

Ledelse i praksis i en diakonal institusjon

- **En kvalitativ studie av hvordan enhetsledere i en diakonal institusjon utøver ledelse i praksis. I tillegg ses det på verdiens betydning for lederatferd**

**L 41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse
Diakonhjemmet Høgskole Oslo**

**Forfatter: Wenche Tveit
Veileder: Harald Askeland
Våren 2013**

Navn: Wenche Tveit

Dato: 2.5.2013

Tittel og undertittel:

Ledelse i praksis i en diakonal institusjon – En kvalitativ studie av hvordan enhetsledere utøver ledelse i praksis i en diakonal institusjon. I tillegg ses det på verdiens betydning for lederatferd.

Sammendrag:

Formål:

Dette er en mastergradsoppgave bestående av to deler, en kappe og en artikkel. *Artikkelen* gir et innblikk i hvordan enhetsledere utøver ledelse i praksis. Det er ønskelig å utforske om det er likheter/ulikheter i å utøve ledelse i en diakonal institusjon sammenlignet med andre studier. *Kappen* beskriver metodologiske refleksjoner og teoretiske overveielser som ligger til grunn for studien. Forskeren vil også se nærmere på verdiens betydning for lederadferd.

Metode:

Fire enhetsledere ved en diakonal institusjon er blitt observert i to dager og intervjuet i etterkant for å samle data til studien. Observasjonene ble kategorisert og lagt inn i et på forhånd laget observasjonsskjema. De ble så ført over i et Excel ark for videre analyse. Intervjuene ble transkribert og analysert. Gjennom analyse ble så meningsbærende enheter utviklet til nye beskrivelser. *Artikkelen* behandler disse. *Kappen* fokuserer på metodologiske og teoretiske overveielser som er gjort i studien.

Funn:

Kappen belyser i hovedsak metodologiske og teoretiske og overveielser. Funn som av hensyn til begrensninger i artikkelen tas inn og analyseres her. I *artikkelen* gjøres det kort rede for de mest sentrale funnene i studien. Videre i artikkelen forsøker forskeren og analyserer en lederhverdag i lys av Mintzbergs integrerte modell fra 1994 og 2009.

Konklusjon:

Kappen beskriver hvordan den metodologiske framgangsdriфт i forhold til valg, refleksjoner og overveielser har vært under arbeidet med studien. Det er spesielt fokusert på datasamling på egen arbeidsplass. Ethiske dilemmaer knyttet til dette er diskutert i oppgaven.

Nøkkelord: verdier, observasjonsstudie, utøvelse av ledelse

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMLET OPPGAVE	Side
DEL 1:KAPPE	
1 INNLEDNING.....	8
1.1 Bakgrunn, presentasjon av forskeren og hensikt med oppgaven.....	8
1.2 Oppbygging av oppgaven.....	9
2 TEORETISKE REFLEKSJONER OG OVERVEIELSER.....	10
2.1 Tidligere studier.....	10
2.1.1 Sune Carlsson 1950.....	10
2.1.2 Henry Mintzberg 1976.....	10
2.1.3 Stefan Tengblad 2001.....	11
2.1.4 Henrik Florèn og Joakim Tell 2003.....	12
2.1.5 Carina Olofsson 2006.....	12
2.1.6 Rebecka Arman, Lotta Dellve, Ewa Wikström og Linda Törnström, 2009.....	13
2.1.7 Harald Askeland 2011.....	13
2.2 Hvordan utøver enhetsledere ved en diakonal institusjon ledelse.....	15
2.2.1 Mønstre og sammenhenger i materialet.....	15
2.2.2 Hva handler lederjobben om.....	17
2.3 Verdier og verdibasert ledelse.....	19
2.2.1 Hva er verdier?.....	19
2.2.2 Verdibasert ledelse	20
2.2.3 Verdiens betydning for lederatferd.....	21
3 METODOLOGISKE REFLEKSJONER OG OVERVEIELSER.....	25
3.1 Forskningsdesign og metode.....	25
3.1.1 Casedesign.....	26
3.1.2 Datagenerering, observasjon og intervju.....	26
3.1.3 Egen forforståelse og refleksivitet.....	26
3.1.4 Observasjonsskjema og intervjuguide – refleksjoner rundt disse.....	27
3.1.5 Strategisk utvalg av deltakere i studien.....	28
3.1.6 Forskerens etiske og juridiske ansvar.....	28
3.2 Datainnsamling på egen arbeidsplass.....	28
3.3. Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.....	29
3.3.1 Pålitelighet.....	29
3.3.2 Troverdighet.....	29

	Side
3.3.2 Overførbarhet.....	30
3.4 Transkribering og analyse av data.....	30
3.5 Metodekritikk.....	30
4 OPPSUMMERING.....	31
REFERANSER.....	32

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltakerne i studien

Vedlegg 3: Observasjonsskjema

Vedlegg 4: Intervjuguide

Del 2: ARTIKKEL

Abstrakt.....	36
Abstract.....	37
Introduksjon.....	38
Metode.....	39
Funn.....	40
Diskusjon.....	42
Konklusjon.....	45
Referanser.....	47

Vedlegg 1: Forfatterveiledning til Sykepleien Forskning

Metodiske og teoretiske overveielser som ligger til grunn for studien

Masteroppgavens del 1:

Kappen

Antall ord: 8.979 inkludert tabeller

INNHOLDSFORTEGNELSE:	Side
1 INNLEDNING.....	8
1.1 Bakgrunn, presentasjon av forskeren og hensikt med oppgaven.....	8
1.2 Oppbygging av oppgaven.....	9
2 TEORETISKE REFLEKSJONER OG OVERVEIELSER.....	10
2.1 Tidligere studier.....	10
2.1.1 Sune Carlsson 1950.....	10
2.1.2 Henry Mintzberg 1976.....	10
2.1.3 Stefan Tengblad 2001.....	11
2.1.4 Henrik Florèn og Joakim Tell 2003.....	12
2.1.5 Carina Olofsson 2006.....	12
2.1.6 Rebecka Arman, Lotta Dellve, Ewa Wikström og Linda Törnström, 2009.....	13
2.1.7 Harald Askeland 2011.....	13
2.2 Hvordan utøver enhetsledere ved en diakonal institusjon ledelse.....	15
2.2.1 Mønstre og sammenhenger i materialet.....	15
2.2.2 Hva handler lederjobben om.....	17
2.3 Verdier og verdibasert ledelse.....	19
2.3.1 Hva er verdier?.....	19
2.3.2 Verdibasert ledelse.....	20
2.3.3 Verdiens betydning for atferd.....	21
3 METODOLOGISKE REFLEKSJONER OG OVERVEIELSER.....	25
3.1 Forskningsdesign og metode.....	25
3.1.1 Casedesign.....	26
3.1.2 Datagenerering, observasjon og intervju.....	26
3.1.3 Egen for forståelse og refleksivitet.....	26
3.1.4 Observasjonsskjema og intervjuguide – refleksjoner rundt disse.....	27
3.1.5 Strategisk utvalg av deltakere i studien.....	28
3.1.6 Forskerens etiske og juridiske ansvar.....	28
3.2 Datainnsamling på egen arbeidsplass.....	28
3.3. Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.....	29
3.3.1 Pålitelighet.....	29
3.3.2 Troverdighet.....	29
3.3.2 Overførbarhet.....	30
3.4 Transkribering og analyse av data.....	30

3.5 Metodekritikk.....	30
4 OPPSUMMERING.....	31
REFERANSER.....	32

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltakerne i studien

Vedlegg 3: Observasjonsskjema

Vedlegg 4: Intervjuguide

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og hensikt med oppgaven

Dette er en kvalitativ empirisk studie som undersøker hvordan ledelse utøves i praksis i en diakonal institusjon. Studien tar utgangspunkt i et forskningsprosjekt ”Lederrollen og ledelse i praksis” (LIP), igangsatt ved Diakonhjemmet høgskole, som jeg fikk mulighet til å ta del i. Arbeidet følger en metodikk utarbeidet med utgangspunkt i prosjektnotatet ”Ministry as management” *Ledelse i praksis i kirke og diakonale institusjoner* av professor Harald Askeland. Askeland baserer sin studie på en ledelsesteoretisk forståelse av lederes rolle, praksis og funksjon i organisasjoner. (Askeland, 2011:2).

Det forskes mye på ledere og ledelse innenfor organisasjonsvitenskapen. Men det er først de i de siste tiårene vi har sett en del forskning innen kirkelig ledelse, det har vært mindre fokus på diakonale institusjoner. Jeg arbeider selv i en diakonal institusjon, noe som har bidratt til at jeg fikk lyst til å utforske dette temaet ytterligere. Jeg har valgt å se nærmere på hvordan enhetsledere ved en mindre diakonal institusjon har løst utfordringene som stilles til de som ledere i helsesektoren i dag. Studien ser nærmere på hvilke faktorer som påvirker utformingen av lederrollen. Videre ønsker jeg å utforske om det er likheter/ulikheter i måten ledelse utøves i en diakonal institusjon sammenlignet med andre studier. Det er flere forskere som har benyttet Mintzbergs modeller når de har forsket på hvordan ledere leder i praksis. I 1994 og i 2009 videreutviklet Mintzberg sin modell fra 1973. Ved å se på ledelse som komplekse aktiviteter, utarbeidet han en mer helhetlig og integrert modell for å søke å forstå lederhverdagen. Jeg vil i denne studien benytte samme metodikk, noe som gjør det mulig å se denne studien opp mot tidligere studier. Av noen aktuelle studier kan nevnes; Arman, Dellve, Wikstrøm og Törnstrøm (2009), som har publisert artikkelen: ”What healthcare managers do: applying Mintzberg’s structured observation method. Hovedfunnene i den studien var blant annet at det kan synes som om at ledere i all hovedsak bruker sin tid på mange korte aktiviteter. At de opplevde at arbeidsdagene ble fragmentert, til tross for at disse korte aktivitetene ikke representerte hovdetyngden av arbeidet i løpet av arbeidsdagen. Askeland har studert ledere ved et Diakonalt sykehus – med fokus på ledelse i praksis og utforming av lederrollen. (Askeland 2011). En annen studie er Vrangbæk og Torjesen (2005), som publiserte en artikkel ”Sykehusledelse i Danmark og Norge”. I studien har de blant annet sett nærmere på lederes verdiorientering.

Jeg er utdannet sykepleier, med videreutdanning i rus, psykiske helse og i ledelse. Siden 2009 har jeg arbeidet som enhetsleder i en diakonal institusjon. Bakgrunnen for at jeg ønsket å forske på hvordan ledere utøver ledelse i diakonale institusjoner, var at jeg gjennom Masterstudiet i verdibasert ledelse ble klar over at det er forsket lite på hvordan ledelse i praksis utøves ved diakonale institusjoner i Norge. At jeg selv er ansatt i en organisasjon hvor verdibasert ledelse vektlegges, førte til at jeg også ønsket å se nærmere på verdienes betydning for lederatferd. Institusjonen jeg studerer har som nevnt et sterkt verdifokus. Det har pirret min nysgjerrighet slik at jeg både i observasjonene og i intervjuene har hatt et spesielt fokus og en interesse for å se nærmere på verdiens betydning for lederatferd. Dette i tillegg til hovedtemaet for studien som er ledelse i praksis. Grunnet artikkelens begrensede omfang vil verdifokuset kun omtales i kappen.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Denne masteroppgaven består av to deler, en kappe og en artikkel. I kappen er vi bedt om å legge vekt på metodiske og eventuelle teoretiske aspekter ved studien som det ikke er rom for å presentere i artikkelen. I hovedsak har jeg i kappen valgt å gå nærmere inn i de metodologiske overveielser og refleksjoner som ligger til grunn for studien. Diskusjon gjøres fortløpende og underveis i oppgaven. Et eget avsnitt er satt av til datainnsamling ved egen arbeidsplass. Teoretiske refleksjoner er også gjort underveis og i eget avsnitt. I kappen har forskeren tatt med et eget punkt om verdier og verdibasert ledelse. Relevante funn som er gjort i studien analyseres og diskuteres. Til slutt kommer en kort oppsummering av kappen. I artikkelen gjøres det kort rede for de mest sentrale funnene i studien. Videre i artikkelen diskuteres en lederhverdag i henhold til Mintzbergs integrerte modell fra 1994 og 2009.

Jeg gjør her leseren oppmerksom på at det er gjort to avvik fra kravene i artikkelen. Det ene er at tabeller i noen grad tas inn i teksten i denne masteroppgaven. Ved eventuell publisering skal tabeller komme med som vedlegg til artikkelen. Det andre er at artikkelen har sidenummerering. Sidetall skal være øverst på høyre side og artikkelens sidennummer skal ikke være i fortsettelsen av kappen som her.

2 Teoretiske refleksjoner og overveielser

Underveis i studiet har jeg søkt etter relevant fagstoff for å få en viss oversikt over fagfeltet. Ledelse og ledere er det som tidligere nevnt skrevet og forsket mye på. En rekke reformer som New Public Management og utvalg som Steine utvalget (NOU 1997:2), har gitt noen signaler om hvordan en ønsker at dagens ledere skal utøve ledelse. En kan kanskje si at de gir retning til hvordan en ønsker at ledere skal være og hva en kan forvente av sine medarbeidere. Forskjell mellom teori og praksis er likevel alltid der. Videre i denne studien har jeg sett på sammenlignbare studier. Et tilbakeblikk på hva andre ledende forskere som har undersøkt ledere og utøvelse av ledelse gjengis kort her. Til sist i teorikapittelet tar jeg med noen teorier om verdier og verdibasert ledelse, da jeg har et ønske om å se på verdienes betydning for lederatferden.

2.1 Tidligere studier

2.1.1 Sune Carlsson 1950

Carlsson var allerede i 1950 interessert i å finne mer ut av ledelse og ledere, han studerte ni svenske ledere i fire uker. Metodikken var at lederne selv noterte sine aktiviteter i et skjema og beskrev dagene i form av dagbøker. Det var fem områder han ønsket å fokusere på: type handling, funksjonsområde, hvor aktiviteten skjedde, hvem som tok kontakt og kommunikasjonsmønstre. I tillegg intervjuet han lederne og noen av deres medarbeidere, og fikk informasjon fra sekretærer. Han fant at lederne hadde lange dager og en tung arbeidsbyrde. Han var særlig opptatt av å se etter hva som gikk igjen i ledernes hverdager, avbrytelser og hvorvidt oppgavene var fragmenterte eller ikke. Carlsson mente at skulle lederne ta viktige beslutninger burde de minimum ha ti minutter uforstyrret tid, resultatene i undersøkelsen hans viste at lederne i gjennomsnitt hadde maksimalt åtte minutter. (Carlsson 1951:73 i Tengblad 2000). Undersøkelsen viste at mye av ledernes tid går med til å håndtere produksjonsspørsmål og møter, og de har lite tid til å tenke organisering, planlegging og beslutninger. Den kanskje viktigste aktiviteten ledere hadde var å motta informasjon og gi råd og veiledning. Den andre var å reise, arrangere middager, forberedelser eller seremonier.

2.1.2 Henry Mintzberg 1973

Mintzberg gjorde et banebrytende arbeid ved å systematisere lederens ulike roller. En kortversjon av hvordan han gjorde dette er at han gjennom å følge fem ledere, noterte ned alt de gjorde og klassifiserte så de ulike oppgavene inn i ti lederroller hvor han skilte inn i tre hovedkategorier; informasjon, beslutninger og samhandling.

Tidsfordeling av antall aktiviteter:

Ikke avtalte møter	Avtalte møter	Telefoner	Kontorarbeid	inspeksjonsrunder
10 %	59 %	6 %	22 %	3 %

(Mintzberg 1973:70)

Mintzberg fant i sin studie funn som gikk imot tidligere forskning, toppledere hadde spesifikke aktiviteter – ikke generelle som tidligere forskning har sagt. Han mente også å finne at lederne ikke er spesielt vitenskapelig inspirert når de utfører sine oppgaver, oppgavene er komplekse, det er mye verbal kommunikasjon og intuitive prosesser. I 1994 publiserte Mintzberg noen artikler som ga nye innspill til hvordan ledere leder. Blant annet utarbeidet han fem nye funksjoner som beskriver lederens arbeid; kommunikasjon, kontroll, ledelse, sammenbindende, handlende og mobiliserende. (Mintzberg, 2011:90). Videre mente han at lederen utfører ledelse på tre ulike nivåer:

1. informasjon og tro på at en skal kunne få folk til å utføre
2. leder gjennom mennesker, ved å oppmuntre de til å utføre arbeidet
3. de leder handling, det vil si at lederen styrer handlingen mer eller mindre direkte.

2.1.3 Stefan Tengblad 2001

Tengblad viser til at en rekke studier om ledelse i praksis, særlig i England, USA og her i Skandinavia har kommet fram til forholdsvis like konklusjoner. Han sier at det har vist seg at ledere må ha et hermeneutisk og holistisk perspektiv i sin utøvelse av ledelse (Tengblad, 2011:338). Han sier videre at ledere må ha en bred kunnskap i tillegg til evnen til å lære nye måter å gjøre ting på, både ved å se til annen forskning og egen erfaring. Tengblad har gjort flere studier som kan sammenlignes både med Sune Carlssons og Henry Mintzbergs klassiske studier. Hensikten med Tengblads studie var å se om ledelse er et stabilt fenomen, eller om endringer i samfunnet gjør en forskjell. Han fulgte fem ledere i private firmaer i fem dager.

Tidsfordeling av antall aktiviteter:

Møter	Telefoner	Kontorarbeid	Inspeksjonsrunder	Transport
45 %	24 %	21 %	2 %	7 %

34 % av aktiviteten var på under ni minutter.

12 % av aktivitetene varte i en time eller mer. (Tengblad 2001:18).

Tengblad så et annet mønster i aktiviteten enn hva Henry Mintzberg gjorde. Hans studie viser at lederne bruker mer tid på: reiser, møter med underordnede, møter med fire eller flere personer, seremonielle aktiviteter, utveksling av informasjon – særlig å gi informasjon, tidkrevende aktiviteter og de arbeidet mye. Mindre fremtredende i hans studie var: rutinebehandling av administrativt kontorarbeid, møter med andre, arbeid med anmodninger og overtalelse, å ta beslutninger og aktiviteter som varte mindre enn ni minutter. (Tengblad 2001:19).

2.1.4 Henrik Florén & Joakim Tell 2003

Undersøkelsen hadde som mål å se nærmere på hvordan ledere i mindre bedrifter utøvet ledelse. De mente at dette var lite utforsket i tidligere studier. De observerte seks ledere etter Mintzbergs modell i en uke hver.

Tidsfordeling av antall aktiviteter:

Ikke avtalte møter	Avtalte møter	Telefoner	Kontorarbeid	Inspeksjonsrunder
18,9 %	14,9 %	13 %	45,9 %	7,3 %

79,5 % av de observerte aktivitetene ble det brukt mindre enn 9 minutter på.

0,9 % av aktivitetene varte i en time eller mer.

De fant ut at lederne hadde et gjennomsnitt på 57,4 aktiviteter per dag, og lederne hadde dagarbeid. Arbeidssituasjonen ble karakterisert som fragmentarisk. De hadde liten administrativ hjelp. Andelen av avtalte møter var liten (ett pr. dag), mens andelen ikke avtalte møter var forholdsvis stor (22). En mulig forklaring på dette kunne være at lederne hadde en større grad av inspeksjoner og var tilgjengelige for medarbeiderne. Medarbeiderne fikk da mulighet til å kommunisere med lederen uten å måtte avtale på forhånd. (Floren & Tell 2003).

2.1.5 Carina Olofsson, 2006

Hun ønsket å se nærmere på hvilken betydning lederen har i en organisasjon og ulike faktorer som påvirker lederens hverdag. Hun sammenlignet sin studie med Tengblad, 2001, Mintzberg, 1973 og Florén og Tell, 2003. Hun fant at lederne tar ansvar og har intensjoner om å lede sine medarbeidere i tråd med føringene fra New Public Management tenkningen og ønsket utvikling av ledelse i henhold til Steine utvalget. Hennes undersøkelse viste at lederne hadde stor påvirkning på egen arbeidsdag. Hele 71,8 % av aktivitetene tok de initiativ til selv. Hun fant også at mye av det som skjedde i løpet av dagen var planlagte hendelser (76 %).

Videre fant hun at lederens arbeid er fragmentert og består av mange aktiviteter på under ni minutter. De har en del avbrytelser i løpet av en dag, men de opplever at det skjer oftere enn det faktisk gjør. Enhetslederne tilbringer 45 % av tiden på eget kontor, men de er samtidig tilgjengelige for medarbeiderne.

2.1.6 Rebecka Arman, Lotta Dellve, Ewa Wikström og Linda Törnström, 2009

De ønsket å se nærmere på hva det er som karakteriserer tidsbruken til første og andre linje ledere i helsetjenesten. Bakgrunnen for dette var at flere svenske helseledere synes det er utfordringer i å prioritere rett innenfor arbeidsdagen. De benyttet i Mintzbergs strukturerte observasjonsskjema og fulgte lederne i tre – fire dager hver. De fant også at en stor del av arbeidsoppgavene var preget av mange korte aktiviteter, mindre enn ni minutter. Samtidig var nærmere halve arbeidsdagen preget av møteaktivitet. Studien deres viste også at ledere tilbringer mye av sin tid sammen med underordnede. De konkluderte studien med at det bør være mulig å endre lederes mønstre i sin utøvelse av ledelse, slik at lederne kan mestre arbeidsdagene på en tilfredsstillende måte. (Arman, Dellve, Wikström og Törnström, 2009)

2.1.7 Harald Askeland 2011

Askeland studerte tre lederhverdager ved Diakonhjemmet sykehus. Gjennom deltakende observasjon fulgte han ledere fra tre ulike nivåer. Direktør, avdelingsleder og enhetsleder. Han så på lederens hovedroller og underroller (Mintzberg 2009:90). Informasjonsplan, aktørplan og handlingsplan. Han fant paralleller til andre studier i tolkningen av lederhverdagen til de tre lederne han fulgte. At den er hektisk og inneholder mange ulike og korte aktiviteter. Særlig hos enhetslederen var 80 % av alle aktivitetene under ni minutter. $\frac{3}{4}$ av aktivitetene foregår gjennom møter og kommunikasjon med underordnede. Enhetslederen hadde også flest ikke-avtalte møter. 40,9 %, mens gjennomsnittet var på 27 %. Hovedtrekkene i hans studie var at de fleste aktivitetene foregår på informasjonsplanet. Som en god nummer to, er handlingsplanet – dvs. at lederen tar initiativ og handler selv. Det var forholdsvis få aktiviteter som handlet om aktørplanet. Altså å lede eller drive med ”nettverksarbeid” (i Aadland ”ledelse i diakonale virksomheter” 2012:180).

Oppsummering:

De ovennevnte studiene handler om å se på hvordan ledere utøver ledelse i praksis. Mintzbergs funn gikk imot tidligere forskning, toppledere hadde spesifikke aktiviteter – ikke generelle som tidligere forskning har sagt. Studiene søker å forstå hvordan ledere arbeider ved

å samle atferdsdata. Studiene viser også at lederatferd bør sees opp mot organisatorisk størrelse og ledernivå. Flere av de ovennevnte forskerne har sett nærmere på Mintzbergs nyere arbeid, hvor han har utvidet modellen for å forsøke å se nærmere på den kompleksiteten utøvelse av lederrollen innebærer. Videre i kappen vil funn i denne studien vil sammenlignes og analyseres i henhold til noen av de ovenfor nevnte studiene.

2.2 Hvordan utøver enhetsledere ved en diakonal institusjon ledelse

I denne delen av kappen presenteres funn fra observasjonene og noen utdrag fra intervjuene som det ikke ble plass til i artikkelen. Disse vil sammenlignes og analyseres i henholdt til noen av studiene som er nevnt over. Jeg vil også presentere en lederhverdag i sin helhet. Lederhverdagen og utdrag fra intervju med lederen presenteres i artikkelen og vil der analyseres i henhold til Mintzbergs integrerte ledelsesmodell fra 1994 og 2009.

2.2.1 Mønstre og sammenhenger i materialet

Observasjonsdataene fra de åtte dagene viser samsvar med andre studier på flere områder. Funn presentert i tabell 1 bekrefter at ledernes arbeidsdag består av mange ulike og korte aktiviteter. Studien viser at aktiviteter på under 9 minutter står for 49,1 % av aktivitetene. I sammenlignbare studier har andelen under 9 minutter variert fra; Askeland 73 %, Olofsson 63 % og Mintzberg 49 %. 43,6 % av aktivitetene har varighet på 10-60 minutter. Aktiviteter med varighet lengre enn 60 minutter er på 7,3 %. At lederne samhandler mest med sine underordnede samsvarer og med andre studier. 45 %. Det kan synes som om lederne i denne studien samhandler mer med eksterne/andre 24,1 %. I studiene til Askeland og Mintzberg var samhandling med eksterne/andre 9 %. Lederne i denne studien samhandler mye med overordnede, 13,9 % mot henholdsvis 3 % og 6 % i Askeland og Mintzberg sine studier..

Tidsbruk aktiviteter og hvem lederne samhandler med:

	Alle fire ledere	L-1	L-2	L-3	L-4
Aktivitet: omfang og tid					
Antall aktiviteter	194	49	45	38	62
Andel aktiviteter < 9 min	49,1 %	40,8%	48,9%	55,3%	51,5%
Andel aktiviteter 9-60 min	43,6 %	51%	44,4%	36,8%	42%
Andel aktiviteter > 60 min	7,3 %	8,2%	6,7%	7,9%	6,5%
Sted for aktivitet:					
Andel aktiviteter eget kontor	63 %	45,6%	73,8%	63,4%	69,4%
Andel aktiviteter fellesrom	17,2 %	43,5%	4,8%	12,2%	8,1%
Andel aktiviteter annet	19,8 %	10,9%	21,4%	24,4%	22,5%
Andel samhandling med ulike aktører					
Underordnede	45,9 %	65,7%	46,1%	25%	46,7%
Kolleger	16,1 %	8,6%	7,7%	35%	13,3%
Overordnede	13,9 %	2,8%	7,7%	15%	30%
Eksterne/andre	24,1 %	22,9%	38,5%	25%	10%

Tabell 1 Antall aktiviteter per leder. Totalt 194 for alle 8 dager. N=194

Funn i tabell 2 viser at tre av lederne brukte nærmere to tredjedeler av tiden på eget kontor. Leder for en døgnenhet skilte seg ut fra de andre ved at hun benyttet nesten like mye tid i fellesrom som på eget kontor. Kommentar fra en lederen: *”Tror de synes jeg skal være tilstede i posten når det skjer alvorlige ting, og det er jo for så vidt riktig. Selv om det ikke alltid går. Jeg forsøker å være mye tilstede slik at de enkelt kan ta opp saker med meg.”*. Lederen for døgnposten brukte 30,6 % av sin tid på inspeksjon, 22,2 % på ikke avtalte møter og 20,4 % på kontorarbeid. Funnene stemmer godt overens med funn fra nyere studier i Sverige og Norge. Mintzbergs studie fra 1973 skiller seg ut ved at lederne i hans studie brukte 59 % på avtalte møter og 22 % på kontorarbeid. Enhetsledere som har ansvar for poliklinikk skiller seg ut ved at de benytter mest tid på eget kontor 44 %, som nummer to og tre kommer ikke avtalte og avtalte møter, 18,8 % og 17,7 %. Inspeksjon utgjorde for to av lederne henholdsvis 17,7 % og 13 %. En av lederne var lite ute i enheten de aktuelle dagene. Kun 2,6 % av tiden gikk til inspeksjon. Møter var med eksterne samarbeidspartnere, kollegaer fra andre enheter og overordnede. Studien viser at det er liten forskjell i tid brukt på avtalte og ikke avtalte møter.

Mye informasjon og samhandling med underordnede foregår ved bruk av e-post og ved korte ikke avtalte møter. De fire enhetslederne synes å disponere mye tid på oppgaver de selv prioriterer. De tar også initiativ til de fleste aktivitetene som skjer i løpet av dagen. 71 %. Det stemmer overens med sammenlignbare studier.

Sted for utøvelse av ledelse:

	Alle fire ledere	L-1	L-2	L-3	L-4
Ikke avtalt møte	18,6 %	16,3%	22,2%	13,2%	21%
Avtalt møte	18,6 %	22,4%	17,8%	21%	14,5%
Telefonsamtaler	8,2 %	10,2%	6,7%	13,2%	4,8%
Kontorarbeid	38,1 %	20,4%	35,6%	50%	46,7%
Inspeksjon	16,5 %	30,6%	17,7%	2,6%	13%
Totalt tid i minutter	3310 minutter	894	796	735	885

Tabell 2 Mønstre for aktivitet i prosent av tid, kodet etter Mintzberg (1973) kategorier N=194

2.2.2 Hva handler lederjobben om

Ved å referere til en lederhverdag som kan være representativ for de åtte dagene, kan leseren få et innblikk i en lederhverdag og konteksten denne er i. I artikkelen vil forskeren analysere denne dagen i henhold til Mintzberg 1994.

En lederhverdag:

Forskeren har avtalt å møte enhetslederen (heretter kalt Stina), klokken 9.00 på personalmøtet. Det er ukentlig og ledes av Stina. Hun åpner møtet med å informere om den årlige vernerunden. Personalet oppfordres til å melde fra om aktuelle saker. Videre informerer hun om avdelingens juleseminar og påmelding til det. Stina holder på med et forslag til neste års handlingsplan med satsningsområder for egen enhet. Hun presenterer utkastet og er åpen for kommentarer og innspill. Det er en åpen og lett stemning i møtet og flere tar ordet. Noen medarbeidere har forslag og kommentarer til planen. Stina noterer disse ned. Møtet avsluttes noen minutter over klokken 10.00. På vei fra møterommet til eget kontor, blir Stina stoppet i døren av ansatt som informerer kort om en konferanse han har deltatt på. Tilbake på kontoret leser og svarer Stina på e-post. Avbryter seg selv for å lese gjennom et utkast til et kurs hun skal arrangere sammen med en kollega fra en annen enhet. Arbeider med det i nærmere 40 minutter. Klokken 10.55 åpner hun elektronisk timebok. Stina har behov for å diskutere en

sak med avdelingssjef og ser etter ledig tid i dennes timebok. Fortsetter å jobbe med egen timebok. Planlegger dagen ved hjelp av denne, ser hvilke avtaler som er gjort for dagen og legger inn nye avtaler. Klokker 10.58 ringer Stina avdelingssjef for å avklare synspunkter og diskutere rapport som de utarbeider på oppdrag fra Helse Sør Øst. Hun får innspill som noteres ned. Klokker 11.02 og Stina skriver referat fra dagens personalmøte. Forteller at hun velger å gjøre det selv, fortrinnsvis for å sikre at informasjon og nye vedtak som fattes på personalmøtet formidles riktig ut til alt personale. Klokker 11.15 går hun til ekspedisjonen for å hente en alarm, har blitt bedt av en kollega å bistå ved behov. Sier at dette er rutine når en har avtaler med pasienter som en ikke kjenner eller hvor det er forhøyet voldsrisiko. Klokker 11.16 går hun fra resepsjonen og videre inn til en ansatt på dennes kontor for å ha en kort oppfølgingssamtale i forbindelse med sykefravær. Klokker 11.26 går Stina tilbake til kontoret og fullfører arbeidet med referatet fra personalmøtet. Leser og svarer på innkommet e-post. Klokker 12.00 har Stina pasientavtale, men får beskjed av kollega fra ekspedisjonen om at pasienten har ringt og meldt frafall til timen. Sender e-post til pasienten med forslag til ny time og noterer dette kort i pasientens journal. Bruker ledig tid til å svare på og lese e-post. Arbeider videre med rapporten som hun fikk innspill fra avdelingssjef på. Klokker 13.07 blir Stina forstyrret i døren. Kollega fra annen enhet presenterer ny sykepleierstudent. Stina innbyr til en kort samtale for å hilse på. Klokker 13.15 ringer Stina til pasienten som ikke møtte til time tidligere på dagen, får gjort en ny avtale som passer pasienten. Klokker 13.25 dokumenteres den nye avtalen i elektronisk pasientjournal. Klokker 13.30 ringer hun til kollega på annen enhet. De skal ha møte neste dag for å gjøre de siste forberedelsene til et kurs de skal ha senere i måneden. Diskuterer litt rundt planen og hva de bør forberede seg på til morgendagens møte. Klokker 13.45 skriver Stina e-post til avdelingssjef – nye innspill og tanker til rapporten. Klokker 14.00 sender Stina e-post med forslag fra enheten til neste års handlingsplan, til avdelingssjef med kopi til leder for administrasjonen. Klokker 14.05 får hun en privat samtale inn. Klokker 14.06 kommer verneombudet som avtalt til Stina og de går kort igjennom agenda og diskuterer eventuelle punkter som skal følges opp fra tidligere. Går så vernerunde på hele enheten. Klokker 14.55 går Stina inn til assisterende enhetsleder for å be ham representere Stina på et møte neste dag. Klokker 14.57 kommer kollega fra ekspedisjonen i døren til kontoret og informerer om at pasienten som skulle møtt til time kl.15.00 ringt og gitt beskjed om forfall, og bedt om at Stina skal ringe tilbake. Klokker 15.00 ringer Stina pasienten har en kort motivasjonssamtale og avtaler samtidig ny time. Klokker 15.05 dokumenter Stina samtalen i elektronisk pasientjournal. Fortsetter å lese og besvare e-post. Avslutter dagen klokken 15.30.

2.3 Verdier og verdibasert ledelse

Som nevnt i innledningen er studien gjennomført i en institusjon som fokuserer sterkt på sine uttalte verdier og betydningen de har for å styrke institusjonens omdømme. Det er ønskelig med denne studien å se nærmere på ledernes utøvelse av ledelse. Når jeg fikk mulighet til å observere og intervju fire ledere i denne institusjonen ønsket jeg samtidig å se nærmere på verdienes betydning for atferd. I intervjuguiden ble det derfor lagt til spørsmål om verdier. Under observasjonene forsøkte jeg også å ha fokus på verdier.

2.3.1 Hva er verdier?

Verdier kan være beskrivelse av hva vi ønsker å stå for, hva som er viktig for oss eller det vi strekker oss etter. Det kan være nært beslektet med tro og etikk. En kan dele verdier inn i organisatoriske verdier, individuelle verdier og profesjonsverdier. Institusjonen i denne studien har følgende organisatoriske verdier: Kvalitet, rettferdighet, tjeneste og respekt. Organisasjonsverdier beskrives ofte som kjerneverdier. Med individuelle verdier menes her den enkelte ansattes egne verdier. Profesjonsverdier har for eksempel sykepleiere, fysioterapeuter og leger i helsetjenesten. Deres verdier kan forstås som en faglig plattform for yrkesutøvelsen og som representerer faglige standarder med ønske om å sikre god kvalitet på utøvelsen av arbeidet. Ifølge Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere er sykepleiers grunnlag:

”Grunnlaget for all sykepleie skal være respekten for det enkelte menneskes liv og iboende verdighet. Sykepleie skal bygge på barmhjertighet, omsorg og respekt for menneskerettighetene, å være kunnskapsbasert”. (www.sykepleierforbundet.no).

Einar Aadland har sagt at verdier er mål, ideal og prioriteringer. (Aadland, 1994:16). I de fleste organisasjoner finnes både åpne og skjulte verdier. De åpne er de kjente og allmenngyldige. Det kan også være den praksisen som viser seg i bedriftskulturen. Skjulte verdier er verdier som det sjelden stilles spørsmål ved, en kan sammenligne de med innbakte sannheter som ligger i ”veggene”. En kan også sammenligne åpne og skjulte verdier ved å se på et isfjell, den tiende delen en ser over av vannet er de åpne verdiene, de ni tidelene som er under vann er de skjulte. Ved å studere handlingssystemet i organisasjonen kan en kanskje få fram underliggende mønster av åpne og skjulte verdier.

Verdiperspektivet har vært prioritert over mange år i organisasjonen jeg har undersøkt. Kjerneverdier, grunnfortelling og institusjonenes motto *”engasjert for mennesket”*, har vært brukt aktivt i verdiarbeidet. Institusjonen er aktiv i sin profilering som en diakonal institusjon,

utad mot omgivelsene og i ansettelsessituasjoner. I utsmykking av lokaler og i introduksjonsdager som nyansatt blir institusjonens grunnfortelling om den barmhjertige samaritan fokusert på. Institusjonen i denne studien har som nevnt fire verdier, en utfyllende forklaring på dem er:

“Respekt: *For pasienten som et enestående og unikt uttrykk for livet, og som sammen med sine pårørende befinner seg i en sårbar livssituasjon. Respekt skal prege arbeidsmiljø og kultur.*

Kvalitet: *Vi tilstreber høy kvalitet på våre tjenester gjennom forpliktelse på profesjonell kompetanse og beste praksis, innovasjon, teamarbeid og tverrfaglighet.*

Tjeneste: *Vi ser på all samhandling mellom pasienter, pårørende og sykehusansatte som en anledning til å yte service, være tilgjengelig og uttrykke barmhjertighet.*

Rettferdighet: *Vi vil fremme pasienters og pårørendes rettigheter, målbære utsatte gruppers situasjon i dagens helsevesen, og arbeide for riktig og effektiv bruk av ressursene internt og i forhold til omgivelsene.” (Strategiplan 2009-2012:6).*

2.3.2 Verdibasert ledelse

Øverste ledelse i denne organisasjonen er tydelig på at en ønsker verdibasert ledelse og verdibasert virksomhetsstyring. I styringsdokumenter og handlingsplaner fokuseres det på verdiene. En søker å implementere de så godt som mulig i henhold til krav og retningslinjer. Verdibasert ledelsesteori sier at:

”A value based leader is a leader who endorses values that are congruent with the Values of followers and that are generally congruent with the values stressed by Cultural norms” (House et al. 1997, i Meng et al. 2003:56).

En annen definisjon av verdibasert ledelse er Aadlands:

”Verdiar er stabile mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/eller gjennom handlingsmønster”(Aadland, 1998:123).

Aadland har sagt at mye av verdidebatten i organisasjoner ofte begrenses til et teoretisk nivå. Verdier kan ofte forbli teorier og vanskelig å se igjen i praksis. For å kunne klargjøre verdier har han fokusert på ytterligere tre nivå: Verdier som aktørens motivgrunnlag, verdier som mottakerens tolkningsgrunnlag og verdier som analyseomgrep. (i Haugen, 2006:10). Synet på verdier kan sees på to måter: verdier som intensjoner og verdier som atferd. Den siste er mye omtalt i amerikansk ledelseslitteratur. En ønsker å få medarbeiderne til å handle i tråd med organisasjonens og lederens ønsker og mål. Med Intensjoner tenker en på verdier som mentale

størrelser. Her er det ikke atferden som er i fokus men ideer og tanker som ligger bak handlingen. Den største og kanskje viktigste forskjellen mellom disse to måtene å se på verdier, er det personlige skjønn. Verdibasert ledelse har sitt utgangspunkt i retning av mentale verdier. En ønsker at ideer, meninger og moral utvikles til å gjøre så gode valg som mulig.

”Er det samsvar mellom personlige målsettinger for arbeidet og organisasjonens mål, vil det skape grobunn for utvikling og nyskaping” (Aadland, 1994:145).

2.3.3 Verdienes betydning for lederatferd

Øverste leder for institusjonen i min studie, har signalisert at det er ønskelig at lederne har fokus på institusjonens verdier. Institusjonen organiseres etter prinsippet om verdibasert virksomhetsledelse. Organisasjonen er grunnleggende planleggingsbasert, som kan forklares ved at en hele tiden må koordinere og balansere de faglige og ledelsesmessige utfordringene. Verdier er sentrale i planlegging, utførelse, kontroll og korrigerende av oppgaver som organisasjonen er satt til å løse. Det forventes at lederne sørger for at enheten har en god og effektiv pasientbehandling med de ressursene, medarbeiderne og rammebetingelsene som til enhver tid er gjeldende. (Skjørshammer, 2004). Einar Aadland har gitt følgende definisjon som jeg synes kan være god å ta med seg:

”Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskede verdier, og å avdekkje å avgrense handlingar og avgjerder som uttrykkjer før- medvitne eller ikkje-ønskede verdier” (Aadland, 2004:157).

Alle fire lederne fikk spørsmål om institusjonens verdier og de kjente godt til disse. Som en forklarte det;

”Jeg vet jo at det er ønskelig at verdiene uuttalt skal komme fram i pasientbehandlingen. De skal vises i hvert møte mellom helsepersonell og pasient – både dette med kvalitet og respekt”.

Institusjonen har ansatt erfaringskonsulenter i en enhet og brukerrepresentant er fast medlem av ledergruppen. (erfaringskonsulent er en medarbeider med pasienterfaring). Dette gir mulighet til å gi de som bruker tjenestene innsyn i hvordan lederne tenker og driver. De blir tatt med i diskusjoner om hva som er ønsket utvikling. Lederne får kjennskap til erfaringen og kunnskaper som de besitter. Lederne tror at dette bidrar til å øke kvaliteten på tjenestene. Som en av lederne sa:

”Ved å ha de så tett på, blir en hele tiden minnet på og får ønske om å løse oppgaven på best mulig måte for de som trenger tjenestene”.

En leder svarte i intervjuet at hun ønsket å være en tydelig leder som stolte på fagligheten til den enkelte. Hun var opptatt av å få fram den enkeltes indre motivasjon. Få ansatte som har glede av å gjøre jobben sin. At den enkelte tar ansvar og forplikter seg til å gjøre jobben på en best mulig måte. Dette er i tråd med institusjonens verdi kvalitet. Institusjonens verdi *rettferdighet* var også viktig for flere av lederne. De fremhevet det på ulike måter. En sa; *”Rettferdighet i tjenester det er veldig viktig når du jobber med ruspasienter, mye handler om holdninger, unngå å være moraliserende og kunne møte folk på en god måte”.*

I løpet av de åtte dagene lederne ble observert er det flere situasjoner hvor en kanskje kan si at verdiene gjør seg gjeldene i utøvelsen av ledelse. Et eksempel er på et personalmøte hvor en ansatt kommer med følgende bemerkning til endring i inntaksrutiner og henvisninger:

”Det eneste som betyr noe er at vi skal behandle folk raskere. Det er fristen som er viktig. Effektivitet, produksjon er det eneste som betyr noe. Lederen svarer at dette er hun ikke enig i. Endringen handler om at alle pasienter skal kunne bli vurdert på lik linje i forhold til tilbud om behandling.”

Hun forklarer for personalet at grunnen til omlegging av inntaksrutiner og behandling av henvisninger handler om at pasienter skal sikres rettferdige og likeverdige tjenester. På denne måten gir hun tydelige signaler som er i tråd med institusjonens verdier. Videre sier hun:

”Hva slags vurderinger vi gjør, skal være på grunnlag av verdiene som institusjonen har. Vi skal ikke tjene på dette, men vi skal klare å drifte på en faglig forsvarlig måte og forholde oss til gjeldende retningslinjer”

I intervjuet ble lederne spurt om hvordan de som ledere implementerte verdiene i styring og mobilisering av enheten. En svarte at:

”Verdiene betyr mye, for eksempel er vi opptatt av rettferdighet i inntaksarbeid, i omstilling. Respekt, hvordan vi forholder oss til pasienter – når de kommer inn døren skal de bli møtt på en god måte av ekspedisjonen. Vi snakker om pasienter på en verdig og fin måte, dette er vi bevisst på hele tiden. Kommer det noen inn her på team og begynner å snakke nedlatende om pasienter, stopper vi det med en gang”.

Uttalte verdier er ofte initiert av øverste ledelse og er normalt skriftlige. En ønsker at disse skal gjenspeiles i handlinger. I denne studien ble lederne bedt om å beskrive sitt forhold til institusjonens verdier. Noen svar var slik:

”Du legger jo inn verdiene i det du gjør. Jeg tenker for eksempel at engasjement og ønske om kvalitet og rettferdighet må jo være basert på noe mer enn at jeg skal være en flink person. Det må være basert på at du ønsker å gi et tilbud på en best mulig måte. Verdiene må jo være det som styrer, oppgaven må jo være større enn meg som person. Her er det veldig viktig å ha fokus på oppgaven – har en ikke det ønsker ikke jeg å ha denne jobben, da hadde jeg følt meg som den ”dusten.”.”

”Jeg tenker mye på verdier, særlig verdiene respekt og rettferdighet. Når du er leder er dette med folkeskikk og sunt bondevett viktig. Rettferdighet i tjenester handler for oss særlig om holdninger, ikke være moraliserende og kunne møte folk på en god måte”.

”Jeg setter respekt som den viktigste. At den gjennomsyrrer posten og personalet. At jeg skal stå til rette for hva ansatte gjør, det er min jobb. Det er viktig at de viser pasienter, pårørende og samarbeidspartnere respekt. Har også tenkt mye på dette med rettferdighet, klarer vi å behandle pasienter rettferdig? Klarer vi å behandle en rusmisbruker og en kjent advokat likt? Viktig å hele tiden ha verdiene langt framme i bevisstheten”.

”Rettferdighet er en viktig verdi, pasienter skal ha like tjenester og like muligheter. Å sørge for at folk får det de har krav på er viktig. Respekt og kvalitet henger sammen, det å bruke kunnskap og gjøre det på en ordentlig måte, det handler også om respekt for folk. Folk har krav på å få de tjenestene vi er bedt om å gi de på en ordentlig måte. Et eksempel på verdien tjeneste er ditt ønske om å gi noe av deg selv som bidrar til at oppgaven løses på best mulig måte for pasienten og eller ansatte”.

Lederne ble også bedt om å svare på hva de selv gjør for å synliggjøre og/eller implementere institusjonens verdier. Et omfattende svar var:

”Jeg er jo veldig bevisst på personalmøter at når det for eksempel diskuteres nye måter å organisere inntak på. En ansatt kommenterte dette med å si: betyr det at vi skal behandle folk raskere, er det fristen som er viktig, effektivitet, produksjon er det bare det som betyr noe? Da formidler jeg min uenighet. Dette handler om at alle pasienter skal kunne blir vurdert på lik linje og ha rett til behandling. Altså å oversette i forhold til de verdiene som jeg tenker ligger bak forslaget: gode rettferdige likeverdige tjenester som signaliserer eller innehar de verdiene vi ønsker å ha. Dette er jeg veldig bevisst på, for dette mener jeg er det som ligger bak grunnen til at vi omstiller nå, helt ned til hvordan vi skal ta imot henvisninger og hva vi

signaliserer ut. Hva slags vurderinger gjør vi på grunnlag av verdiene denne institusjonen har. Jeg synes hele tiden det er slik vi tenker. Vi skal ikke tjene på dette, men vi skal klare å drifte, derfor må vi forholde oss til gjeldende retningslinjer. Tror også at det er dette at jeg selv hele tiden klarer å tenke på pasientene når jeg sitter i ulike fora. At når jeg er tilbake på kontoret og skal møte pasienten så er hvilke verdier jeg viser viktig”.

En forsiktig analyse av funn fra intervjuer og observasjon av de åtte dagene, har gitt meg et innblikk i hvordan ledernes fokus på verdier gjør seg gjeldene i praksis. Jeg var ikke forberedt på å oppleve så mange situasjoner der institusjonens verdier viste seg i praksis. Et tilfelle som kan nevnes er eksempelet fra personalmøtet hvor lederen tydelig synliggjør verdien rettferdighet. At den har vært retningsgivende i forslaget om endringene i vurdering av nye henvisninger. Jeg tolker funnene som om at lederne har fokus på verdiene i sin lederatferd. Det er viktig å ha et kritisk blikk på dette, en må også se handlingene i sammenheng med profesjonsidentitet og verdiene som den enkelte har i sin utdanning. Samme vil gjelde den enkeltes individuelle verdier og menneskesyn. Pernille Lønne Mørkhagen etterlyser studier som reflekterer over spenningsforholdet mellom profesjonsverdier som levde verdier og uttalte verdier i institusjonene. (i Aadland, 2012:222) Det kunne vært interessant å forske mer på dette på et seinere tidspunkt.

3 METODISKE REFLEKSJONER OG OVERVEIELSER

”Å bruke en metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen, Christensen og Tufte 2011:33). Det innebærer å ta med forforståelsene, teorier, metoder, empiriske data og problemstillingen i studien og kunnskap som allerede er kjent på feltet. Siden kvalitativ forskning kan utføres på ulike måter, blir transparens, (også kalt gjennomsiktighet), et viktig krav å ta hensyn til. Alle faser i studien må skrives ned og synliggjøres, slik at leseren har mulighet til å vurdere studiens troverdighet. I de neste avsnittene beskrives mine valg av metode.

3.1 Forskningsdesign og metode

Kort forklart kan en si at forskningsdesign handler om ”alt” som en forsker må hensyn ta for å kunne gjennomføre en undersøkelse. *Design* stammer fra latin, *de-* og *signum*, som betyr *tegn*. I forskning sies det at design også handler om formgivning. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hvilke data og framgangsmåter som kan gi best svar på problemstillingen bør være styrende for valg av metode. Eksempelvis kan observasjonsmateriale analyseres kvantitativt og kvalitativt. Å kombinere kvalitative og kvantitative metoder kalles *metodetriangulering* (Ibid). I denne studien er det valgt observasjon og kvalitative intervjuer da en ønsker å få innsikt i og samle data som kunne belyse hvilke faktorer lederne selv fokuserte på. Jeg vil med bruk av disse metodene få en unik nærhet til forskningsfeltet, ved både å kunne observere hva ledere gjør og ved å gi informanten mulighet til å utdype egne tanker rundt lederrollen i et intervju.

3.1.1 Casedesign

Jeg må ta valg til hvilken forskningsdesign som best vil kunne besvare problemstillingen. I denne studien benyttes casedesign. De kanskje mest kjente forskerne som har satt sitt preg på casedesign er Sharan B. Merriam (1998), Robert E. Stake (2000) og Robert K. Yin (2007), (i Johannessen et al. 2011:90). Casedesign kjennetegnes ved at det samles inn mye data på kort eller lang tid, ved bruk av ulike datakilder som er tids- og stedsavhengige.

Observasjon og åpne intervjuer er vanlig å benytte. (Yin, 2007 i Johannessen et al 2011). Forskningsstrategi inspirert av casestudier anses som godt egnet til denne studien hvor en ønsker å få innsikt i hvordan ledere utøver ledelse i praksis. Jeg har også et ønske om å se denne studien opp mot relevant forskning som er gjort av andre. En lederhverdag som anses som representativ for lederne i studien beskrives og analyseres.

3.1.2 Datagenerering, observasjon og intervju

For å generere data kan ulike metoder benyttes. Observasjon og kvalitative intervju er to muligheter. Observasjon og kvalitative intervjuer vil kunne gi innsikt og særpreg i bestemte miljøer, uten at det kan si noe om hvorvidt dette kan være vanlig eller gi konsensus.

Kvalitative undersøkelser kan beskrive nyansert det som finnes, uten å angi noe om hvor ofte det finnes. (Repstad 2007:17). Denne studien benytter seg både av observasjon og kvalitative intervju. Datagrunnlaget for studien er fire enhetsledere som ble observert i to dager hver seg med påfølgende intervju.

3.1.3 Egen forforståelse og om refleksivitet

Dette er et empirisk casestudie og det er viktig at forskeren reflekterer over hvordan tolking av dataene gjøres. Grunnleggende i all forskning er datas pålitelighet, dette benevnes også som refleksivitet. Vi har alle våre oppfatninger, kunnskaper og forforståelse av virkeligheten som vi benytter oss av for å tolke omverdenen. Dette vil kunne påvirke hvordan og hva forskeren observerer og senere tolker. (Johannessen et.al.2011:42). "en grunntanke i hermeneutikken er at vi alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Vi møter aldri verden forutsetningsløst. De forutsetningene vi har, bestemmer hva som er forståelig og uforståelig. Når vi nærmer oss en tekst, eller en type atferd, eller et bilde, som synes uforståelig, er de alltid uforståelige i lys av den bakgrunn vi selv bringer med oss inn i forståelsesprosessen". (Gilje og Grimen, 1993:148). Det blir derfor viktig at leseren hele tiden kan forstå hvordan forskeren kom fram til bestemte resultater. (Malterud 2011).

Jeg har reflektert rundt min egen forforståelse og kommet fram til at jeg mener jeg ikke har en rigid og statisk holdning. Det er stor variasjon i enhetene som de fire informantene jeg har undersøkt og de har forskjellig utdanning, bakgrunn og erfaring. Å kunne legge egen forforståelse til side når jeg samler inn og analyserer dataene særlig viktig for å kunne få en så objektiv studie som mulig. Jeg har også reflektert over at informantene kunne være påvirket av at jeg er ansatt i en lik stilling som dem. En av informantene uttrykte følgende etter å ha svart godt på alle spørsmålene i intervjuet: "føler at jeg kommer noe til kort". Jeg har reflektert over utsagnet og tenker at informanten muligens hadde noen forventninger til hva hun skulle svare i intervjuet som lå utover hva jeg forventet. At dataene kan påvirkes av at forskeren er kjent med informantene og at de muligens følte på at de måtte bevise noe vil være en naturlig refleksjon å ha med seg.

3.1.4 Observasjonsskjema, intervjuguide og refleksjoner rundt disse

En skiller mellom strukturert og ustrukturert observasjon. I strukturert observasjon benyttes ofte et på forhånd laget skjema som inneholder ønskede kategorier en vil undersøke. I denne studien benyttes både av observasjon og kvalitative intervjuer. I observasjonen ble det brukt samme koder som Henry Mintzberg benyttet i studier fra 1973 og 1994 (Mintzberg, 2011). I tillegg utarbeidet jeg en intervjuguide. I vedlagte intervjuguide har jeg valgt å ta med en rekke spørsmål om ulike temaer innenfor ledelse. Dette for å få et bredt bilde av hvordan lederen selv ser på lederrollen og utøvelsen av denne. Alle observasjonene av den enkelte leder foregikk på avtalte dager. Det var ønskelig å observere den enkelte to påfølgende dager, men dette ble av ulike årsaker bare mulig for to av lederne. De andre to lederne ble observert to dager med avstand i mellom. Jeg forsøkte å være så lite deltakende som mulig under de to dagene og all aktivitet ble ført inn i det på forhånd lagde skjemaet.

Observasjon er studie av mennesker for å se hvilke situasjoner de naturlig møtes i og hvordan de oppfører seg i situasjonene. Det er viktig at jeg ikke ”skaper” situasjonen selv. Når en kjenner organisasjonen en studerer er det viktig at en ikke mister den akademiske distansen. Distanse og upartiskhet er en utfordring i kvalitative studier. Pål Repstad har sagt at det kan være problematisk at en er ekspert på eget felt. En kan ha en tendens til å ha forforståelse og legge til betydning av det som skjer, i stedet for å beskrive presist det som skjer sett fra aktørens synspunkt. (Repstad 1993:25). Informantene ble observert hele dagen med noen unntak, som for eksempel ved direkte pasientbehandling hvor jeg ikke kunne delta. Hver aktivitet ble målt i tid fra og til med egen klokke. Personalet på de enkelte avdelingen var blitt informert om at jeg skulle observere lederen. Informasjonen ble gjentatt på de aktuelle dagene. Hver leder hadde på forhånd fått informasjon om prosjektet både muntlig og skriftlig (vedlegg 2). I etterkant av observasjonen intervjuet jeg den enkelte leder i ca. 1 time. Intervjuet ble tatt opp og transkribert i etterkant. Jeg valgte å observere fire ledere som har forskjellig yrkesbakgrunn, alder og erfaring. Det var først ment at en av informantene skulle være leder på avdelingssjefsnivå, men dette ble grunnet lederskifte og tidspunktet for studien ikke mulig å gjennomføre. Alle informantene i studien er enhetsledere. Underveis i masterstudiet har jeg også selv blitt observert en hel dag, dette var gode erfaringer å ta med nå når jeg skulle gjøre det samme med andre.

3.1.5 Strategisk utvalg av informanter

I utvelgelsen av informanter er det flere områder en må reflektere rundt før en kan foreta et valg. I kvalitative undersøkelser er det vanligst med strategisk utvelgelse av informanter. Med det menes hvilke målgruppe som må til for å få vite mest mulig om problemet en ønsker å forske på. For min del var det naturlig å velge ut enhetsledere for å kunne observere hvordan de utøver ledelse i praksis. Neste trinn er å velge ut hvem det er mest hensiktsmessig å velge blant i målgruppen. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:110) Jeg valgte å spørre fire kollegaer som er i samme ledergruppe som meg. De er på samme nivå som meg. Det er fire kvinnelige ledere. Alder fra førti til midten av femtiårene. De leder ulike enheter innenfor samme avdeling i institusjonen og har ansvar for 12 – 45 medarbeidere. En er leder for merkantilt personale, en leder en døgnenhet, en er leder ved en poliklinisk enhet og en er leder for en kunnskaps- og utviklingsenhet. De har vært ansatt i fem år eller mer i avdelingen, og bør derfor ha god kjennskap til hva som er ønsket lederfokus ved institusjonen.

3.1.6 Forskerens etiske og juridiske ansvar

Skal en forske på områder som berører andre mennesker, må en vurdere om datainnsamlingen kan medføre etiske problemstillinger. Ifølge Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), er det tre hensyn en forsker må ta:

Informantens har rett til selvbestemmelse og autonomi, skal ha gitt informert og frivillig samtykke og skal når som helst kunne trekke seg fra deltagelse i prosjektet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:95). I tillegg skal en melde fra til personvernombudet. De fire kollegaene jeg har forespurt om å stille som informanter har samtykket muntlig til å delta og fått informasjon om at de når som helst kan trekke seg. Melde og konsesjonsplikten til Personvernombudet er ivaretatt innenfor hovedprosjektet. Denne studien er ikke meldepliktig.

3.2 Datainnsamling på egen arbeidsplass

Når en forsker på egen organisasjon er det viktig å være bevisst på at jeg kan risikere å komme i en rollekonflikt. Jeg er både forsker og kollega. Jeg må være forsiktig slik at ikke informantene opplever at tillit ufordres på bakgrunn av gode relasjoner. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Å bruke data på en annen måte enn det som blir forespeilet respondenten i utgangspunktet er ikke lov. Nielsen og Repstad (1993:351) sier at engasjement og endringslyst ofte betraktes som en fordel når en skal forske i egen organisasjon. Samtidig er det viktig at en også ser at engasjementet kan være en mulig feilkilde. Personlig engasjement og interesse kan bli så sterk at erkjennelsen en kommer fram til blir styrt av det. I

de fleste forskningsprosjekter så er det mange oppgaver som kan oppleves som kjedelige og ensformige, da vil et personlig engasjement være en stor fordel når prosjektet skal drives framover. Det er flere fordeler ved å forske i egen organisasjon, en kjenner det interne språket, en kjenner ofte organisasjonens sterke og svake sider og en har også ofte kunnskap om den uformelle organisasjonen. Det kan synes som om at når en gjør et stykke kvalitativt forskningsarbeid i egen organisasjon, er ofte både forskeren og de som leser studien bevisste på ulempene ved å studere i egen organisasjon og mindre fokuserte på alle fordelene det kan være å ha kunnskap fra innsiden om organisasjonen. Siden jeg ikke har forsket i egen organisasjon tidligere vil dette være viktig å ha med meg når jeg nå skal observere og i etterkant intervju fire av mine kollegaer.

3.3 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

3.3.1 Pålitelighet

Pålitelighet (reliabilitet) handler blant annet om hvordan data samles inn og hvordan disse behandles. Slike krav er ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011), lite hensiktsmessig i mange kvalitative studier. Dette begrunner de med at slike studier sjelden benytter seg av strukturerte teknikker i innsamlingen. De fokuserer også på at observasjoner ofte er kontekstavhengige og preges av forskerens egne tolkninger. Når det gjelder håndtering av materialet så er det mine egne tolkninger av hva jeg har funnet som kommer fram i studien. Det blir viktig å få fram at en annen forsker muligens vil se andre poeng og gjøre seg andre refleksjoner med samme materiale. En annen svakhet ved studien er at alle intervju, observasjoner og registreringer i Excel ark er utført av meg alene. Påliteligheten i denne studien kan muligens styrkes ved at det er benyttet observasjonsskjema og koder som andre forskere har brukt i liknende studier. Et moment til som kan styrke påliteligheten er at det er samme forsker som har utført alle observasjonene og alle intervjuene. (Malterud 2011). Det hadde vært ønskelig om en annen en meg kunne transkribert intervjuene. Det kunne økt troverdigheten, men det ble det ikke tid til i denne studien. Jeg har forsøkt å skrive av opptakene ordrett, men det vil alltid være mulighet til å tolke pauselyder og lignende ulikt.

3.3.2 Troverdighet

Jenny Winter har sagt at det er tre aspekter en må tenke på når en skal vurdere en problemstilling: hvorvidt det er faglig relevant, er det praktisk gjennomførbart og dens etiske forsvarlighet. (1981:19). Jeg ønsker å se om mitt prosjekt vil kunne få fram kunnskap om

Hvordan ledere i en diakonal institusjon utøver ledelse i praksis og verdienes betydning for adferden. I utformingen av problemstillingen bør en ha fokus på om det en avdekker kan bidra til teori av generell karakter. Videre om det er gjennomførbart å undersøke, og til sist er det etisk forsvarlig å gjøre dette? Det er en rekke regler og retningslinjer en som forsker må følge. For å øke studiens troverdighet er det viktig at jeg utdyper metodene som er benyttet i datainnsamlingen og ikke minst hvordan jeg har tolket funnene. En bør også gjøre leseren oppmerksom på metodefeil hvis en oppdager det. Det er en forventning om at kvalitative studier skal føre til ny viten innenfor et felt. Det er ønskelig at forskningsstudiet kan bidra til teori og kunnskap om ledelse i diakonale institusjoner. Dette er min første forskningsstudie. Jeg ønsker å få fram funn som kan være bekreftbare (objektive), altså vil jeg vektlegge at det ikke blir mine subjektive antagelser og fortolkninger som tar overhånd. Det ideelle vil være om jeg kan finne teori som kan bekrefte mine funn.

3.3.3 Overførbarhet

Overførbarhet (ekstern validitet), kan være gjeldende både ved kvalitative studier og ved kvantitative undersøkelser – en kan finne beslektede fenomen til aktuelle funn ved begge metodene, ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufta (2011:248). Ekstern validitet handler om overførbarhet, noe som medfører at jeg må reflektere over om funnene i studien kan gjelde utover den konteksten som er utforsket i dette studiet.

3.4 Transkribering og analyse av data

Dataene fra de åtte dagene lederne ble observert ble kategorisert i henhold til Mintzberg 73 og 94. De ble så registrert i et Excel ark for mulighet til analyse. Intervjuene ble tatt opp og transkribert i sin helhet. Jeg lyttet gjennom disse flere ganger og den skriftlig versjonen er gjennom gått flere ganger for å komme fram til meningsbærende elementer som kan bidra til å svare på forskningsspørsmålene. Ved å benytte seg av narrativ framstilling av en case, her en lederhverdag, kan leseren få en beskrivelse av lederens hverdag og få en innsikt i konteksten lederen befinner seg i.

3.5 Metodekritikk

En kritikk av casestudie er at den ikke er objektiv og at den er ressurskrevende. Hvor nøyaktig den er, begrenser muligheten til å generalisere funnene. Det er også mange fallgruver når en observerer. Å skulle lytte og notere samtidig kan være vanskelig. En må også se på muligheten til den tidligere nevnte Hawthorne effekten kan påvirke resultatet. Lederen som

skal observeres kan legge opp dagen noe forskjellig fra hvordan den vanligvis er når de på forhånd er gjort oppmerksom på at de skal observeres. (Hawthorne Studies Research Report, 1932). Jeg valgte å ta opp intervjuene ved bruk av opptaker på Iphone. Jeg ønsket å sikre at jeg fikk med alt som ble sagt. Disse ble transkribert i sin helhet. Intervjuguiden min var omfattende – noe som resulterte i svært mye stoff som ble en utfordring å begrense i etterkant.

Det er sparsomt med studier som fokuserer på ledere i diakonale institusjoner, noe som kan gi denne studien relevans (Askeland, 2011). Observasjoner av ledere i praksis egner seg godt til å beskrive det en ser at lederne gjør. Kvalitative forskningsintervjuer egner seg for få fram intervjupersonens erfaringer og de får mulighet til å gi eksempler som kan utdype svarene de har til de ulike temaene i intervjuguiden. Studiens gyldighet kan derfor begrunnes ut fra deltakernes erfaringskunnskap om temaet. Kombinasjonen av observasjon, narrative beskrivelser og individuelle intervjuer som en triangulering, kan øke reliabiliteten i data. Det er interessant å søke i litteraturen og tidligere studier om det framkommer liknende fenomener som i denne studien.

4 OPPSUMMERING

I kappen har jeg forsøkt å belyse metodologiske refleksjoner og teoretiske overveielser knyttet til mastergradprosjektet. Noen også er drøftet underveis. I observasjonene ble det benyttet samme skjema som Mintzberg lagde i 1973, for å notere ned alle aktivitetene. I tillegg har jeg i denne studien kategorisert aktiviteter i henhold til Mintzberg 1994 og 2009. Flere forskere har gjort liknende studier. Det gjør det mulig å kunne sammenligne mine funn med andre. Ved å benytte strukturerte intervju kunne jeg sikre at informantene svarte på tema innenfor de områdene studien ønsket svar på. All observasjon og alle intervjuer er foretatt i egen institusjon. Jeg har forsøkt å holde oppe at egen forforståelse ikke skal ta for mye plass. Samtidig har jeg hatt tanker på at informantene kan oppleve at det å bli observert og skulle svare på spørsmål rundt egen lederrolle kunne innebære følsomme tema. Jeg har forsøkt å være bevisst på å følge samme framgangsmåte ved alle observasjonene og intervjuene.

En åpenbar svakhet med oppgaven er at alle intervjuer, observasjoner og analyser er gjort av meg alene. På grunn av artikkelens begrensede omfang har jeg måttet ta noen valg på hvor mye som kunne tas med i den. Jeg valgte å konsentrere meg om en lederhverdag.

REFERANSELISTE

- Angell, Olav Helge (2011). *Forskningsopplegg, kvantitative og kvalitative metoder: innleiing*. Forelesningsnotater L31.
- Arman R., Dellve, L, Wikström, E., Törnström L. (2009). *What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method*. Journal of Nursing Management 17, 718-729.
- Askeland, Harald (2011).
- Askvik, Steinar, Espedal, Bjarne og Gammelseæter, Hallgeir red. (2011) *Kunnskap om ledelse – Festskrift for Torodd Strand*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Berg, Morten Emil (1994) *Organisasjonsutvikling - Metode og teknikker*. (2.utg). Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Everett, Euris Larry & Furseth, Inger (2004). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilje, Nils, Grimen, Harald. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Haugen, Heidi (2006). *Verdier i organisasjoner*. Masteroppgave. "Hvordan kommer verdier til uttrykk i organisasjoner"? Oslo: Diakonhjemmet høyskole VBL nr.9
- Hawthorne Studies Research Report 1932, Western Electric Company, Hawthorne Studies Collection, Baker Library, Historical Collections, Harvard Business School.
- Hellevik, Ottar (1994) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Meng, Y.K., N.M. Ashkanasy and C.E.J. Härtel (2003). "The effects of Australian Tall Poppy Attitudes on American Value Based Leadership Theory". International Journal of Value-Based Management 16 (1):53-65.
- Mintzberg, Henry (2011). *Managing*. (paperback). Great Britain, Gosport: Ashford Color Press Ltd.
- Mintzberg, Henry (1994). *Managing as Blended Care*. Journal of nursing administration (trykt utg.). Lippincott: Journal of Hagerstown, Md.
- Mintzberg, Henry (1970). *Structured observation as a method to study managerial work*.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publishers.

- Repstad, Pål (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Kvalitative metoder i samfunnsfag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røkenes, Odd Harald og Hanssen, Per-Halvard. (2002): *Bære eller bryte* – kommunikasjon og relasjon I arbeid med mennesker. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Skjørshammer, Morten (2004), *Bedre planlegging i helsesektoren i et systemisk perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Spurkeland, Jan (2005): *Relasjonskompetanse* – resultater gjennom samhandling. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tengblad, Stefan (2012). *The Work of Managers*. “towards a practice theory of management”. Oxford University press.
- Winter, Jenny (1981) *Undersøelsesmetodik og rapportskrivning* – En vejledning. Scandinavian University Books, Munksgaard
- www.sykepleierforbundet.no/ikbViewer/Content/785285/NSF-263428-v1-YER-hefte_pdf.pdf
- Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*. Gjøvik: Det Norske Samlaget.
- Aadland, Einar (1998). *Etikk for helse og sosialarbeidarar* (3.utgave). Gjøvik: Det Norske Samlaget.
- Aadland, Einar (1994). *Kultur – I helse, sosial og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, Einar (2012). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Oslo: Akademika forlag

Et blikk i hvordan enhetsledere utøver ledelse i en diakonal institusjon

Masteroppgavens del 2:

Artikkelen

Antall ord: 2999

INNHALDSFORTEGNELSE

	Side
Abstrakt.....	36
Abstract.....	37
Introduksjon.....	38
Metode.....	39
Funn.....	40
Diskusjon.....	42
Konklusjon.....	45
Referanser.....	47

Vedlegg 1: Forfatterveiledning til *Sykepleien Forskning*

ABSTRAKT

SAMMENDRAG

Bakgrunn: Fokus på ledelse og ledere har vært i utvikling. En ny lederrolle har utviklet seg de siste 10 år og det er derfor interessant å se hvordan ledelse utøves i praksis i en diakonal institusjon.

Hensikt: Å se nærmere på hvordan enhetsledere i en diakonal institusjon utøver ledelse og sammenligne mine funn med relevant forskning.

Metode: Studien er en casestudie, det er gjennomført observasjon av fire enhetsledere i to dager hver for å samle data til studien. I tillegg er det gjort kvalitative intervjuer med varighet på en time hver. Observasjonene ble kodet og ført inn i Excel og intervjuene transkribert for senere analyse.

Funn:

Samsvar med relevante studier:

- Lederne tar selv initiativ til de fleste av dagens aktiviteter
- Mange korte aktiviteter og mange møter, nærmest like mange avtalte som ikke avtalte møter
- Lederne samhandler mye med underordnede

Forskjell fra relevante studier:

- Det kan se ut til at lederne i denne studien har mer samarbeid med overordnede og eksterne
- De som leder ansatte med arbeid på dagtid, brukte mer tid på eget kontor
- Lederne har flest oppgaver på handlingsplanet

Konklusjon:

Lederne utøver ledelse på en måte som kan sammenlignes med ledere i liknende studier. Et hovedinntrykk er at lederne i denne studien, selv opplever stor grad av individuell frihet og mulighet til å forme lederhverdagen. De har mye samhandling med kollegaer, eksterne og overordnede i tillegg til sine underordnede. Og de leder kunnskapsmedarbeidere som gis mye tillit og som tar ansvar for oppgavene de gis.

Nøkkelord: verdier, observasjonsstudie, utøvelse av ledelse

ABSTRACT:

Background: Focus on leadership and management has been under development. A new leadership role has evolved over the past 10 years and it is therefore interesting to see how leadership is practiced in a diaconal institution.

Purpose: To look more closely at how unit managers in a diaconal institution exercise leadership, and compare my findings with relevant research.

Method: The study is a case study. Four unit managers were observed for two days each to collect data for the study. Additionally they were each interviewed qualitatively for one hour. Observations were coded and entered into Excel and interviews were transcribed for later analysis.

Results:

Compliance with relevant studies:

- The unit managers lead most daily activities
- They had many short activities and many meetings almost as many informal as formal meetings.
- The unit managers interact quite a lot with subordinates

Difference from relevant studies:

- It would appear that the leaders in this study have more interaction with superiors and staff from other workplaces
- Those who manage employees who do day work, spent more time in their own office
- Most of the leaders working day is proactive (manager as a “doer”)

Conclusion: These leaders exercise leadership in a way that is similar to executives in similar studies. The main impression is that the leaders in this study however experience a high degree of individual freedom and ability to form their own working day. In addition they have a great deal of interaction with their subordinates. And they manage highly skilled workers who are given a lot of freedom and responsibility in the tasks they are given.

Keywords: values, observational study, provision of management

Introduksjon

Ledelse og ledere har vært diskutert i flere tiår. En ny lederrolle har utviklet seg de siste tiårene og en står overfor store helseutfordringer i nær framtid. Helsemyndighetene i Norge ga i 1997 ut rapporten: ”pasienten først” (1). Utvalget konkluderte med en rekke konkrete forslag som ga tydelige signal om og i hvilken retning en ønsket å utvikle organisering og ledelse i helsevesenet. Et sentralt tiltak var mer effektiv ledelse. Enhetlig ledelse skulle erstatte todelt ledelse. I ett av nyhetsbrevene skriver Helse Sør-Øst RHF:

”Styrking av ledelse er viktig for Helse Sør-Øst også i tiden som kommer. Sammen med riktig kompetanse og god ressursstyring er utvikling av ledelse et av satsingsområdene i Helse Sør-Øst RHF sin Plan for strategisk utvikling 2013 til 2020. Noen av utfordringene er å sikre god rekruttering, utvikling og oppfølging av ledere generelt og førstelinjeledere spesielt”(2).

Artikkelen er basert på en mastergradsoppgave i verdibasert ledelse (3). Forskningsspørsmålet er: Ledelse i praksis i en diakonal institusjon - en kvalitativ studie av hvordan enhetsledere i en diakonal institusjon utøver ledelse i praksis. Forskeren forsøker å finne svar på hvordan enhetsledere løser krav og utfordringer i lederrollen ved å undersøke hvordan de utøver ledelse i praksis. Funnene sammenlignes med relevante studier. I artikkelen analyseres en av de observerte lederhverdagene og intervjuet med leder.

Mange har forsket på ledere og hva ledere gjør. Noen av disse er; Mintzberg (1973), studerte toppledere, Arman, Dellve, Wikström og Törnström (2009), studerte 1. og 2. linje ledere i helsevesenet, Floren og Tell (2003), studerte småbedriftsledere, Olofsson (2006), studerte sykepleieledere, Askeland (2005,2012), studerte administratorer i menigheter og diakoniledere, (2005, 2011). (3). Mintzbergs modell fra 1973 (4), er benyttet av flere av de ovennevnte forskere. Det gjør det mulig å sammenligne denne studien med tidligere studier. Mintzbergs modell fra 1973 deler ledelse inn i ti ulike lederroller. I 1994 og 2009 utviklet han modellen og delte ledelse inn i tre plan: Informasjonsplan, aktørplan og handlingsplan. Ved å se på ledelse som komplekse aktiviteter, utarbeidet han en mer helhetlig og integrert modell for å søke å forstå lederhverdagen. Ovennevnte studier strekker seg over flere tiår, men er fortsatt relevante når en skal se på hva ledere gjør i praksis. I artikkelen er det forsøkt å finne svar på:

1. Hvordan utøver diakonale ledere ledelse i praksis?

2. Sammenfaller funn i studien med lignende studier av ledelse i praksis?

Metode

Studien er lagt opp som en casestudie hvor strukturert observasjon og kvalitative intervju er benyttet. Kvalitativ metode er egnet til å få grundigere kunnskap om fenomener som er lite studert. Ved å følge ledere i deres hverdag, beskrive det en ser de gjør og i tillegg komplimentere med intervjuer, er det ønskelig å bidra til meningsinnhold. Studien tar som nevnt utgangspunkt i Mintzbergs klassiske studie fra 1973 og videreutviklingen av modellen i 1994 og 2009

Utvalg:

Fire enhetsledere ved en diakonal institusjon i Norge ble invitert til å delta i studien. De har ulik erfaring, alder og antall ansatte og leder ulike enheter. Forskeren ga informasjon om studien muntlig og skriftlig, og alle de fire spurte sa ja til å delta i studiene.

Analyse og presentasjon av data:

Data ble samlet inn ved å observere lederne i to dager hver. I tillegg ble alle fire intervjuet. Alle aktiviteter fra observasjonene ble notert i et skjema og overført til Excel. Koding av dataene ble gjort i henhold til Mintzberg's modeller fra 1973 og 1994. På den måten kunne en gruppere dataene for senere analyse og presentasjon av resultatene. To variabler som ble sett på var antall aktiviteter og tid brukt på hver aktivitet. I artikkelen presenteres kort hovedtrekk i funnene. Interesserte lesere kan fordype seg mer i materialet som presenteres i kappen. Av hensyn til artikkelens omfang vil forskeren konsentrere seg om en leder og dennes lederhverdag.

Til tross for at det er benyttet et stort omfang av kvantitative data, ansees dette som en kvalitativ studie. Målet er å avdekke eventuelle mønstre i utøvelse av ledelse ved å se nærmere på funn både fra observasjoner og intervju. Intervjuene ble avtalt med den enkelte og utført på den enkelte leders kontor, med unntak av et hvor intervjuet foregikk på forskerens kontor. Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert i sin helhet. Intervjuguiden var innholdsrik for å sikre at en reflekterte over de fleste områdene innenfor ledelse. Teksten fra de individuelle intervjuene ble gjennomlest flere ganger. For å komme frem til en helhetlig forståelse, ble all tekst lest gjennom med en naiv forståelse med problemstillingene en ønsket svar på som bakteppe. Forskerens forforståelse, kritisk refleksjon, samt litteratur, har i denne prosessen vært vesentlig.

Etiske og juridiske overveielser:

Studien er ikke meldepliktig til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Forskeren fikk muntlig samtykke fra avdelingssjef til å spørre utvalgte enhetsledere om deltakelse i studien. Informasjon ble gitt muntlig og skriftlig og alle var positive til å delta. Deltakerne ble informert om at de når som helst og uten konsekvenser kunne trekke seg ifra studien. Deltakernes anonymitet er sikret ved at sitater og beskrivelser ikke kan knyttes til deres kontekst eller person.

Funn

En oppsummering av funnene hentet fra observasjonene og utdrag fra intervjuene viser sammenfall med studier fra liknende undersøkelser. Utdypende informasjon om disse studiene er presentert i kappen til masteroppgaven. (3).

Samsvar med relevante studier:

- Mange korte aktiviteter og mange møter. Nærmest lik fordeling på antall avtalte og ikke avtalte møter.
- Lederne tar selv initiativ til de fleste av dagens aktiviteter
- Lederne samhandler mye med underordnede

Forskjell fra relevante studier:

- Det kan se ut som om lederne i denne studien har mer samarbeid med overordnede og eksterne
- De som leder ansatte med arbeid på dagtid, brukte mer tid på eget kontor
- Lederne har flest oppgaver på handlingsplanet

Det kan synes som om de fire enhetsledernes fokus og oppfatning av egen rolle er i tråd med myndighetenes krav til dagens enhetlige ledelse. De tenker helhet for avdelingen og tar ansvar for enhetens mål og rammer. En av lederne sa det slik:

”Jeg opplever stor frihet på en måte i forhold til å styre egen hverdag, men jeg har jo helt klare rammer og målsettinger i forhold til hva vi skal produsere for Helse Sør-Øst. Hva som er vår oppgave innen lovgivning, i avdelingen, det er helt klare oppgaver. Vi har lov til å tenke litt utradisjonelt, men jeg må hele tiden passe på å ivareta vårt ansvarsområde innenfor avdelingen vår. Særlig for de pasientene som ikke ønsker hjelp, men som trenger det.

Avdelingssjefen har sagt at så lenge vi har med fagligheten og forholder oss til lovverk etc. kan vi tenke på alt fra ambulant, skolehelsetjeneste og andre som kan være nyttige å samarbeide med for å hjelpe pasientene best mulig”.

Observasjonene har gitt forskeren et blikk inn i hvordan lederne utøver ledelse i praksis, men å generalisere vil være vanskeligere å gjøre. Hvorvidt en kan si at disse dagene var typiske, svarer de ulikt på. Noen mente dette var typiske dager andre var noe mer usikre. En begrunnet det med at hun nå jobbet på konkrete prosjekter med frister for ferdigstilling. Samtidig sier hun at slike oppgaver har hun flere ganger i løpet av et år. De var alle enige om at mye dagene handler om faste møter og mange små ikke planlagte oppgaver som ”dukker” opp. En sa:

”Jeg tenker at det som gjør min dag og mine oppgaver spennende er å ha variasjon i oppgavene. Det er det at det skjer ting som du må forholde deg til der og da, fort og gale, som du ikke visste ville komme, men som du må agere på. Det gjør at det blir variasjon på en positiv måte.”

Forskeren har i studien kategorisert funn etter Mintzberg integrerte ledelsesmodell fra 1994, se tabell 3. I diskusjonen tas det utgangspunkt i en lederhverdag og intervju med leder.

Utøvelse av ledelse - hva bruker lederne tiden til?

	Alle fire ledere	Leder 1	Leder 2	Leder 3	Leder 4
Doing	46,9%	44,9%	40%	50%	51,6%
Communicating	22,2%	26,6%	24,4%	23,7%	16,1%
Leading	13,4%	16,3%	13,3%	7,9%	14,5%
Controlling	14,9%	10,2%	15,6%	18,4%	16,1%
Linking	2,6%	2,0%	6,7%	-	1,6%

Tabell 3 Mønstre for antall aktiviteter i prosent, kodet etter Mintzberg 1994 N=194

Diskusjon

Det kan synes som om enhetsledere i denne diakonale institusjonen utøver ledelse likt ledere i sammenlignbare studier på de fleste områder. Det er likevel noen funn i denne studien som avviker fra andre studier. Forskeren har i diskusjonen valgt å konsentrere seg om Stinas lederhverdag og intervju.

Informasjonsplanet - Kommunikasjon og styring internt og eksternt

Mintzberg forklarer det å lede gjennom informasjon på denne måten:

”to manage through information means to sit two steps removed from the ultimate purpose of managing: information is processed by the manager to encourage other people to take the necessary actions” (5).

For Stina skjer kommunikasjonen og informasjonsutveksling hovedsaklig ved avtalte møter, via e-post og telefon. Aktuell dag starter med personalmøte. I møtet informerer Stina om nye rutiner for vurdering av henvisninger og inntak. I påfølgende intervju forteller hun at hun ser som sin oppgave å ”oversette” informasjon som hun har fått ovenifra, ned til ansatte på enheten. Da vet de hva som forventes og hvordan de skal gjøre jobben sin. Informasjonen kan også handle om planlegging og styring av enheten. Hun forklarte det slik:

”Dersom folk ikke gjør det som er forventet av dem som jeg har signalisert, får det konsekvenser. Da kan jeg si ifra, snakke med dem det gjelder og høre om hva som skal til slik at de klarer å utføre oppgavene. Jeg ønsker at de skal se på meg som en tydelig leder som stoler på fagligheten deres. Det forplikter at de tar ansvar selv. Å få fram indre motivasjon, folks glede av å gjøre jobben sin, tar ansvar for å gjøre en god jobb. Ikke for å kontrollere, men ved at jeg klarer å tydeliggjøre og skape engasjement og jobbglede. At vi er stolte av jobben vår.”

Ifølge Mintzberg er det to områder en ser ledelse på informasjonsplanet. En er kommunikasjon som fremmer flyten av informasjon rundt lederen. Den andre er å bruke informasjon til å påvirke til ønsket atferd innen egen enhet (5). Dagene Stina ble observert besto av flere møter, planlagte og ikke planlagte. Tas telefoner med, gikk halve dagen til kommunikasjon. Et par områder som synes å skille seg ut, sammenlignet med andre studier er at tre av lederne, inkludert Stina har nesten dobbelt så mange avtalte møter som ikke avtalte

møter. Møtene inneholdt elementer både av styring, informasjonsinnhenting og formidling. Til sammenligning hadde enhetsledere i Askelands og Olofssons studier flest ikke avtalte møter.(3). Enhetslederne i denne studien har flere likhetstrekk med avdelingsledere i Askeland og Olofssons studier og toppledere i Mintzbergs studie. Dette er funn som får forskeren til å stille følgende spørsmål: Kan dette forklares ved at det i denne institusjonen har få lederledd? Har enhetsledere i denne studien utvidede fullmakter og arbeidsoppgaver sammenlignet med enhetsledere i større organisasjoner? Kurke og Alderich har påpekt at organisasjonens størrelse og stabilitet i arbeidsmiljøet kan være faktorer som er viktige for ledelse (7).

Stina er en av tre ledere i denne studien som har en del oppgaver rettet mot eksterne samarbeidspartnere i tillegg til å lede egen enhet. Mintzberg har trukket fram at det er fokusert lite viktigheten for effektive ledere å ha fokus på relasjoner utenfor organisasjonen. Mye av lederes tid brukes til å bygge nettverk utenfor egen enhet, representere organisasjonen, formidle og spre innflytelse ut til andre. Informasjon utenfra formidles ofte først via leder, som dermed kan styre hva som formidles inn i enheten. Stina viste hvordan hun styrer kommunikasjonen på, med referatet fra personalmøtet som hun ønsket å skrive selv. Hun vil sikre at informasjon ble formidlet riktig videre. Hun involverer medarbeiderne i planlegging av driften ved å invitere til diskusjon rundt neste års handlingsplan. Hun åpner for innspill, men styrer samtidig i retning av hva som er forventet fra oppdragsgiver ved behov for det. Dette er eksempler hvor forskeren synes det er utfordrende å skille mellom informasjons og aktørplanet. Tabell 3 viser at kommunikasjon og kontroll er den aktiviteten som tok nest mest tid for Stina. Røkenes og Hanssen har sagt:

”All samhandling mellom mennesker handler også om relasjoner og kommunikasjon, uansett hva som er målsettingen med samhandlingen (6).”

Grenseflatene mellom de tre planene i Mintzbergs integrerte ledermodell, oppleves av forskeren som utfordrende i noen sammenhenger. Dette utsagnet fra intervjuet kan passe inn både på aktør og informasjonsplanet:

”Som leder har jeg jo kunnskap om ledelse og organisasjon og hvordan lede folk. Noe jeg er veldig opptatt av, er hvordan få folk til å jobbe sammen i en gruppe. Få fram kreativitet og bidrag inn gruppa, jobbe med utbrenthet.

Aktørnivået – ledelse i samhandling

Aktørplanet forklarer Mintzberg på denne måten:

”To manage with people, instead of through information, is to move one step closer to action but still to remain removed from it (5).”

Et eksempel på hvordan Stina leder personalet:

”Det å påvirke og legge til rette for at folk sammen skal kunne gjøre en god jobb til det beste for pasientene. Og for den enkelte medarbeider. Alle sammen har jo forskjellige behov. Må tilpasse slik at folk gjør sitt beste.”

I personalmøtet involverer hun personalet ved å invitere de til å mene noe om forslag til handlingsplan for neste år. Det er en god stemning i møtet og flere kommer med innspill som hun noterer ned. Mintzberg kategoriserer dette som aktiviteter på aktørplanet (5). Det handler altså om å inspirere og motivere til målrettet aktivitet. På svar om hvilke forventninger hun tror under- og overordnede har til henne, gir hun et bilde av hvordan hun inspirerer og motiverer både seg selv og sine medarbeidere:

”Påfyll av faglig kompetanse og å være en del av denne enheten. Vi har en spesiell kompetanse her. Tror mange setter pris på at det er stor grad av frihet under ansvar. Du blir gitt oppgaver, ansvar og tillit til at dette kan du løse og styre selv. En kombinasjon av mitt engasjement og at jeg klarer å oversette oppgavene vi skal løse. Finne mening og inspirere. Jeg skal drifte, gjøre oppgavene jeg er satt til. Jeg bistå ansatte med å løse de oppgavene vi har. Skal bidra inn i helheten, se hele avdelingen og organisasjonen – ikke bare ha fokus på egen enhet. Skal ivareta folk på en god måte, dette skal være et godt arbeidssted, både arbeidsmessig, miljømessig og faglig sett. Jeg skal bidra ut – i samarbeid med andre offentlige instanser. Vi skal tydeliggjøre hva vi gjør og mener overfor andre.”

Lederjobben og ansvar på handlingsplanet

Ledelse og ansvar på handlingsplanet er ifølge Mintzberg:

”manager as a “doer” is really the person who “gets it done (5).”

Lederne i denne studien har flest aktiviteter på dette planet. Tabell 3 viser de som kategorien ”doing”. Oppgaver Stina selv utførte utgjorde 50 % av aktivitetene. Mye tid denne dagen består i ferdigstillelse av en rapport. Hun bruker også tid på forberedelser til et kurs hun skal arrangere sammen med en kollega. De snakker sammen på telefon og gjør avtaler til neste dag. Hun fullfører enhetens forslag til neste års handlingsplan. Stina bruker over 60 % av

tiden sin til arbeidsoppgaver på kontoret. Det kan også være administrative oppgaver som godkjenning av faktura og lønn. Fullføre av rapporter og sykefraværsoppfølging. Stina har direkte pasientoppfølging både i form av samtaler og kurs. I intervjuet sier hun:

”Jeg har ca 50 % pasientrelaterte oppgaver i løpet av en uke. Jeg liker en kombinasjon, ønsker ikke bare det ene eller andre. Jeg vil være tilgjengelig og har åpen dør, ingen blir av den grunn sittende for lenge. Har spredd pasientbehandlingen utover uka. Har også noen faste møter som ledermøte og teamledermøte. To morgener i uken prioriterer jeg administrative oppgaver, tar imot og svarer på e-post.”

Konklusjon

Artikkelen gir kunnskap om hvordan ledere i en diakonal institusjon utøver ledelse. Dette er ikke nødvendigvis gjeldende for alle enhetsledere ved institusjonen. Forskerens tolkning av funn bekrefter at enhetslederne i denne studien utøver sin lederrolle mye likt ledere i andre studier: Lederne har mange aktiviteter under 9 minutter, tar som oftest selv initiativ til aktiviteter og har mange møter. Det som kanskje var noe overraskende er at tre av de fire lederne tilbringer mye tid på eget kontor, og har mange oppgaver på handlingsplanet – ”doing” aktiviteter ifølge Mintzbergs kategorier. (46,9 %). Som en god nummer to; kommunikasjon og kontroll (37, 1 %). Lederne har åpen dør og er tilgjengelige. Flere av lederne sier i intervjuene at de opplever stor grad av frihet til å prioritere hvordan de skal løse sine arbeidsoppgaver og har delegert mye ansvar. Kan det være at medarbeidere i poliklinikk og dagenhet har arbeidsoppgaver som de kan løse på egen hånd og som krever mindre involvering fra leder sammenlignet med de som jobber på en døgnenhet? At medarbeidere i disse enhetene er selvstendige selvgående kunnskapsmedarbeidere som gis tillit og arbeidsoppgaver, som de tar ansvar for på en god måte? Er det også forklaringen på at disse lederne har betydelig mindre aktiviteter i enheten, med unntak av møter? Institusjonen er liten, har få lederledd og personalgruppen er stabil, er det faktorer som spiller inn? Denne studien har likhetstrekk med studien til Floren og Tell som studerte ledere i mindre private bedrifter. De fant at lederne brukte mye tid til kontorarbeid og møter (9).

Mintzberg har sagt at det holder ikke at ledere er ”doere”. Han sier det slik:

”all around every manager, the world of action has to connect to the world of people, which has to connect to the world of information” (5).

Stina bekrefter hans utsagn ved å si noe om hva hun tenker er viktig for en leder:

”En kombinasjon av personlige egenskaper og fagbakgrunn. Kjennskap og tenkning rundt

fag, organisering og systemet i forhold til våre kjerneoppgaver. Folkeskikk og sunt bondevett er viktig som leder. Så tror jeg det er viktig å informere folk tidlig. Det fungerer ikke å tre løsninger ned over folk. Samtidig er jeg opptatt av at noen ganger må jeg bare bestemme og da må en bare forvente at de følger dette. Hvis de ikke gjør det, så må jeg ta det med hver enkelt. Viktig at folk skal få komme med innspill, tror det fungerer best når jeg legger fram ting på personalmøtet og ber om at folk skal komme med innspill og forslag og så bestemme på bakgrunn av det – og da er det bestemt.

REFERANSER

NOU (1997:2), *Pasienten først!*, Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

www.helsesorost.no/Sider/side.aspx?utm_source=nyhetsbrev&utm_medium=email&utm_content=unspecified&utm_campaign=2013-04-09

Tveit, Wenche (2013), Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse ” Ledelse i praksis i en diakonal institusjon” - en kvalitativ studie av hvordan enhetsledere i en diakonal institusjon utøver ledelse i praksis (i trykk).

Mintzberg, Henry (1970). *Structured observation as a method to study managerial work*. Journal of Management Studies, February.

Mintzberg, Henry (2011). *Managing*. (paperback). Great Britain, Gosport: Ashford Color Press Ltd.

Røkenes, Odd Harald og Hanssen, Per-Halvard. (2002): *Bære eller bryte* – kommunikasjon og relasjon I arbeid med mennesker. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Mintzberg, Henry (1994). *Managing as Blended Care*. Journal of nursing administration (trykt utg.). Lippincott: Journal of Hagerstown, Md.

Tengblad, Stefan (2012). *The Work of Managers*. “Towards a practice theory of management”. Oxford University press.

Florén, H. (2005). *Manergial Work and Learning in Small Firms*. Dissertation, Gothenburg: Chalmers tekniska högskola.

Askeland, Harald (2011) *What do Diaconal Hospital Managers really do?*

Askeland, H. (1998), ‘*Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*’, KIFO Rapport Nr 7, Trondheim, 33

Olofsson, Carina (2006). Mastergradsoppgave. *Är ledare maionetter eller dirigenter?* –en observasjonsstudie om ledares vardag. Diakonhjemmet høgskole.

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2011). *Forskningsmetode* – For økonomiske og administrative fag. Oslo: 3.utg. Abstrakt forlag AS

Aadland, Einar red. (2012). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forlag.

Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget

Forfatterveiledning

Publisert: 14.6.2011

Dette er en ny og revidert forfatterveiledning for Sykepleien Forskning, publisert i februar 2012. Forfattere kan ikke sende samme artikkelmanuskripter til flere/andre vitenskapelige tidsskrifter til bedømming på samme tid. Artikkelmanuskriptet skal ikke ha vært publisert i et annet vitenskapelig tidsskrift.

Generelt

Artikkelmanuskript med alle vedlegg sendes elektronisk i Microsoft Word-programmets doc-form. All tekst skrives med Times New Roman-teksttype, bokstavstørrelse 12.

Overskriftene markeres med tykkere bokstaver.

Linjeavstand skal være 1,5 cm.

Høyre marginal skal ikke jevnes ut.

Sidetallene plasseres øverst på høyre side.

Sidenummerering begynner fra tekstsiden (inkluderer ikke overskriftsside eller sammendrag på norsk eller engelsk).

Fotnoter skal ikke brukes.

Figurer og tabeller fremstilles på separate sider etter referanselisten.

Bruk av fremmedord er begrenset. Fremmedord skal forklares og forkortelser forklares første gang de forekommer i teksten.

Artikkelmanuskriptets tittel bør være kort, klar, informativ og lett forståelig. Unngå bruk av undertittel.

Forfatteren (forfatterne) har selvstendig ansvar for all språkvasking.

Antall ord er maksimalt 3000 (utenom sammendrag, figurer, tabeller og referanser).

INNHold I MANUSKRIPDET SOM SENDES INN:

På nettsiden har vi beskrevet forventninger til struktur og innhold i de ulike delene av vitenskapelige artikler som vi publiserer under overskriften [Skrivetips](#). Artiklene struktureres etter [IMRAD-prinsippet](#). For ytterligere veiledning anbefaler vi "best praksis" sjekklister for publisering av helsefaglig forskning:

1. Overskriftsside:

Over- og underskriftene (tittel) for artikkelmanuskript fremstilles.

Forfatterens(forfatternes) for- og etternavn.

Kort presentasjon av forfatterens (forfatternes) utdannings- og profesjonsbakgrunn.

Forfatterens (forfatternes) stilling og arbeidssted.

Forfatterens (forfatternes) elektronisk postadresse.

Forfatterens (forfatternes) telefonnummer.

I tillegg skal det fremstilles:

Antall tegn med ordmellomrom (ikke medregnet tittel, undertittel og ingress).

Antall ord både i sammendrag og i hovedtekst.

Antall figurer og tabeller.

Det bør tydelig presiseres en elektronisk postadresse for en person som kan kontaktes av lesere.

2. Sammendrag

Fremstilles på egen side.

Artikkelmanuskriptets overskrift (tittel) fremstilles øverst på siden.

Sammendrag skal skrives på norsk.

Sammendraget skal oppsummere det aller viktigste i artikkelmanuskriptet. Det skal dekke studiens bakgrunn, hensikt, metode, hovedresultat og konklusjon.

Maksimalt 200 ord. 3–5 nøkkelord fra Sykepleien Forsknings nøkkelordliste fremstilles for indeksering nederst på siden etter teksten. Velg minst ett som angir anvendt forskningsdesign. Nøkkelordene finner du vet å gå til ”Avansert søk” og velge ”filtrering via emneord” på nettsiden <http://www.sykepleien.no>.

Engelsk sammendrag (abstract) fremstilles på egen side.

Artikkelmanuskriptets engelskspråklige overskrift (tittel) fremstilles øverst på siden.

Det engelske sammendraget skal være en direkteoversetting av det norske sammendraget.

Maksimalt 200 ord.

3–5 engelske nøkkelord (key words) fremstilles for indeksering nederst på siden etter teksten.

Tekstsider

Sidetallene plasseres øverst på høyre side. Tekstsider begynner fra side 1 (ett) med artikkelmanuskriptets overskrift (tittel).

Generelle regler for vitenskapelig tekstproduksjon etterstreses og disposisjonen beror på artikkelmanuskriptets karakteristika.

Overskriftene i den fortløpende teksten skal være korte og tydelige og markeres med tykke bokstaver. Tidsskriftet tilstreber at språket i artiklene har aktiv fremfor en passiv setningsoppbygging:

Oppbygging av selve artikkelen

Til artikkelmanuskripter som baseres i empiriske studier anbefales følgende struktur:

Introduksjon til emnet/tematikken, som avsluttes med: «Hensikten med studien er å ...».

Hensikt med studien og problemstilling(er).

Metodedel (forskningsdesign og metoder samt datainnsamlingsmetode, gjennomføring (inkludert hvilken tidsperiode og år data ble samlet inn), bearbeiding og analyse av data, godkjenning av REK evt. Personvernombudet og andre relevante instanser).

Resultater. Her beskrives resultatene som besvarer studiens problemstilling i en logisk rekkefølge og uten diskusjon. Resultater som fremstilles i tabeller skal ikke gjentas i teksten. Vi anbefaler at forfattere som bruker kvantitativ metode får studien vurdert av statistiker før den sendes inn. *Diskusjon* (validitetsdiskusjon skal inkluderes i den generelle diskusjonen over studiens resultat). Studiens resultater drøftes i relasjon til problemstillingen og annen internasjonal relevant forskning. Studiens begrensinger/svakheter angis hvilke konsekvenser disse har for tolkning av funnene. *Konklusjon* Implikasjoner for sykepleiepraksis, videre forskning og eventuelt teoriutvikling. Konklusjonen må fullt ut underbygges av funnene som er gjort.

Figurer og tabeller Sendes på eget ark, en side per figur eller tabell. Figurer og tabeller skal være selvforklarende og så enkle å forstå som mulig. Hver figur og tabell nummereres i den rekkefølgen som de forekommer i teksten. Ved figurer skrives teksten under figuren og ved tabeller skrives teksten over tabellen. Figurer og tabeller bør tåle forminsking i forbindelse med redaksjonell trykingsarbeid.

Referanser

Angis etter Vancouver-systemet. Det vil si at referansene gis fortløpende nummer i parentes i teksten og føres fortløpende i litteraturhenvisningen. Alle forfatternavn skal foranstilles og ha fet skrift. For tidsskrift som har løpende sidenummerering gjennom hele året skal årgang og ikke utgave oppgis. For eksempel:

1. **Lovdata**. Lov om helsepersonell. 2 juli 1999; nr. 4. [Helsepersonelloven]. Tilgjengelig fra: <http://www.lovdata.no/all/tl-19990702-064-008.html>. (Nedlastet 15.11.2007).

2. Dahl K, Heggdal K, Standal S. Sykepleiedokumentasjon. I: Kristoffersen NJ., Nortvedt F., Skaug E-A. (red). Grunnleggende Sykepleie. Gyldendal Akademisk, Oslo. 2005

Vedlegg 2

Side 1 av 2

Den det måtte angjelde

ORIENTERING OM PROSJEKTET LEDERROLLEN OG LEDELSE I PRAKSIS

Ved Diakonhjemmet Høgskole er det igangsatt et forskningsprosjekt, Lederrollen og ledelse i praksis (LIP), som fokuserer på utforming av lederrollen og hvordan ledelse utøves og utformes i praksis. I tilknytning til prosjektet har mastergradsstudenter ved Verdibasert ledelse blitt invitert til å skrive sin mastergradsoppgave i tilknytning til prosjektet.

Prosjektets datainnsamling tenkes gjennomført som feltstudier i utvalgte case. I utvalget er det ønskelig å inkludere ulike typer organisasjoner samt ulike ledernivåer.

NÆRMERE OM FORSKNINGSPROSJEKTET OG CASESTUDIET

Prosjektet ledes av professor Harald Askeland og har som hovedformål å vinne innsikt i hvordan lederrollen formes, utøves og endres (jf også vedlagte prosjektnotat). Videre er dette formålet konkretisert i tre hovedspørsmål:

- Hvilke faktorer er sentrale for å forstå hvordan lederrollen utformes?
- Hvordan karakteriseres lederhverdagen med hensyn til samspill og mønstre av samhandling?
- Hvilken betydning har ledere for forming av organisasjonens verdier og formål?

Prosjektet er utformet som en rekke enkeltstående casestudier, som bindes sammen av fokus på studiet av ledes jobb og lederhverdag. Prosjektet innebærer at observasjonsmateriale danner grunnlag for sammenligning mellom de ulike casestudier, mens studentene selv velger tematisk fordypning i analyse og oppgaveskriving.

Hensikten er ikke å vurdere hva som er god eller dårlig ledelse, men å kunne dokumentere de premisser og samhandlingsmønstre som bidrar til å forme lederrollen og hverdagens lederpraksis. Et underliggende spørsmål er videre hvordan ledere gjennom sin daglige praksis bidrar til å tematisere og faktisk prege forståelsen av formål og verdier i organisasjonen. Studien vil basere seg på tett observasjon gjennom en eller flere hele arbeidsdager med påfølgende intervju. Metoden er utviklet og gjennomprøvd både av andre forskere og prosjektleder.

Den konkrete utforming av casestudiene, som har konsekvenser for tilgang til arenaer for forskning, kan i hovedtrekk beskrives som følger:

- Case-studiene vil ikke innebære intervjuer med brukere/klienter/pasienter og innebærer ikke å observere eller samle inn informasjon vedrørende

enkelbrukere/klienter/pasienter. Det vil imidlertid være nødvendig å kunne bevege seg rundt i virksomheten for å observere og samtale med utvalgte informanter.

- I hovedsak trenger studentene å få mulighet til å drive deltakende observasjon, å følge enkeltledere og medarbeidere, samt å gjennomføre intervjuer. Det vil ut fra prosjektenes innretning, være ønskelig å kunne gjøre et utvalg av ledere og medarbeidere med forskjellig fagbakgrunn og på forskjellig nivå.
- Deltakende observasjon vil innebære muligheten til, etter nærmere avtale, å være tilstede i virksomheten for å gjennomføre observasjonene. Observasjon og samtale vil måtte tilpasses enhetens drift og aktiviteter.
- Prosjektet forutsetter at enkeltledere vil være villig til å bli "skygget" gjennom en hel dag, for å kunne systematisk kartlegge karakteren i de funksjoner de utøver mht prosjektets spørsmålsstillinger.
- Det vil videre være ønskelig å kunne gjennomføre oppfølgende intervjuer med nevnte ledere, samt med enkelte øvrige medarbeidere.
- Prosjektet vil være meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Database.

Dersom det skulle være behov for ytterligere informasjon, kan henvendelse rettes til Harald Askeland (tlf 22 96 37 12 / 95 75 60 83 eller e-post: harald.askeland@diakonhjemmet.no). Om forespørselen skulle imøtekommes, ønsker vi å be om et møte for samtale om utvalg av enhet og premisser for gjennomføring.

Med ønske om snarlig og velvillig behandling.

Vennlig hilsen
Diakonhjemmet Høgskole

Harald Askeland
sign

Vedlegg 3:

Observasjonsskjema



Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold i aktivitet	Deltakere	Initiativ	Varighet
08.55	Ankommer kontor		Kir	Hilse – skjenke kaffe	stab		
09.00	Møte (stabsmøte)	Avtalt	Meteron	Leder møtet	stab	regulert	
				Kalendergjennomgang	Div stab		
				Info rund	stab		
				JS informerer om folkemøte i Kilsfjord	JS		
				Postgang			
09.09	Ny deltaker ankommer			Kantor kommer			
09.13				Bestilling av bøker	H – kateket-proj led		
				Gudssteneliste			
09.17				Brannøkosher		Kok tjener	
	saksopplysning			Klargjøring av premisser	JS StigHilde		
09.24				Ulike aktiviteter; bla avtale møte	Kateket + div		
09.31				Døpsopplæring - framskrift døpsplan - byting av gudejenester	Prosjektleder + JS	MMfrid	
09.34	spørsmål			Prosjektleders ansvar å følge opp?		JS	
09.37	orientering			Kirkemusikalsk arrangement	Wendy + div		

Vedlegg 4

Side 1 av 2

PROBLEMSTILLING: HVORDAN UTØVES OG FORMES LEDELSE SOM PRAKSIS AV ENHETSLEDERE HVOR VERDIBASERT LEDELSE ER EN ØNSKET FORM?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan er samspill mellom leder, øvrige aktører og organisasjonskontekst?
2. Er det kjennetegn eller andre faktorer som skiller ledelse ved en diakonal institusjon fra andre offentlige institusjoner?

INTERVJUGUIDE

Bakgrunn:

1. Alder
2. Fagbakgrunn
3. Hvor lenge har du jobbet i denne lederstillingen og kan du si noe om veien inn?

Hovedtrekk i egen lederrolle:

4. Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling?
5. Hva vil du si er ditt viktigste verktøy i utøvelsen av ledelse?
6. Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av lederrollen?

Ledelse og lederrolle:

7. Hva legger du i det å utøve ledelse?
8. Hvordan vil du beskrive din egen profilering av lederrollen?
9. Samsvar mellom ideal og realitet?

Andres forventninger:

10. Hvilke forventninger opplever du at dine ledere/medarbeidere har til deg som leder?
11. Hvordan kommuniseres slike forventninger til deg, slik du opplever det?
12. Hvor viktig er det for deg å forsøke å etterleve disse forventningene?
13. I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer du mellom disse forventningene?

Hva karakteriserer lederhverdagen?

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

Samspill og samhandling:

15. Hvem samhandler du oftest med i løpet av en vanlig arbeidsdag? Internt og eksternt
16. Hvem tar oftest initiativ til denne samhandlingen?
17. Hva handler den om (tema, saksområde osv). og hva er din funksjon eller rolle?
18. Hvem er de viktigste du samhandler med når det gjelder å gjøre jobben din som leder?
19. Kan du si noe om hvordan og når du får tid til å tenke strategi og veivalg som leder?

