



Handelshøyskolen BI

ORG 20005 Leadership in Action

Term paper 6-0 W

Predefinert informasjon

Startdato:	05-09-2023 09:00 CEST
Sluttdato:	03-06-2024 12:00 CEST
Eksamensform:	P
Termin:	202410
Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode:	202410 10099 IN04 W P
External assessor:	External assessor 1
Internal assessor:	Internal assessor 1

Navn:

Nina Foss, Marianne Holme

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Lederspenn og relasjoner
Navn på veileder *:	Anne Berit Swanberg

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Kan besvarelsen Ja
offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 15

Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Lederspenn og relasjoner -

Eksamenskode og navn:

ORG 20005 – Leadership in Action 23/24

Utleveringsdato:

05.09.2023

Innleveringsdato:

03.06.2024

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
2. TEORI.....	2
2.1 LEDERSPENN	2
2.1.1 Lederkompetanse.....	3
2.2 RELASJONSLEDELSE.....	3
2.2.1 Relasjonsmakt i lederposisjon	5
2.3 TILLIT	5
2.4 PSYKOLOGISK TRYGGHET	6
2.5 MEDARBEIDERSKAP, MOTIVASJON OG ENGASJEMENT	6
2.6 KOMMUNIKASJON	9
2.7 GEN Z	9
3. METODE.....	10
3.1 DATAINNSAMLING	11
3.2 ANALYSE	11
3.3 STYRKER OG SVAKHETER VED VALGT FREMGANGSMÅTE.....	12
4. RESULTATER OG FUNN.....	13
4.1 LEDERNES STRATEGI FOR Å BYGGE OG OPPRETTHOLDE GODE RELASJONER	13
4.2 LEDERNES MULIGHETER FOR Å SKAPE ROM FOR RELASJONSBYGGING I HVERDAGEN	14
4.3 LEDERSPENNETS PÅVIRKNING PÅ RELASJONEN TIL MEDARBEIDERNE	15
4.4 PSYKOLOGISK TRYGGHET I MEDARBEIDERGRUPPA	15
4.5 ENGASJEMENT I MEDARBEIDERGRUPPA	16
4.6 ENDRINGER I MEDARBEIDERGRUPPA.....	17
4.7 VERKTØY OG STRATEGIER FOR EGENUTVIKLING HOS LEDER.....	17
4.8 OPPFØLGING AV LEDERE	18
5. DRØFTING	18
5.1 LEDERSPENNETS PÅVIRKNING PÅ RELASJONEN TIL MEDARBEIDERNE	18
5.2 LEDERNES MULIGHETER FOR Å SKAPE ROM FOR RELASJONSBYGGING I HVERDAGEN	19
5.3 LEDERNES STRATEGI FOR Å BYGGE OG OPPRETTHOLDE GODE RELASJONER	20
5.4 PSYKOLOGISK TRYGGHET I MEDARBEIDERGRUPPA	21
5.5 ENGASJEMENT I MEDARBEIDERGRUPPA	22
5.6 ENDRINGER I MEDARBEIDERGRUPPA.....	23

5.7 VERKTØY OG STRATEGIER FOR EGENUTVIKLING HOS LEDER.....	24
5.8 OPPFØLGING AV LEDERE	25
6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	25
REFERANSER	28
VEDLEGG	31
INTERVJUGUIDE	31

Sammendrag

I helsesektoren stilles det stadig større krav til effektiv ressursutnyttelse og ledelse. Ledere innen helse- og omsorgssektoren har mange ansatte å lede, og skiller seg med dette ut fra andre offentlige tjenester. Det ikke uvanlig å ha lederansvar for 70 til 150 medarbeidere, i noen tilfeller er tallet over 300 medarbeidere (NORCE, 2019). Vi har undersøkt hvordan det store lederspennet påvirker leders muligheter til å bygge og opprettholde gode relasjoner til medarbeiderne. Dette har vi gjort ved å intervju 12 seksjonsledere i et sykehus i Helse Sør-Øst.

Funnene viser at det koster mye å være leder for så mange medarbeidere. Lederne er pliktoppfyllende og samvittighetsfulle, og ønsker å levere på alle områder. For å lykkes, jobber de daglig utover oppsatt arbeidstid, og mye av det rent administrative arbeidet gjør de hjemmefra på kveldstid. Dette går ut over deres fritid og balanse i livet. Det er også en økende turnover-intensjon blant ledere i sykehuset. Er dette et tegn på at dagens organisering rett og slett er for tøff?

Underveis i studien kom ledelse av generasjon Z inn som en liten joker. Temaet kom uoppfordret frem i samtlige intervjuer, og lederne er tydelige på at denne generasjonen trenger en helt annen oppfølging og ledelse enn eldre generasjoner. De unge har et større behov for støtte, anerkjennelse og omsorg.

Resultater fra seksjonenes medarbeiderundersøkelser, samt annen statistikk fra sykehuset underbygger funnene fra studien. Her kommer det frem at det er et sprik mellom hva medarbeidere og ledere opplever, noe som igjen tolkes som at lederspennet faktisk påvirker mulighetene lederne har til å bygge og opprettholde gode relasjoner.

Etter studien er det mye som tyder på at høyt lederspenn og relasjoner ikke er forenelig. Det blir for krevende å bygge og opprettholde gode relasjoner til medarbeiderne, samtidig som lederne skal levere på andre områder når lederspennet er så høyt. Vi opplever likevel at lederne som jobber i seksjoner med todelt ledelse i større grad har lykkes enn de seksjonene hvor det kun er en leder.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Helsesektoren er en kompleks og krevende sektor. Det stilles stadig større krav til effektiv ressursutnyttelse og ledelse. Det er en kjensgjerning at ledere innen helse- og omsorgsektoren har mange ansatte å lede, og dette skiller seg ut fra andre offentlige tjenester. NORCE (2019) har i sin rapport definert det optimale antallet å lede til 20 personer. I helsesektoren er det ikke uvanlig å ha lederansvar for 70 til 150 medarbeidere, i noen tilfeller er tallet over 300 medarbeidere (Helsedirektoratet, 2022; NORCE, 2019).

I denne oppgaven brukes begrepet *lederspenn*. I det legger vi omfanget av medarbeidere en leder har oppfølgingsansvar for (Mintzberg, 1979). I tillegg til personaloppfølging, har lederne også fag- og økonomiansvar. Helsetjenestene står stadig ovenfor nye innsparingsprosjekter og budsjettkutt. Dette bidrar til et økt press på lederne og en enda større kamp om knappe ressurser. Gjennom denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan ledere bygger og opprettholder gode relasjoner til medarbeiderne de er satt til å lede. Hvordan påvirker det store lederspennet disse relasjonene? Gode leder-medarbeider relasjoner er en viktig faktor for arbeidsmiljøet. Gode relasjoner kan påvirke ansattes motivasjon og engasjement, det kan forbedre kommunikasjon og samarbeid i gruppa, redusere sykefravær og turn-over (Velten, 2016).

Utfordringene er de samme om man jobber i primærhelsetjenesten, eller i spesialisthelsetjenesten. I denne oppgaven har vi fokusert på spesialisthelsetjenesten, og gjennomført våre undersøkelser ved et konkret sykehus i Helse Sør-Øst. Sykehuset er delt inn i ulike klinikker, og hver klinikk er inndelt i avdelinger som igjen består av ulike seksjoner. Lederne som er intervjuet, har ansvar for ulike seksjoner innen somatikk og psykiatri.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i utfordringsbildet over, har vi kommet frem til følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan påvirker et stadig økende lederspenn muligheten til å bygge og opprettholde gode relasjoner til medarbeiderne?

2. Teori

2.1 Lederspenn

Ledelse handler om å se medarbeiderne, påvirke til handling, og jobbe sammen for å nå felles mål. I grupper er det naturlig at en eller flere tar ledelsen. Arbeidet organiseres og systematiseres slik at det er mulig å samarbeide om å nå de felles målene (Arnulf, 2018). I framtiden vil det trolig skje endringer i antall medarbeidere per leder. Ledere vil mest sannsynlig ha adskillig flere medarbeidere å lede, dette er vanlig i mange andre land. Lederens oppgave vil med flere medarbeidere i hovedsak handle om kompetanseledelse, måloppfølging og utvikling av medarbeiderne (Spurkeland, 2017). I helsesektoren både innenfor kommuner og sykehus er lederspennet svært høyt, noe som kan gjøre det utfordrende for lederen å se hver enkelt medarbeider, sørge for kompetanseheving og forsvarlig drift, samt å bygge gode relasjoner (NORCE, 2019). Stort lederspenn er negativt forbundet med jobbengasjement og turnover (NOU 2023:4, 2023). Det optimale antall medarbeidere per leder er 20. I helsesektoren er det ikke uvanlig å ha 70 til 150 medarbeidere, og i noen tilfeller er tallet over 300 medarbeidere (Helsedirektoratet, 2022; NORCE, 2019). Leders oppgavepress og administrative oppgaver øker i takt med den store medarbeidergruppa, samtidig vil mye av tiden gå med på rekruttering og opplæring av nye medarbeidere. Tiden til fagutvikling og ledelse i medarbeidergruppa spises dermed opp (NORCE, 2019). Denne utfordringen løses ved å delegere oppgaver til ulike støttefunksjoner som tar seg av f. eks turnus og fagutvikling. Innen helse er mange ansatt i små stillingsbrøker, og noen jobber kun i helger eller netter. Denne situasjonen gjør det krevende å bedrive synlig ledelse og gjennomføre medarbeidersamtaler (NORCE, 2019). Samtidig vil høy andel deltidsansatte påvirke arbeidsmiljøet negativt i form av lavere kvalitet i tjenestene fordi læringsmiljøet og muligheten til utvikling reduseres. Manglende informasjonsutveksling er en annen faktor som påvirker arbeidsmiljøet negativt (NOU 2023:4, 2023). Der hvor leder har tid og mulighet til å tilrettelegge for systematisk utvikling og læring vil jobbtilfredsheten øke. Det er lavere turn-over og bedre kvalitet i arbeidet (NOU 2023:4, 2023). Leders mulighet til å jobbe med det psykososiale ytringsklimaet og tryggheten i medarbeider gruppa vil styrke arbeidsmiljøet og trivselen (NOU 2023:4, 2023). For å lykkes med dette må ledelsen være bevisst og klar over hvilke faktorer som spiller inn når arbeidsmiljøet og relasjoner skal bygges og styrkes.

2.1.1 Lederkompetanse

Ledere skal lede, styre og organisere arbeidet i tett samarbeid med medarbeiderne, samtidig som de skal støtte valg som tas og selv ta valg i et helhetlig perspektiv for hele virksomheten (NOU 2023:4, 2023). Leder skal bidra til utvikling og kompetanseheving for hele medarbeidergruppen, samt sette sammen gode team med rett kompetanse. En forutsetning for å få dette til, er at leder må kjenne sine medarbeideres styrker og svakheter. I dette spiller også leders personlighetstrekk inn, og i hvilken grad leder evner å forstå og bygge relasjoner. Det er spesielt tre personlighetstrekk som skiller seg ut, planmessighet, ekstroversjon og åpenhet. Planmessighet som leder viser i hvilken grad leder har vilje til å prestere, ta ansvar og til å nå egne og andres mål. Det viser seg at effektive ledere skiller seg ut på ekstroversjon og åpenhet. Åpenhet og ekstroversjon viser i hvilken grad leder evner å samhandle og bygge relasjoner. Det er strid i personlighetsforskningen og noen hevder at personlighet ikke har så stor betydning (Moxnes, 2016) Lederes kompetanse må være av en slik kvalitet at de forstår hva som bygger tillit, gode relasjoner og arbeidsglede. Kompetanseheving blant ledere bør derfor i større grad prioriteres for at organisasjonen skal oppfylle kravene (NOU 2023:4, 2023)

2.2 Relasjonsledelse

Ledelse handler om påvirkning til handling. Forutsetningen for å lykkes med dette, er at leder kjenner seg selv og sitt eget adferdsmønster i samhandling og mellommenneskelig kontakt (Spurkeland, 2017).

Gjerde (2022 s. 78) definerer relasjonsledelse som *«Ledelse oppstår når ledere og følgere er i stand til å utvikle effektive relasjoner (partnerskap) som resulterer i inkrementell innflytelse (ledelse) og dermed får tilgang på de mange fordelene disse relasjonene kan ha»*

Refleksjon som utvikling og læring er et godt verktøy for å se seg selv i samhandling med andre. Ledere som utvikler en aktiv reflekterende praksis der egen adferd korrigeres, vil over tid også evne å korrigere seg selv når de står i praksis (Gjerde, 2022). Ved mellommenneskelig kontakt bygges relasjoner. Ledere som ønsker å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere må derfor være synlige og drive oppsøkende ledelse. Møtene bør ha et innhold som oppleves meningsfullt og verdifullt for begge parter (Spurkeland, 2017). Verdi skapes ved at leder gir tilbakemeldinger på arbeidet som utføres, og medarbeider og leder kan

diskutere utfordringer. Møtene vil med dette oppleves mer verdifulle, samtidig som de opplever å bli sett i arbeidssammenheng. Medarbeidernes opplevelse av at leder bryr seg og vet hvilken kompetanse, erfaring og ambisjoner medarbeiderne har, betyr mye for medarbeidernes motivasjon og engasjement i jobben (Sjøvold, 2022). Relasjonsorienterte ledere ønsker å finne ut hva som motiverer medarbeiderne, hva de trives med og hvilke utviklingsbehov de har. Lederen ønsker å kartlegge dette både på individnivå, men også for hele medarbeidergruppa (Kirkhaug, 2015). Leders og medarbeiders sosiale intelligens spiller en viktig rolle i utviklingen av relasjonen og om den blir styrket eller svekket. Ledere som evner å opptre positivt nysgjerrig og oppmerksom kan bidra til å bygge gode relasjoner (Spurkeland, 2017). Kulturen i relasjonsorienterte miljøer bygger på sterk lagånd, støtte og samarbeid. Disse verdiene står sentralt i gruppa (Sjøvold, 2022).

I følge Spurkeland (2017) fungerer relasjonsledelse best der lederspennet er maksimalt på tretti personer. Delegering og empowerment er relasjonslederens hovedoppgave, hvor medarbeiderne opplever stor grad av frihet og selvstendighet i oppgavene. Empowerment, eller myndiggjøring, som er den beste oversettelsen til norsk, vil si å gjøre medarbeideren i stand til å ta egne beslutninger.

Medarbeiderne må oppleve å ha rett kompetanse, tillit og ansvar til å ta riktige valg og beslutninger. Det er relasjonslederens oppgave å utvikle medarbeiderne slik at de er i stand til å ta disse beslutningene, det kan gjøres ved å stille spørsmål og lytte til medarbeideren, heller enn å instruere og gi beskjeder. Samtidig må medarbeiderne oppleve at det er trygghet og støtte hos lederen og generelt i medarbeidergruppa, slik at de kan ta valg og beslutninger. Feil beslutninger og uønskede hendelser benyttes som læringspunkter i egne læringsarenaer. Dermed vil feil være en lærende og utviklende prosess for alle. Dette fører til at medarbeiderne utvikler egen selvledelse (Glasø & Thompson, 2018).

Relasjonslederen blir i større grad en salgs trener eller coach som er svært personalorientert. Relasjonslederen sørger for at medarbeiderne utvikler seg til å bli faglig sterke, og dette fører til at de blir mer selvstendige. På denne måten får lederen større kapasitet til å lede et stort antall medarbeidere (Spurkeland, 2017). Det vil alltid være noen medarbeidere som får mer ansvar og sterkere grad av delegering. Dette bør gjøres åpent, ryddig og begrunnet for å unngå gniss i medarbeidergruppa. Videre vil det være helt nødvendig at leder utvikler og

vedlikeholder relasjoner preget av gjensidig tillit, støtte, respekt og lojalitet til alle medarbeiderne (Grønhaug, 2001)

Demokratiske ledere inviterer medarbeiderne inn for å delta i utforming av mål, strategier og rutiner. Dette kan bidra til å utvikle relasjoner preget av tillit og nærhet. Medarbeiderne vil oppleve at deres mening og synspunkter er verdifulle og betyr noe. Medbestemmelse i utviklingen av egen arbeidsplass når beslutninger skal fattes og å delta i diskusjoner rundt egen arbeidshverdag kan bidra til at medarbeiderne opplever større egenverdi (Kirkhaug, 2017).

2.2.1 Relasjonsmakt i lederposisjon

Ledere som benytter sin relasjonskompetanse til å skape tillit kan i større grad påvirke medarbeiderne. Egenskaper som munterhet, letthet og varm personlighet bidrar til at lederen blir godt likt. Dette bidrar til at medarbeiderne opplever å ha god relasjon til sin leder og dermed i større grad være mottagelig for påvirkning. Opplevelsen medarbeiderne har når leder benytter relasjonell makt må være forbundet med gode hensikter, omsorg og forståelse. Ledere som opptrer imøtekommende, vennlig og lyttende har større suksess med denne form for påvirkning. Lyttende ledere får mye informasjon som er en viktig del av det å etablere relasjonell makt (Sjøvold, 2022).

2.3 Tillit

I følge Spurkeland (2017) er tillit selve bærebjelken i relasjonen, og tillit må alltid tas vare på med klokskap og kløkt. Gode relasjoner baseres ofte på hvor sterk tilliten er mellom personene, og for å utvikle sterke gode relasjoner speiles dette gjennom psykologiske betingelser mellom personene (Kirkhaug, 2017). Tillit kan kategoriseres som institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit. Her vil vi gå nærmere inn på relasjonell tillit. I relasjoner der relasjonell tillit er utviklet, vil disse være preget av gjensidig lojalitet og bred sosial støtte. Lojalitet i utvikling og læring innebærer at medarbeiderne har tro på at de sammen med organisasjonen skal få til noe bra, og dermed er villig til å følge rutiner, regler og gjøre det lille ekstra for å lykkes. Samtidig er det viktig å dele informasjon på godt og vondt. Det er viktig at leder-, medarbeider, og relasjonen oppleves åpen og trygg. Da vil partene lettere dele informasjon som er nødvendig for utvikling og læring (Kirkhaug, 2017). Hyppige endringer og tilpasninger i organisasjoner kan gi utfordringer når relasjonell tillit skal etableres. Fordi kulturen stadig skifter og

rives opp vil det være mangel på samhold, trygghet, respekt og åpenhet. Dette kan etableres igjen, men det tar tid å skape tilliten i medarbeidergruppa. Ved å danne arenaer for utvikling og læring vil dette bidra til relasjonell tillit mellom leder og medarbeider gjenopprettes (Kirkhaug, 2017). Kirkhaug (2017) mener at relasjonell tillit må være til stede for å drive organisasjonsutvikling. Gjensidig tillit vil bidra til å forløse nyttig informasjon.

2.4 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet kjennetegnes ved at medlemmene av gruppa opplever trygghet der de tør å dele meninger, ideer og svakheter. De opplever at det er trygt å ta mellommenneskelig og sosial risiko. I grupper med psykologisk trygghet vil godt samarbeid lettere oppstå, det samme gjelder læring og relasjonsbygging. Medarbeiderne opplever å være frie i møte med de andre i gruppa. Bekymringer og feil deles og diskuteres uten at de ydmyker, hevner eller beskylder hverandre. Kritiske spørsmål er en del av utviklingsprosessen til gruppa, medlemmene vet at kritikk er velmenende og utviklende og blir derfor tatt godt imot (Gotvassli, 2020).

Lederen går foran som rollemodell for å oppnå psykologisk trygghet, dette gjøres ved å vise og uttrykke sårbarhet, være ærlig og til å stole på. Dette kan få medarbeiderne til å oppleve gjensidig respekt og tillit. Medarbeiderne respekterer hverandres fagkompetanse, verdier og væremåte. Psykologisk trygghet bygger på gruppas erfaringer, og det er gruppen selv som forstår om tilstanden er oppnådd (Bang, 2012). Grupper med ulik kompetanse er ofte godt sammensatte grupper som består av både ulike typer og ferdigheter. Det er viktig at gruppa forstår hvilken verdi disse ulike ferdighetene, typene og kompetansen skaper, slik at dette kan kapitaliseres på best mulig måte uten at det oppstår splid og gnissinger. Godt etablerte og trygge grupper er stadig i utvikling, de er opptatt av å lære og finne nye måter å løse oppgaver på (Bang, 2016). Gruppas kommunikasjon er åpen, direkte, tydelig og ærlig. Medlemmene i gruppa er vitebegjærlige og anerkjennende overfor andres ytringer og meninger selv om de er ulike fra det en selv mener (Bang, 2016).

2.5 Medarbeiderskap, motivasjon og engasjement

Jobbengasjement kan defineres som en tilstand hvor medarbeideren investerer energi i arbeidet, og opplever en emosjonell tilknytning til arbeidsutførelsen

(Kahn, 1990, gjengitt i Kuvaas, 2020) For å måle jobbengasjement brukes flere av de samme parameterne som ved måling av indre motivasjon.

Indre motivasjon defineres av Kuvaas og Dysvik som: «*atferd utført med bakgrunn i indre belønning som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører*» (Dysvik et al., 2016, s. 22). Når en person drives av indre motivasjon, er oppmerksomheten i større grad rettet mot arbeidsoppgavene som skal utføres. Forskning utført av Kuvaas og Dysvik i 2016, viser at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidskvalitet, ekstrarolleatferd og arbeidsinnsats. Videre viser studien at medarbeidere som er indre motiverte har en lavere turnoverintensjon, og at de i større grad opplever stolthet og tilhørighet til organisasjonen (Dysvik et al., 2016).

I en annen studie utført av Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem i 2012, kom det tydelig frem at medarbeidere som har en sterk sosial relasjon til sin leder yter bedre på jobb, og har mer ekstrarolleatferd. Personer med høy indre motivasjon leverte høy arbeidsinnsats uavhengig av den sosiale relasjonen til leder. Det viste seg derimot å være ekstra viktig med en god leder-medarbeider-relasjon for medarbeidere som er lavt indre motiverte. Dette kan være krevende for lederen, da det ofte er disse som også er vanskeligst å like/få en god relasjon til (Kuvaas, 2020).

Medarbeiderskap handler om vårt forhold til hverandre, og til de oppgavene som skal utføres i arbeidet. Viljen og lysten til å yte i jobben, er en driver for godt medarbeiderskap. Gjennom yrkesstolthet påvirkes arbeidsgleden, og dette har igjen en påvirkning på arbeidsmiljøet (Velten, 2016).

Hvordan man forholder seg til arbeidsoppgavene påvirkes av en rekke faktorer. Medarbeiderskapshjulet er en modell som viser hvordan 4 ulike områder er gjensidig avhengig av hverandre for at man skal lykkes med utvikling i en organisasjon.

«*Meningsfullhet og engasjement*»: Ifølge Velten (2016) er det å oppleve jobben som meningsfylt, den største kilden til engasjement. Muligheten til å bruke sin fagkompetanse, kunne påvirke, samt det å bli sett og hørt, er avgjørende faktorer. Graden av opplevd arbeidsglede følger inn under dette området.

«*Åpenhet og tillit*»: Den skandinaviske ledelsesmodellen er i større grad tillitsbasert enn ledelsesmodeller man ser i andre kulturer og samfunn. Hele vårt samfunn baserer seg på en tanke om at de fleste er til å stole på. Dette bidrar til

effektivitet og vitalitet. Skandinaviske ledere trenger strategisk kompetanse og handlekraft. Samtidig må de være ydmyke og lyttende til hva medarbeiderne har å bidra med. Den skandinaviske ledelsesmodellen krever mot av både leder og medarbeider. Man må tørre å stille spørsmål og si sin mening. Det er også viktig at lederen har mot til å ta opp vanskelige tema (Velten, 2016).

«*Fellesskap og samarbeid*»: Velten (2016) beskriver dette som opplevelsen av tilhørighet, og evnen til å skape noe sammen med andre. Å være en del av et fellesskap hvor alle opplever at man både gir og får, bidrar til trivsel. Det er viktig å finne en sunn balanse av trivselsskapende tiltak. For å få dette til, må man snakke sammen, og lederen må kjenne sine medarbeidere. Kollegialt samspill er også en viktig faktor for fellesskapsfølelsen (Velten, 2016).

«*Ansvarlighet og initiativ*»: Dette området handler om å ta ansvar for blant annet relasjoner og arbeidsoppgaver. Det gjelder både leder og medarbeidere. En positiv samarbeidskultur gir medarbeidere trygghet til å tørre å ta ansvar og initiativ. For å lykkes er det også viktig at det er en rettferdig og fornuftig balanse knyttet til arbeidsoppgaver, utfordringer og fordeling (Velten, 2016). En leder som kjenner sine medarbeidere, vet hva den enkelte trenger for å lykkes.



Figur 1: Medarbeiderskapshjulet, Velten (2016)

Dersom et av områdene i medarbeiderskapshjulet fungerer dårlig, vil dette påvirke de øvrige tre områdene. På samme måte har positiv innvirkning på et område også positive effekter på resten (Velten, 2016).

Medarbeiderskap og lederskap utvikles best i fellesskap, og ikke hver for seg. Dette gjøres best gjennom forpliktende samspill. Medarbeiderne fokuserer på hvordan de kan gjøre det lett å være leder. Samtidig er lederens fokus å bidra til at medarbeiderne opplever arbeidet meningsfullt. Utvikling skjer når vi får frem det beste i oss selv. Dette gjøres gjennom positive tilbakemeldinger og vennlighet.

Når medarbeidere opplever å få hjelp til å lykkes i utviklingsarbeid, er det også lettere å engasjere seg (Velten, 2016).

2.6 Kommunikasjon

Bjungstad, Berntzen og Wong (2018) viser til viktigheten av god kommunikasjon med teknikker som å stille åpne spørsmål, samt aktiv lytting som en nøkkelfaktor for å oppnå medarbeiderengasjement. Ved å bruke de rette teknikkene kan lederen bidra til å dekke medarbeiderens grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Bjungstad, Berntzen og Wong beskriver videre en engasjert medarbeider som en person som viser en større arbeidsinnsats, en tydeligere innovativ atferd og en som gjerne leverer resultater over det som er forventet.

God lederkommunikasjon beskrives som kommunikasjon som innehar evnen til å lytte, gi motiverende tilbakemeldinger, skape en felles forståelse for bedriftens mål og retning samt ivareta medarbeidernes meninger og innspill.

Studien gjennomført av Bjungstad, Berntzen og Wong, viser at ledere som utfører kommunikasjonstrening kan forvente økt medarbeiderengasjement. Dette kan igjen gi effekter som økt innovasjon og produktivitet, samt lavere turn-over.

2.7 Gen Z

«Vår ungdom elsker luksus. De har dårlige manerer, forakter autoriteter og har ingen respekt for de eldre. Vår tids barn er tyranner. De reiser seg ikke, når eldre mennesker kommer inn i rommet. De sier imot foreldre, skravler når andre er til stede, slubrer i seg mat og tyranniserer lærere». Dette skrev Sokrates ca. 400 f.Kr. Ungdommen har til alle tider vært utskjelt og fått gjennomgå de voksnes betraktninger av dem. Små endringer og justeringer gjør at menneskeheten utvikles og tar små skritt framover gjennom våre generasjoner (Eriksen & Eriksen, 1992, s.21).

Det er ikke gjort så mye forskning på generasjon Z ennå, men i ulike miljøer som forsvaret, McKinsey og arbeidsgivere er det gjort noen erfaringer så langt. Det oppleves at vår tids ungdom skaffer seg informasjon og innsikt raskt via teknologi, de hører derfor mindre på autoriteter og kunnskap som kommer derfra (Leines & Marker, 2023). Teknologi er en del av deres oppvekst. Venner, banken, shopping og informasjon er alltid tilgjengelig (Asting & Swanberg, 2020). De blir motivert av mening i de oppgavene som skal utføres, og må derfor forstå hvorfor

eller meningen ved å utføre arbeidsoppgavene. Generasjonen er preget av en “Likes kultur” der anerkjennelser og bekræftelser tar stor plass. Selvrealisering og individet står sterkt der de ønsker å bli tatt hensyn til som enkelt individer (Leines & Marker, 2023). Mental helse, søvn og balanse i livet prioriteres framfor arbeidet. De er mer opptatt av hva arbeidsgiver kan tilby dem enn hva de kan tilby arbeidsgiver, da i form av læring, utvikling og selvrealisering. Ambisjonene for seg selv er ofte høye og de er lærevillige. De krever tettere oppfølging og stadige tilbakemeldinger fra leder (Rydne, 2024). Generasjon Z vil i mye større grad kreve tilgjengelighet og informasjon fra sine ledere, de kan oppleves utålmodige. Samtidig vil de ha større behov for omsorg og opplevelsen av å bli tatt vare på fra sine ledere (Heitmann, 2024).

I følge Astring og Swanberg (2020) vil framtidens ledere ha mye større fokus på relasjoner og opptre motiverende, forståelsesfullt og rettferdig. Ledere som inspirerer og roser sine medarbeidere oppleves motiverende, de hevder også at ledere som inkluderer mangfoldet, bygger tillit og lytter, vil bidra til motivasjon.

3. Metode

Denne studien er gjennomført på bakgrunn av fire gruppeintervjuer, med to til fire informanter i hvert intervju. Vi valgte gruppeintervju fordi dette var en metode vi var nysgjerrige på, det tillater oss å gå i dybden av ledernes utfordringsbilde og samtidig få frem ulike perspektiver. Problemstillingen er utgangspunkt for metodevalget. I dette forskningsprosjekt valgte vi kvalitativ metode, ettersom hensikten med studien er å få forståelse for ledernes måter å bygge- og opprettholde gode relasjoner.

Kvalitativ metode foretrekkes gjerne når målet er å frembringe mange ulike perspektiver. Styrken ved kvalitative intervjuer er at informantene kan beskrive sin opplevelse ved hjelp av egne ord og uttrykk. Dette kan gjøre at forskeren kommer nærmere intervjupersonene og dermed oppnår en dypere forståelse av hvordan intervjupersonene opplever virkeligheten (Brottveit & Del Busso, 2018). Empirien fra intervjuene sammenliknes deretter med teorien for å finne eventuelle årsakssammenhenger (Kvale, 2015). Som forsker kan det være lett å gå inn med en forutinntatt holdning preget av forforståelse og forventning av eventuelle funn. Det vil være mer fruktbart dersom forskeren går i gang med et åpent sinn og nysgjerrig holdning. Dette er et viktig fokus å ha i en intervjuprosess. Ifølge Kvale

(2015) vil det være en styrke å ha god kunnskap om emnet når det søkes mer innsikt og forståelse av det som forskes på. Ryen (2002) hevder at en kombinasjon av yrkeserfaring og teoretisk kunnskap, er en fordel for vitenskapelige tenking og teoriutvikling.

3.1 Datainnsamling

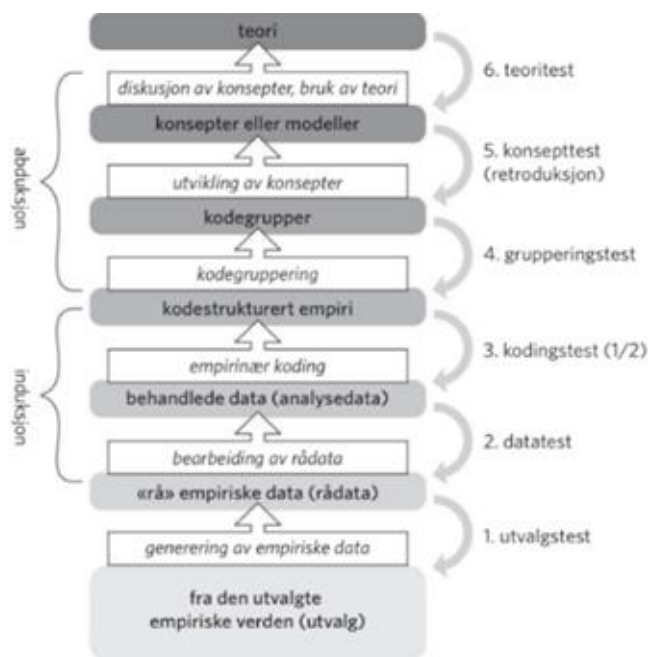
Gruppeintervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Et semi-strukturert intervju defineres av Oppen, Mørk og Haus (2020) som et delvis strukturert intervju hvor man på forhånd har definert noen områder og tema som man ønsker å belyse, samtidig som det er mulighet for variasjon i både rekkefølge og områder som berøres. Vi utarbeidet intervjuguide, som ble sendt til informantene i forkant. Intervjuene ble gjennomført i grupper med 2-4 informanter. Hvert intervju varte i ca. 60 minutter, og det ble gjort lydopptak, digital transkribering og skrevet notater fra samtalen. Intervjuguiden ble brukt som samtaleguide gjennom intervjuet. Intervjuene fant sted på et av sykehusets møterom. Den ene intervjueren er selv seksjonsleder og arbeider i samarbeid med informantene i organisasjonen, men i en annen klinikk. Det ble lagt vekt på å stille åpne spørsmål gjennom intervjuene. Den andre intervjueren har ingen tilknytning til sykehuset. Informantene fikk forfriskninger for å skape en trygg og hyggelig atmosfære. Innledningsvis satt vi av tid til presentasjonsrunde. Vi vektla fleksibilitet i samtalen, både med tanke på rekkefølge på spørsmålene, men også knyttet til muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål (Oppen, 2020). Totalt ble det gjennomført 4 gruppeintervjuer med til sammen 12 informanter. Begge intervjuerne opplevde informantene som svært imøtekommende og positive. Det var en avslappet stemning i rommet, noe som gjorde det lett å få til en god flyt i intervjuene.

Vi benytter statistikk fra sykehuset som sekundærkilde. Dette innebærer oversikt over ansatte, sykefravær, turn-over rate blant ledere og medarbeidere, samt medarbeiderundersøkelse for inneværende år. Ikke alle seksjonsledere ønsket å dele medarbeiderundersøkelsen på grunn av svake resultater og andre årsaker, vi har fått tilsendt 5 undersøkelser som benyttes i drøftingen.

3.2 Analyse

Analyse er en prosess der dataene fra intervjuene skal forstås på best mulig måte. I den prosessen vil det være nyttig å benytte et analyseverktøy. Analyseverktøyet

Tjora (2018) har utviklet tar for seg empirien fra intervjuene (deduktive) som testes opp mot teorien (induktive) på området. Denne metoden kalles SDI-metode, stegvis-deduktiv induksjon. Analyseformen er egnet for kvalitativ metode, intervjuer. Målet i Tjoras (2018) modell er å teste ut funnene i intervjuene (konseptet) og om mulig utvikle nye konsepter eller beste praksis og kunnskapsgenerering. Funnene (konseptet) testes opp mot teorien i emnet, metoden er ment å skape struktur og retning i analyse arbeidet, se figur 2.



Figur 2: Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2018)

Vår analysestrategi har vært å sammenstille funnene fra intervjuene i et Excel-skjema hvor vi ser etter likheter/ulikheter sett i forhold til lederspenn, sykefravær og resultater fra medarbeiderundersøkelsen. Vi studerer også funnene for å se om det fremkommer noe som er overraskende. De oppsummerte funnene drøftes mot relevant teori.

3.3 Styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte

Vi ser på semi-strukturerte intervju som en styrke. Hver informant/leder får mulighet til å fremme sine tanker, holdninger og synspunkter. Videre sikrer vi at alle i gruppen får taletid. Vi sendte ut en åpen invitasjon til ulike seksjoner i sykehuset. Informantene «meldte seg på» intervjuene selv. Det kan være en svakhet for undersøkelsen at informantene som deltar, ikke representerer hele spekteret av ledere i de ulike seksjonene. I etterkant av intervjuene ser vi at det også kan være en svakhet at det var den som er ansatt i sykehuset som stilte spørsmål under intervjuene, da denne kan ha hatt en forutinntatt holdning.

4. Resultater og funn

	Antall årsverk fordelt på ansatte	Sykefravær i 2023
Leder 1	117 årsverk, 104 fast ansatte	8,7 %
Leder 2	61 årsverk, 74 fast ansatte	9 %
Leder 3	30,5 årsverk, 35 fast ansatte	23,5 %
Leder 5	31 årsverk, 37 fast ansatte	5,8 %
Leder 6	117 årsverk, 104 fast ansatte	8,7 %
Leder 9	49 årsverk, 64 fast ansatte	9,4 %
Leder 10	27 årsverk, 35 fast ansatte	6,6 %
Leder 11	34 årsverk, 34 fast ansatte	8,2 %
Leder 12	35 årsverk, 44 fast ansatte	15,6 %
Leder 13	34 årsverk, 47 ansatte	7,4 %
Leder 14	49 årsverk, 62 fast ansatte	10,1 %
Leder 15	51 årsverk, 68 fast ansatte	11,7 %

Leder 4, 7, 8 og 16 var invitert, men måtte melde forfall av ulike årsaker. Disse er derfor ikke med i oversikten.

4.1 Ledernes strategi for å bygge og opprettholde gode relasjoner

Informantene er unisont enige om at suksesskriteriet for å lykkes, er å være tilgjengelig og til stede for medarbeiderne. Leder 1 og 6 jobber i samme seksjon og har 2-delt ledelse. Det innebærer at de er to likestilte ledere for personalgruppen. Disse lederne påpeker at de nedprioriterer møter når de er alene om ledelsen. Da er hovedfokuset først og fremst å være synlig og tilgjengelige for medarbeiderne. Leder 6 løfter frem viktigheten av å fremstå som tydelig, trygg og stabil. Dette smitter over på miljøet i avdelingen. Det er videre viktig å ta seg tid til de uformelle samtale i hverdagen. Dette har lederen satt i system for å sikre at alle ivaretas. Å vise at man husker på, og bryr seg om det medarbeiderne står, i er viktig for å bygge gode relasjoner, mener leder 1. Alle informantene jobber utover oppsatt arbeidstid for å treffe flest mulig medarbeidere hver dag. De begynner arbeidsdagen tidlig nok til å treffe nattevaktene, og avslutter sent nok til at de også treffer kveldsvaktene. På denne måten bygger de relasjoner. Lederne forteller at medarbeiderne gir tilbakemeldinger om at dette gir dem trygghet. Leder 14 bruker seg selv som mentor for nyansatte det første året. Det innebærer ytterligere tilgjengelighet utover det som er vanlig. Lederen gjennomfører også medarbeidersamtaler med ansatte i helgestillinger når de er på jobb i helgen.

Flere av lederne påpeker viktigheten av å jobbe i miljøet for å være tettere på medarbeiderne. Noen tar også ekstravakter ved behov. Det løftes frem viktigheten av å se den enkelte, hilse og si navnet. Leder 9 er opptatt av å gå i arbeidstøy for å vise ansatte at leder er en del av gjengen, og for å kunne ta i et tak når det trengs. Leder 12 fremhever viktigheten av å kjenne sine ansatte, huske på små ting som bursdager og jubileer. Lederen prioriterer å delta på sosiale arrangementer, men er bevisst på viktigheten av å dra hjem i tide.

Flere ledere sier de tar alle tilbakemeldinger på alvor, selv om ikke alt kan gjøres noe med. Det er viktig at medarbeideren opplever å bli hørt, og tatt på alvor.

4.2 Ledernes muligheter for å skape rom for relasjonsbygging i hverdagen

Leder 1, 2 og 6 som har to-delt ledelse, har fordelt lederoppgavene mellom seg annenhver uke. Den ene uka er den ene synlig og til stede i avdelingen mens den andre utfører administrative oppgaver. De rullerer annenhver uke. På denne måten skaper de seg rom for relasjonsbygging, og for å bli kjent med medarbeiderne. Samtidig kan de trekke seg tilbake å gjøre andre oppgaver, uten at det går på bekostning av medarbeiderne, eller lederen selv.

Alle lederne fremhever viktigheten av å ha en åpen dør, og ufarliggjøre det å ta kontakt med leder. Lederne forteller at medarbeiderne opplever dem som tilgjengelige når de er synlige i miljøet. Dette underbygges av resultater fra medarbeiderundersøkelsen. Flere av lederne er opptatt av å være delaktige i utfordrende situasjoner, de ønsker å gå foran som et godt eksempel og ta sin del av byrden. Særlig leder 5 er opptatt av dette. Seksjonen til leder 5 har også det laveste sykefraværet i de undersøkte seksjonene. Leder 3 reflekterer over dagens gode systemer for å ivareta medarbeidere som er sykemeldte. Hadde man hatt like gode systemer for å ivareta de som er til stede på jobb, kunne dette bidratt til enda bedre relasjoner. Samtidig kunne man kanskje klart å forebygge noe sykefravær. Flere ledere prioriterer og ser verdien av å spise lunsj med de ansatte. Det er hyggelig å samles uformelt, bli kjent og snakke om annet enn jobb. Det er derimot krevende å få tid til dette ofte nok i en travel hverdag.

Leder 14 opplever at et stort lederspenn bidrar til at det tvinger seg frem en tydelig struktur der alle går i takt. Lederspennet gjør også at man må ansvarliggjøre den enkelte, og får forståelse for dette. Flere ledere snakker om viktigheten av å delegerer bort oppgaver som ikke nødvendigvis er lederoppgaver.

4.3 Lederspennets påvirkning på relasjonen til medarbeiderne

Lederne viser til at noen ansatte krever mer oppfølging og tilrettelegging enn andre. De påpeker at unge medarbeidere krever mye veiledning og tett oppfølging i hverdagen. De blir ofte slitne og opplever motstand som vanskelig. De trenger tett oppfølging av leder for å håndtere krevende situasjoner. Unge nyansatte har en økende forventning om åpenhet og tilgjengelighet fra leder. Dette fremhever de ofte allerede i jobbintervjuet. Dette ble uoppfordret løftet frem i alle gruppeintervjuene, og 11 av 12 ledere ser på dette som tidkrevende når lederspennet er så stort som det er. Lederne er tydelige på at det er belastende å være leder når man har så stort lederspenn. Samtidig er tilstedeværelse det viktigste de gjør. Det store lederspennet gjør at det ikke er nok tid til både administrative oppgaver og oppfølging av medarbeidere i det daglige. Resultatet blir ofte kveldsarbeid på hjemmekontor. Det stilles svært store krav til førstelinjeledere, som kan oppleve at man ikke strekker til. Flere av lederne forteller at det å bygge relasjoner tar tid. Nærværet er kjempeviktig. Økt bruk av delegering og oppgavefordeling, kan i tillegg til mer lederstøtte frigi tid til relasjonsbygging mener flere av lederne. Arbeidsmengden øker i takt med størrelsen på medarbeidergruppa. Det er ofte administrative oppgaver utenfor egen kontroll som «vipper lasset» og gjør at det ikke er ikke lett å vedlikeholde relasjonene. Det er en høy turn-over i seksjonene, særlig blant yngre arbeidstakere. Med et stort lederspenn er det da ekstra krevende for lederne å bli godt kjent med alle.

4.4 Psykologisk trygghet i medarbeidergruppa

Lederne er opptatt av å være til stede og tilgjengelige. Det å gi et bekræftende blikk, eller et klapp på skuldra gjør at medarbeiderne opplever å bli sett. Dette bygger laget, og tilhørighet i gruppa. Man må tørre å spørre om hjelp, og ingen spørsmål er dumme. Det bidrar til psykologisk trygghet. Leder 1 fremhever at yngre arbeidstakere har en høyere terskel for å spørre om hjelp. Dette er lederen bevisst på, og jobber aktivt med å skape trygghet i medarbeidergruppa. Leder 2 opplever at medarbeidere blir usikre dersom de blir spurt om å komme innom kontoret. For å unngå usikkerhet, har lederen endret praksis, og informerer nå om hva det gjelder umiddelbart. Lederne mener det er viktig å møte medarbeiderne med en positiv holdning, selv om man ikke kan løse alt. Flere ledere har bygget en god tilbakemeldingskultur i seksjonen. Det er kontinuerlig fokus på

avviks/synergimeldinger. Meldingene brukes aktivt i forbedringsarbeid. Medarbeiderne melder avvik/synergier fortløpende, og det bidrar til positiv utvikling og økt kvalitet. Lederne jobber aktivt i medarbeidergruppene med å skape trygghet for å melde avvik/synergier. Dette gjøres blant annet ved å ufarliggjøre feil.

4.5 Engasjement i medarbeidergruppa

Alle lederne opplever å ha engasjerte medarbeidere med stor yrkesstolthet og faglig engasjement. Samtidig forteller de om en endring hos den yngre delen av medarbeidergruppa. Disse er noe vanskeligere å engasjere. Mange av de yngre ønsker ikke utvidet ansvar eller ekstraoppgaver. De utfører arbeidet de må gjøre, men har hovedfokus på fritiden. Flere ledere fremhever at engasjerte medarbeidere tar del i ekstraoppgaver, og motiveres av dette. De deltar i ressursgrupper som har ansvar for hver sine områder. Dette er en form for delegering som også bidrar til lederstøtte og medarbeiderengasjement. Lederne beskriver det som «gull verd». Leder 12 opplever medarbeiderengasjement gjennom at medarbeiderne selv tar initiativ. Dette påvirker også lederen positivt. Flere av lederne sikrer god og viktig informasjonsflyt gjennom faste ukesbrev. Her fremheves også positive hendelser gjennom uka. Leder 3 forteller at medarbeiderne er flinke til å innhente og spre kunnskap i medarbeidergruppa. Lederne forteller at faglig påfyll motiverer medarbeiderne, men at økonomi er en hemsko. Leder 5 opplever at medarbeidere blir mer aktive når de får ansvar. Det er viktig at leder viser tillit og tør å slippe litt av kontrollen. Leder 1 har god erfaring med positive tilbakemeldinger som gis på tvers av seksjoner. Dette påvirker medarbeiderengasjementet. Leder 3 forteller om en ansatt som er sykepleier i sitt hjemland, men velger å forbli fagarbeider i Norge. Begrunnelsen er at fagarbeidere i sykehus har en tettere pasientkontakt enn sykepleiere som ofte har flere administrative oppgaver. Leder 1 kjenner seg igjen i dette og forteller om nyutdannede sykepleiere som heller «gjemmer» seg bort på kontoret fremfor å ha direkte pasientkontakt. Leder 2 forteller om ansatte som higer etter mer kompetanse, selv om de har kompetansenivå godt over egen faggruppe. Dette viser et ønske om egenutvikling og stort engasjement for jobben. Leder 9 gjennomfører et medarbeiderstyrt prosjekt i seksjonen. Prosjektet har fått nasjonal anerkjennelse, og det bidrar til økt medarbeiderengasjement. Alle lederne mener det er viktig å bli kjent med sine ansatte, også hva som opptar dem privat.

Leder 13 påpeker viktigheten av å prioritere ansatte man ikke har best kjemi med. Man må gi dem en sjanse, og sette av tid til å bli bedre kjent med disse.

Leder 12 fremhever mangfold i medarbeidergruppa som nyttig. Det er også bra å ha studenter, dette gjør at man holder seg skjerpet.

4.6 Endringer i medarbeidergruppa

De lederne som har jobbet i sykehuset en stund forteller at lederspennet har økt med årene. 11 av 12 ledere opplever at mange unge arbeidstakere er mindre robuste i dag, og krever en annen type ledelse. De unge har behov for mer anerkjennelse/ bekreftelse, og har behov for å bli sett. De er også mer opptatt av seg selv og fritiden enn jobben. Godt voksne arbeidstakere stiller mindre krav til arbeidsgiver, de har høy tilstedeværelse, og oppleves som tryggere i arbeidsutførelsen. Dette gjør dem mer selvgående. Enkelte arbeidstakere «går stille i dørene» og krever lite av sin leder. De utfører arbeidet på en god måte, og trenger liten grad av oppfølging i det daglige. For ledere med stort lederspenn er det en utfordring å huske på at disse medarbeiderne også trenger anerkjennelse og støtte i hverdagen. Yngre medarbeidere opplever oftere å bli krenket og tar lett til tårene. Unge arbeidstakere har lavere terskel for å kontakte leder utenom arbeidstid for «småting».

4.7 Verktøy og strategier for egenutvikling hos leder

I den ene klinikken er lederutvikling satt i system med 4 faste samlinger i året. Her trener og øver lederne seg på krevende oppgaver. De har fokus på sosial trygghet og tilbakemeldinger. Dette oppleves som svært verdifullt. En effekt av lederutviklingen er også økt trygghet i medarbeidergruppa. Leder 6 har fulgt sykehusets felles lederutviklingskurs, men skulle gjerne hatt et oppfølgingskurs. Flere av lederne fremhever viktigheten av å trene, øve og evaluere hverandre. Et annet suksesskriterie er å være godt forberedt, samtidig som man velger å være litt taktisk for når man tar opp ulike saker/hendelser. Flere ledere påpeker viktigheten av å spille ballen tilbake til medarbeiderne, de ber om innspill og forslag til forbedringer. Leder 6 sier: *«Det handler om å lede folk den veien du vil. Man blir tryggere og tryggere, men det vil alltid være noe man synes er vanskelig»*. Flere av lederne har master og mye kompetanse innen ledelse. De påpeker allikevel forskjellen mellom teori og praksis. Leder 9 jobber aktivt med refleksjon og selvransakelse, og forteller om en bevisst endring i atferd ovenfor andre. Det er viktig å kjenne sine svakheter.

4.8 Oppfølging av ledere

Leder 6 løfter frem viktigheten av HMS for ledere. Lederne blir ofte avbrutt i løpet av dagen, og tar mye arbeid med seg hjem. Det er slitsomt og koster mye å være leder for en så stor personalgruppe. De mener situasjonen kan bedres med mindre lederspenn. Det kan også hjelpe med flere støttefunksjoner, oppgaveglidning og bedre IKT-løsninger som snakker sammen for å unngå dobbeltarbeid. Ledere trenger også å bli sett, og oppleve tillit fra sine ledere. 2-delt ledelse fremheves som et tiltak som gjør hverdagen lettere for ledere med stort lederspenn. Da rullerer ansvaret, og den ene kan hente seg inn når den andre har ansvar. Leder 1: «*Det er et kjempeviktig ansvar å sørge for at folkene våre har det bra. De er mennesker som jobber med mennesker*». Leder 2 sier at støtteapparatet rundt lederne er viktig. Noen må også spørre dem hvordan det går. Øvrig ledelse og administrasjon må være bevisst på arbeidspresset til førstelinjelederne. De kan blant annet bidra med å redusere unødvendig møteaktivitet, som flere av lederne beskriver som tidkrevende.

5. Drøfting

For å avdekke hvordan ledere jobber med å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere og skape engasjement i medarbeidergruppen, har vi knyttet teori til funnene i studien. Vi benytter oss av sekundærdata for turnover og medarbeiderundersøkelse for å underbygge det lederne opplever og sier. Videre har vi tatt for oss hvordan lederne finner rom for relasjonsbygging, og på hvilke ulike måter seksjonene er organisert og jobber med utvikling av ledergruppa.

5.1 Lederspennets påvirkning på relasjonen til medarbeiderne

Alle seksjonslederne leder flere enn 30 personer. I følge NORCE (2019) er det optimale lederspennet 20 personer. Antall medarbeidere per leder er langt høyere enn hva andre organisasjoner opererer med. I et beslutningsdokument fra sykehusledermøtet i 2017, er det vedtatt at ingen ledere skal ha mer enn 40 direkte rapporterende medarbeidere, sak 147-17. Denne beslutningen er innfridd for noen av lederne vi har intervjuet, men det er likevel 20 medarbeidere mer enn det NORCE (2019) anbefaler. Et høyt antall medarbeidere krever god organisering samt gode systemer og struktur. Lederne opplever at administrative oppgaver øker med en stadig voksende medarbeidergruppe. Det er i større grad nå enn tidligere økt andel turnover, noe som gjør at administrative oppgaver øker i form av

rekruttering og opplæring, dette støttes av NORCE (2019). Ledere som evner å opprettholde utvikling og læring i medarbeidergruppa vil i større grad øke medarbeiderengasjementet og andelen som slutter vil sannsynligvis bli lavere (NOU 2023:4, 2023). Leder 14 sier at store medarbeidergrupper krever at *“alle går i takt”*. Struktur, orden og målrettet arbeid må være på plass. Ifølge Arnulf (2018) må arbeidet organiseres slik at det er mulig å nå felles mål. Lederne opplever at det er utfordrende å lede store medarbeidergrupper, men prioriterer å være der for medarbeiderne. Det gjør de ved å prioritere bort møter og mindre viktige oppgaver. Lederne tar ofte med administrative oppgaver hjem, som utføres på kveldstid. De ønsker ikke at administrative oppgaver skal gå på bekostning av synlig og tilgjengelig ledelse. Med dette er det tydelig at lederspenn og arbeidsoppgaver ikke står i stil til hverandre. Døgnkontinuerlig drift er krevende, lederne har medarbeidere i arbeid døgnet rundt. Vi opplever lederne som svært samvittighetsfulle, de vil gjerne levere på alle områder. Dette går på bekostning av lederens fritid og deres balanse i livet.

5.2 Ledernes muligheter for å skape rom for relasjonsbygging i hverdagen

De 12 lederne vi intervjuet har alle et stort lederspenn, det har derfor vært viktig for dem å finne muligheter til å være synlige ledere. I to av seksjonene er det gjort organisatoriske endringer, der er det ansatt to likestilte ledere i samme seksjon. På den måten reduseres arbeidspresset og lederne har større mulighet til å være tilgjengelige og synlige for medarbeiderne. I disse og de andre seksjonene er delegering en nødvendighet for lederne. Det er opprettet egne faggrupper som jobber med ulike områder. Det er avlastende for leder samtidig som det øker engasjementet, utviklingen og kompetansen i medarbeidergruppa, dette støttes av NORCE (2019). Leder bidrar fra *“sidelinjen”* og støtter medarbeiderne når det er behov. Både den organisatoriske endringen og delegeringen fører til at lederne øker egen arbeidskapasitet dette gir større mulighet for å opprettholde relasjonene til medarbeiderne. Samtidig vil medarbeiderne oppleve tillit når de får delegerte oppgaver. Leder 5 fremhever viktigheten av å gi fra seg kontroll og vise tillit, denne lederen opplever at medarbeidere som får ansvar og større handlingsrom blir mer aktive. Dette støttes av Glasø & Thompson (2018) som mener at medarbeidere som får støtte og tillit, vil utvikle seg og få større mulighet til å ta egne beslutninger, bli selvstendige og evner å lede seg selv. Spurkeland (2017)

hevder at leders oppgave i framtiden i større grad vil være å bygge kompetanse, utvikling og følge opp mål.

Alle lederne fremhever viktigheten av å inneha relasjonskompetanse for å kunne påvirke medarbeiderne. De gjør dette ved å være åpne for tilbakemeldinger og imøtekommende for alle henvendelser. Ingen spørsmål er dumme, og de tar imot med en positiv holdning. En slik adferd hos lederne gjør at de bygger relasjonell makt. Ledere som oppnår relasjonell makt, har i større grad mulighet for å påvirke medarbeiderne. Relasjonell makt må oppleves som positiv og velmenende for medarbeiderne (Sjøvold, 2022).

5.3 Ledernes strategi for å bygge og opprettholde gode relasjoner

Tilgjengeligheten og synligheten er så viktig for lederne at alle jobber utover fastsatt arbeidstid. Det gjør de ved at de kommer tidlig nok til å snakke med nattevaktene, samtidig som de er lenge nok til å møte kveldsvaktene før de går hjem. Lederne prioriterer å spise lunsj sammen med medarbeiderne så ofte som mulig. I følge Spurkeland (2017) vil synlig ledelse bidra til å bygge gode relasjoner til medarbeiderne. Medarbeiderne bekrefter opplevelsen av tilgjengelighet gjennom resultater fra medarbeiderundersøkelsen for leder 1, 5 og 6. Resultatet viser at de er blant de 10 beste på tilgjengelighet i sykehuset. Medarbeidergruppen til leder 9 har falt litt fra forrige år, men ligger likevel høyt på tilgjengelighet. Leder 13 sin medarbeidergruppe opplever ikke at leder er så tilgjengelig, men her har resultatene bedret seg sammenliknet med fjoråret. Svarene er svært variable fra høyt til lavt nivå av tilgjengelighet. Vi opplever at lederne jobber hardt og forstår viktigheten av å være tilgjengelig, men det er en tankevekker at lederne har så lange arbeidsdager, i tillegg til stort arbeidspress. Noen opplever dårlig samvittighet ved at noen medarbeidere får lite oppmerksomhet. Leder 1 og 6 har utarbeidet et system som gjør at de fanger opp medarbeidere som er mindre krevende, nettopp for å bøte på dårlig samvittighet og at noen blir “glemt”.

Videre ser lederne viktigheten i å ha uformelle møter og samtaler med medarbeiderne i løpet av dagen. Dette gjør at de blir kjent med medarbeiderne på et mer personlig plan. Lederne er opptatt av å huske bursdager og andre viktige hendelser i livet. De opptrer positivt nysgjerrig og interessert i hver av sine medarbeidere og er oppmerksomme på dem. Det bidrar til at medarbeiderne blir mer åpne, og det blir lettere å komme til lederen for å få råd og veiledning både i

arbeidssammenheng, men også på det personlige plan. Dette støttes av Spurkeland (2017) som mener at relasjoner bygges når leder opptrer positivt nysgjerrig og innehar sosial intelligens. Lederen må kjenne sine medarbeidere, på den måten vil de oppnå kollegialt samspill, dette vil bidra til at fellesskapsfølelsen styrkes (Velten, 2016).

Lederne er opptatt av å bygge laget. De går også i hvitt tøy for å vise at alle er med, og at de også er en del av laget. De går ikke av veien for å ta ekstravakter eller løpe på alarm (for psykiskhelsevern) dersom det skulle være behov for det. Leder 5 fremhever viktigheten i å jobbe skulder ved skulder den første tiden, eller dersom medarbeiderne opplever usikkerhet. Leder opptrer som en trygg bauta for medarbeiderne, og gir bekreftende blikk og kroppsspråk i ulike krevende situasjoner. Det gjør at medarbeiderne opplever tillit og trygghet i situasjonen, og opplevd lederadferd fra medarbeiderundersøkelsen underbygger det leder sier. Samarbeid og støtte er verdier som bygger god kultur og lagånd, samtidig som relasjonene styrkes (Sjøvold, 2022). Vi mener at dette er med på å opprettholde de gode relasjonene som er bygget. Laget og opplevelsen av tilhørighet er viktig og styrker “vi følelsen”.

5.4 Psykologisk trygghet i medarbeidergruppa

Gjennom intervjuene kommer det frem at lederne er opptatt av å se, og anerkjenne den enkelte medarbeider. Dette gjør de blant annet ved å vektlegge tilstedeværelse i seksjonen, ha en åpen dør og aktivt jobbe for at det skal være lett å komme til dem - også for å be om hjelp. I seksjonene er det fokus på å ufarliggjøre det å gjøre feil. Medarbeiderne skal føle seg trygge når de melder avvik, og de jobber med å gi tilbakemeldinger. Leder 1 og 6 som har todelt ledelse, diskuterer åpent med medarbeiderne når det oppstår feil eller uønskede hendelser. Dette gjøres i et læringsperspektiv og bidrar til trygghet i gruppa. Medarbeiderundersøkelsen underbygger dette. Kirkhaug (2017) påpeker at gode relasjoner ofte gjenspeiles i hvor stor tilliten mellom personene i en gruppe er. Lederne forteller i intervjuene at de ønsker å bli kjent med den enkelte medarbeider, og viser også interesse for det som opptar medarbeiderne privat. Dette støttes av Gottvassli (2020) som viser til at psykologisk trygghet oppstår når medlemmene av en gruppe tør å dele sine meninger og svakheter, samt tør å ta mellommenneskelig risiko. Gottvassli (2020) påpeker videre viktigheten av at lederen går foran som en rollemodell for å bygge psykologisk trygghet. Lederne vi har intervjuet utøver ledelse på en måte som kan

bidra til å bygge psykologisk trygghet. De er opptatt av å være en del av laget. Dette synligjør de blant annet ved å kle seg i hvitt, samt jobbe skulder ved skulder med sine medarbeidere når det trengs. Enkelte seksjoner har lavt sykefravær, samtidig som medarbeiderundersøkelsen viser høy grad av medarbeidertilfredshet. Dette kan tyde på at disse lederne lykkes med å bygge psykologisk trygghet i gruppa. I en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet er kommunikasjonen åpen, ærlig, tydelig og direkte (Bang, 2016). Medarbeiderundersøkelsen i flere seksjoner viser at medarbeiderne i høy grad opplever å få konstruktive tilbakemeldinger fra sin leder, de får støtte og hjelp fra sine kollegaer ved behov, og de opplever det lett å spørre om hjelp. Lederne beskriver en travel hverdag, med stor møteaktivitet og høyt tidspress. Det kan over tid være en fallgrube. Dersom medarbeiderne opplever lederne som fraværende, kan det øke terskelen for å ta kontakt, eller be om hjelp. Hvis dette pågår over tid, kan det påvirke den psykologiske tryggheten negativt.

5.5 Engasjement i medarbeidergruppa

Alle lederne vi intervjuet forteller om medarbeidere med stor yrkesstolthet og faglig engasjement. For å måle jobbengasjement sier Kuvaas (2020) at man bruker mange av de samme parameterne som ved indre motivasjon. Samtlige av medarbeiderundersøkelsene vi har fått oversendt fra lederne, viser en høyere score på engasjement i deres avdelinger enn hos sykehuset for øvrig. Årsaken kan være at disse lederne gir medarbeiderne et utvidet ansvar med mulighet for å ta del i ekstraoppgaver og ressursgrupper. En driver for godt medarbeiderskap er viljen og lyst til å yte i jobben. Gjennom yrkesstolthet påvirkes arbeidsgleden, som igjen påvirker jobbengasjementet (Grønhaug, 2001; Velten, 2016). Leder 5 forteller om medarbeidere som blir mer aktive når de får økt ansvar, og sier det er viktig at man som leder viser tillit og tør å slippe litt av kontrollen. Dette er i tråd med den skandinaviske ledelsesmodellen som baserer seg på en tanke om at de fleste er til å stole på. Lederne trenger strategisk kompetanse og handlekraft, men må samtidig være ydmyke og lyttende (Velten, 2016). Leder 2 viser til flere ansatte som har et ønske om egenutvikling og har stort engasjement for jobben. Dette kan vitne om en positiv samarbeidskultur, hvor medarbeidere har trygghet til å ta ansvar og initiativ (Velten, 2016). Leder 13 påpeker viktigheten av å prioritere ansatte man ikke har best kjemi med. Lederen sier det er viktig å gi dem en sjanse, og sette av tid til å bli kjent med disse. Dette støttes av Kuvaas (2020), som viser

til at en god leder-medarbeider-relasjon kan bidra til økt engasjement hos medarbeidere som er lavt indre motiverte. Videre sier Kuvaas (2020) at medarbeidere som har en sterk sosial relasjon til sin leder, yter bedre på jobb. Lederne er opptatt av å bygge relasjoner, og viser til viktigheten av å bli godt kjent med sine medarbeidere, også hva som opptar dem privat. De fleste lederne opplever den yngre delen av medarbeidergruppa som vanskeligere å engasjere. Flere av de unge ønsker ikke ekstraoppgaver eller utvidet ansvar. Dysvik et al. (2016) viser til at ansatte som er indre motiverte i større grad opplever tilhørighet til organisasjonen og har en lavere turnoverintensjon. Statistikk vi har fått fra sykehuset viser at den høyeste andelen turnover blant medarbeidere er i aldersgruppen 20-29 år. Den høye turnover-intensjonen kan påvirke både opplevelse av tilhørighet og motivasjon. Samtidig ser vi av statistikken at halvparten av de i aldersgruppen 20-29 år sluttet som følge av utløpt/ikke fornyet vikariat eller arbeidskontrakt. En refleksjon vi har gjort oss, er om usikkerheten de opplever rundt å ikke ha fast jobb, gjør at de ikke «tør» å knytte seg til arbeidsplassen i like stor grad, av frykt for at kontrakten ikke blir fornyet.

5.6 Endringer i medarbeidergruppa

I løpet av intervjuene ble vi oppmerksomme på at det kom frem en faktor vi ikke hadde i tankene da vi utarbeidet intervjuguiden. Generasjon Z tok plass gjennom alle gruppeintervjuene som en liten joker. Dette er medarbeidere født fra 1997 til 2012 som starter sin arbeidskarriere nå. 11 av 12 ledere opplever denne generasjonen medarbeidere som mer krevende enn andre generasjoner. De har mer behov for bekreftelse og å bli sett i arbeidet, de har en tendens til å kjede seg raskt, oppleve å bli krenket og tar lett til tårer. Denne gruppen medarbeidere er oppvokst med en “Likes kultur”, som de tar med seg inn i arbeidslivet. De har høyt fokus på seg selv og individualismen tar stor plass i hverdagen (Leines & Marker, 2023). Leder 15 opplever at de unge er mer utålmodige og ønsker forandring etter 2-3 år, da slutter de og begynner at annet sted. Leder 15 sier det fører til mye arbeid i rekruttering og opplæring, samtidig som erfaringen i gruppa forsvinner. I statistikk fra sykehuset ser vi at det er en markant økning i de som slutter. Fra 2021 til 2022 er andelen ansatte som slutter økt med 2,85 %, fra 2022 til 2023 er økningen på de som slutter hele 13,5 %. Opplevelsen av merarbeid er svært reell for lederne. Leder 14 opplever at dette går utover samarbeidet og viljen til å bidra for hverandre og gruppa. I en så stor organisasjon som sykehuset, vil

behovet for samarbeid og evnen til å sette seg selv i andre rekke være en foretrukket egenskap. Dette mangler litt blant dagens unge arbeidstakere mener leder 14. Leder 3 og 9 opplever at jobben er bare et sted hvor de unge møter opp for å finansiere fritid og reiser. Tidligere var jobben det viktigste arbeidstakerne hadde, for å overleve og klare seg selv. Dette støttes av Rydne (2024) hvor mental helse, søvn og selvrealisering er det som står høyest på lista over gjøremål. Leder 11 sier at dagens unge er blitt mer krevende og har lavere arbeidsmoral. Leder 12 er den eneste som ikke opplever dette blant de unge arbeidstakere. Denne lederen opplever engasjerte, lærevillige og smart ungdom som virkelig står på og vil opp og frem i livet. Som lederen selv sier, *“det er mange flotte nyutdannede som “gunner” på»*. Leder 12 er svært opptatt av relasjoner på det personlige plan der det vises omsorg og forståelse, dette vil bygge tillit og oppleves motiverende for medarbeiderne (Asting og Swanberg 2020). Vi mener at relasjonsledelse vil være en lederform som vokser fram, medarbeiderne har i større grad nå enn tidligere behov for gode relasjoner. Informasjon vil bli lettere og lettere tilgjengelig med årene. Vi tror at relasjoner, det mellommenneskelige og relasjonell kompetanse vil få større betydning i framtiden. Dette støttes av Moxnes (2016) som mener at relasjonelle egenskaper hos ledere vil være en foretrukket egenskap.

5.7 Verktøy og strategier for egenutvikling hos leder

I klinikken som har et fast opplegg for lederutvikling, er det fokus på blant annet tilbakemeldinger og trygghet. Lederne gjennomfører ulike øvelser, og trener på disse. Dette gir lederne en økt grad av trygghet i sin arbeidsutførelse. Som leder er det viktig å kunne kommunisere godt med sine medarbeidere. Man bør ha evnen til å gi motiverende tilbakemeldinger, være god til å lytte, samt ivareta medarbeidernes meninger og innspill. Kommunikasjonstrening kan også påvirke medarbeiderengasjementet positivt (Bjugstad et al., 2018). Flere av lederne ber medarbeiderne om innspill, og ønsker å høre deres forslag til forbedringer. På denne måten ansvarliggjøres medarbeiderne, og de får muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag. Refleksjon er et nyttig verktøy for lederne. Det gir en økt bevissthet knyttet til egen og andres atferd. Gjerde (2022) viser til at ledere som aktivt reflekterer og korrigerer egen atferd, også vil utvikle evne til å korrigere seg selv i praksis. Refleksjon kan bidra til at lederen i større grad forstår sine medarbeidere og deres handlinger. Det kan også ha en positiv innvirkning på leder-medarbeider-relasjonen.

5.8 Oppfølging av ledere

Til slutt i alle intervjuene spurte vi lederne om det var andre ting de mente det var viktig å få frem. Flere av lederne påpekte da viktigheten av god lederoppfølging. Lederne trenger også å bli sett, og de trenger å oppleve tillit fra sine ledere. Arnulf (2018) skriver at man gjennom ledelse påvirker til handling, og at man jobber sammen for å nå felles mål. Dette gjelder også for hvordan førstelinjelederne følges opp av sine ledere. Leder 2 sier støtteapparatet rundt lederne er viktig. Noen må også spørre dem hvordan det går. I NOU 2023:4 (2023) står det at det ledelsen må være bevisst og klar over hva som spiller inn om man skal lykkes med å bygge og styrke et arbeidsmiljø. Dette gjelder alle ledd i organisasjonen. Førstelinjelederne har et stort lederspenn, og dermed også et stort arbeidspress i hverdagen. Leder 6 beskriver det å være leder for en så stor personalgruppe som slitsomt, og sier det koster mye. Arbeidspress og dårlig samvittighet kan være en dårlig kombinasjon for lederne. Dette støttes av NORCE (2019), som sier at leders oppgavepress øker i takt med den store medarbeidergruppa. Vi har sett på turnover statistikken blant ledere i sykehuset. Hvert år siden 2021 har det vært en turnover på ledere tilsvarende 7,5 %. Fram til og med april 2024 er turnover blant ledere 9,5 %. Det kan være en svakhet for organisasjonen at så mange ledere slutter hvert år, organisasjonen mister en del av stabiliteten og kontinuiteten. Vi har ingen data på hvorfor lederne slutter, om de slutter på grunn av alder eller om det er andre faktorer.

Tiden lederne har disponibelt til fagutvikling og ledelse reduseres i takt med økte administrative oppgaver. Støttefunksjoner er et tiltak som kan avhjelpe situasjonen noe. Lederne fremhever hjelp til turnus og innleie av vakter, oppgaveglidning og bedre IKT-løsninger som ønskede tiltak. Det er samtidig en kjensgjerning at økonomien er en hemsko for gjennomføring. Todelt ledelse fremheves som et tiltak som bidrar til en bedre hverdag for ledere med stort lederspenn. Med en slik organisering kan man rullere på ansvaret, og dermed ha helt fri når den andre har ansvar. Det er også to personer til å dele på belastningene.

6. Oppsummering og konklusjon

Innledningsvis spurte vi *hvordan et stadig økende lederspenn påvirker muligheten til å bygge og opprettholde gode relasjoner til medarbeiderne?*

Vi innledet studien med å lage intervjuguide og gjennomføre intervjuer. Alle lederne vi intervjuet har et stort antall medarbeidere å lede. Underveis i intervjuene ble vi overrasket over at nesten alle lederne på eget initiativ løftet frem unge medarbeiderne som mer krevende å lede enn resten. Dette var en faktor vi ikke hadde tatt høyde for når vi utarbeidet intervjuguiden. Vi hadde ingen spørsmål som tok for seg dette, men prøvde i de neste intervjuene å utforske temaet om generasjon Z bredere. Det er tydelig at generasjon Z oppleves som en annerledes medarbeidergruppe å lede, med deres tydelige forventninger og individualistiske syn. Det vi også la merke til, var leder 12 som ikke opplevde denne gruppen krevende. Er det denne lederen som har forstått hva relasjonsledelse er? For det er nettopp dette disse medarbeiderne krever. Å bli sett, hørt og få omsorg fra lederen.

Alle lederne jobber med å bygge og opprettholde gode relasjoner. De har gode refleksjoner om hvordan dette kan gjøres, og er meget bevisst på hvilke positive effekter gode relasjoner kan gi. I framtiden vil det trolig kreve mer ledelse å følge opp yngre arbeidstakere, da det ser ut til at de har behov for mer støtte, anerkjennelse og omsorg.

For å underbygge funnene våre har vi brukt sekundærdata som statistikk fra sykehuset og medarbeiderundersøkelser. Vi fikk ikke oversendt medarbeiderundersøkelser fra alle seksjonslederne. Dette ble begrunnet med at de fikk svake resultater, noe som kan tyde på at det er et språk mellom hva medarbeidere og ledere opplever. Det kan også være et bevis på at det store lederspenet faktisk påvirker ledernes muligheter til å bygge og opprettholde gode relasjoner til medarbeiderne sine.

Det ble tydelig at lederspenet og arbeidsoppgaver i de undersøkte seksjonene ikke står i stil til hverandre. Vi opplever at lederne ønsker å levere på alle områder. De fremstår som svært samvittighetsfulle og pliktoppfyllende. Det går på bekostning av deres fritid og balanse i livet. Vi undrer oss over om dette også kan være en årsak til den økte turnover intensjonen blant ledere i sykehuset. Det blir for krevende å være leder og levere på alle områder når lederspenet er så høyt. Vi opplever likevel at seksjonene med todelt ledelse har lyktes i større grad enn seksjonene hvor det kun er en leder. Ved å innføre todelt ledelse oppfyller sykehuset vedtaket fra ledelsen som legger føringer for hvor mange medarbeidere en leder skal ha oppfølgingsansvar for. Todelt ledelse er samtidig en kostbar

løsning på kort sikt, men vi antar at det på lengre sikt vil kunne bidra til lavere sykefravær og mindre turnover blant både ledere og medarbeidere. Det vil også gi lederne bedre arbeidsforhold, mindre arbeidspress og større muligheter for å bygge og opprettholde gode relasjoner til medarbeiderne.

Referanser

- Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse: Om ledelse på tvers av tid og sted*. Universitetsforl.
- Asting, C., & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 200–209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>
- Bang, H. (2012). *Effektive ledergrupper*. Gyldendal akademisk.
- Bang, H. (programleder). (2016). *Hvordan lykkes med teamarbeid* [Podkast]. Psykologforeningen. <https://www.psykologforeningen.no/fag-og-politikk/psykisk-helse/arbeidsliv/hvordan-lykkes-med-teamarbeid>
- Bjugstad, T., Berntzen, M., & Wong, S. I. (2018). Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement. *Magma*, 21(4), Artikkel 4. <https://doi.org/10.23865/magma.v21.1116>
- Brottveit, G., & Del Busso, L. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: Om å arbeide forskningsrelatert*. Gyldendal akademisk.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.
- Eriksen, R. G., & Eriksen, T. V. (1992). *Norsk Hovedmål, Oppgavehefte*. NKS Fjernundervisning.
- Gjerde, S. (2022). *Ledere og ledelse i utvikling: Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning* (1. utgave.). Fagbokforlaget.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (2. utg.). Gyldendal.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner* (2. utgave.). Fagbokforlaget.

- Grønhaug, K. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforl.
- Heitmann, H. (programleder). (2024). *Nye generasjoner inn i arbeidslivet*.
Arbeidslivspodden.
<https://open.spotify.com/episode/7zpIIoHCCI1rUSJO2piJtA?si=dtTI65DuT6mVorYZHPQjoA&nd=1&dlsi=b014c6038af443fc>
- Helsedirektoratet. (2022). *Kompetanseløft 2025—Årsrapport 2022*.
<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/kompetanseloft-2025-arsrapport-2022/utfordringsbildet-i-den-kommunale-helse-og-omsorgstjenesten/ledelse-fagutvikling-og-innovasjon>
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og funksjon*. Universitetsforl.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforl.
- Kuvaas, B. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Leines, P. Marker, M. (programledere). (2023). *Generasjon Z i Forsvaret*.
Forsvarspodden.
<https://open.spotify.com/episode/3JSxu8Av01Fd8USpQjFv0R?si=kc86KF53TB-QF98LxjpRxQ&nd=1&dlsi=ebcf6204f3af4130>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Moxnes, P. (2016). *Fasettmennesket: Personlighet og rolle: Et utviklingsperspektiv* (2. utg.). Fagbokforl.
- NORCE. (2019). *Leiarspenn og organisering—Samanhengar med sjukefråvær og turnover*.
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse/R>

apport-NORCE-Samfunn-nr-33-Leiarspenn-organisering-og-sjuefraver.pdf

NOU 2023:4. (2023). *Tid for handling—Personellet i en bærekraftig helse og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>

Oppen, M. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.

Rydne, N. (programleder). (2024). *Høydepunkt: Ødelegger generasjon Z arbeidslivet?* E-24.

https://open.spotify.com/episode/28UjMydvoSTUYpwQUg3GED?si=0pg9zg_MTym8gigB3y08fw&nd=1&dlsi=b28a96cf9cf84d20

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforl.

Sjøvold, E. (2022). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utgave.). Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utgave.). Universitetsforlaget.

Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.

Velten, J. (2016). *Medarbeiderskap: Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ* (2. utg.). Universitetsforl.

Vedlegg

Intervjuguide

4 gruppeintervjuer à 3-4 seksjonsledere i sykehus

45-60 minutter per intervju

Intervjuguiden sendes til respondentene i forkant av intervjuet

Problemstilling: Hvordan påvirker et stadig økende lederspenn muligheten til å bygge og opprettholde gode relasjoner til medarbeiderne?

Innen helse generelt er det en kjensgjerning at lederen har mange ansatte å lede. Det optimale antallet å lede er 20 personer. I helsesektoren er det ikke uvanlig å ha 70 til 150 medarbeidere, i noen tilfeller er tallet over 300 medarbeidere (Helsedirektoratet). I dette gruppeintervjuet ønsker vi å ta rede på hvordan dere som ledere bygger og opprettholder gode relasjoner til de medarbeiderne dere er satt til å lede.

Agenda

Presentasjonsrunde

Bakgrunnsinformasjon (individuell):

1. Hvor mange medarbeidere har du personalansvar for?
2. Hvor mange år har du vært leder?
3. Hvordan har størrelsen på medarbeidergruppa endret seg gjennom din tid som leder?
4. Hva var sykefraværsprosenten i din seksjon i 2023?

Gruppedialog:

1. På hvilken måte bygger og opprettholder dere gode relasjoner til medarbeiderne?
2. På hvilken måte påvirker lederspennet relasjonene til medarbeiderne deres?
3. Hvordan tror dere medarbeiderne opplever at dere er tilgjengelige når de har behov for dere?
4. På hvilken måte opplever dere engasjement i medarbeidergruppa?
5. Hvilke verktøy eller strategier bruker dere for å øke selvinnsikten og bli mer bevisst på egen atferd i møte med medarbeiderne?
6. På hvilke områder kan dere forbedre evnen til å bygge og opprettholde gode relasjoner med medarbeiderne?
7. Hva tenker dere skal til for å økte medarbeiderengasjement?
8. Avslutningsvis, er det andre viktige elementer dere tenker er viktige å få frem?