



MASTEROPPGÅVE

**Ein studie av relasjonen mellom leiar og
medarbeidar i store kontrollspenn**

Linn Christine Zwartjes De Wolfe

Universitetet i Bergen, november 2023

HELSELEIING, KVALITETSFORBETRING OG HELSEØKONOMI

HELVID650

Samandrag

Tittel: Ein studie av relasjon mellom leiar og medarbeidar i store kontrollspenn

Kontrollspenn er kjent for å vere eit tema som gir utspring til diskusjon. Formålet med dette studie er å finne kunnskap om korleis store kontrollspenn har innverknad på opplevd forhold mellom leiar og medarbeidarar.

Problemstillinga er:

Korleis har stort kontrollspenn innverknad på opplevd forholdet mellom leiar og medarbeidar?

Denne masteroppgåva er ein kvalitativ studie. For å svare problemstillinga har eg nytta kvalitativt forskingsdesign med tematisk analyse av djubdeintervju. Gjennom intervju har eg innhenta informasjon frå informantar som har relevant erfaring frå temaet som skal belysast. Utvalet består av tre leiarar og to medarbeidarar, der alle arbeidar i avdeling med 50 eller fleire tilsette i spesialisthelsetenesta.

Resultat frå denne undersøkinga viser at leiarane opplever stort kontrollspenn som ei utfordring sett i samband med det relasjonelle aspektet mellom leiar og medarbeidar. Det utfordrar leiar på oppfølging av medarbeidarane og gjer det vanskeleg å lære alle å kjenne. Utfordringane knytt til stort kontrollspenn har sitt utspring i oppgåveomfang og den tilgjengelege tida som leiar har til rådighet. Alle leiarane er fokuserte på å vere nær dei tilsette og den aktiviteten dei har ansvar for. Dette gjer dei ved å praktisere oppsøkjande verksemd og vere synlege som leiarar. Gjennom leiarteam som består av assisterande leiar og fagsjukepleiarar søker dei å styrke sitt handlingsrom ved å delegere oppgåver. Studiet finn at utstrekt bruk av delegering kan gje ei negativ slagside til det relasjonelle samspelet mellom leiar og medarbeidar. Dette grunnar i at store delar av den daglege kontakten finn stad mellom assisterande leiar, anna støttepersonell og medarbeidar i staden for mellom medarbeidar og leiar. Dette kan føre til ei pulverisering av leiarrolla.

Summary

Title: A study of relations between managers and employees in large spans of control

The span of control is known as a topic that gives rise to discussion. The purpose of this study is to find knowledge about how large spans of control have an impact on perceived relationships between managers and employees.

The question this study seeks to answer is:

How does a large span of control affect the perceived relationship between manager and employee?

This master's thesis is a qualitative study. I have used a qualitative research design method with thematic analysis of in-depth interviews to answer the question. Through interviews, I obtained information from informants with relevant experience for the topic to be elucidated. The selection consists of three managers and two employees, all of whom work in departments with 50 or more employees in a hospital.

The results of this survey show that the managers experience a large span of control as a challenge seen in connection with the relational aspect between the manager and employees. This has its origins in the large scope of tasks and the available time the manager has at their disposal. It challenges the manager to follow up with the employees and makes getting to know everyone difficult. All the managers are focused on being close to the employees and the duties they are responsible for. They do this by practicing outreach activities and being visible as a leader. Through management teams consisting of assistant managers and specialist nurses, they seek to strengthen their room for action by delegating tasks. Findings in the study may indicate a change of the leadership role, as employees develop a closer connection to assistant managers and other designated personnel than to their leader. This may indicate a negative side to the extensive delegation of tasks in large organizations.

Forord

Leiing av eit velferdsvirke kjenner stor breidde i oppgåver, frå rutineprega administrative gjeremål, til leiing av høg kvalifisert personale som har sitt oppdrag hjå pasienten. Eg opplever det som eit privilegium å arbeide som leiar i eit slikt komplekst virke som eit sjukehus tross alt er.

Helse Bergen satsar på utvikling av leiarar og det har gitt meg høve til å delta på Universitetet i Bergen (UIB) sitt erfaringsbaserte program for helseleiing, kvalitetsforbetring og helseøkonomi. Etter å ha fullført tre emne ser eg fram til å avslutte programmet med full mastergrad. Tida med masterarbeid har gitt mange opp- og nedturar, frå vill begeistring til full forvirring. Det var kjærkomme å lese dette i Tjora si bok om kvalitativ forskingsmetode: *«Mange spørsmål dukker opp, og mange kan ofte bli grepet av en form for panikk fordi de ikke synes de har greidd å generere nok interessante data, eller at empirien ikke peker i en klar analytisk retning»* (Tjora 2021, s.217).

Men med tida til hjelp og med gode råd har eg funne vegen i teori og mitt eige empiri. Dette har eg erfart som ein krevjande og utviklande læringsprosess. Dei mange faglege haldepunkta og refleksjonane har gitt meg verdifull lærdom som eg vil ta med meg vidare i mitt arbeid som leiar.

Fyrst og fremst vil eg rette ein stor takk til min arbeidsgivar for at eg har fått høve til å delta i dette utdanningsløpet. Takk til alle forelesarar ved UIB for inspirerende og gode forelesingar med høgt fagleg innhald. Særleg takk til min rettleiar Inger Lise Teig ved UIB som gjennom gode og konstruktive tilbakemeldingar har støtta meg i mitt arbeidet. Du har eit fantastisk engasjement som har vore til inspirasjon for meg.

Stor takk til flotte informantane som villig stilte opp og ope har delt frå sin kvardag som leiar eller medarbeidar. Det har vore viktige bidrag for meg å reflektera over.

Kombinasjonen av studier, travel leiarjobb og familieliv har vore krevjande. Takk til min mann Laine og våre to barn Julia Maria og Marcus Adrian som har vist forståing og tolmod med mitt fråvær når skrivearbeid måtte prioriterast. Spesiell takk til min kjære venn Anne Jordalen som med kritisk journalistisk blikk har lest og kommentert arbeidet mitt.

Voss, november 2023

Linn Christine Zwartjes De Wöffe

Innhald

1.0	Innleiing	6
1.1	Problemstilling	7
1.2	Forskingsspørsmål	8
1.3	Oppgåva si struktur	8
2.0	Teori	9
2.1	Leiing	9
2.2	Kontrollspenn	11
2.3	Relasjonell leiing.....	14
2.4	Avhengighetsmodellen.....	16
2.5	Relevant forskning	22
3.0	Metode	23
3.1	Val av metode og forskingsdesign.....	23
3.2	Kvalitativ forskingsintervju.....	24
3.2.1	Fordelar og ulemper med kvalitativ forskingsintervju.....	26
3.3	Val av informantar.....	28
3.4	Analyse.....	29
3.4.1	Tematisk analyse.....	30
3.4.2	Framgang for tematisk analyse.....	31
3.5	Reliabilitet og validitet	32
3.5.1	Kritisk blick på metode	33
4.0	Funn og drøfting	34
4.1	Presentasjon av informantar	34
4.2	Funn presentert som tematisk analyse	36
4.2.1	Tid – å balansere tida leiar har til rådighet	37
4.2.2	Informasjonsflyt og kommunikasjon med personale i heilskap	41
4.2.3	Personaloppfølging	46
4.2.4	Handlingsrom til å utøve leiing	52
5.0	Avslutning	56
5.1	Kva betyr storleiken på leiarspennet for høvet til å utøve personalleiing?..	56
5.2	Korleis opplever medarbeidar i store kontrollspenn relasjonen til sin næraste leiar?	57

5.3	Korleis kan leiar lukkast med god personaloppfølging i einingar med stort kontrollspenn?	58
5.4	Konklusjon.....	58
5.5	Framlegg til vidare forskning	60
6.0	Referanse	61

Vedlegg 1: Førespurnad om å delta i intervju i samband med masteroppgåve

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide leiar

Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeidar

1.0 Innleiing

I Noreg er staten eigar av dei fire Regionale helseføretaka, og Helse- og omsorgsdepartementet gir oppdragsdokumentet som er retningsgivande for spesialisthelsetenesta. For å sikre god samanheng i tenesta og at pasienten har ein sentral rolle i dette, er leiing naudsynt. Dette er vektlagt i NOU rapporten frå 1997, «Pasienten først - ledelse og organisering av norske sykehus». I rapporten står det at pasienten sine behov skal gje utgangspunktet for den organisatoriske oppbygninga, praksis og leiing av helseorganisasjonen. Regjeringa prioriterer pasienten si sentrale rolle og har lagt klare forventningar til dette i Nasjonal helse og sykehusplan 2020-2023 (St.meld.nr. 7 (2019–2020), s.8).

Mange nasjonale utgreiingar og politiske dokument har via si merksemd til organisatoriske val i spesialisthelsetenesta. Ein struktur kan sentraliserast eller desentraliserast i forhold til makt og avgjerd og er eit viktig strategisk val som i stor grad påverkar leiarrolla. Det påverkar fordelinga av arbeid og er sentralt for å samordne innsatsen til den operative kjernen for å nå felles mål. Organisasjonsstruktur kan bli beskrive som ein arbeidsdeling og eit system for koordinering, kontroll og styring (Jacobsen og Thorsvik 2020). Norske sjukehus er ulikt organisert med ulikt antal leiarnivå, men ofte er organiseringa inndelt etter fag som igjen innehar lik profesjon. Leiar er ofte av same profesjon. Fordelen med denne forma for organisering er at dei tilsette får utvikle djubdekunnskap innan eit fagområde som skal kome pasienten til gode. Silotenking kan på den andre sida vere ei signifikant ulempe med funksjonsbasert organisering. Dette gjer seg til døme utslag i spesialisthelsetenesta når pasienten sine helsetenester skal samordnast. For å motverke dette er god koordinering i tenesta naudsynt.

I tillegg til organisering av helsetenesta får også leiing av tenesta mykje merksemd. Som del av Spesialisthelsetjenesteloven (§3-9) vart det i 2001 innført ei lovbestemming som gav sjukehusa i Noreg pålegg om einskapleg leiing. Dette pliktar sjukehusa til å ha ein leiar på alle resultatansvarlege nivå i organisasjonen. Eit viktig argument for innføring av dette var å motverke pulverisering av ansvar i sjukehuset. Før lovpålegget vart innført var det vanleg med «delt leiing», der lege hadde leiaransvaret for leagegruppa og sjukepleiar hadde leiaransvaret for pleietenesta. Denne organiseringa vart kritisert for å ha medført uklare ansvarsforhold (Knutsen 2016). Medan det overordna resultatansvaret ligg hjå sjukehusdirektør, står sjukehusleiinga elles fritt til å organisere struktur og ansvarsfordelinga.

«Lederne gjennomfører endringene som må til – i godt samarbeid med de ansatte. Store utfordringer krever store endringer – som må ledes. Ledere kjenner sitt ansvar for å nå målene og har støtte og handlingsrom for å ta dette ansvaret.» (St.meld. nr. 7 (2019–2020), s.8).

Sitatet som er henta frå Nasjonal helse og sjukehusplan (St.meld. nr. 7(2019-2020), s.8) syner til den kompleksitet som ligg til leiing av helsetenesta og den breidda av forventningar som er knytt til leiarskap. Både leiing av endring, relasjonar til tilsette og handlingsrommet knytt til måloppnåing blir nemnt. Leiar kan finne eit handlingsrom innan eige ansvarsområde men møter også dei harde rammene knytt til lovverk, retningslinjer og oppdragsdokument som er med å setje retning for tenesta. Dette er avgjerande ettersom helsevesenet står overfor store framtidige forventningar med strammare økonomiske rammer, helsepersonellmangel og aukande antal tenestemottakarar. Dette tvingar fram behov for effektivisering og innovasjon som vil utfordre kvar einskild leiar.

For helsevesenet er medarbeidarane og deira kompetanse det viktigaste kapitlet for å sikre eit godt tenestetilbod til pasientane. For å oppnå motivasjon og gode resultat må leiar identifisere og ivareta medarbeidarane sine insentiv. Spurkeland hevdar at relasjonsleiing blant anna påverke resultatoppnåing, samarbeid og kommunikasjon (2013). Dette gir utspring til min nysgjerrigheit kring leiing av store kontrollspenn.

1.1 Problemstilling

Mange avdelingar i spesialisthelsetenesta er organisert i store einingar med mange tilsette. I dette studie ynskjer eg å rette fokus på det store kontrollspennet. Studien har som mål så sjå nærare på korleis relasjon mellom leiar og medarbeidar vert påverka av denne organisasjonsforma. I oppgåva vil Jan Spurkeland (2013) sin teori for relasjonsleiing gje haldepunkt for analyse og drøfting.

Med mi forskning ynskjer eg å danne ei sjølvstendig forståing av fenomenet «kontrollspenn» og korleis storleik av denne påverke leiar og medarbeidar sin relasjon.

Problemstillinga er:

Korleis har stort kontrollspenn innverknad på opplevd forholdet mellom leiar og medarbeidar?

1.1.2 Forskingsspørsmål

For å svare på problemstillinga har eg valt å stille tre forskningsspørsmål.

- Kva betyr storleiken på leiarspennet for høve til å utøve personalleiing?
- Korleis opplever medarbeidar i store kontrollspenn relasjonen til sin næraste leiar?
- Korleis kan leiar lukkast med god personaloppfølging i einingar med stort kontrollspenn?

Forskingsspørsmåla er formulert for å utforske både leiar og medarbeidar sitt perspektiv og skal bidra til å svare problemstillinga. Det er eit viktig poeng å få fram fleire synsvinklar på problemstillinga og ikkje avgrense prosessen til å konstatere moglege utfordringar, men også sjå på løysingar.

1.2.1 Oppgåva si struktur

Etter å ha introdusert emne og problemstilling i dette kapittelet ynskjer eg å presentere teoretiske rammeverk for oppgåva i kapittel 2. Der vonar eg å gje relevante omgrepsavklaringar, og presentere anna forskning og Spurkeland sin «Avhengighetsmodell» som utgangspunkt for relasjonsleiing. Deretter vil kapittel 3 gje innsikt i metodeval og min framgang og refleksjonar knytt til eige forskingsarbeidet. I kapittel 4 presenterer eg tematisk analyse med drøfting av mine funn opp mot teoretiske haldepunkt. I kapittel 5 konkluderer eg arbeidet med å svare ut problemstilling og forskningsspørsmåla, samt føreslå vidare forskning.

Denne oppgåva vonar å innhente erfaringar med kontrollspenn og oppfølging av medarbeidar frå to perspektiv. Utvalet består av leiar i spesialisthelsetenesta med ansvar for meir enn 50 medarbeidarar. Leiar skal ha totalansvar for økonomi, drift, personell og fag. For å oppnå breiare innsikt er både leiar for poliklinikk med dagdrift og leiarar for klinisk seksjon med døgndrift inkludert. Det andre perspektivet er innhenta ved å inkludera medarbeidar. Dette inneberer at empirien som er analysert ikkje er homogent.

2.0 Teori

I denne oppgåva vil eg freista å sjå på korleis kontrollspenn påverkar relasjonane den einskilde leiar har med sine underordna medarbeidarar.

I dette kapittelet vil eg gjere greia for sentral teori, omgrep og definisjonar knytt til leiing og kontrollspenn, før eg går nærare inn på omgrepet relasjonell leiing. Eg vil deretter avslutningsvis gå inn på Spurkeland sine kjenneteikn på god relasjonell leiing.

Denne masteroppgåva spør etter korleis stort leiarspenn har innverknad på opplevd forhold mellom leiar og medarbeidar. Elementa som Spurkeland knyter til relasjonsleiing er relevante for dette.

2.1 Leiing

Leiing og styring blir ofte brukt om ein annan for å antyde at nokon bestemmer over andre, men det er grunn til å anta at leiing og styring ikkje er synonym. Styring vert ofte brukt i samanheng med aktivitetar som er retta mot rammevilkår og organisasjonen sine mål, som til dømes økonomisk styring. Adizes (gjengitt i Grund 2006, s.156) deler leiaroppgåver inn i fire hovudgrupper: Resultat som skal produserast, vedtak som skal fylgjast opp, utvikling og innovasjon som må gjennomførast og organisasjonen som må utvikla seg som heilskap. Også Selznick (1997) meiner at heile grunnmuren i leiarskap er å sette opp mål for organisasjonen, og å nå desse. Her vert både leiing og styring skildra. Denne kompleksiteten og breidda i leiaroppgåvene kan peika på behovet for leiarteam, då få leiarar har kapasitet til å fylle alle oppgåvene på tilfredsstillande vis.

Einarsen og Skogstad seier at leiing er prosessen der ei organisert gruppe vert påverka i ei retning for å nå mål, altså er leiing ei skildring av korleis tiltak gjennomførast for å nå måla ein organisasjon har satt seg (Einar og Skogstad, 2002, s.17). Dei deler leiing i aktivitetar som økonomistyring, organisasjonsutvikling, ressursfordeling, informasjonsinnhenting, planlegging og personalleiing. Når det kjem til leiing av personale så seier dei at dette består av oppgåver som opplæring og støtte, påskjønning og oppmerksamheit.

«Ledelse er å skape resultat ved hjelp av andre» skriv Arnulf (2017, s. 15). Arnulf viser til 1800-tallet der eigaren var ansvarleg for både arbeidet og resultatet. Han fortel at eit slikt syn på leiing vil vere å sjå på som meir eit krav til ein stilling, framfor ei definisjon på leiing. For her er det ingen forventning til leiar sin åtferd, så lenge resultatet som er ynska vert sikra. Nyare definisjonar av leiing er retta mot kva verkelegheit leiar møter og kva som skal bli oppnådd med leiarskapet (Kirkhaug 2019). I tillegg går nyare definisjonar breiare ut for å fange kompleksiteten i relasjonane som leiar har samspel med, slik som til dømes andre leiarar, brukarar, medarbeidarar med fleire (Kirkhaug 2018).

Kirkhaug skildrar leiarskap på følgende måte: «Leiarskap er den kapasiteten ein person har til å påverke, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess for heile organisasjonen» (Yukl 2010, gjengitt i Kirkhaug 2018).

Også Jacobsen og Thorsvik skriv at det er «stor enighet om at ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 405). Her vert leiar sine personlege eigenskapar skildra i like stor grad som forventninga til resultatet. Det er og i denne definisjonen merksemd på det relasjonelle forholdet mellom leiar og medarbeidarar. Det er mogleg å kjenne att den gamle definisjonen i den nye, men det er likevel lite søkelys på avgjerd i denne og andre definisjonar.

Mintzberg har utført viktig observasjonsstudiar knytt til leiaråtferd. Mintzberg (1989) skriv at leiarar har ulike roller, men at alle desse rollene bygger på leiarens personlegdom. Han fortel at leiarar beveger seg mellom desse rollene og at også rollene som leiar tek beveger seg over ulike nivå, samt både internt og eksternt i bedrifta. I hans teori har leiar ein rolle som er strategisk og formell, der leiaren har autoritet og status, mellom anna gjennom å lage strategiar og byggje nettverk internt og eksternt. Leiaren har og ei rolle som er mellommenneskeleg, der leiaren er ei leiestjerne og eit førebilete, samt ein motivator og støttespelar for sine medarbeidarar. I tillegg har leiaren ei rolle knytt til informasjonsarbeid, der leiar både skal vere talsperson, vidareformidle informasjon til medarbeidarane, leggje til rette for møteplassar og informasjonsutveksling og føre kontroll med kva som føregår i eininga. Til slutt har leiar ei rolle som beslutningstakar, der leiar i tillegg til å ta avgjersler også skal handtere konflikhtar, vere forhandlar, fordele og forvalte ressursar og ikkje minst tenkje nytt. Dette er alle roller som Mintzberg meiner vil både krevje tid og leggast ulik vekt på i ulike situasjonar, men som ein god leiar samstundes skal kunne balansere (Mintzberg

1989). Mintzberg sine leiarroller finn vi og att i KS si «Guide til god ledelse». KS påpeiker at god leiing handlar om å «vise gjennomføringskraft, meistre styring, vere tydeleg i rollen som leiar og legge til rette for meistring og motivasjon. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høg etisk bevisstheit» (KS 2018, s. 3). Også dei stadfester at det å utøve leiing er å finne ein balanse mellom desse oppgåvene: «En god leder må kunne balansere mellom ulike hensyn som drift og utvikling, styring og ledelse samt samspill med omgivelsene i kontinuerlig endring og omstilling» (KS 2018, s.18).

2.2 Kontrollspenn

Kontrollspenn, leiarspenn, eller «span of control» som ofte brukast i den internasjonale forskingslitteraturen (Wallin mfl. 2014, Holm-Petersen mfl., 2017, gjengitt av Holte mfl. 2019), har vorte nytta som eit omgrep på kor mange tilsette ein leiar effektivt kan leia. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 32) definerer kontrollspenn som «hvor mange personer en leder i praksis kan klare å føre tilsyn med». Ifølge Holm-Petersen (2017, gjengitt av Holte mfl. 2019) har omgrepet vorte brukt med tanke på å finne eit ideelt eller gunstig kontrollspenn for å sikre god produktivitet. Andrews og Høgås påpeikar også dette med å vise til den Politiske plattformen for Norsk sjukepleier forbund der det står skrive at ansvarsområda til kvar leiar ikkje bør inneha eit større oppgåveomfang enn leiar har moglegheit til å fylgje opp (2017, s. 17-18). «Omfang» må blant anna vurderast i direkte samheng med det kontrollspennet kvar enkelte leiar er ansvarleg for, ifylgje Andrews og Høgås (2017).

NORCE (Holte mfl.. 2019) har i si forskingsrapport «Leiarspenn og organisering, samanhengar med sjukefråvær og turnover» analysert om det er nokon samheng mellom leiarspenn, organisatorisk struktur, sjukefråvær og turnover, samt utforska korleis leiarar sjølve erfarer eigne handlingsrom i utøvinga av leiarrolla. Deira kartlegging av storleiken på leiarspenn viser at det er vanleg å ha eit lite leiarspenn med inntil 20 tilsette på ein leiar, men at og mange leiarar har langt fleire tilsette dei har ansvar for. Medianen i kartlegginga deira i 2019 er heile 43 tilsette (Holte mfl. 2019).

Holte mfl. skriv i sin forskingsrapport om leiarspenn frå 2019 at det er vanskeleg å finne ein eintydig definisjon, då organisasjonar er organisert ulikt, og det fører til at talet på tilsette som vert definert inn i studiane også er ulikt. I og med at kontrollspenn står i direkte samheng

med organisasjonsstruktur og hierarkisk nivådeling i ein organisasjon (NOU 1999:10) er det difor ofte og til diskusjon ved omorganisering eller ved utforming av ny organisering. Store kontrollspenn gir såkalla «flat» organisasjonsstruktur med få avgjerdsnivå, medan små kontrollspenn gir høg organisasjonspyramide med mange avgjerdsnivå og ofte lange tenesteveggar (NOU 1999:10).

I studie til Holte (mfl.) er det interessant å sjå at intervjuar avdekkar at leiarar i liten grad sjølve tenkjer over leiarspennet sitt som noko som påverkar leiarskapen. Fyrst når leiarspennet vert sett opp mot mindre eller større leiarspenn og knytt til konkrete leiaroppgåver, kjem det fram refleksjonar frå leiarane i undersøkinga på korleis leiarspenn kan setje grenser eller opne for moglegheiter for utføring av leiaroppgåvene (Holte mfl.. 2019, s. 7).

NOU definerer kontrollspenn på følgjande måte: «Med kontrollspenn menes antall underordnede som rapporterer til en enkelt leder» (NOU 1999: 10, s. 128). Også Holte (mfl.) sin rapport brukar liknande definisjon: «For dette prosjektet har vi vald å definere leiarspenn som talet på tilsette ein leiar har personalansvar for» (Holte mfl. 2019, s.10). Då det i helsevesenet kan vere stor skilnad på kor mange ein har personalansvar for og kor mange som rapporterer til kvar leiar, vel eg i denne oppgåva å bruke Holte mfl. sin definisjon som grunnlag.

Historisk sett har kontrollspenn fått mykje merksemd frå forskarar og teoretikarar.

To som tidleg markerte seg med merksemd for kontrollspenn var Luther Gulick og Lyndall Urwick. Gulick publiserte i 1937 klassikaren «Notes on the theory of organization». Gulick hevdar at kontrollspennet hadde innverknad på forholdet mellom leiar og den tilsette i organisasjonen (Meier og Bohte, 2003). Gulick dreg fram tre punkt som påverke kontrollspennet: Mangfald i funksjon, tid og stad/rom. Med mangfald i funksjonar viser Gulick til om gruppa som leiar er monoton. Dersom den består av medarbeidare med forskjellig funksjon eller kompetanse reduseres det anbefalte kontrollspennet, ifølge Gulick. Når det kjemt til tid referer Gulick til om gruppa er stabile. Om gruppa er ustabil vil leiar trenge meir tid til opplæring og oppfølging av dei tilsette, enn det leiar hadde trengt om gruppa var stabil. Med stad/rom viser Gulick til korleis avstand til dei tilsette påverke kontrollspenn. Dersom dei som skal leiar til dømes er fordelt over forskjellige bygningar vil dette påverke kva som er eit handterleg kontrollspenn for ein leiar (Meier og Bohte, 2003).

Ein annan teoretikar som har vist interesse for kontrollspenn er Urwick. Han såg på kontrollspenn utifrå eit prinsipp basert på leiar sin mentale kapasitet (NOU 1999:10). Han meiner at leiar bør ha nær og personleg kontakt med sine underordna og meinte difor at talet på tilsette per leiar burde ligge på omlag 6 (NOU 1999:10). Ei dansk studie frå 2015 innan barnehagefeltet stadfester òg at mindre leiarspenn gjorde det mogleg for leiarane å vera tettare på sine medarbeidarar og at det vart kortare veg når det kom til avgjersler. Men at større leiarspenn på den andre sida gav større fleksibilitet når det kom til ressursbruk, og på den måten meir robust drift – samt større fagleg mangfald i avdelingane (Holm- Petersen mfl., 2015, gjengitt av Holte mfl. 2019)

Medan tidlegare forskning synar til at optimalt tal på tilsette varierer frå 3 til 30 (Bell 1967; Gracunius 1937; Gullick mfl., 1937; Urwick, 1956, alle gjengitt av Holte mfl. 2019) er nyare forskning meir nyansert. Dette heng saman med at organisasjonsstruktur og leiarrolla er omgrep som stadig er i bevegelse. Nyare forskning peikar i større grad på strukturelle forhold som organisasjonsmål, diversitet i funksjonar, stabilitet i arbeidsstokk og arbeidsmiljø, geografisk spenn, samt storleiken på heile organisasjonen (Meier og Nohte, 2000; Mintzberg, 1993; Theobald og Nicholson- Crotty, 2005, alle gjengitt av Holte mfl. 2019). Denne forskinga synar at store leiarspenn har negative konsekvensar for organisasjonen, både for leiars høve til å utføre sine oppgåver og rolle, men også for medarbeidarane sitt engasjement og arbeidsmiljø. Studiar har vist at leiarspenn reduserer kvaliteten på samhandlinga mellom leiar og tilsett (Braizer 2005; Lucas mfl., 2008, gjengitt av Holte mfl. 2019), påverkar gruppeprosessar, høve for rettleiing, ansvarsgjering og støtte til tilsette negativt (Doran mfl., 2004; Gittell, 2001; Harder mfl., 2000; Lucas mfl., 2008, alle gjengitt av Holte m.fl.2019) og at leiarspenn gir lågare engasjement, prestasjon og tilfredsheit, samt høgare turnover (McCutcheon, 2009; Bohte & Meier, 2001; Meier og Bohte, 2000, alle gjengitt av Holte mfl. 2019).

Holm-Petersen mfl. (2017) skriv at auka press på ressursar bidrar til færre leiarstillingar og dermed auka leiarspenn. Dette gjer at helse- og omsorgssektoren ofte er den organisasjonen det forskast mest på i tilknytning til leiarspenn. NORCE sin rapport frå 2019 er ei av dei ferskast forskingsrapportane kring temaet (Holte mfl. 2019). Til tross for at leiarane som er intervjuar i denne rapporten kjem frå ulike sektorar utpeikar rapporten fleire fellestrekk. Leiarane fortel at ved større leiarspenn vert nokre oppgåver meir krevjande å utføra, særleg knytt til relasjonsorientert leiing. Leiarane presenterer eit ideal om at ein leiar må vere tett på

dei tilsette, både ved å sjå den einskilde sin kompetanse og behov, og ved å sjølve vera ein synleg leiar, og at dette er vanskelegare å få til ved større leiarspenn (Holte mfl. 2019, s. 49). I tillegg fortel leiarane at leiarspenn betyr meir av alt av det dei definerer som leiaroppgåver som ikkje kan prioriterast eller delegerast vekk. Dei fortel at ved større leiarspenn er det fleire tilsette å fylgje opp ved sjukdom, både med oppfylgning, tilretteleggingstiltak og vikarbemanning, samt fleire medarbeidersamtalar som må avviklast og følgast opp. Kompleksiteten innan helse- og omsorgstenesta med turnus og arbeid på ulike tider, større grad av deltidsstillingar, større variasjon i brukargruppene og dei tilsette sin fagbakgrunn gjer utfordringa endå større. Det gjer at det vert mindre tid til andre og gjerne ikkje-lovpålagte oppgåver. Den meir relasjonsorienterte og daglege, tette kontakten om arbeidsmiljøet, og å fanga opp eventuelle problem tidleg, blir altså vanskelegare å få til ved større leiarspenn. (Holte mfl. 2019, s. 50).

Undersøking utført av Andrews og Høgås i 2017 retta merksemd på blant anna vilkår for leiing i norsk helse- og omsorgsteneste. Dei fann at mange leiarar hadde eit stort kontrollspenn. I denne undersøkinga kom det fram at leiarar i spesialisthelsetenesta har eit kontrollspenn på 35,1 tilsette per leiar.

2.3 Relasjonell leiing

Vi har i førre delkapittel sett at forskning peikar i retning av at større kontrollspenn kan føre til at relasjonsorientert leiing vert vanskelegare å lukkast med. Forsking på relasjonell leiing har røter tilbake til 1940-1950-talet. Gjennom statistisk analyse med spørjeskjema «Leaders Behavior Description Questionair» som opphavelig vart utvikla av Stogdill and Coons (1957) i «Ohio State Leadership Studies» utpeika det seg to hovudfaktorar innan leiaråtferd: å vise omsyn og skape struktur (Einarsen og Skogstad 2002). I staden for å fokusere på leiar sine personlege eigenskapar skifta forskinga til å vise større interesse for leiar si åtferd.

Spurkeland (2013) brukar ein liknande inndeling i sin teori om relasjonell leiing. Han deler inn i det han kallar posisjonstenking, som er ein oppgåveorientert leiarstil, og relasjonstenking, som er ein relasjonsorientert leiarstil. Han skriv vidare at relasjonsleiing tradisjonelt sett har blitt oppfatta som motstykke til oppgåveorientert leiing, og dannar utgangspunkt for ulike leiarstilar (Spurkeland 2013). Spurkeland påpeiker at samarbeid og

teambygging er grunnleggande for å oppnå effektivitet og omtalar det som effektivitetens grunnmur. Den oppgåveorienterte leiinga fokuserer på utførsle av arbeidet og har lite fokus på einiskilde individet eller arbeidsgruppa (Spurkeland 2013). Denne delinga i leiarfokus har fått mykje merksemd frå forskarar i ettertid. Det vart mellom anna reist spørsmål om dei to leiarstilane heng saman, samt om leiar kan beherske både leiing av oppgåve og relasjon (Einarsen og Skogstad 2002; Spurkeland 2013).

Innan relasjonsleiing er menneskelege ressursar det viktigaste ein organisasjon har. Difor får kontroll mindre fokus. Leiaren tilbringar det meste av si tid med å forhalda seg til andre menneske. Relasjonsleiing tek derfor utgangspunktet i at naudsynt kontroll er del av forholdet mellom leiar og medarbeidar, men vidare at alle relasjonar skal medverke til å nå eit godt resultat for organisasjonen. Den relasjonelle tenkinga tek altså utgangspunkt i det mellommenneskelege samspelet. «Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer ledere inn i et fellesskap der rolla blir innlemmet i et større samspill» skriv Spurkeland (2013, s. 40). Medan teori om leiing set fokus på leiar sitt forhold til grupper av medarbeidarar, set teorien om relasjonell leiing fokus på forholdet mellom leiar og den einiskilde medarbeidar (Jakobsen og Thorsvik 2022). Relasjonsleiing har eit humanistisk og etisk menneskesyn som sitt utgangspunkt og krev at leiar er sensitiv for denne oppgåva, men samstundes må også medarbeidaren vere med å bidra i det mellommenneskelege samspelet. «Relasjonsledelse tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn som tilsier at medarbeideren ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål», skriv Spurkeland (2013, s. 43).

Spurkeland sin teori om relasjonsleiing byggjer på to hovudpremiss: Bevisstheit kring avhengigheit og bevisstheit kring relasjonelt mot. Bevisstheit om avhengigheit er fyrste hovudprinsipp. Avhengigheit sett i samanheng med relasjonsleiing må betraktast som eit samarbeidsforhold til menneske i den arbeidssettinga ein finn seg i, meiner Spurkeland. Han syner til positiv avhengigheit i den forstand at medarbeidar og leiar er avhengig av godt samspel for å nå organisasjonen sine mål. For å oppnå dette er motivasjonskraft, entusiasme og tilrettelegging for samarbeid sentrale tema. «Men utgangspunktet for å drive relasjonsledelse er bevisstgjøring av alle de kreftene en må mobilisere for å oppnå et forretningsmessig sterkt resultat» skriv Spurkeland (2013, s. 47). Kollega vel ofte ikkje sine kollega og leiar vel ofte ikkje sine tilsette. Det vil seie at alle som utgjer ein del av eit fellesskap må tilpasse seg. Det er eit skjebnefellesskap der det dagleg dreier seg om initiativet og motet til å møte menneske med open dialog.

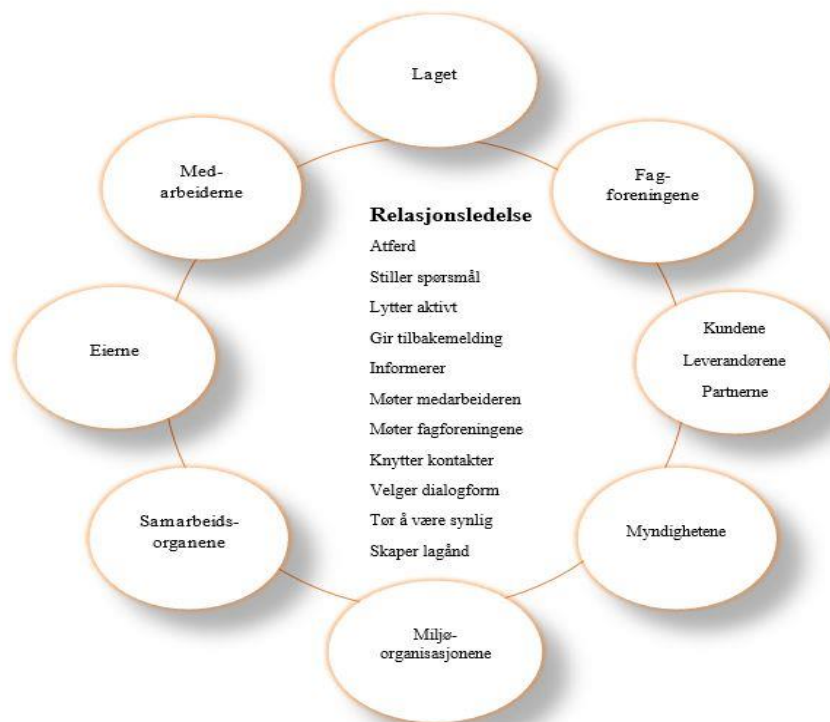
Det andre hovudprinsippet er bevisstheit om relasjonelt mot. Relasjonelt mot innan relasjonsleiing omhandlar evne til å møte menneske ansikt til ansikt. Særskilt krev leiar mot for å møte menneske i situasjonar der det opplevast ubehageleg. Relasjonelt mot krev bevisstheit kring kva som er krevjande i vanskelege møter og styrke og vilje til å gå inn i dette. Relasjonelt mot vil også til dømes seie at leiar vil gje opne og tydelege tilbakemeldingar om både positive og negative forhold og beherske ferdigheiter til å formidle dette på konstruktivt vis. Tilbakemelding frå leiar til medarbeidar trekkast fram som ein viktig faktor for å utvikle gode relasjonar til den enkelte medarbeidar (Spurkeland 2013).

Spurkeland hevdar at relasjonsleiing består av mange grupper som leiar skal utvikle og oppretthalde ein relasjon til. Til døme kan ein tenkje på fagforeiningar, leverandørar, eigar og dei næraste relasjonane som ofte er medarbeidarane. Leiar må i større eller mindre grad etablere og ivareta eit mellommenneskeleg samspel med aktørane. Spurkeland legg til element frå god leiaråtferd i sin avhengigheitsmodell.

2.4 «Avhengighetsmodellen»

Spurkelands «Avhengighetsmodell» viser viktige relasjonelle avhengigheitsforhold og god leiaradferd. Det er ein visuell framstilling av naudsynt samspel for å utøve leiing (Spurkeland 2013, s.39).

I midten av modellen finn vi ei liste over kva som må vere til stades i relasjonsleiing. Rundt finn vi dei ulike partane er dei du skal samarbeide med. Eg vil vidare i dette kapitlet gjere greie for kva som kjenneteiknar dei ulike eigenskapane for god relasjonsleiing i denne avhengigheitsmodellen. Då mi oppgåve handlar om leiarspenn særskilt knytt til interne forhold, har eg valt å avgrense til berre å sjå desse eigenskapane opp mot samarbeid med dei dei interne samarbeidspartnarane i modellen.



Figur 1.0 Avhengigheitsmodellen viser viktige relasjonelle avhengigheitsforhold og god leiaråtfærd for ein leiar på høgt nivå. Modellen viser eit sett av naudsynte samspill for å utøve leiing (Spurkeland 2013, s. 39. Figur 2.1)

Dei første eigenskapane i Spurkelands avhengigheitsmodell (2013) går på kompetanse og bevisstheit i dialog og kommunikasjon. Det første punktet er åtfærd. Leiar si åtfærd mot den tilsette er grunnleggande for relasjonsleiing. Ein leiar treng evne til å bygge relasjonar der til dømes mot, initiativ og høve til å starte relasjonar er sentrale eigenskapar. Spurkeland hevdar at fråvæer av nemnte eigenskapar og låg relasjonskompetanse kan hindre og redusere organisasjonen sine prestasjonar. Vidare hevdar han at låg relasjonskompetanse også kan bety låg arbeidsinnsats frå dei tilsette samt ueinigheit og konflikt (Spurkeland 2013). Med andre ord påverkar leiaren organisasjonen gjennom sin åtfærd og personlege eigenskapar. Leiar må evne, samt vere bevisst på, å sjå andre uavhengig av om dei har ulik bakgrunn, utdanning, erfaring eller liknande som kan gje utgangspunkt til ubalanse. Å vere seg særskilt bevisst på eigen maktposisjon i relasjonar er viktig. Når leiar har evne til å dele av seg sjølv vil det påverke atmosfære i relasjon til andre. Det kan vere med på å fjerne hinder og bidra til likeverd i dialog, meiner Spurkeland (2013). Med utgangspunkt i at medarbeidaren og deira kompetanse er organisasjonen sin største verdi og intellektuelle kapital er samhandling mellom leiar og medarbeidar avgjerande. «Lederens oppgåve er å ha fokus på mål og

strategiar og engasjere sine medarbeidarar i utarbeidelsen og gjennomføringa» skriv Spurkeland (2013, s. 43). Leiar må leggje til rette for utvikling av den einskilde tilsette og dei tilsette som team. Spurkeland hevdar at medarbeidar lar seg påverke av god leiing og at leiar må mobilisere kreftene i organisasjonen for å nå felles mål for organisasjonen. Tett samarbeid og dialog må ligge til grunn for å få dette til. I møte med den tilsette må leiar syne relasjonelt mot for å gje tilbakemelding og rettleiing der det er naudsynt. Spurkeland seier at tilbakemelding er å betraktast som «gaver». Meldinga skal (G) granske og berøra eller angå mottakar av tilbakemelding (A). Bodskapet skal (V) verdsettast av mottakar og føre til ei (E) endring (Spurkeland 2013). Det er hensiktsmessig å reflektere kring måten tilbakemelding blir gitt og korleis ein mottar både positive og negative merknadar. Det er lett å bagatellisere ros samt enkelt å møte kritikk med forsvar.

Den tilsette er humankapitalet for ein organisasjon og meir verdt enn alle andre verdiar. Leiar si åtferd bør derfor stå i forhold til dette. «Relasjonsledelse har humanistisk og etisk menneskesyn som grunnmur for påvirkning», skriv Spurkeland (2013, s. 16). Leiing er alltid eit forhold mellom to eller fleire menneske og møtet mellom leiaren og den tilsette er altså utgangspunktet for denne relasjonen. Å ha relasjonelt mot betyr å ha vilje til å leve i samspel med andre, til å ta initiativ til daglege møter og til å ha åpen dialog. Det er òg ein stor fordel om leiar kjenner til den tilsette sin totalkompetanse, og brukar tid for å få den tilsette til å føle seg verdsett. Personlege møte er utgangspunktet for tillit, og stad for både tilbakemelding og informasjonsdeling. Det er viktig å minne seg sjølv på at leiing er retta mot individet og ikkje grupper. For å fange kvart unike menneske må leiar by på seg sjølv og vise interesse. Spurkeland (2013) hevdar at den daglege utfordringa ofte kan vere å oppsøkje dei tilsette eller ta dei naudsynte samtalar. At ein leiar er synleg relasjonsbyggande og har lav kompleksitet i utføring. Frå leiar krev det relasjonelt mot å møte sine tilsette og samarbeidspartar ansikt til ansikt, men samstundes er det sjølve bærebjelken i relasjonsleiing. Alt startar ved å møte kvarandre. Her oppstår utgangspunkt og moglegheit til å informere, gje tilbakemelding og stifte kjennskap til andre.

Ein viktig del av relasjonsleiing er derfor også sjølve dialogen mellom partane. Dialog kjem frå det gamle greske ordet dialogus. Dia betyr «gjennom» og logus beskriv «ord» eller «mening». I relasjonsleiing er dialogen utgangspunktet for ein likeverdig og balansert samtale, og grunnleggande for å bygge relasjonar til dei rundt oss (Spurkeland 2013). «Relasjoner bygges gjennom dialog» meiner Spurkeland (2013, s. 61). Det står også i

motsetning til diskusjon som samtaleform der dårleg kommunikasjon kan gje utspring til konflikhtar (Jacobsen og Thorsvik 2020). «Med dialog menes den likeverdige og balanserte samtalen», skriv Spurkeland (2013, s. 55). Dialogen bør vere full av undring og spørsmål, samt ha som hensikt å knytte band. Spurkeland viser til sju viktige kommunikasjonsferdigheiter i dialog: Å lytte aktivt, stille opne spørsmål, vise anerkjennande åtferd, byggje på andre sine tankar og idear, involvere alle, avklare standpunkt og argumentere konstruktivt (Spurkeland 2013, s. 58-59). Jacobsen og Thorsvik (2020) påpeiker også at forskning har konkludert med at kommunikasjon ikkje kun er overført gjennom informasjon, men også gjennom idear, haldningar og følelsar imellom menneske. Det påpeiker viktigheit med merksemd for dei nonverbale aspekta i dialog.

Dialogen har som hensikt å knytte band mellom menneske og bør vere del av det daglege virke til leiar for å oppnå relasjonsbygging. Dette har stor betydning for korleis den enkelte oppfattar sin omgjevning og avgjerande for eit godt arbeidsmiljø. For å knytte kontakt til den tilsette treng leiar genuin interesse for den tilsette og deira mellommenneskelege reaksjonar og emosjonar. Leiar kan nytte kommunikasjonsferdigheitar som til døme å lytte aktivt og stille opne spørsmål, for å søkje etter meiningar og oppnå ein forståing av dei tilsette. Leiar kan syne anerkjennande åtferd og bygge på andre sine tankar og idear. Ved å oppmuntre til utdjuping og anerkjenne gode tankespel vil den tilsette oppleve seg høyrte og sett i dialog (Spurkeland 2013, s. 58).

Spurkeland hevder at leiar bør trenast i spørjeteknikk for å formidle interesse og invitere den tilsette å gje av seg sjølv. På denne måten kan leiar undersøkje andre sine meiningar. Når spørsmål er stilt, eller dialogen er etablert, er det ein viktig eigenskap å lytte aktivt. Spurkeland påpeiker at dialogen skal vere ein vinn-vinn samtale der alle deltakarane opplever ivaretaking (Spurkeland 2013). For å oppnå dette er å lytte med opent sinn avgjerande. Ved å fjerne sperrer og opne sinnet for stimuli frå andre er målsetning å lytte til samtalepartnaren. Spurkeland hevdar at ein aktiv lyttar må skyve vekk eigne fordommar, ikkje tenkje motargument, ikkje vurdere og sensurere og stoppe eigne kritiske merknader (Spurkeland 2013, s. 88). Dette er vektige punkt for å påpeike at fokus er på den som snakkar og ikkje på eigen indre dialog. Det er til ettertanke at Spurkeland meiner det i samtale mellom to partar er tre samtalar pågåande, to indre samtalar og ein som blir uttalt mellom partane. Skal ein lykkast i relasjonane er det viktig at leiar er bevisst på eigen tilstadeværelse og haldningar i dialogen.

Informasjonen som blir overført frå ein part til den andre blir tolka av mottakar slik beskrive i førre avsnitt som den indre dialogen. «Dialog søker etter felles oppfatning av virkeligheten» (Spurkeland 2013, s.76). Utvikling av kommunikasjonsteknologi har auka mogelegheit til rask informasjons spreiding og informasjonslagring uavhengig av kor vi er. Ved å erstatte munnleg dialog med skriftleg og databasert kommunikasjon kan intensjonen med felles forståing gå tapt (Spurkeland 2013). Skriftleg kommunikasjon hindrar nonkommunikativ dialog, mogelegheit til spørsmål og kan difor opplevast som ein monolog i staden for dialog. Mottakar kan oppleve usikkerheit og reagere med opprør. Utstrekt bruk av skriftleg kommunikasjon kan skape avstand mellom den tilsette og leiar, medan leiar fram står autoritær.

Kommunikasjon handlar med andre ord om meir enn berre dialog. Å sikre god informasjonsdeling i organisasjonen er også ei viktig oppgåve for kvar enkelt leiar. Relasjonsleiing har som hensikt å etablere kommunikasjon som bygger på sterke band og openheit mellom leiar og den tilsette. Likevel kan leiarar bli freista til å nytte digitale kanalar for å nå mange med viktig informasjon. Dette hindrar samspel mellom leiar og medarbeidar og sjansen for at misforståing oppstår er sannsynleg. Formidling av informasjon gjennom digitale kanalar hindrar også for tilbakemelding og spørsmål. Det fører til at det blir opp til den enkelte tilsette korleis han eller ho klarar å forstå samt sortere informasjonen som blir gitt (Spurkeland 2013). Å møte den tilsette på andre flater enn dei digitale er vesentleg for å lukkast med relasjonsleiing.

Spurkeland seier at gjennom dialog kan ein organisasjon skape felles forståing av notid og framtid som skal bidra til verkelegheitsforståing. Ein viktig samarbeidspart i dette arbeidet er fagforeiningane. Spurkeland hevdar at samarbeidsforhold til fagforeiningar er avgjerande for effektivitet og arbeidsklima i organisasjonen og at mange fagforeiningar har ei sterk rolle i mange organisasjonar (Spurkeland 2013). Eit samarbeid med fagforeiningane kan fungere som brubyggjarar. Samarbeid og nærleik mellom leiing og fagforbund blir løyst forskjellig, men god rolleforståing og respekt for partane sine rollar og mandat i samspelet er grunnleggjande (Spurkeland 2013). Det kan vere hensiktsmessig å vurdere tett involvering mellom leiing og fagforeiningar for å sikre smidig dialog og gode prosessar. I likskap til forhold mellom leiar og den tilsette har leiar ei oppgåve å bygge gode relasjonar til

fagforbund representantar gjennom dialog. Som tidlegare nemnt står dialog i kontrast med diskusjon som samtaleform og det er hensiktsmessig å unngå kamp i prosessar.

Spurkeland (2013) påpeiker viktigheit med lagbygging i relasjonsleiing. Leiar må definere klare mål og hensikt med å jobbe i team. Lagarbeid kan ha nyttig funksjon i problemløysing og til dømes avgjerdsprosessar. Leiar må vere innstilt på å endre eiga makt og posisjon for å oppnå gode team, og satse på systematisk lagbygging dersom dette er viktig i problemløysing (Spurkeland 2013, s. 194). Det er viktig at både leiar og tilsette er omforent organisasjonen sine strategiske mål og planar. Det er grunnleggande at leiar går framfor med godt døme på åtferd som skape tillit og gir tilsette høve til involvering. Lagånd skapast gjennom involvering i prosessar som vil kome leiar til gode i implementeringsfasar.

Skal god lagånd skapast er det òg viktig at dei tilsette bidreg aktivt. Det ligg ansvar hjå både den tilsette og leiar for å sikre motivasjon for arbeidet. Relasjonen i seg sjølv er motivasjonsskapande og leiar har som oppgåve å trekke den tilsette inn i interesseområdet for organisasjonen (Spurkeland 2013). Kvar tilsett har forskjellig motivasjonskraft og drivkrafta er personbunden. Leiar treng å kjenne sine tilsette for å oppdage kva denne drivkrafta er og kva som motiverer. Det er viktig å merke seg at motivasjon har samanheng med den totale livssituasjonen og det er fleire faktorar som påverke både innanfor og utanfor arbeidsplassen. Slik kan leiar sine evner å til å vise interesse og støtte ha stor verknad på den tilsette sin motivasjon. Spurkeland påpeiker at leiar må finne ulike stimuleringsvinklingar for dei ulike tilsette (Spurkeland 2013.; Erdogan og Bauer 2015). For å oppnå dette er kjennskap til den tilsette eit føremon.

Ein god relasjon kjenneteiknast av trivsel, tryggleik og tillit. Med tryggleik viser Spurkeland (2013) til openheit i relasjonar, der det er rom for ærlege tilbakemeldingar. Trivsel refererer til oppleving av å vere til stades i kvarandre sitt nærvær. Tillit i relasjonar kan gjenkjennast av grunnprinsippet om at vi vil kvarandre vel. Når tillit er til stades har partane ikkje behov for å detaljstyre og dei stolar på den andre sin vilje til å handle til beste for begge partane. Tillit mellom leiar og den tilsette kan kome til uttrykk i delegering av oppgåver og deling av makt. Opparbeiding av tillit kjem til syne gjennom dialog og gode relasjonar mellom partane. Spurkeland hevdar at utvikling av tillit i relasjon til andre er ein av dei mest krevjande relasjonskompetansane som ein leiar kan beherske. Vidare hevdar Spurkeland at

når tilliten fell vekk, vil andre relasjonskompetansar bli mindre verdifulle (Spurkeland 2013).

2.5 Relevant forskning

Vilkår for leiing

Nordlandsforskning (Andrews og Høgås) har i 2017 utført eit kvantitativ studie i oppdrag av Norsk sykepleierforbund (NSF) som er basert på analyse av svar frå 1.200 leiarar. Størst svarprosent i undersøkinga leia 30-49 medarbeidarar og hadde i gjennomsnitt direkte personalansvar for 35,1 personar. Studiet har retta fokus på oppgåvene leiarrolla innehar og om den i tilfredstillande grad lar seg utføre innan for gitte rammer. Dette studie skil mellom kommunal helse- og omsorgstjeneste og spesialisthelsetjenesten.

Leiarspenn og organisering – samanheng med sjukefråvær og turnover

NORCE (Holte mfl..2019) har i oppdrag av KS gjennomført eit studie med mål om å kartlegge storleik i leiarspenn i kommunale tenester. Intervju med leiarar går inn på samanheng mellom store kontrollspenn knytt til spesifikke leiaroppgåver. Undersøkinga har også merksemd for relasjonsorientert leiing.

Hundre baller i lufta... En studie av hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver lederskap i døgneheter ved et sykehus

Jønsberg har gjennomført eit studie for å sjå på korleis leiarar med stort kontrollspenn utøver sitt leiarskap i heildøgnspost i spesialisthelsetenesta (Jønsberg 2013). Studie beskriv utfordringar og avbøtande tiltak for å ivareta leiarskap. Særleg er det merksemd for delegering og leiar sin tilgjengelegheit.

Size does matter – span of control in hospital

Holm-Petersen mfl. (2017) har gjennomført kvalitativ case studie i tre store døgnavdelingar for å sjå nærare på effektane av sentralisering, omorganisering og kostnadsbesparande tiltak som har gitt store kontrollspenn for leiarar. Studie har hatt merksemd for konsekvensen av store kontrollspenn i sykehus. Studie visar at denne organiseringa medføre utfordringar for leiar i henhold til synleg leiarstil og oversikt. Ein finn også utfordringar for leiar i å fylgje opp

og ha kontakt med medarbeidar. Også finn studie at store avdelingar gir fleksibilitet og høve til utvikling.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil eg gjere greie for valet av metode og forskingsdesign. Eg vil også grunnje for etiske betraktningar, feilkjelde, validitet og reliabilitet knytt til mitt forskingsarbeid.

3.1 Val av metode og forskingsdesign

Forskingsdesign er ein plan og ein framgangsmåte for å gjennomføre eit forskingsarbeid (Bukve 2021). Forskingsmetode beskriv den framgangsmåten som er nytta i gjennomføring av vitenskapleg forskning. Metoden har som mål å fram skaffe eit empiri av data som er representativt for fenomenet som skal undersøkast. I denne oppgåva vil eg nytte kvalitativ forskning som metode i form av djubdeintervju. Kvalitativ metode skal bygge på teori og tolkingar samt mine informantar sine erfaringar (Skolbekken mfl. 2009). Der kvantitative data ofte er tall og mengde, er kvalitativ data noko som gjerne føreligg i tekst. Der kvantitativ metode målar taldata, vil kvalitative data i større grad måtte sortere og tolkast av forskaren sjølv. Kvalitativ metode hentar mykje data ved hjelp av spørjeskjema med spørsmål og ofte fastsette svaralternativ. Eit kjenneteikn med kvalitative studiar at det omfattar få einingar i motsetnad til kvantitative studiar som gjerne nytte større datamateriale.

For å finne kunnskap om min problemstilling kunne eg ha nytta både kvalitativ og kvantitativ metode. Men sidan hensikta med dette studie er å oppnå heilheit i forståing har eg vald å nytte kvalitativ metode ved hjelp av djubdeintervju. Eg vil gje ei truverdig omskriving av leiar si livsverd. Leiarar i spesialisthelsetenesta med ei personalgruppe på minimum 50 tilsette har eit kompleks oppgåvesett. Semistrukturerte intervju kan derfor bidra til å gje eit godt bilete på samanhengar og korleis det opplevast av leiarar å stå i strukturar med stort personalansvar. Intervjudata kan tilføre kunnskap kring leiar sine erfaringar og haldningar.

«Det kvalitative forskningsintervjuet er en forskningsmetode som gir privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelser av livsverden», skriv Kvåle og Brinkmann (2009, s.

49). Kvalitativ forskning skil seg frå kvantitativ forskning gjennom måten den tilnærmer seg kjelda. Kvalitativ forskning har ofte open kommunikasjon og nærleik til sine informantar der kvantitativ forskning kan hente data i form for tekst og tall med ein form for avstand til sine kjelder. Her stilles induktiv og deduktiv framgangsmåte mot kvarandre (Tjora 2021). Tjora beskriv at kvalitativ forskning er mangfaldig. «Den preges av innleving og kreativitet, men også av struktur og systematikk. Den kan være dreven fram av både empiri og teori, men som regel i samspelet mellom disse» (Tjora, 2021, s. 27). Medan kvantitativ forskning har fokus på å tolke taldata vektlegg kvalitativ forskning meir heilheitleg forståing snarare enn ei forklaring.

Wifstad beskriv fenomenologi som «systematisk utforsking av ulike måtar å oppfatte verkelegheita på (Wifstad 2018). Fenomenologien er typisk interessert i å omskrive korleis fenomen i mennesket sin livsverden blir oppfatta. I denne oppgåva er fenomenet «stort kontrollspenn» og oppgåva søkjer å forstå kva og korleis dette fenomenet opplevast av leiarane og medarbeidarane som blir tatt med i utvalskretsen. Utvalskretsen vil i intervju gjenge sine subjektive perspektiv kontrollspenn og mogleg oppfatte verkelegheita på ulik vis.

3.2 Kvalitative forskingsintervju

Eg vel å nytta kvalitativt forskingsintervju i mi oppgåve då denne metoden søkjer å tyda verda frå informanten sitt perspektiv uttrykt i normalt språk. Det baserer seg på å forstå eit fenomen sett frå intervjupersonen si side der intervjuet er konstruert kunnskap i interaksjon mellom intervjuar og informant (Kvale og Brinkmann 2009). Intervjuforma har mykje til felles med ein dialog der samtalen i stor grad er meint å flyte naturleg. Skilnaden mellom forskingsintervjuet og vanleg dialog er at i forskingsintervjuet er det intervjuar som styrer samtalen innan bestemte tema som skal belyst, og er observant for meiningar og måten informant ordlegg seg på. I eit forskingsintervju er informant og den som gjennomfører intervjuet saman om å skape kunnskap skriv Kvale og Brinkmann (2009).

Kvale og Brinkmann definerer kvalitativt forskingsintervju som eit «semistrukturert livsverdenintervju»:

Et semistrukturert livsverdenintervju brukes når tema frå dagliglivet skal forstås ut frå intervjupersonens egne perspektiver. Denne formen for intervju søker å hente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenet som blir beskrevet. Det ligger nær opp til en samtale i dagliglivet, men

har som profesjonelt intervju et formål. (...) Det er semistrukturert – det er verken en åpen samtale eller et lukket spørreskjema (Kvale og Brinkmann 2009, s. 47).

Tjora hevda at fenomenologien har sitt utspring i Edmund Husserl (1962) sin filosofi og metode. Husserl sitt utgangspunkt for studie er informanten sin bevissthet og korleis studiefenomenet blir framstilt frå kvar enkelt informant. Dette er det Husserl kallar «Lebensveld» (Tjora 2021). Ei livsverd blir beskrive som informanten sin kvardag, det daglegdagse og naturlege som informanten beveger seg innanfor. Fenomenet ein rettar merksemd mot er handlingar, kommunikasjon og sosiale interaksjonar (Tjora 2021). Informanten si skildring av livsverda kan danne grunnlag for det kvalitative forskingsintervjuet.

I min intervjuomal set eg ramma for samtalan med informantane. Forskingsintervjuet mitt skal innehalde faktaspørsmål og meiningsspørsmål. Spørsmåla i intervjuomalen bør søkje etter meining som skal tilføre informasjon kring forskingsspørsmåla, og må byggast opp slik at intervjupersonen ikkje føres i retning av generalisering og inntatte meiningar (Wifstad 2018, s. 123). Intervjuguiden dannar utgangspunktet til strukturen i samtalen. Samtalen skal vere relativt fri med grunnlag i opne spørsmål som gjev informanten høve til å utdjupe, der dei har mykje å fortelje, og gje digresjonar. Gjennom intervjuomalen søkjer eg forståing for informantane si oppfatning av verkelegheita innan sitt virke. Intervjuet ynskjer å fange livsverda til informanten (Tjora 2021). Tjora påpeiker at vi bør stille spørsmål om det er andre tilnærmingar (i dette tilfelle djubdeintervju) som kan gje meir relevante svar på forskingsspørsmåla og styrke forskinga si gyldigheit (Tjora 2021). Observasjonane vil vere utvalskretsen sit subjektive perspektiv av det intervjuomalen vonar å innhente synspunkt på.

Det er altså intervjuar som har ansvar for å etablere ramma for intervjuet og intervjuomalen skal vera avgrensande for det empiriske arbeidet. Samtalen intervjuar skal ha med intervjuobjektet må derfor ha struktur og hensikt. Samstundes er intensjonen med kvalitative studiar å søkje djupna kring temaet. På den eine sida skal intervjuar søkje etter underliggande meining og på den andre sida ikkje styre samtalen så mykje at informant blir fråtatt fridom til å skildre si verd. Det er altså ein balansegang mellom det å styre samtalen i bestemt retning for å undersøke fenomenet og å bli styrt av egne meiningar. Intervjuar må bevare ein bevisst naivitet der ein ikkje lytter etter å få bekrefte eller avkrefte sine egne teoriar (Wifstad 2018).

Tjora skriv at eit intervju kan byggast opp i tre fasar: oppvarming, refleksjon og avslutning. Kvar fase vert prega av ulike type spørsmål og grad av forventning (Tjora 2021).

Oppvarmingsspørsmåla er enkle og skal etablere kjennskap og tryggleik. Desse spørsmåla krev ikkje refleksjon. Det er refleksjonsfasen som skal danne kjernen i intervjuet. Her vonar forskar å gå i djupa på ulike delar av forskingsspørsmålet gjennom opne formuleringar som dannar grunnlaget for samtalen, til dømes gjennom 3-6 opne spørsmål med einkilde oppfølgingsspørsmål. Deretter vil forskaren gå inn i ein avrundingsfase, som normaliserer situasjonen etter ein samtale som normalt ikkje ville finne stad utanfor forskingsprosjektet. Ein naturleg avslutning kan vere å fortelje om prosjektet sin vidare prosess.

Eit viktig aspekt i kvalitativ forskingsintervju er informantens rolle. Eg må vere meg bevisst på at det kan vere krevjande for informanten å delta. Belastinga går ut på bruk av tid og informant må vere villig til å utlevere seg, vere spesifikk og konkret. I all hovudsak baserer forskinga seg på tillit mellom intervjuar og informant. Hovudkrava i samtalen er at informanten ikkje skal kome til skade, og intervjuar må derfor ta omsyn til dette når ubehagelege og følsame tema tas fram. I tillegg har informanten krav på at anonymitet (Tjora 2021).

3.2.1 Fordelar og ulemper med kvalitative forskingsintervju

Forskingsintervju er ikkje ein daglegdags samtale mellom to likeverdige partar. Intervjuet innehar eit asymmetrisk maktforhold, og består av ein einvegsdialog. Intervjuar formulerer spørsmål og er den som avgjer når samtalen avsluttast. Det gir intervjuar god kontroll over samtalen, men kan føre til at intervjuar og med det ubevisst legg føringar på kva veg samtalen skal gå. Intervjuar har også einerett på å tolke det som er sagt og har høve til å manipulere. På den eine sida gir dette intervjuar eit viktig mandat til å styre samtalen i den retning forskinga treng, men på den andre sida må intervjuar vere varsam på at han i si rolle óg kan påverke resultatet av samtalen. For å oppnå ein god balanse mellom å leie retninga, og samstundes ikkje påverke intervjuobjektet sitt svar, er det svært viktig at intervjuar i forkant gjer seg etiske refleksjonar kring dette. Informanten kan, som motmakt, halde tilbake informasjon eller unnlate å svare på spørsmål (Kvale og Brinkmann 2009). Dette vil redusere kvaliteten på forskinga. Det er derfor viktig å gje informanten tryggleik til å vere open og ærleg i intervjuet, særskilt kring spørsmål der informanten skal evaluere eigen arbeidsplass og arbeidssituasjon. Her må informanten forsikrast om at eventuelle kritiske merknadar ikkje vil kunne bli brukt mot vedkommande i seinare høve. Dette kan kompenseras for ved å sikre anonymitet av

informant. Eit forskingsintervju må altså både ha ein intervjuar som er bevisst på eiga rolle og informantar som er villige til å svare opent og ærleg på spørsmål.

Bukve beskriv det som ei fallgruve å gå inn i intervju utan å ha klargjort eige ståstad til fenomenet som skal undersøkast (Bukve 2021). Å ha eit kompass vil ifylgje Bukve vere ein fordel for forskar med mindre erfaring. Innanfor eit kvart tema finnes det mykje forskning og litteratur. Tjora meina på den andre sida at det er eit poeng å ikkje fordjupe seg for mykje i litteraturen før intervjuet blir utført. Det som oppfattast som relevante spørsmål i «forskingsamfunnet» kan påverke kva ein ser og ikkje ser i eige prosjekt. Teorien skal ikkje styre forskinga sjølv om ein tar med seg ein form for forståing. Tjora seier samstundes at tidlegare hypotesar kring tema bidreg til å formulere spørsmål til intervjuet (Tjora 2017).

Kvalitative studiar har ein induktiv slagside. Med dette meinast at studie kan anta eller utvikle nokre generelle samanhengar ut i frå intervjuet som gjennomførast med enkeltpersonar (Tjora 2017). Djubdeintervju søker etter erfaring og årsakssamanheng mellom faktorar og variablar som i dette tilfelle er leiarspenn og oppfølging av medarbeidarar. Denne metoden vil ikkje føre til objektive vitenskapsideal, men vil tilføre kunnskap kring ein leiar og medarbeidar si livsverd i spesialisthelsetenesta. Verkelegheita som skal undersøkast er samfunnsskapt i den forstand at vi forstår den på basis av ulike faktorar. Det vil seie at kvar informant i dette prosjektet kan ha fullstendig ulike oppfatningar av fenomenet stort kontrollspenn og i kva grad dette er problematisk eller ikkje. Det er derfor viktig for intervjuar å kartlegge kva fortolkingar informanten har av mellom anna omgrepa, i forkant av eller gjennom intervjuet – slik at intervjuar og informant har mest mogleg felles fortolkingsramma. Intervjuet skal opne for leiarane sine inste tankar og følelsar kring leiarspenn i staden for å måle ei forklaring ut i frå spesifikke faktorar. På lik linje er det viktig at intervjuar er seg bevisst på å stille opne og ikkje-leiande spørsmål i intervjuet.

For å oppnå best mogleg resultat er val av informant viktig. Om ein vel feil informant vil det få følgjefeil i svara. Oppbevaring og tolking av intervjuet kan gje følgjefeil som kan svekke resultatet i forskingsprosjektet, og gjere resultatata mindre pålitelege. Wifstad påpeiker óg at dei vitenskaplege spørsmåla i intervjuet blir spurt ut i frå forskaren si eiga livsverd. Spørsmåla tar utgangspunkt i eigne bekymringar og engasjement (Wifstad 2018). Det som verkar opplagt ved fenomenet, i dette tilfelle at stort kontrollspenn er utfordrande for leiarar, kan forhindre at andre aspekt ved stort kontrollspenn kjem fram. Forskar brukar seg sjølv som instrument. Det er viktig å vere bevisst på korleis dette har innverknad på resultatet.

3.3 Val av informantar

For å belyse problemstillinga er det gjennomført intervju med leiarar på einings- og/eller avdelingsnivå, som i dag arbeider i helseinstitusjon som har stort leiarspenn. Dei tre leiarane har eit leiarspenn på fleire enn 50 medarbeidarar, der faste tilsette, vikarar og personell som tek ekstravakter er inkludert. Alle har personalansvar, som inkluderer oppfølging på einskildnivå av medarbeidarane, for tilsette som arbeider innan helsefeltet. Leiarane som er inkludert som intervjuobjekt har ansvar for personale, økonomi og fag i si stilling.

Inkluderingskriteria for leiarane som er informantar i studiet:

Leiar utføre sitt leiarskap i spesialisthelsetenesta
Leiar er nivå-3 leiar
Leiar har personalansvar for 50 eller fleire medarbeidarar
Ansvar for økonomi, personale og fag inngår i leiar sin stilling

Medarbeidar i avdeling med meir enn 50 tilsette kan tilføre viktige perspektiv på relasjon mellom leiar og medarbeidar og skal difor inkluderast som informant. Medarbeidaren skal vere tilsett i 100 % fast stilling og vere helsefagleg utdanna. I tillegg skal dei ha vore tilsett tre år eller meir i den aktuelle avdelinga. For å unngå at leiar kan påverke val av medarbeidar har eg valt å nytte medarbeidar som innehar verv som verneombod som informant.

Inkluderingskriteria for medarbeidar som inngår i studie:

Medarbeidaren arbeidar innan helsefeltet
Medarbeidar har 100 % fast stilling
Medarbeidaren har vore tilsett i den aktuelle eininga tre år eller meir
Medarbeidar er verneombod i avdeling med 50 eller fleire tilsette

Ved å intervjuje både leiarar og medarbeidarar vil eg tydelegare få fram erfaringar frå fleire ledd i organisasjonen, og med det tydelegare kunne identifisere likskap og ulikskap i erfaringar knytt til problemstillinga i oppgåva.

Utval av informantar til intervju har blitt gjort ved hjelp av personal- og organisasjonsavdelinga i eit av landets største sjukehus. Ved førespurnad etter leiarar i spesialisthelseteneste med ansvar for 50 eller fleire medarbeidarar fekk eg tilgang til eit utval

av leiarar. Frå dette utvalet plukka eg to sengepostar og ein poliklinikk. Alle informantar og avdelingar var ukjende for meg. For å unngå styrt val av medarbeidar vart verneombod i avdeling etterspurt som informant frå medarbeidersida. Empirien eg har innhenta til vidare analyse er frå fem djubdeintervju. Utvalet består av tre leiarar og to medarbeidarar.

3.4 Analyse

I dette avsnittet vil eg skildre korleis eg har jobba med innsamla datamateriale for å gå inn i den analytiske delen av mi forskning. I tolking av kvalitativ forskingsmateriale vert i mitt tilfelle leiarar og medarbeidarar sine ytringar kring eige livsverd studert. Dette gjer utgangspunkt til fleire gyldige alternative tolkingar for å svare problemstilling. Det er dei kvalifiserte tolkingane som gjer mine funn til vitskapleg kunnskap (Skolbekken mfl. 2009). Kvar einskild informant har bidrege gjennom djubdeintervju med betydeleg mengde informasjon som er relevant for vidare arbeid.

Intervjua vart gjennomførte etter ein intervjuguide tilpassa problemstilling og forskingsspørsmåla eg ynskjer å utforske. Ettersom eg har intervjua både leiar og medarbeidar har intervjuguiden blitt tilpassa. I intervjuguiden til leiarane har eg innlemma spørsmål om leiar si bakgrunn og oppleving av struktur i eininga dei har ansvar for. Vidare har eg stilt spørsmål om kva storleiken på leiarspennet betyr for høve til å utøve leing, korleis leiarspenn verkar inn på handtering av arbeidsmiljø, personleg oppfølging av einskilte medarbeidarar, og korleis store leiarspenn kan handterast. I intervjuguiden til medarbeidarane har eg innlemma spørsmål om medarbeidar si bakgrunn og oppleving av struktur i eininga dei arbeider i. Eg har stilt spørsmål om korleis dei opplever at avdelinga/eininga vert leia, korleis arbeidsmiljø vert handtert og korleis dei sjølv føler seg ivaretekne som medarbeidarar av sin overordna leiar.

Datamateriale frå intervju er grunnlag for det analytiske arbeid for å svare problemstillinga. I mitt forskingsprosjekt vart alle intervju gjennomført i Teams-møte med video. Informantane fekk informasjon om problemstillinga i førekant, samt informasjon kring handtering av personvern. Det vart skrive kontrakt med kvar informant. Forskingsmateriale består av lange lydopptak og notat. Lydopptak av intervju sikrar at eg får med all informasjon samstundes som fokus på samtalen er optimal. Det har vore avgjerande for at fokus blir via til at samtalen fekk god flyt og viktige oppfølgingsspørsmål vart stilt for utdjuping av samtalen. Bruk av lydopptak vart avklart med informant i forkant av intervju.

Å omdanna lydfile til skriftleg tekst kallast å transkribere (Kvåle og Brinkmann, 2009). Det er avgjerande at dette blir av høg kvalitet og at all informasjon gjengis korrekt. Transkriberte lydfile skal danne utgangspunkt til objektive vurderingar av det som har blitt sagt og danne utgangspunktet til vidare analyse (Kvåle og Brinkmann, 2009). Å studere lydfilene har vore lærerikt og gitt meg ny innsikt som går utover språk. Kvar informant er svært forskjellig, og snakkar i ulikt tempo. Ved å utelate opplysingar som arbeidsplass, alder, namn og utdanning har eg sikra anonymisering av informantane.

3.4.1 Tematisk analyse

Tematisk analyse er metoden eg har vald til å sortere i min empiri. Denne metoden tilbyr verktøy for å organisere og beskrive kvalitative data i tillegg til å tolke ulike aspektar ved forskningstemaet. I det analytiske arbeidet har eg vald å nytta tematisk analyse som metode. Brown og Clark beskriv tematisk analyse slik:

«Thematic analysis is a method for identifying, analysing, and reporting patterns (themes) within data» (Brown and Clark, 2006, s. 79).

Det analytiske arbeidet i ein forskingsprosess har som mål å gjere det mogeleg for andre å lese forskinga og høve til få auke sitt eige kunnskapsnivå kring temaet (Tjora 2021) Forskar blir utfordra på å arbeide systematisk med empirien. Kvalitative data som er samla inn gjennom djubdeintervju, søker å fange ei empirisme innan tematikken leiarspenn og nærleik til medarbeidar. Empirisme vil seie å systematisk forklare kunnskap ut frå erfaring (Wifstad, 2018). Analyse av datamateriale kan utførast tematisk på forskjellig vis, ifølge Brown og Clark (2006): Ved ein induktiv tilnærming eller ein teoretisk tematisk analyse. Ved ein induktiv tilnærming uføres datasamlinga med få rammer og ein arbeidar frå data til teori (Tjora 2021). Spørsmål blir i liten grad forhandsdefinert og prosessen pregast av openheit. Tema blir undersøkt frå botnen og opp der retning ikkje skal passe inn i ei eksisterande koderamme. Ved teoretisk tematisk analyse er i større grad avgrensingar gjort ved at forskar har forhandsdefinert tema. Dette kan ha blitt gjort gjennom forskningsspørsmål og analyse har ein ovanfrå og ned tilnærming til problemstillinga (Brown og Clark, 2006).

I dette forskingsprosjektet er tilnærming til tematisk analyse forhandsdefinert gjennom problemstilling og forskningsspørsmål. Forskingsspørsmåla dannar utgangspunktet for intervjuguiden og difor er samtalen styrt i bestemt retning. Fordel med dette er å sikre ein

intervjuguide som tar utgangspunkt i ein spørsmålsguide som skal dekke problemstilling og holde retning i samtale. Samstundes kan det avgrensast forskar i prosessen med å oversjå uventa funn og innspel frå informantane og deira beskriving av sin livsverda.

Ulempe ved tematisk teoretisk analyse er at det fare for å avgrensast informantane i beskrivingar og mogleg fare for at forskar ved analyse kunn søkjer bestemte utsegn. Ved gjennomgang av datamateriale skal forskar likevel søkje etter skildringar frå informantar kring deira verd som ikkje styrast av spørsmål i intervju. Ei hybrid tilnærming bygger på både tematisk teoretisk analyse og ein datadreven tilnærming. Gjennom denne framgangsmåten søkjer eg å få svar på forskingsspørsmåla samstundes som eg beheld openheit og heilskap kring informantane sine underliggande budskap i djubdeintervju.

Problemstilling og forskingsspørsmål kan gje naturleg retning i inndeling og avgrensing. Slik vil eg freiste å sjå på kva som kan vere likskap og ulikskap i informantane sine utsegn kring tema. På denne måten kan ein søkje spesielle mønster i informantane sine erfaringar. Dette kan ein vurdere ut frå eit latent eller semantisk synspunkt. I denne prosessen har eg hatt merksemd for eiga føreforståing av emne. Mi eiga kjennskap og forståing til fagfeltet kan påverke det analytiske blikket gjennom tolkinga av datamateriale. I rolla som forskar må eg ha ei bevisstheit til eigne tankar og meiningar og i rolla som intervjuar ta avstand til eiga leiarrolle frå mitt daglege virke.

3.4.2 Framgang for tematisk analyse

Brown og Clark beskriv ein trinnvis framgang for tematisk analyse av innsamla data (fritt oversett frå engelsk. Brown and Clark 2006, s.87):

1. Stifte kjennskap til innsamla data gjennom transkribering og studie av data
2. Generere koder på grunnlag av interessante funn i datamateriale ved systematisk gjennomgang av alle intervju
3. Søkje etter tema ved å samle all data som er relevant for kvart tema
4. Gjennomgang av tema og generere eit tematisk kart over analysen
5. Definere og namngje kvart tema
6. Produsere rapport

Emna for analyse er generert etter å ha utarbeida tankekart av kvart transkribert intervju. Sortering av tema er på semantisk grunnlag. Det vil seie at eg har tatt utgangspunkt i utsegn og tema som informantane har referert til, og ikkje i denne prosessen søkt etter underliggande (latente) årsaker. Alle relevante utsegn for kvart tema har blitt samla og funn har blitt sjekka mot kvarandre i dei forskjellige intervju og tilbake til opphavlege intervju. Emne som framkjem i tankekart har tematisk samanheng og vidare grunnlag for analyse. Dei skal kjenneteiknast av omgrep som gjerne er brukt av informantar, såkalla «innfødte begrep» der poenget er at koding tar utgangspunkt i deltakar sin uttale (Tjora 2021, s. 218).

Masteroppgåva har forhandsdefinerte tema beskrive i forskingsspørsmål. Tema vil bli tatt inn som grunnlag for analyse. Etter gjennomgang av transkribert intervju har eg gjort meg godt kjent med innsamla datamateriale. På grunnlag av forskingsspørsmål og funn gjort med tematisk analyse er inndeling av tematikk som fylgjande:

- Tid
- Kommunikasjon
- Handlingsrom
- Personaloppfølging

Funn frå analyse vil eg vidare behandle tematisk og drøfte mot teoretiske haldepunkt i eigne kapittel. Resultatet av dette presenterast i eige kapittel.

3.5 Reliabilitet og validitet

Med bakgrunn i mitt eige yrke og posisjon som leiar i helseinstitusjon har eg ei forforståing av problemstillinga basert på personlege erfaringar. Omgrep som til dømes relasjon og kontrollspenn er difor meiningsfylte for meg. Under gjennomføring av intervju er risiko for at eiga kjennskap til fagfelte kan påverke samspelet med informantane. Mi kjennskap til emne kan óg påverke tolkinga av datamateriale. Dei erfaringane eg har med meg påverkar korleis eg forstår og bearbeider data og er i den forstand ikkje nøytrale. I motsetning kan eg vere farga av erfaring og forforståing til problemstillinga. Eg må vere meg bevisst å ikkje ta informantane sine utsegn for gitt. Målet er å utvikle eigen sjølvstendig forståing av fenomenet «kontrollspenn» og gjere greie for korleis ulike element påverke leiar sin livsverd og bearbeide dette datamateriale i studiet.

Reliabilitet omhandlar i kor vidt eit forskingsarbeid er etterprøvbart og påliteleg. I denne samanheng er det dei empiriske målingane og samanhengane som står sentrale. Her er kopling mellom teori og empiri ikkje i fokus (Bukve 2021). Validitetsomgrepet i forskning refererer til det som er sant eller det som er nær sannheita. Validitet eller gyldigheit i eit forskingsprosjekt er avhengig av moglegheita til å trekke konklusjonar om tilsvarande problemstilling. Eit spørsmål i den samanheng er i kva grad vi kan stole på svar som blir gitt i ein kvalitativ studie. Informanten kan ut ifrå strategisk eigeninteresse påverke resultat i eit studie med sine svar. Informant kan til dømes ha eit ynskje om å framstå som ein kompetent leiar og skildre sin arbeidsform betre enn den er.

Konstruksjonsvaliditet omhandlar oppbygginga av datainnsamlinga der forskar har ansvar for rett utforming av studie medan intern validitet handlar om kvalitet i slutningane kring årsakssamanheng i datamaterialet. Den interne validiteten er knytt til analysefasen av forskinga og skal vise samsvaret mellom dei teoretiske haldepunkt på den eine sida og funn frå datamateriale frå forskingsarbeidet på den andre sida (Bukve 2021). Påliteleg resultat har samanheng med rett oppbygging av studie, informantar som svarar ærleg i studie og forskar sin framgangsmåte når datamaterialet skal analyserast (Andrews og Høgås 2017).

Konstruksjonsvaliditet handlar om å måle dei teoretiske omgrepa i eit forskingsprosjekt. Dei sentrale tema i dette prosjektet er «kontrollspenn» og «forhold mellom leiar og medarbeidar». Desse omgrepa kan ikkje målast direkte.

5.3.1 Kritisk blikk på metode

Mi korte erfaring med forskingsintervju kan ha påverka datainnsamlinga. Intervjuguiden var utarbeida i detaljar for å styre samtalen i retning av problemstilling og forskingsspørsmål. Erfaring frå djubdeintervju lærde meg at samtalen i nokre tilfelle tok andre vegar enn venta. Ein balanse mellom mine forventningar og informanten sine skildringar av si livsverd vart ein sentral faktor i datainnsamlinga

Ettersom fagfeltet er kjent for meg kan informasjonen bli evaluert og oppfatta med forutinntaking. Dette kan medføre at eg i rolla som forskar ikkje møter informant med openheit, men har forventningar kring funn. Det krev ei bevisst haldning i intervjusituasjon der informant får høve til å beskrive sine synspunkt utan rettleiande innspel. Forskar sitt

kroppsspråk og bekreftande eller avkreftande utsegn til informantane sine innspel kan påverke datainnsamlinga.

All informasjon er basert på informanten sin skildring av eigen kvardag og ikkje basert på observasjonar av informanten si åtferd i kvardagen. Leiarar som fungerer som informant i dette forskingsprosjektet vil i mange tilfelle oppleve sin eigen leiaråtferd meir positiv enn det andre gjer (Einarsen og Skogstad 2015). I dette studie er det søkt å nøytralisere denne ulempa ved involvering av medarbeidar. Samstundes er det ein risiko for at medarbeidar er ukomfortabel med å fortelje om måten leiar utfører sitt leiarskap. Erfaringane som medarbeidar skildrar kan også bera preg av personleg relasjon mellom medarbeidar og leiar og påverke synet medarbeidar har av leiar sine kvalitetar. Eit negativt inntrykk kan føre til den motsette effekten (Einarsen og Skogstad 2015).

4.0 Funn og drøfting

Gjennom djubdeintervju med tre leiarar og to medarbeidarar har målet vore å skaffe meir kunnskap om korleis stort kontrollspenn har innverknad på opplevd forhold mellom leiar og medarbeidar. I denne delen av oppgåva vil eg presentere funna som har kome fram gjennom desse djubdeintervjua, samt analysere og drøfte desse funna opp mot teori og tidlegare forskning på området. Eg vil fyrst starte med å presentere dei ulike informantane mine i eit eige kapittel, før eg vidare presenterer funna.

4.1 Presentasjon av informantar

Utgangspunktet for min tematiske analyse er djubdeintervjua som er gjennomført med 5 informantar, alle tilsette i spesialisthelsetenesta. Alle informantane innehar kvalifikasjonar som sett dei i posisjon til å svare spørsmål som skal belyse problemstillinga. Alle som er intervjuar i denne undersøkinga er tilsette ved eit av Noregs største helseføretak i Helse Vest.

Leiarane i utvalet er tilsette som avdelingsleiar (nivå 3 leiar) og rapporterer til sin avdelingsdirektør (nivå 2 leiar), som igjen rapportere til administrerande direktør. Dei tre informantane har ansvar for personale, fag og økonomi i dei respektive avdelingane. Alle leiarar er tilknytt avdelingar med personalansvar for meir enn 50 medarbeidarar. To leiarar

har ansvar for sengepostar med døgndrift og ein leiar har ansvar for poliklinikk med aktivitet på virkedagar. Alle informantane som er intervjuar har fått anonyme namn i denne oppgåva.

Under er ein skjematisk presentasjon av informantane:

Informant	Fiktiv namn	Rolle	Medarbeidarar	Utdanning
1	Sissel	Leiar	85	Spes. Sjukepleiar, utdanning leiing
2	Ruth	Leiar	70	Spes. Sjukepleiar, utdanning leiing
3	Kjersti	Leiar	60	Spes sjukepleiar, master org og leiing
4	Tore	Medarbeidar/ Verneombod	Medarbeidar i avdeling til Kjersti	Sjukepleiar
5	Brita	Medarbeidar/ Verneombod	Medarbeidar i avdeling til Ruth	Spes. sjukepleiar

Informant 1, heretter kalla «Sissel», er leiaren med størst avdeling av dette utvalet, og har personalansvar for totalt 60 årsverk fordelt på om lag 85 tilsette. Ho er sjukepleiar med vidareutdanning som spesialsjukepleiar og leiar. Sissel har arbeida i den aktuelle avdelinga i omlag 20 år og leia den i 2 år.

Sissel har ansvaret for døgndriven sengepost. I denne avdelinga arbeider det pleieassistentar, sjukepleiarar og spesialsjukepleiarar. Mange arbeidar i fulle heile faste stillingar, men avdelinga innehar også kombinasjonsstillingar med poliklinikk. Hensikt med dette er å sikra tilstrekkeleg bemanning på helg. Ettersom poliklinikk ikkje driftar laurdag og sundag får personale frå poliklinikk arbeid på sengepost kvar tredje eller fjerde helg. Dette medføre auka antal tilsette med små stillingsprosentar i sengeposten medan dei har sin hovudstilling i poliklinikken. Avdelinga der den tilsette har størst stillingsprosent har personalansvaret for den tilsette. Dermed er personalansvaret til Sissel kring 70. For 15 medarbeidarar i hennar avdeling ligg personalansvaret i poliklinikken. Sissel har to assisterande seksjonsleiarar i 100% stilling og to fagsjukepleiarar som jobbar kombinert med fag- og sjukepleiaroppgåver i avdelinga. Begge fagsjukepleiarar har i overkant av halvparten av sin stilling avsett til fagrelaterte oppgåver i Sissel sin avdeling.

Informant 2, heretter kalla «Ruth», har ansvar for ein stor poliklinikk som dagleg gjennomfører om lag 300 konsultasjonar. Poliklinikken har tilknytt 44 årsverk fordelt på kring 70 medarbeidarar. Ruth er sjukepleiar med vidareutdanning som spesialsjukepleiar og relevant leiarutdanning og har leia den aktuelle poliklinikken i 14 år.

Poliklinikken driftar måndag til fredag frå klokka 08:00 til 16:00. Ruth har også ansvar for personale med kombinasjonsstillingar som arbeidar både på poliklinikk og sengepost. På lik linje med Sissel skildrar Ruth ei fordeling av personalansvaret avhengig av korleis stillingsprosent er fordelt mellom dei aktuelle avdelingane. Personalansvaret for medarbeidaren ligg hjå leiaren i den avdelinga der den tilsette har størst stillingsprosent. I denne poliklinikken arbeidar det både sjukepleiarar og spesialsjukepleiarar.

Informant 3, heretter kalla «Kjersti», er leiaren med færrest tilsette i utvalet av leiarar som er intervjuar. Kjersti har ansvar for ein sengepost med døgnaktivitet tilknytt 58 tilsette. Kjersti er utdanna sjukepleiar med vidareutdanning i spesialsjukepleie og master i leiing. Kjersti har arbeida i den aktuelle avdeling i 20 år.

Sengeposten har 22 heildøgnsenger som Kjersti driftar saman med sine to assisterande avdelingssjukepleiarar. Ein assisterande avdelingssjukepleiar har 100% stilling til leiing og den andre har 50% stilling avsett til leiing og 50% stilling i drift. I tillegg er det tilknytt ein fagsjukepleiar med 60% stilling avsett til fagarbeid. Også i denne sengeposten deler Kjersti personell med poliklinikken for å sikre tilstrekkelig personell på helg. Dette fører til fordelt personalansvar avhengig av fordeling av stillingsprosent mellom sengepost og poliklinikk.

Informant 4, heretter kalla «Tore», er autorisert sjukepleiar og verneombud. Tore vart ferdig utdanna som sjukepleiar for tre år sidan. Frå 2020 og fram til dags dato har han vore tilsett i sengeposten leia av Kjersti. Tore har 100% fast stilling i avdelinga.

Informant 5, heretter kalla «Brita» er autorisert sjukepleiar med vidareutdanning som spesialsjukepleiar. I tillegg ivareteke ho vervet som verneombod. Brita har arbeida i poliklinikken leia av Ruth sidan 2013 og er tilsett i 100% fast stilling.

4.2 Funn presentert som tematisk analyse

I førre delkapittel presenterte eg dei fem informantane som har vore med på å svare ut spørsmål knytt til problemstillinga mi: Korleis har stort kontrollspenn innverknad på opplevd forhold mellom leiar og medarbeidar?

Ved hjelp av tematisk analyse har innsamla datamateriale blitt analysert og kategorisert i færre og meir overordna kategoriar. Dei fem informantane, som består av tre leiarar og to tilsette, svara samlar kring nokre hovudutfordringar: Tida dei har til rådighet, informasjonsflyt og kommunikasjon med personalet i heilskap og moglegheit til personaloppfylging av den einskilde tilsette, og handlingsrommet dei til å utøve leiing.

I dette kapittelet skal desse tema utvidast igjen ved å setje dei i større samanheng. Eg vil gjere greie for funn innanfor kvart tema og drøfte det mot teoretiske haldepunkt og forskning.

4.2.1 Tid- å balansere tida leiar har til rådighet

Den fyrste faktoren som vert trekt fram av leiarane som utfordrande i tilknytning til storleiken på leiarspennet og høve til å leie personalet er tid, eller rettare sagt mangelen på den, samt korleis den skal fordelast på dei ulike arbeidsoppgåvene. Interessant nok er det også den faktoren som flest informantar i studiet til Holte mfl. (2019) innan helse- og omsorgssektoren dreg fram. I denne rapporten gjer informantane klart beskjed om at fleire tilsette fyrst og fremst betyr meir arbeid, med ein tilsvarande travlare kvardag med meir tidkrevjande oppgåver for leiarane.

Informantane mine fortel på lik line at det er fleire faktorar som gjer at tid er vanskeleg. Stort leiarspenn medfører at dei får fleire tilsette å «sjå», fylgje opp og støtte i arbeidskvardagen. Med kvar tilsett kjem ei rekke oppgåver, og med fleire tilsette aukar desse oppgåvene i omfang, utan at tida utvidast. Det betyr i praksis at leiar får mindre tid til kvar einskild tilsett. Leiarane opplever at dei har mange andre oppgåver i tillegg til å følgje opp den einskilde medarbeidar, slik som administrasjon og drift av avdelinga, samt utviklings- og forbetningsarbeid, som også krev av tida deira. Balansegangen mellom dei administrative oppgåvene for heile verksemda på den eine sida, og dei relasjonelle oppgåvene knytt til personalet som heilskap og den einskilde medarbeidar på den andre sida er krevjande.

Kjersti, som er den leiaren med færrest tilsette i sitt leiarspenn, fortel at personaloppfølginga ofte vert prioritert ned når ein har mange administrative oppgåver:

«Eg synes jo det er vanskeleg å ha tid til å utøve god leiing med så mange. Og den administrative biten spis mykje av arbeidsdagen rett og slett.»

Sissel, som er den leiarane med flest tilsette i sitt leiarspenn, støttar opp om denne påstanden. Ho fortel om ein kvardag som ikkje gir rom for planlagt og strukturert personaloppfølging:

«Viss eg skal få tid til å vere leiar, støtte, rettleie, motivere og sånn så må eg vere meg bevisst det i ein kvar setting, fordi eg må ta det undervegs. Eg kan ikkje planlegge det på noko som helst vis for det er ikkje tid til det.»

Sjølv om Kjersti og Sissel har ulikt leiarspenn gir begge uttrykk for at det er personaloppfølginga som må vike når tida ikkje strekk til. Dette samsvarar og med det forskarane i NORCE erfarer: «Idealet om å vere ein leiar som er tett på dei tilsette, kjenner desse godt, har oversiktleg over behov og er i stand til å dekke dei tilsette sine behov, står sterkt for helse- og omsorgsleiarane (Holte mfl. s. 43).

At både Kjersti og Sissel tek dette opp som ei utfordring i tilknytning til tidsbruk kan tyde på at det er dei relasjonelle oppgåvene som dei har dårlegast samvit for å ikkje strekke til på, og som dei helst skulle ha gjort meir av. Like interessant er det, at sjølv om dei begge skulle ynskje seg meir tid til desse oppgåvene, så er det dei administrative oppgåvene som vert prioritert.

Sissel skildrar ein organisasjon som stadig er i endring, og fortel at dette aukar utfordringane hennar i forhold til tilgjengeleg tid. Med endring fylgjer det mange ekstra oppgåver og utfordringar, som til dømes å førebu dei tilsette på endringane og å få dei med i prosessane. Leiarspennet til Sissel gjer det utfordrande for ho å få tid nok til å kommunisere tilstrekkeleg med alle.

«Eg har veldig mykje møter. Dagen går stort sett i møter», fortel Sissel.

Dette kjem også fram i undersøkinga utført av Nordlandsforskning. Her svarar 46,7 prosent av leiarane i spesialisthelsetenestene at dei er heilt eller delvis einige i at dei brukar for mykje tid på møtevirksomheit (Andrews og Gjertsen 2017, s. 28).

Sissel skildrar dermed ei tredje utfordring i høve til tid: I tillegg til personaloppfølging og administrative oppgåver, krevst det og tid til utviklingsarbeid. Auka møteverksemd er naudsynt i dette arbeidet, men det reduserer igjen tida ho har til rådighet til å fylgje opp den einskilde tilsette. Dette kjenner òg dei andre leiarane seg att i. Dette kjem også fram i undersøkingane utført av Nordlandsforskning i oppdrag av NSF. 75 prosent av

fyrstelinjeleiarar gav uttrykk for at det var for lite tid til det strategiske arbeidet, langsiktig planlegging, endring av arbeidsprosesser og nytenking (Andrews og Gjertsens 2017, s. 27).

Ruth fortel om arbeidsdagar som så travle at det er ein utfordring å finne rom til å sjå medarbeidarane. Ho opplever å få fleire og fleire oppgåver lagt på seg, som medfører at ho må prioritere strengare. Det blir mindre rom for dagleg nærleik til drift i eiga avdeling og til dei tilsette som er på vakt. Også Kjersti uttrykkjer bekymringar for dette:

«Eg synes jo det er vanskeleg å ha tid til å utøve god leiing med så mange. Og.... altså den administrative biten spis mykje av arbeidsdagen rett og slett».

Ruth fortel at ho har for mange tilsette for å få ting til slik ho ynskjer:

«Det er nesten uoverkommeleg. Fordi du kjem jo aldri i mål. Det er derfor eg må jobbe i helga. Ein blir jo aldri ferdig med jobben».

Leiarane skildrar eit krysspress mellom oppgåver som er pålagt i forhold til endringsprosessar, prosjektarbeid, drift og møteverksemd på den eine sida, og på den andre sida oppfylging av ei stor personalgruppa samla og enkeltvis. Ruth fortel at oppgåver knytt til avvikshandtering, turnusplanlegging og strategi til dømes blir skadelidande grunna tidspress. Måten dei tre leiarane uttrykkjer seg om tidsklemma på, utløyser eit bilete av at verkelegheit og ynskja situasjon som er motstridande.

Leiarane fortel om ein arbeidskvardag som ikkje går opp innan rammene for arbeidstida, der løysinga for å få til oppgåvene er å jobbe fleire timar utover kveld og helg. Det er interessant å sjå at når totalmengda av oppgåver innan drift, administrasjon, personalansvar og utviklingsarbeid aukar, slit dei erfarne leiarane med å prioritere oppgåver. I staden for å prioritere noko ned, aukar dei arbeidstida i von om å strekke til på alt. Det er også interessant at ingen av leiarane i sine refleksjonar kring arbeidsoppgåver verkar å stille særskilt kritiske spørsmål til kva det er som gjer at det er slik, eller uttrykker at dei vert pressa for hardt av eksterne faktorar. Dei verkar å ta det for gitt at det er slik arbeidsdagen er og må vere, og dei har fokuset meir retta inn mot seg sjølv og sitt eige ansvar for å løyse situasjonen.

Sissel går så langt som å skildre kvardagen som uoverkommeleg. Når ho vert stilt spørsmål til om stort kontrollspenn også kan ha fordeler svarar ho:

«Eg veit ikkje eg. Det er ingen fordelar med å ha store einingar.»

Det leiarane fortel om stemmer også i stor grad med det Holte mfl. (2019) fann i sine undersøkingar. Funn frå denne forskinga syner at leiarane presenterer eit ideal om at ein leiar bør vere tett på deira tilsette, og at dette er vanskeleg å få til ved større leiarspenn (Holte mfl. 2019, s.49). Dette finn også forskingsgruppa frå Nordlandsforskning. Leiarane sitt høve til å påverka forholda med betydning for arbeidsmiljø og personaloppfølging vart i denne undersøkinga rapportert som begrensa av informantane (Andrews og Høgås 2017).

Dei tre leiarane i denne oppgåva skildrar og det same som leiarane i NORCE si undersøking fortel om i tilknytning til omfang av oppgåver. Større leiarspenn betyr meir av alt, særskilt oppgåver som er knytt til det formelle ansvaret leiaren har overfor ei gruppe tilsette, og dei skildrar at den meir relasjonsorienterte, dagleg tette kontakten med dei tilsette er vanskeleg å få til ved store leiarspenn (Holte mfl. 2019, s. 50).

Kvalitative relasjonar byggjer på tillit, tryggleik og trivsel i relasjon mellom leiar og tilsette, hevdar Spurkeland (2013). Det tek tid å bygge opp dette fundamentet, og det krev igjen at leiar tek ein aktiv rolle i samspelet med dei tilsette. Når leiarane ikkje har tid til dette set det òg dei kvalitative relasjonane på spel. Ei utfordring er at når leiarane ikkje opplever å strekke til, vert administrative oppgåver og møteaktivitetar dominerande, og med det møtepunkta med dei tilsette redusert.

Medarbeidarane Tore og Brita ser også frå medarbeidarperspektivet at leiarane har knapt med tid. Tore beskriv at det fører til at det kan ta lang tid å få svar på førespurnader og at leiar er mykje vekke frå avdelinga fordi ho deltek i møteverksemd.

Brita meiner at tidspress påverkar leiar sitt høve til å fylgje opp medarbeidarane, og ho påpeikar at ho gjennom si arbeidskarriere har sett ei forverring av dette. I 2013 hadde hennar leiar omlag 25 medarbeidarar og i dag har dette auka til over 70 medarbeidarar, fortel ho. Slik ho ser det har dei administrative oppgåvene knytt til leiarstillinga auka i takt med auke av medarbeidarane. Brita opplever at leiaren hennar har for mange oppgåver og at dette medfører at viktige saker ikkje får den oppfølginga den fortener:

«Vi har ein fantastisk leiar, det er ikkje det. For det er ikkje det det står på. Det står på tiden og alt dei har på seg», seier Brita.

Sjølv om både Tore og Brita er verneombod på sine avdelingar, med ei særskilt rolle i å sikre at dei tilsette har arbeidskvardagar som fylgjer Arbeidsmiljølova sine krav, verkar det som at dei òg på same måte som leiarane i intervjuet tek for gitt at det er slik kvardagen no er. I staden

for å stille kritiske spørsmål til dei eksterne faktorane som påverkar dette, er dei og meir opptekne av leiarens posisjon og manglande høve til å strekke til. Dette støttar opp om dei funna studie til Holte mfl. legg fram i sin rapport. Her stadfester deira informantar bekreftande på spørsmål om leiarspennet deira påverka høvet til å fylle spesifikke leiingsfunksjonar, men då dei diskuterte temaet var informantane meir opptekne av organisasjonsstrukturar, støttefunksjonar, innhald i tenesta dei skal yte og fysisk utforming og lokalisering. Sjølv leiarspennet var noko informantane tok som eit fast premiss, noko som berre er som det er og som ein må akseptera og handtera (Holte mfl. 2019, s. 36-37).

Ein fellesnemnar for både leiarane og medarbeidarane som vert intervjuet, er at dei begge skildrar ei direkte samanheng mellom kontrollspenn og arbeidsoppgåver som fylgjer dette, noko som igjen gir vidare konsekvensar for den tida kvar leiar har tilgjengeleg til dei tilsette.

På spørsmål om korleis dei løysar denne tidsklemma er det særskilt strengare tidsstyring som vert teke fram som verkemiddel av leiarane. Ruth beskriv at ho prøver å styre tida si med å legge inn sperre i timeboka for å setje av tid til bestemte oppgåver. Kjersti beskriv også tiltak på å ta styring over eiga tid ved langsiktig planlegging gjennom bruk av kalenderen:

«Eg prøver å setje opp medarbeidersamtalane i god tid sånn at eg kan få gjennomført alt, men så kjem drifta, sjukdom og fråvær. Det gjer at alt blir forskyvd.»

Dei to brukar altså same strategi, men Kjersti skildrar ei ny utfordring. Sjølv om ho set av tid i kalenderen vert ofte ikkje avtaletidspunkta moglege å forholde seg til då dei andre oppgåvene innan drift og administrasjon pressar seg inn og vert oppfatta som viktigare å løyse.

4.2.2 Informasjonsflyt og kommunikasjon med personale i heilskap

Den neste av oppgåvene som vert trekt fram som krevjande å få til er informasjonsflyt til og kommunikasjon med avdelinga i heilskap, til dømes i tilknytning til utviklingsprosjekt. Dette samsvarar og med funna til Holm-Petersen og Rieper (2013) og Holm Petersen mfl. (2015), alle gjengitt i Holte mfl. si forskingsrapport frå 2019. Dei fortel at deira leiarinformantar med stort leiarspenn opplevde å vere mindre synlege for medarbeidarane, hadde vanskar med å nå ut til alle tilsette, og brukte lengre tid på å plukke opp problem knytt til den einskilde tilsette. Desse forskarane konkluderer med at det er ein samanheng mellom leiarspenn og handlerom til å utøva ein relasjonell leiarstil.

Alle tre leiarane i utvalet synar eit bevisst forhold til sitt kontrollspenn. Dei har utfyllande svar på kor mange årsverk dei har i si budsjetttramme og kor mange medarbeidarar dette er fordelt på. Leiarane fortel at sjølv om personalansvaret deira er definert, gjer talet på tilsette i kombinerte stillingar mellom fleire avdelingar at kontrollspennet i den praktiske arbeidskvardagen er vesentleg større enn personalansvaret. I utgangspunktet har organiseringa ved å dele stillingar mellom poliklinikk og sengepost vore eit tiltak med hensikt på å dekke bemanningsbehov i helg. Dei avdelingane som ikkje har behov for bemanning på helg, som til dømes poliklinikk, deler sitt personale med sengepost som har drift gjennom helga. Alle leiarane som er intervjuja i denne oppgåva har delte stillingar som ein del av si organisering, noko som fører til at sjølv om personalansvaret for den einskilde tilsette i delt stilling er fordelt til avdelinga der vedkommande har den største stillingsprosenten sin, har leiaren eit administrativt ansvar for den tilsette når han er på arbeid i hennar avdeling. Dette kompliserer, ifølge informantane, mellom anna kommunikasjonslinjer, informasjonsflyt og personaloppfølginga.

«Det er ein utfordring for meg som leiar når me har så mange...å implementere nye ting eller, få alle oppdatert», seier Sissel.

Kompleksitet i oppfølging av store personalgrupper aukar med kombinasjonsstillingar, men leiarane vektlegge både fordelar og ulemper med ordninga i sine intervju. Ruth fortel at over halvparten av dei tilsette i poliklinikken hennar har kombinerte stillingar med sengeposten. Nokon har arbeidsplanar der dei jobbar tre veker i poliklinikk fylgt av tre veker på sengepost. Andre jobbar kun kvar tredje eller fjerde helg på sengepost og resten på poliklinikk. Ruth opplever dette som ein utfordring i forhold til oppfylging av dei tilsette fordi det aukar talet på tilsette i poliklinikken og utfordrar kontinuiteten i personalgruppa.

Dette er også noko informantane i studiet til Holte mfl. (2019) samt Andrew og Høgås (2017) melder om utfordringar med. I deira studier kjem det fram at leiarane her også var opptekne av utfordringar med å leie grupper med tilsette i varierende stillingsprosent og som arbeidar i turnusar der både kveld, natt og helg inngår, og at det å skulle leia grupper samansett av tilsette med ulik kompetanse kan vere utfordrande (Holte mfl. 2019, s. 36-37). Dei undersøkte avdelingane har eit høgt antal deltidstilsette som bidrar til å skjule det reelle kontrollspennet, som er signifikant høgare enn tilsette årsverk.

Kjersti fortel at det er ei utfordring at personalansvaret er fordelt på avdelinga med størst stillingsprosent. For alle leiarane i utvalet medføre dette at dei ikkje har personalansvaret for

alle i personalgruppa si. Leiarane på sengepostane fortel at dei har tilsette frå poliklinikken som berre jobbar helg i sengeposten. Desse tilsette er i sengeposten når leiar ikkje er der, noko som medfører at leiar sjeldan eller aldri treffer denne gruppa med tilsette. Sissel opplever dette spesielt krevjande fordi det er få eller ingen naturlege treffpunkt mellom leiar og tilsette som berre jobbar helg.

Kjersti beskriv på langt nær liknande utfordringar:

«Eg har jo medarbeidarar eg sjeldan ser. Eg treffer dei sjeldan for dei har jo som regel laurdags- og sundagsvakter».

Sissel og Kjersti leiar begge sengepostar og har til felles at dei har ansvar for tilsette i tredelt turnus. Sissel opplever at det er utfordrande å sikre informasjon til alle tilsette. Ho skildrar informasjonsdeling via formelle og uformelle møtepunkt samt deling av skriftleg informasjon på mail og Facebook. På eit planlagt personalmøte kjem til dømes berre halvparten av personalgruppa og difor kan leiar ikkje rekne dette som ein dekkande informasjonskanal.

I rapporten frå Holte mfl. (2019) kjem det fram at utfordringa med døgndrift delvis er uavhengig av leiarspenn, sidan dette også førekjem i små einingar, men at det er særleg vanskeleg når døgndrifta kjem i kombinasjon med stort leiarspenn.

Spurkeland (2013) påpeiker at kommunikasjonskvalitet påverkar høve til å nå resultat. Når det kjem til korleis leiarane i dette utvalet når sine tilsette er det fleire likskapar. Alle tre leiarar har avdelingsmøter og kommuniserer nyhende på mail. Alle tre leiarar skildrar også oppsøkjande virke med å treffe medarbeidarar i pausar, rapportstunder og vaktskifte. Alle tre leiarane nyttar skriftlege og munnlege kanalar. Men sjølv om dei nyttar både skriftlege og munnlege kanalar, og har møte med einkilde tilsette eller mindre grupper tilsette med rom for tovegsinformasjon, skildrar like fullt alle tre leiarane ei utfordring med å sikre at dei når alle. Når storleiken på gruppa aukar og tida ikkje strekk til er dette utfordrande. Sjølv om alle leiarane i utvalet vektlegg kommunikasjon og informasjonsflyt, gjer stort kontrollspenn og tilgjengeleg tid at dette vert meir komplisert. Leiarane skildrar i så måte igjen eit krysspress mellom kva dei synes er viktig å bruka tida på og kva tid dei har til rådighet.

Å ha tilsette som arbeidar på ulik tid på døgnet, samt fordelt på fleire avdelingar gjer at leiarane tykkjer det er ekstra krevjande å finne møtepunkt med personalet som ikkje arbeider på dagtid når dei sjølv er på arbeid. Sissel fortel at dette kan føre til ulikskap med i kor stor grad dei tilsette får oppfylging av ho:

«Nokon får du betre kontakt med enn andre fordi at dei oppsøker kanskje kontakt med leiar. Andre er ikkje så frampå og kan lett gå under radaren på ein måte».

Sissel skildrar at det blir hennar ansvar som leiar å oppretthalde kommunikasjonen med alle, særleg dei som ikkje tar initiativ sjølv ved å oppsøkje leiar. Ruth og Kjersti opplever på lang veg dei same utfordringane kring informasjonsflyt til sine medarbeidarar og har i likskap med Sissel stor nytte av å møte medarbeidarane i vaktskiftet.

Sissel fortel at ho prioriterer tid i sofaen på vaktrommet saman med dei tilsette så ofte ho finn tid til det. At leiar er tilgjengeleg, fangar opp, lyttar og tar imot informasjon er utruleg viktig, presiserar Sissel. Ho formidlar dette også til sine assisterande leiarar:

«Informasjonen for å trekke dei ekstra behova ut det fangar eg der. Det er eigentleg utruleg viktig og eg seier til dei assisterande, det er jobben vår å sitte i den sofaen.»

Leiar har i møte med einskild medarbeidar eller mindre grupper tilrettelagt for tovegskommunikasjon, men utfordringa er å treffe alle på same tid. Spurkeland påpeiker at dialog i møte med kvarandre opnar for oppfølgingsspørsmål, byr på stadfesting og merksemd for kvarandre sine behov. I skriftleg dialog går dette tapt og er risiko større for misoppfatning. Spurkeland viser til viktigheit med å stille spørsmål for å invitere den andre parten til å dele sine tankar. Den gode dialogen mellom leiar og medarbeidar tar utgangspunkt i balanse og likeverd mellom partane (Spurkeland 2013). Leiar har makt i kraft av si stilling og må dempe dette for å oppnå likeverd i dialog med sine tilsette.

Alle dei tre leiarane skildrar at dei aktivt oppsøker sine medarbeidarar med hensikt å invitere til dialog. Oppsøkjande virke frå leiar sin side slik det beskrivast av informantane er ein viktig invitasjon frå leiar til dialog. Spurkeland påpeiker også at menneske er trena på å svare i staden for å stille spørsmål (Spurkeland 2013). Leiar sine evne å stille spørsmål å undra seg over ting er ein viktig leiarkvalitet. Det informantane fortel kan tydst som eit krysspress mellom oppgåver der dialogen med medarbeidarane blir utfordra. Både leiarar og medarbeidarar i utvalet trekker fram storleiken på personalgruppa som ein utfordrande faktor. Eg tolkar det slik at alle i utvalet vektlegge kommunikasjon og informasjonsflyt, men at stort kontrollspenn og tilgjengeleg tid kompliserar dette. Kontrollspenn og kombinasjonsstillingar er moment alle tre leiarane trekker fram som utfordrande fordi det reduserer møtepunkt mellom leiar og medarbeidar.

For å bygge relasjonar er møtepunkta naudsynte, men ved store leiarspenn visar forskning teikn til at den relasjonsorienterte leiinga vert distribuert til andre (Holte mfl. 2019). Spurkeland (2013) hevdar at delegering er ei form for maktdeling. Sett i samanheng med mine funn har leiarane i alle tre avdelingar valt å overføre delar av ansvarsområde sitt til assisterande leiar og fagsjukepleiar. Spurkeland (2013) hevdar at når kontrollspennet aukar må maktdeling bli ein naturleg del av det daglege virke. Delegering av arbeidsoppgåver handlar i stor grad om tillit og lagarbeid (2013). I NOU 2019:2, Pasienten først, blir leiar sitt ansvar framheva: «Leiar må ha kontinuerlig oppmerksomhet rettet mot at enheten er etablert med ressurser, kompetanse og struktur som er tilpasset oppgavene» (s. 12). Spurkeland (2013) hevdar at mange oppgåver knytt til «den gamle leiarrolla» kan delegerast til andre i organisasjonen. I intervju fortel informantane at assisterande leiar har ansvar for mykje tradisjonelt leiararbeid som vaktinnleige, turnusplanlegging og oppfølging av dagleg drift. Dette er administrative driftsoppgåver som alle tre leiarar i utvalet har delegert, men må sjå til at blir fylgt opp på tilfredsstillande vis.

Ruth fortel om oppgåver ho har delegert til assisterande leiar:

«Det er jo ikkje alt eg rekk på ein måte. Så det er mykje som går til dei assisterande, som det som går på for eksempel sjukefråvær, kva slags vakter dei skal ha viss dei er sjuke og dagleg drift.»

Spurkeland fortel at mange leiarar kan uttrykke skepsis til å delegere oppgåver som kan redusere leiar sin makt og kontroll. Dette kan ha sitt utspring i utryggheit i leiarrolla (Spurkeland 2013). Ingen leiarar i dette utvalet uttrykker skepsis til delegering, men skildrar det meir som eit naudsynt tiltak for å klare omfanget av oppgåver som er knytt til deira stilling. Holte mfl. skriv også om delegerte oppgåver i sine funn: «Dersom ein forstår leiingsprosessen i eininga som ein prosess som kan bli ivareteken av fleire enn den formelle einingsleiaren kan ein og forstå denne delegeringa som ein strategi som sørgjer for at alle leiingsoppgåvene vert utførte» (Holte mfl. 2019, s.52).

Jønsberg (2013) har undersøkt korleis leiarar i sjukehus med store kontrollspenn utøver leiarskap. Jønsberg visar i sin avhandling at leiar nyttar utstrekt bruk av delegering på lik linje med funna i dette studiet. Jønsberg finn at kva som er delegert er opp til kvar leiar, men visar til såkalla støttefunksjonar som turnus og fagutvikling. Dette stemmer med funn frå dette studie der same døme på oppgåver vert nemnt. Spurkeland hevdar at eit sunt utgangspunkt for maktdeling er å betrakte medarbeidarar som likeverdige partar (Spurkeland 2013). Dette

bekreftar inntrykket eg har av informantane sine omskrivingar av samarbeidspartar. Samarbeidet som informantane skildrar ber preg av tillit.

På den andre sida møter dei utfordringar kring dette. Med over 50 medarbeidarar som rapportere til seg har dei fordelt ansvar med assisterande leiar og fagsjukepleiar.

Kjersti har assisterande leiarar som ivareteke hovudansvaret for overvaking av bemanning og oppgåvene som avdelinga skal løyse. Assisterande leiar er tettare på drifta og dei tilsette enn ho sjølv har høve til å vere. Ingen av leiarane i utvalet har høve til ein fagleg involvering av betydning.

Ansvar for dialogen kring den daglege drifta av avdelinga har leiarane delegert til assisterande avdelingssjukepleiarane i alle tre avdelingar som er inkludert i studie. Sissel, Ruth og Kjersti har også tilknytt fagsjukepleiar som jobbar tett opp mot dei tilsette.

Ei slik delegering kan gje leiarane rom til å fokusere på andre oppgåver, og ikkje minst tid til å fokusere på relasjonen med den einskilde tilsette. Utfordringane kan derimot vere at mange av dei tilsette i det daglege opplever å ha meir kontakt med dei som leiarane har delegert oppgåvene til, heller enn til sin personalansvarlege leiar. Dei tilsette som er intervjuar bekreftar dette og fortel at dei oftast treff assisterande leiar framfor sin leiar. Dei fortel òg at dei ser på assisterande leiar og fagsjukepleiar som del av leiinga. Så det som skapar rom, kan òg moglegvis skape uheldig avstand mellom leiar og tilsett.

4.2.3 Personaloppfølging

I dei førre delkapitla har vi sett at leiarane skildrar utfordringar med å ha nok tid til oppgåver når dei får store leiarspenn, samt at dei opplever utfordringar med å kommunisere ut til alle som dei har ansvar for med mellom anna informasjon. Den neste utfordringa som vart tydeleg ved gjennomgang av intervjumateriale er den oppgåva som informantane alle aller helst skulle hatt mest tid til: Personaloppfølging av den einskilde medarbeidar. Spurkeland seier at å kjenne sine tilsette gjer naudsynt utgangspunkt for å kunne tilpasse leiing til enkeltmenneske. Gjennom kjennskap til den einskilde sine forventningar og høve til å bidra inn i organisasjonen kan leiar tilpasse sin tilnærming til dei tilsette (Spurkeland 2013).

Alle fem informantane vektlegg at personleg og nær kontakten mellom leiar og tilsett er naudsynt. Leiarane presiserer alle at dei oppsøker dei tilsette for å ha den tette dialogen. Sissel skildrar eit godt bilete av hennar kvardag med mange tilsette:

«Nokon får du betre kontakt med enn andre fordi dei oppsøker kanskje kontakt med leiar. Andre er ikkje så frampå og kan lett gå under radaren på ein måte. Så det eg gjer er at eg prøver bevisst å oppsøkje dei når det er lenge sidan eg har sett dei. Det er den einaste måten. Dei små treffpunkta i kvardagen blir utruleg viktige».

Vidare fortel Sissel at ho ser på dei uformelle møta som ein plass der nærleik mellom leiar og medarbeidar oppstår:

«Utan tvil! Fyrste delen av timane eg er på jobb kvar dag prøvar eg å bruke på det».

Sissel fortel om sofakroken på vaktrommet. Der tek gjerne personalet seg nokre minutts pause. I uformelle møte opplever Sissel ofte å fange viktige informasjon som til dømes omhandlar den einskilde tilsette, utfordringar i drift og arbeidsmiljø. Det er grunn for å anta at personaloppfølging bygger på ein genuin interesse i medarbeidaren. Spurkeland beskriv den røde tråden i relasjonsfremmande åtferd som: «Evne å bry seg om andre og det som samspillet med andre innebærer av muligheiter» (Spurkeland 2013, s. 125).

Dette stemmer også med funna frå Jønsberg (2013) sitt studie. Jønsberg indikere at fyrstelinjeleiarar er opptatt av sine medarbeidarar og vil vere til stade for dei. Leiarane i dette utvalet beskriv eit ynskje om å yte god personaloppfølging men skildrar samstundes at kontrollspennet utfordrar dette.

«Hadde det vore ei mindre personalgruppe hadde du kjent dei tilsette betre enn det eg vil påstå at eg gjere», seier Sissel.

Kjersti trekker fram at kontrollspennet sett grenser for hennar høve til å gje den einskilde tilsette tilbakemeldingar på arbeidet dei gjer:

«Altså det å gje konstruktiv tilbakemelding på jobben som kvar og ein sjukepleiar gjer er jo veldig vanskeleg. Eg kan jo eigentleg berre gje ein tilbakemelding på sånn eg opplever dei når eg snakkar med dei.»

Dette stemmer også på lang veg med funn frå Andrews og Høgås si undersøking. Vel 60 prosent av leiarane svarar at tida ikkje strekk til for å drive trivselsskapande arbeid og gje fagleg oppfølging og rettleiing til dei tilsette (Andrews og Høgås 2017).

Til tross for hindringar i kvardagen uttrykkjer leiarane i utvalet eit sterkt ynskje om å vere tilgjengeleg for dei tilsette. Særleg Kjersti og Ruth brukar omgrepet «tilgjengelegheit» i intervjuet. Alle tre leiarane meina at bygningsmessige forhold som plassering av kontor i

forhold til avdelinga er viktig for å vere synleg og mest mogleg tilgjengeleg for dei tilsette. Dei meiner også at det auka høve til å fange opp kva som skjer i avdelinga. Med dette siktar dei til vanskelege faglege utfordringar som gir personale ein form for belastning, usemje i arbeidsmiljøet eller til dømes balanse mellom drift og bemanning. Dei formidlar alle at dei har eit ynske om å vere synleg og tilgjengelege, men at dette er krevjande å oppnå.

Å ha open dør og regelmessige samtaler med den einskilde medarbeidar er viktig for Ruth. Ho vektlegg at tryggleik i arbeidsmiljøet er naudsynt for at det skal vere lett å ta opp ting. Ruth beskriv at nærleik til drifta er naudsynt for å vite kva som skjer i avdelinga. Sjølv om oppgåvene er mange opplever Ruth å lykkast med dette:

«Eg skulle jo ynskje at eg kunne vere endå meir tett på. Men eg klarar jo ikkje det. Det går ikkje. Men eg har open dør og føler dei kjem lett til meg.»

Alle dei tre leiarane har eit ynskje om å vere tett på drifta dei har ansvar for. Dei fortel at dei stiller spørsmål, lyttar og søker å vere synleg i sin rolle. Alle leiarane har ei haldning til at det å vere tilgjengeleg for dei tilsette er viktig, både for å fange opp stemninga i avdelinga, og samstundes gje høve til medarbeidarane til å ta kontakt. Ved å gjere seg sjølv tilgjengeleg ved å ha ei open dør og ved å ta seg ei runde i avdelinga i løpet av dagen, vonar Kjersti at det skal gjere det lettare for tilsette å ta kontakt når dei har behov for dialog.

Studiet til Holte mfl. beskriv på langt veg same funn frå sine undersøkingar blant store leiarspenn. Leiarane i denne undersøkinga vektlegge idealet kring å vera ein leiar som er tett på dei tilsette og har god oversikt over behova deira (Holte mfl. 2019).

Kunnskapsoppsummeringa av førstelinjeleiarar i norske sjukehus utført av Helse – og omsorgsdepartementet (2019) sumerar sine funn slik: «Kunnskapsoppsummeringen viser at førstelinjeledere i sjukehus er opptatt av å utvikle sine medarbeidere, men begrenses også av stukturelle forhold som store kontrollspenn og manglende stedelig leiing» (s. 28). Dette er på langt nær likt erfaringane som informantane i dette studie skildrar.

I likskap med Ruth sørger også Sissel for å vere tilgjengeleg og prøver bevisst å oppsøke medarbeidarar ho ikkje har snakka med på lenge. For Sissel er desse treffpunkta utruleg viktige i kvardagen. Sissel skildrar óg sin tilgjengelegheit gjennom fortellingar kring «open dør» og situasjonar der ho oppsøker dei tilsette. Sissel fortel også at ho gjer seg tilgjengeleg ved å oppsøkje medarbeidarar gjennom arbeidsdagen. Ho vektlegg synleg leiing, men fortel at

størrelsen på avdelinga utfordrar ho. Det store personalansvaret opplever Sissel som krevjande når ho søker å bli kjent med den enkelte tilsette:

«Hadde det vore ei mindre personalgruppe hadde eg kjent dei tilsette betre enn det eg vil påstår at eg gjer.»

Kjersti fortel om korleis ho har fokus på å fylgje opp dei tilsette. Ho fortel at ho har kontoret sitt i tilknytning til vaktrommet og arbeidar mykje med open dør for å signalisere sin tilgjengelegheit og engasjement for dei tilsette. Kjersti fortel at dette er på godt og vondt fordi det grip inn i hennar høve til å få gjort dei administrative oppgåvene, og dei er det mange av fortel ho. I løpet av ein arbeidsdag har Kjersti lagt seg vanar med å gå innom begge team i avdelinga. Der møter ho medarbeidarar som kan formidle korleis arbeidsdagen er.

«Det er ikkje lett å holde kontakten med så mange jamleg og sjå alle. Så det er ein utfordring», seier Kjersti.

Brita ser dette frå medarbeidarperspektivet. Ho fortel om viktigheit med å bli sett og høyrte og svarar bekreftande på at ho ser ein samanheng mellom størrelsen på avdelinga og opplevd forhold til sin leiar. Brita påpeiker også at det som medarbeidar melder inn må bli gripe fatt i og når dette ikkje skjer demotiverer det medarbeidar å melde inn saker som treng forbetring eller merksemd. Brita opplever at størrelsen på personalgruppa i hennar avdeling har innverknad på opplevd forhold til leiar:

«Vi har vel snakka om det av og til. At det kanskje skulle ha vore organisert på ein litt anna måte der vi burde ha blitt delt i to og hatt to leiarar.»

Sjølv om leiarane ytrar, som diskutert i tidlegare kapittel, at dei har knapt med tid og høve til å treffe sine medarbeidarar, viser dei til strategiar og åtferd som må oppfattast som forsøk på å leggja til rette for dialog med dei tilsette.

Spurkeland vektlegg det han omskriv som relasjonsfremmande åtferd. Når leiar viser interesse for dei tilsette og har merksemd for mellommenneskelege relasjonar viser leiar at det er interesse for dei tilsette sine innspel (Spurkeland 2013). Leiarane i dette utvalet har til felles at dei vektlegg møtepunkt og rutinar for å sjå sine medarbeidarar samstundes som det manglar litt sett frå dei tilsette sitt ståstad viss innspel i desse møta ikkje blir fylgt opp.

Tore fortel at det er viktig for dei tilsette å bli sett og høyrte kring korleis dei opplever arbeidsmiljøet. Han meiner at samarbeidet mellom leiar og medarbeidar er viktig. Tore påpeikar at dei tilsette opplever seg sett når leiar sikrar dialog mellom partane og syner

interesse i korleis medarbeidaren har det. Trass stort kontrollspenn meiner Tore at personalet blir godt ivaretatt av leiar. Han trekker fram at leiar i hans avdeling oppsøkkjer dei tilsette og tar seg tid til å prat dei aller fleste dagane. Vidare fortel han at leiar i hans avdeling ofte prioriterer å møte opp i vaktskifte, noko som sikrar jamleg kontakt.

Assisterande avdelingssjukepleiar og fagsjukepleiar er saman med leiar eit «trekløver» ifylgje Tore. Det er ein fordelinga av ansvar og eit hierarki mellom dei med tanke på fordeling av ansvar i avdelinga når seksjonsleiar er fråverande. Tore skildrar dette slik:

«Eg synes oppfølging frå min leiar er veldig bra. Det blir kanskje ikkje frå leiar kanskje. Vi har vel eigentleg to eller tre som jobbar litt fordelt på det, men eg synes alle stiller opp».

Tore skildrar med det oppfylging som eit lagarbeid.

Brita er einig med Tore at det å bli sett og høyrte er det viktigaste for medarbeidarane, men ho opplever derimot relasjonane til leiaren sin noko annleis. Ho seier at ho snakkar på vegne av personalgruppa når ho fortel at det ikkje har noko hensikt å melde i frå om saker til leiar. Ho fortel at personalgruppa ikkje opplever at innspel blir tatt vidare og fylgt opp. Når Brita reflekterer kring sin eigen medarbeidarsamtale beskriv ho dette:

«Eg kan no berre svare for meg sjølv akkurat her. Det er litt sånn å sjå kva som blir fylgt opp. Eg har sagt det same kvart år nesten no dei siste fem åra utan at det har blitt gjort noko.»

Spurkeland skriv i sin teori at den daglege kontakten med dei tilsette kan vere ei utfordring. Samstundes påpeiker han store gevinstar med å prioritere dette. Han fortel at ein leiar må prioritere mellom kven han skal gje av tida si til, og at dersom leiaren ser ein relasjon som kan nedprioriterast, bør leiaren «avse mer energi til en forsømt relasjon». (Spurkeland 2013, s. 138). Spurkeland påpeiker at sjølv om nokre tilsette får meir tid, har leiar samstundes ikkje høve til å oversjå nokon. Leiar må avsetje tid til alle relasjonar. Spurkeland hevdar at leiar sin interesse i dei tilsette tilfører arbeidsglede og energi (Spurkeland 2013). Ein måte å gjere dette på er å ha årlege medarbeidarsamtalar. Rapport frå Holte mfl. (2019) fortel om leiarar som er opptekne av å ivareta det meir formelle personaleleiaransvaret gjennom å utføre medarbeidarsamtalar, men at dette arbeidet er omfattande ved større leiarspenn og som ikkje alltid gjer at samtalen får den funksjonen den var tiltenkt, eller at det er mogleg å få til samtalen i det heile.

Tidlegare har vi stadfesta at personalansvaret for den einskilde medarbeidar i avdelingane til leiarane som er informantar i denne oppgåva ligg der den tilsette har sitt hovudarbeidsforhold

med tanke på stillingsprosent. Med personalansvaret fylgjer òg ansvaret for å gjennomføre formelle medarbeidersamtalar.

Leiarane beskriv alle tre at dei prioritere å gjennomføre medarbeidersamtalane sjølv. Ruth fortel at ho prioriterer å ha medarbeidersamtale og oppfølging av sjukefråvær sjølv. Kjersti er på langt einig, men fortel at ho overlèt nyttilsettsamtalen til assisterande leiar.

Sissel skildrar medarbeidersamtalen som «ein dråpe i havet». Sjølv om ho er pålagt å gjennomføre medarbeidersamtalen årleg, meiner Sissel at det å tilby støtte og rettleiing til dei tilsette, samstundes som å motivere dei, er eit kontinuerleg fokus:

«Eg snakkar med alle som eg har medarbeidersamtale med undervis i løpet av året. Men det er det medarbeidersamtalsystemet som vi er på ein måte pålagt. Det er viktig, men eg tenkjer at det er dei andre treffpunkta som er dei viktigaste».

Kjersti påpeiker at ho ikkje har høve til å gjere seg mange observasjonar på korleis dei tilsette utfører arbeidet sitt i løpet av arbeidsåret, noko som gjer det vanskeleg å gje konstruktiv tilbakemelding i medarbeidersamtalen. Samtalen meiner ho ber preg av at medarbeidaren i større grad skildrar eigen arbeidskvardag, meistring og trivsel.

Tore stadfestar dette. Han fortel at tilbakemeldingar kjem heller frå kollega enn frå leiar. Han fortel vidare at medarbeidersamtalen er prega av dialog kring trivsel i arbeidet. Medarbeidar Brita fortel at ho er usikker på hensikta med samtalen basert på manglande oppfølging etter samtalen. Erfaringa er at samtalen blir gjennomført årleg, men Brita reflekterer kring antal medarbeidarar som leiar har ansvar for og høve til å fylgje opp. Ho opplever at leiar har gode intensjonar med samtalen, men at kapasiteten til å bearbeide all informasjon ikkje er til stades.

«Eg har sagt det same kvart år nesten no dei siste fem år utan at det har blitt gjort noko. For viss du melder inn mange nok gongar og ting ikkje skjer så sluttar du å melde», seier Brita.

Det er spanande å sjå at både medarbeidar og leiar verkar å tenke at det er leiar sjølv som har ansvaret for å løysa dei utfordringane som førekjem som følgje av det store leiarspenet. Det er også spennande å sjå at ingen av informantane legg fram positive utslag av det store leiarspenet, som til dømes større fleksibilitet i forhold til bemanning, personaloppfølging og tilrettelegging, større handlerom i forhold til drift, og fleire å spele på lag med i utviklingsarbeid. Det kan tyde på at belastninga ved det store leiarspenet er så stort at leiar ikkje har kapasitet til å utnytte moglegheitene, når ho står i press over kva ho skal prioritere tida på.

Spurkeland påpeike at medarbeidarsamtalen byr på høve til å gjere seg kjend med dei tilsette sin totalkompetanse (Spurkeland 2013). Sjølv om samtalen ofte er styrt og har rammer i form av førebuingsskjema har leiar høve til å løfte samtalen å oppdage kva som opptar den tilsette utanom arbeidet. Å oppdage felles interesse er med på å styrke relasjonar på arbeidsplassen. I relasjonsleiing blir medarbeidarsamtalen tillagt ny hensikt og namngitt «relasjon- og resultatsamtalen» (Spurkeland 2013, s. 107). Med dette presiserast hensikta med medarbeidarsamtalen som ein samtale som skal styrke relasjon mellom leiar og medarbeidar.

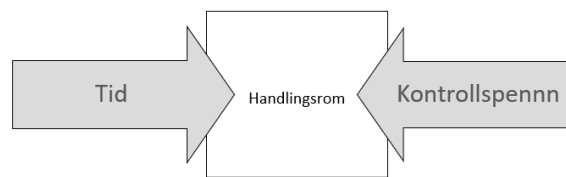
4.2.4 Handlingsrom til å utøve leiing

Leiar sitt handlingsrom fortel noko om kva høve den einskilde ser til å gjere eigne prioriteringar i sitt leiarskap. I dei tre førre delkapitla har vi sett kva slags strategiar leiarar og tilsette tek i bruk for å møte dei særskilte utfordringane enkeltvis. I dette kapittelet vil eg studere eit heilskapleg syn på korleis leiar med stort kontrollspenn opplever sitt handlingsrom.

Handlingsrom er kanskje gitt men kan også skapast av kvar einskild leiar. Økonomiske rammer, forskrifter og lovverk set grenser for leiar sine moglegheiter, medan det også er rom for prioritering og vurderingar. Døme på område der leiar har høve til stor påverknad er arbeidsfordeling og arbeidsmiljø. I begge døme spelar dei relasjonelle aspekta ei sentral rolle. Korleis kvar einskild leiar vurderer sitt handlingsrom blir påverka av eigne tankar, erfaring og kompetanse. Dette utgjer forskjellen mellom det formelle og det subjektive handlingsrommet (Karp 2020).

Spurkeland skildrar det formelle handlingsrommet ut frå ein posisjonstenking der leiar si rolle er knytt til moglegheiter og makt. Som Spurkeland påpeiker i sin «Avhengigheitsmodell» er leiar avhengig av samspel både internt i organisasjonen og utanfor eiga organisasjon (2013). Med utgangspunkt i relasjonstenking har leiar eit handlingsrom knytt til dei mellommenneskelege forholda i eige virke, ein dynamikk som stadig må vere til stades for å skape framdrift og utvikling. Med dette perspektivet som bakgrunn er det mogleg å trekke parallellar mellom kontrollspenn og handlingsrom. Leiarane i dette utvalet oppfattar sitt handlingsrom på forskjellig vis. Ved å leie fleire medarbeidarar kan ein tenkje seg at leiar får mindre tid og færre treffpunkt med kvar enkelt medarbeidar. I mine undersøkingar har eg funnet at informantane er samde om at tid er ein utfordrande faktor sett i samband med

oppgåvene som er knytt til eit stort kontrollspenn. Handlingsrommet i dette krysspreset søker eg å finne i løysingane leiarane finn for å lukkast med sitt leiarskap.



Figur 2.0: Illustrasjon av leiar sitt handlingsrom

I tidlegare kapittel ser vi at alle leiarane har eit forhold til sitt handlingsrom, og tek i bruk ulike strategiar for å rekke over oppgåvene knytt til kontrollspennet. Døme som informantar trekker fram er plan for formelle og uformelle møtepunkt, bruk av kalender for å setje av tid til strategisk arbeid, plan for informasjonsflyt og tidleg planlegging av medarbeidarsamtalar for å sikre god gjennomføring av desse.

Sissel skildrar sine utfordringar knytt til personaloppfølging:

«Vi er store og vi er mange som skal ha ferie og alle skal ha fri før og etter helg. Så det i seg sjølv og døgndrift er jo ein utfordring. Så har eg jo veldig mange tilsette.»

Sissel legg til at ei mindre personalgruppe ville ha gitt ho høve til å bli betre kjent med kvar einskild medarbeidar. Til tross for dette finn ho sitt handlingsrom ved å oppretthalde personleg kontakt med flest mogleg. Sissel søker kontakt med tilsette i løpet av arbeidsdagen, har god planlegging for gjennomføring av medarbeidarsamtalar og etterstrever ein synleg leiarstil. Eg oppfattar at Sissel finn sitt handlingsrom ved å ha gode rutinar der ho vektlegg det relasjonelle aspektet i leiarrollen. Tidsaspektet kan tolkast som ein utfordrar av dette handlingsrommet.

Kjersti fortel også at størrelsen på avdelinga påverkar høve til å utøve leiarrolla.

«Eg synes jo det er vanskeleg å ha tid til å utøve god leiing med så mange og den administrative biten spis mykje av arbeidskvardagen rett og slett.»

Kjersti fortel at ho har gjort endringar i fordeling av oppgåver med sin assisterande leiar og vald å tilført ein ekstra 50 prosent stilling for å frigjere tid og endre oppgåvesettet ho har som leiar. Dette syner korleis Kjersti iverksette konkrete tiltak for å auke sitt handlingsrom.

Dette stemmer med Karp sin påstand at leiar har høve til å skape eige handlingsrom (2020).

Kjersti fortel om refleksjonar ho har hatt med leiarkollega kring sjølvleiing for å finne høve til

å innfri forventingar som ligg til leiarrolla. Eg freistar å tolke Kjersti sine innspel i intervjuet som at ho har overskot til å sjå moglegheiter der det er mange utfordringar. Ho søker etter tiltak for å kunne klare omfanget av oppgåver innan gitte tidsrammer og det aukar klart handlingsrommet hennar som leiar.

Dei andre to leiarane fortel på lik linje med Kjersti korleis dei søker å påverke sitt handlingsrom kring tidspres og kontrollspenn. Sissel søker å lage «tidslommer» i kalenderen som ho styrer over sjølv:

«Eg lurar kalenderen min, eller setter tid inn i kalender til den forberedelsen. (...) Eg prøver å ta eigarskap til kalenderen.»

I Sissel sitt tilfelle set ho av tid som ho sjølv styrer over og kan prioritere der ho ser eit behov. Leiarane i utvalet syner å ha merksemd for tida dei har til rådighet og skildrar både moglegheiter og avgrensingar av handlingsrom knytt til dette. To av tre leiarar fortel om lang overlapping av vakt ein dag i veka for å samle personale. Denne tida nyttar dei til å dele informasjon, lytte til utfordringar eller gjennomføre undervisning. Dette kan tolkast som eit verkemiddel for å skape handlingsrom i form av tid til å informere og samle tilsette i avdelinga.

Kontrollspenn er også med å påverke opplevd handlingsrom for både leiar og medarbeidar. Informantane i dette utvalet ser ikkje kontrollspenn i seg sjølv som eit handlingsrom. Tilgjengeleg tid og storleik på personalansvar oppfattast som to faktorar som står i motsetning til kvarandre av alle informantane. Dette stemmer overeins med funna i undersøking gjort NORCE der leiarane påpeikar at store leiarspenn utfordrar opplevd handlingsrom. Undersøking utført av Evensen og Ruud viser også at stort leiarspenn hemmar leiar sitt høve til å utøve godt leiarskap. Dei hevdar også at tilføring av støttefunksjonar i form av fagsjukepleiarar og assisterande leiar betrar leiar sine vilkår for leiing (Evensen og Ruud 2019). Informantane i denne studien skildrar på lang veg det same:

«I min avdeling så har eg jo to assisterande seksjonsleiarar og to fagsjukepleiarar. Så vi er ein femkant som er i leiargruppa her hjå meg. Vi har regelmessige møter og treffpunkt, der vi planlegg og fordeler oppgåvene oss i mellom», seier Sissel.

Det freistar å hevde at å delegere oppgåver gjer leiarane tid som aukar moglegheitsrom til å prioritere blant leiaroppgåvene. Det gjer óg leiar høve til å få oppgåver utført gjennom hjelp frå andre.

På den andre sida fortel Ruth om avgrensingar og krav som reduserer hennar oppleving av å ha eit handlingsrom:

«Me kjempar for meir plass, meir folk og det er travelt. Me vil jobbe fagleg og eg har vel vært ein sånn pådrivar for at vi må få jobbe med fag.»

Ruth fortel om ein kvardag der oppgåveomfang, tid og merksemd for faget kjem i konflikt med kvarandre. Ho fortel at både ho sjølv og pleietenesta får pålagt fleire oppgåver og krav. Ruth skildrar det som hennar jobb å skape rammene for at dette skal gå til på ein god måte. Eg er freista til å tolke Ruth sine utsegn som eit uttrykk for slitasje. Ho fortel:

«Eg har det travelt og likar meg veldig godt i jobben. Men eg må seie at eg er (...) år og eg veit ikkje om eg skal stå heilt til eg blir 67. Eg er litt i stuss om eg klarar å holde oppe piffen så lenge. For det er jo krevjande.»

I avhandling gjort av Evensen og Ruud (2019) kring handlingsrommet for mellomleiarar i spesialisthelsetenesta kjem det fram at seksjonsleiarar opplever å ha eit handlingsrom. Samstundes har erfaring, tillit og trygghet stor betydning for korleis dei tolkar dette moglegheitsrom mellom krav og avgrensingar. Alle tre leiarar i dette utvalet har betydeleg erfaring i sitt fagfelt òg som leiar. Dei formidlar tryggleik i sin rolle, men med eit varierende energinivå. Det er tenkjeleg at leiarane er under så stort press at dei har vanskeleg for å sjå moglegheitene i sitt handlingsrom. Ruth sine utsegn kan tolkast som at belastninga er så stor at ho ikkje har overskot til å sjå løysingar for sine utfordringar, samstundes som hennar alder kan spele ein rolle. Ruth er den eldste informanten i utvalet og det kan også vere ein gyldig forklaring for forskjellen mellom ho og dei andre to leiarane.

Det er interessant å sjå at sjølv om leiarane har eit handlingsrom, så fokuserer alle leiarane meir på utfordringane enn moglegheitene i sitt eige handlingsrom. Dei to tilsette derimot er meir delt. Den eine informanten ser hovudsakleg utfordringar, medan den andre ser ulike moglegheiter og høve til problemløysing. Kva som er årsaka til informantane sine ulike ståstad kjem ikkje fram i intervjuet, men eg tolkar ein frustrasjon kring interne forhold hjå informant Ruth. Eg oppfattar ein motstand til det store kontrollspennet som også kjem igjen hjå den tilsette i same avdeling. I denne delen av analysen finst det haldepunkt for individuelle forskjellar mellom informantane i forhold til korleis den einskilde ser sitt handlingsrommet.

5.0 Avslutning

Denne oppgåva har problemstillinga «Korleis har stort kontrollspenn innverknad på opplevd forhold mellom leiar og medarbeidar?» For å svare dette har Spurkeland (2013) sin teori om relasjonell leiing har gitt meg haldepunkt til min analyse.

Eg vil trekke fram hovudessensen av funna mine knytt opp til kvart forskingsspørsmåla eg har teke i bruk for å svare problemstillinga i dette studie. På grunnlag av eigen empiri vil eg legge fram mine konklusjonar kring temaet.

5.1 Kva betyr storleiken på leiarspenet for høvet til å utøve personalleiing?

Alle leiarar i dette utvalet har lang erfaring som leiar i spesialisthelsetenesta og er samstemde om at desto større kontrollspenn ein leiar har, desto større innverknad har det på forholdet mellom leiar og tilsett. Det fyrste som viser seg gjeldande er at alle leiarane ynskjer å vere tett på sine tilsette, og dei presenterer relasjonell leiing som eit ideal. Dei ynskjer å vere synlege leiarar, som ser den einskilde medarbeidar og tar vedkommande med i viktige avgjersler. Til tross for dette finn eg i intervjuet eit manglande samsvar mellom rammebetingelsar og forventningane leiar har til seg sjølv og si rolle.

Eg freistar å konkludere med at storleiken på leiarspenet har innverknad på leiar sitt høve til å utøve personalleiing. Dette skuldast mangel på tid og møtepunkt mellom leiar og den tilsette, noko som må vere til stades for å støtte opp under relasjonelt leiarskap. For å oppnå kvalitet i det mellommenneskelege samspelet må tid til gode møtepunkt føreligge. Den likeverdige dialogen som Spurkeland (2013) skildrar er grunnleggande for å bygge gode relasjonar. Ansvar for at dette skal ivaretaast ligg hjå leiar, men administrative oppgåver reduserer leiar sine møtepunkt med dei tilsette.

Leiarane i utvalet formidlar eit ideale om nærleik og oppfølging av dei tilsette. Eg har derimot ingen sikre haldepunkt for å vurdere som dette stemmer overeins med informantane sin praksis. Medarbeidarane uttrykkjer sine erfaringar med leiaren noko forskjellig, men er samde om at leiar forsøker å syne si interesse i medarbeidaren. Likevel kjem det fram at leiar sin oppgåveomgang gir negative følger for at medarbeidar skal kunne oppleve seg sett og høyrte. Det kjem også fram at latens tid på svar frå leiar på førespurnadar er lang. Dette er uheldig for det relasjonelle forholdet mellom leiar og medarbeidar då nærleik og dialog er grunnleggande.

5.2 Korleis opplever medarbeidar i store kontrollspenn relasjonen til sin næraste leiar?

Leiarane legg fram personalansvar og personalleiing som idealoppgåva, og den oppgåva dei sjølv tykkjer er viktigast og som dei alle kunne tenkje seg meir tid til å gjennomføre. Men samstundes opplever leiarane at det store kontrollspennet òg kjem med eit tilsvarende stort omfang av oppgåver, og at dei streve med å finne tid til alt. I kampen om tid vert det ofte dei andre oppgåvene enn dei relasjonelle oppgåvene med dei tilsette som vert prioriterte. Det idealet dei sjølv presenterer kring relasjonell leiing, klarer dei ikkje å oppfylle grunna omfanget av andre oppgåver.

Leiarane fortel også at dette gjer at kommunikasjon og informasjonsflyt med tilsettgruppa både i heilskap og individuelt er krevjande. Delte stillingar mellom avdelingar og turnusrulleringar, der tilsette arbeider på andre tidspunkt enn leiar, påverkar korleis forholdet mellom leiar og tilsette vert opplevd. Leiarane fortel at det ofte er dei som tek kontakt som blir sett, medan det er fort at dei som ikkje tek kontakt vert gløymd i det daglege.

Dette stadfester dei tilsette. Dei ser at leiar har fleire oppgåver enn dei rekk over og syner forståing for dette. Likevel påpeiker begge tilsette at det er viktig å ha tett dialog med sin leiar og bekreftar at dette ofte er ei utfordring. Den eine tilsette påpeikar at dei tilsette ikkje lenger freistar med å ta kontakt, då dei ikkje opplever at dei blir høyrde. Ho seier at medarbeidarsamtalen også ber preg av manglande oppfylging i etterkant.

I det daglege arbeidet opplever medarbeidarane at det er assisterande leiar og anna støttepersonell som er mest tilgjengeleg. Dei fordeler arbeidsoppgåvene og sikrar tilstrekkeleg dekning av bemanning. Oppgåvene dei assisterande leiarane ivaretek er i stor grad knytt opp mot den operative delen av virke som også dei tilsette er de av. Det opplevast naturleg for medarbeidar å ha tett dialog med assisterande leiar som er synleg og tilgjengeleg. Denne tilgjengelegheita støttar opp under god relasjonsbygging mellom medarbeidarane og assisterande leiar. Leiar derimot har ikkje høve til å vere synleg på same måte. Årsak til dette er det stort oppgåvespennet som i utstrekt grad opptar tida leiar har til rådighet.

Sjølv om alle informantane verkar å vere einige i at stort kontrollspenn påverkar forholdet mellom leiar og tilsett, verkar alle informantane til å ha akseptert at det må vere slik. Det er få av informantane som stiller kritiske spørsmål eller rettar kritikk på kvifor det må vere slik. I

dei tilfella der kritikk vert reist, er det frå tilsette til leiar, men ikkje til meir heilskapleg organisering.

5.3 Korleis kan leiar lukkast med god personaloppfølging i einingar med stort kontrollspenn?

Leiarane i undersøkinga gir uttrykk for at dei har for mykje å gjere på for lite tid, og at det gjer at dei ikkje får gjort oppgåvene med så god kvalitet som dei sjølv ynskjer. Men dei verkar òg å sjå på det som deira eiga utfordring å løyse. Nokre av leiarane fortel at dei utvidar arbeidsdagane og arbeidsveke sine, medan andre forsøker å delegere vekk deler av arbeidsomfanget for å få tilstrekkeleg med tid til alle oppgåvene. Når det kjem til personaloppfølging har alle ein kombinasjon av møter og skriftleg kommunikasjon med dei tilsette i heilskap, medan kontakten med den einskilde medarbeidar, utanom den årlege pålagte medarbeidarsamtalen, skjer i meir uformelle fora som i pausar, vaktskifte, personalrom og liknande. I tillegg praktiserer leiarane open dør-praksis, for å vere meir tilgjengelege for sine tilsette etter behov, sjølv om både leiarane og dei tilsette stadfester at møtetid og fråvær frå kontor i tilknytning til andre oppgåver gjer at dette ikkje alltid fungerer optimalt.

5.4 Konklusjon

Funna i undersøking synar at store kontrollspenn fylgjer med stort oppgaveomfang som står i konflikt med tida leiar har tilgjengeleg. Medarbeidarane i utvalet påpeiker at leiar sin tilgjengelegheit er viktig for eit godt samarbeid mellom partane. Også leiarane i utvalet er samstemde kring ynskje om å praktisere ein synleg leiarstil og vektlegge ynskje om dagleg kontakt med dei tilsette.

Mykje tydar på at det store kontrollspennet tvingar leiar til å handtere sitt leiarskap gjennom delegering av oppgåver til assisterande leiar eller anna støttepersonell. Gjennom å skape leiarteam i dei store avdelingane finn leiar sitt handlingsrom. Dette endrar leiar sin måte å utøve leiing på ettersom ordninga reduserer møtepunkta mellom leiar og dei tilsette. I kraft av delegert ansvar kjem det fram at assisterande leiar fyller rolla som den operative leiaren og har i den forbindelse hyppige møtepunkt med dei tilsette. Denne løysinga kan gje ei negativ slagside til relasjonelle leiinga og svekka relasjon mellom leiar og medarbeidar.

Intervjua i dette studie er frå eit fåtal avdelingar i Helse Vest. Det er derfor ikkje mogleg å seie om desse funna gjeld for alle leiarar i helsevesenet. Det er derimot mykje som kan tyde på at problemstillingane som presenterast kan vere gjeldande for leiarar med høgt kontrollspenn, særskilt sidan funna i denne oppgåva òg stadfestar tidlegare funn i forskning gjennomført i større skala i fleire sektorar i Norge.

Det kan difor vere ein fordel å reflektere over kva oppgåver og roller leiarar i helsevesenet skal ha, og kva større omfang av administrative oppgåver gjer med det relasjonelle forholdet mellom leiar og den tilsette, når ein skal velje organisasjonsstruktur i eininga. Der organisasjonsstrukturar med stort kontrollspenn kan føre med seg heldige konsekvensar på nokre område, tyder både mi forskning og tidlegare forskning på at stort kontrollspenn òg fører med seg nokre negative konsekvensar, særleg i tilknytning til det relasjonelle forholdet mellom leiar og medarbeidar.

I innleiinga la eg til sitat frå Nasjonal helse og sykehusplan som fortel om kompleksiteten i leiarrolla:

«Lederne gjennomfører endringene som må til – i godt samarbeid med de ansatte. Store utfordringer krever store endringer – som må ledes. Ledere kjenner sitt ansvar for å nå målene og har støtte og handlingsrom for å ta dette ansvaret.» (St.meld.nr. 7 (2019–2020) s.8).

Når eg ser tilbake på datainnsamling synar leiarane i utvalet å kjenne ansvaret som ligg til deira rolle. Dei arbeidar i organisasjonar som er i stadig endring og gjer dette i tett samarbeid med leiarkollega, medarbeidarar, tillitsvalde, verneombod og mange fleire aktørar nettopp slik Spurkeland skriv i sin «Avhengighetsmodell» (2013). Dette samspelet blir koordinert av leiarar som alle stiller dei relasjonelle verdiane høgt. Det store kontrollspennet utfordrar leiarane og dei formidlar at tida ikkje strekk til for å ivareta alle oppgåvene som ligg til stillinga. Likevel har dei på kvar sin måte funnet ein tilnærming til oppgåvene som eg oppfattar som ein bevisstheit til deira handlingsrom.

Leiarskap står sentralt når leiar finn sitt handlingsrom, tar strategiske val og ser sin medarbeidar sine behov. Denne besvarelsen byr på ingen måte ein fasit på korleis stort kontrollspenn har innverknad på forhold mellom leiar og medarbeidar, men er forhåpentlegvis eit bidrag til leiar for å kunne lykkes med sitt oppdraget.

5.5 Framlegg til vidare forskning

Denne oppgåva har søkt å finne svar på korleis stort kontrollspenn har innverknad på opplevd forhold mellom leiar og medarbeidar. Informantane vektla i djubdeintervju tida dei har til rådighet, informasjonsflyt og kommunikasjon, personaloppfølging og handlingsrom som viktige tema frå deira arbeidskvardag som leiar. Leiarane er einstemte om at delegering av oppgåver er naudsynt for å lukkast i store kontrollspenn. Nettopp dette har skapa ei nysgjerrigheit hjå meg kring kva dette betyr for leiar si rolle sett frå medarbeidar perspektivet. Når leiaroppgåvene er delt på assisterande leiar og fagsjukepleiar får medarbeidarane mange å forhalda seg til. Gjer dette i praksis ei pulverisering av leiarrolla?

Det kunne vore interessant å forske på korleis dei tilsette ser sin leiar, eller rettare sagt kven dei betraktar som sin leiar når assisterande leiar står dei nærare i kvardagen enn leiaren. Det er assisterande leiar som har sine oppgåver nærare det praktiske arbeidet og lettare kan gje rettleiing og tilbakemelding, blir godt kjent med den einskilde og mogleg blir den som tilsette lettast tar kontakt med. Kven betrakte dei tilsette eigentleg som sin leiar?

Ved å nytte breie kvantitative undersøkingar blant tilsette kunne ein mogelegvis tilført kunnskap kring organisering i store kontrollspenn og korleis det påverke leiar rolla frå dei tilsette sitt perspektiv. Svar i ein slik undersøking ville gitt eit perspektiv på effektane av store kontrollspenn og ei forståing om delegering av oppgåver svekka leiar si makt og respekt i avdelingar med store kontrollspenn. Dette perspektivet ville kunne gje eit meir utfyllande svar på problemstillinga.

6.0 Referanseliste

- Andrews, T. og Høgås, J. (2017) *Vilkår for ledelse. Om økonomi, kompetanse, ansvar og myndighet i norske helse- og omsorgstjenesten*. Nordlandsforskning. Tilgjengelig frå: [NF-rapport+10_2017+Vilka%CC%8Ar+for+ledelse+-+Om+%C3%B8konomi%2C+kompetanse%2C+ansvar+og+myndighet+i+norske+helse-+og+omsorgstjenester.pdf \(unit.no\)](#) (Henta 12.10.2023).
- Arnulf, J.K. (2017) *Hva er ledelse*. 5. opplag. Oslo: Universitetsforl (Hva er).
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bolman, L.G. og Deal E.D (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler*. 6. utg. Oslo: Gyldendal
- Bukve, O. (2021) *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt*. 2. utgåve. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. and Keeping, D. (2020) *Metode og oppgaveskriving*. 7. utgave. Oslo: Gyldendal.
- Eikeland, E, Kjekshus, L.E (2019), *Førstelinjeledere i norske sykehus- en kunnskapsoppsummering*. Tilgjengelig frå: [Rapport HOD Førstelinjeledere-i-norske-sykehus-en-kunnskapsoppsummering AK.pdf \(agendakaupang.no\)](#) (henta 10.10.2023)
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2002) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Erdogan, B. and Bauer, T.N (2015) Leader-Member Exchange Theory, i *Elsevier*. Tilgjengelig frå: [Leader–Member Exchange Theory \(sciencedirectassets.com\)](#) (Henta 22.07.2023)
- Evensen, I og Ruud, N. (2019) *handlingsrom for mellomledere i spesialisthelsetenesten*, Master. Universitet i Agder. Tilgjengelig frå: [Ine Evensen.pdf \(unit.no\)](#) (Henta 16.09.2023)
- ForBetring 2022, [Resultatrapport ForBedring 2022 - Power BI Report Server \(helse-vest.no\)](#), (henta 21.10.2022)
- Gjevjon, E.R. (2019) Tema, problemstilling, hensikt, forskningsspørsmål, hypotese og mål – hva er hva?, Sykepleien (oktober 2019) , Tilgjengelig frå: [Tema, problemstilling, hensikt, forskningsspørsmål, hypotese og mål – hva er hva? \(sykepleien.no\)](#)

Grund, J. (2006) *Sykehusledelse og helsepolitikk: dilemmaenes tyranni*. Oslo: Universitetsforl.

Grønmo, S. Store norske leksikon (2023) Kvalitativ metode. Tilgjengelig frå:

https://snl.no/kvalitativ_metode

Holm-Petersen, C., Østergaard S., og Noergaard Andersen P.O. (2017) Size does matter—span of control in hospitals, *Journal of Health Organization and Management* (31.2), 192-206.

Holte, K.A, Holmås, T.H, Monstad, K og Øygarden, O. (2019) *Leiarspenn og organisering.Samanheng og sjukefråvær og turnuover*. Tilgjengeleg frå: [Microsoft Word - Rapport NORCE Leiarspenn organisering og sjukefråvær v februar 06_ \(ks.no\)](#) (Henta 17.08.2023)

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2020) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jønsberg, M. (2013) *Hundre baller i lufta... En studie av hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver lederskap i døgnenheter ved et sykehus*, Mastergrad. Tønsberg: Diakonhjemmet Høgskole. Tilgjengelig frå: [Masteroppgave2013MarianneJoensberg.pdf \(unit.no\)](#) (Henta 11.10.2023)

Karp, T. (2020) Ledere kan tenke seg til større handlingsrom, *Dagens perspektiv*, 02.05.2020. Tilgjengelig frå: [Ledere kan tenke seg til større handlingsrom | Dagens perspektiv](#) (Henta 10.09.2023)

Kirkhaug, R. (2018) *Verdibasert ledelse*. 2. utg. Oslo: Universitetsforl.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Knutsen, L.B. (2016). Spesialisthelsetjenesteloven §3-9 om ledelse i sykehus, *Overlegen*, 3-2016. Tilgjengeleg frå: [Spesialisthelsetjenesteloven § 3-9 om ledelse i sykehus \(legeforeningen.no\)](#) (Henta 22.07.2023)

KS (2018) *Guid til god ledelse*. Tilgjengeleg frå: [ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf](#) (Henta 18.08.23)

Kvale, S. og Brinkmann S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lovdata, *Lov om spesialisthelsetjenesten m.m.* Tilgjengelig frå: [Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. \(spesialisthelsetjenesteloven\) - Lovdata](#) (Henta 10.10.22)

Meier K.J and Bohte J. (2000) Ode to Luther Gulick: Span of Control and Organizational Performance, ADMINISTRATION & SOCIETY, Vol. 32 No. 2.,Tilgjengeleg frå:

<https://doi.org/10.1177/00953990022019371> (Henta 03.09.2023)

Mintzberg H. (1989). The Structuring of Organizations. I D. Asch & C.Bowman (Red.), Readings in Strategic Management (s.322-352). Macmillian Education UK. Tilgjengeleg frå:

https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23 (Henta 8.11.23)

NOU 1997:2. *Pasienten først*. Tilgjengeleg frå: [nou02b.bok \(regjeringen.no\)](http://nou02b.bok.regjeringen.no) (Henta 10.10.22)

NOU 1999:10. *En betre organisert politi- og lensmannsetat*. Tilgjengeleg frå: [NOU 1999: 10 - regjeringen.no](http://NOU1999:10-regjeringen.no) (Henta 23.07.23)

Selznick, P. (1997) Lederskap. Oslo: Tano Aschehoug.

Skolbekken, J.A mfl. (2009) *Veiledning for forskngsetiske og vitenskapelige vurdering av kvalitative forskingsprosjekt innen medisin og helsefag* Tilgjengeleg frå: [Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag | Forskningsetikk](#) (Henta 19.08.23)

Spurkeland, J. (2013) *Relasjonsledelse*. 4. utg. Oslo: Universitetsforl.

St. meld. nr 7(2019-2020). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020–2023*. Tilgjengeleg frå:

[Meld. St. 7 \(2019–2020\) - regjeringen.no](http://Meld.St.7(2019-2020)-regjeringen.no) (Henta 10.10.22)

Tjora, A.H. (2021) *Kvalitative forskingsmetoder i praksis*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal.

Wifstad, Åge (2018) *Vitenskapsteori for helsefagene*. Oslo: Universitetsforl.

Vedlegg 1

Førespurnad om å delta i intervju i samband med masteroppgåve

Mitt namn er Linn Christine Zwartjes Dewolfe, og eg er masterstudent på Universitetet i Bergen. Eg held på med ei avsluttande oppgåve i erfaringsbasert master for helseleiing, kvalitetsforbetring og helseøkonomi. Problemstilling for oppgåva mi er:

Korleis har auka kontrollspenn innverknad på opplevd forholdet mellom leiar og medarbeidar?

Målet med masteroppgåva er å skaffe meir kunnskap om korleis auka kontrollspenn i leiaroppgåver påverkar handlingsrommet for leiing, med særskilt fokus på personalleiing. Oppgåva vil freiste å få svar på kva som kan gå tapt i einingar med stort leiarspenn, og sjå nærare på korleis leiar kan lukkast i god personaloppfølging av sine medarbeidarar i slike store einingar. For å finne ut av dette, ynskje eg å intervju tre leiarar og tre medarbeidarar fordelt på tre avdelingar.

Intervjuet vil ta om lag ein time, og vi blir saman einig om tid og stad. Eg vil nytte ein lyd opptakar medan me snakkar saman.. Innsamla data vil bli anonymitet og det vil ikkje vere mogleg å identifisere deg i resultata av studien. Det er frivillig å delta. Eg er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet konfidensielt.

Har moglegheit å delta, kan du underteikne vedlagt samtykkeerklæringa. Dersom du seinare ynskje å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte meg på +47 xxxxxxxxx eller sende en e-post til xxxxxxxxx@hotmail.com.

Med venleg helsing,

Linn Christine Zwartjes De Wolfe

Vedlegg 2

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon kring Linn Christine Zwartjes De Wolfe sitt masterprosjekt 'Ein kvalitativ studie av korleis stort kontrollspenn har innverknad på opplevd forholdet mellom leiar og medarbeidar'. Eg seier meg villig til å stille til intervju.

Kryss av:

Informant leiar-perspektiv

Informant medarbeidar-perspektiv

Navn	
Arbeidsplass	
Telefonnummer	
E-post adresse	

Signert av informant, dato

Vedlegg 3

Intervjuguide leiar

Navn, alder og yrkesbakgrunn	
Navn på virksomhet og avdeling	
Dato og stad for intervju	

Introduksjon

Presenter deg sjølv

Fortel om tema for samtalen, bakgrunn, formål og hensikt

Gå igjennom kva intervjuet skal brukast til og forklar teieplikt og anonymitet

Start av lydopptak

Del 1: innleiande spørsmål (formål er å bli kjent med informant)

- 1.1 Kor lenge har du arbeida som leiar?
- 1.2 Kva kompetanse har du innanfor leiarfaget?
- 1.3 Kor lenge har du vert leiar i denne avdelinga?
- 1.4 Kor lenge har du arbeida i denne leiarstillinga som du no har?
- 1.5 Kan du beskrive avdelinga du er leiar for (kjerneaktivitet, organisasjonsstruktur)?
- 1.6 Kor mange har du personalansvar for?
- 1.7 Korleis vil du karakterisere tilsettgruppa di (alder, kjønn, yrkestilhørighet, lokalisering)?

Forskingsspørsmål

- 2.1 Korleis påverka storleiken på leiarspennet ditt høve til å utøve leiing?**
- 2.2 Kva er dei viktigaste ansvarsområda du har som leiar?
- 2.3 Er det spesielle utfordringar knytt til leiaroppgåvene du har?
- 2.4 Har du høve til å ivareta leiaroppgåvene med tanke på antall tilsette som tilfaller ansvarsområdet ditt?

- 2.5 Er det nokre dilemma knytt til det å utøve leiing ?
- 2.6 Er det nokon dilemma knytt til å ivareta oppgåvene som tilfalla din funksjon?

3.1 Har kontrollspennet knytt til din leiarrolle påverka forholdet mellom leiar og medarbeidar?

- 3.1.2 Dersom ja, på kva måte?
- 3.2 Kva må vere på plass for å få eit godt forhold mellom leiar og medarbeidar?
- 3.3 Opplever du å kjenne dine medarbeidarar?
 - 3.4.1 Dersom ja, på kva måte?
- 3.4 Kjenner du til kvar medarbeidar sin kompetanse og personlege behov?

Spørsmål 3.5-3.7 er henta for ForBedringsundersøkinga i Helse Vest

- 3.5 *Korleis formidlar du til dine medarbeidarar tydelege forventningar til arbeidet?*
- 3.6 *Korleis sikrar du at du er tilgjengeleg for dine medarbeidarar?*
- 3.7 *Korleis fylgjer du opp uønskte hendingar og forbetringsforslag som medarbeidarar legg fram?*
- 3.8 Har du tilbakemeldar frå medarbeidarundersøking på opplevd leiaråtferd?
 - 3.9.1 Dersom ja, kva går tilbakemelding ut på?
 - 3.9.2 Har dette samanheng med auka kontrollspenn?
- 4.1 Korleis kan leiar lukkast med god personaloppfølging i einingar med stort kontrollspenn?**
- 4.2 Er det gjort tiltak for å påverke konsekvensar av stort leiarspenn?
- 4.3 Beskriv kven som avlastar med leiaroppgåver?
- 4.4 Har auka kontrollspenn endra dine arbeidsmåtar?
- 4.5 Korleis følger du opp den einskilde medarbeidar?
- 4.6 På kva måte sikrar du at du er tilgjengeleg for dine medarbeidarar?
- 4.7 Gjer stort leiarspenn moglegheiter?

Vedlegg 4

Intervjuguide medarbeidar

Navn, alder og yrkesbakgrunn	
Navn på virksomhet og avdeling	
Dato og stad for intervju	

Introduksjon

Presenter deg sjølv

Fortell om tema for samtalen, bakgrunn, formål og hensikt

Gå igjennom kva intervjuet skal brukast til og forklar teieplikt og anonymitet

Start av lydopptak

Del 1: innleiende spørsmål (formål er å bli kjent med informant)

- 1.1 Kva er di utdanningsbakgrunn?
- 1.2 Kor lenge har du arbeida i denne avdelinga?
- 1.3 Kan du kort beskrive kva oppgåver som inngår i din stilling?
- 1.4 Kva oppfattar du som di viktigaste oppgåve?
- 1.5 Korleis vil du karakterisere arbeidsmiljøet i avdelinga?

Del 2: Forskingsspørsmål

- 2.1 Kva betyr størrelsen på leiarspenet for høve til å utøve leiing?**
- 2.2 Kva meina du er dei viktigaste oppgåvene som din leiar har?

- 3.1 Har auka kontrollspenn påverka forholdet mellom leiar og medarbeidar?**
 - 3.1.2 Dersom ja, på kva måte?
- 3.2 Kva legg du i eit godt forhold mellom leiar og medarbeidar?
- 3.3 Kva meina du leiar bør gjere for å oppnår ynskja forhold mellom leiar og medarbeidar?
- 3.4 Opplever du at din leiar kjenner deg?

3.4.1 Dersom ja, på kva måte gjenspeiles det?

3.5 Kjenner din leiar til din kompetanse og dine personlege behov relatert til ditt arbeid?

Spørsmål 3.6-3.8 er henta for ForBedringsundersøkinga i Helse Vest (opplevd leiaråtferd)

3.6 *Opplever du at din leiar har tydelege forventinga til arbeidet ditt?*

3.7 *Opplever du at din leiar er tilgjengeleg for deg når du har behov for det?*

3.8 *Korleis fylgje din nærmaste leiar opp uønskte hendingar og forbetringsforslag?*

3.9 Er du nøgd med ditt forhold til din leiar?

3.10 Har du innspel til tiltak for å betre forholdet til din leiar?

3.11 Har du innspel til korleis din leiar kan gjere seg meir tilgjengeleg for medarbeidarane?

3.12 Opplever du at størrelsen på avdelinga har noko å seie for korleis forholdet ditt er med din leiar?

4.1 Korleis kan leiar lukkast med god personaloppfølging i einingar med stort kontrollspenn?

4.2 Påverkar din leiars leiarspenn din arbeidskvardag?

4.3 Er det gjort tiltak for å påverke konsekvensar av stort leiarspenn?

4.4 Er leiaroppgåvene i din avdeling delegert til fleire?

4.5 Korleis vert du som medarbeidar ivareteken av din leiar?.

4.6 Er din leiar tilgjengeleg for deg?

4.7 Trur du som medarbeidar at stort leiarspenn gjer moglegheiter?