollspenn kan ikke utøve alle oppgavene selv og må derfor delegerer disse til andre. Delegering er nødvendig for avlastning av leder og utnyttelse av medarbeidernes fagkunnskap, og vil kunne gi økt motivasjon og involvering i arbeidet (Stokkeland og Engelsrud 2000:83). Ledere med ansvar for en stor personalgruppe

må delegerer til sentrale medarbeidere som innen en sykehuspost gjerne omtales som støttefunksjoner (Arbeidstilsynet 2006:22).

Delegerende støttefunksjoner kan sees i lys av noen av komponentene i Mintzbergs (1979) modell for organisering. Denne består blant annet av en operativ kjerne som i et sykehus er medarbeiderne som utøver direkte pasientarbeid. Over disse er førstelinjelederne som er nærmeste overordnede til medarbeiderne i den operative kjerne. Disse har ansvar for resultater og at medarbeiderne i den operative kjerne jobber mot mål og verdier i organisasjonen. Videre består modellen av støttestab som utfører og letter arbeidsoppgaver for andre. I sykehus kan dette være HR- avdeling, som gir bistand innen personaloppgaver. IKT avdeling er også eksempel på støttestab. Slik støttestab betjener mange ledere i ulike poster på sykehuset. Internt i en sykehuspost kan støttestab være assisterende leder, teamkoordinator, fagutvikler og kontorstøtte (Arbeidstilsynet 2006).

3.5.3 IKT- systemer

En leder får mye informasjon som skal sendes videre til medarbeiderne for at organisasjonen skal fungere. Dokumentasjon hører med til administratorrollen (Adizes 1988, I: Strand 2006). Moderne informasjons teknologi bidrar til økt tilgjengelighet mellom leder og medarbeidere og er viktige kanaler for informasjon og kommunikasjon. I tillegg kan IT- bruk bidra til gode systemer for dokumentasjon. Moderne teknolog gjør at ledere kan ha større kontrollspenn fordi en del oppgaver blir mer effektivisert (Haarstad 1999).

IKT påvirker svært mange oppgaver i en virksomhet (Colbjørnsen m.fl 2001). I et sykehus kan dette være alt fra rekruttering og oppfølging av medarbeidere, informasjonsflyt og pasientjournaler, til innkjøp, mål og resultatstyring. Dette kan gi ledere større fleksibilitet og mulighet til å styre f. eks. fra hjemmekontor. Store mengder informasjon kan enkelt sendes til alle medarbeidere også av ledere med stort kontrollspenn. En ulempe kan være at ledere blir mindre fysisk tilstede for sine medarbeidere og viktige innspill fra disse utebli. ”Uformelle” ledere kan ta styring dersom lederen er lite synlig og tilgjengelig (Arbeidstilsynet 2006). Ledere kan oppleve det krevende å sette seg inn i alle systemene i en hektisk hverdag. Kommunikasjon via e-post øker forventning fra medarbeidere og andre om rask tilbakemelding fra leder. Når det fungerer kan det ha positiv påvirkning på relasjoner. E-post

kan derimot oppleves fremmedgjørende dersom dette erstatter menneskelige relasjoner i for stor grad.

Oppsummering

En viktig side ved administrativt lederskap er å utarbeide mål, konkretisere og formidle forventninger knyttet til hva medarbeiderne skal utføre av arbeidsoppgaver. For en leder er det viktig å finne balanse slik at det ikke blir for mye administrasjon. Ledere med stort kontrollspenn er helt avhengig av å delegerer oppgaver. IKT- systemer kan bidra til å effektivisere arbeidet og gjøre lederne mer tilgjengelige for medarbeiderne.

3.6 Relasjonelt lederskap

Det som er spesielt med relasjonen er selve samspillet og den energien som ligger i relasjon mellom leder og medarbeider. I tillegg har en relasjon et emosjonelt klima. Medarbeidernes prestasjoner øker ved emosjonelt velvære (Colbjørnsen 2004:126). For å belyse samhandlingsprosessen blir flere teoretikere presentert under diskusjon av temaet. I tillegg til energi og følelser i samhandling har det betydning for relasjonen at leder anerkjenner sine medarbeidere. Tilgjengelighet er en forutsetning for å ha en relasjon. I følge Skivik (2004:14) er ledelse en relasjon mellom leder og medarbeider, der disse har en felles hensikt om å nå organisasjonens mål. Skivik knytter relasjonen til handlingskompetanse og refleksjonskompetanse. Colbjørnsen (2004) knytter relasjonsbegrepet Empowerment. Til slutt i teorikapitlet blir situasjonsbestemt ledelse belyst. Denne bygger på ulik grad av relasjoner mellom leder og medarbeider.

3.6.1 Samhandlingsprosess

Wadel (2003:103) forstår ledelse som et mellommenneskelig forhold mellom ledere og medarbeidere der relasjoner mellom disse er sentralt. Relasjoner sees på som en samhandlingsprosess der roller, kommunikasjon, ferdigheter, motivasjon og følelser har

påvirkning. Relasjoner bygger på erfaringer der man ser sammenhenger mellom egen og andres atferd, eller mellom andre individer.

En relasjon vil i større eller mindre grad preges av følelser. Ved relasjonelt lederskap er oppgaven å bidra til at energien i følelser bidrar til måloppnåelse, samt hindre at relasjonen preges av negative følelser og handlinger som kan forhindre måloppnåelse (Colbjørnsen 2004: 144). For å få dette til er relasjonen til medarbeiderne nødvendig. Det vil være individuelle forskjeller omkring hva som motiverer medarbeidere. Noen motiveres ved å bli sett, få positive tilbakemeldinger, kurs eller videreutdanning. Medarbeiderne reagerer også ulikt på arbeidsbelastninger. De har forskjellige oppfatninger som bygger på den enkelte medarbeiders selvbilde (Mikkelsen 2008:773).

Arbeid kan i seg selv være med på å styrke selvfølelsen. Gjennom å gjøre en god jobb, kan medarbeidere få tro på seg selv. Bekreftelse og anerkjennelse har her betydning for selvbildet. På en arbeidsplass er man sammen i mange timer og det vil være rom for positive og oppmuntrende tilbakemeldinger, slik at man kjenner seg betydningsfull. På den andre siden kan man oppleve kritikk på arbeidsplassen, og få svekket tro på seg selv (Roness 2006:14-15).

Lederes og medarbeideres oppfatning av seg selv vil ha betydning i en relasjon. Når ledere snakker om ”vanskelige medarbeidere”, kan det komme av grunnleggende antakelser om seg selv og den andre. Prestasjoner øker når medarbeiderne opplever emosjonell velvære (Goleman m.fl, I Colbjørnsen 2004: 126). I følge Stokkeland og Engelsrud (1998:47) er det viktig at ledere anerkjenner sine medarbeidere da det har en direkte effekt på arbeidsinnsatsen. Det gir økt energi å høre at man har gjort en god jobb, og motiverer til mer av samme atferd. Indirekte gir det økt velvære ved at medarbeidernes identitet som yrkesutøver styrkes. Det er imidlertid viktig at ledere fremstår ekte og er konkrete når de anerkjenner sine medarbeidere. Hvis ikke kan anerkjennelsen ha motsatt effekt, altså at medarbeiderne ikke tror på tilbakemeldingen. Anerkjennelse retter oppmerksomheten mot en positiv handling. Mengden av anerkjennelse kan reduseres når personen opprettholder ønsket atferd. En leder bør likevel aldri slutte å anerkjenne medarbeidere (Aakerøe1997).

Den andre ytterligheten av anerkjennelse er det å kritisere noen. Innenfor ledelse snakker man om konstruktiv kritikk. Dette innebærer å snakke med medarbeidere når arbeidsinnsats ikke er som forventet. Målet er å få til endring av atferd i ønsket retning. Leder må formidle hva

medarbeidere kan forbedre (Stokkeland og Engelsrud 1998:57). Leder og medarbeider kan sammen finne ut hvordan medarbeider kan endre seg.

Tilgjengelighet er sentralt i en relasjon. Det forventes at lederne har tid til å snakke med sine medarbeidere når de trenger det. Lederne bør se medarbeiderne som hele mennesker. Dette innebærer å gi støtte og veilede også på det personlige plan. En leder bør ha forståelse for medarbeidernes totale livssituasjon (Colbjørnsen 2004: 62-63). Kunnskapsmedarbeidere foretrekker ofte væremåter som bygger på likeverd i et samspill, ikke hierarkisk. Dette handler om å oppleve seg selv og framstå for andre som et helt menneske (Skau 2012:44). Likeverd i en relasjon handler ikke om det formelle, men mer om opplevelse. Leder bidrar til likeverd ved å uttrykke en avhengighet til medarbeiderne ved f. eks å formidle at det er disse som skaper resultater, ikke leder. Dette gjør at medarbeiderne føler seg delaktige (Spurkeland 2004:121). Det ligger en slags forventning i at når man arbeider i en kunnskapsorganisasjon, som et sykehus, har man en profesjonell rolle. Hvis en leder kommer inn på private forhold hos medarbeidere kan det være fare for at man blander roller. Ved sykefraværsoppfølging har medarbeider informasjonsplikt knyttet til arbeidsevne, jmf. Arbeidsmiljøloven § 2-3. Leder har tilretteleggingsplikt, jmf. Arbeidsmiljøloven § 4-6. Dette kan bety at leder og medarbeider må kunne snakke om personlige forhold hvis det kan ha betydning for tilrettelegging på arbeidsplassen.

3.6.2 Handlings- og refleksjonskompetanse

Ohnstad (1998:14) beskriver en relasjon som et forhold mellom minst to mennesker. Relasjonen knyttes videre til blant annet hvilken kontakt det er mellom disse, hvor ofte de møtes, og deres oppfatning av hverandre. Sentralt innen ledelse er at leder når mål ved at medarbeiderne utfører arbeidsoppgaver. Dette krever at leder har aksept og at medarbeiderne har kunnskap om det som forventes (Vanebo 1990:151). Relasjonell kompetanse har tre hovedkomponenter. Leder må ha selvinnsikt i rollen som leder og utøvelse av denne. Hvordan medarbeiderne oppfatter lederen og lederens handlinger er også sentralt. Den siste komponenten er at leder må ha kunnskap om sine medarbeidere. (Skivik 2004:23, 29).

Skivik (2004:37) har utviklet en modell for relasjonell lederkompetanse, som betegnes som ”relasjonspyramide”. Jeg vil trekke ut to elementer som er sentrale i min studie. Det ene er *handlingskompetanse* og det andre er *refleksjonskompetanse*. Handlingskompetanse er

praktisk utøvelse av ledelse og handler om hva man faktisk gjør. Refleksjonskompetanse er den refleksjonen en leder gjør før, under og etter en handling. Det kan være når en leder planlegger hvordan man bør møte en situasjon, eller evaluering av handling i etterkant for å lære til seinere. Dette kan være forberedelse eller etterarbeid knyttet til møter, samtaler eller andre hendelser som fører til at man gjør seg noen refleksjoner. Leder kan utføre refleksjon selv som en indre dialog eller sammen med andre. Når ledere anerkjenner sine medarbeidere kan dette knyttes direkte til handlingskompetanse. Bruk av empowerment er også en handling i en relasjon.

3.6.3 Empowerment

I relasjonsbegrepet til Colbjørnsen (2004) omfattes "Empowerment". Begrepet blir på norsk ofte oversatt med "myndiggjøring" og blir innen faget sosialt arbeid brukt som metode. Ut fra dette perspektivet sees "Empowerment" på som en aktiv prosess for å minske maktesløshet og forsterke muligheten for individet til å ta beslutninger over eget liv. Dette kan også beskrives som en prosess som gir personlig vekst gjennom økt kontroll over eget liv (Amundsen 1995, Løfsnes 2003). "Empowerment" knyttes til makt ut fra et positivt perspektiv med utgangspunkt i å styrke individets selvkontroll. Praktisk utøvelse av dette vil være å ha fokus på å øke selvtillit og selvbilde, samt øke kunnskaper og ferdigheter (Askeim m.fl. 2008:23).

I relasjonelt lederskap vil bruk av "Empowerment" kunne være et nyttig redskap ved opplæring av nye medarbeidere. Disse har begrenset kunnskap om virksomheten og kan være i en avmaktssituasjon. Gjennom opplæringsprogrammer blir de kjent med virksomheten slik at de vil være i stand til å ta beslutninger og utføre et selvstendig arbeid. Slik går nye medarbeidere gjennom en prosess fra å få tildelt oppgaver og ansvar til å ta beslutninger. AFFs lederundersøkelse 2002 (Colbjørnsen 2004:135-136) viser til medarbeidere som er selvstendige overfor lederen. De har fått delegert oppgaver og har stor grad av autonomi ved utføring av arbeidet. De har mye kunnskap og kjenner godt til hva som forventes av dem. Når medarbeiderne er uenige med lederen er de tydelige på det. Lederne benytter "empowerment" først når medarbeiderne er blitt trygge og selvstendige i arbeidet.

Makt knyttes ofte til relasjonsbegrepet. En klassisk definisjon av makt er "*sjansen til å få gjennomført sin vilje i en sosial relasjon, også ved motstand, uavhengig av hva denne sjansen er basert på*" (Weber 1960:42 I Skau 1997:39).

AFF s lederundersøkelse 2002 (Colbjørnsen 2004:136) konkluderer med at arbeidsgivers styringsrett benyttes av ledere når det er nødvendig for å få medarbeiderne til å utføre konkrete oppgaver. Dette kan skje når medarbeidere ikke ønsker å ta ansvar eller når det er ulike oppfatninger om utførelse av arbeidet. AFF s lederundersøkelse 2002 oppsummerer med at lederne benytter seg mest av ”empowerment”, og minst av makt. 88 % av lederne anerkjenner og roser for godt utført arbeid, samt gir faglig råd og veiledning (Colbjørnsen 2004:77).

Relasjonelt lederskap kan utøves ved å tilpasse lederstilen ut fra ulike situasjoner. Denne retningen innen ledelse omtales med begrepet ”situasjonsbestemt ledelse” (Thomsen 2007).

3.6.4 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi handler om at ledere tilpasser sin lederatferd ut fra ulike situasjoner for å øke prestasjonen til medarbeiderne (Thomsen 2007:83).

Situasjonsbestemt ledelse bygger på medarbeidernes kompetanse. Lederne endrer stil etter som medarbeiderne blir trygge i organisasjonen. *Instruerende lederstil* innebærer at leder er sterkt styrende og lite støttende. Leder setter mål, planlegger og ser til at arbeidet blir gjennomført, tar beslutninger, samt sørger for evaluering. Dialogen er enveiskommunikasjon. *Overtalende lederstil* betyr at leder benytter både styrende og støttende lederstil. Det legges opp til en toveiskommunikasjon mellom medarbeider og leder, der leder ber medarbeider komme med forslag til løsning av oppgaver. *Deltagende lederstil* er sterkt støttende og mindre styrende. Medarbeideren kommer med forslag til hvordan arbeidsoppgaver kan utføres, samt får ansvar for å løse problemer og ta beslutninger innen for definerte områder. Lederens rolle er å lytte og oppmuntre medarbeideren til å komme med innspill. *Delegerende lederstil* innebærer lite støttende og lite styrende atferd. Medarbeider har fått et selvstendig ansvar for å utføre oppgaver. Lederen følger opp etter tilbakemelding som gis. Leder og medarbeider vil være tjent med delegerende lederstil. Medarbeiderne vil kunne oppleve at jobben er utfordrende og interessant og skaper arbeidsglede og motivasjon. Lederne får frigitt tid til å drive med andre lederoppgaver (Thompson 2007:101-107).

I følge Skivik (2004:35) må leder ha kompetanse til å tilpasse lederstil ut fra den enkelte medarbeiders behov. Nyansatte vil mest sannsynlig gjennomgå alle deler av modellen. For de

med lang erfaring vil leder stort sett kunne opptre delegerende. Dette kan endre seg og leder må derfor kjenne medarbeidernes evne, det vil si kunnskap og erfaring omkring gitte arbeidsoppgaver, samt medarbeiders vilje og lyst til å utføre oppgaver. Ut fra dette vil medarbeidere kunne være på ulikt nivå. Hvis medarbeidere opplever personlige kriser kan prestasjonen på jobb reduseres. Leder kan da f. eks gå fra delegerende til deltagende lederstil i en periode. Det skapes en vinn - vinn situasjon når lederstil er tilpasset medarbeiderens nivå. Hvis lederstil ikke er tilpasset kan medarbeidere bli demotivert og resultater i virksomheten utebli (ibid).

Oppsummering

I dette kapitlet har relasjon blitt sett på som en samhandlingsprosess mellom leder og medarbeider. En relasjon har et emosjonelt aspekt ved seg, gode følelser kan skape tilfredse medarbeidere. Samhandling krever at man er tilgjengelig. Dette gir lederne mulighet til å anerkjenne sine medarbeidere. Empowerment, altså myndiggjøring, knyttes i relasjonelt lederskap til det å gi medarbeiderne autonomi. I situasjonsbestemt ledelse benytter lederne ulike stiler overfor medarbeiderne.

3.7 Kulturelt lederskap

Kultur er den siste pilaren i Colbjørnsens (2004:51) lederskapsmodell. I følge denne er ledere kulturelle arkitekter og kulturelle objekter. Ledere fremstår som *kulturelle arkitekter* når de har fokus på å påvirke kulturen for å understøtte målene i virksomheten. Ledere er *kulturelle objekter* ved selv å være aktører i kulturens virkelighetsoppfatninger og fortolkninger fra medarbeidere. Først avklares begrepet kultur.

3.7.1 Hva er kultur?

Kultur kan sees på som felles grunnleggende antakelser som er dannet når en gruppe mennesker har løst problemer sammen. Erfaringer danner praksis for hvordan man skal oppfatte og forstå ulike situasjoner (Schein 2004). Grunnleggende antagelser er forhold man tar som en selvfølge. Det blir uro hvis slike forhold rokkes ved. På en arbeidsplass kan dette

handle om tillit og tilhørighet. På organisasjonsnivå vil man kunne ha en oppfatning av at denne er uunnværlig, har svarene på utfordringer, og en oppfatning av verden utenfor om den er god eller ond (Hofstede og Hatch I: Strand 2007:185-187).

I en sykehuspost vil ansatte forme organisasjonskulturen. De har felles erfaringer i arbeidet, og det skapes gjerne en grunnleggende felles oppfatning av virkeligheten. Kultur bygges når noe har fungert godt nok til at medlemmene ønsker å ta det med videre. Også negative kulturer kan finne grobunn på denne måten, f. eks. en ”syte- og klagekultur”. En kultur overlever når nye som kommer inn lærer opp til den samme virkelighetsoppfatningen. Kulturen i en sykehuspost vil m.a.o. kunne gjenspeile praksis.

I følge Alvesson (2002:17) er kultur et meningssystem av verdier og symboler som danner grunnlag for en felles virkelighetsoppfatning. Innen for denne rammen kan individ vise følelser og foreta beslutninger. Dette vil videre bli belyst ved at ledere er kulturelle arkitekter.

3.7.2 Ledere som kulturelle arkitekter

Ledere har mulighet til å påvirke organisasjonskulturen ved å gå inn i den kulturen som er og jobbe med denne. De har også mulighet til å endre en kultur ved å si hvordan de vil ha det. Lederne har altså anledning til å forandre og forsterke organisasjonskulturen (Schein 2004). De kan utarbeide visjoner og verdier som bygger opp under virksomhetens mål og rekruttere medarbeidere som uttrykker holdninger og virkelighetsoppfatninger i tråd med virksomheten. Det kan videre fremmes ønsket atferd blant medarbeiderne gjennom belønning, som for eksempel seremonier og feiring. Utforming og estetisk uttrykk i virksomheten kan også signalisere hvilke verdier og normer en ønsker å ha. Ledernes handlinger og uttrykk har symboleffekt gjennom f. eks. valg av språk og klær. Ledere kan også påvirke en ønsket kultur ved å opptre i samsvar med denne (Colbjørnsen 2004: 50). Når det er behov for å oppøve felles oppfatninger og øke personalets tilknytning til enheten, må leder være *integrator*. Her fremstår leder som en hjelper, ved deltagelse og åpenhet, og ved å legge til rette for diskusjon. Han må sørge for oppslutning når det er behov for det (Adizes 1988, I: Strand 2007). En leder som oppnår oppslutning i personalgruppen kan bli sett på som en *helt*. Spesielt dersom endringsarbeid lykkes. Dersom leder ikke lykkes kan han bli *syndebukk* (Hofstede og Hatch, I: Strand 2007).

Det å skape en felles oppfatning handler om å skape felles mening i organisasjonskulturen. Weick (1995) omtaler dette som meningsdanning. Dette skjer gjennom å fortolke antagelser ut fra gitte situasjoner for å redusere tvetydighet. Meningen lagres og kan brukes til å fortolke senere situasjoner. Slik er meningsdanning en kontinuerlig prosess som bygger på erfaringer. I organisasjoner kan mening skapes gjennom bruk av symboler (Tietze m.fl 2008:19). Slike symboler er knyttet til et objekt, ord eller utsagn. Dette innebærer en type handling eller noe materielt som har en betydning utover å være et objekt. *Ritualer* kjennetegnes ofte med gjentatte handlinger som oppfattes som viktige. Disse virker stimulerende for samhandling i en virksomhet. *Språklige uttrykk* kan i et sykehus være faguttrykk. Materielle uttrykk som sier noe om virksomheten er *artefakter*. Dette kan være design og utforming av bygning, logo, interiør og klær. Alle slike uttrykk sier noe om virksomhetens verdier. (Cohen 1974, i Alvesson 2002:17). Bruk av humor i hverdagen kan også skape en god kultur. Trivselen øker og folk synes det er hyggelig å være sammen (Roness 2006:86).

Aadland (2000:130-134) rangerer normer og verdier ved å sette disse i et *verdihierarki*. Modellen kan benyttes både på individ- og organisasjonsnivå. På organisasjonsnivå er *verdihierarkiet* kulturen i f. eks en sykehuspost. Verdier og normer satt i et hierarkisk system skal kunne hjelpe med å synliggjøre en sammensetning og rangering av hva handlingene bygger på. I et sykehus kan det f. eks. være at en post har følgende offisielle verdier: *kvalitet* og *omsorg*. Disse verdiene vil i et slik tilfelle stå øverst i *verdihierarkiet* og normene kommer nederst. Normer knyttes til forventning om hva som er rett og galt (Johansen m.fl.1996:192). I det kulturelle lederskapet er normene i virksomheten uskrevne regler (Colbjørnsen 2004). Som teoretisk begrep er verdier prinsipp eller formål som man ønsker å etterleve. Når en virksomhet utarbeider hvilke verdier de ønsker å stå for, knyttes dette til prinsipper. Verdier kan også ha en funksjon som motivgrunnlag. Individer handler bevisst eller ubevisst ved å være motivert av verdier (Aadland 2004: 155-156). Offisielle verdier som er nedskrevne i en virksomhet kan bli tomme ord dersom medarbeiderne ikke kan identifisere seg med disse. Målet med uttalte verdier i en virksomhet er nettopp at de skal danne grunnlag for en felles forståelse og motivere medarbeidere til å handle i tråd med virksomhetens verdier.

AFFs lederundersøkelse av 1999 og 2002 viser at den mest brukte formen for påvirkning av kultur blant lederne er informasjon til medarbeiderne om det som skjer. Hele 95 % av lederne i AFF s undersøkelse bedriver dette. Ledere har derimot ikke særlig fokus på seremonier og

feiringer. Det store flertallet av ledere benytter seg ikke av dette kulturelle virkemidlet. Mindre enn 1 av 3 benytter seg av feiringer når en medarbeider f. eks. har utmerket seg i jobben (Colbjørnsen 2004: 118).

3.7.3 Ledere som kulturelle objekt

Sosialantropologisk tilnærming vil hevde at kultur oppstår gjennom samhandling i det daglige og ikke kan påvirkes verken fra omgivelser eller overordnede i organisasjoner. Kultur utvikler seg gjennom internalisering av normer, verdier og en forankring av virkelighetsoppfatninger. Kulturen utvikler seg over tid til å bli tradisjoner. Det kan være vanskelig for ledere å endre en kultur som har satt seg. Ledere må derfor så godt de kan spille sammen med kulturen. Lederne er i kraft av sin posisjon utsatt for medarbeidernes oppfatninger, som for eksempel rykter. De er helter når noe er bra og syndebukker når noe er galt. Lederne er slik sett gjenstand for kulturelle krefter, selv om de har begrenset påvirkning (Colbjørnsen 2004:51).

Verdier sier noe om hva som er akseptabelt og legger en standard for hva man bør velge av handling. Som kulturelle objekt kan ledere ha stor nytte av innarbeidede verdier, men de kan også ha motsatt effekt slik at ledere blir motarbeidet. Verdier som blir internalisert i virksomheten vil kunne påvirke medarbeiderne og være førende for handlinger (Colbjørnsen 2004:104). Kulturen i virksomheten kan dermed begrense lederens mulighet til påvirkning. Et eksempel kan være en leder som ønsket å endre møtekulturen. Det hadde blitt ” greit” å komme for sent til møter. For å endre dette ville leder stå fram som en rollemodell ved å komme tidsnok til møter av respekt for andres tid. Medarbeiderne oppfattet imidlertid lederens atferd som økt kontroll, og det medførte at medarbeiderne fortsatte med å komme for sent (Colbjørnsen 2004:103).

Oppsummering

Kulturelt lederskap handler blant annet om å skape og opprettholde en felles forståelse av virkeligheten og måter oppgaver skal løses på. Ledere kan fremstå som kulturelle arkitekter og objekter i arbeidet med kulturbygging.

3.8 Oppsummering av teori

Colbjørnsens modell for lederskap er valgt som teoretisk ramme for denne studien. Modellen er presentert og diskutert. Det handler om administrativt, relasjonelt og kulturelt lederskap. Modellen er også sett i lys av andre teorier.

En viktig side ved administrativt lederskap er å utarbeide mål, konkretisere og formidle forventninger knyttet til hva medarbeiderne skal utføre av arbeidsoppgaver. Ledere med stort kontrollspenn er helt avhengig av å delegere oppgaver. IKT- systemer kan bidra til å effektivisere arbeidet og gjøre lederne mer tilgjengelige for sine medarbeidere.

Relasjon blitt sett på som en samhandlingsprosess mellom leder og medarbeider. Samhandling krever at man er tilgjengelig. Dette gir lederne mulighet til å anerkjenne sine medarbeidere. Empowerment, altså myndiggjøring, knyttes inn i relasjonelt lederskap til det å gi medarbeiderne autonomi. I situasjonsbestemt ledelse benytter lederne ulike stiler overfor medarbeiderne.

Kulturelt lederskap handler om å skape en felles virkelighetsoppfatning i posten. Ledere fremstår som kulturelle arkitekter når de jobber med organisasjonskulturen gjennom meningsdanning. Ledere fremstår som kulturelle objekt ved selv å være en del av kulturen. Det kan være vanskelig for en leder å endre en kultur da denne bygger på mange medarbeideres grunnleggende antagelser om virkeligheten.

4 Metode

I dette kapitlet blir valg av metode presentert og begrunnet. Studieneheten er et sykehus og valg av respondenter blir nærmere beskrevet. Kvalitativt forskningsintervju er valgt som metode for innsamling av data. Utforming av intervjuguide og gjennomføring av selve intervjuene blir beskrevet. I analyse av datamaterialet er en fenomenologisk tilnærming valgt, og Malteruds (2011) fire trinn i analysen er fulgt. Kapitlet avsluttes med en metoderefleksjon.

4.1 Valg av metode

Problemstillingen i studien er: **Hvordan utøver ledere med stort kontrollspenn lederskap i døgneheter i et sykehus?** Både kvalitativ og kvantitativ tilnærming kan gi svar på dette. En kvantitativ tilnærming kan gi generaliserbare resultater gjennom systematisk registrering. Kvalitativ metode brukes for å få fram ulikheter eller typiske kvaliteter ved en handling. Man forsøker å si hva noe egentlig er ved å gå i dybden av fenomenet. I kvalitativ metode står forskeren i et direkte forhold til det som undersøkes, i et subjekt – subjekt forhold (Repstad 1991).

Kvalitative intervju ble valgt som metode. Under intervjuene var jeg opptatt av å få frem ledernes egne beskrivelser og fikk disse til å utdype meninger underveis. Dette uten å gå i dialog om egne meninger. Når intervjuet var avsluttet var det naturlig å ta en kort prat der jeg kunne komme med egne meninger om temaet hvis det var naturlig.

Alle informantene i studien har stort kontrollspenn. En kunne imidlertid gjort en sammenligning mellom respondenter der noen hadde lite kontrollspenn og andre stort. Slik kunne man bruke de med lite kontrollspenn som en kontrollgruppe ved å se på hva som skiller disse i lederskapet. Ulempen med kvalitativ metode er at den har begrenset overføringsverdi da utvalget er et fåtall ledere.

Kvalitativ forskning arbeider ikke med objektive data som skal kvantifiseres, men med meningsfulle relasjoner som skal tolkes (Kvale 1997). Forskeren arbeider med datamaterialet i form av tekst ved å sette seg inn i og prøve å forstå mønster og egenskaper ved fenomenet (Hellevik 1995: 64). En svakhet med denne tilnærmingen kan være at informantens

beskrivelser ikke stemmer helt med virkeligheten. Derfor kunne en annen tilnærming være observasjon av disse lederne. Observasjon gir mulighet til å studere selve fenomenet (Wadel 1991). For å svare på problemstillingen i denne undersøkelsen ønsker jeg å gå i dybden og er derfor ute etter den enkeltes oppfatning og beskrivelse av lederhverdagen. Kvalitativ tilnærming gjennom intervju er derfor valgt som metode.

4.2 Valg av informanter

Jeg har valgt å intervju 6 ledere som har stort kontrollspenn. Dette er førstelinjeledere, altså ledere som har personalansvar for medarbeidere som arbeider direkte med pasientene. I sykehuset omtales disse som ledere på 4. nivå. I denne studien blir betegnelsen førstelinjeledere brukt. Informantene er fra både psykiatriske og somatiske avdelinger. Disse omtales i somatikken som seksjonsledere, og i psykiatrien som enhetsledere. I oppgaven benevnes de som ledere. Alle informantene er ledere på døgnposter. Disse har personalansvar for mellom 50 og opp mot 100 medarbeidere i sykehuset.

Etter at jeg hadde bestemt meg for å bruke et sykehus som forskningsarena, snakket jeg først med min overordnede. Deretter sendte jeg en skriftlig henvendelse til klinikksjefen (vedlegg 1).

I utvelgelse av informanter kontaktet jeg både HR-avdelingen og foretakstillitsvalgt. Disse hjalp meg med å finne navn på ledere med kontrollspenn på over 50 medarbeidere. Jeg kontaktet først informantene pr telefon, informerte kort om prosjektet og spurte om de ønsket å delta ved å stille til intervju. Alle jeg kontaktet sa ja, og dato for intervju ble avtalt i første telefonsamtale. I forkant av intervjuene sendte jeg e-post med påminning om avtalen, samt skriftlig informasjon om forskningsprosjektet (vedlegg 2).

4.3 Det kvalitative forskningsintervju

4.3.1 Intervjuguiden

Målsetting med et kvalitativt forskningsintervju er å stille spørsmål for å få tak i informantens virkelighet og oppfatning av verden. Det handler om å forstå informantens beskrivelse av dagliglivet ut fra dennes perspektiv (Kvale 1997). Utforming av intervjuguide blir i så måte

viktig, slik at den åpner for informantens egne oppfatninger. Semistrukturert intervju ble planlagt, med hovedtema og en del åpne spørsmål. Ved utarbeiding av intervjuguiden var det viktig å stille spørsmål knyttet til problemstillingen, samt å trekke inn tema knyttet til Colbjørnsens modell for lederskap. Under hvert av temaene ble det utarbeidet flere spørsmål for å få belyst problemstillingen (vedlegg 3). Intervjuguiden ble først utprøvd på en leder i studiens målgruppe. Dette var nyttig, og jeg gjorde noen justeringer i etterkant.

4.3.2 Gjennomføring av intervjuer

Alle intervjuene ble gjennomført over en periode på en måned. Vi satt enten på informantens kontor eller på et møterom. Alle informantene hadde lest gjennom informasjon om studien som var sendt i forkant av intervjuet. Før vi startet fikk informantene en kort informasjon om formålet med undersøkelsen, om gjennomføring av intervjuet og sletting av lydopptak m.m. De kunne også komme med spørsmål før vi startet.

Informantene hadde lett for å snakke om temaet. Rekkefølgen i intervjuguiden ble ikke fulgt, heller ikke alle spørsmålene i denne. Jeg fulgte opp svar og beskrivelser ved å stille oppfølgende spørsmål, ba om utdyping, eksempler etc. Dette er i tråd med hva Kvale (1997:72) vektlegger ved semistrukturert intervju. Jeg brukte intervjuguiden underveis til å notere kort ned når det var noe jeg ville få utdypet. Slik beveget jeg meg fram og tilbake i intervjuguiden gjennom hele intervjuet. På den måten sikret jeg at vi kom innom alle temaene. Før intervjuet ble avsluttet fikk informantene spørsmål om det var noe de ønsket å fortelle fra lederhverdagen som ikke hadde kommet frem gjennom samtalen.

4.4 Metode i analysearbeidet

Ved gjennomføring av intervjuene ble det gjort lydopptak. Intervjuene ble skrevet ut ordrett i etterkant. De skrevne tekstene (intervjuene) ble deretter gjenstand for fortolkning for å trekke ut viktige sider ved saken. Hvilken mening formidles i teksten? Slik tolkning bygger på en hermeneutisk tilnærming (Kvale 1997).

Før jeg startet selve analysearbeidet leste jeg gjennom intervjuene flere ganger for å forstå og danne meg et bilde av hvordan jeg best kunne jobbe med materialet. Når forsker leser

datamaterialet slik foregår en *fortolkning* og et ønske om å forstå *meningen* med innholdet i det informantene formidler. Dette er en fenomenologisk analyse (Kvale 1997:173).

Malterud (2011) presenterer en fenomenologisk analyse i fire trinn. 1. *Helhetsinntrykk* 2. *Meningsbærende enheter*. 3. *Kondensering*. 4. *Sammenfatning*. Disse fire trinnene brukte jeg under analysearbeidet. I det følgende vil jeg kort si mer om hva som ligger i begrepene. Samtidig vil jeg presentere hvordan jeg valgte å gjøre dette i min studie.

4.4.1 Helhetsinntrykk

Forskeren leser gjennom datamaterialet for å bli kjent med innholdet og få et helhetsinntrykk. Egen teoretiske referanseramme og forforståelse må en legge litt tilside for å være åpen for det som informanten har formidlet. Etter å ha lest all teksten, oppsummeres inntrykkene og en begynner å tenke hovedkategorier (Malterud 2011:98). Jeg leste gjennom intervjuene flere ganger for å danne meg et helhetsinntrykk og få tak i ”stemmen” i det enkelte intervju. I denne prosessen forsøkte jeg å være åpen for hva datamaterialet formidlet og legge vekk min egen forforståelse. Det som spesielt overrasket meg var at lederne i undersøkelsen stadig kom inn på tema rundt tilgjengelighet for sine medarbeidere. Hvis man bestemmer seg for hovedgrupper ut fra intervjuguiden, før man har lest gjennom datamaterialet grundig, kan det medføre at forforståelse følges fremfor å være åpen for nye mønster (Malterud 2011).

4.4.2 Meningsbærende enheter og kondensering

Trinn to handler om å skille ut relevant tekst som kan belyse problemstillingen. Datamaterialet blir systematisk gjennomgått for å identifisere *meningsbærende enheter*. Det vil si at tekst velges ut som kan knyttes til hovedtema som ble valgt under første trinn. Samtidig som meningsbærende enheter merkes i teksten, begynner man å kode. Det vil si å systematisere teksten. Data blir sortert i kodegrupper (Malterud 2011:100).

Under trinn to valgte jeg tre kodegrupper; administrasjon, relasjon og kultur, som identifiserte meningsbærende enheter. Alt datamaterialet ble systematisk gjennomgått og kodet med grønn for administrasjon, gul for relasjon og rød for kultur. I min analyse valgte jeg å jobbe med trinn to og tre samtidig. I følge Malterud (2011:104) er trinn tre kondensering. Dette handler

om å systematisk hente frem meningen i de ulike kodegruppene. Man starter med en kodegruppe og leter etter nyanser i datamaterialet som vil utgjøre *subgrupper*. Kondensering handler om å fortette innholdet i hver subgruppe under de enkelte kodegruppene. Når vi jobber med teksten slik foregår en tolkning. Det vil si at teksten tolkes ut fra forskerens faglige perspektiv og kunnskap.

Etter å ha kodet en gruppe i hele datamaterialet i trinn to gikk jeg rett over på trinn tre og lette dypere i teksten etter ulike meninger for ytterligere kategorisering, altså subgrupper. Temaer som kunne kategoriseres i subgrupper ble notert i marginen i datamaterialet og meninger og sitater fra data skrevet ned på post-it lapper. Hver kodegruppe fikk hver sin store plansje med egen fargekode, som ble hengt på veggen på mitt hjemmekontor. Plansjene ble fylt med navn på subgrupper, og post-it lapper som ble hengt der de hørte hjemme. Hver enkelt post-it-lapp ble merket med informantens nummer og sidetall fra datamaterialet, dette for lettere å finne tilbake til kilden i datamaterialet. Denne metoden var til god hjelp når jeg satt med mye materiale som skulle forvaltes hensiktsmessig og tolkes videre.

Under arbeidet med koding var det temaer som berørte og delvis gikk i hverandre. Jeg jobbet derfor en del med å finne ut hva i datamaterialet som skulle være under kodegrupper og subgrupper.

4.4.3 Sammenfatning – beskrivelser av begreper og resultater

Trinn fire i analysemodellen til Malterud (2011:107) er en sammenfatning der en gjenforteller det man har funnet. Forskeren må sørge for å presentere stoffet slik at man er lojal til informantene. Kunnskap fra hver enkelt kodegruppe og subgruppe sammenfattes ved å ta utgangspunkt i kondenseringen, tekst og sitater. Dette danner grunnlag for analyse av hver kodegruppe. Man skal gjenfortelle hva undersøkelsen finner knyttet til deler av problemstillingen.

Problemstillingen i denne studien har tre forskningsspørsmål. Hver av kodegruppene er direkte knyttet til et forskningsspørsmål. Subgrupper har fått egne avsnitt i presentasjon av begreper og resultater. I arbeidet med å gjenfortelle historier benyttet jeg post-it-lappene som ble lagt ut over bordet ved pc'n. Slik kunne jeg finne frem til om alle informantene hadde

samme mening, eller om det var ulikheter. På denne måten ble historiene sammenfattet og gjenfortalt, og det var enkelt å finne tilbake til datamaterialet når jeg hadde behov for dette.

4.5 Metoderefleksjon

4.5.1 Forforståelse

Under arbeidet med problemstillingen har introspeksjon vært viktig. Dette innebærer at forskeren systematisk iakttar egne tanker og følelser omkring et tema (Eneroth 1984). Mine egne erfaringer som enhetsleder med stort kontrollspenn, samt tanker, følelser, vurderinger og forestillinger om lederhverdagen har vært viktig i utforming av problemstillingen. Dette er selve drivkraften i arbeidet. Introspeksjon reiser også utfordringer knyttet til forskerens forforståelse. En møter verden med en kunnskap og oppfatning av virkeligheten. Det som skjer blir tolket ut fra ens oppfatning. Forskerens forforståelse kan dermed påvirke hva som observeres og hvordan data vektlegges og tolkes (Johannessen m.fl 2011). En utfordring kan være at forhold tas for gitt og viktige data som informanten kommer med utebli. Jeg har jobbet bevisst med disse utfordringene slik at informantenes oppfatninger skal komme frem.

4.5.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om pålitelighet og nøyaktighet i det innsamlede materialet, om hvilke data som skal innhentes, og hvordan dataene bearbeides (Johannessen m. fl 2011). Validitet handler om kunnskapens gyldighet ved å stille ulike spørsmål knyttet til problemstilling, utvalg, datainnsamling, bruk av teori, analyse, og presentasjon av resultater (Malterud 2011:181).

Problemstillingen i denne studien antas å være relevant i forhold til det studien ønsker å få svar på. Informantene har den bakgrunn som skal til for å svare på forskningsspørsmålene. Utvalget på 6 er imidlertid relativt lite. Større utvalg kunne kanskje belyst flere sider av temaet. Delvis strukturert intervju ble gjennomført ved innsamling av data. Dette sikrer at antatt viktige sider ved problemstillingen blir belyst. I tillegg fikk informantene komme med egne refleksjoner og utdype sine opplevelser. De fikk også anledning til å supplere med tema som vi ikke hadde kommet inn på i samtalen. Teoretisk referanseramme synes å være relevant for problemstillingen ved at den er direkte knyttet til lederskap. Valg av analyse bygger på en

anerkjent modell. Denne ble systematisk benyttet i analysearbeidet. I presentasjonen ble resultatene drøftet fortløpende. Faren med en slik tilnærming er at informantenes opplevelse ikke kommer frem. For å ivareta dette er en del av funnene presentert med direkte sitater.

4.5.3 Etske betraktninger

Når innhenting av data i forskning berører mennesker direkte kan det oppstå etiske dilemma. Forskeren kan få innblikk i forhold som det kan være vanskelig å forholde seg til. I sykehus kan dette være f. eks. graverende arbeids- og HMS- forhold, kritikk eller ukultur som berører mennesker langt utover forsker og informant. Forskeren må ta etiske hensyn for å hindre at undersøkelsen medfører negative konsekvenser for enkeltindivid, grupper eller samfunn (Johannessen m.fl 2011). Dette har jeg søkt gjennom innhenting av tillatelser før jeg startet arbeidet med datainnsamling. Skriftlig informasjon om studien ble sendt i forkant av intervjuene, slik at informantene kunne være litt forberedt og stille spørsmål. Anonymitet er søkt ivaretatt og opplysninger om informanter er kun lagret på passordbeskyttet privat område. Opptak av intervju og utskrift av disse har ikke hatt navn, kun tallkoder. Intervjuene på diktafon ble slettet etter at de var lagt på lydfiler på passordbeskyttet PC. Disse filene, samt opplysninger om informanter, vil bli slettet når oppgaven er slutført. Ved bruk av sitater har jeg benyttet koder på informantene under prosessen. Når oppgaven ferdigstilles slettes også disse. Sitater som kan gjenkjennes er utelatt. Språket i sitatene er imidlertid gjort nøytralt.

4.6 Oppsummering

I denne studien har jeg valgt å gå i dybden og kvalitativ metode ble derfor benyttet. Innhenting av data foregikk ved å intervju 6 ledere med stort kontrollspenn. Disse arbeider både i psykiatriske og somatiske avdelinger ved et sykehus. Intervjuguiden ble basert på temaer knyttet til administrasjon, relasjon og kultur, altså begrepene i Colbjørnsens lederskapsmodell. Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til den enkelte informant. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og deretter skrevet ut ordrett. Fenomenologisk analyse er benyttet i arbeidet med bearbeiding av datamaterialet og presentasjon av funn. I denne prosessen ble modellen til Malterud (2011) benyttet, og alle fire trinnene fulgt. Jeg opplevde at dette var en god modell å bearbeide dataene på. Under metoderefleksjon kommer

det fram at forforståelse er en fordel, men kan også medføre at data blir oversett. Valg av metode og informanter ansees som relevant og har gitt gode data til undersøkelsen. Gjennom hele forskerprosessen er det søkt å følge etiske prinsipp for forskning. Validitet synes ivaretatt i studien.

5 Resultater – presentasjon og drøfting

Kapitlet inneholder funn fra studien og drøfting av disse i lys av problemstilling og teori. Studien baserer seg på intervjuer av 6 ledere som har stort kontrollspenn. De har personalansvar for fra 50 – ca 100 medarbeidere.

Funnene blir presentert og drøftet fortløpende i samme kapittel. Hvert av de tre forskningsspørsmålene utgjør et delkapittel. Sitat fra informantene blir brukt som tittel på disse, i tillegg til det aktuelle forskningsspørsmålet. Funnene er kategorisert i temaer som fortløpende blir drøftet opp mot teori. Enkelte temaer går inn i hverandre, og blir derfor belyst under ulike kapitler. Tilgjengelighet er eksempel på et tema som berører både relasjon og kultur. Hvert delkapittel avsluttes med en oppsummering. Problemstilling og forskningsspørsmål i denne oppgaven er:

Problemstilling:

Hvordan utøver ledere med stort kontrollspenn lederskap i døgnenheter ved et sykehus?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan utøver disse lederne administrasjon?
- Hva gjør disse lederne for å skape relasjoner til sine medarbeidere?
- Hva gjør disse lederne for å skape en god kultur?

5.1 "Koordinator er litt min forlengede arm"

Hvordan utøver disse lederne administrasjon?

Lederne i denne studien er helt avhengig av å delegerer oppgaver. Deres oppgave blir å administrere det hele. De må blant annet 1) knytte til seg sentrale medarbeidere og delegerer oppgaver til disse, 2) avklare medarbeideres forventninger og 3) sette seg inn i og bruke ulike IKT- systemer.

5.1.1 Bruk av delegering

Lederne har mange oppgaver de skal nå over. De skal ha tid til å jobbe med administrative oppgaver, sørge for at organisasjonskulturen er god, og ikke minst følge opp sine medarbeidere gjennom relasjoner til disse. Hvordan klarer egentlig ledere med stort kontrollspenn å følge opp alt som forventes av dem? En informant beskriver det slik:

Det er mye mer administrativt, blir en administrator, så jeg er avhengig av å ha gode medarbeidere og støttefunksjoner. Hvis ikke klarer jeg det ikke, det blir sånn halvgjort, ikke greit.

Koordinator..., det er en del av den strukturen jeg har jobbet for å få til her i posten.... Det har blitt mer struktur og orden.

Dette tyder på at ledere som har ansvar for mange medarbeidere ikke klarer å nå over alle arbeidsoppgaver selv. De trenger å delegerer arbeid til dyktige medarbeidere. Disse medarbeiderne blir sentrale for lederne for å ha en god struktur og orden i posten. Ved å delegerer enkelte administrative oppgaver, kan leder få mer tid til å utøve andre sider av lederskapet. Bruk av delegering er en del av lederskapet (NOU 1997:2).

Delegering til støttefunksjoner

Alle informantene i undersøkelsen kom i intervjuene inn på at de har støttefunksjoner som har stor betydning for dem i lederhverdagen. Dette er sentrale medarbeidere som arbeider internt i seksjonen. Disse har fått definerte oppgaver og benevnes som fagutviklingssykepleier, utviklingspsykepleier, koordinator eller teamleder. Noen av lederne har egen sekretær i seksjonen, mens andre benytter sekretærer utenfor seksjonen. Lederne som har kontrollspenn opp mot 100, har også assisterende seksjonsleder. Funnene viser en forskjell i antall interne støttefunksjoner. Jo større kontrollspenn, jo flere personer har de knyttet til seg, f. eks. koordinator og fagutvikler. Rapporten *God Vakt!* fra arbeidstilsynet (2006) peker på at ledere med store personalgrupper og lite støttefunksjoner sliter med å nå over arbeidsoppgavene. Disse støttefunksjonene har likheter med en av Mintzbergs (1979) komponenter, støttestab, som utfører og letter arbeidsoppgaver for andre.

Selv om lederne delegerer har de fortsatt et totalansvar i seksjonen. Dette kan de ikke gi til andre.

Disse koordinatorene, de er litt min forlengede arm. De er ikke personalansvarlige..., men de blir sånn type arbeidsformenn.

Lederne delegerer ansvar ved å gi fullmakt til å utføre oppgaver på vegne av leder (Colbjørnsen 2003). Det er avgjørende for en leder å velge ut og knytte til seg riktige medarbeidere i støttefunksjoner da disse får delegert en del ansvar. Leder må ha tillit til at disse kan utføre oppgavene. Dette må også være personer som leder kan samarbeide med. Hvis ikke kan det medføre merarbeid for leder. Kjennskap til medarbeider som får en slik rolle kan være en fordel. En leder beskriver dette slik.

... egnethet og godt samarbeid over lang tid, og har jobbet siden jeg begynte.... Så hun har vært vurdert egnet over tid og det er jo bra. Det passet meg også.

I dette tilfelle får medarbeider belønning ved forfremmelse etter å ha vist godt samarbeid og høy faglig kompetanse. Lønnskompensasjon som et fast funksjonstillegg blir ofte gitt når man får ekstra ansvar som f. eks teamleder eller koordinator. Her snakker man om forfremmelse av en medarbeider. Colbjørnsen (2004) trekker frem belønning av medarbeidere etter god arbeidsinnsats. Dette kan imidlertid skape uro og misunnelse blant de som ikke blir forfremmet. Flere kan ønske en slik funksjon, med bedre lønn og der de kanskje også slipper å gå i turnus. Konsekvensen kan bli at enkelte medarbeidere ikke ønsker å samarbeide med den som ble forfremmet. Dette kan igjen gi svekket tillit til leder.

En annen utfordring med interne støttefunksjoner kan være at ansvarsforholdet blir utydelig da det er flere mennesker som deler på oppgaver. En løsning kan være at de som innehar støttefunksjoner, sammen med leder, utgjør et lederteam.

Når vi er.. (x antall) i lederteamet, så blir det noen ganger litt utydelig i forhold til oppgaver. Vi har ikke vært tydelig nok, og det får vi tydelig tilbakemeldinger på om hvem som skal gjøre hva. Så det må vi gjøre noe med.

En tydelig ansvarsfordeling og tett samarbeid mellom leder og støttefunksjonene er nødvendig. Slik kan leder få en koordinerende rolle ved å skape stabilitet og kontinuitet (Adizes 1988, I: Strand 2007). Hva som er en optimal bruk av delegering er i denne studien vanskelig å si noe om, da utvalget i undersøkelsen er så lavt. Hvilke oppgaver disse lederne delegerer til medarbeidere blir presentert under neste tema.

Hvilke oppgaver delegeres?

Lederne i denne studien omtaler teamledere, koordinator, fagutviklingssykepleier og sekretær som støttefunksjoner. Lederoppgaver som gjerne delegeres til støttefunksjoner er opplæring av nyansatte, oppfølging av pasientarbeidet, fagutvikling, internundervisning og implementering av endringer. Videre delegerer flere av lederne utarbeiding av turnus og ansvaret for å leie inn vikarer.

Sekretærene er de som sitter med turnus, blant annet sommerturnus, fast turnus, påske, jul og dette, så er jeg bare med å mene noe om hvor mange vi skal ha på jobb og sånn og ser litt på sammensetning av vaktlag.

Selv om lederne delegerer oppgaver har de fortsatt et overordnet ansvar for seksjonen, blant annet for økonomi. Leder kan gjennom administrativt lederskap sette rammer, som i dette tilfelle ved å være tydelig på antall personer som til enhver tid skal være på jobb. Dette må sees i sammenheng med budsjett og regnskap. Økonomien skal være i balanse. Leder mener noe om personalsammensetningen på vaktlag og utøver dermed administrativt lederskap. Det er avgjørende at vaktlaget samlet har den nødvendige kompetanse for å kunne utføre arbeidet tilfredsstillende.

Ledere med stort kontrollspenn er helt avhengig av å delegere oppgaver til andre. En av lederne i undersøkelsen har delegert bort hovedvekten av oppfølging av sykemeldte medarbeidere og er kun inne i spesielle saker. Øvrige ledere gjør dette arbeidet selv. Hva som delegeres er opp til den enkelte leder selv å bestemme. Lederne kan imidlertid oppleve forventninger fra f. eks. tillitsvalgte som kan mene at arbeid med turnus er en lederoppgave. Ledere som må utarbeide turnus selv opplever at dette stjeler verdifull tid som kunne vært brukt til mer meningsfulle lederoppgaver (Arbeidstilsynet 2006). Lederne må uansett sørge for å være tett på i denne prosessen da dette berører mange medarbeidere.

5.1.2 Oppfølging av sykemeldte

Det er omfattende krav til oppfølging av sykemeldte da sykehuset er en IA (inkluderende arbeidsliv) virksomhet. Dette medfører at leder selv har en relativ tett oppfølging av sykemeldte. Ledere kan risikere å få mange syke medarbeidere og følge opp på samme tid. Dokumentasjon og planlegging av møter, samt deltagelse i disse, er tidkrevende og kan gå på

bekostning av andre lederoppgaver. Det kan rett og slett bli en umulig oppgave. Når det blir mange sykemeldte på en gang, er det en utfordring å følge opp hver enkelt slik som forventet.

Oppfølging av sykefraværet er en kjempeutfordring for det tar veldig mye tid. Jeg følger opp de sykemeldte. Prøver å tilrettelegge og få tilbake i jobb.

Lederne følger opp sykemeldte relativt tett den første tiden. Målet er å få disse raskt tilbake i jobb og om mulig forhindre langtidssykemelding. Det tas gjerne telefonkontakt første sykedag. Noen har rutine på å ringe sykemeldte en dag i uka. Ved sykefravær handler det om at medarbeider har plikt til å informere om arbeidsevne, og leder har plikt til å legge til rette på arbeidsplassen for å få medarbeider tilbake i jobb. Lederne opplever seg løsningsorientert knyttet til ulike former for tilrettelegging.

Oppfølging av sykemeldte, det er et veldig viktig arbeid synes jeg. Jeg har dialog med alle ansatte. De som bare har kortidsfravær de skal jeg snakke med første fraværsdag. Så de er vant til å ringe meg... Langtidssykemeldte har jeg dialog med i alle fall en gang i uka. Da ringer jeg hjem til de, noen ringer selv.

Oppfølging av sykemeldte gir imidlertid ledere mulighet til å følge opp sine medarbeidere på nært hold. Slik sett kan det være en fordel at lederne selv følger opp sykemeldte. Dette arbeidet kan imidlertid gå utover oppfølging av de som er friske. Mange syke medarbeidere samtidig gir utfordringer på vikarfronten.

Sykefraværet kan være knyttet til jobb, men ofte har det en sammenheng med personlige forhold. Flere ledere opplever at de må forholde seg til en del personlige sider hos medarbeiderne. Colbjørnsen (2004) mener ledere bør se medarbeiderne som hele mennesker og ha forståelse for medarbeiders livssituasjon.

5.1.3 Avklaring av forventninger

Lederavtaler og arbeidsinstruks

Lederne i undersøkelsen vet hva som forventes av dem ved at de signerer en årlig lederavtale med sin overordnede. Denne avtalen har klare mål og har fokus på hva det forventes at den enkelte leder skal levere av resultater. Dette kan f. eks være at sykefraværet i posten ikke skal være høyere enn 7,5 %, at alle medarbeiderne skal ha gjennomført en årlig

medarbeidersamtale, det vil si 100 %, og at økonomien skal være i balanse. En av lederne uttaler det slik å ha en lederavtale:

De overordna forventer at jeg skal levere på økonomi, vi har lederavtale som vi signerer på hvert år... Lederavtale er på en måte at man skal drifte etter behov og etter sykehusets mål. Så det er først og fremst det som står i lederavtalen.

Lederne utarbeider arbeidsinstruks til sine medarbeidere. Dette er med på å tydeliggjøre hva som er delegert til disse. Arbeidsinstruks kan forebygge usikkerhet knyttet til oppgaver og ansvarsforhold. Utarbeiding av arbeidsinstrukser kan bidra til at arbeidet gjennomføres i henhold til juridiske føringer og skaper forventet resultat og kvalitet på tjenestene (NOU 1997:2). Svakheten med å formalisere oppgaver eller ansvarsområder kan være at medarbeiderne kun gjør det som står i sin avtale, og hvis det skulle være behov for å bidra på en annen måte, blir ikke dette gjort. Instruks kan begrense den enkeltes utøvelse av faglig skjønn (Colbjørnsen 2004). Ut fra egen erfaring er det hensiktsmessig at medarbeiderne har en arbeidsinstruks da dette tydeliggjør hva som forventes av dem.

Handlingsplaner

Flere av lederne utarbeider handlingsplaner hvor mål, tiltak og tidsfrister er beskrevet. Ved endringer blir nye mål og tiltak lagt inn i planen. For å nå ulike mål og tidsfrister benytter andre ledere års-hjul der det fremgår hva som skal gjøres når, gjennom hele året. Lederne bruker års-hjul og handlingsplaner aktivt som et virkemiddel for å synliggjøre ulike forventninger.

Jeg prøver å lage en handlingsplan som gjelder for et år, men det er stadig endringer, som gjør at planen justeres.

Justering av handlingsplaner skjer gjerne i forbindelse med avdekking av sårbare områder av driften. Dette kan være etter gjennomføring av ROS- analyser (risiko og sårbarhet) og det er områder ved driften man er bekymret for. Ut fra en slik analyse blir det utarbeidet tiltak og mål for å forebygge uønskede hendelser. Årlig skal leder og verneombud gjennomføre HMS-runder i posten, der forbedringsområder beskrives med mål og tiltak. I tillegg gjennomføres årlige medarbeiderundersøkelser. Dette er kartlegging av hva medarbeiderne i posten mener om ulike forhold. Ut fra disse undersøkelsene skal det utarbeides forbedringsområder med

mål og tiltak som settes inn i en handlingsplan. Flere ledere bruker handlingsplaner aktivt i personalmøter og fagsamlinger. På den måten når forventninger ut til en stor personalgruppe.

Jeg prøver å ta den opp og henviser til punkter på hvert personalmøte. Det er målet mitt og si at nå har vi kommet dit, nå har vi gjort det, nå skal vi det osv.

Handlingsplanen snakker vi veldig ofte om. Alle fagdager f. eks. så er det basert på hva vi i utgangspunktet har satt som mål. Den er gjennomsyrende for alt vi snakker om og i alle ting vi gjør.

Handlingsplaner må formidles ut til medarbeiderne. Det er jo de som skal være med å utføre jobben. Det holder ikke med fine ord, der man risikerer at mål ikke innfris. Hvis ikke handlingsplaner formidles ut til medarbeiderne kan det i følge Colbjørnsen (2001) medføre at virksomheten stagnerer i et sett av handlingsplaner fremfor at disse blir et middel for å nå resultater.

Proaktiv og reaktiv lederatferd

Proaktiv lederatferd handler om å være i forkant og legge planer, slik at man er forberedt på det som skjer fremover. Det motsatte er reaktiv. Man er da på etterskudd og lederatferden bærer preg av å løse situasjoner ”her og nå”. Når lederne i studien beskriver sin lederhverdag brukes ord som:

Hundre baller i luften, utfordrende, uforutsigbart, hektisk, masse spørsmål, akutte beslutninger, begrensede ressurser, store forventninger, møte ansatte hver dag, stort kontrollspenn...

Ut fra slike utsagn kan man undres over om disse lederne har tid og rom til å være proaktive. Lederhverdagen bærer ofte preg av at oppgavene er mange. Det handler om å løse problemer raskest mulig og helst der og da, for at de ikke skal bli liggende. Det er mange krav til lederne, og alle opplever ikke at de når like godt over og får utført lederoppgavene som de ønsker. En av lederne har et ønske om å få jobbe mer proaktivt, men opplever at det blir for liten tid til slikt arbeid.

Man kan planlegge innfor en fremtid, det er det jeg har lyst til å bruke tiden min på. Dette å planlegge og iverksette for fremtiden..., ikke bli stående fast i fortida, gjøre ting som vi gjorde for 20 år siden. Sånn bærer vi preg av her nå.

Lederne i undersøkelsen har imidlertid flere ord når de beskriver sin lederhverdag:

Morsom, spennende, tiden går veldig fort, varierende oppgaver, flinke medarbeidere...

Slike utsagn kan tyde på at lederne til tross for store utfordringer trives og opplever arbeidet interessant. Gjennom utarbeiding og oppfølging av handlingsplaner som beskrevet i forrige avsnitt har ledere mulighet til å være proaktiv og legge planer både på kort og lang sikt.

Gjennom medarbeidersamtaler der hovedfokuset er på individnivå, kan det være at leder må jobbe videre med enkelte områder på systemnivå. En leder hadde tenkt mye på noe som en medarbeider tok opp i en medarbeidersamtale:

Medarbeidersamtale i år med en ansatt som egentlig beskrev det best for meg. Hun skjønner hvorfor hun er her, men hun klarer ikke helt se målsettingen med sykepleietjenesten, og det gjorde noe med meg. Jeg har gått i en 6 mnd tenkeboks inni meg og tenkt hva er det egentlig. Vi ser det er en mangel. Nå skal vi jobbe med det.

I dette tilfelle hadde leder jobbet med tilbakemeldingen fra medarbeideren og lagt en videre plan for arbeidsprosessen. Slik kan leder snu situasjoner der man er reaktiv til å bli proaktiv.

I administrativt lederskapet er det viktig å være proaktiv og legge planer for framtiden. Dette er i tråd med Colbjørnsen (2004) som tar opp at mange ledere har for liten tid til å gjøre alle lederoppgavene. Konsekvensen kan bli at avklaring av forventinger overfor medarbeiderne blir nedprioritert. Dette kan medføre at medarbeidere blir demotivert, og tilliten til lederskapet svekkes.

5.1.4 Bruk av IKT – systemer

Ledere har ulike administrative systemer for å løse noen av sine oppgaver. Dette er elektroniske systemer som er knyttet til personal ved ansettelse, oppfølging av sykefravær, turnus, vaktbok, økonomi, bestillingssystemer, avvikssystemer, inngående/utgående post og pasientarbeid. Mange av systemene bidrar til rapportering og statistikk og kan slik sett være gode verktøy i en hektisk lederhverdag. Ved innføring av nye systemer deltar ofte lederne på kurs.

Det er ulikt hvor mye og systematisk lederne bruker elektroniske systemer. Flere av lederne bruker IKT systemer aktivt i hverdagen og opplever at det gir en god struktur i organisering av ulike oppgaver.

Jeg har faste planer på morgenen hvor jeg går gjennom administrative systemer, så første jeg gjør er å logge meg inn i GAT og vaktbok og få oversikten. Er det

sykefravær så går jeg gjennom de tingene og får ajourført det. Er det ting i bestillingssystemer som skal godkjennes, det er et eget system. E-Phorte er et arkiv som jeg går gjennom for å se om det er nye saker som har kommet inn fra NAV med diverse brev. Det er systemer jeg går gjennom hver eneste morgen rett og slett. Det er veldig oversiktlig da blir ingen ting liggende der. Så får jeg en god plan, en start på dagen.

Ikke alle ledere har satt seg like godt inn i IKT- systemene. Dette har sammenheng med at det tar tid å sette seg inn i hvordan disse fungerer, og ledere velger da heller å bruke tiden på andre oppgaver. Hvis systemene brukes sjeldent kan det også være vanskelig å huske hvordan disse verktøyene fungerer.

Jeg har litt kunnskap om GAT, webcruiter, e-Phorte og sånn, jeg kan det pasientadministrative systemet ganske godt. Jeg er ikke utstrakt flink i noe av det for det tar så mye tid. Hvis jeg skal lære det alt sammen. Jeg kan litt om det meste.

Flere av lederne opplever at det er mye å sette seg inn i og at det er en utfordring når dette ikke fungerer. Noen har delegert ut oppgaver til medarbeidere i støttefunksjoner og har derfor ikke nok kunnskap til å benytte alle systemene selv. Det har rett og slett ikke vært behov for det. En leder fikk imidlertid erfare at det var lurt å kunne systemer allikevel:

Jeg er nødt til som ansvarlig her å kunne alt. Så jeg må jo kunne GAT, jeg må kunne det verktøyet. Da jeg var ny her ble hun som kunne GAT skadet og sykemeldt, så da måtte jeg kunne det. Så da fikk jeg en brå start. Etter det har jeg skjønt at jeg må kunne det.

Noen av systemene er slik at de påminner om frister, ved f. eks at det kommer en e-post. Flere av lederne benytter seg av dette og syntes det er en god hjelp når de har stort kontrollspenn.

Sykefraværsmoduleen, den er veldig praktisk for den sier hele tiden ifra når frister går ut. Det popper opp at frister er gått ut.

I tillegg til bruk av e-post blir Outlook benyttet for å strukturere lederhverdagen gjennom elektronisk kalender som andre har tilgang til. Her kan medarbeidere og andre se hvor lederen er. Dette kan bidra til at medarbeidere lettere vet når de kan få kontakt med lederen. I tillegg gir det lederne mulighet for å ha kontroll over arbeidsdagen sin og holde avtaler som er planlagt.

Jeg er i hvert fall helt avhengig av Outlook. Jeg bruker den til å fylle inn alle møter og samtaler slik at jeg har et utgangspunkt for dagen.

Kalenderen i Outlook er alltid oppdatert. Da bruker vi den alle sammen, også når vi skal booke hverandre inn på møter. Så henter vi opp alle og ser når vi kan finne et møte som passer. Så den er veldig aktiv i bruk.

Colbjørnsen (2004) påpeker viktigheten av at ledere har kontroll med sin dagsorden, fordi det øker muligheten til å få gjennomført planlagte lederoppgaver. Ledere som mangler styring på dagen kan fremstå som uforutsigbare og at de ikke tar ledelse seriøst. Dette kan medføre svekket tillit til leder.

5.1.5 Oppsummering

Lederne i studien benytter seg av delegering. De har knyttet til seg støttefunksjoner som kan være teamleder, teamkoordinator, fagutviklingspsykepleier, utviklingspsykepleier eller sekretær. Jo større kontrollspenn, jo flere medarbeidere i støttefunksjoner har lederne knyttet til seg. Lederne delegerer oppgaver innen områdene: opplæring av nyansatte, kliniske pasientarbeid, fagutvikling, internundervisning og implementering av endringer. Videre delegerer lederne utarbeiding av turnus og ajourhold av vaktbok.

Avklaring av forventninger er sentralt innen administrativt lederskap. Lederne har egne lederavtaler som de signerer årlig. Medarbeiderne har gjerne arbeidsinstruksjoner, slik at de vet hva som forventes av dem. Disse bør imidlertid ikke være til hinder for bruk av faglig skjønn. Bruk av års-hjul og handlingsplaner blir benyttet i administrativt lederskap. Ved utarbeiding av handlingsplaner gis det mulighet for lederne til å være proaktive i lederskapet. Mange av lederne opplever imidlertid at arbeidsoppgaver presser på og krever raske løsninger der og da, altså at hverdagen preges av å være reaktiv fremfor proaktiv.

Lederne har mange IKT- systemer å forholde seg til. Det kan være en utfordring å lære seg alle systemene slik at disse oppleves som nyttige og effektive. Alle lederne benytter seg av e-post og Outlook, altså elektronisk avtalebok.

5.2 "Jeg ønsker å være tilgjengelig for spørsmål "

Hva gjør disse lederne for å skape relasjoner med sine medarbeidere?

For informantene er det en utfordring å få til en god relasjon med alle medarbeiderne, slik at de føler seg sett. De er derfor opptatt av tilgjengelighet, at de i størst mulig grad skal kunne nås av medarbeiderne når de har spørsmål. Lederne gir anerkjennelse til medarbeiderne. Disse setter nemlig pris på ros, og fortjener å bli lagt merke til når de gjør en god jobb. Sist i denne

delen beskrives relasjonelt lederskap med fokus på dialogen lederne har med sine medarbeidere.

5.2.1 Tilgjengelighet

Alle lederne i undersøkelsen er opptatt av å være mest mulig tilgjengelig for medarbeiderne. Relasjon bygger på at en er tilgjengelig og kan ha dialog, ja tilgjengelighet er selve grunnlaget for å skape relasjoner. Dette sees på som en viktig del av lederskapet.

Jeg prøver å legge opp til at jeg ikke har låst dagene så mye, slik at jeg er ledig til å være til for ansatte og spørsmål. Min hovedoppgave er å være tilgjengelig når det er ulike ting, for folk har de rareste spørsmål her og undringer.

Funnene viser at lederne ønsker å være mest mulig tilgjengelig ved å være synlig tilstede i posten. I tillegg benytter de seg av fleksibel arbeidstid ved å starte arbeidsdagen tidligere for å treffe medarbeidere som går av vakt. I det følgende blir disse funnene presentert og drøftet.

Ledernes tilstedeværelse i posten

Informantene ønsker å være til stede for medarbeiderne sine. Når de beveger seg ute i posten er det for å være synlig og høre hva som skjer, og for å ta tak i dette. En leder beskriver en typisk lederhverdag slik:

... Henvendelser fra ansatte på store og små ting. Det kan være fri, endring av bytte... Jeg er tilgjengelig for de spørsmål som måtte komme opp, og så er det avgjørelser knyttet til de spørsmålene jeg får.

Mange av lederne trekker frem at de er på rapporter for å være tilgjengelige for spørsmål, samt at de beveger seg i posten når de har anledning. Medarbeidere som jobber turnus kan utsettes for hendelser på jobb som leder ikke hører om. Dette gjelder spesielt i helger.

Ledernes tilstedeværelse på rapporter kan bidra til at leder kan følge opp medarbeidere i ettertid. Ved å være tilstede i posten og snakke med medarbeiderne vil de kunne få tak i det som rører seg. I tillegg vil lederne kunne observere forhold og følge opp disse enten med enkelte medarbeidere eller i fellesskap.

Jeg går og følger opp hvis det ikke fungerer, eller går og spør hvordan har det gått i dag, har dere fått det til og sånn.

Sitatet er et godt eksempel på at leder benytter seg av situasjonsbestemt ledelse ved styrende og støttende lederstil (Thomsen 2007). Leder benytter styrende lederstil når noe ikke fungerer. Støttende ved å etterspørre hvordan det har gått. Leder har dialog med medarbeidere knyttet til oppgaver og løsning av disse. Hvordan lederne følger opp det de ser i posten er avhengig av situasjonen. Er det f. eks en medarbeider som gjør en vesentlig feil, bør det tas i samtale på tomannshånd. Er det forhold som berører hele personalgruppa, bør det tematiseres der. Dette kan forstås i lys av Skiviks (2004) relasjonspyramide. Handlingskompetanse utøves ved direkte dialog med medarbeider. Refleksjonskompetanse benytter leder ved å følge opp hendelser videre og f.eks. å planlegge tema i et personalmøte.

Lederne opplever å få positiv tilbakemelding fra medarbeiderne når de har tid til å være ute i posten og snakke med disse. Det store kontrollspennet gjør det imidlertid til en utfordring å se og snakke like mye med alle. Medarbeiderne ønsker gjerne å bli sett, og lederne opplever stadig at de ikke når over.

Når du har så mange skal du kjenne alle godt. Du skal vite hvilke styrker og svakheter de har... Og du skal ha den lederstilen som passer for alle... ja, det er en utfordring selvfølgelig å se alle. Jeg ser jo at jeg gjør jo ikke det, jeg kan ikke rekke det å gi de tilbakemeldinger som de kanskje ønsker seg konkret.

Lederne vektlegger altså tilgjengelighet, men ser at de ikke helt når ut til alle. Det kan nok også være at ledere har en oppfatning av at de er tilgjengelige, men at medarbeiderne ikke er enige. Reell grad av tilgjengelighet kunne kanskje måles ved observasjon av ledere, samt ved å intervju medarbeidere. Mange kan oppleve stor grad av utilstrekkelighet dersom de ikke makter å være synlige og tilgjengelige ledere (Arbeidstilsynet 2006).

Ledere med erfaring fra mindre kontrollspenn i tidligere lederstillinger opplevde det atskillig enklere å se alle medarbeiderne den gang. Dette handler i stor grad om å ha tid til å følge opp. En leder beskriver det slik:

Jeg ønsker å se alle, jeg ser jo alle, men du føler ikke som ansatt at du blir sett.

Dette var flere av lederne opptatt av. Det ”å føle at man blir sett” handler sannsynligvis om at det er en begrenset relasjon. Det er ikke nok å se, man må ha en dialog for å oppleve seg sett. Lederne ser enkelte medarbeidere mer enn andre. De som jobber natt eller helg blir minst sett. Flere av lederne har derfor gjort noe med arbeidstiden ved å komme tidligere på jobb enkelte dager.

Fleksibel arbeidstid

Store deler av medarbeiderne til lederne i undersøkelsen jobber turnus. Dette gjør det ekstra vanskelig å være tilgjengelig for medarbeiderne når de trenger det. Lederne opplever at de ser minst til nattevakter og de som kun jobber helg. For å treffe nattevaktene starter flere av lederne tidligere på jobb. Det kan være av og til, eller en til flere faste dager i uka. Når lederne kommer før nattevaktene går, får de sett medarbeiderne og kan ta en kort uformell samtale.

Jeg er alltid på jobb her stort sett mellom 7 og halv åtte, da treffer jeg som regel de som går av vakt.

Disse lederne er opptatt av å kunne være fleksible og heller gå tidligere fra jobb. I praksis er det sjelden de får til å gå tidligere disse dagene. Noen velger heller å ta seg en ekstra fridag en gang i blant som kompensasjon. I tillegg til å komme tidlig på jobb er det flere av lederne som ønsker å være tilgjengelig døgnet rundt. De har sagt til personalet at de kan ringe når som helst på døgnet. Det blir mye overtid som ikke skrives noe sted.

Jeg har tatt på meg den rollen å være tilgjengelig for spørsmål hele døgnet. Det er jo spørsmål her hele tiden. De ansatte, ikke veldig mange, men det er en del som ringer meg i helger og på kvelder i forhold til avklaringer og det har jeg sagt ja til.

En annen leder har imidlertid sagt at medarbeidere kan ringe om det er helt nødvendig:

De kan ringe til meg når som helst. De kan også ringe meg på fritiden, de gjør det nesten aldri for det har jeg sagt at det vil jeg helst ikke.

Mange førstelinjeledere har via sin arbeidsavtale 7 dager ekstra ferie pr. år. Dette som kompensasjon for unntak fra arbeidstidsbestemmelsene jfr. Arbeidsmiljøloven § 10-12. Tilgjengelighet døgnet rundt legger på den ene siden forholdene til rette for stor grad av kommunikasjon mellom leder og medarbeidere. På den andre siden kan det medføre at mange medarbeidere tar kontakt og ledere får lite fri og tid til å hente seg inn til en ny arbeidsdag. Blir man for sliten kan det påvirke ens følelser. Negative følelser kan igjen ha en negativ konsekvens for samhandlingen (Wadel 2003). Når ledere gjør seg tilgjengelig døgnet rundt kan det ha sammenheng med at de opplever at de ikke utfører jobben tilfredsstillende, eller at de ikke rekker alt innenfor normal arbeidstid. Faren er at ledere med stort kontrollspenn kan bli utslitt (Canadian Nursing Advisory Committee 2002, Lee & Cummings m.fl 2008).

5.2.2 Anerkjenne medarbeiderne

Alle lederne i undersøkelsen var opptatt av å fremheve sine medarbeidere som dyktige og med god kompetanse. Lederne trekker også frem at de har god dialog med disse. Dyktige medarbeidere med god kompetanse og som er interessert i jobben fremheves som en viktig faktor når lederne beskriver hva som er best ved det å være leder.

Det beste ved å være leder på min post, det er at jeg har så flinke medarbeidere.

Medarbeiderne beskrives videre som reflekterte, interessert i faget og at de vil noe med sin utdanning.

Jeg leder veldig mange kompetente mennesker, og de er veldig flinke og reflekterte. Jeg tror det er forskjell på å lede en spesialavdeling og en avdeling med masse forskjellige yrkesgrupper på forskjellige nivå, sånn sett tror jeg at jeg er heldig.

I en stor personalgruppe forekommer det at ikke alle medarbeiderne utfører arbeidet som forventet til tross for høy kompetanse. Hvis dette ikke blir tatt opp med den det gjelder kan det medføre negative konsekvenser, f.eks. feilbehandling av pasienter. Lederne i denne studien var opptatt av på den ene siden å anerkjenne medarbeiderne og på den andre siden komme med konstruktiv kritikk når det var nødvendig.

Flere av lederne opplever det er en stor fordel at medarbeiderne har relativt lik profesjonsutdanning. Hovedvekten av medarbeiderne i postene er sykepleiere. Alle lederne i denne undersøkelsen har også en grunnutdanning som sykepleier. Fordelen med en homogen faggruppe er at de kan ha en felles forståelse av faget. Dette kan bidra til at relasjonen på jobb blir enklere enn hvis man har mange ulike yrkesgrupper med ulik tilnærming til faget. Felles profesjonsutdanning kan også hjelpe lederne til å gi ekte og konkret anerkjennelse på den jobben medarbeiderne gjør. I følge Aakerøe (1997) bør ledere være ekte og konkrete når de gir tilbakemeldinger hvis medarbeidere skal tro på tilbakemeldingen.

Flere ledere gir medarbeiderne positive tilbakemeldinger når de har gjort noe bra i jobben. Slike tilbakemeldinger kan gis individuelt eller i møter.

Jeg gir dem tilbakemelding når jeg får hyggelige tilbakemeldinger fra pasienter, eller at vi har nådd resultater..., Det er dere som skal ha æren for det, det er bra. Da begynner de å snakke om det, det som blir snakket mye om holder de varmt....

Anerkjennelse gir på denne måten positive ringvirkninger i hele personalgruppa. Dette er i tråd med Stokkeland og Engelsrud (1998) som mener at arbeidsinnsatsen til medarbeiderne øker når lederne anerkjenner disse. Anerkjennelse gir økt energi og motiverer til mer av samme atferd. Når leder formidler at det er medarbeiderne som skaper resultater, ikke leder, bidrar leder til en likeverdig relasjon (Spurkeland 2004).

En leder uttalte at nøkkelen til å håndtere stort kontrollspenn er nettopp kompetente medarbeidere som ofte er selvgående. Dette sier noe om at ledere ikke har tid til detaljstyring. Lederne har derimot tillit til sine medarbeidere som utfører de kliniske oppgavene.

Jeg er avhengig av at medarbeiderne føler seg så kompetente på det de driver med og så verdsatt for den jobben de gjør, og har videreutdanning og den kunnskapen de trenger for å løse oppgavene best mulig sjøl, for de er jo veldig mye på egen hånd for å si det sånn. Det er kjempeviktig for å klare det.

Lederne benytter seg av kompetente medarbeidere til å lære opp de som trenger mer kunnskap. Det vil si at de som har lav kompetanse blir satt til å jobbe sammen med de som har høy kompetanse. Slik får medarbeidere med høy kompetanse anerkjennelse ved at leder setter dem til opplæring av andre. I hht AFFs lederundersøkelse (2002) benytter lederne empowerment som virkemiddel ved at kompetente medarbeidere lærer opp de med mindre kompetanse.

5.2.3 Dialog med medarbeiderne

Lederne i studien er opptatt av at relasjonen til medarbeiderne skal være god og har fokus på relasjonsbygging. Dette kan handle om hvordan de snakker til hverandre, oppfører seg og hva de sier om hverandre. Slike tema tas gjerne opp i personalmøter. Flere av lederne har jobbet med kommunikasjon som tema i personalgruppen, og opplever at det har hatt effekt.

Vi jobber mye med det at vi skal ha en profesjonell kommunikasjon, ikke bare med pasienter og pårørende, men også med hverandre. Det med respekt for hverandre, det synes jeg er veldig viktig, at man er litt høflig.

Lederne beskriver at de er opptatt av dialog og å høre på hva medarbeiderne har å formidle om jobben og utfordringer de står i der. Dette kan f. eks være tøffe situasjoner de har stått i med pasienter. Lederne bruker tid på å snakke med medarbeiderne og har god allianse med disse. Flere av lederne er opptatt av å motivere den enkelte medarbeider til å ta initiativ til å jobbe mot målene. En leder var spesielt opptatt av viktigheten med relasjonsledelse og at leder

må få med seg medarbeiderne fordi det er de som skal utføre jobben. Hvis medarbeiderne skal gjøre en jobb de ikke tror på eller synes er meningsfull, blir utførelsen gjerne deretter. Leders oppgave blir derfor å gjøre medarbeiderne så gode som mulig slik at de utfører jobben best mulig. Dette kan forstås i lys av Blake og Moutons (1982, I: Bolman og Deal 2007) ”ledelsesdiagram” der man har fokus på interesse for både mennesker og oppgaver. Ved å integrere disse prinsippene i lederskapet vil det kunne høyne prestasjoner hos medarbeiderne.

Medarbeidersamtaler

Alle lederne i undersøkelsen gjennomfører medarbeidersamtaler selv. Slike samtaler beskrives av lederne som en arena der medarbeider blir sett, og gir mulighet for konstruktiv dialog. Lederne trekker frem det positive ved å få medarbeiderne på tomannshånd og legge opp til en god samtale.

Medarbeiderne kan fortelle om hvordan de har det på jobb og om det er spesielle utfordringer de står overfor. De forteller om begrensninger og om det er noe de ønsker endring på. Dette gir rom for leder til å møte den enkeltes behov og tilpasse arbeidsoppgaver. Mikkelsen (2008) påpeker at medarbeidere motiveres av ulike faktorer og arbeidsbelastning.

Medarbeidersamtalen er også en god arena for leder til å synliggjøre mål og sørge for at medarbeiderne har kunnskap om det som forventes (Vanebo 1990).

Noen planlegger medarbeidersamtaler gjennom hele året, andre gjennomfører disse innenfor en kortere periode. Medarbeidersamtalene blir gjerne planlagt i god tid, med dato og utsendelse av informasjon til den enkelte medarbeider. Planlagt dato kan bli avlyst av ulike grunner og en løsning kan være å legge samtaler til dager lederne har minst pålagte oppgaver. Når samtaler avlyses er det ulik praksis vedrørende når det blir satt opp ny avtale. Dette handler om disponibel tid for lederne. De er nøye med å velge hvilke dager som settes av til medarbeidersamtaler.

Jeg setter opp medarbeidersamtaler fast på ukedager jeg vet jeg har tid. Så mandager velger jeg aldri å ha medarbeidersamtaler på fordi det er en dag med mye rydding og jeg har en del møter, mens tirsdag og torsdag er dager som jeg har mindre møteaktivitet på og da kan jeg legge opp det.

Målet er at det gjennomføres slike samtaler 1 gang pr år. Dette er pålagt. Flere av lederne opplever at de ikke rekker å gjennomføre samtaler med alle. En leder gjennomfører

medarbeidersamtaler kun for medarbeidere som jobber 50 % stilling eller mer. Øvrige kan be om samtale om de ønsker dette.

Flere av lederne i studien er avhengig av å innhente informasjon fra støttefunksjoner for å få vite om det er noe spesielt som bør tas opp i medarbeidersamtalen. Individuell utviklingsplan i etterkant av samtalen kan bidra til god relasjon med den ansatte. Planen kan med fordel utarbeides under samtalen, og bør inneholde konkrete forventninger om hva den enkelte medarbeider skal jobbe med fremover. Det er ulikt hvordan lederne får gjennomført dette. For de som ikke har slik plan handler det om mangel på tid og at det er vanskelig å følge opp fra lederen sin side. Dersom utviklingsplan finnes bruker lederne denne til å forberede seg til samtalen. I AFFs lederundersøkelse fra 2002 var det vel 50 % av lederne som gjennomførte medarbeidersamtaler. I min studie gjennomfører alle lederne medarbeidersamtaler, selv om de ikke får gjennomført med alle hvert år. Arbeidstilsynet (2006) påpeker at medarbeidersamtaler i for stor grad ikke blir gjennomført av førstelinjeledere med store personalgrupper.

Konflikthåndtering

Alle lederne går inn og tar de vanskelige samtalene når dette er nødvendig. Det kan f.eks.være at enkelte medarbeidere ikke skjønner rollen sin. Det er imidlertid noe ulik praksis på hvor tidlig lederne går inn. Noen tar samtalene raskt og andre ledere ønsker at medarbeiderne først skal forsøke å løse konflikten selv. Hvis det ikke nytter går leder inn.

Jeg er litt sånn rasjonell av meg. Så jeg har sagt at alt som dere kan løse på egenhånd, det skal dere løse på egenhånd. Ta opp med den det gjelder. Jeg vil ikke ha noe snakk i avdelingen, så det er vi veldig opptatt av alle sammen... Ellers klarer man ikke ta det opp med kollegaen, kan de komme til meg og da prøver jeg å gi noen verktøy for at de kan gå tilbake og eventuelt prøve. Ellers så kaller jeg inn til samtale.

Det å løse konflikter på denne måten kan være effektivt for ledere med stort kontrollspenn. Dette bidrar til at medarbeiderne innarbeider en praksis der konflikter løses dem i mellom. Lederne trekker imidlertid frem at det er lite disiplinærsaker og konflikter i personalgruppa. Det er ikke sikkert at ledernes opplevelse stemmer helt med virkeligheten. Ledere får ikke alltid med seg konfliktene og hva som skjer i posten. Noen ledere opplever at medarbeiderne sier fra når konflikter oppstår.

... de ansatte kommer ofte inn til meg hvis det er noe sånn konflikter som de synes går inn på seg. Da må vi ta tak i det.

Lederne sier at når de tar opp konflikter er de tydelige og direkte på hva saken gjelder. Det er forskjellig hvordan den enkelte medarbeider tar samtalen, men lederne opplever stort sett at de oppnår god dialog i slike samtaler ved å være direkte. Hvis konflikter pakkes inn kan det være vanskelig å forstå hva det handler om. En leder sier at det er viktig å få ting på bordet, det handler om respekt. Vanskelige samtaler bør ikke utsettes, men tas raskt. Stokkeland og Engelsrud (1998) beskriver slike samtaler som konstruktiv kritikk som innebærer å snakke med medarbeiderne når arbeidsinnsatsen ikke er som forventet.

En av lederne sier at det er viktig å ta samtaler med medarbeidere som beskrives som negative, da dette kan utvikle seg til konflikter. Negative medarbeidere kan tiltrekke seg mer oppmerksomhet enn ønsket og situasjonen må derfor tas tak i. Vedvarende dårlige relasjoner kan gå utover arbeidsoppgaver og måloppnåelse. Også Colbjørnsen (2004) vektlegger at i relasjonelt lederskap er oppgaven å sørge for at energien i følelser bidrar til måloppnåelse, samt hindre at relasjonen preges av negative følelser og handlinger. Dette forklarer også ledernes fokus på å ta de vanskelige samtalene når det er nødvendig.

5.2.4 Oppsummering

For lederne med stort kontrollspenn er det en utfordring å få til en god relasjon med alle medarbeiderne, slik at de føler seg sett. Lederne er derfor opptatt av at de skal være mest mulig tilgjengelig for medarbeiderne. De søker å være tilstede i posten for å høre hva som rører seg, samt for å se medarbeiderne og svare på spørsmål. Fleksibel arbeidstid benyttes av ledere for å være tilgjengelige. De prioriterer også ofte å være tilstede i rapporter.

Lederne anerkjenner medarbeiderne ved å gi disse et selvstendig ansvar, samt gi direkte ros og tilbakemelding på ønsket atferd.

Relasjon knyttes ofte til en direkte dialog. Medarbeidersamtaler gjennomføres av lederne selv, men det er ulikt hvor vidt lederne har tid til å gjennomføre slike samtaler med alle årlig, selv om intensjonen er der. Lederne er opptatt av at konflikter først må søkes løst på laveste nivå.

5.3 "Godt arbeidsmiljø, det er kontinuerlig jobbing "

Hva gjør disse lederne for å skape en god kultur?

Sitatet innledningsvis er hentet fra en leder som opplever at god kultur på en arbeidsplass ikke gir seg selv. Det krever kontinuerlig arbeid for å skape og opprettholde et godt arbeidsmiljø. Kulturen på en arbeidsplass gjenspeiler arbeidsmiljøet. For ledere starter det med å rekruttere riktige medarbeidere og sørge for at disse får god opplæring. Informasjon om hva som skjer i posten er en annen viktig faktor innen kulturelt lederskap. Kulturelle uttrykk som plassering av kontorer, og feiringer når medarbeidere har utmerket seg, kan også ha betydning. Medarbeiderundersøkelsen tar på mange måter temperaturen på arbeidsmiljøet.

5.3.1 Rekruttering og opplæring av medarbeidere

Rekruttering av riktige medarbeidere

Rekruttering av riktige medarbeidere inngår i et kulturelt aspekt. Det handler om å ansette medarbeidere som kan bli en del av kulturen i posten. Alle lederne i undersøkelsen er med i ansettelsesprosessen og det er disse som gjennomfører intervju, innhenter referanser og foretar selve innstillingen. Denne prosessen bidrar til at lederne blir kjent med medarbeiderne fra første stund, noe som kan være en fordel for ledere med stort kontrollspenn. Da slipper de å bruke tid på dette senere. Ledernes kjennskap til medarbeiderne gjennom ansettelsesprosessen kan komme godt med i lederskapet.

Jeg har ansatt 90 % av alle de som jobber hos oss nå. Det gjør at jeg føler jeg kjenner de godt, alt fra intervjurundene til at jeg har mer erfaring enn de fleste av mine medarbeidere.

Når ledere har lengre erfaring enn sine medarbeidere kan dette gi lederne en fordel som kulturelle arkitekter, ved at lederne kan knytte til seg medarbeidere som kan bidra til å opprettholde en kultur, eller fremme en ønsket kultur.

Det som er bra med å være leder generelt er at jeg kan selv bestemme hvordan jeg vil ha miljøet, eller sette en standard for at sånn vil jeg at det skal være her. De folka ønsker jeg å rekruttere, de personene synes jeg egner seg her. Jeg kan bygge opp et miljø som passer med det som allerede er eksisterende, eller hente inn de folkene når jeg har ledige stillinger som jeg tror kanskje jeg trenger.

Flere ledere trekker frem at de har jobbet bevisst med å få inn dyktige medarbeidere som passer inn i kulturen. Lederne selv opplever at de er flinke til å velge riktige medarbeidere som passer til arbeidsoppgavene i posten. Dette har bidratt til godt arbeidsmiljø, grunnlagt på en felles virkelighetsoppfatning. Det er viktig å rekruttere riktige medarbeidere til den pasientgruppa og de oppgavene posten har. Dersom pasienter f.eks. er utagerende må personalet kunne tåle å stå i dette. Under intervju og referanseinnhenting er det vesentlig å få et best mulig bilde av søker, for å gjøre en vurdering. Her fremstår lederne som kulturelle arkitekter ved å rekruttere medarbeidere som uttrykker holdninger og virkelighetsoppfatning i tråd med posten (Colbjørnsen 2004).

Dersom leder ønsker å endre en dårlig kultur kan dette gjøres gjennom rekruttering av nye medarbeidere. Det kan imidlertid være vanskelig å endre en kultur som har satt seg. Det ligger gjerne en forventning til at nye medarbeidere tilpasser seg eksisterende kultur. Nye medarbeidere starter derfor ofte med en sosialiseringssprosess.

Sosialisering

Lederne var opptatt av at nye medarbeidere skulle få god opplæring. For å sikre god opplæring må lederne være trygge på at nye medarbeidere har et ønske om å bli en del av kulturen. Opplæring av nye medarbeidere handler om å sosialiseres inn i kulturen. Lederne i undersøkelsen har fokus på opplæring av nyansatte gjennom egne opplæringsperioder og program. Målet med slike opplæringsprogram er å beholde de nye medarbeiderne og gi stabilitet i kulturen. Det forventes også at nye medarbeidere gjennom opplæring får en forventet progresjon. En av lederne informerer om hvordan opplæringen foregår allerede under intervjuet, slik at den nyansatte er forberedt. Mye av selve opplæringen delegeres til andre medarbeidere.

Å se alle det er en umulig oppgave, det kan jeg si. Det var litt av grunnen til at jeg valgte å ha en egen, hva skal jeg si, nyansatt ansvarlig fordi det var rapportering tilbake fra de som startet her. De ble ikke sett og fulgt opp. Da sto vi i risiko for å miste en del nyansatte.

Funnene viser at leder fremstår som integrator (Adizes 1988, I Strand 2007) ved å oppøve felles oppfatning og øke medarbeidernes tilknytning til posten. Lederne forventer internalisering av kulturen.

Vi forventer en progresjon av nyansatte. Det koster mye å lære opp nye så jeg forventer de får tydelige tilbakemeldinger. Jeg har en klar forventning til de ifht hvilken innsats de skal gjøre selv.

De fleste lederne har delegert den grunnleggende opplæringen av nye medarbeidere. Lederne får imidlertid rapporter og samarbeider med de som følger opp de nyansatte. Hvis det vurderes nødvendig går lederne inn med samtaler, altså følger opp nyansatte selv.

En av lederne har erfaring med medarbeidere som kanskje ikke passer helt inn i postens virkelighet.

Jeg opplever at flere av medarbeiderne her liker å ha det forutsigbart, så har de oppsøkt et sted som er lite forutsigbart.

Hvis ledere har mange av disse medarbeiderne samtidig, kan det medføre at posten blir gjenstand for kulturelle krefter. Dersom ledere med stort kontrollspenn får mange medarbeidere som har en annen virkelighetsoppfatning enn det som faktisk gjelder kan det være behov for perioder med ekstra fokus på det kulturelle lederskapet. Sitatet over kan tyde på at ulike verdier ligger til grunn. Oppdraget i posten og pasientgruppa gjør at arbeidsdagen ikke er forutsigbar. Likevel ønsker medarbeidere større forutsigbarhet. I dette tilfelle kan leder jobbe med arbeidsmiljøet ved å ha fokus på felles verdier, samt hvilke normer som knyttes til oppdraget. Ved å sette verdier og normer i et hierarkisk system kan man synliggjøre en rangering av hva handlingene bør bygge på. Dette kan bidra til endring av kultur, og gi en felles virkelighetsoppfatning (Aadland 2000). En leder beskriver resultatet av å arbeide med arbeidsmiljøet slik:

Vi har et godt arbeidsmiljø nå, det er kontinuerlig jobbing med det miljøet for å få det til å være så bra som mulig, så er det en innsats som alle må ta ansvar for. Det er ikke bare mitt ansvar.

Leder fremstår som kulturell arkitekt ved å ha fått til en endring av kulturen. I tillegg inngår også leder som kulturelt objekt. Dette ved selv å være en aktiv del av kulturen (Colbjørnsen 2004). Alle har et ansvar for å internalisere normer og verdier, samt forankre en felles virkelighetsoppfatning i posten.

5.3.2 Formidling av informasjon

Alle lederne opplever at det er viktig å formidle informasjon om hva som skjer i posten som en del av arbeidet med kulturen.

Jeg tror veldig mye på å gi masse informasjon absolutt hele tiden. Uansett om det er lite eller mye, forteller jeg helt åpent hva jeg holder på med.

Har informert veldig mye. Vi prøver å ha en god informasjon ut sånn at det vi driver ikke er noe hemmelig. Det tror jeg har mye å si. Det har litt med tillit å gjøre.

Dette samsvarer med AFF s lederundersøkelse av 1999 og 2002 hvor 95 % av lederne påvirker kulturen ved informasjon til medarbeiderne.

Leder kan fremstå både som kulturell arkitekt og objekt når de formidler informasjon. Dette er avhengig av hvilken type informasjon som blir formidlet. Disse er imidlertid ikke alltid like enkle å skille. Når det er større endringer i posten vil leder måtte fremstå som kulturell arkitekt.

Informasjon om endringer

Noen ledere trekker spesielt frem behovet for informasjon når det er større endringer på gang. Informasjon til medarbeiderne blir da spesielt viktig for å sikre at kulturen endres og at medarbeiderne får en felles oppfatning av hva som gjelder.

... informerer personalet hele veien når det er endringer. Hvis det ikke blir ledet, blir det sånn, det blir ofte vakum nærmest. Ting blir ikke gjort. Så endringer er jeg faktisk veldig bevisst på.

Endringer kan skape motstand og uro i personalgruppa. Da har det stor betydning hvordan endringene blir formidlet. Hvis leder signaliserer sterkt at dette skal vi få til, kan motstand avta. En av lederne sto fremfor en større endring og beskrev hvordan dette ble formidlet til medarbeiderne:

Det er klart det har uroet de ansatte nå, men jeg har sagt at det er ingen ting lengre som har kommet for å bli. Dette kommer vi til å klare kjempefint så det er bare snakk om å vende seg til det og tenke at dette er det beste som kunne skjedd.

Her står leder frem som en arkitekt og setter en slags standard på at dette skal vi klare sammen. For at medarbeiderne skal ta imot lederens budskap og forholde seg til denne, vil

sannsynligvis leder også inngå som kulturelt objekt. Dersom endringen blir vellykket kan leder få en status som *helt*. Lykkes man ikke kan leder bli *syndebukk* (Hofstede og Hatch, I: Strand 2007). Leder får altså skylda når noe ikke fungerer eller gikk som planlagt.

Arenaer for formidling av informasjon

Lederne sier det er en utfordring å nå ut med informasjon til alle medarbeiderne. Bruk av e-post blir ofte benyttet. En av lederne sender ut e-post fast hver uke med informasjon om endringer og forhold som fungerer og ikke fungerer. Dette blir som et lite nyhetsbrev i posten. E-post er et godt verktøy for å nå ut med informasjon også til de som lederne ser mindre til, slik som nattevakter.

Nattevakter de ser jeg minst. De ringer eller sender mail hvis det er noe og etterspør hvis det er noe behov for det. Ellers har jeg mye kontakt med de på mail.

Jeg bruker mye mail for å gi informasjon, men det er objektiv info, helt objektiv (L3).

Flere av lederne var nøye med hva de sendte pr e-post og når de måtte ha samtaler med enkelte medarbeidere eller hele gruppa. Hvis det var svært viktig informasjon som måtte ut, var en leder mer usikker på å bruke mail. Det vil alltid være en viss usikkerhet om hvorvidt alle leser mailen til enhver tid.

Vi bruker mye mail, informasjon den veien, men jeg vet ikke helt. Du vet jo aldri hva folk leser ikke sant og hva de tar innover seg og hva de oppfatter... også forventer de svar.

Stor informasjonsflyt gjør at lederne bruker en del tid på dette. Usikkerhet knyttet til om medarbeiderne leser e-post kan si noe om kulturen i posten. Det kan være at medarbeiderne ønsker å være tilstede med pasienter fremfor å bruke tid foran en datamaskin.

For å meddele viktig informasjon bruker lederne også andre arenaer, slik som personalmøter og rapporter i vaktskifte.

Jeg er alltid på morgenmøter for å få en oversikt over hva som har kommet inn kvelden før. Der kan jeg også gi viktig informasjon.

Flere av lederne har etablert 4 til 5 faste fag dager årlig i seksjonen. Disse fagdagene er lagt inn i turnusen slik at alle medarbeiderne får delta, også de som kun jobber nattevakt. Med bakgrunn i turnusdrift blir samme fagdag (samme innhold) gjennomført to ganger på kort tid.

Lederne er alltid med hele eller deler av fagdagene fordi dette er en arena der de treffer alle medarbeiderne og kan gi viktig informasjon om virksomheten.

Vi har etablert hos oss 5 faste fagdager i året, hvor jeg kan treffe alle ansatte,... Der bruker jeg 1,5 – 2 timer til å få inspirere, vise fremtiden, beskrive hva vi står i hva vi skal videre inn i... Det er samme fagdage over to ganger. Det vil si 100 % oppmøte.

Leder er her kulturell arkitekt ved å stå frem som informasjonsformidler. Fagdage inneholder også mye fokus på fag og fagutvikling. Noen ledere ønsker å være med på hele fagdager og kan bli en del av samspillet, og dermed være et kulturelt objekt.

5.3.3 Artefakter

Plassering av ledernes kontor

Under kapitlet om relasjonelt lederskap var alle lederne i studien opptatt av å være tilgjengelige. Utforming av posten har betydning i så måte. Ledernes kontor er gjerne plassert slik at det er lett for medarbeiderne å ta kontakt. Dette kan være i nærheten av spiserom, på vei til personaltoiletter eller i tilknytning til posthyllene. I tillegg praktiserer alle lederne i studien tilgjengelighet ved at døra til kontoret står åpen mest mulig. Det skapes en kultur av tilgjengelighet og åpenhet.

Når jeg ikke sitter i møter og sånn, lar jeg alltid døra stå oppe, og da vet de at de kan komme inn og det fungerer veldig godt. Så det er egentlig et bra tiltak ifht at jeg har så mange, da får du sett folk. Så har vi lagt det sånn at skapene deres er der, så jeg ser når de kommer på jobb og kan hilse på de, det er litt sånne småting.

Jeg velger stort sett å ha en ”åpen dør” politikk. Jeg har kontor inni posten, så har jeg i utgangspunktet alltid døra oppe. Fordeler og ulemper ved det er liksom at terskelen blir liten for å komme inn å ta en prat, men også at man blir avbrutt i det man sitter i.

Stadige avbrytelser kan på denne måten gå utover leders effektivitet. Colbjørnsen (2001) beskriver at lederhverdagen ofte bærer preg av ”brannslukking” og at daglige gjøremål går på bekostning av langsiktig planlegging. Slik kan kulturbygging ved ”åpen dørs politikk” gå utover tid til andre lederoppgaver.

Språk og andre kulturelle uttrykk

Ved å være ute i posten sammen med medarbeiderne kan leder fremstå som tydelig kulturell arkitekt. Lederne handlinger, språk og klær kan ha symboleffekt, ved at de opptrer i tråd med ønsket kultur. Lederne er opptatt av å se sine medarbeidere, og da er den uformelle dialogen et virkemiddel i så måte. Flere nevner at de er ute i posten i løpet av dagen for å jobbe med god allianse til sine medarbeidere. De bruker litt tid på å snakke med dem på en uformell måte. Leders språkvalg kan ha betydning som kulturell påvirker. Dermed får de tak i det som rører seg i posten og kan følge opp videre når det er behov.

Jeg går en runde på posten hver eneste dag. Jeg pleier å skifte, går som regel i hvitt. Jeg snakker med dem, setter meg ned og tar en kopp kaffe, ja sånn når jeg kan. Og høre om det er noe jeg trenger å vite om.

Leder blir her kulturelt objekt gjennom samhandling med medarbeiderne. Ved å være tilgjengelig i posten, kan leder bidra til at verdier ikke bare blir ord, men handling.

Jeg er også veldig pådriver for personalgruppa mi og det er klart at de ler av meg for vi har en sånn vits her hvor på en måte jeg sier at da må vi bare brette opp armene og det er litt som de kommer stadig tilbake til når de skal tulle med meg på en eller annen måte. Armene er på en måte brettet opp til langt oppetter halsen ikke sant, men det er litt sånn som jeg tenker at det hjelper veldig lite å sutre og klage...

Leder er her med på å bidra til humor i arbeidsmiljøet, og skaper en kultur av uhøytidelighet midt i en krevende hverdag. Dette samsvarer med Roness (2006) som hevder at ledere kan bruke humor for å løse opp stemningen og at det skaper kreativitet i personalgruppa.

Trivselsfaktorer - markeringer og feiringer

Flere av lederne er opptatt av at medarbeiderne skal trives på jobb. Arbeidsdagene beskrives gjerne som hektiske også for medarbeiderne og det er ikke alltid disse rekker å spise lunsj i lunsjpausen. En leder har løst dette på følgende måte:

Frukt i helgene og grønnsaker i hverdagen som vi har stående framme, for det er sjelden vi får gått og satt oss å spise til gitte tider. Det har vi alltid stående framme for da blir ikke blodsukkeret så lavt, og da blir vi ikke så irriterte.

Markeringer og feiringer er også noen av lederne opptatt av som trivselsfaktorer. Dette kan være at det serveres kake når nye begynner, feiring av personal som er ferdig med eksamen etter videreutdanning, eller når medarbeiderne har gjort en spesiell innsats knyttet til

resultater. En liker å overraske personalet uten at det er noe spesielt. Disse feiringene blir gjerne markert med kaffe, kaker, is med jordbær og noen ganger blomster.

Jeg er opptatt av at folk skal trives på jobb, og vi setter alltid av tid, prøver i en fredagslunsj. Jeg er ganske kjapp ned på butikken og kjøper et par bokser med is og litt sånt. Det er skrekkelig viktig hvis du kjøper is for 50 kroner og kan gjøre en svær personalgruppe fornøyd, så er det kjempeviktig, kanskje toppe det med noen jordbær på sommeren, ja, veldig bra.

Feiring av fødselsdager er en annen måte å sette fokus på den enkelte medarbeider. For ledere med stort kontrollspenn kan det være vanskelig å huske alle fødselsdagene gjennom et år. Flere feirer imidlertid når medarbeidere fyller runde år.

Denne studien viser at lederne hadde fokus på seremonier og feiringer. Dette er en forskjell fra AFFs lederundersøkelse der mindre enn 1 av 3 benyttet seg av feiringer når f. eks. medarbeiderne hadde utmerket seg i jobben.

5.3.4 Medarbeiderundersøkelsen

Den årlige medarbeiderundersøkelsen er sentral i arbeidet med kulturen gjennom fokus på bevaringsområder og forbedringsområder i posten. Medarbeiderundersøkelsen sier mye om hvordan arbeidsmiljøet i posten er. Flere av lederne bruker denne aktivt og jobber for å opprettholde og forbedre arbeidsmiljøet når det er nødvendig. Flere påpekte at systematisk jobbing med arbeidsmiljøet har gitt effekt.

Personalet vet hva de skal gjøre og det skåret vi ganske høgt på også i medarbeiderundersøkelsen.

Medarbeiderundersøkelsen gir også lederne tilbakemelding på hvordan medarbeiderne opplever leders atferd. Slike tilbakemeldinger kan brukes til å arbeide med egen lederatferd. En av lederne fikk tilbakemelding på tilgjengelighet:

... det kom fram at de ønsket jeg var mer tilgjengelig, de vil se meg mer. Jeg holder på å svette meg i hjel, jeg tenker, jeg klarer ikke være mer på jobb, det går ikke. Men de sier det og det er kjempefint.

Etter denne tilbakemeldingen fra medarbeiderne gjorde leder noen endringer knyttet til arbeidstid for å treffe alle medarbeiderne i løpet av en periode. Flere av lederne har fått tilbakemelding gjennom medarbeiderundersøkelsen på at de er lite tilgjengelige og synlige.

Rapporten *God Vakt!* fra arbeidstilsynet (2006) viser også at det er en stor utfordring for ledere med stort kontrollspenn å være tilgjengelige i den grad medarbeiderne ønsker.

5.3.5 Oppsummering

I dette kapitlet er funn presentert og diskutert, knyttet til hva lederne gjør for å skape og opprettholde en god kultur i posten. Rekruttering og opplæring av medarbeidere er sentralt for å sørge for at riktige medarbeidere blir ansatt, og at disse sosialiseres inn i kulturen. Det er viktig å skape og opprettholde en felles virkelighetsoppfatning i posten.

Alle lederne var opptatt av å formidle informasjon. Denne formidles via e-post, og ved leders tilstedeværelse i rapporter og i ulike møter med medarbeiderne.

Kulturelle uttrykk er også funn som ble presentert og drøftet. Ledernes kontor er plassert sentralt i posten, slik at de er lett tilgjengelige for medarbeiderne. Fokus på tilstedeværelse gjør at språket kan ha stor betydning i det kulturelle lederskapet. Lederne var opptatt av at medarbeiderne skal trives og vektlegger ulike feiringer. Medarbeiderundersøkelsen kan si noe om arbeidsmiljøet. Lederne bruker denne i arbeidet med å bevare eller forbedre kulturen i posten.

6 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å få svar på hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver lederskap i døgnenheter ved et sykehus. Kvalitativ metode ble benyttet og 6 førstelinjeledere er intervjuet. Dataene er analysert og drøftet i lys av relevant teori. Lederskapsmodellen til Colbjørnsen (2004) er valgt som teoretisk ramme. Funnene viser hvordan lederne utøver administrativt lederskap, relasjonelt lederskap og kulturelt lederskap.

Lederne i studien utfører administrativt lederskap ved bruk av delegering. De har knyttet til seg støttefunksjoner som kan være teamleder, teamkoordinator, fagutviklingssykepleier, utviklingssykepleier eller sekretær. Jo større kontrollspenn, jo flere medarbeidere i støttefunksjoner har lederne knyttet til seg. Lederne delegerer oppgaver innen opplæring av nyansatte, kliniske pasientarbeid, fagutvikling, internundervisning og implementering av endringer, samt utarbeiding av turnus og ajourhold av vaktbok. Avklaring av forventinger er sentralt innen administrativt lederskap, og bruk av års-hjul og handlingsplaner blir benyttet som virkemidler og gir lederne mulighet til å være proaktive. Lederne har mange IKT-systemer å forholde seg til. Disse kan bidra til å gi god struktur i arbeidet.

Innen relasjonelt lederskap er tilgjengelighet en vesentlig faktor. For lederne med stort kontrollspenn er det en utfordring å skape en god relasjon med alle medarbeiderne, slik at disse føler seg sett. Lederne søker å være tilstede i posten for å høre hva som rører seg, samt for å se medarbeiderne og svare på spørsmål. Bruk av fleksibel arbeidstid kan øke tilgjengelighet til medarbeidere som jobber turnus. Lederne prioriterer også ofte å være tilstede i rapporter. Lederne anerkjenner medarbeiderne ved å gi disse et selvstendig ansvar, samt gi direkte ros og tilbakemelding på ønsket atferd. Medarbeidersamtaler er det lederne selv som gjennomfører. Det er ulikt hvor vidt lederne har tid til å gjennomføre slike samtaler med alle årlig, selv om intensjonen er der. Ved konflikthåndtering var lederne opptatt av at medarbeiderne først oppfordres til å forsøke og løse konflikter selv. Dersom disse ikke løser konflikten, går lederne inn med samtaler.

Rekruttering og opplæring av medarbeidere er sentralt for å sørge for at riktige medarbeidere blir ansatt, og at disse sosialiseres inn i kulturen. Det er viktig å skape og opprettholde en felles virkelighetsoppfatning. Ledernes kontor er plassert sentralt i posten, slik at de er lett tilgjengelig for medarbeiderne. Alle lederne har kontordøren åpen når det lar seg gjøre. De var

opptatt av å skape en kultur der medarbeiderne trives. Lederne bruker medarbeiderundersøkelsen i arbeidet med å bevare eller forbedre kulturen i posten.

Lederne i studien har gitt en relativt bred og detaljert beskrivelse av sitt lederskap. Resultatene i studien kan sammenfattes i følgende praktiske råd til ledere:

8 praktiske råd til ledere med stort kontrollspenn

1. **Plasser kontoret ditt sentralt i posten.** Ha kontordøren åpen når du har anledning til det. Dette kan bidra til at du ser medarbeiderne, og senke terskelen for at disse tar kontakt med deg.
2. **Knytt til deg støttefunksjoner** som du delegerer oppgaver til. Sammen kan dere utgjøre et koordinerende lederteam. Ha tydelige føringer på hvem som gjør hva, og jobb for at samarbeidet fungerer optimalt.
3. **Delta på rapporter** og andre arenaer der du treffer medarbeiderne. For å nå nattevakter kan du komme tidligere på jobb en gang i blant. Gå tilsvarende tidlig fra jobb når du har tid.
4. **Lær deg å bruke IKT** – systemer, slik at disse blir nyttige verktøy og ikke en merbelastning. Slike systemer kan gi god struktur i lederhverdagen.
5. **Bruk handlingsplaner aktivt:** For å innfri forventninger både fra overordnede og underordnede bør aktuelle forbedringsområder og andre satsningsområder legges inn i handlingsplaner. Planer som berører medarbeiderne kan tas med inn i personalmøter og på fagdager. Gjør disse lett tilgjengelige på personalrommet.
6. **Anerkjenn dine medarbeidere** og gi direkte positive tilbakemeldinger når du ser at medarbeiderne gjøre noe bra.
7. **Legg vekt på markeringer** og feir hverandre. Det gir deg anledning til å treffe dine medarbeidere.
8. **Ha riktig perspektiv på lederjobben:** Når du har ”hundre baller i lufta”, og utfordringene står i kø: Ikke gi opp! Det kommer bedre dager!

7 Etterord

Denne studien har noen begrensinger. Funnene kan ikke generaliseres da de bygger på intervju av 6 ledere. Kvalitativ metode ble valgt da jeg ønsket å gå i dybden. Det har vært interessant å få frem den enkelte leders beskrivelse av lederhverdagen. Kvantitativ tilnærming kunne imidlertid gitt mer allmenngyldige svar på problemstillingen.

I følge Colbjørnsen har ledere størst påvirkning på administrativt lederskap og minst på kulturelt lederskap. Funnene i min undersøkelse gir ikke grunnlag for å si noe sikkert om dette. Forslag til videre forskning omkring ledere med stort kontrollspenn kan derfor være, med utgangspunkt i Colbjørnsens (2004) lederskapsmodell, å se på hvor stor del av lederskapet som går med til administrativt lederskap, relasjonelt lederskap og kulturelt lederskap. Dette med bakgrunn i at Colbjørnsen mener lederne har ulik påvirkning på disse pilarene. Lederne i studien var svært opptatt av tilgjengelighet. Det kunne derfor også forskes videre på hvor tilgjengelige de egentlig er, f.eks. gjennom observasjonsstudier.

Lederhverdagen er kompleks, og alle ledere vil vel fra tid til annen oppleve å ha mange baller i luften. Gode råd og ny kunnskap på feltet kan kanskje hjelpe den enkelte til å lande disse ballene på en god måte.

8 Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: abstrakt forlag.
- Amundsen, R.H. og Haram, R.A. (1995). *Korttidsmetodikk – en sosialfaglig arbeidsmetode*. Oslo: adNotam Gyldendal.
- Arbeidstilsynet (2006). Prosjektrapport – *God Vakt!* - arbeidsmiljø i sykehus. Bodø.
- Askheim, O.P. og Starrin, B. (2008). *Empowerment, i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bush, T. og Vanebo, J.O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 3 utg. Oslo: Tano Aschehoug.
- Cathcart, D. og Jeska, S. og Karnas, J. og Miller, SE. og Peachacek, J. og Rheault, L. (2004). *Span of control matters*. Minneapolis: Journal of Nursing Administration.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. og Drake, I. og Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eneroth, B. (1984). *Hur mater man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*. Göteborg: Natur ock Kultur.
- Haarstad, M. (1999). *Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus*. NOU. Oslo: Sosial og helsedepartementet.
- Hellevik, O. (1995). *Sosiologisk metode*. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. og Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, K.E. og Vetlesen, A.J. (1996). *Etikk i historie og samtid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johnsson, J. og Lugn, A. og Rexed, B. (2007). *Langtidsfrisk. Slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Oslo: Genesis Forlag.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.

- Lee, H. og Cummings, G.G. (2008). *Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review*. Edmonton: Journal of Nursing Management.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17. juni 2005 nr 62.
- Lucas, V. og Laschinger, H.K.S. og Wong, CA. (2008). *The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control*. Sarnia: Journal of Nursing Management.
- Løfsnes, B. (2003). Ta av deg skoene. I: Zahl, M. (red). *Sosialt arbeid. Refleksjon og handling*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- McConnell, C. R. (2000). *The changing face of health care management*. Rochester: Health Care Manager.
- McCutcheon, A.S. (2004). *Relationship between leadership style, span of control and outcomes*. University of Toronto.
- Mikkelsen, B. Ø. (2008). *Ledelse, organisasjon og kognitiv terapi*. I: Berge, T. og Repål, A. - Håndbok i kognitiv terapi. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*.
- Mintzberg, H. og Quinn, J. B. (1988). *The Strategy Process*.
- Morash, R. og Brintnell, J. og Rodger, G. L. (2005). *A span of control tool for clinical managers*. Ottawa: Canadian Journal of Nursing Leadership.
- NOU (1997:2). *Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus*. Oslo: Sosial og helsedepartementet.
- NOU (1999:10). *En bedre organisert politi- og lensmannsetat*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.
- Ohnstad, A. (1998). *Den gode samtalen*. 2. Utg. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Repstad, P. (1991). *Mellom nærhet og distance. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Roness, A. (2006). *Jobben og det gode liv*. Skien: Genesis.
- Roos, G. og Von Krogh, G. og Roos, J. (2010). *Strategi – en innføring*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational leadership culture and leadership*. San Francisco: Jossey - Bass,

- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano. Aschehoug.
- Skau, G. M. (1997). *Mellom makt og hjelp*. 2. utg. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skau, G. M. (2012). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. 4. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Skivik, H. M. (2004). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal. Akademisk.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stokkland, H. og Engelsrud, G. (1998). *Fra begrep til grep. 31 nøkler til lederskapet*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (2007). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I: Martinsen, L. Ø. (red). *Perspektiver på ledelse*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tietze, S. og Cohen, L. og Musson, G. (2008): *Understanding organizations through language*. London: SAGA.
- Vanebo, J. O. (1990). *Bedre ledelse og lønnsomhet*. Oslo: Tano.
- Viddal, K. B. (1974). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: NKS-Forlaget.
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: SEEK a/s.
- Wadel, C. (2003). *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. Flekkefjord: SEEK a/s.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Aadland, E. (2000). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. 3. utg. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aakerøe, K. (1997). *Samspill i organisasjoner. Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Vedlegg 3: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Formål med intervjuet er å få tak i den enkelte leders beskrivelse av lederhverdagen gjennom at de forteller og kommer med eksempler fra praksisen. Jeg vil ta intervjuet opp på en diktafon som deretter skrives ned. Lyddopptaket vil deretter bli slettet. Har du spørsmål før vi starter?

- Hva vil du si er det beste ved å være leder ved din enhet/post?
- Hvilke utfordringer står du overfor i hverdagen?
 - Hva gjør du for å handtere dette? Hvordan.... Evt. eks.

Organisering av lederhverdagen:

- Hva er dine viktigste lederoppgaver?
- Hvordan organiserer du deg for å kunne utføre dine lederoppgaver?
 - Er det oppgaver som prioriteres foran andre?
 - Hvilke?
- Hvilke støttefunksjoner har du til rådighet?
 - Hvordan fungerer disse støttefunksjonene for deg?
 - Er det støttefunksjoner du ønsker mer/ mindre av?
 - Hvilke?
- Kan du beskrive en typisk lederhverdag for deg med tre ord?
 - Hvordan opplever du å stå i dette?

Resultater:

- Kan du beskrive hva du skal levere av resultater?
 - Hvordan løser du dette?
- På hvilken måte engasjerer du medarbeiderne?
 - Hvordan formidler du dette?
 - Hva gjør du hvis medarbeidere ikke gjør det de skal?
 - Har du eksempel på dette?

Personalansvar:

- Hvor mange medarbeidere har du personalansvar for?
 - Faste?
 - Vikarer?
- Hva er ditt ansvarsområde overfor personalet?
 - Hvordan følger du opp dette?
- Kan du fortelle meg hvordan det er å være leder for et stort antall medarbeidere?
 - Har du hatt andre lederstillinger med større eller mindre personalansvar enn du har nå?
 - Hvis ja, hva er de største endringene for deg?
- Tenk deg at du hadde personalansvar for 7 medarbeidere, kan du beskrive hvordan du tror det ville være?

- Hvilken kontakt har du med dine medarbeidere?
 - Hvordan vil du beskrive relasjonen til dine medarbeidere?
 - Er det noen du har mere kontakt med enn andre?
 - Hvis ja, hva er grunnen?
 - Hvordan tror du dine medarbeidere opplever din tilgjengelighet?

Arbeidsmiljø/organisasjonskultur

- Hvordan jobber du med postens visjon, verdier og mål?
 - På hvilken måte involverer du personalet?
- Har du ledet endringsprosess i nåværende lederstilling?
 - Hvis ja, Eksempel?
 - Implementering av endringer, hvordan gjør du det?
 - Hvordan får du ut informasjon til personalet?
- Kan du si noe om hvordan du jobber med arbeidsmiljøet i posten/enheten?

Avslutningsvis

- Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
- Tenker du at du er i samme stilling om 3 år?
- Hvor mange år har du totalt vært t i en lederstilling?
- Hvilken grunnutdanning har du?
- Har du videreutdanning, hvilke?

.....Nå har jeg ikke flere spørsmål, har du flere ting du vil ta opp, eller spørre om før vi avslutter intervjuet? Etter at lydopptaket er avslått, ta en kort debriefing