

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL310

Navn: Ann Sylvi Haugen Storvold,

Wenche Wolden Langlo,

Marte Breisjøberg

Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?

Dato: 30.08.2020

Totalt antall sider: 127

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
FORORD.....	1
SAMMENDRAG	2
SUMMARY	3
1.0 INNLEDNING	5
1.1 Hva vil vi med denne studien?	6
1.2 Hvorfor har vi valgt dette temaet?.....	6
1.3 Ny ledelsesmodell – hvordan ble den til?	8
1.4 Kommunens ledelsesplattform	9
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	12
1.6 Nærere om avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.7 Avhandlingens oppbygging.....	13
2.0 VÅRT TEORETISKE GRUNNLAG	15
2.1 På vei mot nærledelse – ledelsesteorier som oppvarming.....	16
2.2 Omorganisering - et resultat av organisasjonsendring eller organisasjonsutvikling?	21
2.3 Hvordan vet vi det vi vet, og hvordan kan vi dele det videre?.....	23
2.4 Media richness - kommunikasjon i et rikt landskap.....	26
2.5 Oppsummering teoridelen	29
3.0 NÆRLEDELSE	30
4.0 METODISK TILNÆRMING	34
4.1 Vårt vitenskapelige utgangspunkt	34
4.2 Er dataene til å stole på og er vårt prosjekt overførbart?	36
4.3 Forskningsprosjektet	38
4.4 Forskningsdesign.....	39
4.5 Forskerrollen	39
4.6 Etske hensyn.....	40
4.7 Intervjupersonene	41
4.8 Intervjuene.....	42
4.9 Bearbeiding av intervjuene.....	44
4.10 Teoretisk referanseramme	45
4.11 Kritisk blikk.....	46
5.0 EMPIRISK ANALYSE.....	48
5.1 Ledelse	48
5.1.1 Hvordan kan vi forstå nærledelse?	48
5.1.2 Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?	50
5.1.3 Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?	52
5.1.4 Sammendrag av funnene innen temaet «ledelse»	54
5.2 Kommunikasjon	55
5.2.1 Hvordan kan vi forstå nærledelse?	55
5.2.2 Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?	56
5.2.3 Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?	57
5.2.4 Sammendrag av funnene innen temaet «kommunikasjon»	59
5.3 Arbeidsmiljø.....	59

5.3.1	Hvordan kan vi forstå nærledelse?	60
5.3.2	Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?	61
5.3.3	Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?	63
5.3.4	Sammendrag av funnene innen temaet «arbeidsmiljø»	66
5.4	Arbeidsoppgaver	66
5.4.1	Hvordan kan vi forstå nærledelse?	67
5.4.2	Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?	70
5.4.3	Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?	71
5.4.4	Sammendrag av funnene innen temaet «arbeidsoppgaver»	72
6.0	DRØFTING	74
6.1	Nærledelse sett i et kommunikasjonsperspektiv	80
6.2	Nærledelse i et tilstedeværelsesperspektiv	85
6.3	Nærledelse sett i et arbeidsmiljøperspektiv	90
7.0	DETTE HAR VI KOMMET FRAM TIL	98
7.1	Hva er våre hovedfunn?	98
7.2	Konklusjon	100
7.3	Noen refleksjoner til slutt	101
	LITTERATURLISTE	104
	Liste over figurer	106
	VEDLEGG	107

FORORD

Januar 2018 møtte vi spent på første samling til masterprogrammet i kunnskapsledelse på Nordlåna ved Nord universitet, Levanger. Godt voksne damer og herrer med allsidige erfaringer fra lederlivet setter seg på skolebenken for å få ny kunnskap og innsikt i ledelse. Nå er vi snart ved veis ende i dette utdanningsløpet og er klare for å levere vår masteravhandling.

Når vi nå ser tilbake har studiet vært tidvis krevende, men at det hele har vært lærerikt og tida har gått fort! Men nå ser vi målet. Vi opplever å ha en større ballast med oss enn da vi startet. Det har vært givende å møte andre ledere i ulike organisasjoner, kunne dele erfaringer på tvers av yrkesutøvelser, jobbe sammen og ha det gøy.

Gjennom denne prosessen har vi hatt mange støttespillere. Vi ønsker å rette en takk til vår veileder Knut Ingar Westernen, du har vært til uvurderlig hjelp for oss “jentene” som har øvd seg på å skrive en masteravhandling. Du har gitt godt av din tid, din kunnskap og dine erfaringer. Vi setter stor pris på deg!

Videre ønsker vi å takke Trondheim kommune og våre intervjupersoner. Tusen takk for at vi fikk muligheten til å gjennomføre denne forskningen. Vi retter også en takk til alle dere som har bidratt til prøveintervju, korrektur- og gjennomlesning.

En stor takk går også til familiene våre for tålmodighet og støtte gjennom hele prosessen.

Avslutningsvis ønsker vi å takke hverandre. Vi har gått masterveien sammen, hatt (uendelig) mange timer på skype med diskusjoner, skriving og refleksjoner. Vi har møttes på samlinger og hatt skriveuke sammen. Alt dette har gitt oss både frustrasjoner og gleder! Vi har sammen delt og utviklet ny kunnskap og bygget et godt vennskap.

Tusen takk - alt er mulig gjennom godt samarbeid!

Trondheim/Brønnøysund, september 2020

Ann Sylvi, Wenche, Marte

SAMMENDRAG

Vi har i denne masteravhandlingen satt søkelyset på fenomenet nærledelse og hvordan dette praktiseres i det daglige. Hensikten med avhandlingen er å forstå dette fenomenet, hva det inneholder og hvordan det utøves.

Vårt forskningsfelt har vært helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune. Kommunen gjennomgikk en stor omorganisering i 2017 hvor det ble tilsatt mellom 6-700 nye avdelingsledere. Vi har gjennomført 12 dybdeintervju med 4 avdelingsledere og 8 medarbeidere tilsatt i Trondheim kommune. Disse intervjuene ble utført ved to sykehjem, og vi har sett på kommunens intensjon ved innføring av nye ledernivå og hvordan dette har utkrystallisert seg i praksis. Gjennom intervjupersonenes historier får vi innsikt i hva de legger i nærledelse og hvordan nærledelsen kommer til syne på enhetene.

I vår overordnede problemstilling stiller vi spørsmålet:

Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?

I vår forståelse av nærledelse hevder vi at tilstedeværelse er en essensiell faktor. I dette inngår tilgjengelighet, kommunikasjon og samspill. Gjennom de beskrivelser vi har fått gjennom intervjuene viser studien at fysisk tilstedeværelse har stor betydning for nærledelse. Den viser at det å ha et fungerende samspill mellom leder og medarbeider styrker relasjonene. Dette gir grunnlag for best mulig kommunikasjon som videre styrker og bidrar til et positivt arbeidsmiljø. Studien har vist oss at leders personlige egnethet til jobben også påvirker utøvelsen av nærledelse, og at med en velfungerende avdelingsleder tolererer medarbeiderne noe mindre fysisk tilstedeværelse. Vi hevder at leder har et stort ansvar for å skape miljø for kunnskap og samarbeid i et nærledelsesperspektiv. Studien viser at både ledere og medarbeidere setter trivsel og motivasjon høyt, og at et sterkt engasjement for jobben legger til rette for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling i et samarbeid. Vi ser at opplevelsen av å bli sett og hørt styrker dette.

Studien viser at avdelingsledelse håndteres ulikt i kommunen sett i forhold til antall medarbeidere hver avdelingsleder har ansvar for. Samtidig er ansvarsområdene for avdelingsledere nå spesifisert og dette utøves ganske likt. Tidligere var det her større forskjell mellom enhetene, siden hver enhetsleder sto mer fritt til å delegere oppgavene på sine enheter.

SUMMARY

In this thesis we have focused on the phenomenon “nærledelse” (leadership focusing on a close relation and interaction with the employees) and how this is practised on the daily basis. The purpose of the thesis is to understand this phenomenon, what it contains and how this kind of leadership is practised.

Our research field has been the health and care sector in Trondheim municipality. The municipality underwent a major reorganization in 2017, in which 6-700 new department managers were appointed. We have conducted 12 in-depth interviews with 4 department managers and 8 employees in Trondheim municipality. These interviews were conducted at two nursing homes, and we have studied the municipality’s written intention of introducing new management levels and how well this has crystalized in practise. Through the stories of the interviewees we gain insight in what they put into “nærledelse” and how this phenomenon appears in the different departments we studied.

In our thesis our main question is:

In which factors could you divide the phenomenon “nærledelse”, and in which degree this could be linked as a part of holistic management.

In our understanding of “nærledelse”, we claim that presence is an essential factor. This includes accessibility, communication and interaction. Through the descriptions we have received through the interviews, the study shows that physical presence is of great importance within “nærledelse”. It shows that having a functional interaction between the employer and the employee strengthens relationships. This creates a foundation for the best possible communication which would strengthen and contributes to a healthy working environment. The study has shown that the personal suitability of the leader for the job also affects the practice of “nærledelse”, and that with a well-functioning department manager, employees tolerate a less physical presence of the leader. We claim that the leader has a great responsibility to create an environment for knowledge and cooperation in the perspective of “nærledelse”. The study shows that both managers and employees value well-being and motivation and that a strong commitment to the job facilitates knowledge sharing and knowledge development in collaboration. We could see that the experience of being seen and heard strengthens this.

The study shows that management of the departments is handled different in the municipality relating to the number of employees each department head is responsible for. At the same time, the areas of responsibility are now specified, and this is exercised fairly similarly. Previously, there was a greater difference between the units, since each unit manager had more freedom in delegating tasks to his units.

1.0 INNLEDNING

Fra styring til ledelse eller fra ledelse til styring? Om trender og translasjoner sett i et historisk perspektiv (Røvik, 2007).

Mot slutten av 1970-årene skjedde transformasjonen som den norske samfunnsforskeren Haldor Byrkjeflot beskriver som en dreining fra styring til ledelse. Hensikten med denne dreiningen var å skape fleksible organisasjonsformer, og alt fokuset ble på desentralisering. Målet var aktivt lederskap med utvidede fullmakter til å treffe raske beslutninger. Dette førte til at på begynnelsen av 1980-årene ble det en stor interesse for ledelse og lederskap. Ledelse og ledelsesopplæring ble et eget kompetansefelt. Inspirasjon til dette var med utgangspunkt i det amerikanske managementidealet. Etter det siste hundreårsskiftet ses imidlertid en klar dreining, en transformasjon, bort fra ledelse og mer vektlegging på styring. Denne styringstenkningen kommer til uttrykk i idéer og grep for utforming av formelle vertikale styringsstrukturer, med fokus på innhold og organisering av det systematiske personalarbeidet (Røvik, 2007).

Som ledere gjennom flere år er translasjonen som Røvik (2007) skriver om veldig beskrivende for endringene i ledelse som har skjedd de siste årene. Vi er enige i at det har skjedd en translasjon fra ledelse og til mer styring de siste årene. Men vi mener at det er behov for begge deler, både styring og ledelse. Når leder vi og når styrer vi? Det å finne vektingen eller broen på når det er behov for ledelse og når det trengs mer styring kan være utfordrende. Det vi kan tenke er at det vil være vanskelig for en leder å finne denne balansegangen når man arbeider med ulike mennesker med ulik personlighet og varierende behov for ledelse og styring. Det vi ser er at ansatte har behov for ulik tilnærming til nærhet av leder i sitt daglige virke, dermed vil behovet for ledelse og styring variere. Men det som våre ledererfaringer tilsier er at kvaliteten blir bedre når vi er "tett på" og fysisk tilstede. Vår egen ledelsesmotivasjon øker dersom vi får et tilstrekkelig handlingsrom når vi som ledere ikke kun må forholde oss til styringsprinsipper. Gjennom å *lede* opplever vi i større grad å selv kunne påvirke vår egen organisasjon og egne medarbeidere.

Med dette som bakteppe vil vi i denne masteravhandlingen fokusere nærmere på fenomenet nærledelse. Vi ønsker å ta utgangspunkt i Trondheim kommune som har opprettet to nye ledernivå som utdypes i delkapittel 1.2, hvor vi ble trigget av fenomenet nærledelse. Hva inneholder dette begrepet? Har måten kommunen utøver ledelse på endret seg etter innføring

av nærledelse, og i så fall hvordan? Det kan være en spennig operasjon å rulle ut nye ledd på ulike ledernivå, for ble resultatet som forventet?

Dette bringer oss over på formålet med vår avhandling.

1.1 Hva vil vi med denne studien?

Formålet med studien er å få en økt forståelse for hva nærledelse er og finne ut om oppfølgingen av ansatte har endret seg etter innføring av avdelingsledelse. Vi er opptatt av å finne hvilke faktorer som knyttes til nærledelse og hvordan nærledelse praktiseres som et ledd i den helhetlige ledelsesutøvelsen på avdelingsledernivå.

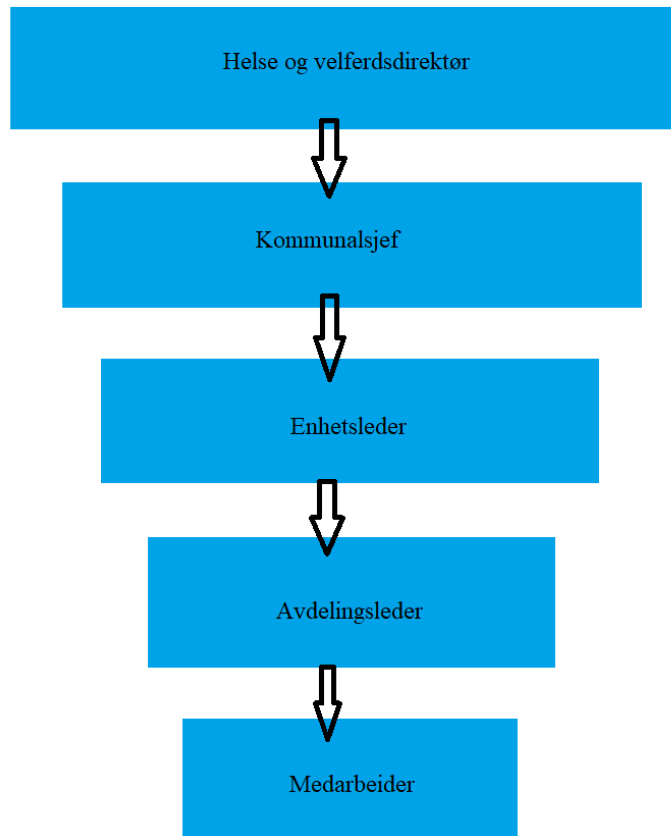
For å finne ut hva nærledelse er vil vi først søke i teori og tidligere forskning for å bygge opp et empirisk grunnlag for vår forskning på begrepet nærledelse. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til temaet fordi vi ønsker å gå mer i dybden enn i bredden av fenomenet. Vi er opptatt av å finne sammenhengen mellom nærledelse og om oppfølgingen av hver enkelt medarbeider har endret seg etter at kommunen har gått fra to nivå ledelse til fire nivå ledelse. Tidligere var det enhetsleder som hadde helhetlig personalansvar, det vil si totalansvaret for å følge opp alle ansatte. Etter endringen har avdelingslederne fått det helhetlige ansvaret for oppfølging av personal, økonomi og fag.

I det neste kapitlet vil vi si noe om vår bakgrunn for valg av tema.

1.2 Hvorfor har vi valgt dette temaet?

Det som pirret nysgjerrigheten vår og er bakgrunn for valg av tema var en stor organisasjonsendring som ble gjennomført i 2017 på ledernivå i Trondheim kommune (TK). Det ble innført to nye ledernivå under kommunaldirektør, henholdsvis kommunalsjef og avdelingsleder. Dette for å styrke ledelsen på hver enhet og gi en tettere oppfølging av hver enkelt ansatt. Enhetsleder befinner seg på nivået mellom kommunalsjef og avdelingsleder. Kommunen gikk fra to nivå ledelse til fire nivå ledelse. Vi velger i denne avhandlingen ikke å fokusere nærmere på økte antall ledernivå, men konsentrerer oss om avdelingsledelse, innen helse- og omsorgstjenesten i TK.

TK sin nye organisasjonsstruktur innen helse- og omsorgssektoren er oppbygget på denne måten:



Figur 1, visuell framstilling av kommunenivåene

Det som var målet med denne endringen, var å styrke lederfunksjonen og lederkompetansen i organisasjonen og at alle medarbeidere skal bli fulgt opp av en ansvarlig leder. I denne endringen er det lagt vekt på at nærledelse er viktig for å muliggjøre en god oppfølging av medarbeidere (sak om sykefravær 07.06.2016). Avdelingsleder skal ha et helhetlig fag-, personal-, og økonomiansvar for en gruppe medarbeidere og inngå i enhetens lederteam. Det er lagt vekt på faglig ledelse (tjenestekvalitet) - med døgndrift trenger organisasjonen styrking av ledelse hele døgnet, personalledelse - hver medarbeider skal bli fulgt opp av en ansvarlig leder, og omdømme - kommunen skal opptre som en attraktiv arbeidsgiver og en politisk organisasjon med høy legitimitet (arkivsak 17/4693).

For å få en større forståelse av kommunens nye organisasjonsmodell, vil vi ta med oss noe av forarbeidet til ledelsesmodellen og kommunens ledelsesplattform.

1.3 Ny ledelsesmodell – hvordan ble den til?

Trondheim kommune er en politisk styrt organisasjon og 18.2.2016 vedtok Bystyret i Trondheim, Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitiske plattform for perioden 2016-2020. To av punktene de vedtok sier noe om at Rådmannen skal styrke lederfunksjonen og lederkompetansen i organisasjonen, både på enhetsnivå og på nivået under.

Avdelingsledernivået får et helhetlig ansvar for fag, personal og økonomi for en gruppe medarbeidere. Rådmannens ledelsesprogram skal gi lederne kunnskap om kommunens verdigrunnlag, styringsmodell, partssamarbeid, og ledernes ansvar og muligheter i arbeidet med å nå arbeidsgiverpolitiske mål for blant annet mangfold, sykefravær og heltid, i tillegg til relevant ledelsesteori (saksprotokoll for Bystyret 18.2.2016, arkivsak 15/20615).

Videre i prosessen rundt nye ledernivå orienterte Rådmannen 26.04.2017 Bystyret om ny ledelsesmodell, hvor det innføres både kommunalsjefer og avdelingsledere. Det ble planlagt en omfattende ledelsesutvikling for ledere i kommunen, og bystyret la til grunn at utviklingen bygger på kommunens arbeidsgiverpolitiske plattform og følgende felles krav til god ledelse. Kravene er at lederskapet skal bidra til gode politiske prosesser og sørge for at politiske beslutninger blir gjennomført, fremmer tillit til kommunen som demokratisk institusjon, som arbeidsgiver og som forvalter av fellesskapets ressurser i tråd med lover, regler og kommunes verdigrunnlag. I tillegg skal lederskapet bidra til å mobilisere ideer og ressurser hos aktører utenfor egen organisasjon og skal gjennom innovasjon bidra til å bedre arbeidsmiljø og senke sykefravær (saksprotokoll for Bystyret 26.4.2017, arkivsak 17/4693).

I saksfremlegget til arkivsak 17/4693 sier kommunen at det forventes at enhetene håndterer en eventuell økning i antall ledere innenfor sine økonomiske rammer ved å samle lederoppgaver som i dag løses av andre enn avdelingslederne. De sier også at ved tilsetting av avdelingsledere legges det til grunn at avdelingslederne skal jobbe bruker-/praksisnært og kunne gå inn og løse oppgaver på enheten innenfor stillingen som avdelingsleder. Rådmannen legger vekt på lønns- og arbeidsbetingelser for avdelingslederne, og at de må ha mulighet til å

veilede sine medarbeidere i arbeidet, enten om medarbeiderne jobber fulltid eller er ansatt i en liten stilling på kveld og/eller helg. I den sammenhengen bruker rådmannen ordet nærledelse.

Den nye modellen ble godt mottatt i helse- og velferdssektoren, og mange var positive til denne endringa i lederstrukturen. Samtidig var noen skeptiske i forhold til ansvarsområdene disse stillingene skulle endre. De nye avdelingslederstillingene skulle dekket innenfor rammene av den enkelte enhet, og det kom derfor spørsmål om hvordan dette egentlig skulle kunne løses i praksis. De som var fagledere, ble sagt opp i sin opprinnelige stilling og måtte søke på ny stilling med nye betingelser. For flere av de nye avdelingslederstillingene ble utfallet slik at de som hadde fungert som fagledere søkte på ny stilling og ble tilsatt som avdelingsledere. Man kan spørre seg om rolleendringen fra fagleder til avdelingsleder er noe man bare kan "hoppe" inn i sånn uten videre. Er alle faglederne som ble tilsatt som avdelingsledere egnet for en lederrolle? Hvilke egenskaper bør en avdelingsleder inneha?

Slike store organisasjonsendringer/-utviklinger møter ofte en motstand, da ukjent farvann fører alltid til noe vegring og usikkerhet. Og kanskje særlig dersom det oppleves at tilsvarende ressurser ikke følger med. I slike situasjoner er det avgjørende at den enkelte opplever en form for medvirkning og en opplevelse av en god prosess, ved å få lov til å være involvert og delaktig i prosessen.

For å kunne forstå hva kommunen legger i begrepet nærledelse, vil vi se nærmere på kommunens ledelsesplattform og arbeidsgiverpolitiske plattform i neste kapittel.

1.4 Kommunens ledelsesplattform

TK sin ledelsesplattform sier hva kommunen legger til grunn i bedømmelsen av godt lederskap og gjelder for alle ledere i TK (arkivsak 17/4693). Plattformen skal bidra til innovasjonsledelse og kjennetegner hva kommunen legger til grunn for god ledelse.

Ledelsesplattformen bygger på kommunens arbeidsgiverpolitiske plattform, der lederne skal tenke modig, utfordre åpent og handle kompetent. Dette er kommunens verdier.

Ledelsen i TK skal

- bidra til gode politiske prosesser og sørge for at politiske beslutninger blir gjennomført.

- utøves slik at det fremmer tillit til kommunen som demokratisk institusjon, som arbeidsgiver og som forvalter av fellesskapets ressurser i tråd med lover, regler og kommunens verdigrunnlag.
- bidra til å mobilisere ideer og ressurser hos aktører utenfor egen organisasjon.
- gjennom innovasjon bidra til å bedre arbeidsmiljøet og senke sykefraværet.

Trondheim kommunes arbeidsgiverpolitiske plattform (15/20615) og ledelsesplattform (17/4693) ble vedtatt av bystyret i henholdsvis 2016 og 2017. De to saksutredningene gir en utfyllende begrunnelse for hver av plattformene. Vi stiller allerede her spørsmål om kommunens ledelsesplattform kan forankres i tradisjonell ledelsesteori. I kapittel 2.1. vil vi gå nærmere inn på utvalgt teori, men vi velger å si noe kort om dette her for å gjøre rede for det teoretiske hold i ledelsesplattformen. Johnsen (1975) har utarbeidet følgende operasjonelle ledelsesteori hvor ledelse forstås som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker.

Det første punktet som ledelsen i TK skal levere jamfør arkivsak 17/4693, plasserer vi i målformulerende samspill (Johnsen, 1975). Mål er altså et viktig element i ledelse. Det neste punktet kan vi se hører inn under språkskapende samspill. Her må felles språk og verdsett være et grunnlag for å kunne handle. De to neste punktene hører inn under problemløsende samspill, hvordan klare å oppnå mål i fellesskap. Kommunens ledelsesplattform (arkivsak 17/4693) bygger dermed på generell ledelsesteori, selv om det uttrykkes mer “populistisk” enn det blir gjort i forskningsteorien. Dette gir oss et godt fundament for å se på kommunens omorganisering.

Prosjektet med innføringen av et nytt avdelingsledernivå i TK ble kalt helhetlig ledelse. Det skulle ikke bare etableres en ny ledermodell på store enheter, men det ble også investert i ulike former for ledelsesutvikling. Vi ser her at kommunen går bort fra begrepet “nærhet i ledelse” og heller bruker “nærledelse” i nyere dokumenter og omtaler. TK satser stort på ledelsesutvikling og synliggjør at dette er noe kommunen ønsker å satse på. I denne utviklingen er det laget program for sertifisering av alle ledere innen økonomi og personal, et introduksjonsprogram som fikk navnet ledelsesskolen. Introduksjonsprogrammet skal fremme kunnskaper, ferdigheter og adferd knyttet til lederrollen, team og teamutvikling, organisasjonsutvikling og ledelse av samfunnsutvikling. Hensikten med programmet er å gi

lederteamet og den enkelte leder mulighet for faglig påfyll og kritisk refleksjon rundt lederrollen på veiene mot å forme en ny, helhetlig ledelsespraksis i kommunen.

TK bygger sin ledelsesfilosofi og ledelsesskole på boka Teori U (Scharmer, 2011). Teori U går for å være en bok om fremtidens samfunn, og peker direkte inn til det enkelte medansvarlige og reflekterende menneske. Scharmer (2011) hevder at løsningene er inne i mennesker, det menneske som handler ut fra sitt hjerte. Forfatteren har utviklet Teori U for å få leseren til å bedre forstå kildene som all sosial handling konstant skapes ut fra. Teorien bygger på at det er en sammenheng mellom følelsesliv og atferd; det vil si hvordan vi har det på innsiden, hva vi foretar oss, organisasjonens atferd og utviklingen i samfunnet. Ledelse ses på som en relasjonell, meningssskapende og fremtidsorientert prosess. I denne prosessen stiller vi med åpent sinn, åpent hjerte, åpen vilje og ser på situasjonen slik den er/har vært, legger gamle mønstre bak oss, skaper sammen med andre en ny løsning som realiseres i en ny framtid (Scharmer, 2011).

Det er slett ingen dårlig idé å legge vekt på det relasjonelle aspektet, for det gjør vi også i vår forståelse av nærledelse som utdypes nærmere i kapittel 3.0 Nærledelse. Men er dette nok, når vi vet at ledelse også innebærer måloppnåelse? Vi oppfatter Teori U på den måten at den enkeltes følelser og meninger tillegges for stor vekt. Uten at vi skal gå dypt inn i denne teorien i denne avhandlingen, savner vi et større målfokus og organisasjonsfokus, selv med et hermeneutisk utgangspunkt.

Som nevnt tar kommunen utgangspunkt i Teori U i sin ledelsesskole. Vi har videre i denne avhandlingen valgt å ikke gå nærmere inn på denne boka, men heller funnet andre ledelsesteorier vi ønsker å basere vår forståelse av nærledelse ut fra. Dette fordi Teori U er en veldig omfattende teori og vil dermed kreve en stor del av denne avhandlingen. Vi har heller valgt i stor grad å fokusere på teori knyttet til pensum i MKL for å kunne belyse forskningstemaet vårt på en bredest mulig måte. Med dette som bakgrunn vil vi nå presentere problemstilling og forskningsspørsmål.

1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

I avhandlingens innledning har vi fokusert på ledelse, nærledelse og helhetlig ledelse. Med dette som utgangspunkt har vi kommet fram til følgende problemstilling:

Problemstilling:

Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?

For å kunne finne noen svar på denne problemstillingen har vi med oss tre forskningsspørsmål i det videre arbeidet:

- 1) Hvordan kan vi forstå nærledelse?
- 2) Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?
- 3) Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?

I neste kapittel vil vi si noe mer utdypende om avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

1.6 Nærmere om avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål

Vår tidslinje starter mars 2020 med innhenting av datamateriale gjennom intervjuer på to sykehjem. Trondheim kommune hadde tre år tidligere implementert et nytt ledernivå, avdelingsledernivået. Tidsaspektet tilsier at dette ledernivået burde være godt kjent og at kommunen har fått noen erfaringer fra denne innføringen. To av oss jobber i TK, mens den tredje i gruppa jobber i en annen kommune. I forkant foretok vi en vurdering av hvilke enheter vi ønsket å forske på. Vi forespurte deretter aktuelle kommunalsjefer om vi kunne få

forske på kommunen og enheter innen helse og velferd. Vi møtte stor velvilje, og fikk komme inn og intervjuer på to av enhetene. Tidslinjen vår avsluttes september 2020.

I denne avhandlingen har vi gått nærmere inn på vår egen forståelse av ledelse og da spesielt med fokus på nærledelse. Gjennom dette arbeidet har vi kommet fram til tre begrep; *tilstedeværelse, kommunikasjon og arbeidsmiljø*. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.0 Nærledelse. Vi hadde nok en forståelse av begrepet nærledelse før vi startet opp denne avhandlingen, men vi har nå fått sjansen til å utvikle denne forståelsen basert på ledelsesteori.

Nærledelsesforståelsen har vi latt få stort fokus i intervjuguiden, både gjennom å presentere den for våre intervjupersoner samt integrere den i selve intervjuprosessen ved å dele opp intervjuet i ledelse, kommunikasjon, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. På sett og vis har vi dermed testet ut vår egen forståelse av nærledelse, vil den holde vann etter at avhandlingen er ferdigstilt? Dette var egentlig ikke vår hovedintensjon, men gjennom arbeidet med avhandlingen ble dette en interessant problemstilling. Vi kunne ha valgt å la intervjupersonene få bli med på denne reisen med å utvikle en forståelse for nærledelse, men da hadde fokuset i denne avhandlingen blitt annerledes. Ved å velge å gjøre grunnarbeidet først internt i gruppa, får vi mulighet til å la intervjupersonene våre gå et steg videre og si litt om hvordan nærledelse virker i praksis. Vi får også testet ut hvorvidt en “selvsnekret” forståelse fungerer ute i felten. Vil vi oppleve at også intervjupersonene deler denne forståelsen, eller blir vi nødt til å forklare nærmere, eller er det andre moment vi ikke har tenkt på?

1.7 Avhandlingens oppbygging

Etter dette innledende hovedkapittel hvor vi har sagt noe om tema, bakgrunn og problemstilling, er avhandlingen videre oppbygd slik:

I det neste hovedkapitlet, kapittel 2, presenterer vi relevant teori som skal bidra til å belyse funn vi gjør i datamaterialet. Dette kapitlet avsluttes med en kort oppsummering. Videre har vi i hovedkapittel 3 valgt å presentere vår forståelse av nærledelse. Dette har fått et eget kapittel siden vi ser dette som en svært relevant del av avhandlingen. I hovedkapittel 4 foretar vi en redegjørelse for vårt vitenskapelige ståsted, vår metodiske tilnærming og hvordan vi har hentet inn datamaterialet.

Hovedkapittel 5 omhandler vår empiriske analyse. Videre i hovedkapittel 6 drøfter vi de empiriske funn opp mot valgt teori, i tillegg til vår forståelse av nærledelse. Vi har delt opp drøftingen i tre underkapittel hvor vi velger å drøfte nærledelse opp imot et kommunikasjonsperspektiv, et tilstedeværelsesperspektiv og et arbeidsmiljøperspektiv. Til slutt presenterer vi hovedfunnene våre og konklusjonen på masteravhandlingen i hovedkapittel 7.

Avslutningsvis deler vi noen refleksjoner rundt prosessen med gjennomføringen av forskningsprosjektet.

2.0 VÅRT TEORETISKE GRUNNLAG

Menneskene bygger for mange murer og for få broer.

Newton, J. F. (1948)

For å kunne bygge en solid bro over krevende utfordringer, må man ha et grunnlag å bygge på. Det finnes mange ulike teorier knyttet til ledelse, og det å skulle finne riktig ende er en øvelse. Vi har “nær” som et sentralt stikkord, men for å kunne si noe rundt dette har vi valgt å ta utgangspunkt i en generell ledelsesteori som grunnlag for vår forståelse av ledelse. Denne tar vi med videre over i nærledelseperspektivet, som vi utdyper nærmere i hovedkapittel 3.0 Nærledelse.

Gjennom studiet har vi sett at det er mange måter å se en organisasjon på. I våre refleksjoner og diskusjoner rundt dette har vi i stor grad landet på et syn hvor vi ser organisasjonen i et samspill med omgivelsene, som en organisme (Morgan, 2004) og som en åpen organisasjon (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007). Samtidig ser vi behov og en naturlighet for og også inkludere rasjonelle, tydelige strukturer. Busch et al. (2007) baserer seg i stor grad på nettopp denne balansegangen/samhandlingen av det funksjonelle og det fortolkende i sin endringsteori, og vi har derfor valgt ut dette som en relevant teori i denne oppgava.

I beskrivelsen av hva som ligger i Morgan (2004) sin teori om organisasjonen som en organisme, ble det tidlig viet mye oppmerksomhet på det med at medarbeiderne måtte få følelsen av at de var betydningsfulle og måtte tilføres så mye autonomi, ansvar og anerkjennelse som mulig. Ledelse av menneskelige ressurser er et hovedperspektiv i teorien og behovet for å ta hensyn til de menneskelige og de tekniske sidene ved arbeidet er blitt et viktig prinsipp. Det ene elementet får alltid konsekvenser for det andre, og de henger nøye sammen.

En av denne metaforens sterke sider som Morgan (2004) framhever, er betydningen som tillegges forholdet mellom organisasjonen og dens miljø, og at kunsten å lede organisasjoner kan oppøves om vi er oppmerksomme på alle de “behov” som må tilfredsstilles for at organisasjonen skal overleve med stadige endringer.

2.1 På vei mot nærledelse – ledelsesteorier som oppvarming

Så hva er ledelse? For å kunne forstå ledelsesbegrepet har vi valgt å bruke Johnsen (1975) sin definisjon av ledelse som et *målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*. Dermed blir ledelsens rolle å ivareta både instrumentelle (teknologi, oppgaver) og meningsskapende (relasjonelle, begrepsferdighet) prosesser, det vil si nevnte balansegang i innledningen til dette kapitlet.

Videre i Busch et al. (2007) skriver de at det er av stor betydning hvilken type lederatferd som benyttes i ulike settinger. Lederatferd kan utøves av alle i en organisasjon, også de som ikke formelt har et lederansvar. Ledelse kan sies å være den totale atferden som knyttes til nettopp målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill, som beskriver en organisasjons ledelsesfunksjon. Med dette perspektivet kan vi si at formelle ledere har totalansvaret for selve ledelsesprosessen i organisasjonen.

Johnsen (1975) sin definisjon med tanke på problemløsende samspill mellom mennesker kan kobles opp imot endringsledelse. Endringsledelse forstås som organisasjonens grep for å sikre sin egen eksistens (Busch et al., 2007). Hurtige endringer i samfunnet setter høye krav til nettopp endringsevne og endringsledelse. I dagens samfunn viser det seg at det å ha evne til å skape en fleksibel organisasjon med høy endringsevne stadig blir viktigere for å kunne overleve (Busch et al., 2007). Dette gjelder også i helsesektoren med stadig “rop” om flere ressurser i omsorgen for eldre. Fremtidsbildet viser at helsesektoren ikke vil ha nok helsepersonell til å utføre alle oppgaver som kommer om noen få år. Det fordrer at helsesektoren må tenke smartere og jobbe smartere.

Det å løse et problem eller utfordring kan ses på som en endring som må til, og som igjen kan føre til innovasjon i en organisasjon. En utfordring innebærer åpne problem. Med åpent problem menes komplekse, ikke-rutinebaserte problemstillinger hvor svaret ikke er gitt på forhånd eller som kan løses med rutinebeskrivelser eller lignende (Oddane, 2017). Nye tanker og metoder prøves ut for å finne løsninger på utfordringene som kommer. Morgan (2004) har også ulike måter å se en organisasjon på. Som nevnt tidligere har vi ut fra begrepet “samspill” landet på metaforen “organisasjonen som en organisme”. Morgan (2004) hevder her at omgivelser og organisasjonen er i et kontinuerlig samspill, de er begge avhengige av hverandre. Samtidig minner Morgan (2004) oss på at ved å velge en metafor, vil vi fort kunne “blindes” av det vi er ute etter. Et eksempel kan være at vi ser etter organisasjonskultur og

dermed utelater strukturer eller andre viktige faktorer som former organisasjonen vi ser på. For lederens dilemma er, som Morgan (2004) hevder, at vi ofte har lett for å finne det vi leter etter. Metaforene vil dermed være nyttige, men også hindre oss i å se alt. Allikevel, å billedliggjøre vil kunne være med på å gi oss en forståelse og ny innsikt. Å se på en organisasjon som en organisme innebærer også å ha fokus på det enkelte menneske som blir en del av det hele, som et system i systemet (Morgan, 2004).

For at ledelsen skal fungere godt er det viktig å ha et bredt utvalg av metoder som kan anvendes på ulike problemområder og finne ut hvilken metode som passer best i en gitt situasjon (Busch et al., 2007). Dette relaterer vi til situasjonsbestemt ledelse.

Situasjonsbestemt ledelse handler om lederatferd og tilpasning av denne (Thompson, 2015). Denne type ledelse skal føre til gode prestasjoner hos medarbeiderne, ved at leder er i stand til å variere egen atferd ved å tilpasse sin lederstil til en gitt situasjon på en slik måte som gir en gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner (Thompson, 2015). Videre nevner Thompson (2015) fire lederstiler som kan brukes strategisk for å påvirke medarbeiderne:

- Instruerende lederstil, som er sterkt styrende og lite støttende atferd. Enveiskommunikasjon særpreger denne lederatferden.
- Coachinglederstil, der leder er sterkt styrende og sterkt støttende i sin lederatferd. Lederen forklarer avgjørelser og ber om forslag til utførelse av oppgaver, dermed utvikles en økende toveiskommunikasjon.
- Deltakende lederstil, her praktiserer leder en sterkt støttende og mindre styrende atferd ved at leder spør hvordan medarbeiderne vil løse arbeidsoppgavene og gir oppmuntring, støtte og hjelp hvis medarbeiderne ber om det. I tillegg lar leder medarbeideren få del og ta ansvar for løsning av problemene. Medarbeiderne på mulighet til å ta beslutning på et avgrenset og klart definert område. Leder lytter og lar medarbeideren selv finne løsninger på problemer. Leder oppmuntrer til diskusjoner og ber om innspill istedenfor å gi ordre og ta avgjørelser alene.
- Delegerende lederstil, her oppleves leder lite støttende og lite styrende. Medarbeiderne løser oppgavene selv og leder tar kontakt for å høre hvordan det går. Leder ønsker tilbakemelding på hvordan det går.

Busch et al. (2007) skriver at organisasjonen må utvikle et felles språk som er tilpasset de ulike dimensjonene i ledelsesutfordringene som finnes i organisasjonen. Innenfor ledelse har det vokst frem en økende forståelse for ledelsens kommunikative funksjon, betydningen av felles visjon og språkets betydning når det kommer til å motivere medarbeidere. Ledelse er et spørsmål om å skape mening for å forankre organisasjonens misjon i den sosiale strukturen. Språkutvikling er helt avgjørende for et lederskap for organisasjoner i institusjonelle omgivelser, hvor normer og verdier i omgivelsene har stor påvirkning. I denne sammenhengen skriver Busch et al. (2007) at også språkskaping er av stor betydning. Ikke bare skal man finne felles begreper, men skal også utvikle en felles forståelse av organisasjonen, dens omgivelse og de ledelsesutfordringer en står ovenfor. Det handler om utviklings av felles forståelsesramme hos aktørene i organisasjonen, noe som er av avgjørende betydning for evnen til problemløsning. Derfor er *meningsskaping* et sentralt element i ledelse i Johnsen (1975) sin ledelsesteori. Meningsskaping handler primært om å skape en forståelse og aksept for organisasjonens visjon, og dette må foregå på alle nivå i organisasjonen (Busch et al., 2007). Det språkskapende samspillet i ledelse fordrer anvendelse av både ledelsesinformasjon og ledelseskommunikasjon.

Ledelseskommunikasjon er nødvendig for å aktivisere relasjoner mellom mennesker som ønsker å utøve lederatferd. Dette knytter vi opp imot relasjonsledelse. Det betyr at ledere må beherske strukturerende, oppgaveorientert ledelse, men de må også evne å skape gode relasjoner til sine medarbeidere. Det er gjort flere undersøkelser som peker i retning av at relasjonsorientert ledelse gir bedre effektivitet enn den oppgaveorienterte ledelse (Martinsen, 2015). Det vil si at når leder er relasjonsorientert, altså gir sine medarbeidere viktige og ansvarsfulle oppgaver, gir sentral informasjon om livet i organisasjonen, at de viser at de legger merke til når den enkelte gjør en god innsats, vil medarbeideren føle at de tas på alvor, at de blir lagt merke til og at de er involvert. Medarbeiderens grad av opplevelsen er det man kan beskrive som relasjonskvalitet. Medarbeidere som opplever å føle seg inkludert og sett, det vil si de som opplever en høy relasjonskvalitet til sin leder, vil finne det naturlig å yte tilbake med eksempelvis en ekstra innsats i arbeidet. Her vil lederens adferd påvirke medarbeiderens ytelse gjennom at kvaliteten på relasjonen oppleves som god. Er det gjensidighet i relasjonen på en slik måte, at både leder og medarbeider yter noe ovenfor den andre, vil den opplevde kvaliteten på relasjonen være høy (Martinsen, 2015).

Buch, R., Kuvaas, B. and Dysvik, A. (2012) in Spurkeland (2019) har gjennom forskning funnet ut at medarbeidere med en sosial relasjon til arbeidsplassen og nærmeste leder

presterer bedre enn dem som har bare en økonomisk relasjon til arbeidsplassen. Denne studien konkluderer med at sosiale relasjoner gir bedre arbeidsinnsats og høyere jobbtilfredshet (Buch et al. (2012) in Spurkeland, 2019).

Som teori knyttet til personlig egnethet har vi valgt å trekke fram Martinsen (2015) sin femfaktormodell. Denne modellen viser varianter av personlighetstrekk og ulike beskrivelser av disse:

Trekk	Lav skår	Høy skår
(N) Nevrotisisme	Følelsesmessig robust, tåler stress, avbalansert	Sensitiv, bekymret, følelsesmessige svingninger, nedstemt
(E) Ekstroversjon	Sosialt uavhengig, tilbaketrukket	Sosial, liker variert aktivitet, liker spenning
(O) Åpenhet for erfaring	Praktisk, jordnær, konservativ	Fantasi- og idérik, liberal, kunstelsker
(A) Omgjengelighet	Kynisk, "tøff", direkte, lite hensyntakende	Føyer seg, vennlig, imøtekommende, omtenksum
(C) Planmessig	"Laid back", rotete, lite gjennomtenkt	Prestasjonsorientert, høy orden og selvdisciplin, grundig

Figur 2. Kilde: Martinsen (2015, p. 187)

Med femfaktormodellen ble det interessant å se på sammenhengen(e) mellom personlighet, ledertrekk og ledelse. Gjennom en studie med spesifikt fokus på ledelse ble det påvist at personlighet har sterk effekt på både det å bli leder og på ledereffektivitet (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Dette er også sammenhenger som understøttes i norsk forskning av Martinsen and Glasø (2013), som viser forholdet mellom personlighet og indre motivasjon for lederjobben.

I tillegg til at man ser at personlighet ser ut til å ha en sammenheng med å bli leder og det å være effektiv i lederrollen, er det også sammenhenger mellom personlighet og atferd i lederrollen. Lederatferd er det som binder sammen personlighet og effektivitet i lederrollen. Personlighet alene skal ikke være bestemmende for lederatferd, men det skal være sammenhenger, det er også andre forhold i situasjoner som påvirker atferd (Martinsen, 2015).

Bærebjelken i relasjonen til medarbeidere er basert på tillit og det er derfor helt avgjørende at ledere arbeider med utvikling av tillit i forhold til sine medarbeidere (Spurkeland, 2019).

Uttrykket relasjonell kompetanse omfatter ifølge Spurkeland (2019) evner og ferdigheter som vi trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakt med andre mennesker.

Dermed framstår ledelse som en selvstendig funksjon som må ivaretas i alle organisasjoner. Formelle ledere har fått tildelt myndighet til å lede andre mennesker, noe som betyr at de ansatte må følge de beslutninger som tas. Dette er bare en liten del av det som ligger i ledelsesbegrepet. I nåtidens samfunn er det viktigere å lede sammen med andre enn gjennom andre. Derfor skilles det mellom lederatferd og lederens atferd. Det er den totale atferden som benyttes til “målformulerende, problemløsende og språkskapende samspillet”, det vil si ledelse. En god leder er en leder som klarer å ivareta ledelsen av ledelsesprosessen. Lederatferd beskrives som et sett av lederroller, hvor en rolle består i å arbeide med en konkret målsetting, utøve en konkret problemløsende atferd eller kommunisere med andre på et bestemt språk (Busch et al., 2007). Fokuset rettes mot ledelsesfunksjonen og ikke den enkelte leder.

Ledelsesfunksjonen gjennom ledelsesutvikling vil over tid tilføres en kognitiv, emosjonell og motivasjonell energi som forbedrer dens funksjonalitet (Busch et al., 2007). Samspillet er av sentral betydning i ledelsesfunksjonen. Alle som engasjerer seg i målformulering, problemløsning og språkskaping tilknyttet organisasjonens utvikling knyttes til ledelsesfunksjonen. Også Røvik (2007, p. 146) sier ledelse består av en “desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte”. Altså er kommunikasjon og relasjoner en essensiell del av det å utøve ledelse.

For å kunne være delaktig i ledelsesfunksjonen, vil det si å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å bruke egne ressurser, altså egen kompetanse (Lai, 2013). Lai (2013) hevder at kompetanse handler om potensial. Potensialet til en person avhenger av personens ønske og vilje til å lære, utvikle seg og gi seg i kast med utfordrende oppgaver. Vi kan derfor si at kompetansen til en person ikke bare består av kunnskaper, men også av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter.

Videre sier Kotter (2015) at motivasjon og inspirasjon er noe som gir den enkelte energi. Ved å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov for å oppnå noe, en følelse av å høre til, anerkjennelse, selvrespekt, følelse av kontroll over eget liv, evne til å leve opp til egne idealer vil dette kunne utløse et engasjement. Dette kan gi en respons som videre fører til motivasjon. Kotter (2015) sier videre at ledere kan motivere medarbeidere på ulike måter gjennom

verdiarbeid, medarbeiderskap, støtte og veiledning. Leder opptrer som en god rollemodell og legger tilrette for tilhørighet.

Videre tenker vi det er viktig at leder har en overordnet organisasjonsforståelse. Dette vil også påvirke strategi og utvikling. Dette bringer oss over til neste tema, organisasjonsendring og organisasjonsutvikling.

2.2 Omorganisering - et resultat av organisasjonsendring eller organisasjonsutvikling?

Det vi forstår med organisasjonsutvikling (OU) kontra organisasjonsendring er at ved en OU-prosess, så er det ikke bare en endring, men også en utvikling av organisasjonen.

Organisasjonen rigges til å skape et klima og atmosfære for endring. Ved OU er fokuset på personene/medlemmene i organisasjonen, samt å etablere effektive mellommenneskelige relasjoner.

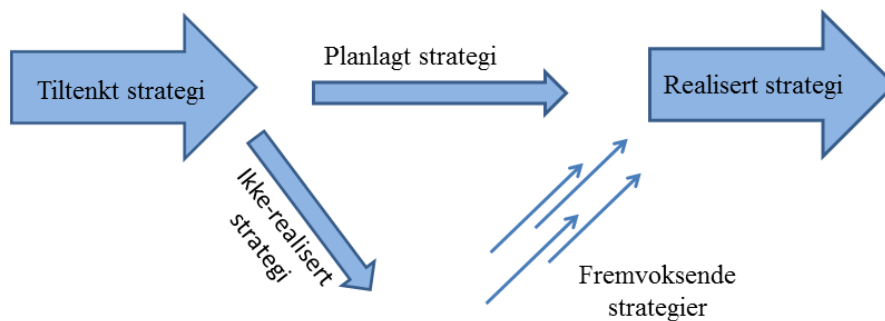
En definisjon av OU er:

“OD is a system –wide application and transfer of behaviour science knowledge to the planned development improvements and reinforcement of strategic structures and processes that lead to organization effectiveness” (Cummings & Worley, 2015, p. 2).

Slik vi forstår det ut fra denne definisjonen omfatter OU en type atferdskunnskap som fører til endringer og forbedringer av ulike strukturer og prosesser i en organisasjon. Dette igjen skal føre til en effektivitet. Cummings and Worley (2015) sier her at OU kan være en planlagt og styrt prosess. OU er forskjellig fra annen planlagt endring fordi fokuset er å ta i bruk og bygge organisasjonens kapasitet, dens iboende evne, til å gjøre nødvendige endringer for å nå et mål. Hensikten er å utvikle kunnskap og ferdigheter som er nødvendig for å etablere effektive mellommenneskelige relasjoner. OU kan enten fokusere på hvordan organisasjonen forholder seg til omgivelsene eller de sosiale prosessene i gruppa. OU er noe annet enn endringsledelse og organisasjonsendring, da det ikke bare dreier seg om endring, men om utvikling.

Atferdskunnskapen knyttet til OU støtter blant annet verdier som menneskets potensial, deltagelse og utvikling. OU kan slik benyttes for å lede organisasjonsendring (Cummings & Worley, 2015).

Som et ledd i organisasjonsutvikling er det nødvendig med dynamiske prosesser rundt både utarbeidelse og implementering av strategier, slik at de igangsatte aktivitetene kan evalueres og reflekteres over, før man fører prosessen videre i ønsket retning. Kanskje må man sette i gang nye tiltak for å nå målet, eller så må målet justeres eller endres underveis. Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (1998) sier strategier ikke er bare en plan, men en pågående prosess, en fremvoksende strategi. En slik fremvoksende strategi kan illustreres på denne måten:



Figur 3. Kilde: Mintzberg et al. (1998, p. 12)

I artikkelen *Crafting Strategy* skriver Mintzberg (1987) at strategier kan formes like fullt som de kan formuleres. En realisert strategi kan oppstå som en respons på en gitt situasjon eller den kan utføres helt bevisst på bakgrunn av en formulert og implementert prosess. Når planlagte intensjoner ikke fører til ønskede aktiviteter eller resultat, sitter organisasjonen igjen med urealiserte strategier.

Vi har ut fra dette altså funnet ut at en organisasjonsutvikling er atskillig mer omfattende enn en organisasjonsendring. For å kunne utvikle organisasjoner kreves det kunnskap om prosesser, strategier og endringer. Et viktig aspekt for oss innen ledelse er nettopp utvikling og læring. Dermed bringer teorien oss over i kunnskap, kunnskapsoverføring og kommunikasjon.

2.3 Hvordan vet vi det vi vet, og hvordan kan vi dele det videre?

Hva er kunnskap, er det alt det vi vet? Gjennom studiet master i kunnskapsledelse har vi blitt presentert for en del teori innen feltet kunnskap og kunnskapsoverføring. Krogh, Ichijo, and Nonaka (2005) sier kunnskap er “en berettiget og sann overbevisning”, og at dette har en personlig touch og blir en (personlig) konstruksjon av virkeligheten. Denne forståelsen av kunnskap har de hentet fra Platon (428-348 f. Kr) sin definisjon av kunnskap; “knowledge is justified true belief”. Platon lot denne definisjonen være et startpunkt, men var også åpen for at det også kunne inneholde mer (<https://plato.stanford.edu>).

Kunnskap kan videre deles inn i taus og eksplisitt form, som presentert i tabellen under (Krogh et al., 2005):

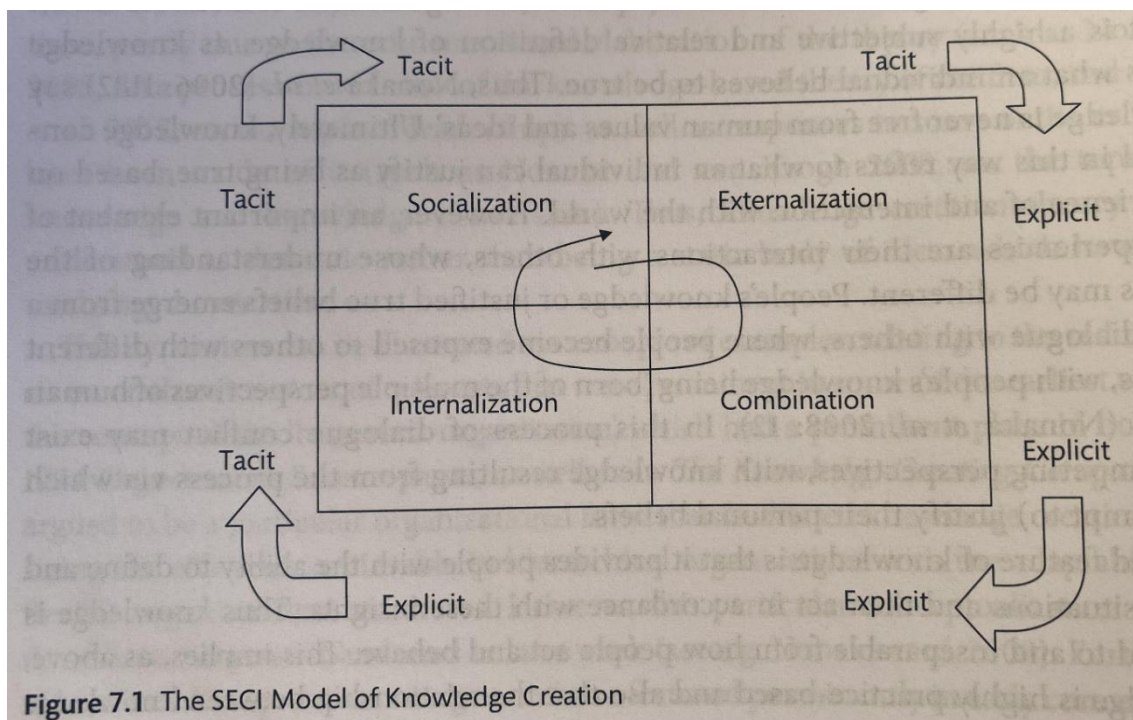
Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Kan ikke kodifiseres	Kodifiseres
Subjektiv	Objektiv
Personlig	Upersonlig
Kontekstavhengig	Uavhengig av kontekst
Vanskelig å dele	Enkel å dele

Figur 4: Kjennetegn ved taus og eksplisitt kunnskap. Kilde: Hislop (2009, p. 21)

Eksplisitt kunnskap kan kort forklares å være en formell, faktabasert kunnskap uttrykt i for eksempel en rutinebeskrivelse, basert på det strukturerte og rasjonelle (Gotvassli, 2015).

Videre er taus kunnskap erfaringsbasert, ikke-uttrykt, kontekstspesifikk og personlig kunnskap.

Gotvassli (2015) framhever fire ulike syn på hva kunnskap er. Det ene er et strukturelt perspektiv hvor den eksplisitte kunnskapen er i sentrum. Kunnskapen er dermed lett å identifisere og framstår som en objektiv enhet i en organisasjon. Det andre synet sier noe om kunnskap i et sosiokulturelt perspektiv. Her er kunnskap knyttet til de sosiale og kulturelle kontekstene. Kunnskapen her kan være eksplisitt, men også taus, og det er i de sosiale settingene at kunnskapen ofte oppstår. Dette kunnskapssynet baserer seg på Nonaka and Takeuchi (1995) sin "kunnskapsspiral":



Figur 5. Kilde: Hislop (2009, p. 108)

Figur 5 tar elementer fra både strukturelt og sosialt ståsted, og sier noe om at den tause kunnskapen kan og bør gjøres eksplisitt gjennom ulike faser. I denne sammenhengen er det særlig externalization, altså selve overgangen fra taus til eksplisitt kunnskap som er det sentrale. Hvorvidt taus kunnskap faktisk kan gjøres eksplisitt er det uenighet om. Polanyi (2000) hevder at også det som *ikke kan* uttrykkes også er kunnskap. Et tredje kunnskapssyn som Gotvassli (2015) fremhever, er tilhørigheten i et praksisfellesskap, og at kunnskapen den enkelte besitter er en del av en sosial kontekst. Til slutt sier Gotvassli (2015) noe om et mer intuitivt ståsted. Her er den enkeltes opplevelser, følelser og "magefølelse" involvert i en kunnskapsprosess. Gotvassli (2015) trekker her fram kunst og kunnskap som to motsetninger som godt kan høre sammen. Disse motsetningene beriker hverandre og gir nye innfallsvinkler og nyanser, som igjen kan gi den enkelte større bevissthet og tolkning rundt egen kunnskap og egne erfaringer. Et slikt intuitivt ståsted vil legge stor vekt på taus kunnskap.

En videreføring av Krogh et al. (2005) sin teori ble tatt inn i en modell av Spender (1996). Spender (1996) sier det finnes fire ulike typer organisasjonskunnskap: individuell eksplisitt kunnskap, individuell taus kunnskap, organisasjonens sosiale eksplisitte kunnskap og

organisasjonens sosiale tause kunnskap. Av disse hevder Spender (1996) at sistnevnte er den viktigste og mest strategiske variant av organisasjonskunnskap.

For å kunne bygge og utvikle organisasjonskunnskap vil overføring av eksplisitt og taus kunnskap, både individuelt og organisatorisk, være en del av dette. I tillegg vil det å ha en nærhet til medarbeidere og lede samtaler også være et ledd i en organisasjons kunnskapsoverføring (Krogh et al., 2005). Slike samtaler har i følge Krogh et al. (2005) to formål: de kan bekrefte kunnskap og bidra til å skape kunnskap. Samtalene bekrefter kunnskapen i den forstand at samtaledeltakerne fokuserer på det som allerede er og får uttrykt kunnskapen de innehar, samt får en bekreftelse på denne. Å bruke samtalene til å skape kunnskap kan bidra til å utløse den kreative styrken som enkeltindividene besitter og gi energi til kunnskapsutvikling langt utover den enkeltes kapasitet (Krogh et al., 2005).

Krogh et al. (2005) benevner det å lede samtaler som en kunnskapshjelpende kontekst. En annen slik kontekst er det som Krogh et al. (2005) kaller et ba. Ba er et felles rom som tjener som grunnlag for utvikling av kunnskap, og det blir ofte definert som nettverk av samhandling. Denne konteksten begrenses ikke til et fysisk sted som et kontor eller fysiske møter, men disse kan oppstå også virtuelt og mentalt. Et mentalt ba oppstår dersom flere har felles opplevelser og tanker, og disse oppleves som et "rom". Virtuelle ba kan opprettes gjennom videokonferanser, e-post, internett og lignende. Begrepet ba samler altså de fysiske, virtuelle og mentale rommene som trengs for kunnskapsutvikling.

Når kunnskap skal overføres er det en noen barrierer som man kan støtte på. Disse kunnskapshemmende barrierene deles ifølge Riege (2005) i tre kategorier:

- Potensielle individuelle barrierer:
Her kan tid, hierarki, lite rom for kunnskapsoverføring spille inn. I tillegg kan barrierene bestå av ulike forskjeller mellom kjønn, nivå og utdanning, samt usikkerhet overfor andre og usikkerhet knyttet til hvem som kan ta «æren».
- Potensielle organisatoriske barrierer:
Misforhold mellom organisasjonens mål og mål om kunnskapsoverføring. Lite rom for å skape, dele, utvikle kunnskap. Mangel på og/eller utydelig ledelse, få/spærrede kommunikasjonslinjer (eksempelvis top-down), for store avdelinger i organisasjonen.
- Potensielle teknologiske barrierer:
Mangel på gode IT-løsninger, for mye basert på enkeltpersoners bidrag, mangel på

support, opplæring og kompatibilitet mellom systemer, misforhold mellom IT-systemer og behov.

Kombinasjoner av disse barrierene er vanlig, og det er derfor ikke alltid like enkelt å se den enkelte barriere separat. Riege (2005) kommer stadig tilbake til tid, eller mangel på tid som en ressursbarriere. Kompetanse og tillit tolker vi også som slike “hovedbarrierer”. Det er ikke helt enkelt å skulle rangere disse hovedbarrierene. Riege (2005) har mange momenter som alle kan være et bidrag til slike barrierer. Som Riege (2005) selv sier vil det være kombinasjoner av ulike barrierer til enhver tid, men vi velger å tolke det slik at ressurser er rangert som den største barrieren, etterfulgt av tillit og videre kompetanse som tredje største barriere. Videre sier Riege (2005) at dersom den tiltenkte kunnskapsoverføringen skal lykkes, må det jobbes for å bruke kunnskapsledelse bygget på og ut fra organisasjonens egen kultur og samhandling, ikke motsatt. Altså bør man ikke endre organisasjonskulturen for å få den til å passe inn i kunnskapsledelsestenkningen.

Vi har altså sett at det finnes ulike kunnskapsperspektiver, fra det klart uttrykte til et enkeltindivids magesfølelse. Vi har også sett at kunnskapsdeling og -utvikling kan skje gjennom dialoger og samtaler, men at det kan være ulike barrierer man kan støte på. Tid og rom er to mulige barrierer – eller motsatt: to mulige pådrivere – for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Videre vil vi se nærmere på kommunikasjon, og hvilke kommunikasjonsformer som kan være hensiktsmessige å benytte.

2.4 Media richness - kommunikasjon i et rikt landskap

Hvorfor velger vi nå å komme inn på kommunikasjon? I vår tankerekke så langt i dette teorikapitlet, kommer vi til det faktum at ingen kan lede noe som helst, verken i et hierarki eller i en «organisasjon som en organisme», uten å ha en form for et kommunikativt system i det hele.

Først helt kort om kommunikasjon: ordet “kommunikasjon” kommer av latin, fra begrepet “communicare”. Dette begrepet betyr “å gjøre noe felles” og “ha forbindelse med” (Eide & Eide, 2007). Kommunikasjon kan videre deles inn i verbal og nonverbal form. I en organisasjon og også i dagliglivet for øvrig, foregår kommunikasjon på flere plattformer, både

fysisk og digitalt. Digitalt er det flere muligheter gjennom tekst (eksempelvis e-post) eller i et mer multimediaformat som streaming av lyd og bilde på nett.

Vi skal ikke grave oss dypere inn i kommunikasjonens mer generelle verden, men plukke oss ut et interessant aspekt, det som på engelsk kalles “media richness”. Media richness vil si oss noe om hvilken type kommunikasjonskanal man velger, og valget av kommunikasjonskanal vil ha betydning for kvaliteten på kommunikasjonen mellom partene. Uttrykket media richness kommer fra en mer internasjonal forskningsverden, og vi har ikke funnet en god norsk oversettelse. Vi vil derfor bruke det engelske uttrykket videre i avhandlingen.

Ved å ta utgangspunkt i Johnsen (1975) sin operasjonelle ledelsesteori, vil kommunikasjon være et sentralt aspekt. I et språkskapingsperspektiv vil det å kunne utvikle relasjoner, skape grunnlag for felles mål og enighet om hvordan disse målene skal nås forde en god nok og tilfredsstillende kommunikasjon.

Johnsen (1975) sier meningsskapning er sentralt, ergo er det essensielt å skape en form for forståelse av omgivelsene organisasjonen befinner seg i. Dermed vil det være nødvendig å utøve kommunikasjon mellom alle de aktørene i en organisasjon som utøver lederatferd. Men hvordan kan en god kommunikasjon utøves? Vi kan tenke oss at faren for at budskapet kan misforstås er større dersom det kun består av tekst. Flere av oss har sikkert opplevd å få et mindre meningsfylt svar eller en direkte mistolkning av rent skriftlige beskjeder og kommunikasjonstråder via sms, e-post eller lignende. Hvorfor er det slik? En forklaring kan være at dette beror på at man mister senderens ansiktsuttrykk og tonefall (Hislop, 2009). Derfor er det flere faktorer som ikke er til stede og som øker sjansen for feiltolkninger i en slik skriftlig form. Men hva med andre kommunikasjonsmidler? En rangering av ulike kommunikasjonsformer er modellert av Hislop (2009). I denne modellen er det rangert ulike kommunikasjonsformer fra e-post til ansikt-til-ansikt i en “media richness”-skala hvor lav media richness vises nederst i figuren, og eksempler på høy media richness øverst i figuren under:

Table 13.2 Characteristics of Various Communication Media

Medium	Communication Characteristics
↑ <i>Face-to-Face Interaction</i>	Information rich (social cues such as facial expression, voice, gestures visible; plus, synchronous communication, potential for rapid high-quality feedback/interaction) Most relevant for sharing of tacit knowledge Spontaneous/informal interactions possible when people geographically proximate Conditions amenable to development of trust (other factors excluded) Expensive when people geographically dispersed
<i>Video Conferencing</i>	Information rich (social cues, and virtually real time, synchronous medium) Expensive to set up Set-up time inhibits spontaneity
<i>Telephone</i>	Intermediate information richness (tone of voice conveys some social cues, but gesture expression invisible; also synchronous, facilitating detailed, immediate feedback) Cost variable Spontaneous/informal interactions possible irrespective of geographic proximity Can facilitate development of trust where face-to-face interaction difficult
<i>E-mail</i>	Suitable for sharing of highly codified knowledge Relatively low information richness (all social cues lost) Inexpensive (cost unrelated to geographic proximity) Asynchronous, with variable feedback speed Spontaneous/informal interactions possible irrespective of geographic proximity Permanent record of interaction exists Development of trust based on e-mail alone difficult

Figur 6. Kilde: Hislop (2009, p. 213)

Modellen viser at av disse alternativene vil e-post være den kommunikasjonsformen som gir lavest “tilleggskommunikasjon”, altså må mottaker kunne være i stand til å kode budskapet på en tilstrekkelig måte. Dette kan være med på å gi oss et svar på hvorfor vi ikke alltid lykkes med korte sms-er eller e-poster. Beskjeder i epost og sms kan bli oppfattet som atskillig “strengere” enn det de var tiltenkt. Ved å legge til stemme, og etter hvert bilde, vil stadig media richness øke. Den kommunikasjonsformen som i denne modellen er best, er ansikt-til-ansikt. Her har både sender og mottaker mulighet for å unngå misforståelser og holde en god kommunikasjon. Som beskrevet i modellen vil geografisk nærhet gi god effektivitet knyttet til denne kommunikasjonsformen.

Kommunikasjonen i en organisasjon kan også skje enten formelt eller uformelt. Uformell kommunikasjon kan være et viktig supplement til den mer formelle måten hvor kommunikasjonen foregår gjennom møtestruktur, informasjonsstruktur, ulike team og lignende mer eller mindre fastsatte mønstre. Det å ha muligheten til å treffes uformelt over en kopp kaffe, ved printeren, rett etter et møte eller andre arenaer kan være en svært viktig informasjonskilde og bidra til å fremme læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Også Krogh et al. (2005) fremhever dette med å legge til rette for ulike kontekster. Det kan være både formelle møter, men også mer uformelle møtepunkter som såkalte ba. Ifølge Krogh et al. (2005) vil det å skape den riktige konteksten omfatte organisasjonsstrukturer som utvikler solide relasjoner og effektivt samarbeid. I tillegg vil prosjekter rettet mot kunnskapsutvikling blir gjennomført på en måte som understøtter kreativitet og nytenkning.

2.5 Oppsummering teoridelen

Gjennom teorien har vi nå sett på noen aspekter som hører innunder paraplyen “ledelse”. Har vi klart å dekke opp ledelse på en grundig og tilstrekkelig måte? Med Johnsen (1975) sin operasjonelle ledelsesteori hvor samspill står sentralt, mener vi at vi har beveget oss inn i en relevant side av lederskap – skal du være leder, må dette nødvendigvis innbefatte flere aktører rundt deg som du må operere med i en eller annen form for samspill. Vi har også sett på faktoren “personlig egnethet”, jamfør Martinsen (2015) sin femfaktormodell. Lederstiler er belyst via stereotypiske trekk som gir oss bilde av ulike personlighetstrekk man kan møte blant ledere (Thompson, 2015). Videre har vi tatt med teori rundt organisasjonsutvikling for å synliggjøre noen faktorer her som vil påvirke og som påvirkes av ledelse. Til slutt har vi tatt for oss kunnskap, kunnskapsoverføring og kommunikasjon som et grunnlag videre. Vi har dannet et bilde av generell ledelse, men hvordan knytte dette til nærledelse?

Det neste kapittelet vil fungere som en bro mellom teori og egen forståelse, hvor vi tar med oss teorien, knytter dette opp mot vår forståelse av nærledelse og videre over til empirien.

3.0 NÆRLEDELSE

Så hvordan kan vi definere nærledelse? Vi kan dele opp ordene i nær og ledelse. Et kjapt søk i ordnett.no på ordet “nær” oversettes ordet som tett inntil, nært, nærmere, ikke langt borte, like ved eller i nærheten.

Ledelse har vi funnet ut handler om en direkte og aller helst dialogbasert påvirkning hovedsakelig utøvd i relasjon mellom leder og ansatt (Røvik, 2007).

Ut fra hva vi har erfart gjennom dette masterarbeidet, er ikke nærledelse tungt forankret i vitenskapelig teori, det finnes ingen entydig definisjon som beskriver hva nærledelse er. Dette var ganske overraskende for oss, da “nærledelse” er et begrep vi alle har hørt og opplever blir brukt i flere sammenhenger. Vi har dermed ikke klart å finne noe norsk, relevant teori og heller ikke forskning på feltet, men ser at også andre har utarbeidet masteroppgaver tilknyttet emnet. Eksempel her er “Ledelse i praksis i et grenseløst landskap” (Sagnes & Sandberg, 2014). Sagnes and Sandberg (2014) fant heller ingen norske teorier på nærledelse, men også de har sett på tidligere masteroppgave som tilnærmer seg dette fenomenet, men her da med “nærledelse” og “management by walking around (MBWA)” som to likelydende begrep (Hoel, 2010). Ved å bruke Hoel (2010) sin kilde for MBWA (www.businessdictionary.com), ser vi at definisjonen på dette legger stor vekt på at leder går rundt i arbeidsmiljøet og lytter til det som skjer. Dette for å samle informasjon, få forslag, innvendinger og på denne måten være oppdatert på hva som rører seg i organisasjonen. Vi skal videre i dette kapitlet utdype hva vi legger i nærledelse, men så langt tør vi mene at Hoel (2010) gjør feil i å sammenstille nærledelse og MBWA. For oss blir MBWA en forenklet framstilling og gjør lederrollen til en mer overflattisk rolle. Vi oppfatter at ledelse krever en større delaktighet i relasjonene for å kunne drive organisasjonen framover.

Videre i arbeidet med å knytte nærhet i ledelse/nærledelse til denne mer generelle ledelsesteorien, har vi forsøkt å nøste opp i ulike emner, tema og stikkord som kan tenkes å være en del av dette fenomenet. Dermed blir “helhet i lys av delene” jamfør figur 8, Den hermeneutiske sirkelspiral til god støtte. Sirkelspiralen blir presentert mer inngående i metodekapitlet. Ved å skulle utarbeide en form for definisjon vil begge disse momentene ikke bare være til hjelp, men også essensielle i å skulle danne et felles bilde om hva nærledelse er. Et slikt arbeid kan ikke bare tenkes “teoretisk”, men også inneholde elementer fra praksis.

Siden vi alle tre masterstudentene har erfaringer som ledere, er vår forforståelse og erfaringstolkninger tatt med i en slik utarbeidelse. Dette gjorde vi gjennom å skrive ned stikkord som vi selv forbandt med fenomenet nærledelse. Vi så at hver av oss hadde vi skrevet mange av de samme ordene, eksempelvis “kommunikasjon”, “motivasjon” og “samspill/jobbe i lag”. Videre gjorde vi en kategorisering av ordene i emnene tilstedeværelse, kommunikasjon og arbeidsmiljø. Gjennom tilstedeværelse mener vi at leder bør være tilgjengelig, ha gode relasjoner til sine medarbeidere og ha evne til samspill hvor leder og medarbeider spiller på lag. Med arbeidsmiljø har vi lagt vekt på trygghet og støtte, leder bidrar og legger til rette for dette slik at medarbeiderne skal oppleve dette reelt. I tillegg bør leder kunne legge til rette for og skape et miljø for samarbeid hvor kunnskap, herunder kunnskapsdeling, kunnskaping og kunnskapsutvikling kan få en grobunn. For å få sikret at leder gjennom sin tilgjengelighet klarer å utvikle et slikt arbeidsmiljø, mener vi at leder bør ha fokus på kommunikasjon. På hvilken måte formidler leder sine tanker? Hvordan skal vedkommende få til en relasjon på en slik måte at organisasjonen utvikles og nærledelsen beholdes?

Dette er begreper vi kan sette opp mot Johnsen (1975) sin operasjonelle ledelsesteori. “Det målformulerende samspillet” sier noe om hvor bedriften skal, og hvordan den skal sette driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. Leder må gjennom dette ha et samspill med andre ledere og medarbeidere for å lykkes. Dette knytter vi opp mot et av våre emner, “tilstedeværelse”. Mål kan fungere som belønning, både for leder, medarbeider og organisasjonen generelt. De er viktige elementer for å sikre at organisasjonen er “up to date” og er overlevelsesdyktig. Da ser vi det slik at leder må være til stede, også fysisk, for å kunne ha førstehånds kjennskap til hvilke mål som til enhver tid bør oppnås. Siden dette skal skje i et samspill, er leder avhengig av (tett) kontakt med sine medarbeidere og andre ledere.

Det andre elementet i Johnsen (1975) sin teori er “problemløsende samspill”. Her er spørsmålet hvordan organisasjonen skal nå sine mål. Her henvises det til 3 ulike måter: analyse/syntese, interaksjon og søke/lære. Å analysere er her en prosess hvor personer med relevant kompetanse jobber for å finne løsninger knyttet til utfordringen. I en interaksjon løses utfordringen mellom personene som er involvert. Å søke/lære innebærer å iverksette prosesser hvor ulike måter testes ut, slik at man kan lære og finne ut hva som er mest hensiktsmessig i den aktuelle situasjonen. Alle disse metodene brukes. Denne delen av teorien tenker vi passer inn i vår kommunikasjonsknagg. Dialog, samhandling og tilbakemeldinger er stikkord fra vår

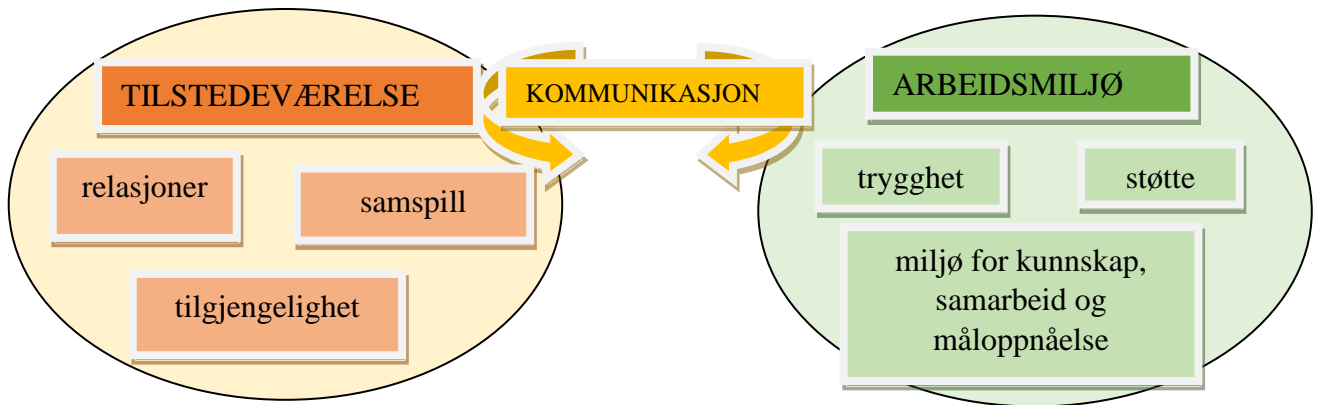
idémyldring rundt fenomenet nærledelse. Dette er også stikkord som hører til kommunikasjonsemnet som berører nærledelse. Skal ulike problem kunne løses gjøres dette best i en eller annen form for samspill i organisasjonen.

Den siste delen av Johnsen (1975) sin teori handler om “språkskapende samspill”. Også denne delen omhandler kommunikasjon, men også arbeidsmiljø. Å skape systemspråk, fagtermer, intern kommunikasjon kan være med å gi opplevelse av tilhørighet, ansvar og status. Beslutningsspråk er viktig for å sikre den riktige handlingen og forståelse av konsekvenser. Atferdsspråk handler om struktur, rutiner, “slik gjør vi det hos oss” og ulike artefakter og andre rammer rundt et arbeidsmiljø.

Ved å ta med oss Johnsen (1975) sin ledelsesteori, tidligere masteroppgaver, kommunens intensjoner og våre egne ord kan vi sammenfatte vår forståelse av fenomenet nærledelse slik:

“Nærledelse kan forstås som en ledelsesfunksjon hvor tilstedeværelse gjennom relasjoner, tilgjengelighet og samspill står sentralt, hvor kommunikasjon spiller en essensiell rolle og hvor lederen har et særlig ansvar for å bidra til utvikling av arbeidsmiljø gjennom å skape trygghet, vise støtte og skape miljø for kunnskap, samarbeid og måloppnåelse.”

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet en modell selv for å illustrere dette:



Figur 7. Kilde: egen modell

Selv om vi vet at det er lite, om ingen, forskning på fenomenet nærledelse gjorde vi allikevel et tappert forsøk på å søke i ulike databaser for finnes ny forskning på området nærledelse.

Databaser som ble søkt i var Scopus, Proquest, Emerald med flere. Vi fant to studier i Emerald som kan relateres til ledelse, men ingen studier direkte som omhandlet nærledelse.

Vi har altså valgt å la Johnsen (1975) sin operasjonelle ledelsesteori stå sterkt i teorikapitlet. Den preger dermed vår forståelse av nærledelse i stor grad. Kanskje kan vi si at Johnsen (1975) sin ledelsesteori er en nærledelsesteori - i alle fall støtter den godt oppunder det vi har satt som forståelsesgrunnlag for fenomenet.

Med dette som teoretisk grunnlag og forståelsespunkt, er tiden kommet for å bringe oss over i metodekapitlet.

4.0 METODISK TILNÆRMING

Når vi satte oss ned og skulle virkeliggjøre noen løse tanker og idéer knyttet til nærledelse, var dette basert på å kunne forstå fenomenet nærledelse bedre. Idémyldring gav oss mange begrep som vi har undersøkt. Ledelsesteorier har vært nyttige for å belyse begrepet nærledelse. Vi tror at vår gjennomgang har gitt dypere forståelse av begrepet nærledelse, og vi håper kunnskapen kan brukes i flere sammenhenger og er overførbart til organisasjoner.

4.1 Vårt vitenskapelige utgangspunkt

Som et ledd fram mot utvalg av metode ønsker vi å si noe om vårt ontologiske perspektiv, vi skal forsøke å si litt om hva vår forståelse av den sosiale virkeligheten er (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016).

Ontologi betyr "*læren om væren*" (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ontologien forteller oss noe om hva vi betrakter som virkelighet og hva som er vårt utgangspunkt for en videre analyse. Ses verden på som et avgrenset, selvstendig objekt som vil være slik uavhengig av oss eller våre påvirkninger? Eller er virkeligheten et mer kontinuerlig fenomen som påvirkes og endres sammen med de til enhver tid sosiale konstruksjoner eller individpåvirkninger?

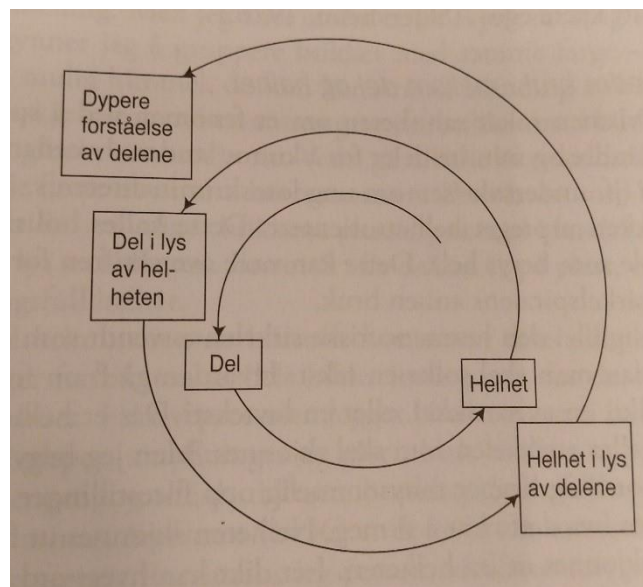
Gjennom dette semesteret har vi blitt utfordret på å reflektere over vårt eget vitenskapelige ståsted. Vi fant imidlertid ganske raskt ut at vi tre i denne mastergruppa heller mer mot sosialkonstruktivisme og hermeneutikk snarere enn realisme. Tolkning og forforståelse i en sosial kontekst er noe vi opplever som viktig for videre å kunne konstruere det som kan kalles virkelighet. Ved et slikt ståsted vil det relasjonelle være i fokus. Konstruktivismen bygger blant annet på fenomenologien hvor den enkelte persons oppfattelse av "livsverden" har stor betydning (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Denne livsverdenen, eller det indre kartet, vil da ikke bare være en personlig verden, men også en felles, og består av ulike kontekster som den enkelte finner en mening i.

Sosialkonstruktivismen vektlegger relasjoner og mellommenneskelige forhold. Vi kan kjenne oss igjen i alt dette, men allikevel vil vi fokusere nærmere på det individuelle ståstedet. For hvordan forstås verden for den enkelte av oss? Hermeneutikken har et stort individfokus via læring. Hvordan kan jeg (som subjekt) forstå deg? Dermed får vi gjennom denne

forforståelsen rettet fokus mot individnivå, kontekster og forståelse av andre menneskers virkelighetsoppfattelse.

Enkel hermeneutikk handler om individets tolkning av seg selv og sin intersubjektive virkelighet, mens dobbel hermeneutikk handler om forskerens fortolkning av denne virkeligheten (Thagaard, 2018). Dobbelt hermeneutikk vil altså si at forskeren utenfra forsøker å forstå den enkeltes virkelighet. Vi forsøker å fortolke intervjupersonens virkelighet og forklare denne. Samtidig vil intervjupersonen ha sin egen oppfattelse og tolkning av virkeligheten.

For å få en større forståelse av hva hermeneutikk innebærer, ser vi på den hermeneutiske sirkelspiral som vist i figuren under:



Figur 8. Kilde: Aadland (2011, p. 191)

Figuren viser oss at både deler og helhet er viktige for å forstå begge disse aspektene. Samtidig vil det komme stadig nye (kunnskaps)lag til, som øker forståelsen og kanskje bidrar til å se nye deler eller helheten vil fortone seg annerledes enn forrige gang. Hvert enkelt ord er en del, men satt sammen danner de et bilde.

Aadland (2011) gir oss en måte å forstå figuren på gjennom en “første bruk” og “annen bruk”. Første bruk omhandler koblingen mellom forforståelse og erfaringstolkning (Aadland, 2011). Hver og en av oss vil oppleve ulike erfaringer gjennom livet som gjør at vi danner oss bilder og tenker konsekvenser. Vi kobler teori og praksis og gjør oss ulike refleksjoner undervegs. I dette oppheves også skillet mellom “jeg” som subjekt og “det” andre som er objekt. Gjennom deltakelse og vår følelsesverden blir vi en del av konteksten rundt – mange av oss er en del av eksempelvis egen familie, ikke et eget objekt som distanserer seg og står utenfor. Annen bruk av sirkelspiralen har fokus på helheten, det holistiske. Hvordan tolke en tekst, få en helhetlig forståelse? Aadland (2011) sammenligner dette med analyse av tekst, for eksempel et dikt. Hvert enkelt ord er en del som vi først må lese og forstå enkeltvis. Når vi setter ordene sammen, danner de et bilde og vi får en helhet av teksten.

Hvordan kan vi bruke den hermeneutiske sirkelspiral overfor fenomenet nærledelse? I kapitlet 3.0 Nærledelse har vi grunnlagt en forståelse for nettopp fenomenet nærledelse. I denne forståelsen er begrep som relasjoner, samspill og kommunikasjon, altså en kontakt og brobygging mellom jeg-et og du-et tatt med. Ved å bygge opp kunnskapsgrunnlaget vårt med teori, empiri og egne erfaringer vil vi oppdage stadig flere lag og deler som vil hjelpe oss med å se nye helheter, akkurat som i den hermeneutiske sirkelspiralen.

Hvordan skal vi gå fram for å få gjort dette i praksis? Vi starter med å se på selve forskningsprosessen og de ulike delene det innebærer før vi går over til empirien.

4.2 Er dataene til å stole på og er vårt prosjekt overførbart?

Som mennesker oppfatter vi verden rundt oss forskjellig. Hvordan vi oppfatter og opptrer i ulike situasjoner påvirkes av både miljøet, relasjonene og konteksten vi befinner oss i. Dette gjelder også innen forskningen, både for forskeren og informantene. Vi utvikler oss, forandrer meninger og synspunkt, får ny kunnskap og nye erfaringer gjennom møter og andre prosesser med andre mennesker. En kvalitativ undersøkelse blir derfor umulig å gjennomføre flere ganger med like funn som resultat (Johannessen et al., 2016).

Dette er grunnen til at vi gjennom metodekapitlet redegjør for hvordan vi har tenkt og handlet i prosessen med å fremskaffe data til denne avhandlingen. Ved å presentere vårt teoretiske

ståsted og for hvordan vi har bearbeidet og tolket vårt materialet, ønsker vi å vise vår prosess som transparent og troverdig (Thagaard, 2018).

Reliabilitet er et kvalitetskriterie som sier noe om forskningens pålitelighet og troverdighet, både for kvantitative og kvalitative forskningsprosjekt. Den skal gi svar på hvordan dataene er innhentet, hvilke data som benyttes og hvordan dataene er bearbeidet. Å inneha en forskerrolle innebærer å innhente og behandle data ut fra gjeldende regler, samt respektere deltakerne. Innhenting av informert samtykke fra informanter/deltakere er en måte sikre seg på at de som deltar i studien forstår hva de er med på, og at de har mulighet til å trekke seg når som helst uten begrunnelse. Videre har informantene krav på å få vite hvordan dataene skal oppbevares og brukes, samt hvem som har tilgang til dataene; studiens behandlingsansvarlig(e) (Thagaard, 2018).

Å være nøye med å tydeliggjøre prosjektet overfor aktuelle deltakere og innhente informert samtykke, bidrar til å øke prosjektets reliabilitet overfor deltakere og andre forskere. Troverdigheten av avhandlingen knyttes til hvordan vi som forskere gjør rede for framgangsmåten for datainnsamlingen, og om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018).

Vi mener vi gjør en grundig redegjørelse for alle aspekter gjennom vår metodiske tilnærming. Gjennom hovedkapittel 4 som omhandler metode, diskuterer vi svakheter og fallgruver i vår datainnsamling. Vi har også vært tydelige på hva som er direkte gjenfortellinger og hva som er tolkninger av datamaterialet. Måten vi har gjennomført studien på viser at vårt forskningsprosjekt er transparent og har god troverdighet.

Avhandlingen vår er gjennomført med forholdsvis få informanter og relativt lite datamateriale. Likevel mener vi at dette kan ha en overføringsverdi da vi har klart å treffe på faktorene for nærledelse og på hvordan dette praktiseres i et helhetlig ledelsesperspektiv.

Fenomenet nærledelse er ikke avgrenset til kun vårt forskningsfelt, men er et mer generelt ledelsesfenomen. Det vil derfor være flere funn som vi tenker vil kunne overføres til andre tilsvarende sektorer, særlig da vi ser nærledelse innebærer en fysisk dimensjon som å bli sett og hørt i arbeidshverdagen.

For videre å kunne finne relevant metode, ser vi det som hensiktsmessig å si noe om forskningsprosjektet og hvem “vi” som skriver denne avhandlingen er.

4.3 Forskningsprosjektet

“Vi” er tre studenter som går Master i kunnskapsledelse ved Nord universitet. Vår forforståelse til temaet i dette masterprosjektet baserer seg fra våre ledererfaringer fra offentlig sektor og fra ulike ledernivå. Alle tre jobber i dag i kommunesektoren, to av oss i samme kommune og den tredje i en annen kommune. Per i dag er to av oss enhetsledere og en av oss avdelingsleder.

Forskningsprosjektet i denne masteroppgaven vil foregå innenfor den kommunen som to av gruppemedlemmene jobber i. Dette gjør at de vil ha en noe annen innfallsvinkel enn det gruppemedlemmet som ikke jobber her. Dette ser vi på som positivt da vi får muligheten til både å ha et innenfra-blikk og et utenfra-blikk. Ved å ha et innenfra-blikk kan det være mulig å vite mer om hvor skoen trykker og hva som kan være hensiktsmessig å ta tak i. Samtidig når man forsker i egen organisasjon kan man være forutinntatt med tanke på meninger, teorier og løsningsforslag til analysen (Nielsen & Repstad, 2006). (For)historien vil være mer kjent, og det vil være lettere å gå rett inn i praksisfeltet da man allerede kjenner til dette. En forsker med innenfra-blikk vil ha et maur-perspektiv, nedenfra og nærsynt fra der man står (Nielsen & Repstad, 2006). På den annen side kan det være fort gjort å stirre seg blind på egen arbeidshverdag og praksis. Derfor bør man som forsker klargjøre egen plassering i organisasjonen, egen forforståelse og være seg bevisst egen rolle underveis i forskningen og reflektere over denne posisjonen. Åpenhet i hele forskingsprosessen blir viktig når man forsker i egen organisasjon (Nielsen & Repstad, 2006). Ved å inneha en lederrolle i samme sektor som vi skal forske, kan det være utfordrende for intervjupersonene å skulle gi uttrykk for noe de opplever som negativt eller egentlig ønsker å kritisere. Kanskje det da vil være enklere å la seg intervju av en som verken er ansatt eller bosatt i kommunen? Ved også å ha et utenfra-blikk kan det være at “selvsagte” ting blir fokuset og at gruppa får en “kritisk venn”. Vi håper denne sammensetninga vil gi positiv effekt på prosjektet. Vi har også som intensjon at prosjektet skal gi en overføringsverdi til andre enheter innen kommunen prosjektet utføres i, samt også andre kommuner og arbeidsplasser.

4.4 Forskningsdesign

Forskningsdesignet i denne oppgaven tenker vi passer til en casestudie. Caset er en stor kommune som har endret ledelsesstrukturen ved å satse på ledelse. Vi ønsker å se om avdelingsledere og medarbeidere opplever en endring som kan relateres til nærledelse etter to års drift. Forskningen starter i mars 2020, avsluttes september 2020 og omhandler helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune. Studiet er dermed avgrenset i både tid og sted.

I dette prosjektet er det én kommune og én sektor i den kommunen vi konsentrerer oss om, men vi ønsker også å se på to ulike enheter. Å skulle se dette som case fikk vi en input av Hege Eggen Børve under forelesning på Levanger 29. september 2019. Selv hadde vi ikke kommet dit i prosessen at vi anså dette som et typisk case-prosjekt, men ved å søke i teorien så vi at dette var en mulighet. Johannessen et al. (2016) sier noe om en enkel casedesign med flere analyseenheter. I et slikt casedesign vil vi som forskere gå inn i flere enheter innenfor en avgrenset kontekst – her med to sykehjem innen helse- og omsorgssektor. Sykehjemmene blir da våre to analyseenheter. Konteksten er dermed avgrenset til en kommune, og vi ser på to ulike enheter i denne kommunen som på sett og vis er like, men allikevel ulike. Vi ønsker videre å finne ut hvordan fenomenet nærledelse i som et ledd i helhetlig ledelse innvirker på både avdelingsledernivå og medarbeidernivå. Selv om vi har to ulike grupper/kilder vi henter empirien fra, er det kommunen som er den enheten vi skal forske på i forhold til fenomenet nærledelse. En slik måte å se et casedesign på kan kalles “instrumental case studies” hvor formålet er å studere en enkelt enhet (Creswell & Poth, 2018).

4.5 Forskerrollen

Når vi som forskere skal intervju andre, har vi med oss en forforståelse med inn i intervjusituasjonen, basert på vårt hermeneutiske ståsted. Vi forsøker å finne ut intervjupersonens egentlige mening, vi har en oppfatning av at vedkommende handler ut fra en kontekst. Dette ut fra våre egne erfaringer fra opplevelser, praksis, tolkninger, teorier og refleksjoner. Når virkeligheten skal konstrueres ved et hermeneutisk ståsted, vil dette inkludere forskeren (Thagaard, 2018). Dermed vil valg av ontologi ha noen følger for hvordan vi skal se på forskerrollen. Hvordan forskerens forforståelse kan påvirke hva som observeres og blir med i videre tolkning, samt hvordan data og observasjoner blir tolket må tas med

(Johannessen et al., 2016). Meningsinnholdet er essensielt, og tolkninger fra et hermeneutisk ståsted kan foregå på flere plan og nivå (Thagaard, 2018).

Ved å stå med hovedtyngden i et hermeneutisk syn gir dette grunnlag for flere måter å gå fram for å innhente kunnskapen, epistemologi. Epistemologi kommer av det greske ordet “episteme”, og epistemologi kan oversettes som “*læren om kunnskap*” (Aadland, 2011). Vi ønsker som hermeneutikere å heller gå i dybden enn i bredden, og vi ønsket også at intervjupersonene selv skulle få mulighet til å komme med informasjon. Et semistrukturert intervju ble derfor et alternativ.

Vi vet at med vår forskerrolle vil vi påvirke intervjusituasjonen. Hvordan vi møter intervjupersonen og lar intervjuet rulle, vil avhenge av den enkelte av oss. To av oss er også ansatt i kommunen som er forskningsenheten i denne studien og vil kjenne noe til helse- og omsorgssektoren ved selv å jobbe der. Den tredje av oss er ikke fra denne kommunen. Dette kan også være faktorer som påvirker samhandlingen mellom intervjuperson og forsker.

4.6 Etiske hensyn

Som forskere bør vi forholde oss til prinsippet om informert samtykke. Dette innebærer at de som deltar i prosjektet gjennom intervju får god informasjon om studiens hensikt og fremgangsmåter, samt at deltakelse er basert på frivillighet (Thagaard, 2018). Dette løste vi ved at informantene fikk tilsendt informasjon og et samtykkeskjema i forkant av datainnsamlingen (vedlegg 2). Her presiserte vi hva det innebar å delta i studien, bakgrunn og formål med studien, samt informasjon om at deltakelse var frivillig. Vi opplyste også at det når som helst var mulig å trekke seg fra å delta. Vi ba alle om å signere skjema før deltakelse, for å sikre at de hadde lest og forstått innholdet i skrevet.

Alle opplysninger om forskningsdeltakerne ble oppbevart på skolens nettsted, anonymisert, og destruert umiddelbart ved ferdigstilling. Det gjaldt alt vi hadde av lydopptak av intervju og transkriberingsnotater. Vi var aldri i besittelse av sensitive personopplysninger om deltakerne som ville ha krevd en annen form for behandling av informasjon.

Forskningsarbeidet er meldt inn via Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) www.nsd.no (vedlegg 1) da vi har innhentet signert samtykke fra intervjupersonene. NSD kategoriserer

forskningsprosjektet vårt som ikke meldepliktig, da personopplysninger ikke blir registrert eller presentert gjennom dette masterprosjektet.

4.7 Intervjupersonene

Vi har i denne oppgaven valgt å kalle informantene for “intervjupersoner”. Grunnlaget for bruk av denne betegnelsen er i samsvar med perspektivet som fremhever at relasjonen mellom forskeren og intervjupersonene har betydning for utvikling av kunnskaper og forståelse. Derfor er informant ikke noe egnet begrep i tilknytning til det perspektivet på intervjuet vi fremhever i denne forskningen (Thagaard, 2018).

Utvalget vårt er et strategisk utvalg, hvor hensikten har vært å finne intervjupersoner som kan besvare problemstillingen vår best mulig. Etter å ha funnet gruppene/enhetene vi ønsker å forske på, har vi foretatt taktiske vurderinger i utvelgelsen av intervjupersoner og hvordan vi skulle rekruttere disse (Johannessen et al., 2016).

Vi valgte å sende ut forespørselen om å delta til aktuelle enhetsledere, og ba de velge ut avdelingsledere og medarbeidere som helst hadde vært tilsatt fra før aktuell omorganisering, og som ikke hadde endret stilling/arbeidssituasjon nevneverdig. Til sammen har vi innhentet data fra 4 avdelingsledere og 8 medarbeidere fordelt på to sykehjem. Vi mener dette er tilstrekkelig for å danne oss et bilde av omorganiseringen og våre forskningsspørsmål, da vi ser på to ulike sykehjem innen samme sektor. Intervjupersonene våre har forskjellig utdannelse innen helse, og yrkesgruppene som er representert er sykepleiere, vernepleier og helsefagarbeidere. De har varierende praksisbakgrunn, alt fra 1,5 år til 32 år. Én av de fire avdelingsledere og én av de åtte medarbeiderne har ikke vært tilsatt før omorganiseringen.

Av hensyn til konfidensialitet, velger vi ikke å være mer spesifikk når vi presenterer forskningsdeltakerne i denne studien. Dette vil si at vi ikke oppgir hvem av intervjupersonene som blir sitert i avhandlingen. Årsaken til at vi har valgt denne løsningen er at det kan være lett gjenkjennelig for de som er godt kjent i kommunen. Selv om vi har snakket med intervjupersonene om tema som ikke er personsensitive, har vi ønsket at de skulle føle seg trygge på at informasjonen de har delt med oss ikke skal kunne spores tilbake til dem. Samtidig er oppgaven bygd opp på en slik måte at vi gir informasjon om hvilken stilling de har i kommunen, og det har de samtykket til.

4.8 Intervjuene

Vi har benyttet oss av det Johannessen et al. (2016) beskriver som et semi-strukturert intervju. Et semi-strukturert intervju er en annen betegnelse på dybdeintervju. Målet med dybdeintervjuet er å skape en situasjon for en relativ fri samtale som tar for seg noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Meningen med intervjuet er å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2010).

Intervjueren i et semi-strukturert intervju beveger seg fram og tilbake i intervjuet. Man tar utgangspunkt i en intervjuguide, mens spørsmål, temaer og rekkefølge vil variere. Spørsmålene i et kvalitativt intervju er stort sett åpne. Svar på åpne spørsmål kan gi utfyllende informasjon, men svarene kan neppe generaliseres på samme måte som prekodete spørsmål. Ved åpne spørsmål skjer det en seleksjon av hvem som svarer, og hva de svarer (Johannessen et al., 2016). Vi har satt opp ulike temaer som vi ønsker belyst gjennom intervjuguiden, men at vi også ønsker å ha det såpass fritt at vi undervegs kan endre rekkefølge på temaene. Da vil vi også ha muligheten til å ta opp nye temaer som måtte dukke opp underveis (Thagaard, 2018). En slik form kan være med på å gi et mer samtalepreget intervju, samtidig som vi i stor grad kan få inn opplysninger om de samme emnene.

Intervjupersonene ble spurt om de samme “hovedspørsmålene”, som vi hadde utformet i intervjuguiden med bakgrunn i problemstillingen. Disse spørsmålene ble tema for samtale og alle intervju ble gjennomført på arbeidsstedet til deltakerne utført en-til-en. Hvert intervju fikk en tidsramme på 1,5 timer for avdelingsledere og 1 time for medarbeidere. Dette var et tilstrekkelig anslag med tid.

Vi som forskere hadde klargjort en enhetlig forståelse for nærledelse, som vi presenterte for intervjupersonene i starten av intervjuet. Dette ble gjort i et forsøk på å treffe best mulig på vårt tema. Vi tenker også for vår egen del som forskere at det ville være en fordel at nærledelsesforståelsen var klargjort før videre arbeid med avhandlingen.

Vi benyttet en intervjuguide som vi hadde utarbeidet på forhånd (vedlegg 3). Thagaard (2018) sin beskrivelse av en intervjuguide, er en som er planlagt godt slik at vi stiller spørsmål rundt de sentrale temaene i masteroppgaveprosjektet, og målet med kvalitative intervju bør være å utforske de emnene som forskeren ønsker informasjon om. For å bli i stand til det, var det

nødvendig for oss å sette oss godt inn i de politiske styringsdokumentene i prosjektet helhetlig ledelse, i forkant av intervjuene.

Gjennom studiet vårt hadde vi i forkant skrevet et paper/oppgave hvor vi beskrev teori rundt intervju som et arbeidskrav. Men ingen av oss hadde vært i befatning med slike intervju tidligere. For å på en måte skaffe oss noe erfaring, og samtidig se om vi hadde truffet på spørsmålene i intervjuguiden, arrangerte vi et intervju i forkant for treningens skyld. Treningsintervjuet ble utført på et helse- og velferdssenter der ene av oss er enhetsleder. Vi valgte ut en avdelingsleder og en medarbeider til prøveintervju. Under disse intervjuene var også veileder fra Nord universitet tilstede. Dette gav oss en god erfaring i tillegg til at vi fikk sjekket ut om vi stilte de riktige spørsmålene i intervjuguiden. Vi erfarte at det kan være utfordrende å stille gode og kritiske spørsmål som gir oss godt nok materiale å jobbe videre med, og gjennom refleksjon sammen med veileder justerte vi på noen av spørsmålene slik at de passet enda bedre inn i kategoriseringen vi hadde utarbeidet.

Vi fikk gode tilbakemeldinger fra intervjupersonene, og det var fint å ta med seg videre inn i dette prosjektet. I tillegg skaffet vi oss kjennskap til hvor lang tid et intervju kunne ta, slik at når vi sendte ut informasjon til intervjudeltagerne ble de gjort oppmerksom på hvor lang tid avtalt intervju maksimalt ville ta. Intervjuguiden sikret vår oppmerksomhet til de temaene som var viktig for vår problemstilling og skapte en trygghet som gjorde at vi greide å holde fokus på dialogen mellom oss som forskere og intervjupersonene. Selv om vi opplevde at intervjuguiden gav oss tilstrekkelig med svar på alle spørsmål, var det naturlig å stille spørsmål og undringer til intervjupersonene i forhold til temaer som ble belyst eller kom opp i tillegg til. Da benyttet vi tilleggsspørsmål som: “kan du si litt mer om...”, eller “kan du utdype ...” og “hvordan vil du si at...”. Vi opplevde alle å få til en god dialog med intervjupersonene.

Felles for de to helse- og velferdssentrene vi gjennomførte intervju på, var at vi ble veldig godt mottatt. Ikke bare av intervjupersonene, men alle som var i lokalene vi gikk igjennom. Alle var imøtekommende, og det ble tilrettelagt godt slik at vi fikk egne rom vi kunne gjennomføre intervjuene på i ro og fred. Intervjupersonene stilte forberedt, og det var godt å se for oss forskere, og et tegn på at de tok denne oppgaven seriøst.

Når vi avtalte tidspunkt for intervju var vi også ydmyke på at de kunne få si noe om hvilket tidspunkt som passet best i forhold til driften på avdelingene. Vi syntes det var viktig at vi

tilpasset oss, slik at vi fikk ro over intervjuene og at intervjupersonene slapp å kjenne på at de måtte forlate avdelingen når det er på sitt mest travle.

4.9 Bearbeiding av intervjuene

Alle intervjupersonene ga tillatelse til at vi benyttet lydopptaker under intervjuene.

Lydopptakeren stod på under hele intervjuet, og ble slått av så fort vi definerte at intervjuet var over. Vi transkriberte lydopptakene da vi var ferdig med alle intervjuene. Intervjuene ble gjennomført på to dager, et helse- og velferdssenter per dag. Vi fant transkriberingen svært tidkrevende og vi brukte flere dager på å komme oss igjennom intervjuene. Vi har valgt å transkribere på bokmål, da trøndersk er en utfordrende dialekt å skulle gjengi ordrett.

Materialet ble lettere å håndtere med bokmålstekst.

Vi tok ikke skriftlige notater underveis, men var til å begynne med litt redd for at lydopptaket ikke skulle fungere optimalt og sjekket dette opp et par ganger både før og etter hvert intervju. Dette fungerte veldig fint, og vi ble beroliget av at all informasjon ble med. Det var fint å ikke notere ved siden av for da kunne vi konsentrere oss mer om intervjupersonen og lytte mer aktivt til det som ble formidlet. Det ble også enklere for oss å stille oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig i løpet av intervjuene.

I kvalitativ analyse er koding av data en vanlig fremgangsmåte og innebærer at vi deler opp teksten og betegner utsnitt av teksten med kodeord (Thagaard, 2018). Først utarbeidet vi et kategoriseringsdokument henholdsvis for avdelingsleder og en for medarbeider. Her la vi inn hvert spørsmål og sammenfattet kort essensen fra alle intervjupersonene. Videre utarbeidet vi en tabell hvor vi sorterte spørsmålene med tilhørende funn ut fra våre tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan kan vi forstå nærledelse?
- 2) Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?
- 3) Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?

Ut fra dette arbeidet ble funnene et utgangspunkt for analyse og diskusjon videre i avhandlingen.

4.10 Teoretisk referanseramme

Som en felles betegnelse for teorier, perspektiver og begreper kan vi bruke teoretisk referanseramme. Teoretisk referanseramme og data/empiri går hånd i hånd i empirisk forskning. Det kan lett bli spekulasjoner i teorier som ikke er empirisk underbygd, mens empiriske undersøkelser uten forankring i teoretisk referanseramme trenger ikke å gi noen ny innsikt (Johannessen et al., 2016).

I forhold til å fremskaffe kunnskap, er det to sentrale begreper. Det er induktiv og deduktiv tilnærming. En induktiv tilnærming er forskning som er eksplorerende og empiridrevet i motsetning til deduktiv tilnærming som er forskning som i utgangspunktet begynner med en teoretisk oppfatning (Tjora, 2010).

Ved induktiv tilnærming går forskeren først ut og gjør datainnsamling, for så å prøve å finne teori som speiler/bekrefter funnene i datainnsamlingen. Ved å ha en induktiv tilnærming kan forskeren ha et åpent sinn til virkeligheten, for å få fram hva den enkelte informant opplever og tenker (Tjora, 2010) (Johannessen et al., 2016).

Deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teori og forskeren går ut i forskningsfeltet for å se om teorien stemmer. Denne forventningen kan være med på å styre forskerens utgangspunkt og det kan være en fare for å miste eller overse viktig og relevant informasjon i egen forskningsprosess (Tjora, 2010) (Johannessen et al., 2016).

En av forskjellene mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming er forskerens åpenhet for ny informasjon. Hvordan har dette påvirket vår avhandling?

Vi har som forskere i denne avhandlingen, erfart at det ikke alltid er like lett å oppfylle dette med å smelte sammen teori og empiri. Når vi startet på teorifeltet med nærledelse som hovedord, fant vi som tidligere nevnt svært lite relevant teori. Dette ga oss noen føringer på at vår forskning måtte ha en induktiv tilnærming. Samtidig ønsket vi å basere oss på generelle ledelsesteorier for å ha noe å støtte oss på, og for å gi oppgaven en troverdighet. Særlig ved utarbeidelse av intervjuguiden begynte vi å fokusere på "hva er ledelse?". Dermed måtte vi finne relevante ledelsesteorier som kunne danne grunnlaget for vår forståelse av nærledelse. Dette ga oss en deduktiv vinkling.

Ved å innbefatte begge disse retningene, har vi i denne avhandlingen kommet fram til at vi har brukt en abuktiv tilnærming for å finne svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål (Thagaard, 2018).

Thagaard (2018) viser oss at analysen av våre data bidrar til å belyse og forstå teorien. Vi utvikler altså teori gjennom analysene samtidig som vi tolker dataene i lys av eksisterende teori. Vårt teoretiske perspektiv påvirker hvordan vi tolker datamaterialet vårt, altså har vi en kontinuerlig gjentagende prosess. For forskningsresultatet må dataene som innhentes være valide, altså må de representere det fenomen som skal studeres (Thagaard, 2018). Det vil si validiteten viser empiriens gyldighet når dataene vurderes som gode representasjoner av det fenomen som studeres. Vi mener gjennom vår avhandling at datamaterialet speiler den teori og forståelse av nærledelse vi har valgt å ta med.

4.11 Kritisk blikk

I starten av denne avhandlingen brukte vi en del tid og tankevirksomhet på å finne ut hvor vi skulle starte, og hvor veien skulle gå videre. Gjennom dette arbeidet har vi fått en større helhetsforståelse av fenomenet nærledelse enn det vi hadde da oppgaven ble påbegynt. På denne måten har vi fått en bekreftelse på vår forforståelse, denne måten å konstruere virkeligheten på har hold gjennom vår forskning.

Ved stadig å veksle mellom deler og helhet, se nye momenter og møte andres forståelser av begrep og situasjoner, opplevde vi at den hermeneutiske spiralsirkel var en god modell i dette arbeidet. Blant annet har vi brukt sitater gjennom hele avhandlingen, og vi har vært nødt til å være klar over at disse da har blitt tatt ut av sin sammenheng.

I denne studien har vi valgt en case-studie. Dette opplever vi som et godt valg. Vi kom inn i enhetene på et gitt tidspunkt, fikk innhentet det vi trengte av materiale og vi avslutter med denne avhandlingen. Vi kunne ha valgt å sende ut en spørreundersøkelse, kanskje som et tillegg til, men da hadde vi mistet “det nære” i større grad. Samtidig er TK en stor kommune, og vi kunne ha nådd atskillig flere ansatte og flere enheter dersom vi i tillegg hadde hatt en spørreundersøkelse. Men vi opplever å ha truffet i forhold til valg av tema og innhenting av materiale.

Intervjuene valgte vi å gjøre hver for oss. Dette kan gi ulike nyanser og påvirkning i materialet, men samtidig var det viktig for oss å fordele arbeidsbyrden og få den “treningen” som en slik avhandling krever. Ingen av oss har tidligere gjennomført denne type intervju. Vi gjennomførte også et prøveintervju hvor én av oss stilte spørsmål og de andre observerte.

Dette ga oss en del erfaringer vi tok med videre, og var en nyttig øvelse. I etterkant ser vi at vi kunne ha utdypet og etterspurt nærmere enkelte ting hos intervjupersonene, særlig i de spørsmål hvor intervjupersonene ble bedt om å rangere ulike elementer.

Rangering viste seg å være en utfordrende oppgave for intervjupersonene våre, og vi var selv heller ikke tydelige nok i disse spørsmålene. Vi valgte en semi-strukturert intervjuguide, hvor vi også presenterte vår forståelse av nærledelse. Kanskje har vi ikke vært bevisste nok, eller modige nok, til å la intervjupersonene få tilstrekkelig med tid og rom for refleksjon for selv å kunne komme med elementer knyttet til temaet. Selv om vi valgte å presentere en felles forståelse som grunnlag overfor våre intervjupersoner, hadde vi samtidig en forhåpning om å finne flere innfallsvinkler eller momenter som også kunne legges innenfor nærledelse.

Forskningsfunnene presenterer vi i neste hovedkapittel, 5.0 Empirisk analyse.

5.0 EMPIRISK ANALYSE

I intervjuguiden har vi kategorisert spørsmålene i fire hovedkategorier; ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver. Dette er gjort på bakgrunn av forskningsspørsmål og den forståelse vi som masterstudenter har utarbeidet for fenomenet nærledelse. Totalt sett opplever vi intervjupersonene som godt forberedt. Selv om noen svarer de “riktige” svarene, mener vi dette ikke avviker i stor grad fra faktisk praksis. Vi oppfatter intervjupersonene som ærlige, tillitsfulle og åpne i intervjusituasjonen. Allikevel opplevde vi hos et par stykker at praten ble løsere og at de hadde mer på hjertet etter at opptakeren var skrudd av. Her noterte vi ned rett i etterkant det som ble sagt, samt stikkord for hvordan vi som forskere tolket utsagn, kroppsspråk med videre. Det er imidlertid det som ble sagt under selve intervjusituasjonen som er tillagt størst vekt.

5.1 Ledelse

Den første kategorien, “ledelse”, handler om å innhente data knyttet til intervjupersonenes opplevelser av egen/leders ledelsesfunksjon. Her knyttes også spørsmål opp mot hovedsakelig de to stikkordene vi har i vår forståelse av nærledelse, som er “tilgjengelighet”, og “arbeidsmiljø (samspill)”.

5.1.1 Hvordan kan vi forstå nærledelse?

Alle intervjupersonene i avdelingsledergruppa svarte at tilgjengelighet og tilstedeværelse var viktig i deres arbeidshverdag og at dette kan plasseres innenfor forståelsen av fenomenet nærledelse. Det å være fysisk til stede framheves, både i form av plassering av kontor, deltagelse på vakter/oppgaver i hverdagen og “åpen dør”. Ved to av tilfellene har det nylig vært strukturelle endringer hvor avdelingslederne har økt ansvarsområdet fra én til to avdelinger. Sentralt er det bestemt hvor mange avdelingsledere hver enhet skal ha. Allikevel har enhetene en mulighet til ut fra økonomiske hensyn til å vurdere og gjennom dialog med overordnet nivå avgjøre hvorvidt dette antallet kan opprettholdes eller ikke. Dette har i praksis endret antall avdelingsledere ved flere enheter, som ved å slå sammen avdelinger eller på annen måte kutte lederstillingene. Hos begge avdelingsledere uttrykkes det bekymring for

hvordan tilgjengeligheten og nærheten til medarbeiderne blir framover. Det uttrykkes tydelig at nye grenser må til, avdelingsleder har ikke mulighet til å være like tilgjengelig nå som før. Blant annet får medarbeiderne beskjed om å begrense henvendelsene og vurdere hva som er viktig for avdelingsleder å få melding om. Dette gjenspeiles også i svar hos medarbeiderne. De fleste svarer at leder er nær og tilgjengelig, men der hvor det nylig har vært endringer kommer motsatsen tydelig fram:

“Kunne ønske at vi har hatt en avdelingsleder på avdelingen. Nå vet vi ikke hvor avdelingsleder er, vi må tenke over hva som er akutt eller om noe kan vente. Hvordan skal vi spare avdelingsleder da avdelingsleder er kjempeflink.”

“Håper at det kommer flere avdelingsledere etter hvert da det kan bli litt mye uro, smådiskusjoner som kunne vært tatt med en gang. Det får gro litt for mye. Skulle hatt avdelingsleder litt mer. Vi er mange som skal dele på en. Vi burde gå til avdelingsleder, men hender seg vi lar være.”

7 av 8 medarbeidere sier leder er tilgjengelig og nær de i arbeidshverdagen, men én av disse sju sier også det er for tidlig å si om dette vil vedvare på grunn av omorganisering. Denne medarbeideren opplever stor endring i skiftet av ny avdelingsleder, hvor den nye oppfattes som mer interessert og tilgjengelig. Allikevel ser medarbeideren at lederen nå har fått mange å forholde seg til, og at denne nærheten kan endre seg framover. Den siste intervjupersonen sier leder er lite fysisk til stede, og at ansatte må “springe etter”. Denne medarbeideren er også på en avdeling hvor det nettopp har vært omorganisering.

Alle medarbeiderne sier de opplever god kommunikasjon med sin leder, og det trekkes også fram at leder er en viktig bidragsyter i det daglige lagspillet på avdelingene:

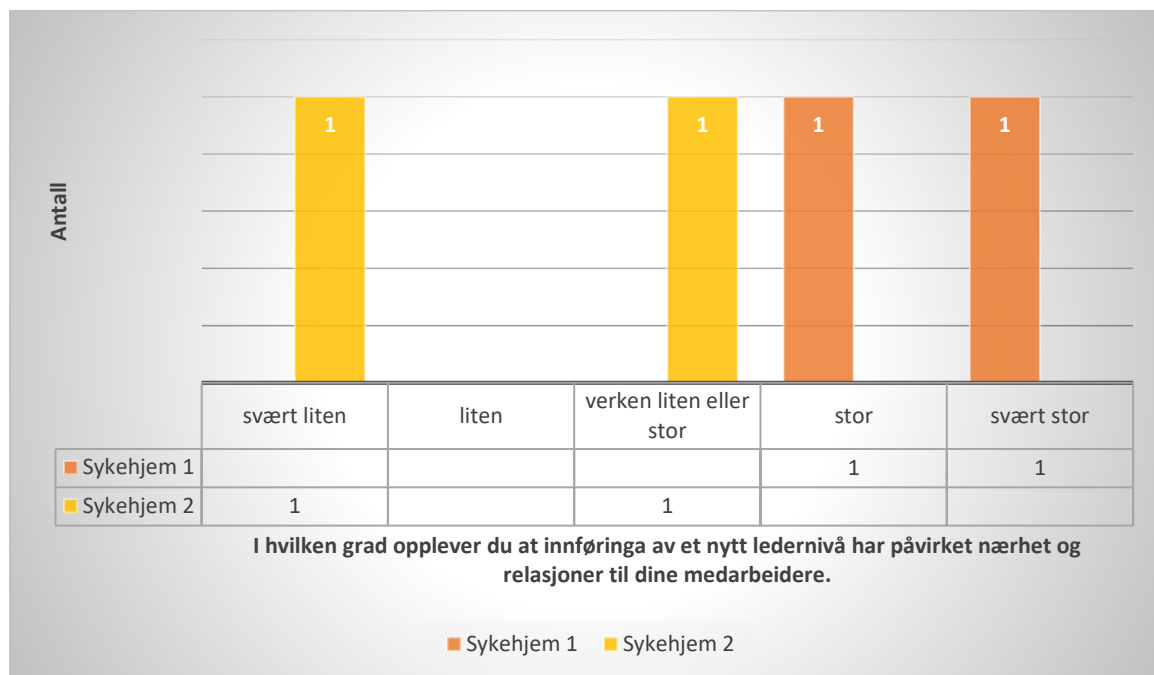
“Det jeg tror, er at et arbeidsmiljø som jobber mot et litt felles mål blir et sterkere arbeidsmiljø. Og for å sy sammen det må man ha lederne med på laget og lederne må vite hva som gjøres på hver enkelt avdeling. Da blir det at folk jobber sammen istedenfor å jobbe mot hverandre.”

Som innledning til intervjuene fikk intervjupersonene høre vår forståelse av fenomenet nærledelse som en bakgrunn for å kunne svare på spørsmål knyttet til dette temaet. Vi mener at funnene viser et samsvar mellom avdelingsledere og medarbeidere på hvordan nærledelse forstås og hvordan det kan utøves. Ingen av intervjupersonene uttrykte noe som kunne tyde på at de var uenige i vår forståelse. Begge gruppene oppgir “tilgjengelighet” som et viktig

moment i nærledelse. Dette forsterkes gjennom sitatet om arbeidsmiljøet, det sier noe om viktigheten av at leder er til stede og har kjennskap til og kunnskap om arbeidsinnholdet på avdelingen(e). Svarene viser også at det blir en usikkerhet om nærledelse kan bestå dersom avdelingene/leders ansvarsområde blir for stort. Vi kan derfor tenke oss at ordningen som inntil nylig ble endret ved sykehjem 2, har vært en godt fungerende ordning sett opp mot antall medarbeidere per leder og tilgjengelighet, kommunikasjon og lagspill mellom leder og medarbeider. Samtidig får vi også funn som viser en indikasjon på at nærledelse er personavhengig, og at det ikke er alle ledere som har vært like “nær” som andre.

5.1.2 Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?

Av de 4 avdelingslederne som ble intervjuet hadde 3 av de hatt lederroller før omorganiseringen, og det var derfor 3 avdelingsledere som kunne svare på spørsmål om det har vært noen endringer knyttet til omorganiseringen. Den fjerde besvarelsen har vi satt på “verken liten eller stor”:



Figur 9, egen grafisk modell

Her er det signifikant store variasjoner i hvordan de oppfattet endringer som følge av denne omorganiseringen. Svarene varierer fra at det ikke var noen endringer i det hele tatt, til svært stor endring. De som opplever en endring sier videre at dette består hovedsakelig av et større ansvar, en endret oppfølging av personal og økonomi enn tidligere og flere krav. Det kommer også fram at avdelingsleder har fått større selvstendighet i rollen og er delaktig på en annen måte enn tidligere. Ved sykehjem 2 har enhetsleder delegert arbeidsoppgavene annerledes før omorganiseringen, slik at faglederne har hatt mange av arbeidsoppgavene som nå ble tillagt avdelingsleder.

Medarbeiderne ble ikke forespurt om å gradere svaret på spørsmål om omorganiseringen har endret ledelsesfunksjonen på sin enhet. Men i svarene finner vi også forskjeller i oppfattelsen av denne omorganiseringen, om enn noe i noe mindre grad enn hos avdelingslederne. Vi velger derfor å kategorisere svarene i et diagram som ovenfor. Det er 2 medarbeidere som ikke var ansatt før omorganiseringen og dermed ikke har svart:



Figur 10, egen grafisk modell

Av de som syntes det var stor forskjell, gikk endringene på at lederne nå var mer tilgjengelige og at det er positivt med flere på ledernivå. I tillegg ble samarbeidet innad i lederteamet oppfattet som godt, og at det nå var samarbeid på tvers av avdelingene. Ingen av

medarbeiderne som opplevde store endringer hadde noen negative forskjeller å komme med. Av de som opplevde liten eller ingen endring, gjenspeiler svarene seg i hvilken rolle nærmeste leder hadde tidligere. Her hadde de som tidligere hadde stillingstittel fagledere så å si de samme oppgavene før omorganiseringen som etter. Oppfattelse av at det kun var stillingstittel som endret seg.

I tabellene har vi valgt å kun vise verdiene og antall svar. Da ordinalverdiene er såpass få, ser vi ikke hensikt i å skulle beregne gjennomsnitt, median eller utføre andre beregninger. Vi ønsker å framstille svarene så tydelige og enkle som mulig, og med et relativt beskjedent antall intervjupersoner mener vi at en “ren” framstilling vil vise materialet godt nok. I tabellene ovenfor vises det tydelig at svarkategoriene er delt mellom sykehjemmene på den måten at intervjustedene har svart entydig innenfor sine enheter. Både avdelingsledere og medarbeidere på sykehjem 1 opplever en endring i stor eller svært stor grad etter omorganiseringen, mens ved sykehjem 2 oppleves det ingen endringer. Vi får altså to ulike konklusjoner: for det ene sykehjemmet har det vært en endring i ledelsesfunksjon, for det andre sykehjemmet ikke. For videre å kunne svare på forskningsspørsmålet må vi se på hvordan ledelsesfunksjonen på sykehjem 1 har endret seg. Ut fra intervjupersonenes svar har avdelingslederrollen blitt tillagt større krav og ansvarsområder enn det faglederrollen hadde. Dette slår ut som større tilgjengelighet overfor medarbeiderne, som da svarer at de opplever positive endringer. Altså har lederrollen blitt endret “i tråd” med de sentrale føringene fra kommunen for sykehjem 1, mens for sykehjem 2 har de vært i “forkant” og hatt ganske så lik rolle for både fagleder og avdelingsleder. Hvorvidt modellen til sykehjem 2 har vært brukt i arbeidet knyttet til omorganiseringen er uvisst.

5.1.3 Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?

Med helhetlig ledelse mener vi kommunens vedtak på avdelingsleders ansvarsområder; fag-, personal-, og økonomiansvar (arkivsak 17/4693). Kommunen la videre vekt på tjenestekvaliteten, personalledelsen og omdømmet til kommunen. Vi har derfor spurt intervjupersonene om de kjenner til kommunen sine verdier, og hvordan intervjupersonen oppfatter at disse verdiene samsvarer med ledelsesfunksjonen.

Alle intervjupersonene, både ledere og medarbeidere svarte at de kjenner til kommunens verdier. Av medarbeiderne var det et stort spenn i formeningen om og oppfattelsen av bruken av disse verdiene. Det ene ytterpunktet gikk på at dette opplevdes unødvendig, meningsløst og ikke viktig i det hele tatt:

“En god leder kan fungere på mange forskjellige nivå med mange forskjellige egenskaper. De tre verdiene er definitivt ikke nødvendig for å være en god leder (...) Hvilken skala på modig er det dokker leter etter? Det spørsmålet gir ikke helt mening for meg.”

Det andre ytterpunktet var selvreflekterende og konkret, og to av intervjupersonene brukte ordet “vi”. Den ene sa følgende:

“Vi prøver å leve etter dem [verdiene], men føler at vi ikke alltid er åpen og modig. Vi er kompetent, men ikke like modig som man skulle vært i møte med pasienter med “sterke” pårørende.”

Vi tolker dette som to svært ulike implementeringer av verdiene. Fra å ikke gi noen mening, til å være en del i hverdagen som også medarbeiderne kjenner seg som aktive deltakere i. Den ene som bruker ordet “vi” nevner også leder som en sterk positiv pådriver i ulike saker.

Lederne svarte at verdiene samsvarte godt med slik de oppfatter lederfunksjonen og utøvelsen av denne. Den ene sier også at hun blir mer og mer modig etter hvert som hun blir kjent med avdeling og medarbeidere, og på den måten tolker vi det som at verdiene tas på alvor og brukes i hverdagen. Vi finner her at alle lederne vektlegger og bruker kommunens verdier i sitt daglige arbeid.

Gjennom intervjuene kommer avdelingsleders fagkompetanse opp som tema hos medarbeiderne i spørsmål om hvordan din nærmeste leder utøver ledelse med tanke på tilgjengelighet, kommunikasjon og samspill. Dette er et viktig moment for å få hverdagen til å gå rundt og sikre at komplekse saker blir løst på en tilfredsstillende måte. Medarbeiderne gir uttrykk for at det er viktig å ha en leder man kan få hjelp og støtte av i slike saker.

To medarbeidere formulerer det slik:

“Det er viktig å ha en du kan stille spørsmål og kan hjelpe deg når behov i hverdagen. At vi vet hvor vi skal gå og hvem vi skal spørre. Ikke alle oppgaver vi kan løse i avdelingen uten leder.”

“Ønsker at leder setter seg inn i den enkeltes kompetanse slik at man kan bruke ansatte og kompetansen mer riktig.”

Flere av medarbeiderne sier at avdelingsleder tilrettelegger i forhold til kompetanse, og at de er gode på å veilede i hverdagen. Det kommer også fram at avdelingslederne oppfordrer medarbeiderne til selv å være oppdaterte og sørge for faglig påfyll, i tillegg til det arbeidsgiver kan tilby av kurs og internopplæring. Som én av medarbeiderne sier det, “kunnskap er ferskvare”. I tillegg viser funnene at en slik fagkompetanse kan gi springbrett til refleksjonsarbeid og interesse for det som skjer på avdelingen hos medarbeiderne:

“Hun er kjempeflink på veiledning i krevende oppgaver. Vi har refleksjoner ikke bare med leder. Vi har egne refleksjoner hver fredag, vi.”

For å knytte helhetlig ledelse sammen med nærledelse, spurte vi avdelingslederne hvordan de bygger relasjoner og skaper trygghet i arbeidsmiljøet. Her blir ord som “åpenhet”, “tilstedeværelse”, “nærhet”, “kommunikasjon” og “interesse” brukt. Dette er ord som samsvarer med vår forståelse av nærledelse. I tillegg ønsker avdelingslederne å være uredde ved å vise trygghet i krevende situasjoner og være til hjelp i form av “å ta tak” og “hjelp til”. Oversatt viser dette et ønske om å være en medspiller, jobbe på lag med sine medarbeidere.

5.1.4 Sammendrag av funnene innen temaet «ledelse»

I vår forståelse av nærledelse, trekker vi fram tilstedeværelse som et sentralt moment. I vårt datamateriale finner vi funn som forsterker og støtter dette. Vi ser at relasjonen og samspillet mellom leder og medarbeider, samt leders tilstedeværelse oppleves som positivt og viktig for begge intervjugruppene og på begge intervjusteder. Vi ser også at dersom ledelsesfunksjonen endres slik at avdelingsleder får tydelige ansvarsområder og disse ikke blir for store med for mange medarbeidere, er det enklere å utøve helhetlig ledelse med fokus på nærledelse.

Motsatt har vi funn som viser økt bekymring for utfordring knyttet til å skulle opprettholde faktorer som nettopp tilgjengelighet, kommunikasjon og samspill når avdelingsleder får for store personalgrupper å forholde seg til. Hvor grensen går i forhold til antall ansatte per leder kan nok sikkert variere, men funnene tyder på at kommunen sine opprinnelige føringer for enhetene med én leder per 25 medarbeidere pluss vikarer og timelønnede (arkivsak 17/4693) kan være en god “tommelfingerregel” for de sykehjemmene vi har forsket på.

Funnene viser en stor forskjell i før- /etterperspektivet ved det enkelte sykehjem. Sykehjem 1 opplever en tydelig forskjell, mens sykehjem 2 ikke opplever endring. Dette gjenspeiles både hos avdelingsledere og medarbeidere.

Videre viser funnene at fagkompetanse hos avdelingsleder bidrar til god tjenestekvalitet og personalledelsen styrkes gjennom kommunikasjon, samspill og relasjoner. Altså gir fagkompetanse et større mulighetsrom for å utøve nærledelse.

Vi ser også en rød tråd gjennom kommunens verdier, intervjupersonens egne verdier og intervjupersonens utøvelse av ledelsesfunksjon. Vi tolker derfor funnene dit at hos de fleste, både ledere og medarbeidere, utøves det en lederfunksjon med fokus på både helhetlig ledelse og nærledelse. Allikevel kan funnene tyde på at implementering av slike verdier er et kontinuerlig arbeid hvor fokuset må være å få alle ansatte til å forstå verdien av å ha en slik felles verdiplattform.

5.2 Kommunikasjon

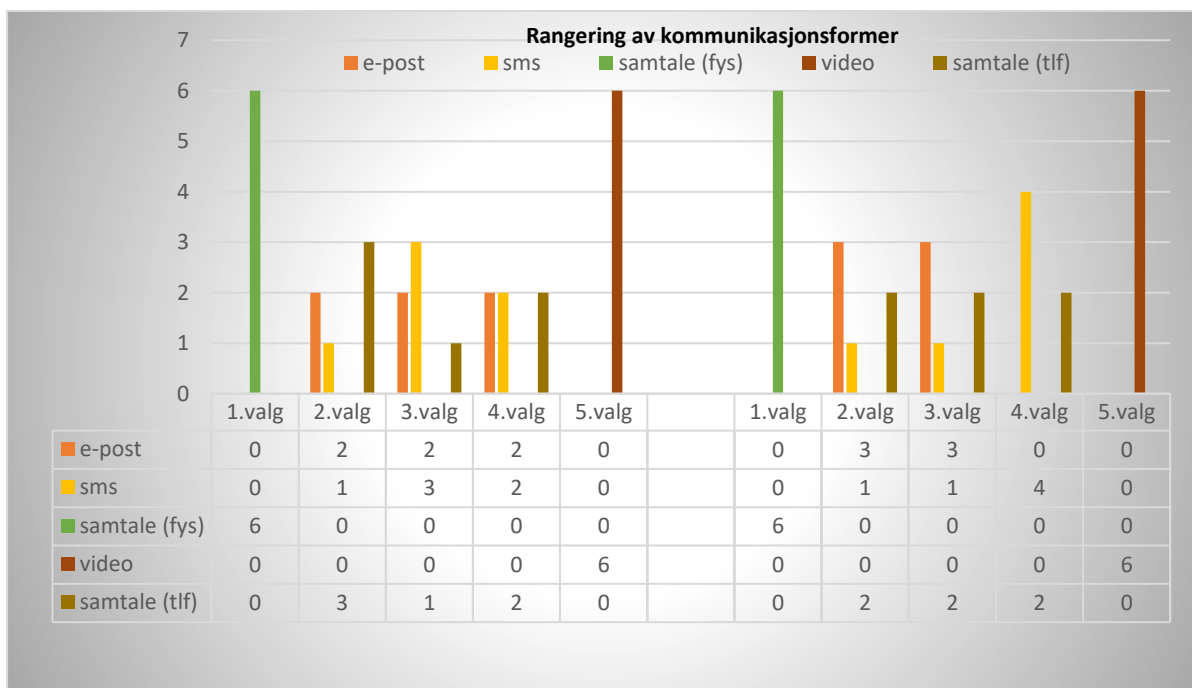
Den andre kategorien vår går direkte inn på temaet kommunikasjon. Dette er en viktig bestanddel i vår forståelse av nærledelse, og vi ønsket derfor å ha dette som egen kategori i intervjuguiden.

5.2.1 Hvordan kan vi forstå nærledelse?

Intervjupersonene fikk i oppgave å rangere ulike former for kommunikasjon i forhold til hvordan de opplever kommunikasjonsformene som viktige i hverdagen. Alle intervjupersonene, både medarbeidere og ledere, svarte at fysisk samtale var det viktigste. Her omfatter det både samtaler én-til-én og med flere samtidig. Alle intervjupersonene er også enige i at video er den minst viktige og dermed den desidert minst brukte kommunikasjonsformen. Rangeringen av de øvrige kommunikasjonsformene varierte noe, men ytterpunktene hadde tydelig samsvar hos alle intervjupersonene, og dette samsvarte også mellom begge sykehjemmene. Dette med fysiske samtaler som den mest foretrukne kommunikasjonsformen finner vi igjen hos Hislop (2009), hvor dette rangeres som den

kommunikasjonsformen med høyest media richness. Deretter, etter fysiske samtaler, kommer videosamtaler, så telefonsamtaler. Nest nederst finner vi sms, og e-post kommer nederst i skalaen med lavest form for media richness. Vi gjør oppmerksom på at rekkefølgen som Hislop (2009) angir, ikke blir helt korrekt framstilt i figur 11.

Rangeringen er gjort ut fra en skala fra 1 til 5, hvor 1 rangeres som den viktigste kommunikasjonsformen og 5 er den minst viktige kommunikasjonsformen. Her ses sykehjem 1 til venstre i bildet, og sykehjem 2 til høyre:



Figur 11, egen grafisk modell

5.2.2 Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?

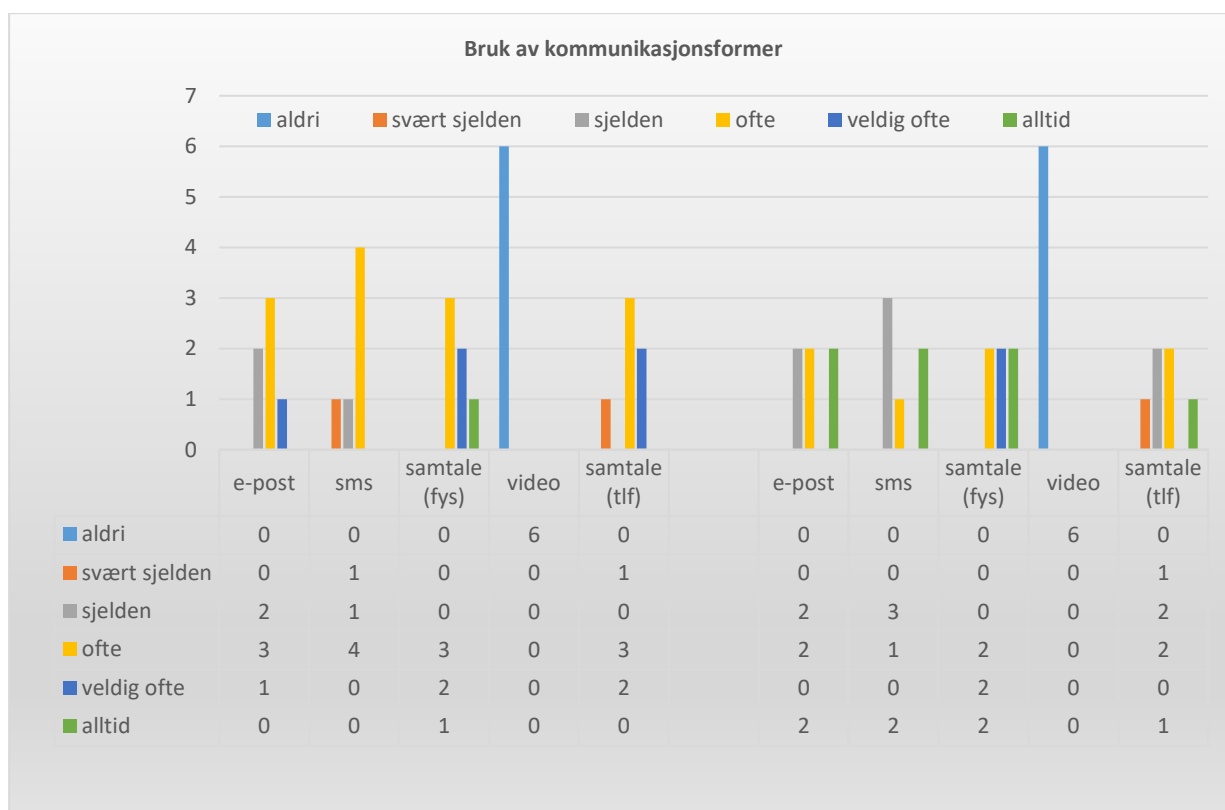
Ingen av avdelingslederne opplever å ha noen større endringer i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider etter omorganiseringa. For et par stykker oppleves det som en mindre endring i positiv retning, hvor særlig leder er mer “på” etter tydeligere og mer nedfelte krav og arbeidsområder. Alle lederne har sørget for å holde en relativt tett kommunikasjon med medarbeiderne før omorganiseringa også, og det er tydelig at dette er viktig for dem som utøvelse av lederfunksjonen.

Tilgjengelighetsbiten oppleves noe ulikt hos avdelingslederne. Hos én er det ingen endring, hos leder nummer 2 er det en negativ endring hvor tida spises opp av møter og flere krav. Altså opplever leder å være mindre tilgjengelig enn tidligere. Leder nummer 3 har etter omorganiseringa også tatt vakter på kveld og i helg, og opplever dermed en større tilgjengelighet i form av å treffe medarbeidere som også (ofte kun) går disse vaktene. Samtidig sier leder nummer 3 at på dagtid forsvinner mye av tida til møter og lignende, og at tilgjengeligheten da ikke er like stor som tidligere.

Hos medarbeiderne var det imidlertid en overvekt av de som mente at tilgjengeligheten hadde endret seg i positiv retning etter omorganiseringa, med større tilgjengelighet og tilstedeværelse hos leder. Én medarbeider uttrykker også tydelig at avdelingsleder har større kjennskap til arbeidshverdagen enn enhetsleder hadde. Det uttrykkes også at terskelen for å ta kontakt har blitt senket etter innføring av avdelingsledernivå. Daglig kontakt med leder før omorganiseringa går fra ingen kontakt til 4-5 ganger. Etter omorganiseringen svarer alle at de har daglig kontakt med leder.

5.2.3 Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?

Vi ba også intervjupersonene om å rangere i hvilken grad de ulike kommunikasjonsformene faktisk ble brukt. Alle medarbeiderne oppgir fysiske samtaler som det viktigste og at dette brukes ofte/daglig. En stor andel svarer også at telefonsamtaler benyttes ofte. Størst variasjon finner vi på sms og e-post. Noen bruker dette ofte, mens andre bruker dette sjelden. Hos avdelingslederne svarer 3 av 4 at de oftest benytter fysiske samtaler. 1 svarer telefonsamtaler som den hyppigste kommunikasjonsformen, men at også fysiske samtaler forekommer ofte. Sykehjem 1 svarer mer variert over skalaen, mens sykehjem 2 er mer kategorisert. Avdelingslederne der svarer i ytterpunktene og er svært tydelige i hvilke kommunikasjonsformer som benyttes, mens medarbeiderne svarer mer innenfor “midten” enn lederne. Telefonen, både samtaler og meldinger, brukes i noe større grad ved sykehjem 1 enn sykehjem 2. Som i figur 11 viser heller ikke figur 12 helt korrekt rekkefølge sett opp mot Hislop (2009) sin media richness-skala. I figur 12 vises også sykehjem 1 til venstre, og sykehjem 2 til høyre i bildet:



Figur 12, egen grafisk modell

En av medarbeiderne sier dette om de fysiske samtalenes:

“Viktig å bli sett i arbeidshverdagen, har behov for å fortelle hva som rører seg i avdelingen. Om hun kommer i avdelingen, men jeg ikke har noe spesielt å snakke med henne om, vil jeg likevel snakke med henne. Bare det å slå av en prat.”

Hvor ofte avdelingsleder kontakter medarbeider i løpet av en arbeidsdag varierer veldig, her ble det svart fra 20 ganger per dag til 1 gang per dag. Medarbeiderne svarer her fra 1 gang til 4-5 ganger per dag. Lederne svarte at medarbeiderne tok kontakt mellom 5 og 20 ganger per dag. Vi har videre ikke tillagt hyppigheten stor vekt da vi tror disse spørsmålene ble vanskelige å svare på, og at intervjupersonene måtte “gjette” en del. Men alle har svart at de har kontakt med hverandre minst 1 gang i løpet av arbeidsdagen. Vi spurte også avdelingslederne om hvilke temaer som ble tatt opp flest ganger. Her svarer nesten alle ulike problemstillinger rundt arbeidsutførelsen av brukere og pårørende. Leder får en veilederrolle i dette. Vakter og turnuser var også noe som ble tatt opp. En av avdelingslederne sa også at frustrasjon over kollegaer var et tema som ofte kom opp.

5.2.4 Sammendrag av funnene innen temaet «kommunikasjon»

Funn viser at de fysiske samtalerne trer klart fram som den viktigste og oftest benyttede kommunikasjonsformen mellom avdelingslederen og medarbeideren. Det er her en klar sammenheng mellom dette som en ønskelig kommunikasjonsform og som en faktisk brukt kommunikasjonsform, og vi ser sammenheng mellom Hislop (2009) sin media richness-skala i figur 6 og empiri i figurene 11 og 12. I andre enden finner vi videosamtaler, men dette kan bero på at kommunikasjonsformen ikke har vært godt nok kjent som et verktøy, for eksempel på grunn av at leder og medarbeider befinner seg på samme sted fysisk. Datamaterialet ble innhentet før koronaen kom, og vi antar at svarene ville ha sett annerledes ut i lys av pandemien uten at vi går nærmere inn på dette. Rangeringen av de øvrige kommunikasjonsmidlene ser ut til å spille en mindre rolle, og at det er mer avhengig av hva som har blitt etablert praksis innenfor den enkelte arbeidsplass.

Vi fant at avdelingsleders fagkunnskap kommer fram som et essensielt element i kommunikasjonen og samspillet mellom leder og medarbeider. Det uttrykkes at leders kjennskap til avdelingen bidrar til bedre arbeidsmiljø og samarbeid.

Funnene som sier noe om tilgjengelighet varierte hos avdelingsledergruppa og medarbeidergruppa. Avdelingslederne opplevde at de var like mye eller mindre tilgjengelige enn tidligere, mens medarbeiderne opplevde en større tilgjengelighet hos leder. Nøyaktig hva som ligger bak disse to ulike oppfattelsene sier funnene lite om. Vi kan anta at en allerede eksisterende kommunikasjonsflyt mellom medarbeider og avdelingsleder gir en oppfatning av tilgjengelighet. Samtidig antar vi at avdelingsleder selv kjenner på en hektisk hverdag fylt opp med møter og andre oppgaver enn å kunne være rundt på avdelingen hos medarbeiderne, og at dette oppleves som “ikke-tilgjengelig” tilstand for avdelingsleder. Vi fant ut at avdelingsleder må være tilgjengelig for sine medarbeidere for at arbeidshverdagen skal fungere smidig.

5.3 Arbeidsmiljø

Den tredje kategorien vår sier noe om arbeidsmiljøet, om hvordan den enkelte, både ansatte og ledere bidrar til arbeidsmiljøet på egen enhet. Å ha et godt arbeidsmiljø vet vi er veldig

viktig og mye litteratur støtter opp under det, og er en faktor for nærhet til jobb. I tillegg har ledelsen et særlig ansvar for dette og derfor har vi valgt å ta med det i vår intervjuguide.

5.3.1 Hvordan kan vi forstå nærledelse?

Ett av de fire av spørsmålene i intervjuguiden for avdelingsledere knyttes til spørsmålet hvordan kan vi forstå nærledelse.

Det er et veldig åpent spørsmål og det bærer svarene preg av. Det kan virke som det er noe utfordrende å gi et konkret svar med to streker under, da det kan være mange faktorer som virker inn på et arbeidsmiljø på en enhet.

Én av avdelingslederne bruker ordene “at den nærledelsesbiten er med på å bidra til et godt arbeidsmiljø”. Andre svar har ikke “nærhet i ledelse” eller “nærledelse” som direkte ordlyd, men uttrykk som “føle de [medarbeiderne] blir tatt på alvor”, “gi de [medarbeiderne] oppgaver som de synes er viktig”.

Fellesnevnerne vi fant hos intervjupersonene er begrep som tydelig ledelse, tilgjengelighet, legge til rette, trygghet, respekt, kjenne til arbeidsoppgavene sine og det å se den enkelte. Dette er begrep vi kan plassere inn i vår forståelse av nærledelse.

Alle er enig i at et ansvar for arbeidsmiljøet er en viktig del av ledelsesfunksjonen, men et par av avdelingslederne er også tydelig på at det er et felles ansvar.

En av avdelingslederne sier dette:

“Men som jeg sier, det er selvfølgelig – og det gjelder for meg og det gjelder for mine medkollegaer – og det er det at du får det arbeidsmiljøet du selv er med på å bidra til. Så det har jeg vært tydelig på. Sånn at jeg som leder har en funksjon i forhold til det – ja så absolutt”

Mens en annen avdelingsleder sier dette om å bidra til arbeidsmiljø på enhet:

“Vi har hatt mye fokus på medarbeiderskap og at folk har lyst til å komme på jobb. Har dem lyst til å komme på jobb kommer de også den dagen de er i litt dårlig form også.”

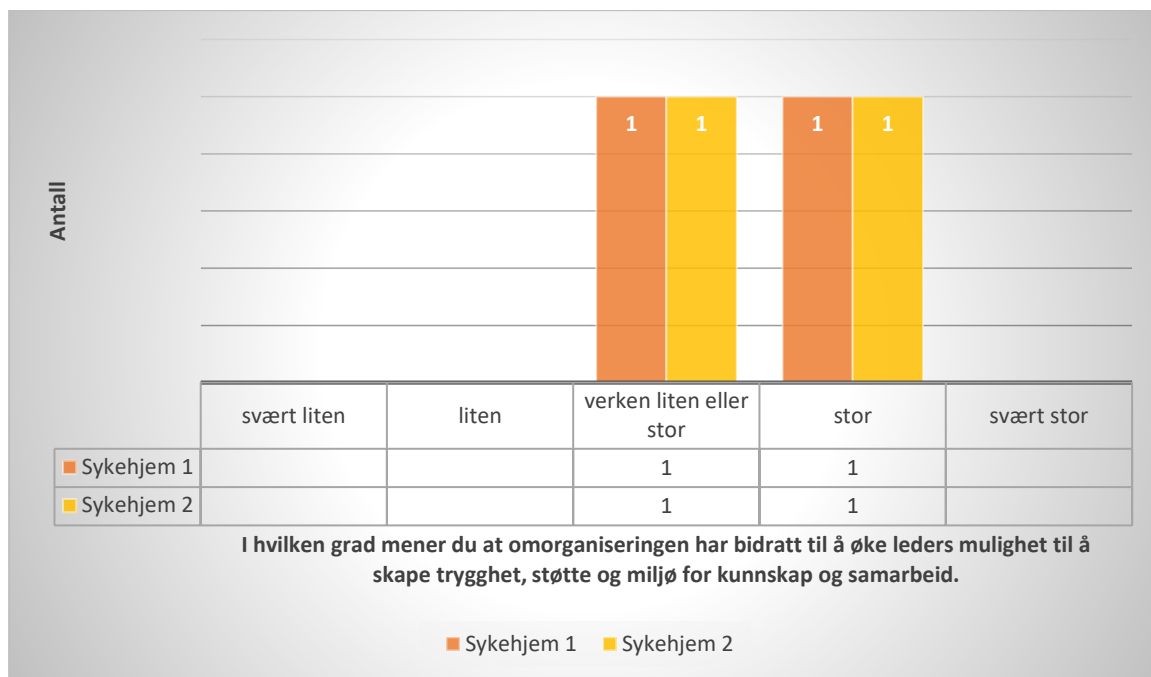
For å synliggjøre hvor forskjellig svarene er så får vi også dette svaret på spørsmål om arbeidsmiljø:

“Trygghet står høyt, ikke redd for å spørre om noe, gjort noe ikke redd for å spørre om hjelp. Tydelig på at de skal komme om de har innspill, føler at de blir tatt på alvor, hører på hva de sier, gi anerkjennelse.”

Når det kommer til medarbeiderne sier alle at de bidrar til et godt arbeidsmiljø på forskjellig vis. Fellesnevner her er det å komme på jobb med godt humør, det er hele 6 stykker som sier noe om at de synes det er viktig. Ord som inkluderende og hjelpe til går igjen. Én sier noe om at arbeidsmiljøet er godt når de har det bra, men at når de har perioder hvor det er travelt, blir arbeidsmiljøet utfordret. Ett av svarene gir oss også en oppfattelse av at intervjupersonen mener det mest er “de på avdelingen”, altså medarbeiderne, som skaper arbeidsmiljøet. Ingen av avdelingslederne sier noe om å komme på jobb med et godt humør, noe som oppfattes som veldig viktig for medarbeiderne. At det er noe medarbeiderne vektlegger som en god egenskap som bidrar til gode dager på jobb.

5.3.2 Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?

3 av 4 avdelingsledere hadde en lederrolle før denne omorganiseringen. Den fjerde besvarelsen har vi valgt å tolke til “stor”, selv om vedkommende ikke besvarte spørsmålet direkte.



Figur 13, egen grafisk modell

Ved sykehjem 2 har vi beskrevet funn i kapittel 5.1.2 ved figur 9 som viser at leders rolle har endret seg svært lite, om enn i det hele tatt etter omorganiseringen. Ved det andre sykehjemmet har endringen vært større rundt omorganiseringen. Allikevel får vi hos begge sykehjem et “verken liten eller stor endring” og “stor endring”. Dette spørsmålet opplevde vi at intervjupersonene fant det vanskelig å svare helt konkret på, men funnene kan tyde på at dette er elementer som er en del av den generelle lederrollen og som man derfor har fokus på uansett. Vi vet også at enhetsleder har delegert arbeidsoppgaver og ansvar, i kanskje mye større grad enn hva man forventet av en fagleder tilbake i tid, særlig ved sykehjem 2. At det da var opp til den enkelte enhetsleder hva som ble overført av oppgaver, men nå når det er blitt avdelingsledere ligger disse arbeidsoppgavene og ansvaret i selve stillingsinstruksen.

Den ene avdelingslederen sier dette om endringer:

“Totalt sett får vi mer ansvar alle sammen. Vi er jo færre folk på jobb! Fokus på enheten og handlingskompetanse. Så vi har laget oss en strategiplan på det da. Plukket tre av Trondheim kommune sine seks punkter. Verken liten eller stor – ja, nei. Vet ikke hva som kom først og sist”.

Mens en annen svarer dette:

“Jeg vet ikke om det er omorganiseringa eller kravene vi blir stilt ovenfor, men det er jo kanskje at det er vi som avdelingsledere er mye tydeligere på hvilke krav som stilles til oss (...). Så kanskje i stor grad, da.”

Medarbeiderne sier at endringer i arbeidsmiljøet er basert på både avdelingsleders personlige egenskaper og omorganiseringen. Å ha en leder som setter “ting i system”, har fokus på nettopp arbeidsmiljø og bidrar til trygghet ved å lytte til medarbeiderne, gir et godt miljø.

En av medarbeiderne sier følgende:

“Så er vi jo igjen tilbake til den personlige egnetheten egentlig. Ja, det er fryktelig viktig å ha en avdelingsleder som er tydelig og som er villig til å se hva arbeidsoppgavene er i en avdeling. Og hvordan vi kan gjøre de på en best mulig måte og hvem er best til å utføre disse oppgavene.”

Denne medarbeideren kjente mer på skiftet av nærmeste leder snarere enn selve omorganiseringsskiftet. Men med dette sitatet får vi inn et nytt aspekt knyttet til nærledelse, nemlig personlig egnethet.

Vi finner som følge av omorganiseringen at medarbeiderne opplever at avdelingene har blitt “tettere” i den forstand at leder har færre medarbeidere å forholde seg til. Dette gjør at hver enkelt blir mer synlig og dermed mer ansvarliggjort. Vanskeligere å forsvinne i mengden. Det har blitt bedre kommunikasjon og medarbeiderne opplever at de følges opp tettere enn før. Lettere å samarbeide ved avdelingen enn tidligere. Organisatoriske endringer som større stillinger påvirker også miljøet ved at den enkelte får bedre oversikt og at de opplever å få “gjort mer”, også i forhold til arbeidsmiljøet.

5.3.3 Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?

Et av våre spørsmål i intervjuguiden var følgende:

Hva gjør du for å skape og opprettholde:

a) trygghet

b) god kommunikasjon

- c) støtte overfor dine medarbeidere
- d) relasjoner leder/medarbeidere og medarbeidere/medarbeidere
- e) samarbeid og kunnskaping (-deling, -ervervelse, -utvikling)

Både avdelingsledere og medarbeidere fikk dette spørsmålet. Besvarelsene viser at det var vanskelig å gi konkrete svar på alle delspørsmålene, og flere har dermed gitt et mer “generelt” svar. Det var også en del som opplevde de allerede hadde sagt en del om dette tidligere i intervjuet og dermed ikke gikk nærmere inn på dette under dette spørsmålet. Selv om vi ikke fikk de gode, konkrete besvarelsene vi ønsket med dette spørsmålet, har vi allikevel valgt å si noe om de funnene vi gjorde. Dette fordi vi mener disse punktene er viktige bestanddeler i et arbeidsmiljø og for utførelse av ledelsesfunksjonen, både i forhold til nærledelse og for helhetlig ledelse.

Avdelingslederne svarer veldig vidt, men de har felles stikkord som omhandler nærledelse.

For å skape trygghet bruker to av avdelingslederne ordene “være interessert, til stede, involvert/engasjert”. Videre svarer intervjupersonene at for å ha en god kommunikasjon og gi støtte, må en kunne lytte/være lydhør, være oppriktig interessert og legge til rette for medarbeiderskap. Én vektlegger dette med kommunikasjon, at det er viktig å være interessert i hva medarbeiderne sine gjør, og sier dette om det:

“Nei jeg prøver absolutt å støtte, det er kjempeviktig å støtte folkene sine. Men jeg tror det koker ned til det å være oppriktig interessert i det de holder på med.”

For å skape og opprettholde gode relasjoner, får vi svar som har ordene å være engasjert, nysgjerrig, delta i pauser og avholde medarbeidersamtaler. For å kunne støtte oppunder samarbeid og kunnskaping, forteller lederne om kurs, internopplæring og oppnevning og bruk av ressurspersoner. Avdelingslederne er også opptatt av å sikre en god kombinasjon av tverrfaglighet, ved å koble ulike yrkesgrupper inn i saker. En tredje avdelingsleder nevner også felles refleksjon og samsnakk som element her. Vi får også funn som viser viktigheten av å planlegge, da dette skaper tid og rom for å skape en god arbeidshverdag.

Avdelingslederne opplever at medarbeiderne bidrar godt her. Det å være til stede og skape trygghet er noe alle fire er inne på at er veldig viktig overfor egne medarbeidere.

En medarbeider sier noe vi kan sette i sammenheng med det å være til stede:

“Jeg tror dem [avdelingslederne] bidrar på en måte at altså, jeg tror det at dem er flink til å gi hver enkelt arbeidstaker følelsen av å bli sett, når du føler at du blir sett så føler du at du betyr noen ting når du føler at du betyr noen ting, så blir dine meninger hørt mer.”

Om trygghet får vi ord som å ta vare på kollegaer, ta godt imot nytilsatte, både tørre å spørre når man lurere på noe, men også tørre å si at man ikke alltid vet svaret. Forsøke å finne ut av det sammen. Om kommunikasjon får vi svar som at det er viktig å oppdatere hverandre og ha en god tone. Kunne diskutere saker, også mellom medarbeidere og leder. For å kunne samarbeide og ha en kunnskapsdeling får vi funn som sier at den enkelte har et ansvar for å dele av egne erfaringer, lytte og lære av hverandre. Av andre forhold som kommer fram, er tilstrekkelig tid og ressurser viktig for medarbeiderne. Å oppleve at avdelingen får albuerom nok til å utføre arbeidsoppgavene som er påkrevd. Funnene viser at dette kan være et gnissningspunkt, fordeling av ressurser kan oppleves som uforståelig og skjevfordelt ut fra synspunktet på hvor det er størst behov.

Som direkte svar på kursing, svarer 3 av 4 avdelingsledere at de sender sine medarbeidere på kurs og fremhever det som noe som gjøres. Men her svarer flere av medarbeiderne at det er dårlig med kurs og en beskriver at det er på grunn av økonomiske hensyn, får de ikke dra kurs.

“Vi er litt på sparekniven, så det er ikke så mye kursing som det var før, da.”

Her kan funnene tyde på at det er ulikheter mellom sykehjemmene, da det er en overvekt av medarbeidere som svarer at de får delta på kurs på sykehjem 2 kontra sykehjem 1. Én medarbeider beskriver en tidligere avdelingsleder som ville mer enn de klarte, da de holdt på med flere prosjekt på avdelingen samtidig. Alt ble til slutt veldig halvhjertet og rant bort i sanden. Intervjupersonen beskriver avdelingslederen de har i dag som en som gjennomfører det hun starter på. Sier at kunnskap er viktig, men også viktig at det settes i system.

To medarbeidere sier at avdelingsleder stiller opp og veileder når det er behov for det. Funn viser også at medarbeiderne setter pris på at avdelingsleder er til stede på for eksempel morgenmøter og avdelingsmøter. Da ansvarliggjøres alle, saker følges opp og den enkelte blir hørt. Det skapes rom for å delta i diskusjoner. Videre viser funnene at det er essensielt å kunne stole på sin nærmeste leder, i form av at fortrolig informasjon ikke spres videre, kunne skille tydelig på sak og person, og ha tilstedeværelse når det er behov for det.

5.3.4 Sammendrag av funnene innen temaet «arbeidsmiljø»

Vi finner at avdelingslederne uttrykker tydelige ønsker om å utøve nærledelse ved å være tilgjengelige, gi medarbeiderne støtte og trygghet og kunne se den enkelte. Vi fant ut også at de er bevisste på at de selv er en del av arbeidsmiljøet og dermed har påvirkningsmulighet. Medarbeiderne svarer også at de ser seg selv her, og mange framhever særlig det å ha godt humør og være inkluderende som viktige faktorer. Medarbeiderne bringer også leders personlige egenskaper inn som et aspekt, at dette er med på å forme arbeidsmiljøet både positivt og negativt, og at dette er et viktig moment i utførelsen av nærledelse.

Funnene gir oss en pekepinn på at oppgavene og kravene til avdelingslederne har blitt mer tydeliggjort, men at lederne allikevel ikke opplever en veldig stor endring i handlingsrommet i forhold til å kunne bidra til godt arbeidsmiljø, jamfør figur 13. Funnene sier også at arbeidsmiljø kan være utfordrende, særlig i travle/hektiske tider. Vi har ikke funn som går dypere inn på dette, men vi kan anta at leders (fravær av) tilstedeværelse og tydelighet kan være faktorer som påvirker i slike situasjoner.

Funnene viser også en oppfattelse av et bedre arbeidsmiljø for medarbeiderne etter omorganiseringen, med tettere oppfølging fra leder og kjennskap til hverandre.

Å være involvert og engasjert er nøkkelord hos både avdelingsledere og medarbeidere. Funnene viser at dette er grunnlaget for å skape trygghet og et godt arbeidsmiljø. Hver enkelt har et ansvar for å bidra, og det er spesielt viktig at leder klarer å se den enkelte og på den måten skape et medarbeiderskap og en positiv forpliktelse overfor arbeidsplassen.

5.4 Arbeidsoppgaver

Den fjerde kategorien er arbeidsoppgaver. Med denne kategorien vil vi finne ut om det er forskjeller mellom sykehjemmene med tanke på motivasjon og arbeidsoppgaver, prioritering av tid, eventuelle kunnskapshemninger og hvordan avdelingslederne støtter sine ansatte i arbeidshverdagen. Vi har tatt dette med i intervjuguiden for å finne ut om det har skjedd en endring etter innføring av avdelingsledelse i et før- og etter perspektiv.

5.4.1 Hvordan kan vi forstå nærledelse?

På spørsmål til avdelingslederne om hva som motiverer i lederrollen svarer den ene avdelingslederen ved sykehjem 1 at mange utfordringer og varierte arbeidsoppgaver motiverer, mens den andre svarer det å lykkes i arbeidet som en motivasjonsfaktor. Ved sykehjem 2 nevner begge avdelingslederne det å lykkes i arbeidet og gode resultater som en motivasjonsfaktor. Alle fire avdelingslederne nevner personalansvar og det å jobbe med ansatte som en motivasjonsfaktor.

Én avdelingsleder sier:

“(...) gode samtaler med ansatte hvor jeg føler at jeg lykkes motiverer.”

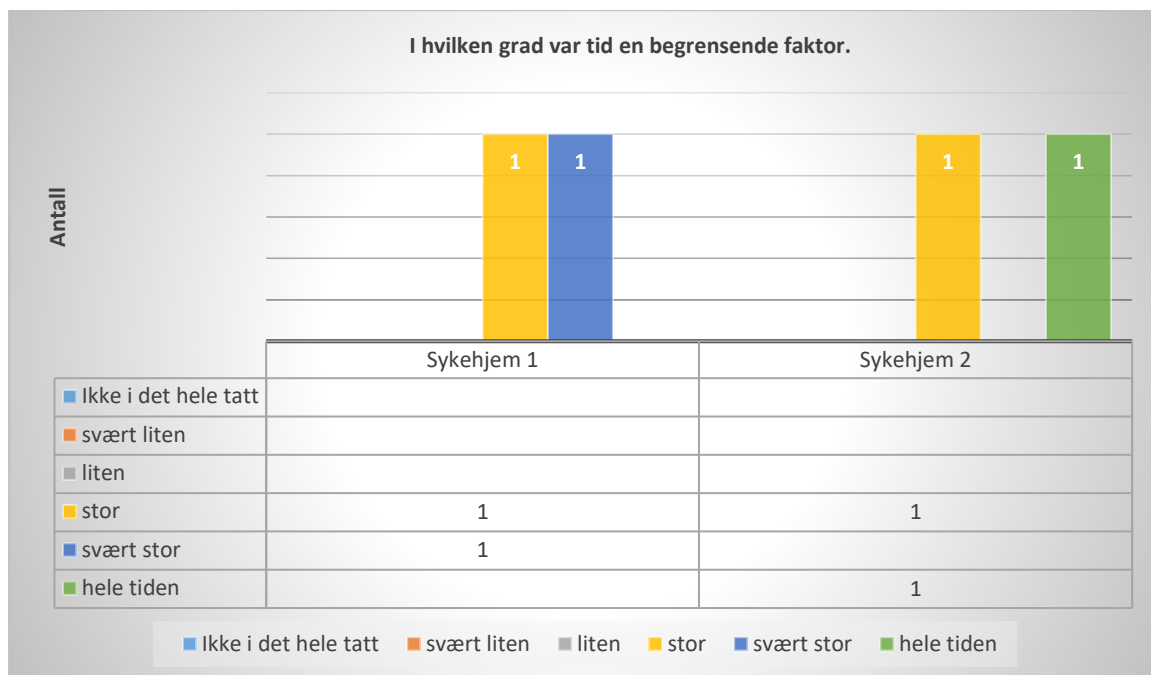
En annen sier:

“Jeg er jo veldig glad i personalansvaret. Det motiverer meg veldig.”

Gode resultater, det å lykkes og personalansvar er funn som bidrar til en sterk motivasjon til lederrollen. Ved begge sykehjemmene er resultatet for hva som motiverer i lederrollen sammenfallende mellom avdelingslederne. De er opptatt av de samme faktorene.

På spørsmål om hva avdelingsleder gjør for å påvirke ansattes arbeidsinnsats svarer avdelingslederne fra sykehjem 1 at det å gi ansatte ansvarsområder er med på å øke arbeidsinnsatsen. De får et eierforhold til det området de har ansvaret for. Det gir også en økt kompetanse i personalgruppen, som kan nyttiggjøres på tvers av avdelinger. Ved sykehjem 2 nevner den ene avdelingslederen samtaler og kurs som en faktor for økt arbeidsinnsats. Hun bemerker videre at de fleste er motivert for arbeidsoppgavene sine. Den andre avdelingslederen påpeker at noen ansatte er mer framoverlent enn andre, men synes generelt at de er flinke til å utføre jobben sin og at de står på. Funn her viser at det er forskjell på sykehjem 1 og 2. Sykehjem 1 gir ansvarsoppgaver som påvirker arbeidsinnsatsen, mens sykehjem 2 ikke gir ansatte noen konkrete utfordringer. Spørsmålet er hva som skal til for å øke ansattes arbeidsinnsats? Ansvarsoppgaver, kurs eller samtaler?

Vi spurte også avdelingslederne om hvorvidt tid er en begrensende faktor som figur 14 viser oss:



Figur 14, egen grafisk modell

Ved sykehjem 1 sier den ene avdelingslederen at tid er en ganske stor begrensning. Det handler om å prioritere hele tiden. Den andre avdelingslederen sier at tid er en begrensning i perioder. Ved sykehjem 2 sier den ene avdelingslederen at tid er en begrensning hele tiden, mens den andre avdelingslederen sier at det handler om å prioritere.

Den ene avdelingslederen sier at

“du kan sette opp i kalenderen din for en uke, men halvparten av det blir kanskje gjort, så må du sette over til uka etterpå”.

Her ser det ut til at det er delt oppfatning mellom avdelingslederne på begge sykehjemmene. Alle fire nevner at tid er en begrensende faktor, men to av avdelingslederne påpeker at det handler om å prioritere. Hvordan kan det være en så delt oppfatning mellom begge avdelingslederne på samme sykehjem?

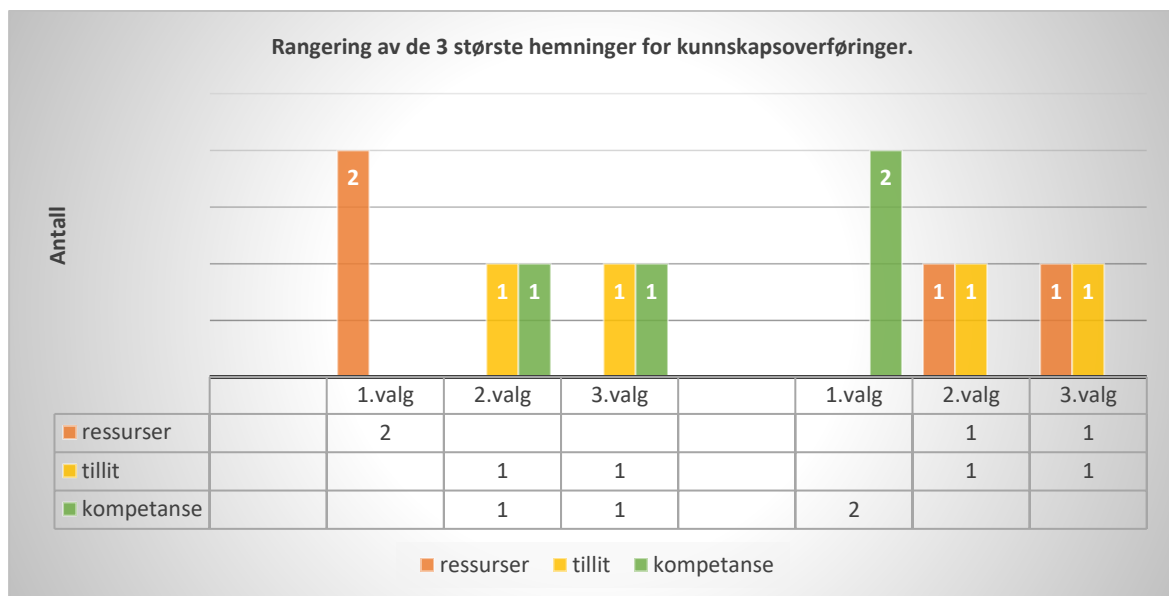
Også medarbeiderne ble intervjuet med spørsmål om hva som motiverer i jobben. Det ble åtte ulike svar. Ved sykehjem 1 svarte medarbeiderne gjennomgående økt kompetanse, få brukt ressursene man har, ansvar, utfordringer, lykkes med ting og det å hjelpe mennesker. Ved sykehjem 2 svarte medarbeiderne veldig forskjellig på spørsmålet om hva som motiverer i jobben. Én svarte å få gjøre andre ting enn stell, som for eksempel dokumentasjon. Videre sier

den samme intervjupersonen at etter at ny avdelingsleder kom på plass og satt inn nye tiltak, ga det motivasjon til å bli i jobben enda en stund til. En annen oppgir det at de er flere og kan stole på hverandre, jobbe i team og ha et godt samarbeid som motivasjonsfaktorer. Den tredje medarbeideren svarte pasientene, det å kunne gjøre en forskjell, samt kollegaene som motivasjonsfaktor. Den siste nevner trivsel og meningsfull jobb, samt at man lærer noe hele tiden. Trivsel, ansvar og det å lære noe, samt å få økt kompetansen sin er de mest fremtredende momentene som gir motivasjon hos medarbeiderne. En gjennomgående faktor er også at brukergruppen en jobber med er en motivasjonsfaktor.

En medarbeider nevner det å få brukt egne erfaringer og kompetanse i utprøving av egne idéer som en motivasjonsfaktor:

“Det motiverer meg med å ha arenaer for å prøve ut det jeg har lyst til å gjøre. Idéer jeg har med hva som kan fungere og hva som kan være bra.”

Til slutt ba vi avdelingslederne rangere de tre største hemningene for kunnskapsoverføring, hvor 1 angir den største hemningen og 3 den minste. Grafen viser sykehjem 1 til venstre og sykehjem 2 til høyre i bildet:



Figur 15, egen grafisk modell

Begge avdelingslederne fra sykehjem 1 setter ressurser som den største hemningen for kunnskapsoverføring, mens de to avdelingslederne fra sykehjem 2 rangerer dette som det

minst viktige. Avdelingslederne fra sykehjem 2 rangerer kompetanse som den største hemningen for kunnskapsoverføring, deretter tillit og ressurser på plass nummer 3.

Funnene her viser at sykehjemmene har svært ulik oppfatning av hva som er den største hemningen for kunnskapsoverføring. Det ene sykehjemmet setter ressurser på første plass, mens det andre sykehjemmet setter kompetanse på første plass. Her er det et stort sprik i hva som er den største hemningen for kunnskapsoverføring mellom begge sykehjemmene.

5.4.2 Hvordan har ledelsesfunksjonen i helse- og omsorgssektoren i Trondheim kommune endret seg etter omorganisering av ledernivå?

Et av spørsmålene til medarbeiderne var om avdelingsleder bidrar til økt motivasjon kontra enhetsleder. Ved sykehjem 1 svarer tre medarbeidere at avdelingsleder bidrar til økt motivasjon kontra enhetsleder fordi avdelingsleder er tettere på og gjør jobben mer interessant. I tillegg nevner de at avdelingsleder er mer tilgjengelig og at de ser deg. Tre medarbeidere nevner det å bli sett som en endring i lederfunksjonen etter omorganiseringen, og at avdelingsleder er tettere på nevnes av en av disse medarbeiderne. Den fjerde medarbeideren mangler sammenligningsgrunnlag før og etter omorganiseringen.

Ved sykehjem 2 trekker en medarbeider fram at det er veldig kjekt med en avdelingsleder som fungerer, men at det ikke er optimalt at avdelingslederen går imellom to etasjer.

En medarbeider sier at

“Vi må dele henne med en etasje til.”

En annen sier

“Enhetsleder visste ikke hva vi holdt på med. Visste ikke hva en arbeidsdag inneholdt.”

Dette viser at det er stor forskjell på avdelingsleder kontra enhetsleder. De to siste medarbeiderne nevner det å bli sett og hørt, og at ny leder er tydelig og verdsetter en ekstra innsats.

På spørsmål om hvordan avdelingsleder støtter medarbeiderne i arbeidshverdagen i et før- og etterperspektiv svarer medarbeiderne mye forskjellig. Her er det vanskelig med en rangering. Det som er fremtredende, er at i et før-perspektiv, var det kollegaene som ga støtte til hverandre. I et etter-perspektiv med avdelingsleder til stede formidler medarbeiderne at de får

støtte i krevende situasjoner. Ved sykehjem 1 svarer medarbeiderne at avdelingsleder er tettere på, man starter dagen sammen, er tilgjengelig og at avdelingsleder er god på veiledning. Ved sykehjem 2 svarer to av medarbeiderne at de får støtte med tanke på kompetanse. De får brukt kompetansen sin og at kurs prioriteres. En avdelingsleder som er til stede, som er tilgjengelig, gir medarbeiderne trygghet.

5.4.3 Hvordan praktiseres ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå nærledelse mellom avdelingsledere og medarbeidere?

På spørsmål om avdelingsleder gjør noen konkrete grep for at medarbeiderne skal føle å bli sett og støttet i arbeidsoppgavene, svarer den ene avdelingslederen fra sykehjem 1 at det blant annet fokuseres på det å bry seg om medarbeiderne også på den private fronten som eksempel:

“Navn; hvordan går det med mannen din?”

Avdelingslederen sier videre at

“Det blir kanskje litt kunstig, men det blir på en måte omsorg i det da.”

Eller så nevner samme avdelingsleder det å etterspørre ansvarsområder og høre hvordan det går som et konkret grep. Den andre avdelingslederen har mye til stede som et konkret grep. Denne avdelingslederen nevner i tillegg god planlegging, skryte av hverandre og å jobbe sammen. Ved sykehjem 2 svarer den ene avdelingslederen synlig og mest mulig til stede, delta i fellesskapet og være interessert. Den andre avdelingslederen svarer utviklingssamtaler og åpen dør, samt gå en runde på huset.

Ved spørsmål om avdelingslederne ved sykehjem 2 går turnus svarer den ene at de ikke gjør det. Men oppgir at de begge også er tilgjengelig på fritiden, og drar på jobb om det er et behov, eller at de opplever/observerer at det er et behov for at de kommer innom jobb.

Ved spørsmål om på hvilken måte avdelingsleder bidrar til økt kompetanse svarer alle fire medarbeidere ved sykehjem 1 at avdelingsleder legger til rette for kursing, og at ansvarsområder bidrar til økt kompetanse.

“Man får utviklet seg. Man får kanskje noen ansvarsområder som man spesialiserer seg på. Så lell om det ikke er kursing settes det utviklingsmål.”

Ved sykehjem 2 nevner tre medarbeidere det å “bli sett”. Én nevner i tillegg kursing som et kompetansehevende tiltak. Den fjerde har ikke svart på spørsmålet.

5.4.4 Sammendrag av funnene innen temaet «arbeidsoppgaver»

For å kunne forstå temaet nærledelse under temaet arbeidsoppgaver har vi sammenlignet sykehjem 1 og sykehjem 2. Motivasjon, arbeidsinnsats, tidsfaktoren og hemninger var relevante spørsmål under dette temaet. Under temaet arbeidsoppgaver svarte medarbeiderne kun på hva som motiverer.

Når vi sammenlignet avdelingslederne ved begge sykehjemmene så fant vi at alle fire er opptatt av de samme motivasjonsfaktorene i lederrollen. Disse motivasjonsfaktorene er gode resultater, det å lykkes i jobben og personalansvaret. Derimot på spørsmål om hva avdelingslederne gjør for å påvirke medarbeidernes arbeidsinnsats fant vi store ulikheter mellom sykehjemmene. Avdelingslederne ved sykehjem 1 gir medarbeiderne ansvarsoppgaver som påvirker arbeidsinnsatsen, mens sykehjem 2 ikke gir medarbeiderne noen konkrete utfordringer. På samme spørsmålet til medarbeiderne fikk vi mange veldig ulike svar mellom ansatte på begge sykehjemmene. Ved sykehjem 1 nevner medarbeiderne det med ansvarsoppgaver, utfordringer og det å lykkes som motivasjonsfaktorer. Det er sammenfallende med det avdelingslederne svarte ved sykehjem 1. Motivasjonsfaktorer hos medarbeidere ved sykehjem 2 er mer miljøet og kollegaene. Det er slik avdelingslederne ved sykehjem 2 svarer med tanke på hva som motiverer. Her er det også sammenfallende svar mellom avdelingsleder og medarbeider.

På spørsmål om tid viser funn i figur 14 at det er en delt oppfatning mellom avdelingslederne på hvert sykehjem. Alle fire nevner at tid er en begrensende faktor, mens en avdelingsleder fra sykehjem 1 og en avdelingsleder ved sykehjem 2 påpeker at det handler om å prioritere.

Hva som er den største hemningen for kunnskapsoverføring fant vi helt klart ulikheter mellom sykehjemmene jamfør figur 15. Sykehjem 1 setter ressurser på første plass, mens sykehjem 2 setter kompetanse på første plass som den største hemningen for kunnskapsoverføring.

Med bakgrunn i forskningsspørsmålet om ledelsesfunksjonen har endret seg etter omorganisering av ledernivå, også med tanke på nærledelse, svarer medarbeiderne ved sykehjem 1 at de blir sett av avdelingsleder og at avdelingsleder er tettere på. Ved sykehjem 2

sier de at det er en stor forskjell på avdelingsleder kontra enhetsleder, men at det er viktig at avdelingsleder fungerer. Bli sett og hørt, at leder er tydelig og at en ekstra innsats blir verdsatt trekkes fram. Funnene er like mellom sykehjemmene.

Et annet tydelig funn i et før- og etterperspektiv er at tidligere ga kollegene støtte til hverandre, mens nå er det avdelingsleder som støtter medarbeiderne i krevende situasjoner.

På hvordan helhetlig ledelse praktiseres med tanke på nærledelse mellom avdelingsleder og medarbeidere etterspurte vi konkrete grep som avdelingsleder gjør for at medarbeiderne skal bli sett og støttet i arbeidsoppgavene. Her svarer avdelingslederne fra sykehjem 1 bry seg, etterspørre ansvarsoppgaver, mye til stede, god planlegging, skryte av hverandre, å jobbe sammen. Ved sykehjem 2 svarer avdelingslederne synlig, mest mulig til stede, delta i fellesskapet, være interessert, utviklingssamtaler, åpen dør, gå en runde på huset.

Avdelingslederne svarer noe ulikt, men det å være til stede og at man gjør ting sammen er likt mellom sykehjemmene.

Funn på spørsmål til medarbeiderne om avdelingsleder bidrar til å få økt kompetansen, svarer medarbeiderne ved sykehjem 1 kursing og ansvarsområder, mens ved sykehjem 2 svarer tre medarbeidere det å bli sett. En av disse nevner kursing i tillegg. Her vises en tydelig forskjell på fokus hos avdelingsledere og medarbeidere. Sykehjem 1 vektlegger ansvarsoppgaver, mens sykehjem 2 har mer fokus på å bli sett i den jobben som utføres.

Vi har så langt presentert relevant teori, vår forståelse av nærledelse, gjort rede for metode og presentert våre funn. I neste hovedkapittel tar vi for oss drøftingen.

6.0 DRØFTING

Vår problemstilling som vi skal drøfte opp imot teori, empiri og egne erfaringer er som presentert innledningsvis:

Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?

For å kunne drøfte vårt materiale og finne svar på problemstillingen, velger vi først å se på hva kommunen legger til grunn i sine dokumenter hvor nærledelse er nevnt.

I styringsdokument 17/4693 gis det en forståelse av nærledelse hvor det legges vekt på veiledning og avdelingsleders tilgjengelighet knyttet til HMS, sykefraværsoppfølging og tidlig innsats. Her er tidlig innsats et forebyggende tiltak for å unngå uønskede hendelser. Videre er nærledelse brukt som et begrep i en avdelingsleders oppfølging av medarbeidere og utvikling av arbeidsmiljø, deriblant reduksjon av sykefraværet. Men konsekvent er begrepet satt inn i en parentes i dette styringsdokumentet. Vi kan spørre oss hvorfor begrepet nærledelse ikke kommer tydeligere fram og hvorfor kommunen ikke har definert begrepet tydeligere.

Vi har gjennom teorikapitlet sett at det er svært lite, om noe, teori knyttet direkte til begrepet nærledelse. Derfor har vi i denne avhandlingen vært nødt til å utarbeide en egen forståelse av begrepet. Vi tolker denne parenteser som et uttrykk for å tillegge ulike elementer inn i begrepet slik at det er mulig å få en felles forståelse, samt gi det en “folkelig” betydning av ordet. Kanskje kommunen ønsker at nærledelsesbegrepet skal stå litt åpent?

Med vårt hermeneutiske utgangspunkt tenker vi at nærledelse oppfattes subjektivt, for hva betyr nærledelse for den enkelte av oss? Hver enkelt av oss vil ha ulike behov knyttet til støtte og veiledning i arbeidshverdagen. Vi mener at dersom nærledelse ikke hadde stått i parentes, ville dette synliggjort ønsket om å gi begrepet en større tyngde. På den annen side mener vi at for mye føringer fra kommunen vil føre til at enhetene mister frihet til tilnærming, noe som igjen er viktig ut fra kommunens ledelsesplattform. I et slikt overordnet dokument kan denne type uklarheter som å sette begrepet nærledelse i parenteser gi ulike nyanser i praksis og være med på å skape usikkerhet.

Vi kan tenke at hensikten med å sette nærledelse i parentes kan knyttes til Morgan (2004) og organismemetaforen. Med å innføre avdelingsledelse har TK vært opptatt av høyere ledertetthet for å muliggjøre at medarbeidernes behov blir tilfredsstilt bedre nå enn før innføringen. Ved å sette nærledelse i parentes står enhetene friere til å tolke hva de legger i begrepet. Men at TK har vært opptatt av miljøet i organisasjonen når de valgte å innføre avdelingsledelse kan ha vært av betydning. Godt arbeidsmiljø og redusert sykefravær er en effekt som nevnes i styringsdokumentene. Tettere ledelse vil med utgangspunkt i organismemetaforen til Morgan (2004) være nødvendig for å kunne tilfredsstille alle medarbeidernes behov og for at organisasjonen skal kunne overleve med stadige endringer.

Busch et al. (2007) nevner også behovet for å skape en fleksibel organisasjon med høy endringsevne for å kunne overleve i det samfunnet vi lever i. Derfor må organisasjonen, i dette tilfelle TK, ta grep som Busch et al. (2007) hevder, for å sikre sin eksistens. Økonomi er av stor betydning når kommunen velger å sette i gang en slik omfattende prosess. Reduksjon av sykefraværet og utnyttelse av de ressursene som fins i organisasjonen er som tidligere nevnt noen av gevinstene. Det er en kjensgjerning av kommunene ikke får mer å rutte med i årene som kommer, så det gjelder å utnytte de ressursene som finnes i organisasjonen. Ved å investere i ledelse har kommunen som intensjon å få en effekt ut av denne endringen, blant annet effekten redusert sykefravær. Samtidig, for å kunne være med i utviklingen og tenke nytt, så tenker vi at relasjonen mellom ledere og medarbeidere vil være av stor betydning når en skal skape en fleksibel organisasjon som Busch et al. (2007) beskriver.

Funn viser også at både medarbeidere og ledere er opptatt av relasjoner og det å skape trygghet. Høyere ledertetthet har ført til, som funnene viser, at medarbeiderne blir sett og verdsatt i den jobben de gjør. Det medfører også til større arbeids glede og at medarbeiderne møter på jobb selv på en "dårlig dag" som det framkommer i funn. Medarbeidernes ytelse vil som Martinsen (2015) skriver øke hvis de opplever en høy kvalitet i relasjonen til sin leder. Dette bringer oss over til en av intensjonene med denne innføringen som er økt nærvær eller som beskrevet i dokumentene: forebygging av sykefravær.

Som beskrevet i innledningen er kommunens intensjon med nye ledernivå, nærledelse satt som et viktig punkt for å forebygge sykefravær. Det samme gjør intensjonen om at "et antall medarbeidere som muliggjør god oppfølging" (Sak om sykefravær, 7.juni 2016). Dette forstår vi som at hver leder ikke skal ha flere medarbeidere under seg enn at lederen har tid og rom til å følge opp hver enkelt og følgelig å mulighet til en "nær" ledelse. Funn viser at

medarbeiderne opplever avdelingsleder som “nær”, da de kan ta kontakt med avdelingsleder tilnærmet 24/7. Videre vil dette ikke bare gjelde i forhold til selve sykefraværsoppfølginga, men også i det daglige og i aktiviteter som forebygger sykefravær. I sak om arbeidsgiverpolitikk (18.februar 2016) framheves det et «helhetlig ansvar», altså at avdelingsledere skal ha et samlet ansvar for fag, personal og økonomi overfor en gruppe medarbeidere. Vi har i denne avhandlingen ikke hatt noe stort fokus på det økonomiske ansvaret, men anser personal- og fagansvaret som mer direkte rettet mot nærledelsesperspektivet. Dersom avdelingsleder er relasjonsorientert og gir sine medarbeidere viktige og ansvarsfulle oppgaver, samt at medarbeiderne får god informasjon om det som rører seg på enheten/organisasjonen, vil medarbeiderne føle at de blir tatt på alvor (Martinsen, 2015). Funn viser at medarbeiderne ønsker å bli sett og få meningsfulle oppgaver. Under intervjuene ga intervjupersonene uttrykk for at jobben ble mer interessant med utfordrende og ansvarsfulle oppgaver. Det er også vår erfaring at medarbeidere som blir utfordret i sitt arbeid og opplever en form for mestring og vekst, yter mer gjennom en større innsats og strekker seg lengere for å få gjennomført oppgavene og oppsatte mål.

Vi vil videre se på om innføringen har vært en utvikling eller endring i ledelsesstruktur for kommunen. Vår tidslinje begynner først etter innføringa av avdelingsledernivå, men vi oppfatter det allikevel som relevant for oppgaven å belyse hvorvidt det har vært en organisasjonsutvikling eller endring i kommunen. Dette på bakgrunn av at vi fikk et funn som viste at det ene sykehjemmet ikke opplevde innføringen av avdelingsledelse som noen stor endring. Kommunen sier at det ikke tilføres nye midler ved tilsetting av avdelingsledere, da de ser for seg en gevinst ved å innføre dette nivået (arkivsak 17/4693). Kan vi da si at dette er en utvikling, når vi vet at utvikling skal føre til en type gevinst jamfør Cummings and Worley (2015) sin definisjon som sier at organisasjonsutvikling og prosessene av denne skal gi en organisasjonseffektivitet? Og kan funnene våre si noe om det faktisk har vært en utvikling eller endring?

Tar vi utgangspunkt i Cummings and Worley (2015) sin definisjon på OU så skal det være en planlagt og styrt prosess i retning av en utvikling som til slutt skal gi en gevinst. Hele implementeringsprosessen med ansettelse og skolering av nye lederteam viser at TK har satset stort på ledelse. For TK sin del har det skjedd en stor utvikling, men samtidig en endring i ledelsesstrukturen. Også med bakgrunn i funnene vil vi si at det så langt har vært en utvikling til det bedre ved begge sykehjemmene, selv om sykehjemmene har endret eller forsøkt endret

antall ledere. For slik vi ser det er det det totale ledelsen som er av betydning, som vi vil i neste avsnitt utdype nærmere.

Sykehjem 1 har for en tid siden forsøkt å redusere antall avdelingsledere, men har måttet øke igjen for å sikre tett relasjon med medarbeiderne. Sykehjem 2 har nettopp halvert antall avdelingsledere, altså hatt en større endring. Her ser vi i figur 9 en signifikant forskjell mellom sykehjem 1 og 2. Ved sykehjem 2 er det liten eller ingen endring knyttet til nærhet mellom leder og medarbeider eller lederfunksjon, mens ved sykehjem 1 er det stor og svært stor endring. Ledertettheten økes fordi kommunen ønsker bedre grunnlag for nærledelse, som igjen skal føre til reduksjon av sykefravær (gevinst) (ref 16/20087). Vi har i denne avhandlingen ikke gått dypere inn på om kommunen har hatt en faktisk gevinst eller ikke. Men ut fra hensikten til kommunen, kompetanseheving via ledelsesskolen og teori har vi grunnlag for å si at det foreligger en organisasjonsutvikling.

Hva er da årsaken til at funnene spriker i to retninger på de to sykehjemmene i vår empiri jamfør figur 9? Ved en organisasjonsutvikling legges det strategier på hvordan implementeringer skal foregå. Innføring av avdelingsledelse kan ses på som en framvoksende strategi hvor ikke alltid resultatet blir som først intendert (Mintzberg, 1987). Ved en slik strategi vil momenter komme til fra sidelinja og påvirke prosessen. Som vi har nevnt innledningsvis er «ledelsesskolen» en av kommunens strategier for implementering av nytt ledernivå. Denne skoleringen har som mål å sikre et godt grunnlag for å kunne utøve ledelse i kommunen, samt bidra til utvikling av ledelse. Turnover av avdelingsledere og endring i antall avdelingsledere gjør at prosessen vil påvirkes av disse faktorene. Tiltakene må ses på og justeres underveis, i en kontinuerlig prosess (Mintzberg, 1987).

Ved innføring av avdelingsledelse ble ikke stillingene fullt kompensert, men at merkostnaden måtte dekkes av tildelt budsjett. For mange enheter med marginale budsjetter, da spesielt små og kanskje mellomstore enheter, byr dette på utfordringer. Hvordan skal de prioritere?

Vår erfaring er at endring i antall ledere etter innføring av avdelingsledelse vil være en prioriteringssak som gjøres ved turnover av avdelingsledere. Hva har vi økonomi til, kan vi erstatte avdelingsleder eller ikke? Hvordan den økonomiske situasjonen er på enkelte enhet er avgjørende for mange av de valgene som enhetsleder tar i samråd med overordnet nivå når en avdelingsleder slutter. Denne vurderingen blir i praksis den friheten til tilnærming som ledelsesplattformen beskriver.

Vi vet også at evalueringen av innføringen av nytt ledernivå skulle ha vært for kort tid siden, men ble utsatt på grunn av koronasituasjonen. Etter en slik evaluering kan effektene ses på, og kanskje får man svar på om det faktisk har vært en utvikling, eller om det så langt var en endring. Som nevnt har det vært en mindre endring ved sykehjem 2. Her var det liten forskjell før og etter omorganiseringen, men stillingstittelen har blitt endret og arbeidsoppgavene har blitt synliggjort i større grad. Men hva med sykehjem 1? Her har forskjellen vært større, og her har det skjedd en utvikling dersom resultatene også viser en gevinst i form av blant annet reduksjon av sykefravær over tid.

Som nevnt over viser funn at sykehjem 2 har redusert antall avdelingsledere, mens sykehjem 1 forsøkte å redusere antall avdelingsledere. Ved sykehjem 1 fungerte det ikke med reduksjon i ledelse, mens ved sykehjem 2 har reduksjon av ledelse så langt bare vært positivt. Allikevel indikerer funnene en bekymring knyttet til antall medarbeidere reduksjonen av avdelingsledere har ført til.

I tillegg viser funn at ledelse er personavhengig:

“Så det er veldig sånn to forskjellige avdelingsledere vi har. Veldig, merker stor forskjell! På hvordan de jobber. Og så tror jeg det er veldig sånn personavhengig, altså. Egnethet, er det ikke det det heter, da.”

Funn viser at det å ha de “rette” personene i lederstillinger virker å være avgjørende for at medarbeiderne skal kunne oppleve nærledelse. Antallet de leder er av mindre betydning, men evnen til å være god på kommunikasjon, skape relasjoner, være faglig dyktig, være delaktig i det daglige og se den enkelte er avgjørende for det “helhetlige ansvaret” avdelingslederstillingen inneholder. Dette kan vi knytte til teori om situasjonsbestemt ledelse som handler om lederatferd og tilpassing av denne jamfør Thompson (2015). Det å ha de “rette” personene som ser hvilken metode som passer best i en gitt situasjon og kan tilpasse sin lederstil deretter er avgjørende for at helhetlig ledelse blir ivaretatt. Thompson (2015) nevner fire ulike lederstiler som kan brukes i ulike situasjoner. Funn viser at avdelingslederne bruker både deltakende lederstil ved å hjelpe til der det er behov, samt delegerende lederstil ved å gi medarbeiderne ansvarsoppgaver. Avdelingslederne nevnte også at de av og til måtte bruke det vi kan kategorisere som instruerende lederstil, spesielt med tanke på fordeling av ressurser. Av og til brukte de også coaching, de etterspurte hvordan medarbeiderne lå an med sitt ansvarsområde og tilbød hjelp og støtte hvis de hadde behov. Med bakgrunn i vår empiri vil vi si at avdelingslederne klarte å benytte ulike lederstiler i ulike situasjoner. Vår erfaring er

også at medarbeiderne trenger ulik tilnærming til ledelse med tanke på ulike utfordringer i sitt daglige arbeid.

Graden av endring mellom sykehjem 1 og 2 jamfør figur 9 i empirien, mener vi skyldes ledelse på de to ulike enhetene. Før innføring av avdelingsledelse var det opp til enhetsleder å delegere ansvarsoppgaver til fagleder. Ved sykehjem 2 var medarbeideroppfølging allerede delegert. Den ene avdelingslederen ved dette sykehjemmet var fagleder før omorganiseringen og hadde dermed allerede fått delegert mange av oppgavene som nå tilligger avdelingslederstillingene. Derfor oppleves det som at kun tittel ble endret, men ikke ansvarsområder. Dermed viser resultatet at det var en svært liten og verken liten eller stor endring. Ved sykehjem 1 var det en nytilsatt avdelingsleder og en som var fagleder fra før som ble tilsatt som avdelingsleder. Tidligere fagleder hadde ikke fått delegert ansvar for oppfølging av medarbeiderne. Dette mener vi er årsaken til at vi fikk resultatet stor og svært stor endring.

Vi kan også spørre oss om dette funnet sier noe om hvordan det var før omorganiseringen; Hadde enhetene større råderett over selv å delegere oppgaver og fordele lederoppgaver på ansatte? Har det blitt en mer enhetlig og styrt ledelse etter omorganiseringen?

Som nevnt har kommunen satt i gang og gjennomført en ledelsesskole for å øke kompetansen blant lederne som skulle inn på det nye nivået, sett opp mot mål om større nærledelse. Denne ledelsesskolen hadde til hensikt at hele lederteamet skulle arbeide sammen mot en helhetlig ledelse i tråd med kommunens føringer. Fokuset var på forståelse av egen plassering i organisasjon og jobbe i team, at lederteamene skulle bli kjent og trygg på hverandre. Alle nye lederteam gjennomgikk kurspakken i løpet av de to første årene. Utfordringen er som funn viser, endringer i ledelsesstrukturer på grunn av at avdelingsledere slutter og nye tilsettes. Nye avdelingsledere får også innføring i ledelsesskolen, men mer enkeltvis enn teamvis.

Vår erfaring og våre funn viser også at enheter velger å ikke erstatte avdelingsledelse på grunnlag av økonomiske prioriteringer. Ut fra dette hadde enhetene en større råderett over selv å delegere oppgaver og prioriteringer tidligere, men etter omorganiseringen har dette blitt tydeligere definert gjennom avdelingsledernes stillingsinstruks. Samtidig ser vi tvetydigheten i at enhetene har et ansvar for å ansette tilstrekkelig med avdelingsledere sett opp mot styringsdokumentene, men at de også er presset på økonomi. Hvordan vil dette påvirke nærledelsen over tid?

Ved reduksjon av ledelse ser vi for oss at det kan bli problematisk å skulle klare å være så tett på og beholde den dialogbaserte og direkte påvirkningen som først ønsket mellom avdelingsleder og medarbeidere som Røvik (2007) viser til. Teorien som ledelsesskolen bygger på, er teori om individet og dennes refleksjon, samt en sammenheng mellom følelsesliv og atferd (Scharmer, 2011). Avdelingsledere som er “nær” sine medarbeidere vil kunne ta signaler på hvordan medarbeiderne har det på den private fronten og kan snakke sammen om hva som tynger i hverdagen. Utsnitt av sitat i funn viser dette:

“Navn; hvordan går det med mannen din?”

Avdelingsleder viser omsorg i å bry seg om medarbeiderne også på den private fronten.

Leder, i vårt tilfelle avdelingsleder, har som tidligere nevnt et helhetlig ansvar, som innebærer hele ledelsesprosessene i egen organisasjon, og skal dermed sikre at alle bidrar i et felles samspill (Johnsen, 1975). Ut fra kommunens føringer skal avdelingsleder ha et helhetlig ansvar for et antall medarbeidere og får følgelig et slikt ansvar for ledelsesprosessene. Hva legges i slike ledelsesprosesser? Vi kan tenke oss at møtestrukturer, former for samhandling og tilrettelegging for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling inngår som elementer i dette. Føringene fra kommunen om helhetlig ansvar og nærledelse kan vi dermed knytte til Johnsen (1975) sine målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Avdelingsleder vil ut fra dette ha et handlingsrom for utøvelse av disse elementene.

Videre i denne drøftingen velger vi å dele inn i følgende underkapitler: nærledelse sett i et kommunikasjonsperspektiv, nærledelse i et tilstedeværelsesperspektiv og til slutt nærledelse i et arbeidsmiljøperspektiv. Dette for å kunne se om vår forståelse av nærledelse holder mål sett opp mot teori, funn og våre egne erfaringer. Gjennom arbeidet med empirien har vi stadig vendt tilbake til kommunikasjon som en essensiell del av nærledelsesbegrepet, og vi starter derfor med å se nærledelse i et kommunikasjonsperspektiv.

6.1 Nærledelse sett i et kommunikasjonsperspektiv

I utarbeidelsen av vår forståelse av nærledelse kom kommunikasjon som et naturlig holdepunkt. Å skulle ha en dialog og være i kontakt med sine medarbeidere er en essensiell del av en lederrolle, slik vi tenker det ut fra vår beskrivelse av nærledelse. For å kunne ha et samspill med andre mennesker, bli med på en organisasjonsutvikling eller hindre kunnskapsbarrierer i å bli for høye, vil dette kreve en eller annen form for utveksling mellom

leder og medarbeider, mellom medarbeider og medarbeider, mellom leder og andre ledere. Denne utvekslingen og kontakten mener vi består av, sett ut fra vårt hermeneutiske ståsted, at man forsøker å danne en forståelse av den andres virkelighetsoppfattelse for selv å kunne se nye helheter. Vi har selv erfart at ved å "se" og i så stor grad som mulig forstå den andre er det enklere å samhandle, og misforståelser unngås i større grad.

"Tydelighet er viktig i nærledelse"

ble sagt av en medarbeider under intervjuene. Så hvordan kan vi skape en god og tilfredsstillende kommunikasjon? Vi skal forsøke å gi noen svar ut fra teori, funn og egne erfaringer videre utover i dette delkapitlet.

I teorien finner vi direkte dialogbasert påvirkning som en del av det å utøve ledelse (Røvik, 2007). I funnene kommer det tydelig fram at den fysiske kontakten både er ønskelig og er mest benyttet i praksis som kommunikasjonsform. I det andre ytterpunkt finner vi videosamtaler som en lite foretrukket kommunikasjonsform. Med tanke på Hislop (2009) sin modell som viser at video kommer høyt opp på media richness-skalaen, skulle vi kunne forvente at dette ble rangert høyere i funnene våre. Samtidig vet vi at både ledere og medarbeidere i stor grad er samlokalisert, og at de derfor møtes så å si daglig. Vi vet også gjennom vår egen erfaring at man som regel samhandler med mennesker innen kort geografisk avstand i helsesektoren, og at videokonferanser nok er mer utbredt i organisasjoner med flere geografiske lokasjoner. For mange oppleves det fortsatt som enklere å ta en telefon enn å skulle ha en videosamtale i arbeidshverdagen, som figur 11 i analysen viser.

I helsesektoren er dilemmaene som ansatte har behov for å drøfte med sin nærmeste leder mer kompliserte. Det å jobbe med ulike mennesker med ulike problemstillinger krever at man nøye går igjennom alle mulige scenarier. Det er mange diskusjoner og etiske refleksjoner som må tas for å komme fram til og prøve ut den beste løsningen for bruker/pasient. Det å ha en direktebasert dialog en-til-en eller i gruppe som rangert i Hislop (2009) sin modell figur 6, får man fram nyanser og alle bidrar med sine synspunkter på en mer reflektert måte. Dette har vi erfart som en av årsakene til at fysiske samtaler kommer høyt opp på media richness-skalaen. Funn viser også at samtlige medarbeidere som vi intervjuet rangerte samtaler som første valg, jamfør figur 11 i analysen. Det å få diskutert og reflektert fysisk og direkte, ansikt til ansikt, er en faktor som knyttes til praktisering av nærledelse.

For å kunne løse åpne problem i fellesskap, må vi ta med oss det språkskapende samspillet (Johnsen, 1975). På et sykehjem er det mange fagpersoner, og det kan være kritisk for

brukeren at disse forstår hverandre godt. Det å utvikle og inneha relevant fagterminologi og begreper gjennom beslutningsspråk og systemspråk blir viktig (Johnsen, 1975). Dette kan også knyttes til avdelingsleders fagansvar. Det forventes nok ikke at avdelingsleder har detaljkunnskap innen alle relevante fagområder, men ved å ha en helsefaglig kompetanse og tilegne seg relevant kompetanse der det er nødvendig, vil avdelingsleder ha lettere for å ha nettopp den veilederfunksjon som ønskelig (arkivsak 17/4693). Dette viser funnene også, medarbeiderne har behov for en avdelingsleder som kan være med i faglige diskusjoner og være tydelig i avgjørelsene. Legges det til rette for språkskapende samspill i det daglige, blir det enklere å skulle treffe presise beslutninger som ikke bare kommer brukeren til gode, men vi mener også at profesjonsfølelsen og motivasjonen til helsepersonellet opprettholdes.

Både kommunikasjonsformer av mer formell art som e-post, fastsatte møter og annet, samt av mer uformell art som tilfeldige møtepunkter og lignende benyttes ved begge sykehjemmene. Vi ser først på de uformelle måtene å kommunisere på da

“(...) bare det å slå av en prat”

har stor verdi for medarbeiderne. Som ledere opplever vi i egen hverdag at denne type uformell prat er svært viktig for å skape og opprettholde relasjoner med våre medarbeidere. Det kan sammenlignes med det som Hoel (2010) nevner som “management by walking around (MBWA)”, men det er som nevnt i teori ikke tilstrekkelig. Ved sykehjem 2 opplevde ansatte at forrige avdelingsleder ikke tok tak. Det bekrefter at det ikke er godt nok å gå rundt og småprate med ansatte for å skape relasjoner. Det må også handling til. Dermed er vi selv også avhengige av at andre agerer sammen med oss. Ser vi på teori, finner vi at slike uformelle møter er svært viktige i et kunnskapsperspektiv, som Krogh et al. (2005) sin betegnelse “ba”. Videre nevner Krogh et al. (2005) det å lede samtaler som et ledd i kunnskapsperspektiv. Vi tenker et perspektiv her kan være den enkeltes opplevelse og “bruk” av samtalene for å bekrefte kunnskap og skape kunnskap. Samtidig ser vi at den enkelte avdelingsleder kan bruke slike samtaler for å støtte og bidra til en kunnskapsutvikling ut over den enkeltes prestasjon. Dette fordrer at avdelingsleder har tett kommunikasjon med den enkelte og legger grunnlag for at begge tør å kommunisere godt sammen og i samhandling med de andre i organisasjonen. Dette møter vi også igjen i kommunens verdier, åpen, modig og kompetent som alle intervjupersonene kjenner til.

Videre kan vi tenke oss at denne type uformelle settinger kan bidra til økt motivasjon. Dette støtter vi oss på gjennom Kotter (2015) som sier at våre grunnleggende behov som blant annet

tilhørighet bør tilfredsstillers. Ved å oppleve tilhørighet til arbeidsplassen, mestring og støtte, øker den enkeltes potensial til å bruke sin egen kompetanse slik Lai (2013) beskriver det i sin teori. Imidlertid viser funnene at særlig ved sykehjem 2 med færre avdelingsledere har både medarbeidere og avdelingsledere mistet rom for slike uformelle kontaktpunkt fordi avdelingsleder må fordele tida over flere medarbeidere:

“Avdelingsleder fremstår som tydelig, trygg og god, så jeg synes hun er en dyktig avdelingsleder (...) men samtidig er hun litt for lite til stede på avdelingene, på begge vil jeg tro, for hun må springe mellom etasjene (...) Hun er til stede, men springer etter henne.”

Med vårt tidsutsnitt er det ikke mulig for oss å si noe om konsekvensene av en slik fordeling av avdelingslederne, men skal vi støtte oss til teori kan vi anta at dette kan bidra til en uheldig utvikling med tanke på kunnskapsdeling og kunnskapsskaping. Da tenker vi spesielt på nærhet til medarbeiderne og det å lede samtaler som Krogh et al. (2005) refererer til. Videre viser funnene at det å få veiledning og støtte i utfordrende saker er en del av hverdagskommunikasjonen mellom medarbeider og avdelingsleder, og intervjupersonene framhever dette som positivt i arbeidshverdagen.

Av kommunikasjonsformer av mer formell art, viser funnene i figur 11 at sykehjem 1 bruker noe mer e-post og sms enn sykehjem 2. I intervjuene ba vi intervjupersonene rangere, og vi ser i ettertid at det kan være utfordrende å skille mellom ofte, veldig ofte og alltid. Men selv ved å slå sammen disse tre ser vi at de mer formelle og skriftlige formene er mer benyttet ved det ene sykehjemmet. Vi kan stille oss spørsmålet om hvorfor det er slik. Vi har tidligere sagt noe om at avdelingslederne på sykehjem 1 har et mer “håndterbart” antall medarbeidere, og at vi legger til grunn en allerede eksisterende relasjon mellom avdelingsleder og medarbeider. Dermed kan vi se for oss at “hverdagsflyten” av kommunikasjon også kan foregå via e-post og sms, man er trygge på hverandre og kjenner hverandre slik at disse formene oppleves som effektive og nyttige. Intervjupersonene sier selv disse kanalene først og fremst brukes til (felles) informasjon og korte beskjeder.

Vi har ikke spurt intervjupersonene direkte om ulike formelle møtepunkter hvor medarbeidere og avdelingsleder møtes, og vi kan derfor ikke si noe om hvordan møtestrukturen eller andre slike formelle fora er på de aktuelle sykehjemmene. Men vi vet at medarbeiderne setter stor pris på at avdelingsleder er til stede på morgenrapporten, og at dette er et viktig knutepunkt for å få utvekslet informasjon som direkte berører brukerne. Denne morgenrapporten foregår ved fysisk oppmøte, og den skjer hver dag. Vi vet også at graden av fysiske møter totalt sett

oppleves som tilstrekkelig, slik at dette ligger som en forutsetning for en mer tekstlig form for kommunikasjon. Funnene viser at hyppigheten av fysiske samtaler og møter med nærmeste leder varierte stort, men alle svarer at de har daglig kontakt.

Fysiske samtaler er viktige på begge intervjusteder, både som ønskelig kommunikasjonsform jamfør figur 11 og faktisk brukt kommunikasjonsform jamfør figur 11. Kommunens ønske var en tettere kontakt og bedre oppfølging. Ut fra funn mener vi det har vært en endring til det bedre, og endringen er positiv på begge enhetene med innføring av avdelingsledernivå.

For å sikre en best mulig tilgjengelighet, ikke bare fysisk, kan andre kommunikasjonsmedier også benyttes. Går vi til Hislop (2009) ser vi at videosamtaler ligger nest øverst i media richness-skalaen. Allikevel velger vi å gå et hakk lenger ned, til telefonsamtaler. Dette fordi telefonsamtaler er godt innarbeidet, det oppleves som brukervennlig og praktisk i hverdagen. Videomøter er ikke brukt ved sykehjemmene vi har vært på, og det vil dermed kreves en endring for å få dette kommunikasjonsmidlet til å fungere skikkelig. Ved å ha en blanding av fysiske møter og telefontilgjengelighet, mener vi at avdelingslederne og medarbeiderne kan ha et godt fungerende samspill i arbeidshverdagen, og at tilstedeværelsespunktet i nærledelse oppfylles. Kunne videokommunikasjon ha vært mulig å bruke i større grad for avdelingsleders møtekalender? Vi tenker oss dette som en mulighet både fordi video gir en relativt høy grad av nonverbal kommunikasjon (Hislop, 2009), samt senke tidsbruken tilknyttet møter for avdelingsleder for igjen å øke tilgjengelighetsgraden. Men som nevnt mener vi dette vil kreve en omlegging av vaner. I ettertid vet vi at koronasituasjonen framtvang en slik endring, og det kunne vært interessant å gjennomføre rangeringen på nytt. Kanskje videosamtaler ville ha blitt rangert høyere som en ønsket og faktisk brukt kommunikasjonsform nå enn tidligere.

Vi ser altså at den fysiske tilstedeværelsen er den høyest ønskede kommunikasjonsformen. Medarbeiderne vektlegger dette med å bli sett og hørt som viktig. Avdelingslederne setter også fysisk tilstedeværelse svært høyt, men opplever ikke å være så tilgjengelige som de selv ønsker. Allikevel har avdelingsledere og medarbeidere gode relasjoner, og samspillet flyter for det meste godt. Vi ser også at så lenge relasjonen er god, aksepteres det også mindre fysisk tilstedeværelse hos leder. Gode relasjoner og samspill er med på å underbygge andre former for kontakt enn fysiske møter, slik at det relasjonelle opprettholdes i en travel hverdag. Ved å ta igjen vårt metaforiske blikk på sykehjemmene, ser vi altså at delene fungerer

innenfor helheten, slik at organisasjonsorganismen vår trives i sitt miljø. Gode relasjoner sikrer den enkeltes behov for å bli sett og hørt i hverdagen.

Vi har i dette kapitlet tatt for oss kommunikasjon som del av nærledelse. Dette danner grunnlaget for neste kapittel hvor vi tar med oss kommunikasjonsbiten over i tilstedeværelse.

6.2 Nærledelse i et tilstedeværelsesperspektiv

I et tilstedeværelsesperspektiv fremhever alle intervjupersonene tilgjengelighet som et viktig moment. Vi finner ikke noe teori om tilgjengelighet og graden av dette. Så hvordan finne ut hva tilgjengelighet er, og i hvor stor grad en leders fysiske tilgjengelighet må være?

Teorien framhever nærheten til medarbeideren (Krogh et al., 2005), samspillet (Johnsen, 1975), ulike møter av formell og uformell art (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Vi ser på den fysiske nærheten mellom avdelingsleder og medarbeider som grunnsteinen i relasjonen og samspillet. Vår forståelse tillegger altså fysisk tilgjengelighet som en stor bit av leders tilstedeværelse, men det gir ikke det totale bildet. En leder kan også være tilgjengelig gjennom andre plattformer, som telefon, video og e-post jamfør Hislop (2009) sin media richness-skala i figur 6 og som funn viser i figur 12. Vår erfaring er at det må være en allerede eksisterende relasjon før man kan si at tilgjengeligheten dekkes gjennom annet enn den fysiske relasjonen. Leder og arbeidstaker må bli kjent for å avklare forventninger, finne ut behov for veiledning og andre momenter som er viktig for relasjonen. Gjennom vår ledererfaring vet vi at vi kan «lese» mye ut av slike bli-kjent-møter, at dette gir oss informasjon slik at vi som ledere kan forholde oss til medarbeiderne på en best mulig måte. Her handler det om å være mottakelig for non-verbal kommunikasjon, samt ha en interesse for og nysgjerrighet overfor andre mennesker. Gjennom erfaring bygger leder opp en taus kunnskap, og gjennom teori en eksplisitt kunnskap slik disse kunnskapsformene beskrives hos Krogh et al. (2005) som igjen har dette fra Platon, samt hos Gotvassli (2015).

Vi har funn som peker på dette med avdelingsleders fagkunnskap og hvordan det bidrar til god tjenestekvalitet og at personalledelse styrkes gjennom kommunikasjon, samspill og relasjoner. Dette kan knyttes til Johnsen (1975) og det språkskapende samspillet. Har man utdanning innen samme felt som man jobber i, har avdelingsleder allerede kunnskap og fagterminologi som gjør det enklere å delta i faglige diskusjoner og refleksjoner. Dette medfører at avdelingsleder får et større mulighetsrom for å utøve nærledelse. I tillegg til at det

innebærer tillit, at avdelingsleder kan gjøre gode og mer rettferdige prioriteringer og skape et sunt arbeidsmiljø, vil også en slik fagkompetanse være en døråpner for å kunne skape en relasjon og kommunikasjon mellom avdelingsleder og medarbeider. Fagkompetanse bidrar også til å sikre at avdelingsleder forstår ulike problemstillinger og kan handle mest mulig hensiktsmessig. Å bruke faget og den erfaringen man har tilegnet seg som leder, som tilnærming til sine medarbeidere, vil det være med på å øke graden av tilgjengelighet. Da vil man komme i posisjon for en god oppfølging av sine medarbeidere gjennom å bruke dette aktivt gjennom veiledning. Vår erfaring er også at dersom avdelingsleder har god fagkompetanse, vil det være enklere å ta opp saker og diskutere ulike problemstillinger. Videre er vår erfaring at dersom avdelingsleder er god til å reflektere og diskutere med sine medarbeidere, kan det styrke både tillit, samhold og fagutførelse.

Graden av tilgjengelighet vil også være en individuell opplevelse, slik vi tenker det. Dette baserer vi på våre egne erfaringer, vi har opplevd gjennom arbeidserfaring at medarbeidere krever ulik grad av tilgjengelighet og oppfølging. Et “jungelord” innen ledelse sier at for å behandle alle likt, må du behandle alle ulikt. I dette legger vi også graden av tilgjengelighet. Noen har behov for og motiveres sterkt av tett kontakt med leder, mens andre klarer lengre “strekk” uten fysisk kontakt og dialog med sin nærmeste leder. Vi er forskjellige som mennesker, og har derfor ulike behov også i en arbeidssituasjon. Dette samsvarer også med kommunens føringer for og forståelse av nærledelsesprinsippet (arkivsak 17/4693) med begrepet “veiledning” og arbeidstidsbetingelser som også innbefatter turnus, som vi tillegger en fysisk dimensjon.

Å ha en leder som bryr seg, er interessert og engasjert – kan det bidra til å sikre en tilgjengelighet selv om leder vil være mindre fysisk til stede i arbeidshverdagen? Funnene våre peker på “involvert” og “engasjert” som nøkkelord her og at det også er grunnlaget for å skape trygghet og i tillegg et godt arbeidsmiljø. Ut fra et organisasjonsperspektiv er alle deltakere avhengige av hverandre og har en gjensidig påvirkning (Morgan, 2004).

Vi mener at samspillet er en viktig faktor, både ut fra teori og vår forståelse av nærledelse. I vår forståelse av nærledelse var det å spille på lag og samspill stikkord som dukket tidlig opp i prosessen. Videre ser vi igjen dette i Johnsen (1975) sin definisjon med nettopp målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Vi finner også samspill igjen hos Krogh et al. (2005). Når antall avdelingsledere reduseres, vil man da klare å opprettholde dette samspillet?

Funnene gir oss et inntrykk av usikkerhet knyttet til omorganisering hvor antallet avdelingsledere reduseres. De intervjupersonene som opplever dette uttrykker at de ikke ønsker å gå tilbake til en leder som de opplever som utydelig og ikke tar tak, men at de på den andre siden er bekymret for at ny avdelingsleder vil klare å balansere et så høyt medarbeiderantall på en god måte, selv om vedkommende viser stor interesse og engasjement overfor medarbeiderne sine. Med tanke på tilstedeværelse, kommunikasjon og arbeidsmiljø, herunder samspill, kan dette bli en utfordring for avdelingsleder med mange medarbeidere. I kommunens arkivsak 17/4693 står det at *“for området helse- og velferd, medfører endringen over at forholdet mellom ledere og antall faste ansatte vil reduseres fra 1-45 i dag til 1-25 i løpet av 2017 (i tillegg kommer vikarer, timelønnete og så videre)”*. Som nevnt vet vi at sykehjem 1 hadde hatt en reduksjon av antall avdelingsledere, men måtte øke tilbake til utgangspunktet for nettopp å kunne oppnå bedre tilstedeværelse.

En stor del av avdelingsleders hverdag består av møter, og funnene viser at dette er en økning fra før omorganiseringen. Dette kan tenkes å bunne i et større totalansvar for økonomi, personal og fag (arkivsak 17/4693). Medarbeideroppfølging er krevende og tar mye tid. I funnene ser vi også at avdelingslederne selv opplever at de er mindre tilgjengelige enn før, mens medarbeiderne opplever at leder er mer tilgjengelig. Vi tolker dette som avdelingsleders “samvittighet” overfor medarbeiderne. Analysen slik den beskrives i kapittel 5.2.2, viser at avdelingsleder opplever å skulle ha fulgt bedre opp og vært tettere på, men at dagen fylles med møter eller tilsvarende og dermed ikke klarer å oppfylle intensjonen om nærledelsen. Svarene fra medarbeiderne forteller oss at særlig tilstedeværelse på morgenrapporten og at leder kommer innom avdelingene er av stor betydning. “Åpen dør” er også viktig når avdelingsleder er til stede på kontoret. Dette er faktorer vi mener viser at medarbeiderne opplever avdelingsleder som mer tilgjengelig enn enhetsleder.

Før omorganiseringen var nærmeste leder, altså enhetsleder, svært sjelden innom avdelingen og opplevdes lite tilgjengelig for den enkelte medarbeider. Dette understøttes også av funn som sier at støtte og veiledning før omorganisering stort sett besto av kollegaene rundt, mens etter omorganiseringen er avdelingslederen også involvert i stor grad her. Støtte og veiledning ligger også i kommunens føringer som tidligere nevnt i avhandlingen (arkivsak 17/4693). Vi tenker at en god egenskap hos avdelingsleder vil være å kjenne til avdelingen på en slik måte at vedkommende vet når han/hun må være fysisk til stede, og når det er mulig å (selv) prioritere andre arbeidsoppgaver eller andre former for tilgjengelighet. Ved å være der så å si hver dag og til stede på sentrale knutepunkt som morgenrapporten, tenker vi at dette bidrar til

en god relasjon for begge parter. Vi mener at en leder som har fokus på tilgjengelighet også vil være mer fysisk til stede.

En åpenhet og modighet overfor tilbakemeldinger mener vi er en egenskap som leder bør inneha. I tillegg tenker vi at en leder må tåle å få konstruktiv kritikk, kunne se seg selv og endre eventuell uheldig atferd. Leder opptrer som en rollemodell (Kotter, 2015) for sine medarbeidere gjennom ansvaret for at de medarbeidere som kan og bør, deltar i organisasjonens lederatferd. I tillegg har leder ansvaret for å få medarbeiderne til å jobbe mot samme mål og bruke organisasjonens samlede kompetanse på en hensiktsmessig måte. Og alt dette foregår på tre nivåer; individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Busch et al., 2007). Vi kan med dette si at avdelingsleder ikke bare må ha fokus på den enkelte medarbeider og sin egen avdeling, men også kommunen som helhet, med spesielt vekt på helse- og omsorgssektoren. Dette kan eksempelvis synliggjøres gjennom avdelingsleders økonomiansvar som igjen henger sammen med kommunens økonomi, men også arbeidet med å realisere kommunens verdier; åpen, modig og kompetent. Ved å framstå som tydelig, trygg og ha fokus på flere lag av ledelsesprosessen, tenker vi at avdelingsleder vil være i stand til å kunne lede avdelingen(e) sammen med sine medarbeidere på en hensiktsmessig måte. Når vi vet at en leder bør lede sammen med andre (Busch et al., 2007), tenker vi at leders grad av tilgjengelighet for sine medarbeidere vil påvirke utførelsen av organisasjonens lederatferd.

Kan man være “nær” uten å være til stede? Arbeidsdagen til avdelingslederne er noe forskjellig ved at lederne ved sykehjem 1 går i turnus i 20% av stillingen, mens lederne ved sykehjem 2 per tiden ikke gjør det. Hva betyr dette for tilstedeværelsen? Kommunen legger føringer for turnusarbeid også for avdelingsledere, for å kunne møte ansatte i mindre stillinger og som har vakter på andre tidspunkt enn akkurat normalarbeidstid (arkivsak 17/4693). Hensikten er for å kunne støtte og veilede de ansatte. Ved å redusere antall avdelingsledere har sykehjem 2 fått dispensasjon for å kutte turnus i en periode. Vi antar dette er gjort for å få arbeidsdagen til å gå opp for avdelingsleder når antall medarbeidere blir doblet. Kan media richness-skalaen hjelpe oss til å bidra til nærhet? Avdelingslederne ved dette sykehjemmet sier de er tilgjengelige ved å være til stede på jobb, samt være svært tilgjengelige på telefon, tilnærmet 24/7. Dette er kommunisert godt ut til medarbeiderne, og døra står alltid åpen når leder er til stede fysisk på arbeidsplassen. Gjennom dette casestudiet tar vi kun et utsnitt av hvordan bildet er akkurat der og da. Vi kan derfor ikke si noe om hvordan denne forskjellen vil påvirke sykehjemmene over tid, og om de vil påvirke nærledelsen forskjellig, eller om det ikke har noen større betydning. Vi kan tenke oss at så lenge leder klarer å støtte ansatte på en

tilstrekkelig måte, slik at den enkelte opplever en nærhet og tilgjengelighet, vil ikke spørsmålet om turnus eller ikke hos leder være avgjørende. Hver medarbeider har sin egen subjektive opplevelse av leders tilstedeværelse og opplevelse av å bli støttet og veiledet i sitt arbeid. Vår erfaring er også at avdelingsledere som svarer på e-post, telefon og andre henvendelser innen rimelig tid, bidrar til at medarbeideren opplever nærhet. Dermed tenker vi at nettopp relasjonen mellom avdelingsleder og medarbeider blir et viktig punkt for hvordan dette løses i praksis. Vi ser at det er viktig at avdelingsleder tar ansvaret med å bygge og opprettholde denne relasjonen. Dermed vil kanskje ikke arbeidstid og vakter som sådan nødvendigvis gi føringer for denne kontakten.

Funn viser at nærledelse er personavhengig, og at det er ikke alle ledere som har vært like "nær" som andre. Figur 9 viser en stor forskjell mellom sykehjem 1 og 2 på hvordan nytt ledernivå har påvirket nærhet og relasjoner til medarbeiderne. Teori sier at det må velges den riktige metoden for å løse et problem og at det er ulike metoder som kan benyttes på ulike problemstillinger (Busch et al., 2007). Det vil si at det er et "hav" av ulike tilnærminger til hvordan "saker" løses. Så hvorfor er det så stor forskjell mellom sykehjemmene? Som leder vil en opparbeide seg erfaringer på hvordan håndtere medarbeiderne i et tilstedeværelsesperspektiv. Nærledelse blir her sentralt for å kunne kjenne sine ansatte godt nok til å vite hva de har behov for av støtte i ulike situasjoner. Ved sykehjem 2 var det liten endring, mens ved sykehjem 1 var det en stor endring i nærhet og relasjoner til medarbeiderne. Sykehjem 2 har erfart at dette er personavhengig for hvordan nærledelse oppleves i forhold til tilstedeværelse. Empirien viser at medarbeiderne vil heller ha en leder som er engasjert og bryr seg og som er mindre til stede, enn en leder som ikke bryr seg.

Avdelingslederne sier også at de er svært tilgjengelige gjennom telefon og e-post. Samtidig sier medarbeiderne at de opplever at leder er mer tilgjengelig etter omorganiseringen, mens avdelingslederne opplever dette ulikt. De sier tida blir brukt til møtevirksomhet og andre oppgaver, og skulle gjerne hatt mer tid til medarbeideroppfølging. Vi tolker dette som at avdelingslederne selv tenker at for å være tilgjengelige, må de være i stor grad fysisk til stede. Vi tenker at avdelingslederne har høye krav til seg selv, kanskje gjennom forventningene fra kommunen. I daglig praksis vil de dermed oppleve at en konflikt mellom møter og andre administrative gjøremål og de relasjonelle og fysiske møtene med medarbeiderne.

Femfaktormodellen som skårer og beskriver personlighetstrekk jamfør figur 2, deler personligheten til ledere i fem ulike trekk hvor noe skåres det lavt på og noe skårer man

høyere på. Det er vanskelig for oss ut ifra teori og empiri å si noe om personlighetstrekk som er en fordel at en avdelingsleder innehar. Men vi tenker “den gyldne middelvei” kan være et godt utgangspunkt her også. Figur 2 viser ytterpunktene i en personlighet, og vi alle befinner oss på skalaen et sted fra det ene ytterpunktet til det andre. Når funn viser at medarbeideren ønsker en leder som bryr seg, kan vi tenke at en gradering mot høy skår på ekstrovertsjon og omgjengelighet kan være bra. Samtidig vet vi ut fra erfaring at en leder som er mer introvert enn ekstrovert også vil kunne være en god leder som har evne til å engasjere seg og bry seg om medarbeiderne sine. Vi opplever det dermed som svært utfordrende, om umulig, å skulle plassere “avdelingslederen” bastant inn i en kategori i figur 2. Så hva innebærer personlig egnethet som kommer fram i funnene? Kanskje vil dette i praksis være en leder som klarer å balansere ulike personlighetstrekk, kunne reflektere over egen lederatferd og bruke de ulike lederrollene som lederatferden innebærer, slik at fokuset blir ledelsesfunksjonen (Busch et al., 2007).

Vi har nå sett at nærledelse består av mest mulig fysisk kommunikasjon og gode relasjoner, og viktigheten av at avdelingsleder oppleves som tilgjengelig for sine medarbeidere. Vi vil nå se på hva nærledelse vil si for arbeidsmiljøet og hvorfor vi leder.

6.3 Nærledelse sett i et arbeidsmiljøperspektiv

Med utgangspunkt i vår forståelse av nærledelse, er det positivt og nødvendig med god kommunikasjon og gode relasjoner som igjen gir en bedre måloppnåelse. Vi kan videre spørre oss om det relasjonelle i seg selv er målet eller virkemidlet for å oppnå en bedre måloppnåelse. Hvis vi tenker at det relasjonelle mellom avdelingsleder og medarbeiderne er målet for avdelingsleder for å lede medarbeiderne mot måloppnåelse, da vil avdelingsleder legge vekt på det sosiale og skape god kontakt med medarbeiderne. Derimot hvis det relasjonelle er virkemidlet mellom avdelingsleder og medarbeider, vil det bli slik som Johnsen (1975) beskriver i teori at avdelingsleder bruker samspillet mellom avdelingsleder og medarbeiderne for å finne løsninger på problemer for nå felles mål. Vi mener at fokuset blir mer strategisk, avdelingsleder vil bruke ulike måter å tenke løsninger på opp mot det relasjonelle for at organisasjonen skal oppnå fastsatte mål. Dette kan innebære at medarbeiderne blir mer delaktig i prosessene rundt måloppnåelse, dermed tenker vi at det relasjonelle bør helst være virkemidlet for å nå oppsatt mål. Vår erfaring er blant annet at

dersom man ikke får hele kollegiet til å jobbe mot samme mål, blir det svært vanskelig, om umulig, å nå målet.

Videre har ledere, som teorien sier, hovedansvaret for den totale ledelsesfunksjonen (Busch et al., 2007), og alle har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø, både som leder og som medarbeider. Vi har funn som viser stor bevissthet rundt dette:

“(...) at den nærledelsesbiten er med på å bidra til et godt arbeidsmiljø”.

“Vi har hatt mye fokus på medarbeiderskap og at folk har lyst til å komme på jobb. Har dem lyst til å komme på jobb kommer de også den dagen de er i litt dårlig form også”.

Funnene viser også at det den enkelte gjør blir mer synlig, det er vanskeligere å skulle forsvinne i mengden når avdelingen har en egen avdelingsleder. Dette ansvarliggjør den enkelte i forhold til arbeidsmiljøet. Teorien viser oss at ledelse bør skje sammen med andre og ikke gjennom andre (Busch et al., 2007). Vi er igjen inne på dette med samspill, relasjoner, og det relasjonelle som et virkemiddel. Ved å ha en avdelingsleder som legger til rette for at den enkelte blir sett og får brukt sin kompetanse (Lai, 2013), vil dette bidra til å bygge arbeidsmiljøet. I et trygt arbeidsmiljø vil også kunnskapsbygginga og kunnskapsoverføringa kunne ha bedre forhold. Vi ser i funnene at det er viktig at avdelingsleder kjenner godt til avdelinga og dens arbeidsoppgaver. Å jobbe tett sammen kan bidra til å dele den tause kunnskapen, altså det som Spender (1996) sier er det viktigste og mest strategiske varianten for å opprettholde, skape og overføre organisasjonskunnskapen. Hvorfor er det vanskelig for en organisasjon å nå kunnskapsdeling og -overføring som strategiske mål slik som Riege (2005) hevder? Riege (2005) selv svarer ut dette med at det ofte oppleves som en mindre sammenheng mellom et slikt kunnskapsdelingsmål eller kunnskapsoverføringsmål og de andre målene for organisasjonen. Dette fordi tid og rom for kunnskapsdeling ofte ses på som en separat aktivitet.

Figur 15 viser et interessant aspekt, nemlig at de to sykehjemmene ikke rangerer barrierene for kunnskapsoverføring likt. Utvalget vårt er begrenset på grunn av avhandlingens størrelse og omfang, og dette øker sjansen for store utslag, men allikevel mener vi at dette synliggjør noe viktig. Sykehjem 1 setter ressurser som den største barrieren. Dette tenker vi godt samsvarer med funnene fra motivasjon, faget står sterkt. Sykehjem 2 svarer kompetanse som den største barrieren. Dette harmonerer også godt med motivasjonssvarene, har ledelsen vært mindre til stede og mer utydelig? Hvor viktig viser dette oss at avdelingsleder er? Hva betyr

nærledelsen i slike resultater/utslag for en avdeling? Funnene våre viser at “det å bli sett” og at avdelingsleder er tettere på er en positiv og verdsatt endring etter omorganiseringen. Funn fra sykehjem 2 viser også stor forskjell fra enhetsleder og avdelingsleder. Det er tydelig at avdelingsleder ser den enkelte i mye større grad, men at det oppleves uheldig å ha én leder på to avdelinger.

I intervjuene av det ene sykehjemmet kom det fram momenter over tidligere ledere som ikke var tett på, ikke tok tak i ting og som skapte utrygghet på avdelingen. Riege (2005) gir oss noen holdepunkter for hva som kan være kunnskapshekkende barrierer, og når leders personlige egnethet gjør at det blir utrygt, vil dette være en betydning slik vi forstår det. Våre egne erfaringer tilsier at det er større sjanse for å lykkes med “rett person på rett plass”. Vi støtter oss derfor på funnene som går på personlig egnethet, det forebygger uro, konflikter og støy i arbeidsmiljøet, for eksempel av typen “kos med misnøye”. Slike hendelser kan fort ende i en negativ spiral og gir for liten eller ingen grobunn for kunnskapsdeling. Vi vet også at det å snu et arbeidsmiljø kan være en svært lang og krevende prosess. Vår erfaring er derfor også at ledelse som er tett på kan forebygge denne type negative hendelser.

At en persons motivasjon påvirker arbeidsmiljøet kan vi understøtte både gjennom teori (Lai, 2013), funn og våre egne erfaringer. Har du liten motivasjon for arbeidet, vil det være desto vanskeligere å la seg utfordre av mer krevende arbeidsoppgaver, lære nytt og på den måten bidra til et aktivt arbeidsmiljø. Dette kan føre til merarbeid for både leder og kollegaer, både for å sikre at alle oppgaver blir gjort, men også for å klare å holde samarbeidet i gang. Men vil en person med lav motivasjon bidra negativt? Kanskje ikke, men at bidraget blir “nøytralt” hvor potensialet ikke utnyttes fullt ut. Som Buch et al. (2012) in Spurkeland (2019) hevder, er det enklere å prestere bedre dersom man trives, enn dersom man mistrives. Gode relasjoner til nærmeste leder og de andre på arbeidsplassen er viktig for å få en høyere jobbtildfredshet. Funn viser at medarbeiderne vektlegger avdelingsleders engasjement og interesse for arbeidsplassen, og at den enkelte opplever å bli sett og hørt. Dette er også vår egen erfaring, er avdelingsleder delaktig og interessert, vil dette påvirke medarbeiderne til å prestere bedre.

I intervjuene sjekket vi ut om medarbeidere og avdelingsledere kjente til kommunens verdier. Alle svarte at de kjente til verdiene. Vi tenker at disse verdiene kan bidra til å unngå barrierene “tillit” og “kompetanse”. Har man fokus på og implementerer verdiene åpen og modig, kan vi tenke oss dette bidrar til et miljø hvor man stoler på hverandre og tør å dele kunnskap og meninger, altså man har tillit til hverandre. Og ved å inneha en kompetanse som

er nødvendig for arbeidsutførelsen gjennom utdanning, kurs, modighet for å lære av kollegaer og andre, tenker vi oss at dette kan hindre barrierene i å bli for store.

Ressursbarrieren kan kanskje være mer utfordrende å skulle gjøre mye med, men funnene våre viser en vilje til å prioritere tid, og vi tenker også at avdelingsleder har en påvirkningskraft i økonomiske prioriteringer. Knapphet på ressurser vil over tid erfaringsmessig føre til en annen standard enn den ønskelige, og det går ofte ut over tid til annet enn det absolutt nødvendige. Over tid kan dette bli en belastning hos både medarbeidere og leder, og det blir viktig å se utført arbeid som “godt nok”. Prioriteringer kan dermed gå på bekostning av faglig standard.

Funnene viser noe sprik i hva som motiverer medarbeiderne. Ved sykehjem 1 er det relativt samlede svar med økt kompetanse, få brukt egne ressurser gjennom ansvar og utfordringer i jobben med å hjelpe mennesker. Ved sykehjem 2 varierer svarene i større grad, fra det å jobbe med brukerne til ny leder som motivasjonsfaktor. Totalt sett viser svarene at fokuset er større på kollegaene ved sykehjem 2. Ved sykehjem 1 er faget et viktig punkt. Med basis i ledelsesteori og våre egne erfaringer, vet vi at leders engasjement og fokusområder smitter over på andre medarbeidere og kollegaer. Vi kan tenke oss at ved lederatferd gjør at man får noe ulike svar under dette. Vi ser for oss at ledere ved sykehjem 1 gjerne har satt fag og fagfokus høyt på agendaen, gjort medarbeiderne stolte og bevisste over egen fagutøvelse. Ved sykehjem 2 har vi funn som forteller oss om et lederskifte, og at medarbeiderne i en viss grad har vært nødt til å søke sammen for å støtte og veilede hverandre. Derfor tror vi motivasjonsfaktoren i større grad baserer seg på kollegaene rundt og nye ledelsestakter ved sykehjem 2. Vi sier ikke at noe er rett eller galt her, for alle momenter hører inn under motivasjon. Og vi er alle forskjellige og motiveres av ulike faktorer. Men vi mener å kunne “lese” lederatferd gjennom disse svarene og se hva som har vært fokusområder. Det å ha ulike fokusområder tenker vi ikke er negativt, men at det mer avhenger av ledernes erfaringer og kompetanse.

Også leders personlige egnethet trekkes fram her, ny leder satte inn nye tiltak som førte til at vedkommende medarbeider fikk motivasjon til å fortsette i jobben. Noen av disse tiltakene var større tilstedeværelse, endret møtestruktur og større fokus på medarbeidernes kompetanse. Økt medarbeiderskap ble satt på dagsorden, og leder virkelig lyttet til de ansatte. Avdelingsleders engasjement og fokus på dette påvirker arbeidsplassen i stor grad, vi ser at tilpasset lederatferd gir gode resultater gjennom å påvirke motivasjonen (Thompson, 2015).

Dette er viktig da alle medarbeidere og organisasjoner er avhengige av kompetanse i en eller annen form for å utføre oppgaver og å nå mål (Lai, 2013). Vår egen erfaring understøtter også dette, har man selv en motivert og engasjert leder, er det lettere å selv bli motivert. Vi har selv hatt og møtt ledere som har gitt oss energi og inspirasjon til selv å utøve vår egen lederjobb.

Kommunens saksfremlegg 17/4693 påpeker betydningen av en leder som er tett på. Funnene bekrefter at avdelingslederne er tett på og jobber for å få ut medarbeidernes potensiale når vi ser bort fra den siste endringen med halvering av antall ledere. Riege (2005) hevder at tidsperspektivet er en essensiell bit som påvirker kunnskapsdeling, og dette vil kreve en prioritering hos avdelingslederne. Ut fra funn og vår hermeneutiske forforståelse, mener vi at tid oppleves subjektivt. Én av avdelingslederne hevder at tid, eller mangel på tid, ikke nødvendigvis er en hemmende faktor. Det handler kun om å prioritere. Allikevel svarer alle avdelingslederne at tid kan være en begrensende faktor, jamfør figur 14. Planlegging kan være gjort, men avdelingslederne svarer at det ofte blir endringer på grunn av uforutsette ting. Rollebeskrivelsen for avdelingsleder inneholder mange ansvarsområder, noe som gjør at avdelingslederne må være tydelig på strukturering av oppgaver for å sikre en best mulig kontinuitet.

Også ansatte kan oppleve mangel på tid, og hvordan kan man sikre at det skapes tilstrekkelige rom slik at motivasjon opprettholdes og kunnskapsoverføring kan skje? Organisatoriske barrierer for kunnskapsoverføring kan være misforhold mellom organisasjonens mål kontra kunnskapsoverføringsmål. En utydelig ledelse, eller en mangel på ledelse er også en slik barriere (Riege, 2005). Riege (2005) sier videre at potensielle individuelle barrierer er (mis)tillit til hverandre, opplevelse av hierarki og forskjeller mellom hverandre. Videre kan mangel på tid og rom hindre kunnskapsoverføringen. Riege (2005) mener at det trengs mer forskning til for å kunne hjelpe ledere til å overvinne kunnskapsbarrierer. Dette for å øke effektiviteten til kunnskapsdeling og dermed øke konkurransevnen. Avdelingsleders oppgave er å legge til rette for at medarbeideren har tilstrekkelig med tid for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene. Noen trenger mer tid enn andre, og dette betinger at avdelingsleder har kunnskap om sine medarbeidere, kjenner styrker og svakheter, er tett på og bygger opp den enkelte. Avdelingslederne opplever før- og etter-perspektivet ulikt jamfør figur 9. På sykehjem 1 oppleves dette som en større overgang, mens ved sykehjem 2 var mange av oppgavene allerede tillagt en fagleder og strukturen tilsvarte i stor grad den nye endringen.

Vår forståelse av nærledelse har også holdepunkter her gjennom at leder har et særlig ansvar for å bidra til arbeidsmiljøet ved å skape trygghet, vise støtte og skape miljø for kunnskap, samarbeid og måloppnåelse. Trygg, tydelig ledelse ser vi er viktig, noe også funnene viser. Funn kan tyde på at dette også avhenger av leders personlige egnethet. Spørsmålet blir om personlig egnethet trumfer “prinsippet” om et “tålelig” antall medarbeidere. Dette funnet forteller oss noe om viktigheten av nettopp nærledelse og kommunens føringer på antall ansatte per avdelingsleder (arkivsak 17/4693). For å sikre en likhet og kontinuitet anser vi det som viktig at kommunen gir en felles føring på antall ansatte per avdelingsleder. Vi hevder også at for å klare å utøve tilstrekkelig nærledelse, kan ikke antallet medarbeidere være ubegrenset. Altså må den personen som er avdelingsleder kunne klare å skape og opprettholde relasjoner med sine medarbeidere og være tilstrekkelig fysisk til stede i arbeidshverdagen for den enkelte. For å kunne realisere mål om redusert sykefravær, blir nettopp det relasjonelle ett av virkemidlene som avdelingslederne må benytte i arbeidshverdagen. Dette fordrer at rammene ligger til rette for dette.

Stadige utskiftninger i ei ledergruppe er svært uheldig for hele enheten og skaper en uheldig situasjon for organisasjonen. Det vil mest sannsynlig medføre dårligere kontinuitet og stabilitet i oppfølging av medarbeiderne, da det må skapes nye relasjoner mellom ny leder og medarbeidere. Hvordan rekruttere og beholde kompetente ledere er et område som vi mener bør prioriteres. Alle store organisasjoner bør ha en god opplæringspakke samt et godt forløp for oppfølging. Det å være en leder “over” menneskelige ressurser kan by på både store og små utfordringer, slik at det å skape rom også for refleksjon for ledere er viktig.

Vi vil også framheve viktigheten av fysiske samtaler. Slike samtaler er ikke bare viktige for relasjonens skyld, men skal kunnskapsoverføring kunne skje vil denne type samtaler være nødvendige for å drive organisasjonen videre (Krogh et al., 2005). Slike samtaler og muligheter for ba eller andre kontekster kan gi grobunn til kunnskapsoverføring, både eksplisitt og taus kunnskap jamfør figurene 4 og 5. Som vist i teori er det ulike syn på hvorvidt taus kunnskap faktisk kan gjøres eksplisitt eller ikke. Men ved å ha muligheten til å møte og snakke med hverandre fysisk, vil sjansen for å kunne overføre også den tause kunnskapen øke. Det å først være i “socialization”-prosessen jamfør figur 5, gjør oss i stand til å omforme allerede taus kunnskap til nye former for taus kunnskap Ved å høre og se hva kollegaen kan og vet om en problemstilling, jobbe skulder-ved-skulder og selv også dele egen kunnskap, kan øke både taus og eksplisitt kunnskap hos begge parter. Slike former for kunnskapsdeling og kunnskapsoverføring kan være med på å bringe oss videre til

“externalization” i figur 5, altså et punkt hvor taus kunnskap kan tenkes å kunne omformes til eksplisitt kunnskap. Funnene viser at fysiske samtaler oppleves som svært positive for både avdelingsledere og medarbeidere, og skal avdelingsleder kunne motivere medarbeideren til å bruke kompetansen sin fullt ut, vil nettopp slike samtaler være et sted hvor kunnskap både kan overføres og skapes. Når vi også vet at ledelse innebærer en direkte dialog i relasjon mellom medarbeider og avdelingsleder (Røvik, 2007), forstår vi at dette hjelper lederen med å utøve nærledelse.

Samtidig må leder være bevisst på å holde på den totale ledelsesutøvelsen slik vi ser i Johnsen (1975) sin operasjonelle ledelsesteori, slik at ord kan gjøres om til handlinger. Teorien viser oss også at leder kan tilpasse sin lederstil ut fra ulike situasjoner gjennom situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2015). Målet ved en slik tilpassing vil være å få medarbeideren til å øke og benytte sin kompetanse og til å jobbe mer selvstendig. Dermed vil medarbeideren kunne utføre ulike typer arbeidsoppgaver, altså ha en problemløsende atferd. I tillegg er målet å få medarbeideren til å bidra til gode og sunne holdninger og utøve engasjement for arbeidet, altså ha en indre motivasjon som drivkraft. I empirien ser vi at medarbeiderne framhever nettopp viktigheten av at avdelingsleder er interessert, kompetent og nysgjerrig på det den enkelte medarbeider skal utføre av arbeidsoppgaver. Funnene forteller oss også at det er en generell oppfattelse av at arbeidsmiljøene ved de to enhetene har blitt styrket etter innføring av avdelingsledernivå. Dette på grunnlag av at avdelingsleder følger tettere på avdelingene enn det enhetslederne hadde mulighet til. Eventuelle problemstillinger, konflikter eller andre uenigheter tas der og da. Vi hevder dermed at ved å spille på lag kan organisasjonen oppnå og sette seg nye mål framover.

Har så helse- og omsorgssektoren i TK endret seg etter omorganiseringen av ledernivåene? Funnene vi presenterer i figur 13 viser en mindre forskjell, avdelingslederne gir oss en pekepinn på at det ikke har vært en radikal endring. Vi har tidligere i avhandlingen begrunnet dette i enhetsleders mulighet til å delegerer oppgaver, og at dette har vært praktisert ulikt ved enhetene. Med nye stillinger har det blitt økt tydelighet i ansvarsområder og krav til avdelingslederne. Medarbeiderne framhever heller avdelingslederens “egnethet” som det avgjørende for arbeidsmiljøet. Vi tolker dette som at det totalt sett har blitt bedre for sektoren, med et ledernivå som er nærmere den enkelte medarbeider og med tydelige ansvarsområder. Hver enhet skal dermed kunne drives mer ensartet, samtidig som enhetsleders økonomiske prioriteringer kan gi utslag på antall medarbeidere per avdelingsleder. Vi mener det derfor er

vanskelig å kunne sette to streker under svaret med at det utøves bedre og mer nærledelse nå enn før omorganiseringen, men at funnene våre viser at tendensene absolutt er der. Dette gjennom de mulighetene som er for relasjonelle handlinger som samtaler og interaksjoner, for eksempel hvor flere yrkesgrupper jobber sammen for å løse en arbeidsoppgave.

Derfor avslutter vi drøftingen vår med et sitat fra empirien:

“Det at dem [avdelingslederne] er nært på er kjempepositivt for alle, inkludert brukerne.

Terskelen er lavere for å ta kontakt.

Avdelingsledelse utgjør en forskjell!”

7.0 DETTE HAR VI KOMMET FRAM TIL

7.1 Hva er våre hovedfunn?

Gjennom vår forskning på nærledelse ved to sykehjem i Trondheim kommune, har vi fått tilgang til empiri som vi har kunnet behandle og se nærmere på. Hva kan sies å være nærledelse, og hvordan blir dette praktisert? Vi vil her ta for oss de viktigste funnene gjennom dette arbeidet.

Det å være tilgjengelig og ha en tilstrekkelig grad av fysisk tilstedeværelse som leder, er noe vi vil framheve som viktige faktorer fra våre funn. Mange av intervjupersonene har fremhevet nettopp dette og sagt at dette er punkt som de både ønsker og forventer av sin nærmeste leder. I vår forståelse av nærledelse har vi også satt fokus på dette ved å si at tilstedeværelse fordrer relasjoner, tilgjengelighet og samspill, underforstått mellom avdelingsleder og medarbeider.

Funnene viser at avdelingslederne praktiserer nærledelse ved å være tilgjengelig for sine medarbeidere så å si hele døgnet, de har åpen kontordør så mye som mulig, de tar tak i utfordringene som oppstår og forsøker å holde en jevn fordeling av ressursene. Noen av avdelingslederne går også i en turnusordning. I tillegg viser funn at tydelig og trygg ledelse er viktig i et nærledelsesperspektiv. Fagkompetanse hos avdelingsleder gir store muligheter for veiledning og støtte i hverdagen. Dette bidrar også til bedre prioriteringer i forhold til ressurser, både økonomiske og menneskelige. Funnene viser også at avdelingsleders personlige egnethet spiller en rolle og betyr mye for utførelsen av ledelsesfunksjonen. Alt dette er faktorer som knyttes til måten å praktisere nærledelse på som et ledd i helhetlig ledelse.

Videre fremheves fysiske samtaler som viktig kommunikasjonsform. Fysiske samtaler er den mest ønskelige og mest brukte kommunikasjonsformen på de to enhetene vi forsket på. Igjen er dette et av våre hovedpunkt i vår forståelse av nærledelse.

Som et ledd i å skape og opprettholde et godt arbeidsmiljø, viser funnene at avdelingslederne har dette på agendaen og ønsker å opptre som et forbilde. Både ledere og medarbeidere sier de begge er bidragsyttere i dette arbeidet, og at de også har en forventning om at den andre deltar. Begge gruppene av intervjupersoner uttrykker at de ser nødvendigheten av å jobbe i lag for å kunne oppnå mål og få en god arbeidshverdag.

Alle de ovennevnte funnene viser et samsvar mellom vår forståelse av nærledelse og de funn vi har gjort i innhenting av datamaterialet. Vi presenterte vår forståelse overfor intervjupersonene, men med et semi-strukturert intervju kunne vi ha fått inn andre momenter, motsatser eller annet som kunne ha utfordret vår “definerte” forståelse. I vår forståelse hadde vi flere faktorer i dette som de fleste kan si seg enige i. Som tillegg fikk vi imidlertid inn elementet personlig egnethet. Dette elementet ble framhevet som en viktig brikke i det å utføre nærledelse. Blant annet gjennom avdelingsleders interesse og engasjement for sine medarbeidere og deres arbeidsoppgaver. Personlig egnethet er også knyttet til avdelingsleders helhetlige ledelse gjennom ansvarsområdene fag, personal og økonomi.

Et annet interessant funn viser at begge enhetene har gått ned på antall avdelingsledere etter innføringen av avdelingsledernivå. Forskjellen på enhetene er at den ene enheten har valgt å gå tilbake til samme antall avdelingsledere som før reduksjonen, mens den andre ikke har gjort dette. Årsaken til at den ene enheten valgte å endre på nytt argumenteres med tilstrekkelig ledertetthet. Ved den andre enheten, hvor reduksjonen av avdelingsledere er opprettholdt, viser funnene en bekymring for dette, både på avdelingsleder- og medarbeidernivå. Samtidig sier “de nye” medarbeiderne her at de så langt er svært fornøyde, fordi de opplever ny leder som interessert og svært egnet for jobben.

Et siste hovedfunn vi ønsker å ta opp er forskjellen mellom de to enhetene vi forsket på: ved den ene enheten opplevdes innføring av avdelingsledernivå som en stor endring, mens ved den andre enheten heller opplevde en mindre endring ved denne omorganiseringen. Dette viser at ved enheten som ikke opplevde særlig endring, hadde allerede enhetsleder delegert oppgaver til en fagleder eller andre typer stillinger. Altså tyder funnene på at det var større forskjeller i ledelsesutførelsen før omorganiseringen, mens etter innføring av avdelingsledernivå blir dette mer likt for alle enheter da avdelingsledere har fått et helhetlig ansvar for oppfølging av medarbeider.

Alle disse funnene kan knyttes til vår egen modell og forståelse av nærledelse. Funnene viser at de faktorene vi først hadde med i forståelsen vår, ser ut til å ha gehør også ute i felten. Vi ser altså et tydelig samsvar mellom faktorene og den faktiske utøvelsen. Med dette kan vi si at de enhetene vi har forsket på langt på vei har oppnådd sin intensjon om bedre oppfølging av medarbeidere gjennom innføring av avdelingsledelse. Med tanke på at TK er en stor arbeidsgiver, kan vi tenke oss at vi ville ha funnet tilsvarende funn dersom vi hadde forsket på andre enheter, og at funnene kan være overførbare til andre enheter. Samtidig er vi klar over

at vi har hatt et begrenset utvalg, men at de momentene vi har funnet kan indikere en måte å drive nærledelse på som også kan overføres til andre organisasjoner.

7.2 Konklusjon

I vår problemstilling stilte vi spørsmålet:

Hvilke faktorer kan knyttes til nærledelse, og på hvilken måte praktiseres nærledelse som et ledd i helhetlig ledelse?

Vårt svar på avhandlingens problemstilling blir følgende:

Faktorer som knyttes til nærledelse er

- Tilstedeværelse gjennom tilgjengelighet, relasjoner og samspill
- Kommunikasjon
- Arbeidsmiljø, herunder skape trygghet, vise støtte og skape miljø for kunnskap, samarbeid og måloppnåelse
- Personlig egnethet

Videre har vi sett at nærledelse utøves med disse faktorene.

Tilstedeværelsen utøves ved at avdelingsleder som er fysisk tilstede, samt tilgjengelig via andre kommunikasjonskanaler. Ved å være tilgjengelig for og engasjert i sine medarbeidere og deres arbeidshverdag, styrkes relasjonen mellom leder og medarbeider.

Kommunikasjon utøves på ulike måter. Det å få diskutert og reflektert fysisk og direkte, ansikt til ansikt, er en faktor som knyttes til praktisering av nærledelse. Med den fysiske relasjonen tilstede, er det enklere å bruke andre og mer skriftlige kommunikasjonsformer som tillegg for den fysiske samtalen.

Arbeidsmiljøet omfatter både avdelingsleder og medarbeidere. Dette utvikles gjennom en gjensidig bevissthet rundt egne handlinger og egne bidrag til å få en god arbeidshverdag. Ved å jobbe sammen er det enklere å oppnå mål. Avdelingsleders fagkompetanse spiller en rolle

ved å gjøre det enklere å foreta gode prioriteringer, være veileder og øke avdelingens samlede kompetanse.

Personlig egnethet spiller en viktig rolle i praktiseringen av nærledelse som en del av den helhetlige ledelsen. Hvor avdelingsleder gjennom faktorene knyttet til nærledelse, evner å utfylle ledelsesfunksjonen i ulike situasjoner.

7.3 Noen refleksjoner til slutt...

Prosessen med denne avhandlingen har vi opplevd som en lang og krevende prosess fram til ferdig resultat innen utgangen av august/september 2020. Vi startet tankevirksomheten rundt tema og problemstilling høsten 2019. Selv om prosessen har krevd mye av oss, har tida gått fort.

Vi var veldig klar på at temaet skulle være rundt nytt ledernivå i Trondheim kommune. Vi har jobbet jevnt og trutt. Fokuset har vært på kontinuitet og vi har hatt ukentlige teamsmøter, hvor vi har diskutert og reflektert rundt temaet ledelse med fokus på nærledelse. Vi har gjennom hele prosessen fått god veiledning som har ført oss videre til nå, det ferdige resultatet.

Vi planla og fikk gjennomført intervjuene før dagssamlingen på Stjørdal i starten av mars 2020. I forbindelse med samlingen leide vi oss inn på hotell slik at vi fikk jobbet fysisk sammen. Fokuset var i hovedsak på bearbeiding av intervjuene. Vi fikk diskutert og planlagt hvordan veien skulle gå videre. I tillegg fikk vi en fysisk veiledning med veileder. Vi kom derfor godt i gang med avhandlingen. Prosessen med koding og presentasjon av funn startet for fullt.

Like etter at vi kom hjem fra samling, slo koronasituasjonen til. Vi er svært glade for at vi hadde “flaks” og fikk tak i planlagt materiale som tiltenkt før nedstengning av samfunnet. Gjennom koronapandemien har mange vært nødt til å forholde seg til digitale plattformer, for noen kanskje i større grad enn vanlig. Møter ble kun avholdt via kommunikasjonskanaler som skype, teams og andre tilsvarende plattformer, og hjemmekontor ble svært utbredt. I vårt materiale viste funnene at nettopp video var svært lite benyttet kommunikasjonsform. Med erfaringene fra pandemien lurer vi på hvordan materialet ville ha sett ut dersom vi hadde gjennomført intervjuene i etterkant av denne. Ville video vært et mer foretrukket

kommunikasjonsmiddel? Eller ville fortsatt de fysiske samtalene og møtene vært sårt savnet og ønsket?

Ut fra våre egne erfaringer fra hjemmekontoret opplever vi at video fungerer delvis godt. Vi sier delvis, for med få antall deltakere eller ved et rent informasjonsmøte med stram agenda fungerer dette på en bra måte. Men vi opplever også at med én gang deltakerantallet blir over 4-5 stykker, er det vanskelig å få til en god diskusjon og samtale. Man har i alle plattformer ikke full oversikt over “ansiktene” til deltakerne, og det har vært mye muting av og på med lyden. Derfor tenker vi at vi kanskje er mer i stand til å vurdere hvorvidt hvilke møter som faktisk kan foregå via video og bli mer kritiske i valg av møteform. Dette fordi vi ser at videomøter krever mindre tid enn fysiske i for- og etterkant med tanke på blant annet reisetid. Dermed kan dette bidra til å frigjøre noe mer tid til nærvær og tilgjengelighet på egen arbeidsplass, og det er samtidig kostnadsbesparende. Det vil også bli svært interessant å se om videomøter blir å holde stand i tida framover, eller om vi snart vil være tilbake i “gamle” spor.

I starten av juni 2020 var koronasituasjonen under kontroll og samfunnet begynte gradvis å åpne opp igjen. Derfor bestemte vi oss for å møtes fysisk for å ha skriveuke for å kunne ha et felles, intensivt fokus på avhandlingen. I juni leide vi ei hytte på Steine i Nærøysund kommune. Fem arbeidsdager ble byttet ut med teoribøker, notater, pcer og egne (u)fullstendige tanker. Hovedfokuset var drøftingsdelen av oppgaven. På en nydelig, men vindfull plass med sjøutsikt tok denne delen av oppgaven form. Etter en periode atskilt fra kollegaer og venner, merket vi at det var godt å kunne møtes og jobbe sammen! Vi opplevde å virkelig verdsette et slikt fysisk møte. Ikke bare sosialt, men vi jobbet også på en mer effektiv og en noe annen måte enn når vi sitter hver for oss og møtes på skype eller teams.

I arbeidet med empirien fant vi et moment som vi ikke hadde med fra starten av, nemlig personlig egnethet. Vi har sett at fagkompetanse er viktig, også i et nærledelsesperspektiv. Vi har ikke tatt dette spørsmålet med i selve avhandlingen, men spør allikevel om kompleksiteten og bredden i å skulle lede flere avdelinger med ulike fagområder kan gå på bekostning av nærledelsen. Ikke bare fordi det blir flere medarbeidere å forholde seg til, men også for å sikre et trygt og godt arbeidsmiljø. Vil man klare som avdelingsleder å ta de beste beslutningene på en rettferdig og akseptert måte? Eller vil det være lett at det oppstår gnisninger og uro mellom to avdelinger, for eksempel ved fordeling av ressurser?

Vi undres også over om personlig egnethet er tilstrekkelig i seg selv, eller om også “egnede personer” vil ha behov for rammer som sier noe om antallet medarbeidere. Vi skulle gjerne

etter en tid hatt muligheten til å intervju sykehjemmet hvor antallet avdelingsledere er redusert for å høre hvordan det har gått. Har nærledelsesutøvelsen blitt opprettholdt som et ledd i helhetlig ledelse, eller har nærledelse blitt et mer fjernere begrep?

Etter at vi alle tre hadde reist fra Steine og var tilbake der vi bor, opplevde vi også en annerledeshet på teamsmøtene våre. Med et slikt intensivt sosialt og faglig “dypdykk”, hadde vi en større plattform å agere ut fra når vi møttes digitalt. Vi tror fysiske møter har mye å si for å kunne opprettholde en digital relasjon.

Underveis i prosessen har vi hatt jevnlig treff via teams, men vår erfaring er at det ikke erstatter det fysiske møtet. Ved å sette av tid og rom til felles diskusjoner og refleksjoner, ga det oss viktige input til oppgaven. Vi tør å hevde at den ikke hadde sett slik ut om vi ikke hadde møttes!

Så selv om teknikken kan gi oss mange gode løsninger til å møtes og jobbe sammen, håper vi det vil være mulig å holde en balansegang mellom teknikk og menneskelighet, også i arbeidslivet. Dette for å kunne beholde nærledelsesperspektivet. Vi tror empirien ville ha vist oss de samme svarene for fysiske samtaler som vi fikk før koronaen som etter koronaen også!

LITTERATURLISTE

- Aadland, E. (2011). *"og eg ser på deg..". Vitenskapsteori i helse- og sosialfag* (3.utgave ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. (4 ed.). London: Sage.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10 ed.). USA: Cengage Learning.
- Eide, H., & Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in Organizations. A critical introduction*. (3 ed.): Oxford University Press.
- Hoel, H. U. (2010). *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell? En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen*. (Masteravhandling). Universitetet i Tromsø,
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, E. (1975). *Teorien om ledelse*. København: Nyt Nordisk.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*(89), 542-552.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kotter, J. P. (2015). Lederens egentlige oppgave. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (pp. 57-67). Oslo: Gyldendal akademiske.
- Krogh, G. v., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2005). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner.*: N.W. Damm & Søn.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3 ed.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederstil. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (pp. 124-151). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L., & Glasø, L. (2013). Personlighet og ledelse. In R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (Eds.), *Livet som leder* (pp. 47-75). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. The Aesthetic Turn in Management. *Business Review*, 2017(11), 477-486. doi:10.4324/9781351147965-23
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon. In G. Wennes (Ed.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (pp. 245-277). Oslo: J. W. Cappelens Forlag AS.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen. En introduksjon til taus kunnskap*. Oslo: Spartacus Forlag.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. (4 ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Sagnes, T., & Sandberg, A. M. (2014). *Ledelse i praksis i et grenseløst landskap. Hvilken betydning har nærledelse for utvikling av sykepleierens handle- og dømmekraft i hjemmebasert omsorg?* (Masteravhandling, Handelshøjskolen i København Aarhus Universitet). Handelshøjskolen i København, Aarhus Universitet
- Scharmer, C. O. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner fremtiden. Mot en ny sosial teknologi-presencing*. Danmark: Ankerhus.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special Winter issue), 45-62.
- Spurkeland, J. (2019). *Relasjonsledelse* (5 ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thompson, G. (2015). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (4 ed., pp. 152-177). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Nettkilder:

[Innovasjonsledelse i Trondheim kommune \(ledelsesplattform\) - politisk sak 0030/17](#)

[Arbeidsgiverpolitisk plattform 2016-2020 - politisk sak 0022/16](#)

Newton, J. F. (1948). *The One Great Church: Adventures of Faith*, hentet fra <https://www.ordtak.no/sitat.php?id=3171> 22.06.20

<http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-walking-around-MBWA.html>
02.07.20

<https://plato.stanford.edu/entries/knowledge-analysis/>

<https://plato.stanford.edu/entries/plato-theaetetus/>

30.07.20

Liste over figurer

Figur 1. Trondheim kommunes organisasjonsstruktur.....	7
Figur 2. Femfaktormodellen for personlighet.....	19
Figur 3. Mintzberg fremvoksende strategi.....	22
Figur 4. Taus og eksplisitt kunnskap.....	23
Figur 5. Kunnskapsspiral.....	24
Figur 6. Media Richness-skala.....	28
Figur 7. Egenkomponert modell nærledelse.....	33
Figur 8. Hermeneutisk spiral.....	35
Figur 9. Innføring av nytt ledernivå.....	50
Figur 10. Omorganiseringen endret ledelsesfunksjonen.....	51
Figur 11. Rangering av kommunikasjonsformer.....	56
Figur 12. Bruk av kommunikasjonsformer.....	58
Figur 13. Omorganisering bidratt til å øke leders.....	62
Figur 14. Tid begrensende faktor.....	68
Figur 15. 3 største hemninger for kunnskapsoverføring.....	69

VEDLEGG

Vedlegg 1:

NSD - bekreftelse

Vedlegg 2:

Samtykkeskjema

Vedlegg 3:

Intervjuguide avdelingsledere

Vedlegg 4:

Intervjuguide medarbeidere

VEDLEGG 1 – BEKREFTELSE FRA NSD

NSD Personvern

26.11.2019 14:37

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 215677 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 26.11.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.09.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 - Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Masteroppgave MKL 18-20 – nærledelse»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få større forståelse for hva nærledelse innebærer og om hvordan dette oppleves i praksis sett opp mot organisasjonsendringen i Trondheim kommune? I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er del av en masteroppgave. Vi som skriver oppgaven er 3 studenter ved master i kunnskapsledelse ved Nord universitet.

Prosjektet skal ta for seg fenomenet "nærledelse". Dette innebærer å få en økt forståelse for hva nærledelse er og vi skal forsøke å definere begrepet. I denne forbindelse ønsker vi å se nærmere på endring i lederstruktur Trondheim kommune og finne ut om oppfølgingen av ansatte sett ut fra et nærledelsesperspektiv er blitt styrket etter innføring av et nytt ledernivå; avdelingsledernivå. Vi er opptatt av å finne ut om innføring av nytt ledernivå har gitt ønsket effekt knyttet opp mot «nærhet i ledelse».

Forskningsspørsmål:

- Hvordan kan vi forstå «nærhet i ledelse»?
- På hvilken måte praktiseres helhetlig ledelse i forhold til kommunens intensjon om å oppnå «nærhet i ledelse» mellom avdelingsledere og medarbeidere?
- Hvordan har ledelsesfunksjonen endret seg etter omorganiseringen av ledernivå, med tanke på «nærhet i ledelse»?
- Hvilke sammenhenger finner vi mellom generell ledelsesteori og «nærhet i ledelse»?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet, og Knut Ingar Westeren er vår veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne finne ut mer om nærledelse og hvordan det utøves i kommunen, ønsker vi å gjennomføre intervju med aktuelle personer som har vært med på denne organisasjonsendringen. Vi vil gjennomføre intervju med både avdelingsledere og medarbeidere innen kommunehelsetjenesten. Antall intervjupersoner vil være ca. 6-8 stk.

Vi har kontaktet enhetsleder for å få godkjenning til å gjennomføre dette intervjuet på din enhet. Enhetsleder har videresendt vårt ønske om intervju til aktuelle intervjupersoner.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju/samtale med én av oss masterstudenter som skal skrive masteroppgaven. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Vi vil spørre deg om tema som ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver og andre relevante spørsmål som kan gi oss svar knyttet til «nærledelse». Det vil bli tatt lydopptak og notater under intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Deltakelse i prosjektet vil heller ikke påvirke ditt forhold til kollegaer eller leder, eller på annen måte påvirke arbeidsplassen din.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som får tilgang til informasjonen er vi som skriver oppgaven, samt vår veileder.
- Informasjonen blir lagret på OneDrive som hver av oss må logge på med feide (tilknyttet Nord universitet). Lydopptaket vil bli tatt opp på våre mobiltelefoner eller annet velegnet opptaksutstyr, men blir sendt over til OneDrive som lydfil i etterkant av intervjuet. Opptaket blir deretter slettet fra mobilen/enheten. Dette for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til informasjonen.

I masteroppgaven vil vi anonymisere både kommunenavn, arbeidssted og annen informasjon knyttet til intervjupersonene. Den enkelte deltaker skal derfor ikke kunne gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25. september 2020. *Personopplysninger og opptak slettes ved prosjektstutt.*

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord universitet ved *Knut Ingar Westeren*, knut.i.westeren@nord.no .

Vi som er studenter er:

Wenche Wolden Lango – mobil 911 14 806, e-post wenche.langlo@student.nord.no

Ann-Sylvi Storvold – mobil 412 36 622, e-post ann.s.storvold@student.nord.no

Marte Breisjøberg – mobil 917 05 461, e-post marte.breisjoberg@student.nord.no

Vårt personvernombud: *Toril Irene Kringen*, e-post personvernombud@nord.no

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Knut Ingar Westeren

Prosjektansvarlig

Veileder

Wenche Wolden Langlo

Ann-Sylvi Storvold

Marte Breisjøberg

studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *masteroppgave MKL 18-20 - nærledelse* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

1. å delta i intervju tilknyttet prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 25. september 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide avdelingsledere

Intervjuguide – avdelingsledere helse og velferdssenter

TEMA	HOVEDSPØRSMÅL
Bakgrunnsinformasjon	<ol style="list-style-type: none">1) Hva er din nåværende stilling og hvor lenge har du arbeidet i den?2) Hvor lenge har du jobbet i kommunen?3) Har du vært leder/hatt en lederrolle i kommunen før du ble avdelingsleder?4) Hvor mange ansatte er du leder for?5) Hvilken utdanning har du etter videregående skole?
Bakgrunn	Introduksjon av oppgaven: Temaet for oppgaven er ledelse med fokus på nærhet i ledelse med bakgrunn i innføring av to nye ledernivå i Trondheim kommune. Hva betyr egentlig nærhet i ledelse eller nærledelse? Har denne store omstruktureringen ført til økt “nærhet i ledelse” i helse og velferdssenter i Trondheim kommune.
Vår begrepsavklaring	Her forklarer vi hva vi legger i ledelse og begrepet nærledelse For å kunne forklare hva vi legger i begrepet nærledelse, vil vi først presentere en mer generell beskrivelse av ledelse er. Bakgrunnen er at en leder, uansett bransje og nivå, må kunne den generelle lederkodeksen - hva er ledelse? Erik Johnsen (1975) i Busch et.al (2007, s. 27) definerer ledelse som et <i>målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker.</i>

<p>Formål</p>	<p>Samspill er et sentralt stikkord i definisjon av hva ledelse er, altså ledelsesfunksjonen, og dette kan vi tolke som en «nærhet» mellom leder og medarbeider. Alle som engasjerer seg i målformulering, problemløsning og språkskaping tilknyttet organisasjonens utvikling knyttes til <i>ledelsesfunksjonen</i>.</p> <p>Nærledelse er et ord som brukes stadig oftere og brukes for å beskrive en form for ledelse. Vi har skrevet ned hvordan vi forstår nærledelse med våre egne ord og hva vi legger i begrepet.</p> <p>Når det gjelder vår forståelse vil vi fremheve tre punkt vi ønsker å framheve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilgjengelighet • Kommunikasjon • Samspill <p>Nærledelse kan forstås som en ledelsesfunksjon hvor tilstedeværelse gjennom relasjoner, tilgjengelighet og samspill står sentralt, hvor kommunikasjon spiller en essensiell rolle og hvor lederen har et særlig ansvar for å bidra til utvikling av arbeidsmiljø gjennom å skape trygghet, vise støtte og skape miljø for kunnskap og samarbeid.</p> <p>Formålet med studiet er å få en økt forståelse for hva ledelse og nærledelse er, samt finne ut om oppfølgingen av medarbeidere er blitt styrket etter innføring av avdelingsledelse. Vi er opptatt av å finne ut om innføring av nytt ledernivå har gitt ønsket effekt, og i så fall hvilke effekter kan hentes ut av en slik omfattende organisasjonsendring.</p>
----------------------	---

TEMA	
LEDELSE	<p>6) Med bakgrunn i vår forståelse av begrepet ledelse og hva vi legger i fenomenet nærledelse: Kan du si noe om hvordan du kjenner igjen dette i din arbeidshverdag?</p> <p>7) Kan du si noe om hvordan du utøver ledelse ovenfor dine ansatte mtp tilgjengelighet, kommunikasjon og samspill?</p> <p>8) Kjenner du Trondheim kommune sine verdier åpen, modig og kompetent? Hvordan vil du si at disse verdiene samsvarer med din lederfunksjon?</p> <p>9) Hvordan tenker du med din lederfunksjon at du kan bygge relasjoner og skape trygghet i arbeidsmiljøet?</p> <p>Dersom du har hatt en lederrolle før omorganiseringa;</p> <p>10) Totalt sett før og nå, i hvilken grad opplever du at innføringa av et nytt ledernivå har påvirket nærhet og relasjoner til dine medarbeidere?</p> <p><i>Svært liten – liten – verken liten eller stor - stor – svært stor</i></p> <p>11) På hvilken måte vil du si at omorganiseringen har endret din lederfunksjon?</p>
KOMMUNIKASJON	<p>12) Ut fra det vi nå har snakket om vedrørende ledelse; hvilke kommunikasjonsmidler oppfatter du som viktigst i forhold til din lederfunksjon? Rangér fra 1-5 hvor 1 er den viktigste for deg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • e-post • telefonmeldinger (sms e.a.) • telefonsamtale • videosamtale • fysisk samtale, både en-til-en og med flere

13) Hvor ofte benytter du de ulike kommunikasjonsmidlene i din arbeidshverdag?

e-post:

aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte - alltid

telefon/video:

aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte - alltid

telefonmeldinger:

aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte - alltid

fysiske samtaler:

aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte - alltid

14) Hvor mange ganger henvendte du deg til dine medarbeidere om en ny sak/oppgave siste fulle arbeidsdag?

Antall henvendelser: _____

15) Hvor mange ganger henvendte dine ansatte seg til deg om en ny sak/oppgave siste fulle arbeidsdag?

Antall henvendelser: _____

16) Hvilket tema ble tatt opp flest ganger?

Dersom du hadde en lederrolle før omorganiseringa;

17) Hvordan opplevde du kommunikasjonen før omorganiseringa mellom leder og medarbeidere?

18) Hvordan kan du si at du opplever kommunikasjonen etter omorganiseringa?

19) Tilgjengelighet: opplever du endringer i din tilgjengelighet før og etter omorganiseringa?

<p>ARBEIDSMILJØ</p>	<p>20) Et godt arbeidsmiljø er en viktig del av ledelsesfunksjonen. Kan du si noe om hvordan du bidrar til et godt arbeidsmiljø på din avdeling/enhet?</p> <p>Dersom du hadde en lederrolle før omorganiseringa;</p> <p>Ledelse kan være med på å skape trygghet, støtte og miljø for kunnskap og samarbeid.</p> <p>21) I hvilken grad mener du at omorganiseringa har bidratt til å øke dette? Svært liten – liten – verken liten eller stor - stor - svært stor</p> <p>22) Hva gjør du for å skape og opprettholde:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) trygghet b) god kommunikasjon c) støtte overfor dine medarbeidere d) relasjoner leder/medarbeidere og medarbeidere/medarbeidere e) samarbeid og kunnskaping (-deling, -erhvervelse, -utvikling) <p>23) Hva gjør de ansatte? Kan du gi noen eksempler ut fra punktene i spørsmålet over?</p>
<p>ARBEIDSOPPGAVER</p>	<p>24) Hva motiverer deg i lederrollen? Kan du gi noen eksempler?</p> <p>25) Hva gjør du for å påvirke dine ansattes arbeidsinnsats?</p> <p>26) I hvilken grad var din tid en begrensende faktor? <i>Ikke i det hele tatt - svært liten – liten – stor - svært stor – hele tiden</i></p> <p>27) Hva vil du si er de 3 største hemningene for</p>

	<p>kunnskapsoverføring? Rangér 1 til 3 hvor 1 er den største utfordringen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ressurser (tid, økonomi mv.)• Tillit• Kompetanse <p>28) Gjør du noen konkrete grep for at de ansatte skal føle at du ser den enkelte medarbeider og støtter dem i arbeidsoppgavene? Gi noen eksempler på dette.</p>
--	--

Vedlegg 4 – Intervjuguide medarbeidere

Intervjuguide – medarbeidere helse og velferdssenter

TEMA	HOVEDSPØRSMÅL
Bakgrunnsinformasjon	1) Hvor lenge har du arbeidet i din nåværende stilling? 2) Hvor lenge har du til sammen jobbet i kommunen? 3) Hvilken utdannelse har du etter ungdomsskole?
Bakgrunn Vår begrepsavklaring	Introduksjon av oppgaven: Temaet for oppgaven er ledelse med fokus på nærhet i ledelse med bakgrunn i innføring av to nye ledernivå i Trondheim kommune. Hva betyr egentlig nærhet i ledelse eller nærledelse? Har denne store omstruktureringen ført til økt “nærhet i ledelse” i helse og velferdssenter i Trondheim kommune. Her forklarer vi hva vi legger i ledelse og begrepet nærledelse For å kunne forklare hva vi legger i begrepet nærledelse, vil vi først presentere en mer generell beskrivelse av ledelse er. Bakgrunnen er at en leder, uansett bransje og nivå, må kunne den generelle lederkodeksen - hva er ledelse? Erik Johnsen (1975) i Busch et.al (2007, s. 27) definerer ledelse som et <i>målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker</i> . Samspill er et sentralt stikkord i definisjon av hva ledelse er, altså ledelsesfunksjonen, og dette kan vi tolke som en «nærhet» mellom leder og medarbeider. Alle som engasjerer seg i

	<p>målformulering, problemløsning og språkskaping tilknyttet organisasjonens utvikling knyttes til <i>ledelsesfunksjonen</i>.</p> <p>Nærledelse er et ord som brukes stadig oftere og brukes for å beskrive en form for ledelse. Vi har skrevet ned hvordan vi forstår nærledelse med våre egne ord og hva vi legger i begrepet.</p> <p>Når det gjelder vår forståelse vil vi fremheve tre punkt vi ønsker å framheve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilgjengelighet • Kommunikasjon • Samspill <p>Nærledelse kan forstås som en ledelsesfunksjon hvor tilstedeværelse gjennom relasjoner, tilgjengelighet og samspill står sentralt, hvor kommunikasjon spiller en essensiell rolle og hvor lederen har et særlig ansvar for å bidra til utvikling av arbeidsmiljø gjennom å skape trygghet, vise støtte og skape miljø for kunnskap og samarbeid.</p> <p>Formålet med studiet er å få en økt forståelse for hva ledelse og nærledelse er, samt finne ut om oppfølgingen av medarbeidere er blitt styrket etter innføring av avdelingsledelse. Vi er opptatt av å finne ut om innføring av nytt ledernivå har gitt ønsket effekt, og i så fall hvilke effekter kan hentes ut av en slik omfattende organisasjonsendring.</p>
TEMA	
LEDELSE	5) Med bakgrunn i vår forståelse av begrepet ledelse og hva vi legger i fenomenet nærledelse: Kan du si noe om hvordan du

	<p>kjenner igjen dette i din arbeidshverdag?</p> <p>6) Kan du si noe om hvordan din nærmeste leder utøver ledelse ovenfor deg mtp tilgjengelighet, kommunikasjon og samspill?</p> <p>7) Kjenner du Trondheim kommune sine verdier åpen, modig og kompetent? Hvordan vil du si at disse verdiene samsvarer med den ledelse du opplever i dag?</p> <p>8) Har omorganiseringen endret ledelsesfunksjonen på enheten, hva har du lagt merke til?</p>
<p>KOMMUNIKASJON</p>	<p>9) Ut fra det vi nå har snakket om vedrørende ledelse; hvilke kommunikasjonsmidler oppfatter du som viktigst i forhold til din kommunikasjon med din nærmeste leder? Rangér fra 1-5 hvor 1 er den viktigste for deg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • e-post • telefonmeldinger (sms e.a.) • telefonsamtale • videosamtale • fysisk samtale, både en-til-en og med flere <p>10) Hvor ofte benytter du de ulike kommunikasjonsmidlene i din arbeidshverdag overfor leder?</p> <p>e-post: aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte – alltid</p> <p>telefonmeldinger (sms e.a.) aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte – alltid</p> <p>telefonsamtale: aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte – alltid</p> <p>videosamtale: aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte – alltid</p> <p>fysiske samtaler:</p>

	<p>aldri – svært sjelden - sjelden – ofte – veldig ofte – alltid</p> <p>11) Hvis du tenker tilbake på før avdelingsledernivået ble innført, og du kun hadde enhetsleder som nærmeste leder.</p> <p>A) Tenker du at kommunikasjonen mellom deg og nærmeste leder er endret? Kan du beskrive hva som evt har endret seg?</p> <p>B) Hvor ofte hadde du kontakt med enhetsleder gjennom en vanlig arbeidsdag?</p> <p>Antall: ____</p> <p>C) Hvor ofte har du kontakt med avdelingsleder i dag, på en vanlig arbeidsdag?</p> <p>Antall: ____</p> <p>12a) Hvor mange ganger henvendte du deg til din nærmeste leder om en ny sak/oppgave siste fulle arbeidsdag?</p> <p>Antall henvendelser: ____</p> <p>B) Hvor mange ganger henvendte din nærmeste leder seg til deg om en ny sak/oppgave siste fulle arbeidsdag?</p> <p>Antall henvendelser: ____</p>
<p>ARBEIDSMILJØ</p>	<p>13) Et godt arbeidsmiljø er viktig. Kan du si noe om hvordan du bidrar til et godt arbeidsmiljø på din arbeidsplass?</p> <p>Ser du noen endringer på arbeidsmiljøet før og etter innføringen av avdelingsledelse? I såfall hvilke?</p>

	<p>Ledelse kan være med på å skape trygghet, støtte og miljø for kunnskap og samarbeid.</p> <p>14) På hvilken måte opplever du at din leder bidrar til et miljø for å øke kunnskap og samarbeid?</p> <p>15) Kan du beskrive hvordan din leder bidrar til å skape trygghet for deg og dine kollegaer?</p> <p>16) Hva gjør du for å skape og opprettholde på din arbeidsplass mtp;</p> <ul style="list-style-type: none"> f) trygghet g) god kommunikasjon h) støtte overfor dine kollegaer i) gode relasjoner leder/medarbeider og kollega/kollega j) samarbeid og kunnskaping (-deling, -ervertelse, -utvikling)
<p>ARBEIDSOPPGAVE R</p>	<p>17) Hva motiverer deg i jobben? Kan du gi noen eksempler?</p> <p>18) Hvis du tenker tilbake før/etter endring av ledelsesstruktur; opplever du at avdelingsleder bidrar til å motivere deg til økt arbeidsinnsats kontra enhetsleder? I såfall kan du beskrive hvordan?</p> <p>19) På hvilken måte tenker du at din leder bidrar til at du får økt din kompetanse?</p> <p>20) Kan du beskrive hvordan din avdelingsleder støtter deg i arbeidshverdagen i et før/etter perspektiv?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetanse, utvikling og mestring • Veiledning i krevende oppgaver • Andre forhold du vil nevne?