



---

Universitetet  
i Stavanger

# **Et rom for forbedring**

**En studie om fenomenet holderommet**

Universitetet i Stavanger  
Masteroppgave i Endringsledelse  
Våren 2015

Av

Hilde Marie Hunsbedt

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Vårsemester 2015

---

**FORFATTER:**

Hilde Marie Hunsbedt

**VEILEDER:**

Øystein Hatteland

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

”Et rom for forbedring”

En studie av fenomenet holderommet

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Ledelse, holderom, Teori U, endringsarbeid, eldreomsorgen, kommunikasjon, samarbeid, handlingsrom, mulighetsvindu.

---

**SIDETALL:** 78

**STAVANGER** .....  
**DATO/ÅR**

## Forord

---

To år er plutselig over, og denne masteravhandlingen er det siste jeg gjør som masterstudent i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Å skrive denne oppgaven har vært lærerik, utrofrende, kjekk og til tider svært krevende. Mest av alt har det vært lærerik.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Øystein Hatteland. Du har gitt meg gode refleksjoner og innspill, og utfordret meg og mine antagelser gjennom hele prosessen. Takk for din evne til å gjøre masterprosessen så god som det endte opp med å bli. Takk til dere i veiledningsgruppen, for kjekke og kreative fellesveiledninger. Takk til de flinke studiner, Lilja, Helene, Marie, Hilde, Gry og Gunvor, sammen har vi støttet hverandre, fått ut frustrasjoner og oppmuntret hverandre i denne nokså frustrerende prosessen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til arbeidsplassen som gav fra sin tid i en travel arbeidshverdag. Dere er unike!

Takk til Fredrik, Roger og Eva for korrekturlesing og faglige innspill. Til slutt vil jeg gi en stor takk til samboer og familie for god støtte gjennom to travle år.

## Sammendrag

---

Masteravhandlingen tar utgangspunkt i et teoretisk fenomen, *holderommet*, som presenteres i Teori U. I studien fokuseres det på holderommet i fellesskap, og holderommet er en sosial plass for endringer kan oppstå. I holderommet er den en åpen samtale, hvor deltakerne er nysgjerrige, engasjert, lyttende og tilstede i situasjonen og samtalen. Ved å gå inn i holderommet kan en dele av sine innerste tanker, få frem nye perspektiver, og deltakerne opplever trygghet og tillit til situasjonen og meddeltakere.

Formålet med masteravhandlingen er å få en dypere forståelse, mening og innsikt om holderommet, samt å aktualisere fenomenet i en praktisk kontekst. I studien undersøkes problemstillingen ” *Hvordan er holderommet relevant for ledelse i de situasjoner som omhandler endringsarbeid, på en avdeling i eldreomsorgen i Rogaland?* ” Konteksten studien ble gjennomført i var eldreomsorgen. Det er tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Disse tar for seg hva holderommet er og hvordan det kjennetegnes, hvordan intervjuobjektene jobber med endringer, og tilslutt hvordan holderommet er relevant for samarbeid og ledelse. For å besvare på problemstilling og forskningsspørsmål, ble det benyttet en kvalitativ tilnærming med syv semistrukturerte dybdeintervjuer.

Studien har avdekket at holderommet er en viktig sosial plass for endringsarbeid, fordi informantene kunne samtale om et problem og sammen komme frem til en løsning, gjennom dialog, trygghet og samarbeid. Studien kom frem til at holderommet var relevant for ledelse fordi holderommet var en interaktiv prosess hvor intervjuobjektene og kollegaer kom frem til felles mål og løsning på et problem. Men det viste seg også at ledelse var relevant for holderommet, da informantene tok initiativ til å *holde* rommet, gjennom å dele en bekymring, legge opp til diskusjon, og ha oversikt over situasjonen. Videre viser resultatene at organisasjonskulturen legger noen føringer for holderommet, og på arbeidsplassen fremmet kulturen holderommet tilstedeværelse. De formelle rammene kan være en begrensning for holderommet, spesielt døgndrift sees på som utfordrende.

Masteravhandlingen antyder også at fenomenet holderom er viktig for helsepersonell, fordi de er nødt til å møte og lede arbeidshverdagen, se muligheter, og være svært tilpasningsdyktige til det som plutselig kan oppstå.

## Innholdsfortegnelse

---

1. Introduksjonskapittel .....	1
1.1. Bakgrunn for studien .....	1
1.2. Aktualisering av fenomenet .....	3
1.3. Studiens formål .....	4
1.3.1. Problemsstilling og forskningsspørsmål .....	5
1.4. Avgrensninger og avklaringer .....	5
1.5. Oppgavens oppbygning .....	6
2. Teoretisk rammeverk .....	7
2.1. Teori U og holderrommet .....	7
2.1.1. Mulighetsvindu .....	10
2.1.2. Handlingsrommet .....	11
2.2. En sammenligning mellom begrepene .....	13
2.3. Kommunikasjon .....	15
2.3.1. Dialog .....	16
2.3.2. Samarbeid, tillit og trygghet .....	17
2.3.3. Ledelse .....	18
3. Forskningsdesign og metode .....	20
3.1. Om arbeidsplassen .....	20
3.2. Forskningsstrategi og metode .....	21
3.2.1. Forforståelse .....	22
3.2.2. Vitenskapsteoretisk forankring .....	23
3.1. Datainnsamling .....	24
3.1.1. Semistrukturerte dybdeintervju .....	25
3.1.2. Datareduksjon og analyse .....	26
3.1.3. Reliabilitet og validitet .....	27
3.2. Etske betraktninger .....	30
4. Presentasjon av funn .....	31
4.1. Holderrommet .....	32
4.1.1. Holderrommet og mulighet for felles samtale .....	33

4.1.2. Holderommet og formelle strukturer.....	33
4.2. Endringsarbeid .....	34
4.2.1. Endringsarbeid – å se etter muligheter .....	37
4.3. Kommunikasjon .....	38
4.3.1. Samarbeid, trygghet og tillit.....	39
4.3.2. Ledelse .....	41
5. Drøfting .....	43
5.1. Hva er holderommet og hvordan kjennetegnes dette i en praktisk kontekst? .....	43
5.1.1. Organisasjonskultur som ramme for holderommet.....	45
5.1.2. Er en felles arena nødvendig for holderommet? .....	47
5.2. På hvilken måte jobber ledere og ansatte for å få til endringer? .....	52
5.2.1. Mulighetssøkende endringsarbeid.....	56
5.3. På hvilken måte er holderommet relevant for ledelse og samarbeid?.....	58
5.3.1. Samarbeid som forutsetning for holderommet? .....	61
6. Konklusjon .....	66

## **Figurliste:**

Figur 1: Ledelse.....	2
Figur 2: U'en (Scharmer, 2009, p. 43).....	7
Figur 3: Leders handlingsrom (Strand, 2002) .....	12
Figur 4: Ordsky over flest brukte ord fra empiri .....	31

# 1. Introduksjonskapittel

I dette kapitlet vil jeg presentere bakgrunnen for valg av oppgave og aktualisering av temaet for denne masteravhandlingen. Temaet er ledelse og endringsarbeid i eldreomsorgen, noe som for meg er av relevans da jeg bygger på min bachelor i sykepleie med masterutdanning i Endringsledelse. Videre vil oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål bli introdusert. Avslutningsvis vil oppbygningen av oppgaven bli presentert.

## 1.1. Bakgrunn for studien

Gjennom masterstudiet i Endringsledelse har jeg blitt introdusert for ulike tolkninger av begrepet ledelse. I ulike jobber har jeg også erfart hvor ulikt ledelse kan være. I noen tilfeller har jeg opplevd ledelse som det å bli kontrollert med en jernhånd rundt meg, og jeg vet at det ikke er bare jeg som har hatt denne opplevelsen. I en annen jobb var ikke utøvelse av ledelse særlig til stede, det var opp til oss ansatte å finne ut hva vi skulle gjøre, og lede oss selv. Men jeg har også opplevd at ledelse handler om å se etter nye muligheter, samarbeide, skape felles mål og sammen komme frem til målet på en god måte.

Ledelse handler om ”å handle i den hensikt at noe skal skje i en virksomhet” (Ottesen, 2011b, p. 13) og å påvirke atferd (Christensen, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2013). I henhold til Ottesen (2011b) sin beskrivelse av endringsledelse, arbeider en mot å få til forandringer på arbeidsplassen. Forandringene kan være større eller mindre, men gir en betydning for en eller flere aktører i eller utenfor virksomheten. Ledelse handler om å se hvordan situasjonen er, ta initiativ til forbedringer dersom det er behov for det eller å godta situasjonen slik den er (Ottesen, 2011a, p. 34).

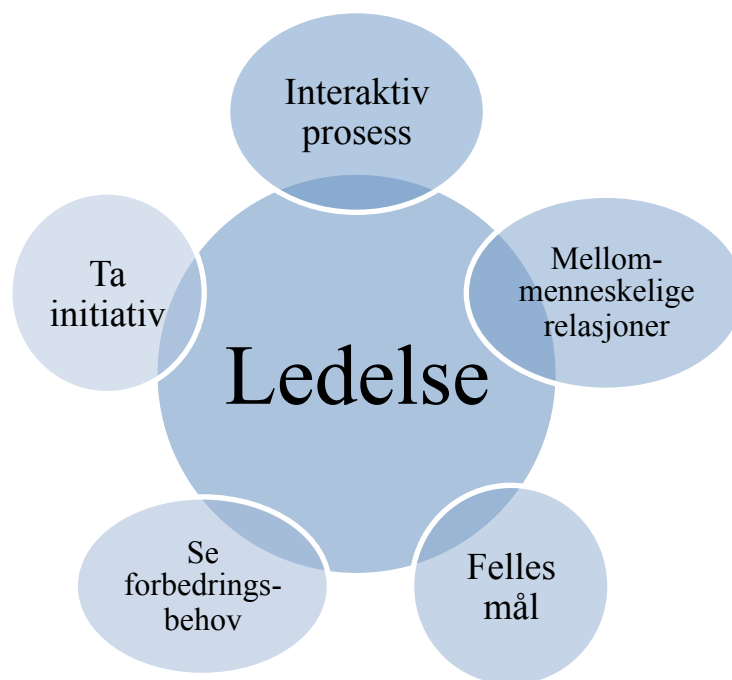
Yukl (2013, p. 23) sin definisjon av ledelse blir ofte benyttet i organisasjon- og ledelsesfag og blir derfor presentert i denne oppgaven:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

Denne definisjonen omhandler hvordan ledelse kan bidra til at organisasjonsmedlemmer sammen handler for at noe skal skje i en virksomhet, altså lignende Ottesen (2011b) sin

definisjon. Northouse (2013, p. 5) beskriver at ledelse er en todimensjonal prosess, den eksisterer for alle og er ikke automatisk forbeholdt den som formelt har ledelsestittelen.

Figuren nedenfor viser hvilke elementer av ledelse som legges til grunn for denne masteravhandlingen: De mellommenneskelige relasjonene, den interaktive prosessen, felles mål, se forandringsbehov og ta initiativ til at noe nytt skal skje, altså en endring.



Figur 1: Ledelse

Ved å samarbeid kan det komme frem nye ideer, endringer eller muligheter. I samarbeidet kan en få til gode endringer og gjøre ting på en helt ny måte. Det skapes et *rom for forbedring*, hvor en opplever mening i arbeidet og endringen. Uten tilstedeværelse av *rommet*, mener jeg ut i fra min teoretiske kunnskapsforståelse gjennom master i Endringsledelse, samt praktisk erfaring, at en organisasjon ikke vil oppleve utvikling og vekst. Organisasjonen vil heller ikke klare å møte det stadig skiftende markedet, dets behov og samfunnsmessige krav.

Høsten 2013 ble jeg introdusert for "Teori U" av Scharmer(2009) gjennom masterstudiet, og syntes teorien beskrev mye av det jeg savnet i mitt møte med ulike arbeidsplasser og organisasjoner. For meg la teorien også vekt på alle mulighetene som faktisk finnes for en organisasjon, snarere enn alle begrensninger som oftest vektlegges. Hva om alle lederne hadde vært bevisst alle mulighetene som er der ute? Teori U kan beskrives som en teori som



vektlegger ”U’prosessen” for å få til forandring og læring med utgangspunkt i en fornemmelse for hva som kan skje i fremtiden. For noen kan den gjenkjennes som en kreativ prosess, men i vårt studie ble teorien introdusert i et organisasjonsutviklingsfag. I Teori U presenteres fenomenet *«holderommet»*. Om holderommet skriver Scharmer (2009): *”How to use and leverage the presence and power of certain places for accessing the authentic dimension of self in individuals and in communities is one of the most interesting research questions for the years to come.”* (p. 188). I masteravhandlingen fokuseres det på den delen som handler om hvordan et fellesskap kan utnytte kraften i holderommet.

Det er flere elementer som kjennetegner holderommet i et fellesskap (Scharmer, 2009):

- Det er åpen samtale hvor deltakere i en gruppe er nysgjerrig, engasjert, lytter intenst og er fullstendig tilstede i situasjonen.
- Deltakerne i holderommet deler av sine innerste tanker og ser problemet fra et annet perspektiv.
- Deltakerne ser etter muligheter og er bevisst hva som foregår.
- Holderommet gjenkjennes eller erfares av deltakerne ved at det er robust og dyp tillit og støtte i samtalen.
- En ser ut ifra vår dypeste kjerne og det er her læring fra fremtiden oppstår. I læring fra fremtiden legger en vekk den gamle kunnskapen og tar utgangspunkt i det som vil skje fremover.

Det skapes altså et *rom* for å dele av sine tanker, hvor en kan ha en dialog med hverandre, med seg selv, med situasjoner og finne en god løsning med utgangspunkt i hva en tror fremtiden bringer. I denne masteravhandlingen er det holderommet som har fanget min interesse, og holderommet er utgangspunktet for masteravhandlingen. Jeg vil belyse fenomenet ut i fra en helsekontekst, nærmere bestemt eldreomsorgen.

## 1.2. Aktualisering av fenomenet

En viktig grunn for at eldreomsorgen er en relevant kontekst å studere holderommet i, er dagens nyhetsoppslag om dårlig kvalitet i eldreomsorgen. Krüger (2015) skriver i Aftenbladet om et skremmende homogent ledelsesklime og om pasienter som ikke får den pleien de har krav på. Hun påpeker at ledere er for lojale til et system som ikke fungerer og som vektlegger effektivisering, målstyring og dokumentasjon. Dette har sammenheng med New Public

Management (NPM) og reformer som har preget offentlig sektor. Fra slutten av 1980 årene har det blitt forsøkt å overføre ideer fra privat produksjon til offentlig helsetjeneste og forvaltning (Røvik, 2009). Med utgangspunkt i NPM blir ledelse en måte å effektivt oppnå mål, gjennom økt kontroll og instrumentell styring (Foss, 2012). Kanskje kan holderommet være en motvekt til alle reformideene som har preget helsevesenet? En av fordelene med å belyse det teoretiske fenomenet holderommet, er å få frem fenomenets fordeler og bevisstgjøre disse i en helsekontekst. Ledelse bør handle om noe mer enn å effektivt styre virksomheten og pasienter slik som NPM og andre reformideer forventer, ansatte og pårørende må ivaretas. Derfor er det svært aktuelt å undersøke fenomenet holderom, hvor endringer kan oppstå.

En studie om refleksjonsgrupper, hvor en gruppe ansatte samles for å lære med og av hverandre. Formålet med gruppene er få til endret atferd gjennom å reflektere sammen over for eksempel situasjon. Studien er utført av Gjerberg and Amble (2011) i norske sykehjem, og viser at det er gjennom felles diskusjon og refleksjon forbedring skjer. Resultatene viste at det å ha en person som fasiliterte refleksjonsgruppene økte mestring av krevende arbeidssituasjoner for alle parter i gruppen. Det er dermed spennende å se på hvordan et holderom skapes i arbeidshverdagen til helsepersonell og hvordan dette bidrar til små og viktige endringer.

Med overnevnte bakgrunn og problematikk, ønsker jeg i masteravhandlingen å studere om ledere og ansatte kan bidra til å fremme kontinuerlige og positive endringer på deres arbeidsplass, med utgangspunkt i fenomenet holderommet. Jeg har selv erfart at hvis lederen gir et rom, holderom, for å komme opp med egne tanker, refleksjoner og ideer, har holderommet ført til små, men betydningsfulle endringer for pasienter, ansatte, arbeidsplassen og virksomheten.

### 1.3. Studiens formål

Studiens formål er å få en dypere forståelse, mening og innsikt om holderommet, samt å aktualisere fenomenet i en praktisk kontekst. Videre er det aktuelt å finne ut om holderommet er av relevans for ledelse på en arbeidsplass. Ved å belyse følgende kan det bidra til å få en dypere forståelse av holderommet, og hvordan fenomenet utarter seg i praksis blant ansatte på

et bofellesskap for eldre. Er holderommet noe som kan kjennetegnes i en praktisk kontekst og er det aktuelt for utøvelsen av ledelse?

Da holderommet er et relativt ukjent og nytt fenomen, men rommer likevel mye, er det nyttig å finne ut om holderommet kan ses på i forhold til andre benyttede begreper, som til en viss grad belyser det samme. Ved å få dypere innsikt om holderommet, ønsker og håper jeg, å kunne bevisstgjøre ledere og organisasjonsmedlemmer til hvilken påvirkningskraft de kan ha og hvilke muligheter som egentlig finnes, snarere enn de begrensninger som er der. Noe som er spesielt relevant for eldreomsorgen, som er den praktiske konteksten jeg studerer, da denne stadig blir mer kompleks, krever mer, og preges av økonomiske begrensninger, kommunale og statlige krav.

### 1.3.1.      Problemsstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i overnevnte bakgrunn, aktualisering og formål, er problemstillingen og forskningsspørsmål som følger:

#### PROBLEMSTILLING:

*Hvordan er holderommet relevant for ledelse i situasjoner som omhandler endringsarbeid, på en avdeling i eldreomsorgen i Rogaland?*

#### FORSKNINGSSPØRSMÅL:

1. Hva er holderommet og hvordan kjennetegnes dette i en praktisk kontekst?
2. På hvilken måte jobber lederne og medarbeidere for å få til endringer?
3. På hvilken måte er holderommet relevant for samarbeid og ledelse?

### 1.4.    Avgrensninger og avklaringer

En avgrensning for masteravhandlingen er at studiens teoretiske rammeverk hovedsakelig ligger i Teori U, da Scharmer (2009) presenterer holderommet i Teori U. Videre beskriver Scharmer (2009) at "U'prosessen" kan føre til dyptgripende endringer og innovasjoner, altså store endringer som tar tid. Men han påpeker også at U'prosessen kan brukes av ledere eller

andre interessenter for å få til endringer med utgangspunkt i en fremtidig fornemmelse. Disse mindre, men vel så viktige endringene er fokuset for masteravhandlingen.

I masteravhandlingen benyttes begrepene endring og forbedringer litt om hverandre, alle med samme betydning – nettopp de prosessene som fører til at noe nytt skjer i en virksomhet. Grunnen for at jeg bruker begrepene endringer og forbedringer om hverandre var at jeg i intervjusituasjonen opplevde at to informanter, i et pilotintervju, snakket om de store endringene som skjedde. Da jeg hadde avgrenset studien til å undersøke de mindre endringene, måtte jeg endre på intervjuguiden og bytte ut begrepet endringer med forbedringer. Da snakket informantene om de mindre endringene, som nye tiltak, bestemmelser rundt mobilbruk i arbeidstid og hvordan håndtere uro i vaktskiftet. Derfor bruker jeg begrepene endringer og forbedringer om hverandre, men med samme betydning.

## 1.5. Oppgavens oppbygning

Oppgaven er inndelt i seks kapitler; introduksjon, teori, metode, presentasjon av funn, drøfting og konklusjon. Før selve oppgaven presenteres forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og figurliste. Til slutt i oppgaven presenteres litteraturliste og vedlegg.

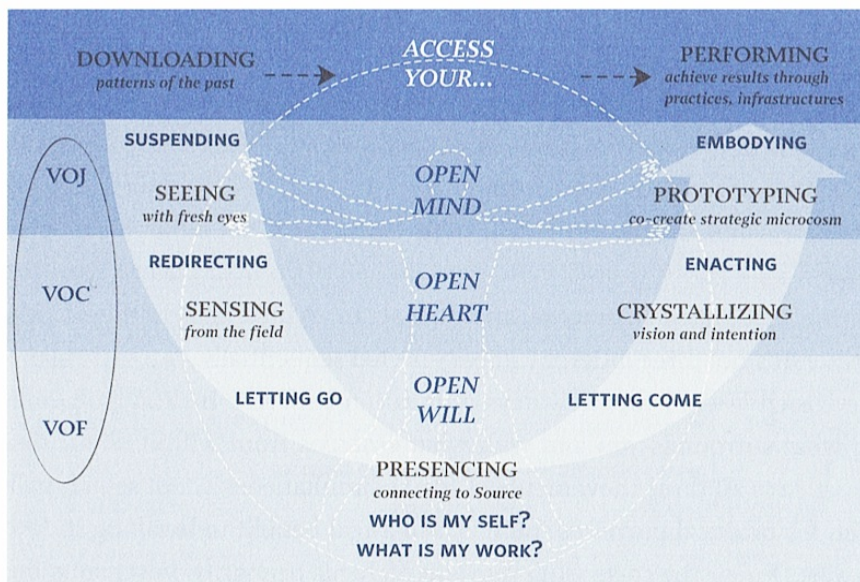
- **Kapittel 1** presenterer tema, bakgrunn, aktualisering, masteravhandlingens problemsstilling og avgrensninger og avklaringer.
- **Kapittel 2** tar for seg teori rundt holderomme, nærliggende begrep og sentrale temaer (kommunikasjon, samarbeid, trygghet og tillit, og ledelse) for å kunne belyse holderommet og besvare problemsstillinger.
- **Kapittel 3** presenterer forskningsdesignet som er brukt for å svare på problemsstillingen.
- **Kapittel 4** inneholder presentasjon av funn fra de syv semistrukturerte dybdeintervjuene. Funnene er inndelt etter de tre forskningsspørsmålene.
- I **Kapittel 5** drøftes og analyseres empiri og teori opp mot problemsstillingene.
- **Kapittel 6** presenteres en konklusjon det problemsstillingen besvares.

## 2. Teoretisk rammeverk

Da mitt teoretiske rammeverk er Teori U, er det relevant å gi en kort introduksjon til teorien, for så å skrive mer om holderommet. Deretter vil jeg introdusere noen andre aktuelle begreper, for så å sammenligne disse og gå dypere inn på noen temaer jeg mener er relevante for holderommet.

### 2.1. Teori U og holderommet

Teori U beskrives som en kreativ prosess som resulterer i innovasjon og utvikling og har som hensikt å vise til en metode, eller en sosial teknologi, for å få til forandring og møte de utfordringene vi står ovenfor. Otto Scharmer er forfatter av boka, men er inspirert av og referer til blant annet Ekkehard Kappler, Johan Galtung, Rudolf Steiner, Edgar Schein, Josphe Beuy, Martin Buber, Edmund Husserl, Joseph Jaworski og Francisco Varela. Boka belyser den indre tilstanden ledere, eller andre, opererer fra, ikke bare til selve prosessen eller resultatene (Scharmer, 2009). Teori U handler om hvordan en kan gi rom for skaperkraft og grunnleggende intensjoner, altså å få til holderommet. Derfor kan Teori U forsås som en teori om hvordan vi gir grobunn for mer innovasjon og kreativitet i en organisasjon (Belling, 2012, p. 31).



Figur 2: U'en (Scharmer, 2009, p. 43)

For å forstå holderrommet og oppgavens teoretiske rammeverk, er det relevant å gi en kort oversikt over selve U'prosessen og hva de ulike fasene innebærer, som Figur 1 viser til. Med utgangspunkt i hva Scharmer (2009) skriver, kan fasene kort oppsummeres slik:

1. I første fasen, *downloading*, handler en gruppe ut fra mønster fra fortiden, slik de alltid har gjort.
2. For å komme til den andre fasen, *å se*, må gruppen nullstille seg og gå vekk fra forutinntatte holdninger og meninger, de betrakter virkeligheten med "friske" øyne.
3. Den tredje fasen, *sansing*, omdirigerer måten gruppen ser situasjonen på. En gruppe klarer å skape kontakt med mulighetene som finnes, se hele bildet og ta utgangspunkt i helheten.
4. I fjerde fase, *presencing*, må gruppen gi slipp da de knytter kontakt med fremtidens muligheter. Scharmer (2009) introduserer holderrommet i presencingfasen. I henhold til Scharmer (2009) handler presencing om å være tilstede i situasjonen og klare å sanse hva som foregår. En handler ut fra ens høyeste potensiale, sitt sanne Selv, med utgangspunkt i en læring fra fremtiden. Læring fra fremtiden er en annen type læring enn den klassiske dobbelkrets læringen som baserer seg på læring fra tidligere erfaringer og situasjonen. I læringen fra fremtiden legger en vekk gammel kunnskap og tar utgangspunkt i det som vil skje fremover (Scharmer, 2009).
5. I den femte fasen, *krystallisering*, krystalliserer gruppen en visjon og intensjon og forestiller seg det nye ut fra den fremtiden som kommer til å oppstå.
6. Den sjette fasen, *prototyping*, tenker gruppen på ulike prototyper, realiserbare handlinger, ved å være i dialog med hverandre, Selvet og med situasjonen.
7. I den siste og syvende fasen, inkorporering, utfører gruppen den nye praksisen og tilpasser den til konteksten. De lar den nye praksisen vokse inn i en større virkelighet som dermed vil utvikle seg (Scharmer, 2011, pp. 46-47).

Holderrommet kan åpne opp for at en gruppe ansatte kan dele av sine innerste tanker og erfaringer, og sammen få en felles forståelse over situasjoner og hva som bør gjøres for å møte det som kommer (Scharmer, 2009).

*"What is most important is invisible to the eye"* (Jonathan Day i Scharmer, 2009, p. 9).

Scharmer (2009) bruker begrepet *"field walk"* i teori U, som også omtales som en læringsreise. Læringsreisen handler om at en leder i en organisasjon legger merke til og ser

den nåværende tilstanden fra ulike perspektiver, for eksempel personalet, kundene, økonomien, samfunnet rundt en eller i det fysiske lokalet. En leder kan da få kontakt med hva som virkelig skjer, noe som kan resulteres i at leder innser det er behov for et skifte i oppmerksomheten. Lederen må se hva som foregår og se etter muligheter. For en leder av en organisasjon handler det om å få til god kvaliteten på tjenesten eller produktet, altså det en faktisk ser og som oftest er målbart. Men det handler også om det en ikke ser, som hvordan forholdene er for å få til et godt produkt, for eksempel de ansattes kompetanse, ressurser, kvaliteten av fysiske hjelpemidler og utforming av arbeidsplassen (Scharmer, 2009).

Holderommet illustreres også av Lone Belling (2012) som har skrevet boken ” *Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling*”, hvor hun var konsulent for ulike endringsprosesser i en virksomhet. Belling (2012) forklarer at hun som konsulent var ansvarlig for holderommet. Hun hadde en vertsrolle, hvor hun var oppmerksom på hvordan overordnede mønstre og stemninger spiller sammen med spesifikke detaljer og personer.

Lederskabets rolle bliver at give området opmærksomhed med en blanding af rationelle analyser og mavefølelser, tal og fortællinger fra virkeligheden og derfra melde en klar intention og retning ud. At dele sine opmærksomheder, bekymringer og håb, sin viden og ikke-viden, bliver en invitation til deltagelse og involvering. (Belling, 2012, p. 113).

Belling (2012) påpeker her betydningen av lederskapet og å gjennom å forstå og analysere situasjonen må det vises en klar vei videre. For å legge til rette for holderommet, var det viktig å ha en intensjon om å skape en vennlig og åpen atmosfære. Ved å holde rommet kunne de ansatte fritt dykke ned i problemet, uten at noen egentlig har et svar eller en klar formening om hva svaret må være (Scharmer, 2011, pp. 46-47). I denne konteksten gikk Belling bevisst inn i en organisasjon for å få til endring, men hvordan vil holderommet være relevant i en kontekst hvor ansatte sammen med ledere driver frem endringene i daglig arbeid?

Et begrep som kan relateres til holderommet, er for eksempel flytsonen. Flytsonen er gjerne et mer kjent og oftere benyttet begrep enn holderommet. Men jeg mener likevel holderommet rommer mer enn flytsonen og Scharmer (2009) nevner et par ganger i Teori U at gruppen er i flyt. Å forklare hva flytsonen er kan gi en økt forståelse for hva holderommet kan være, noe

som er formålet med masteravhandlingen. Flytsonen er en tilstand hvor en opplever optimal involvering og engasjement i en oppgave. Tid og sted blir borte og personer som er i flytsonen er helt involvert og absorbert i prosessen rundt oppgaven (Belling, 2012). Videre handler flytsonen om å få optimal kreativ problemløsning og denne utløses når den indre motivasjonen er balansert med kompetanse eller ferdigheter og oppgavens krav eller utfordringer (Kaufmann, 2006, pp. 93-94). Å komme i en flytzone på jobb avhenger av hvordan arbeidet oppfattes og hvordan forholdet er til kollegaer (Kaufmann, 2006; Orvik, 2004). Dessuten påpekes det at når flytsonen er tilstede er det som regel aktiviteter som inneholder struktur, regler, mål og avhenger av erfaring eller kompetanse (Kaufmann, 2006).

Andre begrep som kanskje en ikke umiddelbart ville relatert til holderommet, er mulighetsvindu og handlingsrom. Disse begrepene relateres oftere til den økonomiske biten, henholdsvis fortjeneste og økonomiske føringer. Uansett er det fruktbart å se på hva disse begrepene er relatert til holderommet og hvordan de eventuelt er like eller ulike. Å ha disse begrepene med kan også gjøre noe med forståelsen av holderommet, som denne oppgaven tilbyr og relatere fenomenet til annen faglitteratur.

### 2.1.1. Mulighetsvindu

Mulighetsvindu, eller "window of opportunity" er et vanlig begrep i entreprenørskapsteorien, som omhandler hvilken mulighet det er for å iverksette en forretningsidé. Da markedet stadig endrer seg og er i vekst, gjelder det å innta markedet på riktig tid, ikke for tidlig men heller ikke for sent. For entreprenøren handler det om å finne mulighetsvinduet, altså det riktige tidspunktet å entre markedet på og starte å realisere forretningsideen (Csikszentmihalyi, 2005, pp. 88, 183). (Timmons, 1994, p. 27) påpeker at mulighetene er laget og ikke funnet i markedet, entreprenørene er stadig på jakt etter mulighetene. Noe som kan sammenlignes med holderommet, hvor en observerer og ser hvilke muligheter som oppstår i situasjonen. Videre handler holderommet om å finne det riktige øyeblikket for en gruppe å innta holderommet, noe som sammenfaller med mulighetsvinduet (Scharmer, 2009).

For at entreprenøren skal "finne" mulighetsvinduet, må han eller hun først gjenkjenne mulighetene. Dette krever en årvåkenhet hos entreprenøren og teamet som jobber med forretningsideen. Gründerårvåkenhet er evnen til å legge merke til og å være sensitiv til informasjon om markedet, omgivelsene, kundene, sluttbruker og forretningsideen (Ray &



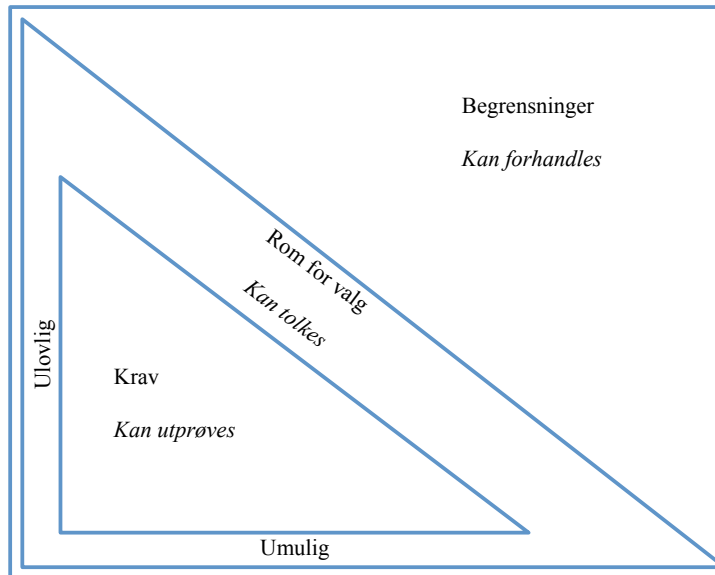
Cardozo, 1996 i Ardichvili et al., 2003, p.113). Kirzner (1979) definerer årenvåkenhet med en persons evne til å identifisere og legge merke til muligheter som andre overser Ardichvili, Cardozo, and Ray (2003). Videre påpeker Kirzner (1979, p. 142) at *”the result of learning experiences that occurred entirely without having been planned nor are they deliberately searched for”*. Altså læring oppstår der og da, som en prosess i underbevisstheten (Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012). Noe som kan understreker Schamer (2009) sin beskrivelse av læring fra fremtiden. Men er fremtidig læring eller læring som oppstår der og da noe informantene vil påkeke?

Det blir ofte sagt at en entreprenør må en tenke utenfor boksen, noe også (Yu, 2001) tar opp i sin artikkel. For å tenke utenfor boksen må entreprenøren se sammenhengen og slik få et fullstendig bilde av situasjonen. Ved å få fullstendig oversikt og forståelse over mulighetsvinduet, kan det sies at det er større sjans for å oppnå suksess med forretningsideen, enn om en ikke klarer det (Tang et al., 2012). Å ha oversikten og forståelse over situasjonen er noe som understreker hva som kjennetegner holderommer, derunder læringsreise og hva Belling (2012) skriver. Til forskjell fra mulighetsvinduet kan det stilles spørsmål om det i holderommet stilles mål om suksess. Noe som vil være relevant å finne ut med utgangspunkt i empiri og drøfting.

### 2.1.2. Handlingsrommet

Ledere preges av at de har en formell funksjon i organisasjonen og må handle etter gitte instruksjoner, forventninger, fullmakter og ressurser, noe som kan omtales som lederens handlingsrom. Handlingsrommet er relatert til maktprosesser og maktressurser. Har for eksempel en leder en høy grad av formelle krav, regler og instruksjoner, har lederen en liten grad av egne maktressurser. Maktprosessene fra ”høyere” nivå preger derfor lederens egne maktressurser Tang et al. (2012). (Strand, 2002) henviser til ulik litteratur om handlingsrommet og skriver at handlingsrommet kan skilles mellom det formelle og uformelle. Det uformelle handlingsrommet handler om hvordan lederen subjektivt oppfatter situasjoner og hvilke ressurser lederen innehar. Det formelle handlingsrommet handler om hvordan lederen selv forstår de formelle kravene og lederen kan likevel skape et handlingsrom ut i fra den gitte formelle konteksten, ut i fra sin subjektive fortolkning (Strand, 2002, Espedal & Kvitastein, 2012). Til ulikhet fra handlingsrommet, kommer det ikke frem at holderommet preges av klassiske formelle strukturer. Slik slett er holderommet mer åpent og

rommer mer, og er heller ikke forbeholdt den formelle lederrollen (Scharmer, 2009). Likevel vil det gjennom drøfting, med utgangspunkt i teori og empiri, være interessant og undersøke hvorvidt handlingsrommet påvirket holderommets tilstedeværelse.



Figur 3: Leders handlingsrom (Strand, 2002)

En leder som gjennom læring har utviklet åpenhet, refleksjon, tillit og kompetanse i form av å evne til å tåle og å mestre usikkerhet, tvetydighet og konflikt, vil kunne tolke og definere handlingsrommet på en annen måte enn en leder som er orientert mot det trygge og sikre, og som gjennom læring har utviklet liten toleranse for det komplekse og skiftende. (Schein, 1992, Leavitt, 2003, referert i Espedal & Kvitastein, 2012, p. 31)

Som tidligere påpekt står lederen ovenfor visse valg som ikke alltid ligger innen for de gitte instruksene og formelle beskrivelse. Espedal and Kvitastein (2012) argumenterer for at det er de udefinerte beslutninger og valg som skiller ledere fra andre ansatte og rettferdiggjør den formelle lederrollen og ledelse. Videre beskrives begrepet handlingsrom med utgangspunkt figur 3 hvor stort eller lite handlingsrommet til lederne kan være. I henhold til figuren, kan leder etablere et visst handlingsrom (rom for valg), men det avhenger av maktressurser og maktprosesser og lederens subjektive opplevelse av handlingsrommet. Er lederen trygg i sin rolle og mestrer usikkerhet, vil handlingsrommet oppleves større enn for en leder som ikke opplever trygghet og mestring (Strand, 2002). Ut i fra størrelsen på lederens handlingsrom, er et fellestrekk mellom handlingsrommet og holderommet trygghet. I førstnevnte relateres

trygghet til lederens handlingsrom, mens i sistnevnte handler det om trygghet for deltakerne i holderrommet (Scharmer, 2009; Strand, 2002).

For eksempel har ledere mer kontroll over økonomiske ressurser og de har en formell posisjon som gjør at de har påvirkningskraft i forum i og utenfor organisasjonen. Påvirkningskraften kan relateres til maktressurser og betyr at om lederen ønsker det er handlingsrom stort. Da må lederne utnytte seg av sine ulike posisjoner, både innad og utad i organisasjonen. Dersom lederen uttrykker og opplever et lite handlingsrom kan det bety liten vilje til å faktisk prøve ut hva som er mulig eller et ønske om å ikke se mulighetene. Et lite handlingsrom kan være på grunn av frykt for usikkerhet eller for det å måtte ta ansvar. I henhold til figur 3 vil det være noe som er ulovlig på grunn av lovverk, mens andre ting vil være umulig å gjøre, som for eksempel at en vanlig ansatte blir pålagt å jobbe tre døgn på rad uten hvile Strand (2002). Handlingsrommet kan til en viss grad minne om holderrommet, da begge deler handler om et ønske om å se etter muligheter i en gitt situasjon. Videre påpekes også frykt for usikkerhet som et hinder i holderrommet og U 'prosessen (Scharmer, 2009).

## 2.2. En sammenligning mellom begrepene

De tidligere kapitlene ovenfor gir en dypere forståelse av hva holderrommet kan være til sammenligning med andre begreper. Nedenfor vises en matrise med de ulike begrepene som er benyttet her og hvilke karaktertrekk disse har og ikke har.

Karaktertrekk / egenskaper	Flytsonen	Mulighetsvindu	Handlingsrom	Holderrommet
Dialog	x			x
Fremtidig læring / "spontan" læring		x		x
Mulighet		x	x	x
Oppmerksomhet / årvåkenhet		x	x	x
Makt			x	
Struktur	x		x	
Trygghet			x	x
Samarbeid	x			x
Mål om suksess		x		
Ledelse			x	x

I tabellen ovenfor kommer det frem noen karaktertrekk de ulike begrepene har, etter egen forståelse. For å gi en dypere innsikt i hvordan jeg har kommet frem til følgende tabell, kommer en kort forklaring her:

- Dialog er noe som påpekes i holderrommet og i flytsonen, men i mulighetsvinduet og handlingsrommet kommer ikke dialog og kommunikasjon frem som et eget punkt. Men er det ikke naturlig å anta at dialog er viktig for å identifisere muligheter eller å skape sitt eget subjektive handlingsrom? Da jeg er interessert i holderrommet relevans for ledelse vil det være interessant å gå dypere inn på kommunikasjon og dialog som en faktor i holderrommet.
- Fremtidig læring virker for meg som et diffust begrep, som jeg har problemer med å argumentere for. Derimot virker Kirzner sin forståelse for læring, som noe kan oppstå der og da og ikke er planlagt som er tilnærming jeg kan relatere meg til. Bli forbedringene som informantene i masteravhandlingen snakker om noe som kan relateres til fremtidig læring? Er læringen basert på tidligere erfaringer, oppstår spontant eller noe som oppstår med en erindring om fremtiden? Begrepet fremtidig læring er noe Scharmer (2009) påpeker at han har fått kritikk for i utarbeidelse av teori U, men gjennom egen erfaring og studier kom han frem til at ledere ikke kan møte deres nåværende utfordringer ved kun å handle med utgangspunkt i tidligere erfaringer. Scharmer (2009) argumenterer for at å handle med utgangspunkt i fortiden kan for noen være et stort problem og hinder i seg selv, på grunn av tidligere opplevelser. Det virket for Scharmer at de mest imponerende lederne handlet med utgangspunkt i de fremtidige mulighetene som kan oppstå. Med utgangspunkt i U'prosessen kan en derfor bedre lære seg å sanse og få kontakt med en fremtidig mulighet som søker sin oppstandelse (p.8).
- Muligheter er noe som kjennetegner mulighetsvinduet, handlingsrommet (ledernes subjektive forståelse) og holderrommet. Gjennom empirien vil det være interessant å undersøke hvordan informantene forholder seg til muligheter i endringsarbeid.
- Videre krever det å se etter muligheter årvåkenhet, oversikt og bevissthet i situasjonen, noe som samsvarer med mulighetsvindu, det subjektive handlingsrommet og holderrommet. Er det slik at informantene er bevisst og oppmerksomme for å få til endringer? Eller handler em med utgangspunkt i rutiner og gamle vaner, som en gjør i downloadingsfasen?

- I handlingsrommet nevnes maktressurser og prosesser som et element for lederens subjektive handlingsrom. Gjennom empirien og drøftingen vil det være av relevans å finne ut hvorvidt makt og formelle strukturer kan påvirke holderommet og om de gir noen føringer for endringsarbeid i en organisasjon.
- Trygghet kan sees i relasjon til dialog, men det handler også om en egen subjektive opplevelse av trygghet, som påpekes i handlingsrommet (Strand, 2002). Videre kan det tenkes at trygghet kan være en faktor for samarbeid. Å undersøke om trygghet for eksempel bidrar til at en sammen med ansatte opplever en balanse mellom oppgavens krav og egen kompetanse, vil være av interesse. Støtter ansatte opp om hverandre og tør de å si hva de tenker?
- I mulighetsvinduet kommer det frem at entreprenøren har et mål om suksess. I holderommet derimot påpekes det ikke mål om suksess, snarere vektlegges det at viss en velger å legge vekk det gamle og ta i mot det nye, vil en mest sannsynlig få det bedre fremover (Scharmer, 2009). Mens i oppgavens definisjon av ledelse handler ledelse om å sammen oppnå felles mål (Yukl, 2013). Å gå dypere inn på hva Teori U ser på som ledere vil være spennende for å aktualisere holderommet opp mot ledelse, som er oppgavens problemsstilling.

Her kommer det frem ulike punkter som er av interesse for videre undersøkelse og legger grunnlaget for empirien og drøftingen. Som det fremkommer er jeg noe kritisk til fremtidig læring, til tross for at Scharmer (2009) har en god begrunnelse i teorien. Derimot er jeg mindre kritisk til Kirzner's beskrivelse av læring (Yu, 2001).

For å videre belyse noen elementer jeg mener er viktige i holderommet, kommer jeg til å skrive mer om kommunikasjon med utgangspunkt i masteravhandlingens teoretiske rammeverk, Teori U. Herunder vil jeg beskrive dialog, samarbeid trygghet og tillit, og til slutt en kort oppsummering Scharmer og Belling sin beskrivelse av ledelse.

### 2.3. Kommunikasjon

Dyp lytting, tillit og åpenhet er noe som kjennetegner holderommet og legger grunnlaget for hvordan kommunikasjonen kan være. Scharmer (2009) påpeker at samtaler og kommunikasjon er grunnleggende teori U og for å få til et skifte eller en forbedring i samfunnet, på arbeidsplassen eller i team. Gjennom kommunikasjon kan

organisasjonsmedlemmer i samarbeid med flere mennesker oppnå en felles forståelse og gå inn i holderommet sammen (Scharmer, 2009).

### 2.3.1. Dialog

Dialog er essensielt i holderommet og kommunikasjonen. Scharmer (2009) henviser til Bill Isaac som har tatt utgangspunkt i Martin Buber og David Bohm sitt arbeid når han definerer dialog. "[...] *Defines dialouge as the art of thinking together or the capacity of accessing collective intellegence*" (referert i Scharmer, 2009, p. 272). Dialog kommer fra et gresk ordet logos, og kan bli oversatt til engelsk som "*a meaning moving through*" (p. 278).

I Teori U beskrives det fire ulike strukturer for dialogen, alt etter hvor en er i U' prosessen (Scharmer, 2009):

1. I downloading fasen preges dialogen av at deltakerne i en gruppe er høflige og sier kun det de tror andre vil høre. De snakker pent til hverandre og de forholder seg til uformelle forventninger.
2. I den andre strukturen, å se fasen, preges dialogen av at folk sier hva de virkelig tenker og vil gjerne ha frem sin egen mening om saken. "Å se" dialogen kaller Scharmer (2009) for å "*talking tough*", en er direkte og sier hva en virkelig mener og tenker om saken.
3. Den tredje strukturen av dialogen, å sense fasen, er det empatisk lytting og en ser seg selv som en del av et helt bilde. Her klarer en å forstå den andre sitt perspektiv og se ut i fra et helhetlig bilde. Å forstå en annen og situasjonen kan medføre endret synspunkt, da en har sett sitt persektiv i lys av andres. En gir responderende svar som er bekræftende og anerkjenne det en annen uttrykker.
4. I presencing strukturen, er dialogen endret enda mer, til en dypere relasjon med de andre. Her skaper en sammen noe nytt, med utgangspunkt i fremtidig læring. Når en er i den siste fasen begynner en å operere og samhandle fra et felles felt. En har en felles forståelse over hvordan en skal handle videre, i kontakt med situasjonen, seg selv, fellesskapet og med en intensjon over hva som skjer i fremtiden. En forstår at en er relatert til et større system og en lytter til seg selv, til *Selvet*, og får tak i sin innerste og dype tanker og sitt eget potensiale, i relasjon til situasjonen. Når gruppen er i nederste feltet av dialog, kjennetegnes det ofte av et øyeblikk med stillhet før noe videre og nytt oppstår (Scharmer 2009).

Når en lytter og har en slik dialog er en i holderommet. Videre er fokuset i denne oppgaven holderommet i et fellesskap, som dermed krever en viss form for samarbeid. Grunnleggende for samarbeidet er at deltakerne føler trygghet og tillit til hverandre og situasjonen (Scharmer, 2009), noe jeg vil gå dypere innpå nedenfor.

### 2.3.2. Samarbeid, tillit og trygghet

*”To lead profound change is to shift the inner place from which a system operates. This can be done only collaboratively”* (Scharmer, 2009, p. 377).

Samarbeid er viktig for å få til endringer som medfører endret og ny praksis hos en gruppe eller i en organisasjon. Det er fem momenter for å få til dette som Schamer kaller for co-initiating (egen oversettelse; sam-initiere), co-sensing (egen oversettelse; sam-sanse), co-presencing (egen oversettelse; sam-presence), co-creating (egen oversettelse; sam-skape) og co-evolving (egen oversettelse; sam-utvikling). Disse fem momentene er knyttet opp mot U’prosessen.

Sam-initiering handler om at en gruppe stopper downloading og starter ved å skape et holderom. For å skape holderommet lyttes det til situasjonen, seg selv, de andre og systemet. Med å lytte til seg selv menes det at det er viktig å få frem hva en selv ønsker og vil i en situasjon (Scharmer, 2009). Et viktig element når en tar initiativ til endring, er å finne de rette personene, til rett tid og på rett plass. *”You lead by painting a picture that is intentionally incomplete; you make a few strokes; and you leave lots for blank space that other can add to participate in”* (Scharmer, 2009, p. 384).

Sam-sansing er neste steg ned i U’ prosessen, og handler om at en sammen klarer å se hele situasjonen slik den er. Her brukes kraften ved å lytte og å ha dialog med andre slik at en sammen kan få oversikt over situasjonen og hva som kan komme i fremtiden. Å få til en felles sensemaking vil være med på at en sammen kan få oversikt (Scharmer, 2009).

Sam-presencing handler om at i fellesskap reflekterer og får kontakt med de dypere kildene for kunnskap, slik at en gjennom situasjonen blir bevisst på hva fremtiden vil bringe. Ved å sam-presence er det en indre dialog med seg selv, Jeg’et, helheten, fortiden og det som

kommer i fremtiden. I en gruppe må en person tørre å holde rommet slik at gruppen kan komme i en flyt av samtale og tørre å gi slipp på det gamle og la det nye komme frem. Deltakerne må føle trygghet og ha tillit til hverandre for at dette skal skje (Scharmer, 2009).

Create the intention to solve a problem, dive into it, work like crazy, break the flow (stop), pay attention to the ideas that start to slip in through the back door of your mind; then develop and embody that idea. (Scharmer, 2009, p. 423).

Når en begynner å bevege seg opp på høyre side av U'en begynner gruppen å sam-skape, hvor de tenker, føler og ønsker å få til praktiske eksempler og lærer ved å prøve ut. Det skapes prototyper, som det gis kontinuerlig feedback på og prototypene endres til gruppen kan gå videre i prosessen. Gruppen må finne plass til de prototypene som betyr noe og som henger sammen med et overordnet formål, for eksempel å gi best mulig pleie til en pasient på en avdeling (Scharmer, 2009).

Sam-utvikling er det siste steget, som handler om å tilpasse det nyutviklet i et institusjonelt system og formelle strukturer. Ved å tilpasse prototypen i systemet og strukturene, vil en få til varig endring, slik at alle gjør det samme. utfordringene kan være at de institusjonelle infrastrukturene ikke er tilstede for å kunne endre praksis, eller at en for eksempel mangler påvirkningskraft.

### 2.3.3. Ledelse

I følge Scharmer (2009) kan en leder være alle personer som involverer seg i å skape endringer eller å påvirke fremtiden, uavhengig av deres formelle posisjoner i organisasjoner, samfunnet eller institusjonelle strukturer (p. 5). I Teori U ønsker Scharmer (2009) å belyse fra hvilken kilde ledere operer fra. Han påpeker at fra før av har det vært fokus på hvilke prosesser og resultatene lederne bruker og produserer. Et spørsmål Scharmer stiller er "*What sources are leaders actually operating from?*" (p. 7). I samtale med Bill O'Brien kommer det frem at ledelse handler om den indre tilstanden til den som leder en endringsprosess i en organisasjon (Scharmer, 2009).

Scharmer (2009) nevner et eksempel om en workshop, og påpeker fasilitatorens rolle. Fasilitatorrollen handler om å være fullstendig oppmerksom på hva prosessen aktiverer og de



dype endringene som fremkommer. Belling (2012) beskriver at som konsulent var hun fasilitator for ulike workshops for å få til endring. Videre påpeker Belling (2012) at hun var nede i jungelen hvor selve prosessen skjedde, samtidig måtte hun være oppe i trærne for å se mønstre og sammenhenger (p. 21). For en leder handler det om å intuitivt merke og velge riktig øyeblikk som gjør det mulig å skape et tilstrekkelig momentum eller impuls for læring, utvikling, kreativitet og innovasjon. Dette er en sam-skapende prosess som foregår i et holderom hvor dialoger og møter kan utvikle seg ut utfoldes (Belling, 2012).

Som det fremkommer i teorikapittelet, er Bellings erfaring med holderommet, læringsreise, flytsonen, mulighetsvindu og handlingsrommet alle relevante beskrivelser eller begrep for å få en dypere forståelse for hva holderommet kan være. Videre mener jeg temaene, kommunikasjon, dialog, samarbeid, tillit og trygghet, og ledelse relevante for å kunne besvare problemsstilling og forskningsspørsmålene. For å vise hvordan masteravhandlingen er blitt gjennomført, vil jeg i neste kapittel presentere forskningsdesign og metode.

### 3. Forskningsdesign og metode

For å gi en forståelse over konteksten masteravhandlingens datainnsamling ble utført i, vil jeg først presentere arbeidsplassen. For å besvare problemsstillingen ”*Hvordan er holderommet relevant for ledelse i de situasjoner som omhandler endringsarbeid, på en avdeling i eldreomsorgen i Rogaland*” vil jeg presentere forskningsstrategi, metode og data for å forklare hvordan studien har blitt gjennomført. Videre vil jeg beskrive min forforståelse, vitenskapelig forankring, reliabilitet og validitet. Tilslutt vil det presenteres etiske betraktninger.

#### 3.1. Om arbeidsplassen

Da konteksten jeg har hentet inn data fra vil påvirke funnene, drøftingen og konklusjonen i masteravhandlingen, er det av relevans å gi en kort introduksjon om arbeidsplassen. På grunn av anonymisering vil det ikke fremstå noen navn som kan gjenkjenne enheten. Videre er ikke antall pasienter og ansatte nøyaktig, men det gir likevel et visst bilde på størrelsen av arbeidsplassen. Arbeidsplassen, eller enheten, har om lag 50 ansatte totalt og mellom 25-35 pasienter. De fleste ansatte har jobbet der i 6-10 år og de jobber fast i 4 ulike grupper fordelt på to avdelinger. I tillegg er det helgestillinger og ekstravakter, som ofte jobber der over en kortere periode. Arbeidsplassen generelt kjennetegnet av lav turnover. Pasientene bor på enheten i mellom seks måneder til fem år. Dessuten jobber det to ledere med faglig og personalansvar knyttet til hver sin avdeling. Lederne er ute i avdelingen og jobber som en del av teamet omtrent halvparten av tiden og resterende tid er de på kontoret. Lederenes ansvarsområde er faglig kvalitet, sykefravær, kvalitet, ansettelse, innleie og å ”få hjulene til å gå rundt”. Lederenes ansvarsområde var å ha den fullstendige oversikten, koordinere for at tjenestetilbudet ble best mulig for pasientene. Pasientene som er på enheten varierer i ulike pleietyngde, alt fra fast stell til kun veiledning og oppfølging.

Dessuten er det noen ansatte som kun jobbet dagskift og kveldsskift og noen en blanding mellom dag og kveld. Det var egne nattevakter. På den ene avdelingen var det ansatte som jobber både dag og kveld, mens på den andre enheten var det ansatte som jobbet kun dag og kun kveld. Den ene lederne snakket i intervjuet om å få informert alle ansatte om de ulike endringene eller tiltakene som blir iverksatt. I denne sammenhengen påpekte informanten spesielt de som går rene kveldsstillinger.

*”Men så er det jo noen som går fast på kveld. Så det er jo å få de med og skjønne den viktigheten at sånn er det. Og få den roen rundt pasientene, når alle gjør tilnærmet likt skaper det trygghet for pasientene.”*

- Leder

Denne utfordringen med at noen går rene dag- og kveldstillinger påpekte også en av de ansatte i intervjuene da det var snakk om samarbeid:

*” I avdeling to så er det ofte enkelte som bare jobber dag og bare jobber kveld. Så de klarer ikke å se hva som blir gjort, på en måte hvordan de jobber, det kan bli litt sånn konfrontasjoner. Men det er litt sånn små ting da som jeg ser er forskjell på.”*

- Ansatt

De små tingene var for eksempel det å gå ut med bosset etter vaktskiftet var over og siden det ble gjort på ulike måter på skiftene kunne det skape frustrasjoner.

### 3.2. Forskningsstrategi og metode

Forskningsstrategi skal vise hva som ligger bak for å komme frem til et svar på problemsstillingen. For å kunne besvare problemsstillingen har jeg tatt utgangspunkt i en abduktiv forskningsstrategi, da jeg er ute etter intervjuobjektene fortolkninger, meninger, motiver og forståelser om holderommet og endringsarbeid (Strand, 2002). (Blaikie, 2010) beskriver abduktiv forskning som å ”*tolka och rekontextualisera företeelser utifrån ett tänkt sammanhang eller mönster*” (p.134). Jeg er ute etter informantenes forståelse av holderommet, for å kunne få dypere forståelse av fenomenet i en praktisk kontekst. Ved å få innsikt i informantenes livsverden, vil jeg kunne relatere intervjuobjektene forståelser til holderommet. Dette vil være viktig for å kunne besvare problemsstillingen, og å undersøke hvordan informantenes beretninger om holderommet kan bidra til å trekke sannsynlige slutninger om fenomenet (Danermark, et al., 1997). Studien handler altså ikke om å skape ny teori. Gjennom masteravhandlingen vil jeg få frem hvordan intervjuobjektene forståelse av endringsarbeid og holderommet kan bidra til å se nye sammenhenger og mønstre, som videre kan gi en økt forståelse av fenomenet.

Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ tilnærming fordi jeg er ute etter informantenes opplevelser, følelser, holdninger og erfaringer om holderommet og endringsarbeid. Med utgangspunkt i intervjuobjektene egne beretninger og refleksjoner om endringsarbeid og holderommet, kan jeg fortolke og analysere disse opp mot teorien Danermark, Ekström, Jakobsen, and Karlsson (1997). Å undersøke informantens forståelse av endringsarbeid og holderommet, gjør at jeg kan få et mer helhetlig bilde av holderommet. Da jeg allerede har gjort rede for teori om holderommet og nærliggende begrepet, vil en kvalitativ tilnærming kunne gi meg dypere forståelse av holderommet (Jacobsen, 2005). Ved å tilnærme meg informantene kvalitativt, da gjennom intervjuer, vil jeg kunne få tilgang til informantenes livsverden gjennom å høre hva de har å si om endringsarbeid og holderommet. Noe som vil bidra til at holderommet kan bli forklart ut i fra en praktisk kontekst, ut i fra informantenes forståelse av situasjonen (Blaikie, 2010).

### 3.2.1. Forforståelse

Postholm (2010) påpeker at en situasjon eller kontekst kan tolkes forskjellig av ulike forskere, alt etter hvilket formål og teoretiske ”briller” de har for å forstå situasjonen på. I masteravhandlingen er Teori U, holderommet og lignende begrep mitt teoretiske ståsted, som vil legge føringer for oppgaven og besvarelsen teoretisk rammeverk. Likevel er det viktig å påpeke at deltakernes perspektiv, følelser, meninger, opplevelser og deres kontekst som var i fokus når jeg innhentet data. Virkeligheten er skapt av informantene som deltok i studien, og det er informantenes refleksjoner og fortolkninger jeg baserer drøftingen og analysen på. Teorien om holderommet la likevel noen føringer for hvilke spørsmål jeg hadde i intervjuguiden, se vedlegg 2. Selv om ideelt sett så bør man tilstrebe fullstendig nøytralitet, vil det ikke være mulig da min teoretiske forståelse og tidligere opplevelser vil påvirke forsker situasjonen. Postholm (2010) understreker i denne sammenhengen at forskeren er det viktigste forskningsinstrumentet, derfor må det fremkomme hvilke perspektiver og teoretiske briller som ligger til grunn for forskningsarbeidet.

For noen år siden jobbet jeg sammen med noen av mine informanter så jeg har en viss kjennskap til måten de jobber på. Jeg har også en yrkesmessig relasjon til noen av informantene. Basert på min tidligere erfaring visste jeg det var et godt samarbeid og god ledelse på arbeidsplassen. I denne undersøkelsen har jeg blant annet fokus på ledelse og samarbeid og det var da aktuelt å spørre enheten om å få utføre intervjuer der. En informant

spurte meg om følgende i intervjuet: *”hvorfor ønsker du å intervju akkurat oss på denne arbeidsplassen?”* Svaret mitt var at jeg ønsket å studere fenomenet holderommet og jeg var interessert i å undersøke fenomenet i en kontekst jeg mente det var et godt samarbeid og god ledelse. Å utføre studien på en arbeidsplass uten samarbeid, åpenhet, engasjement, trygghet og dårlig ledelse, kunne ført til at jeg ikke hadde fått så relevante data for å få en dypere forståelse og mening om holderommet.

Jeg prøvde å møte min tidligere erfaring og fortolkning om arbeidsplassen ved å være bevisst min tidligere relasjon til ansatte. Likevel vil forforståelsen alltid være tilstede, da mine tidligere erfaringer og relasjoner til informantene er en del av min livsverden som forsker. Så langt det lot seg gjøre prøvde jeg å følge opp informantenes utsagn og refleksjoner, slik at jeg fikk informantenes fortolkning og forståelse over hva de snakket om (Postholm, 2010). Dessuten var det lenge siden jeg jobbet der, noe som førte til at mye hadde endret seg siden den gang. Jeg opplevde likevel at det ble en fordel i intervjusituasjonen at de visste hvem jeg var.

### 3.2.2. Vitenskapsteoretisk forankring

Da jeg ønsker å undersøke hvordan ansatte opplever og erfarer forbedringsprosesser og fenomenet holderommet, er det aktuelt å ta utgangspunkt i fenomenologi. Fenomenologi som forankring for oppgaven vil være med på å belyse hva intervjuobjektene legger i opplevelsene av endringsprosesser og holderommet (Giorgi 1985, Moustakas, 1994 referert i Postholm, 2010). Husserls filosofi er bakgrunnsteppet til fenomenologien og filosofien *”gikk ut på at forskeren skulle prøve å oppnå vitenskapelig kunnskap gjennom konsentrerte studier av erfaringer ved hjelp av et reflekterende selv”* (Postholm, 2010, p. 42). Under intervjuene situasjonen var jeg ute etter de ansattes refleksjoner, noe som sammenfaller med fenomenologien. Ved at informanten reflekterer vil kunnskapen skapes i tenkingen. I henhold til Husserl finnes et fenomen i folks bevissthet, noe som dermed blir relevant for fenomenet holderommet og hvilke refleksjoner informantene har (Postholm, 2010).

Kjennetegnet til fenomenologiske studier er studier av pågående prosesser og hverdagshandlinger, på lik linje med etnografiske studier og kasusstudier. De pågående prosessene er avsluttet når forskeren tar til med forskningsarbeidet, noe som kom tydelig frem i intervjusituasjonen med informantene. De snakket mye om arbeidsprosesser og tidligere

situasjoner. Jeg la også opp spørsmålene slik at informantene skulle snakke om egne erfaringer under intervjuet, men merket meg at intervjuobjektene jobbet på en slik måte at de aldri helt avsluttet en prosess. Selv om et nytt tiltak ble iverksatt, måtte de stadig observere for å se om det var behov for å endre tiltaket. På en side var ikke prosessen helt avsluttet, da informantene var kontinuerlig på jakt etter forbedringer på tjenesten de gav til pasientene. Dessuten endret pasientene seg fra dag til dag, noe som medførte at et tiltak som gjaldt den dagen før ikke nødvendigvis var det riktige neste dag. En annen grunn som gjør at fenomenologi er aktuelt i masteravhandlingen er at jeg søker å fange opp informantenes perspektiv og deres opplevelser av erfaringer i en naturlig setting (Moustakas, 1994, referert i Postholm, 2010, p. 43). Derfor ble det aktuelt å bruke intervju som metode for datainnsamlingen, da disse opplevelsene eller erfaringene ikke kan observeres av meg som forsker siden det er snakk om erfaringer som har vært (Postholm, 2010, p.43).

### 3.1. Datainnsamling

For å hente inn data vurderte jeg ulike metoder for datainnsamling, blant annet observasjon. Jeg konkluderte etter en stund at observasjon ikke ville være relevant i studien, da det ikke samsvarer med vitenskapelige forankringen, fenomenologien. I fenomenologien kommer det frem at for å forstå en potensiell informants opplevelse av et fenomen, er en nødt til å få til refleksjon og samtale (Postholm, 2010).

Jeg vurderte også å ha gruppeintervju, noe informantene ble forespurt og takket ja til. Grunnen for at gruppeintervju kunne vært aktuelt, var muligheten til å observere samspillet mellom informantene (Postholm, 2010). Gruppeintervju egner seg også til å studere sosiale fenomener da de ansatte kunne spilt på hverandres refleksjoner, og få frem spontane og reflekterende synspunkter (Guldvik, 2002, p. 32). Men under intervjuene opplevde jeg at informantene var trygge, da de uoppfordret fortalte om for eksempel arbeidsmiljø, som kan være et sensitivt tema. Hadde jeg derimot hatt et gruppeintervju, kunne det blitt en slags bekreftelse på det jeg allerede vet, som en dobbeltkontroll av hva informantene har sagt. Likevel opplevde jeg det som tilstrekkelig å ha semistrukturerte dybdeintervju, på grunn av omfanget analysearbeid, da det resulterte i 85 sider (enkel linjeavstand) med transkribert materiale.

### 3.1.1. Semistrukturerte dybdeintervju

Da overnevnte metoder ikke ble aktuelt, endte valget til slutt på semistrukturerte dybdeintervju, med hensikt om å få frem intervjuobjektens livsverden om temaer jeg hadde valgt på forhånd, med utgangspunkt i problemsstilling, forskningsspørsmål og oppgavens formål. Ved å ha litt struktur på intervjuene kunne jeg klare å forholde meg til tidsrammen på 60 minutter. Kvale (1997) skriver at det er vanlig å bruke dybdeintervjuer når en er ute etter informantens egne meninger, holdninger og erfaringer om et fenomen (Kvale & Brinkmann, 2010). I tillegg bekrefter det Kvale (1997) skriver med en fenomenologisk tilnærming, hvor jeg søker å forstå informantens egne opplevelser (Spradly, 1979, referert i Tjora, 2010, p. 91).

Intervjuene ble utført i et eget rom vekke fra avdelingene, hvor rapporten til kveldsskift ble gitt og personalmøter holdt. Det var en uformell setting, men samtidig var informantene i kjente omgivelser. Informantene hadde ikke noe problemer med å reflektere og assosiere spørsmålene til opplevde situasjoner, samt at vi tok utgangspunkt i en nevnt situasjon som den ene lederen snakket om i sitt intervju. I starten av intervjuene fikk informantene snakke om en endring som allerede var blitt gjennomført, slik at de slapp å selv tenke over en situasjon hvor det skjedde en endring.

Jeg hadde fem hovedspørsmål i intervjuguiden, hvor et spørsmål var ”hvordan jobber dere med forbedring?”, noe som er et bredt spørsmål, men viktig for å avklare om informantene hadde samme forståelse om forbedring og som sammenfalt med oppgaven. Alle informantene tenkte på de små forbedringene, men som kunne være av stor betydning for den enkelte pasient eller arbeidsprosessene. I tillegg til dette så jeg det som viktig å avklare hva en informant mente med for eksempel ”det er utfordrende å tenke nytt”, eller andre begrep eller setninger som kommer frem (Guldvik, 2002).

Holter (1997) påpeker at en bør intervju helt til det ikke kommer frem noen nye synspunkter, altså til det blir metning (referert i Tjora, 2010). I det femte intervjuet opplevde jeg at informantene hadde sagt mye av det samme og hadde mange like refleksjoner. Jeg prøvde å stille litt andre spørsmål for å få frem andre refleksjoner og meninger, men det virket likevel som om de kom på samme temaet eller elementer som kollegaene. At informantene har mange lignende refleksjoner preges av at utvalget jobber på samme arbeidsplass, med samme

typer oppgaver. Noe som kan tyde på at jeg opplevde metning, men også at informantene snakket sant da de hadde mange like refleksjoner og tanker om situasjoner (Tjora, 2010).

### 3.1.2. Datareduksjon og analyse

I henhold til Blaikie (2010) er datareduksjon og analyse et siste element i et forskningsdesign. Med datareduksjon menes det at rå data blir transformert til en form slik at de kan bli analysert. I gjennom intervjuguiden hadde jeg allerede startet kodingen av dataene, basert på hvilke spørsmål jeg valgte å ha med. Dessuten ble spørsmålene i intervjuguiden formet av masteravhandlingens hensikt, problemsstillingen og forskningsspørsmål. Men jeg opplevde likevel en usikkerhet knyttet til de spørsmålene jeg hadde valgt. Jeg valgte derfor å følge opp utsagn eller refleksjoner under intervjuet, selv om disse ikke alltid sammenfalt med oppgavens temaer. Videre opplevde jeg at det var mange gode sitater og funn, som gjorde det svært utfordrende å begrense hvilke funn jeg skulle ta med. For å strukturere og kode funnene, fant jeg fort ut at jeg måtte forholde meg til de valgene jeg allerede hadde tatt, ved å ta utgangspunkt i kategorier som samsvarte med teorien og forskningsspørsmålene. Kategoriene ble endringsarbeid, holderommet, ledelse, samarbeid, handlingsrom og mulighetsvindu (Balikie, 2010). Etter transkribering av intervjuer ble de ulike sitatene kategorisere. Ved hjelp av koding gikk jeg fra 85 sider til 30 sider. Videre er kun et utvalg av disse presentert i masteravhandlingen.

I intervjuguiden benyttet jeg meg av begrepet forbedringer istedenfor endringer, noe som er påpekt innledningsvis. Likevel opplevdes dette valget som utfordrende, da det ville gi noen forutsetninger for intervjusituasjonen, kodingen og analysen av empirien. Grunnen for valget var at det ble en naturlig måte å tilnærme meg feltet på, da jeg var ute etter de små endringene. Gjennom pilot-intervju med to informanter i starten av studien, oppdaget jeg at endringsarbeid ble relatert til større og mer omveltende prosjekt. Ved å bruke forbedringsarbeid ble det relatert til for eksempel ny bordplassering av pasientene, noe jeg i denne studien var ute etter. I drøftingen og ellers, brukes endringer og forbedringer om hverandre, med samme betydning, noe som er viktig å være klar over.

I presentasjon av funn har jeg valgt sitater som er relevante for å belyse problemsstillingen og forskningsspørsmålene. En av hovedgrunnene for at jeg valgte å presentere funnene i eget kapittel, uten egen fortolkning og analyse, er for å gi leser et realistisk bilde av virkeligheten. Jeg valgte dette for å gi leser en stemningsrapport på kategoriene jeg vil belyse, uten



forstyrrelse av min fortolkning. Til tross for at jeg valgte å presentere funnene i eget kapittel, er jeg likevel klar over at mange av refleksjonene ble fortalt i et samspill mellom meg og informant, hvor jeg stilte åpne og oppfølgende spørsmål til informanten. Dessuten opplevde jeg det som utfordrende å skulle fremstille resultatene i et eget kapittel, og finne en god struktur på kapittelet. Men jeg mener at å skulle blandet presentasjon av funn, analyse og drøftingen ville gjort det utfordrende å følge med på hva som faktisk ble sagt av informantene. Slik det er nå, kan jeg til en viss grad presentere leser for intervjuobjektens livsverdenen.

### 3.1.3. Reliabilitet og validitet

Ved å påpeke forhold som kan ha påvirket dataene, utvalget, datainnsamlingen og håndteringen av data, vil jeg belyse masteravhandlingens reliabilitet og validitet. Miljes og Hueberman (1994) skriver følgende om reliabilitet og validitet: ”*Reliabilitet dreier seg om datas troverdighet og bekrefibarhet, mens validitet er et spørsmål om overførbarhet i forhold til konkrete situasjonsbetingelser eller teoretiske forutsetninger*” (Tjora, 2010). Som tidligere påpekt, kan min tidligere arbeidsrelasjon til informantene sees på som en svakhet i forhold til reliabiliteten av studien. Derimot ble ikke utvalget av informanter valgt av meg, slik at utvalgsprosessen ikke ble påvirket av min tidligere relasjon med informantene. Informantene ble valgt av lederne på arbeidsplassen med utgangspunkt i noen kriterier. Siden lederne har valgt ut informantene, kan de ha valgt informanter som de mener har gode refleksjoner, er engasjerte i jobben sin og stiller arbeidsplassen i et godt lys. Men da en informant ikke hadde anledning til å bli med i studien likevel, ble en tilfeldig annen ansatt forespurt om deltagelse da jeg var tilstede. Noe som kan tyde på at det har vært tilfeldig hvem som ble spurt, alt etter hvem som var på jobb den aktuelle dagen. Likevel er måten utvalget ble valgt ut på noe som må tas høyde for, og kan være en svakhet i masteravhandlingens reliabilitet.

En annen faktor som kan ha påvirket reliabiliteten ytterligere gjennom datainnhenting og bearbeiding, er kriterier jeg satt for å kunne være deltaker av studien. Kriteriene var at informantene måtte jobbe 50% og mer, og jobbe enten dagstilling eller en kombinasjon av dag- og kveldsstillinger. Under intervjuene beskrev informantene utfordringen med at på en avdeling jobbet noen ansatte kun dag, mens andre kun kveld. Følgende var jeg ikke klar over i forkant, dermed fikk jeg ikke et helhetlig bilde av utfordringen med rene dag- og kveldsstillinger. Jeg kan ha mistet noen aspekt fordi en gruppe eller en type informanter ikke

ble intervjuet, som de som jobbet rene kveldsstillinger (Nordågrd, 2003 referert i Tjora, 2010, p. 130).

Jeg prøvde i utgangspunkt å få informantene til å relatere refleksjonene sine til en endring som allerede hadde vært. Grunnen for dette var at jeg ønsket å fremstille funnene med utgangspunkt i en situasjon og belyse flere sider av samme sak. Gjennom intervjuene viste det seg at ikke alle husket situasjonen like godt. Endringen hadde nemlig skjedd for tre år siden, noe som betyr at mange detaljer kan være glemt. På en side kan det være en fordel at informantene valgte å reflektere rundt mer nærliggende endringer. Da er det mindre sannsynlighet for feilinformasjon og nye tanker, en historie kan endre seg fra dag til dag (Andersen, 2006). At informantene snakket om ulike situasjoner påvirket presentasjonen av funnene. Jeg opplevde det som utfordrende å finne en god struktur på presentasjon av funnene, noe som kan være sees på som en svakhet i masteravhandlingen.

Videre ble alle intervjuene tatt opp på båndopptaker og umiddelbart etterpå transkribert, ord for ord. At båndopptaker lå på bordet så ikke ut til å forstyrre informantene, og de fleste informantene uttrykte på slutten av intervjuet at de hadde glemt den ut etter en stund. Sitater som blir presentert i funnene er derfor direkte sitat fra informantene, noe som vil gi lesere en innblikk i informantenes refleksjoner. Andersen (2006) påpeker at det å ta opp intervju på båndopptaker og sitere direkte fra informanten er med å styrke reliabiliteten.

Da jeg hadde valgt å hente inn data gjennom semistrukturerte dybdeintervju, ble ikke alle intervjuene gjennomført likt. Noen informanter kom innpå samarbeid som tema da de snakket om en situasjon, mens i andre intervju stilte jeg spørsmål om hvordan de samarbeidet på enheten. Selvfølgelig vil dette kunne gi noen implikasjoner for dataene. Likevel vil jeg hevde at det å få informantene til å reflektere rundt situasjoner og holderommet var viktigst, da jeg er ute etter informantenes forståelse og beretning om virkeligheten.

Et annet element som jeg opplevde utfordrende, var at jeg studerte et fenomen som er relativt nytt og ukjent. Usikkerheten rundt hvordan jeg skulle få frem relevant data om et fenomen som ikke var kjent blant intervjuobjektene mine var utfordrende. Jeg ønsket ikke å fortelle for mye om holderommet i forkant, for å unngå at informantene gjorde opp sin egen meningsfortolkning om fenomenet.

For å stille godt forberedt til intervjuene utførte jeg et par testintervju med venner og familie i forkant. Jeg utførte også et pilotintervju med lederne i januar og da fikk jeg innsikt i hvilke begrep de benyttet, og hvordan jeg skulle tilnærme meg feltet. Siden jeg utførte testintervju og hadde et pilotintervju for å få en oversikt over feltet, fikk jeg tilstrebe mest mulig relevant informasjon under intervjuene. I testintervjuene fikk jeg luket ut irrelevante spørsmål og lagt til viktige spørsmål om samarbeid og kommunikasjon, noe som er med på å øke validiteten av studien (Holme & Solvang, 1996 referert i Hærem & Aadnesen, 2008). (Andersen, 2006, p. 291) påpeker at det å presisere begreper er med på å presisere det vi skal studere. Derfor vil begrepsdefinering være med på å avgrense studien, men også å presisere hva som skrives om, noe som kan være med på øke validiteten

Generalisering er et vanlig begrep som er benyttet i kvantitativ tilnærming, men i den siste tiden har det blitt mer vanligere innenfor kvalitativ tilnærming (Blaikie, 2010). Jeg er ute etter informantenes refleksjoner og meninger rundt holderommet, noe som medfører at det ikke er av relevans å skulle generalisere funnene i studien. Da jeg er ute etter å få en dypere forståelse om en teoretisk fenomen, snarere enn en organisasjonskontekst, er ikke generalisering et mål i seg selv. Funnene vil være kontekst avhengige, men likevel kan funnene gi noen antydninger som kan være av relevans for teorien. Masteravhandlingen kan derimot bidra ved å gi en dypere forståelse om teorien om holderommet, med utgangspunkt i empiri fra et praksisfelt ved å være et supplement til teorien om holderommet, med utgangspunkt i empiri fra praksisfeltet og andre begreper, og slik trekke rimelige slutninger (Danermark, et al., 1997).

Et alternativ for oppgaven var å gjennomføre en litteraturstudie, for å finne ut relevante begrep som kunne sammenlignes med holderommet. Da kunne jeg gått i dybden på lignende teoretiske beretninger om et noenlunde samme fenomen, fra ulike fagretninger. Da hadde designet av studien blitt helt annet, og jeg hadde ikke fått sett holderommet i lys av en praktisk kontekst som jeg ønsker. Jeg vil likevel påstå at kunnskapen jeg får frem gjennom masteravhandlingen gir et bedre og dypere forståelse om holderommet, og som kan være av interesse for organisasjoner. Masteravhandlingen kan benyttes som inspirasjon for interessenter av Teori U og holderommet, men også for ledere generelt.

### 3.2. Etiske betraktninger

Da jeg har studert menneskers betraktninger og beretninger om et fenomen og situasjoner, vil det være noen etiske avveininger som påvirker masteravhandlingen. For eksempel ble alle informantene grundig informert om studien og hva den skulle brukes til. Informantene fikk både et skriftlig, se vedlegg 1, og muntlig beskjed i forkant av intervjuet. Alle informantene gav meg informert og fritt samtykke ved deltagelse i studien, og de fikk beskjed om at de når som helst kunne trekke seg fra studien (Blaikie, 2010).

Informantene fikk videre beskjed om bruken av båndopptaker og at disse ble slettet etter transkribering, og hva informasjonen skulle brukes til. I tillegg ble konfidensialitet og anonymitet garantert. I studien fremkommer det hvem som er ledere og ansatte i masteravhandlingen, men det kommer ikke frem hvilken enheten som er studert eller personsentrert informasjon. Noe som er med på å beskytte informantenes anonymitet. Videre tas det ikke med mange konkrete situasjonene mellom informantene og pasientene, da disse kunne relateres til pasientene og enheten. Slike beretninger kunne gjort teksten mer fruktbar, men av hensyn til anonymisering og pasientene ble dette valgt bort (Balikie, 2010).

Gjennom metodekapittelet har arbeidsplassen, forskningsstrategi, metode og datainnsamling blitt presentert. Deretter har jeg presentert reliabilitet, validitet og etiske betraktninger for gjennomførelsen av studien og datainnsamling. Før jeg begynner med analyse og drøfting, vil jeg introdusere sitater fra intervjuobjektene i kapittelet presentasjon av funn, slik at leser kan få en introduksjon til informantenes livsverden.

## 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres funnene fra intervjuene med utgangspunkt i problemstillingen *Hvordan er holderrommet relevant for ledelse i de situasjoner som omhandler endringsarbeid på en avdeling i eldreomsorgen i Rogaland?* Jeg tar også utgangspunkt i forskningsspørsmålene, *hva er holderrommet og hvordan kjennetegnes dette?* Som besvares med utgangspunkt i teori og empiri. Videre presenteres forskningsspørsmål to, *på hvilken måte jobber lederne og ansatte for å få til endringer?*, som besvares i hovedsak gjennom empirien. I det siste forskningsspørsmålet, *På hvilken måte er holderrommet relevant for kommunikasjon og ledelse?*, trekkes funnene opp mot ledelse, dialog, samarbeid, trygghet og tillit.



Figur 4: Ordsky over flest brukte ord fra empiri

Ordskyen gir en oversikt over hvilke ord intervjuobjektene brukte oftest, noe som selvfølgelig preges av temaer og spørsmålene i intervjuguiden. Men figur 4 gir likevel en kjapp stemningsrapport over intervjuene.

## 4.1. Holderommet

Et spørsmål alle informantene fikk mot slutten av intervjuet var hva deres tanker og refleksjoner var om holderommet. Informantene hadde fått begrenset informasjon om fenomenet på forhånd, for å oppnå mest mulig subjektive refleksjoner som ikke var påvirket av det teoretiske grunnlaget. Noen informanter var usikker på hva de skulle svare på spørsmålet, mens andre prøvde seg litt frem. Som intervjuer prøvde jeg å stille åpne og nysgjerrige spørsmål for å delta i informantenes refleksjoner, og spille videre på utsagn som de allerede har sagt og relatere utsagnene til holderommet. Selv om holderommet ble tatt opp til slutt i intervjuet, er det av relevans å starte med holderommet i presentasjon av funn, da det er holderommet som er fokuset i oppgaven.

Noen av informantene påpekte at det er selve samtalen holderommet handler om, noe som også kom frem i min beskrivelse av holderommet i informasjonsskrivet. Beskrivelsen av holderommet kan dermed ha preget svarene. Ved spørsmål om hva de mente holderommet var sa en informant følgende:

*Altså, uansett hva du kaller det for så er det å ha den der plassen hvor du kan ta opp ting, det er jo det. men det er klart, det er jo viktig (...)Du må jo ha det her på jobben.*

- Ansatt

En annen informant trekker holderommet opp mot pasientene og at gjennom å kommunisere med pasienten kan en klare å forebygge og unngå utfordrende situasjoner.

*Sånn som den kommunikasjonen er så viktige, det er liksom det å forebygge, du kan avverge ganske mye viss du er observant og forebygger før det liksom har steget.*

- Ansatt

Da en informant snakket om forbedringsarbeid, ble det sagt at kollegaer eller ledere måtte ta initiativ til å ha samtalen. Alle informantene sa de tok opp ting om de følte behov for det. Dessuten påpekte samtlige informanter at det var godt arbeidsmiljø og at de kunne tenke seg å jobbe på enheten til egen pensjonistalder. Flere informanter mente også enheten var et godt sted for pasientene å bo.

En informant kom innpå dialogen med kollegaer da det ble spurt om holderommet:

*Det er jo sånn at du kan være åpen, at du kan si, at det er litt god takhøyde for å si det sånn, at man kan snakke om ting uten at folk blir støtt og ja og fornærmet holdt jeg på å si. Det er jo og det at du føler deg trygg på de du jobber sammen med, som gjør at du da kan ha en veldig åpen og grei dialog. Er du trygg tror jeg nå at da går det fint, er nå min erfaring.*

- Ansatt

#### 4.1.1. Holderommet og mulighet for felles samtale

Om spørsmål om samarbeid på gruppen beskrive en informant følgende:

*Vi er veldig flink å gi tilbakemeldinger både på godt og vondt og det er liksom rom for å ta opp alt omtrent. (..). Vi er, jeg tror det er det altså at vi hele tiden har en god dialog, er viktig. Og at alle vet hva man står for (...).*

- Ansatt

Informanten vektlegger at det er rom for å ta opp alt. En annen informant fortalte at for å jobbe med små endringer var det viktig å en arena å ta ting opp, som morgenrapporter, lunsj, gruppemøter eller personalmøter. Ved spørsmål om forbedringsarbeid på enheten svarte en informant noe som kan relateres til holderommet:

*Det er jo liksom det som er, være tilstede for pasientene slik at de får en god hverdag. Det er pasientene som er fokus.*

- Ansatt

En ansatte snakket om hvordan samarbeidet med pasientene er, noe som kan relateres til holderommet. Det handlet om å tilnærme seg pasienten på en slik måte at pasienten stolte på informanten.

#### 4.1.2. Holderommet og formelle strukturer

*Det er jo at vi egentlig vi jobber veldig mye i dette holderommet uten at vi egentlig har tenkt over det, det er jo det det går på. Det er jo den måten at en skal ha med personalet og diskutere og bli enige og ikke bare kjøre gjennom som leder (...).*

- Leder

Informanten relaterte holderrommet til de prosessene de jobbet med kontinuerlige endringer. Handlingsrommet ble nevnt av en leder ved spørsmål om hvordan de jobbet med forbedringer, men som kan relateres til holderrommet. Informanten sa at en bør få en felles forståelse blant alle ansatte for hva handlingsrom de har i en situasjon, noe som legger føringer for videre arbeid.

*Det er jo litt sånn, alle vil ha det bra. Det er liksom at vi må, i ledelsen må få de til å tenke helhetlig og ut av vår lille boble. Det er jo det vi må gjøre.*

- Leder

Ingen av informantene som var ansatte nevnte handlingsrommet under intervjuet. Men en ved spørsmål om holderromme kan det likevel antydes at handlingsrommet spiller en rolle, slik at de kan få gjøre sine oppgaver:

*Jeg vet ikke hva jeg tenker, for jeg leste det så tenkte jeg, jaja, holderrommet, jeg vet ikke hva jeg skal legge i det (...). Vi kan konsentrere oss om våres oppgave istedenfor at vi skal ha hundre andre ting som skal organiseres eller snakke med pårørende og leger. Så kan de ta den biten.*

- Ansatt

En annen informant sa i sammenheng med holderrommet at de føler de blir hørt av lederne og at de stoler på de ansatte. Som det fremkommer gjennom kapitlet, er mange av utsagnene relatert til endringsarbeid. Grunnen for det er at jeg har begrenset holderrommet til de situasjoner som omhandler endringsarbeid og vil i neste kapittel presentere funn som relateres til endringsarbeid.

## 4.2. Endringsarbeid

Relevant for masteravhandlingen er hvordan informantene jobber med endringsarbeid. Gjennom intervjuene var en av de første spørsmålene, som ble spurt i alle syv intervjuene, ”hvordan jobber dere med forbedringsarbeid her?” Som tidligere påpekt, ble begrepet forbedringsarbeid benyttet i intervjusituasjonen, da informantene relaterte begrepet til de små endringene. Mens når begrepet endringer ble brukt, tenkte de mer på de større og omveltende endringene, som jeg i masteravhandlingen ikke var ute etter.

Allerede i første intervju, kom det frem at på ledelsesnivå ble det jobbet med forbedring, eller endringer, på to ulike måter- både strategisk og som kontinuerlige prosesser. Det var kun en



informant som skilte forbedringsarbeidet på denne måten, og lederen beskriver kontinuerlige forbedringsarbeid som det som skjer dag til dag og foregår ute i avdelingen.

*Viss en skal tenke sånn strategisk på hvordan vi jobber med forbedring, så planlegger en jo, holdt jeg på å si. Da er det hovedsakelig jeg og den andre lederen i forhold til planleggingsstadiet (...).*

- Leder

Strategiske forbedringsarbeid handler i følgene lederen om å lage en plan for året, med utgangspunkt i den økonomiske balansen fra året før og utarbeide en HMS plan, noe som legger de overordnende føringene for arbeidsplassen. Lederen sa at de prøvde å involvere ansatte i strategisk arbeid. Alle faste ansatte ble invitert til å delta på årsplanleggingen, noe som før var blitt utført på virksomhetsnivå. Kun fire ansatte deltok på årsplanleggingen, utenom de som ellers vanligvis bidrog i planlegging, og informanten påpekte det var få som møtte opp.

I intervjuene kom det tydelig frem av ansatte at pasientene er i fokus, og som arbeidshverdagen deres stort sett dreier seg om:

*Jeg tenker jo og at jeg jobber ut i fra det jeg synes er best for pasientene. Og vi diskuterer jo veldig med arbeidskollegaer og liksom og prøver å finne ut hva som er best for hver enkelt pasient.*

- Ansatt

En informant påpeker at de ansatte har et stort engasjement rundt pasientene, og fortalte at deres fokus er ofte begrenset rundt pasientene. Videre understrekte informanten at det derfor kunne være utfordrende for ansatte å se hele bildet:

*(...) Sånn at når vi snakker om hvordan systemet er, har de kanskje problemer med å forholde seg til det, fordi det ikke det som er viktig for de. Det som er viktig for de det er de holdninger og verdier sånn som på en måte de skal, sånn så skal ivareta pasientene.*

- Leder

På grunn av begrensede budsjettet fra sentralt hold, gir det en del føringer for driften av organisasjonen. Når det skal iverksettes nye endringer eller tiltak, må det gjøres innenfor visse økonomiske rammer, som er satt på et høyere nivå i kommunen.

*Altså vi har jo et økonomisk handlingsrom i forhold til hvor mye vi kan få til å gjøre, ikke alltid forventningene til medarbeiderne er like realistiske. (...). Det er ikke alltid vi kan innfri alt det, også gjelder det på en måte å få best mulig kvalitet ut i fra de økonomiske rammene en har da.*

- Leder

Lederne forteller at de må sette en strek for at slik er det, og er nødt til å ta noen valg som gir føringer på hvordan arbeidsprosessene eller en situasjon blir. Ut i fra hva en informant fortalte om ledelse, virker det som at lederens rolle respekteres av de ansatte:

*Mens andre ganger er det bare sånn og sånn er det, men det er bare litt og at en leder sin rolle at sånn er det bare. (...). Nå er jo de veldig rettferdige og vi kjenner dem jo godt og vet jo at ting ikke blir gjort for å være slemme, det er jo en grunn til det. Og det får man jo alltid vite, sant, hvorfor.*

- Ansatt

Ansatte og lederne ser også nødvendigheten av å ha hverandre på "samme lag". Flere informanter sa at det var viktig med lederens ord, mens en av lederne fortalte viktigheten av å ha ansatte med på laget. Uten å ha hovedtyngden av de ansatte med er det mer utfordrende å prøve nye ting.

*De [lederne] er litt mer autoriteter her da. Folk har litt mer respekt for hva de sier. (...). Det er noe med det å ha leder, så spør vi de så ja vel, så gjør vi som de sier.*

- Ansatt

*(...) det har vi jo sett også, når en skal lede er en jo nødt til å ha personalgruppen med seg.*

- Leder

Lederne påpekte også at det var enkelte saker eller avgjørelser som måtte tas på et høyere nivå slik at alle gjør likt. Lederen sa også det var nødvendig å ta saker opp i plenum for ansatte og gi informasjon, selv om avgjørelsen er tatt på et ledernivå. En av lederne fortalte om sin

posisjon som leder og var klar over at de hadde mulighet til å legge til rette for hvordan prosessene blir.

*Viss vi lar være å gi informasjon så sitter vi jo med mye mer makt og kan bestemme helt selv hva vi vil gjøre. Men det er jo ingen poeng i det, for å si det sånn. Det er jo helt bak mål. For det er ikke fruktbart for noen egentlig. En vil jo føle mye mer engasjement i jobben sin viss en får være med å ta viktige avgjørelser.*

En av informantene satt stor pris på muligheten til å si sine meninger i avgjørelser som skulle bli tatt. Flere av informantene respekterte vanligvis det som lederne sa og at de prøvde å være lojale mot dette.

*(...) så jeg tenker når de [lederne] tar det opp på personalmøtet er det lettere for andre å vise til det, viss det er noen da som bryter det vi har avtalt så er det lettere å si at det ble vi enige om sånn og sånn på personalmøtet, så okei, da respekterer de [kollegaer] det på en annen måte virker det som.*

- Ansatt

#### 4.2.1. Endringsarbeid – å se etter muligheter

I morgenrapportene var en god mulighet til å se etter endringer. En av lederne snakket om behovet for å observere og se hva som faktisk foregår. Noe som kan være et skille på hva ansatte og ledere har kapasitet til, da ledernes oppgave er å ha et overordnet blikket på alle pasientene, mens de ansatte går mer i dybden på de pasientene de jobber med hver dag. Da det i intervjusituasjonen var snakk om forbedringsarbeid sa en informant følgende:

*(...) men de som jobber kveld møter vi stort sett bare i vaktskiftene. Mange av de kommer klokka tre og vi slutter jo tre. Vi klarer jo ikke å observere de like godt, men vi ser jo litt for vi jobber litt ekstra utover, og da ser vi jo litt.*

- Leder

I utsagnet kommer det frem at lederne har ulik evne til å observere hva som foregår når det kommer til de ulike vaktene, da arbeidsplassen krever døgnbemanning. Hvordan klarer lederne å inkludere rene kveldsvakter og nattevakter i endringsarbeid? Spørsmålet vil være interessant å se på i drøftingen. Lederne er med på morgenrapportene og sier de observerer mye der og ser utfordringer. En ansatt påpeker også lunsjen som en god arena for å diskutere:

*Eller så tar vi det, vi snakker mye i lunsjen. Det gjør vi, og på rapportene om morgningen kan det komme ganske mye nyttig utav. (...) er det spesielle problemer så tar vi gjerne ti minutt ekstra da bare for å finne ut hvordan vi skal løse dette.*

- Ansatt

En annen informant forteller at i rapporten mellom dag og kveldsskiftet er det ikke tid til å diskutere, da de må ut i avdelingen å være med pasientene. Flere av informantene forteller at noen ting tas opp der og da, for eksempel en ti minutters prat etter et morgenstell. En informant fortalte om å ha en dialog med seg selv om hvordan informantene skulle møte den aktuelle arbeidshverdagen, da ingen arbeidshverdager er like.

En leder ser behovet for at ansatte selv tar ansvar og gir beskjed. Lederne ser det på som positivt at andre kommer med tips, da de ”*gror oss fast og ser ikke.*” Lederen sier det er veldig åpen linje til lederne med å komme med tips til lederen og at de tar i mot tips på en positiv måte. Noe en informant også understrekte:

*(...), de [lederne] hører på hva de ansatte sier, ikke bare meg, men at viss folk kommer med ting så blir det tatt opp. Og det er ikke alltid ting forandrer seg for det om, men det blir i alle fall diskutert så kommer vi frem til en slags løsning, sammen med de [lederne].*

- Ansatt

Som det fremkommer i empirien om endringsarbeid, er kommunikasjon, samarbeid og ledelse viktige aspekter i forbedringsarbeidet. Derfor vil jeg presentere funn som kan relateres til disse aspektene i neste kapittel.

### 4.3. Kommunikasjon

Følgende kapittel handler om hvordan de ansatte samarbeider og kommuniserer med hverandre når de jobber mot å få til en endring, noe som også ble tatt opp i teorikapittelet. Jeg har allerede skrevet om funn om samarbeid, dialog og ledelse ovenfor, men i kapittelet skal jeg prøve å få frem hva informantene sa da de ble spurt om hvordan de samarbeider med hverandre. I tillegg fikk informantene oppfølgingsspørsmål om hvordan de kommuniserer med hverandre. Samtlige informanter kom innpå kommunikasjon og samarbeid av seg selv når de snakket om endringsarbeid.

Lederne sa under intervjusituasjonen at de var veldig positive for tilbakemeldinger, og var det noe ansatte ønsket, fikk de som regel prøve det ut. En informant påpeker at gjennom samtale oppstår det ting og de ser behovet for å handle raskt:

*Vi snakker mye, vi er flink til det, tar opp ting. Vi snakker sammen etter rapporten, det kan godt være er det noe som har oppstått der og da, så bare samles vi litt også snakker vi, (...). Men det er jo ting som oftest må tas litt fort. Sånt at det ikke blir store problemer utav det (...).*

- Ansatt

Når det kom til situasjoner hvor det var snakk om å endre arbeidsprosesser eller forbedre tiltak, nevnte alle informantene at de diskuterte. Diskusjonen var enten med sine nærmeste kollegaer, i en større gruppe på morgenrapport, gruppemøte, personalmøte eller bare med lederen. Lederen var bevisst hvordan de møtte de ansatte når de fikk noen tilbakemeldinger fra de og at de prøvde å ha faglige diskusjoner og gi konstruktiv tilbakemelding. En av lederen sa følgende når det var snakk om tilbakemeldinger som ikke var gjennomførbare:

*Først å fremst må en vise forståelse for at de føler det sånn og at de får en bekreftelse at det kanskje er greit å kjenne på at en ikke klarer å fullføre fullstendig i forhold til hva en selv hadde ønsket. (...) du må ikke avvise de helt, du må støtte de på at det er greit å gi beskjed, men at vi kanskje må se på andre måter å løse ting på, fordi at en har ikke handlingsrom som vi kan gjøre alt innenfor som de ønsker.*

- Leder

-

#### 4.3.1. Samarbeid, trygghet og tillit

Alle informantene ble spurt om hvordan de samarbeider med hverandre, enten i forbindelse med en gitt situasjon eller på et generelt grunnlag. En leder sa at de hadde utarbeidet noen verdier og spilleregler for hvordan de skulle være på denne arbeidsplassen, som det å ha respekt for hverandre. Disse spillereglene skal gi noen føringer for hvordan de ansatte samarbeider med hverandre.

*"(...) ja forfjor var det, da hadde vi en sånn arbeidsmiljø dag der alle var med også satte vi opp, litt sånn, det høres jo dumt ut å bruke ordet regler, men det er en slags spilleregler for hvordan en gjør det her hos oss."*

- Leder

En ansatt sa følgende om samarbeid på sin gruppe, noe som illustrerer fordelene med at det er fast personalet som har jobbet sammen over lengre tid:

*Vi, ting blir gjort, alle vet og alle bidrar. Så, nå har vi jo og, vi har jo vært heldige, hatt mye av de faste hele veien som ikke har vært mye syk, ingenting sånn. Så da blir vi ganske, altså det blir naturlig et godt samarbeid.*

- Ansatt

En ansatt sa at det å ha felles mål førte til at de kom frem til endring gjennom diskusjon og observasjon. Ansatte aksepterer også å være uenige om ting, og noen informanter sa at de fleste var likevel villige til å prøve ut noe nytt selv om de i utgangspunktet hadde vært uenig:

*”Og da er det jo observasjonene vi gjør, og vi diskuterer oss frem til, det er jo ikke alltid vi er helt enige (mild latter), men som oftest så kommer vi frem til felles mål. Det er jo sånn vi kommer frem til forbedring kan du si.”*

- Ansatt

I to av intervjuene kom jeg inn på det om å jobbe på en avdeling som ikke var den faste og hvordan det da var å samarbeide med kollegaer fra en annen avdeling. Begge ansatte nevnte det trygge eller utrygge som et faktor for dette.

*Men jeg synes det er trygt at når jeg går til avdeling to at det kanskje er noen som er litt mer kjent enn det jeg er.*

- Ansatt

Å kjenne kollegaer og pasienter virker ut til å være en viktig faktor. En leder fortalte følgende om samarbeid på arbeidsplassen:

*”Og derfor er de [ansatte] ikke redder fordi de vet jo at vi kjenner hverandre så godt og de vet at de kan komme med ting. (...). Jeg er tilstede å ser ting og vi observerer jo ting og når de da kommer med forslag og vi ser at dette her er jo veldig smart, det stemmer jo med praksisen. Så er det ikke vanskelig å få gehør”*

- Leder

Videre virker det ut som det er veldig åpent mellom de ansatte og at de kan si hva de vil. Den ene informanten påpekte god kjemi med alle pasientene og kollegaene, og mente det var viktig for å kunne møte de ulike pasientene:

*Vi kan og si til hverandre viss at, altså det er noe vi ikke er enige i, så kan vi godt si det uten at det blir sure miner av det.*

- Ansatt

En leder virker å være uenig i dette utsagnet til denne ansatte, da informanten sa følgende utsagn om arbeidsmiljø og forbedringsarbeid:

*Også kan det hende at det og er på en måte er blitt en del av kulturen at vi ikke tar ikke opp det ubehagelige. Det som er negativt lar vi ligge litt i fred også tar vi det, tingene som vi er trygge på kan vi ta og gjør sånn og sånn med.*

- Leder

Ut ifra min forståelse av da lederen sa dette, er at lederen tenkte på kun noen ansatte, og ikke alle ansatte som helhet.

#### 4.3.2. Ledelse

Som det fremkommer, er lederne preget av et visst handlingsrom. Men likevel opplever samtlige ansatte støtte hos lederne og at de kan diskutere det meste med de:

*Jeg må jo si at jeg føler at jeg kan ta opp, altså , ting som jeg observerer, så føler jeg at jeg kan diskutere det. Spesielt med den ene lederen, jeg føler jeg kan si nesten hva som helst.*

- Ansatt

Begge lederne sa under intervjuene at det er viktig at ansatte får en mulighet til å bli tatt med i avgjørelser og påvirke arbeidet. Lederne prøver å tilrettelegge for samarbeid ved å enten la ansatte skrive ned ting skriftlig, eller snakke med ansatte i mindre grupper:

*(...) enten på tomanns hånd eller så gjør man det skiftelig, alle må få mulighet til å uttrykke seg på viktige ting i deres. Om det gjelder en pasient, hvordan vi gjør det med tiltakene eller om det gjelder personal og arbeidsmiljø.*

- Leder

En ansatt sa at lederne var åpne for å ta i mot forslag og det var lett å si i fra dersom det var noe som burde bli tatt opp. Om samarbeid med lederne sier en informant dette:

*Det er klart det er jo med å skape en trygghet på arbeidsplassen, du vet på en måte at uansett hvordan du tenker og gjør og sånn, så kan du liksom lufte, (...), spesielt på disse morgenrapportene som vi har. (...) så føler jeg vi er ganske flinke til å si i fra, føler i alle fall jeg da.*

- Ansatt

Som det kommer frem tar ansatte initiativ til å si i fra, og tar tak i problemer når de oppstår. Da det var snakk om endringsarbeid i intervjusituasjonen, sa en leder følgende:

*Jeg føler de fleste som jobber her er veldig myndiggjort og har på en måte god kompetanse til å ta egne avgjørelser.*

- Leder

Gjennom kapittel 4 har jeg gitt en introduksjon, eller stemningsrapport, over informantenes svar på spørsmålene under intervjuet. I neste kapittel vil disse bli analysert og drøftet opp mot teori, og jeg vil presentere egne betraktninger og forståelser av funnene.



## 5. Drøfting

I kapittelet vil jeg analysere empirien og drøfte funnene opp mot den teoretiske referanserammen. For å besvare problemsstillingen ”*hvordan er holderommet relevant for ledelse i de situasjoner som omhandler endringsarbeid, på en avdeling i eldreomsorgen i Rogaland?*”, er drøftingskapittelet inndelt i de tre forskningsspørsmålene.

### 5.1. Hva er holderommet og hvordan kjennetegnes dette i en praktisk kontekst?

Gjennom innledningen og teorikapittelet har jeg presentert hva holderommet er i følge Scharmer og Belling sin forståelse over fenomenet. Videre har jeg tatt utgangspunkt i mer kjente begrep, som ”window of opportunity” og handlingsrommet, for så og gjøre en sammenligning mellom begrepene. Da jeg ønsker å undersøke hva som kjennetegner holderommet, er det interessant å se holderommet i lys av empirien. Å se hvordan holderommet kjennetegnes i en praktisk kontekst, vil bidra til å gi en dypere forståelse for hva holderommet kan være, og ikke minst belyse informantenes forståelse og mening om fenomenet.

Under intervjuene ble alle informantene spurt om deres forståelse for holderommet. Jeg gav lite informasjon om fenomenet i forkant, for å få informantene til å skape sin egen mening. Ved utarbeidelse av drøftingen ser jeg det kunne vært aktuelt å gitt mer informasjon om holderommet, og skapt mer refleksjon rundt temaet enn det jeg gjorde i intervjusituasjonen. Noe av grunnen for dette var min usikkerhet rundt fenomenet, var dette noe i det hele tatt som kunne gjenkjennes i en praktisk kontekst? Ville holderommet gi mening for informantene? Det tok tid før jeg fikk grep på hva holderommet egentlig var og få fatt i min egen forståelse, noe jeg ikke oppnådde før intervjuene startet. Etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene og fikk opparbeidet mer erfaring, ble det lettere å delta i intervjuobjektens refleksjon om holderommet. Likevel kan usikkerheten min sees på som en svakhet i oppgaven. Empirien gir likevel et godt grunnlag for drøfting, selv om den muligens kan være noe mangelfull. For eksempel fikk en informant følgende refleksjonen da vi var innom fenomenet holderommet:

*”Så sier hun [frivillig] liksom når hun skal gå, det er ganske merkelig men du merker altså det må jo være en fantastisk plass dette her. Du merker liksom sånn atmosfæren*

*når du kom inn sa hun, akkurat som det er. Det er jo sant, det er jo noe i det.”*

- Ansatt

Ved første gjennomlesning tenkte jeg utsagnet ikke handlet om holderommet, for hva er det egentlig? Gjennom prosessen med å skrive masteravhandlingen, har jeg fått en dypere forståelse for fenomenet og ser at utsagnet selvfølgelig er relevant for holderommet. Den frivillige som informanten henviser til skulle gå på tur med en pasient en gang i uken og kom innom for å møte pasienten for første gang. Illustrasjonen over, hva holderommet kan være, minner om hva Belling (2012) skriver. For å tilrettelegge for holderommet var det viktig å ha en intensjon om å skape en vennlig og åpen atmosfære (Belling, 2012). For å få til atmosfæren sa informanten at det handlet om å se pasientene, kollegaer og de som kom innom. Måten informanten gjorde dette på, var noe så enkelt som å tilby en kopp kaffe sammen med pasienten. Da kunne den frivillige og pasienten sette seg ned for å snakke sammen og bli kjent med hverandre, med ansatt til stedes dersom behov for veiledning. Ut i fra empirien er godt arbeidsmiljø noe som kjennetegner arbeidsplassen. Påfølgende utsagn fra en annen informant bekrefter dette: *”Etter å vært her, jeg har sagt det at jeg blir sikkert her helt til jeg blir lagt inn selv (latter). Neida, men jeg har tenkt sånn at de har det veldig bra de som bor her.”* (- Ansatt). På enheten som ble studert kan det tyde på at det er en god atmosfære, da ansatte ser hverandre, og de som jobber og bor der har det godt. Videre kan den gode atmosfæren være noe som kjennetegner holderommet i en praktisk kontekst. Men hva er det som gjør arbeidsplassen så god at ansatte selv kunne tenkte seg å jobbe der til selv eventuelt kan bli pasient der?

I sitatet ovenfor hvor informanten som snakket om den frivillige, kan det tyde på at informanten prøvde å skape en arena for dialog mellom den frivillige og pasienten. Videre kan det sees i lys av holderommet, at informanten holdt rommet for at den frivillige fikk et godt møte med pasienten, slik at de kunne bli kjent med hverandre. Gjennom funnene antydes det at ansatte har en evne til å tilpasse seg de ulike situasjonene og ta tak i problemene når de oppstår. Evnen kan relateres til god manøvreringsevne i organisasjonen. Et godt arbeidsmiljø, god atmosfære, en åpenhet for å luften tanker og manøvreringsevnen er noe som kjennetegner arbeidsplassen, og kan fortelle noe om kulturen. Begrepet kultur kan tolkes i ulike retninger, alt etter hvilket teoretisk ståsted og forforståelse en har. Noen mener kultur kan bevisst styres gjennom instrumentelle grep, mens andre mener kultur bare er i organisasjonen og kan ikke styres, men utvikles og endres over tid (Christensen, et al. 2013). Da masteravhandlingens

teoretiske rammeverk er Teori U av Schamer (2009), er følgende teori utgangspunktet for måten jeg tolker begrepet kultur i retning av.

### 5.1.1. Organisasjonskultur som ramme for holderommet

Empirien og teorien kan tyde på at holderommet er svært relevant i en organisasjonskontekst, fordi det åpner opp for en sosial plass hvor problemer eller utfordringer kan diskuteres, og at fellesskapet kommer frem til en god løsning. På en side har holderommet en betydning for organisasjonen, da det er noe nytt kan oppstå (Scharmer, 2009) Men på en annen side kan organisasjonen, derav organisasjonens kultur være noe som påvirker holderommet. Scharmer (2009) forteller om virksomheten Digital Equipment Corporation (DEC), som var en av de ti mest suksessrike selskapene i USA på slutten av 1980-tallet. Scharmer (2009) referer til en analyse over hva som skjedde med selskapet, utarbeidet av Schein med flere. Kjernegruppen i DEC fulgte tre elementer for å ha effektive møter. De tre elementene var, at gruppen var enige om en agenda for møtene, de hadde ulike synspunkt og meninger som gav en god debatt. Det siste elementet var at gruppen hadde et holderom. Administrerende direktør holdt rommet ved å lytte, samle trådene og konkludere. Gjennom denne måten å lytte på skapte administrerende direktør en kultur hvor ansatte hadde tillit til selve debatten og den kollektive prosessen, snarere enn å vente på et fasit svar fra direktøren. Problemet DEC møtte var at kulturen, hvor en person lyttet til debatten, ikke ble overført til hele organisasjonen, den forble blant kjernegruppen (pp. 306- 310).

Masteravhandlingens empiri antyder at intervjuobjektene reflekterer mye sammen, da de er åpne og lytter til hverandres tanker. Blant annet sa en informant at lederne hører på hva ansatte faktisk sier, noe som kan antyde at holderommet er tilstede. Et annet element som tyder på at kulturen er en viktig faktor i holderommet, kan tolkes ut fra kommende utsagnet:

*”Viktig å diskutere å samtale sammen om problemet, når problemene eller bare når det oppstår noe sånn negativitet. Fine ut hva som kan bli bedre, hva vi kan bli bedre på, hvordan vi kan bedre samarbeide at vi har felles mål for pasientene og for arbeidsmiljøet og.”*

- Ansatt

I eksempelet ovenfor benytter informanten seg av *vi* og ikke *jeg* og *de*, noe som kan bekrefte fellesskapet. Videre viser informanten til at de snakker sammen, det er en dialog, noe som understøtter det faktum at holderommet er tilstede (Scharmer, 2009). Scharmer (2009) beskriver at deltakerne i holderommet ser på hverandre som medmennesker, er lyttende, åpne og viser tillit til hverandre i dialogen, noe utsagnet understreker. Åpenheten og fellesskapet kan gjenspeile en del av kulturen på arbeidsplassen. Videre kan kulturen sees på noe som kjennetegner holderommet, men som også gir noen føringer på holderommets tilstedeværelse.

En informant ga følgende utsagn når temaet var holderommet: *På en måte får arbeidsplassen ta sin egen form etterhvert viss en ikke har sånne felles verdier eller felles slags regler for hvordan man skal spille på her på denne plassen.* (- Leder). Informanten kom innpå dette i forbindelse med forbedringsarbeid relatert til arbeidsmiljøet. Noe som kan tolkes i retning av holderommet og kulturen på arbeidsplassen. Videre forteller informanten at verdiene for arbeidsplassen er trygghet, trivsel og toleranse. Verdiene understreker funnene fra empirien, altså intervjuobjektene egne beretninger og refleksjoner om endringsarbeid, samarbeid og holderommet. Lederne og ansatte har i fellesskap kommet frem til verdiene, og det kan tenkes at verdiene gjenspeiler en del av kulturen. At det har vært en prosess for å komme frem til felles verdier, illustrerer tryggheten, toleranse og åpenheten på arbeidsplassen. Slik sett kan kulturen være noe som kjennetegner holderommet, og være en forutsetning eller ramme for holderommet. Men å skulle gi en fullstendig beretning om hvordan kulturen er på arbeidsplassen, ville vært en egen studie. Svaret på hvorvidt kulturen påvirker holderommet blir noe nyansert på grunn av manglende data. På et generelt grunnlag kan det likevel påpekes at organisasjonens kultur er relevant for holderommet og er noe som kan kjennetegne holderommet. For eksempel var kulturen i DEC diskuterende og lyttende, men den var kun blant en liten gruppe og ikke i hele organisasjonen. For DEC endte det opp med at organisasjonen ble kjøpt opp av andre større selskaper, og overlevde ikke mer enn 40 år, på grunn av en hurtig voksende organisasjonen, markedsendringer og økt kompleksitet. Kulturen gir en ramme for holderommet og potensielt noen begrensninger. Men kan betydningen av å ha en felles arena for å samtale overvinne en begrensende kultur? Er det viktigere å ha en arena for holderommet, snarere enn en kultur som kjennetegnes av åpenhet, bevissthet, manøvreringsevne, godt arbeidsmiljø og en god atmosfære? Noe som leder meg innpå om en felles arena er nødvendig for holderommet.

### 5.1.2. Er en felles arena nødvendig for holderommet?

Som Scharmer (2009) skriver, er det en dialog i holderommet hvor kollegaer snakker med hverandre, med situasjonen, og med en fornemmelse over hva som kommer til å skje i fremtiden. Å ha en slik plass hvor en kan snakke sammen, viser at holderommet skaper et rom for å snakke sammen i en praktisk kontekst. Er det nødvendig å ha en felles arena i holderommet? Eller holder det å ta det ad-hoc alt etter når utfordringene oppstår? I følgende underkapittel vil jeg gå undersøke hvorvidt en felles arena kan være en ramme for holderommet.

I følge ordskyen i kapittel 4.0, var noen av ordene som ble oftest brukt av informantene; rapporter, diskutere og snakke, noe som tyder på at disse er viktig stikkord for informantene. Rapporter, diskusjon, å snakke, hører naturligvis godt sammen og kan sees på som et naturlig svar når jeg spurte om hvordan de jobbet med forbedringer eller hvordan de samarbeidet sammen. Informantene la vekt på betydningen av morgenrapportene, lunsj og personalmøter for å ta opp ting og reflektere, noe som understreker hva Scharmer (2009) skriver om holderommet. Følgende utsagn forteller om betydningen av daglig rapport i endringsarbeid

*”Ellers dukker det på en måte opp forbedringsområder mens vi har daglig rapport (...). Så dukker det kanskje opp et problem. Så diskuterer vi oss frem til en mulig løsning i forhold til det problemet også blir vi liksom enige om en prøver ut det.”*

- Leder

Daglig morgenrapport kan sees på som en arena for å følge med hva som skjer i avdelingene, og ta opp eventuelle problemer og snakke om de. Problemene, eller utfordringene, blir lagt merke til av personalet som er på morgenmøte. Empirien viser til at personalet deler av sine tanker, noe som kan antyde at morgenrapportene kan sees på som en arena for holderom for endringsarbeid. En slik arena skapte Belling (2012) gjennom å være konsulent og fasilitere workshops for en organisasjon som skulle gjennomgå endring. I DEC skapte direktøren en arena for åpenhet og dialog i møtene. Direktøren fasiliterte og lyttet intenst på hva kjernegruppen sa. Møte eller workshoparenaene er viktige for å kunne ha en dialog, som handler om å tenke sammen, ha en relasjon til andre, lytte og sammen komme frem til noe nytt, noe som kjennetegner holderommet (Scharmer, 2009). Holderommet kan gjennom teori og empiri kjennetegnes ved at daglige morgenrapporter fører til at det er tid og rom for å snakke sammen om egne tanker.

Empirien og funnene tyder på at arenaene for dialog i en praktisk kontekst er viktig for å få til holderommet, da for eksempel personell i eldreomsorgen preges av en travel arbeidshverdag med faste arbeidsoppgaver. Å ha en arena som er satt av til å for eksempel snakke om et problem, som personalmøte kan være, gjør at ansatte er fullstendig tilstede i situasjonen og blir ikke forstyrret av andre dagligdagse gjøremål. I studien gjennomført av Gjerberg og Amble (2011) om refleksjonsgrupper, viste det seg at gruppene var ressurs- og tidkrevende for både personal som var med i gruppen og de som ble igjen på avdelingen. Ansatte som tok seg tid til refleksjon og diskusjon hadde dårlig samvittighet for de som var igjen på avdelingen (Gjerberg og Amble, 2011). For å finne tid til å samtale, ble det holdt personalmøte en gang i måneden hvor alle ansatte ble invitert. Flere av informantene viste til personalmøtet som en viktig plass å ta opp saker, og de kunne vise til personalmøte ved uenigheter. For eksempel turte ansatte å la *”problemene ble lansert på personalmøte”* (- Leder). Problemet lederer referer til i sitatet gjaldt en sak om mye uro i vaktskiftet og at det ikke fungerte så godt. Lederen sa det var en dialog rundt problemet, og fant en løsning som medførte endret praksis. En annen informant snakket om samme situasjon, og påpekte at det handlet om at de måtte *”sette oss ned i sammen og bli enige om at nå skal vi gjøre noe med det”* (- Ansatt). Personal møte kan antydes å være en viktig arena for dialog, og for holderommet.

På en annen side påpekte en informant at personalmøtet har et forbedringspotensial. Informanten fortalte at ikke alle møter opp, da det for noen vil falle på en fridag. Slik sett er det utfordrende å samle hele personalet samtidig, da ansatte kan ha planlagt andre gjøremål den dagen. For å møte utfordringen forteller lederen at ansatte som ikke kommer har et ansvar for å sette seg inn i temaene som tas opp, noe de får beskjed om i forkant av møte. Om de har noen formeningar om en sak, må det viderefremidles til lederne eller kollegaer som skal på møtet. Ansatte er også nødt til å lese referat etterpå og sette seg inn i de bestemmelser som ble tatt på personalmøtene, samt bidra i implementeringen av avgjørelsene. Å skulle bidra til implementeringen av en avgjørelse som ble tatt på et møte ansatte ikke deltok på, krever et visst nivå av engasjement hos ansatte. Noe som understreker hva Scharmer (2009) skriver om holderom og engasjement. Dermed kan empirien tyde på at om ansatte ikke er engasjerte, vil de heller ikke være en del av holderommet. Engasjement kan dermed sees på som nødvendig for holderommet, noe som underbygger hva Scharmer (2009) skriver. Videre kan holderommet sees på som nødvendig for å få til et visst nivå av engasjement hos ansatte, slik

at nødvendige endringer blir iverksatt og fulgt opp av alle. Men en svakhet med empirien er at jeg under intervjuene ikke kom skikkelig i dybden på utfordringen med personalmøte. Kun en informant av syv nevnte denne problematikken, og det var kun tre informanter som påpekte personalmøtet i intervjuene. Med et større antall informanter og observatør på et personalmøte, kunne jeg gått litt mer i dybden på hva som faktisk skjer på personalmøtet og hvorfor det er sånn. Er personalmøte en arena hvor holderrommet ikke er tilstrekkelig tilstede? Funnene antyder at manglende oppmøte er noe som kjennetegner en utfordring med holderrommet.

Om personalmøtet sa en informant følgende:

*Vi har alltid vært flinke til å rose oss selv og heve frem det vi er gode på, og det må vi fortsatt gjøre. Men samtidig må vi faktisk våge å kalle en spade for en spade. Og da kanskje, noen ganger, kan det bli litt ubehagelig og da blir folk litt passive i personalmøtene.*

- Leder

Å få positive tilbakemeldinger kan argumentere for et godt arbeidsmiljø. Men ulempen blir, som lederen sier, at ansatte kan bli litt passive og ikke tørre å bli med på diskusjonene. En av grunnene for utfordringen med personalmøte var i følge en annen informant det er mange folk, og noen er ikke så glade i å snakke i store forsamlinger. For noen personer er diskusjonen lettere i mindre grupper. Lederne har funnet ut at Post-it lapper er et godt virkemiddel for at folk i personalmøtene skal få formidlet meningene sine. *Gulelapper [Post-it] har vi brukt i personalmøtet viss de skal komme med forslag til ting, fordi da ser vi at det kommer som regel alltid mye mer enn viss en skal ha det muntlig der folk skal si det selv og andre hører på.* (- Leder). Ut i fra sitatet er det vanskelig å si om det er holderrom under personalmøte, fordi folk faktisk ikke snakker høyt sammen. Dialog er noe som kjennetegner holderrommet (Scharmer, 2009), og vil skriftlig tilbakemelding kategoriseres som dialog? At ansatte skriver forslag på Post-it lapper kan tyde på at de ikke har tillit til personalmøtet som helhet eller at samtlige ansatte føler seg usikre. Lederne har merket seg at for å få frem flest mulig synspunkter, fungerer skriftlig Post-it lapper som et godt virkemiddel. Noe som kan underbygge at lederne prøver å skape et holderrom, ved å ta initiativ til og legge opp til samtale for diskusjon (Belling, 2012; Scharmer, 2009). På en annen side undergraver funnene tilstedeværelse av holderrommet, da ansatte ikke tørr å si sine meninger høyt. En grunn for at

dette ikke går kan være at det blir et for stort antall personer som skal gå inn i holderommet sammen. En annen grunn kan være at de ansatte ikke er tilstrekkelig engasjert i temaene som tas opp på personalmøte, og bevisst lar være å gå inn i holderommet. For eksempel påpekes bevissthet og tilstedeværelse som et viktig element i holderommet (Scharmer, 2009). At ansatte ikke er fullstendig tilstede og eventuelt ikke møter opp, antyder en viss grad av manglende engasjement hos samtlige ansatte i personalmøtene. Manglende engasjement understreker fraværet av holderommet da Scharmer (2009) påpeker engasjement som betydningsfullt i holderommet. Til tross for begrenset empiri om personalmøte, kan likevel funnene, drøfting og teori antyde at holderommet kjennetegnes av engasjement, men også av at antallet personer i holderommet ikke må være for stort (Belling, 2012; Scharmer, 2009). Derimot er morgenrapportene og lunsjen andre arenaer som er mindre formelle hvor holderommet i større grad er tilstede enn i personalmøtene. I morgenrapporten og lunsjen er det ikke like mange folk som personalmøte, noe som kan gjøre terskelen lavere for å faktisk si noe og engasjere seg.

Selv om personalmøter, morgenrapporter og lunsj er viktige steder for å ta opp ting, påpeker flere av informantene at de tar opp problemer der og da. Viss intervjuobjektene føler behov for det, stopper de opp i ti minutter og ta en liten samtale om det aktuelle problemet. Noe som antydnet at det ikke nødvendigvis er behov for en arena for holderommet. Ved spørsmål om hvordan de ansatte møtte utfordrende situasjoner, svarte en informant følgende: *"Vi er veldig flinke til å ta opp ting fortløpende, er det noen ting kommer det opp med en gang. Vi går liksom ikke å ruger lenge på det før det går videre."* (– Ansatt). Ansatte føler de kan ta opp ting fortløpende og blir tatt seriøst av kollegaer og ledere. I det daglige arbeidet tyder det på at ansatte evner å manøvrere seg rundt, og tilpasse situasjonene. Holderommet er dermed svært relevant i situasjoner hvor ansatte møter på problemer der og da, som er mer ad-hoc enn de planlagte morgenrapportene eller møtene. At ansatte tar opp ting fortløpende viser at de er årvåkne, som Krizner (1979) beskriver. De klarer å indentifisere og legge merke til muligheter og ansatte gjør noe med de (Tang, et.al., 2012). Noe som kan argumentere for viktigheten med å være bevisst og årvåken i forbedringsarbeid (Scharmer, 2009; Tang, et.al, 2012). Å handle umiddelbart er noe Scharmer (2009) også påpeker som et viktig element i U'prosessen, da U'prosessen ikke er en lineær prosess hvor en slavisk følger alle fasene i prosessen.



When you watch Bruce Lee or Muhammed Ali or Micheal Jordan, you'll notice that their actions do not follow a linear process. Rather, they dance with the situation they are dealing with – they constantly observe and sense (connect), allow the inner knowing or intuition to emerge, and then act in an instant. And they do it all the time. (Scharmer, 2009, p. 44).

Holderommet kan kjennetegnes i en praktisk kontekst når ansatte handler umiddelbart, er bevisst og årvåken, noe som understreker relevansen av hva Scharmer (2009) og Ardichivili et al. (2003) skriver. Selv om det kan være viktig å ha en arena for dialog, er det vel så viktig at de ansatte evner å møte situasjonene som oppstår der og da. I mulighetsvindu og læringsreise beskrives det å se etter hva som faktisk skjer. En må være på jakt etter mulighetene, da de ikke alltid kommer av seg selv. Ansatte må observere, se, og ta tak i de mulighetene som er der, med en gang Kalleberg (2009). Selv om det virker ut i fra Scharmer (2009) og Belling (2012) sine beskrivelser at holderommet foregår i et møte eller i en spesiell kontekst, er holderommet relevant i alle mulige situasjoner. Basert på studiens funn og drøftingen, er holderommet relevant for ansatte, uansett hvilken situasjon det er snakk om. Om det er i personalmøtet, på morgenrapporten, i møte med pasient, frivillig eller i samtale med kollega er holderommet relevant og viktig for endringsarbeid.

Holderommet i en praktisk kontekst er plassen hvor ansatte kan samtale sammen om et problem, og er ikke nødvendigvis fastsatt en spesiell arena. Gjennom funnene viser det seg likevel at morgenrapportene, hvor personalet går gjennom pasientene og oppståtte problemer, er en arena hvor muligheter dukker opp og holderommet oppstår. Å diskutere utfordringer fører til at ansatte ofte jobber i holderommet og evner å manøvrere seg rundt. I en praktisk kontekst vil kulturen som kjennetegnes av godt arbeidsmiljø, god atmosfære, åpenhet, manøvreringsevne og bevissthet, gi en ramme og forutsetning for holderommet. Videre kan holderommet oppstå i ulike arbeidssituasjoner, enten det er sammen med pasient, frivillige, kollegaer eller i et mer formelt møte. Holderommet er ikke forbeholdt en muntlig dialog, det kan skje skriftlig eller ved samtale med selve situasjonen, seg selv og hva en ser, men empirien viser at dialogen forutsetter en viss grad av engasjement. Likevel er holderommet et rom hvor forbedring eller muligheter kan oppstå. Videre blir det dermed interessant å undersøke hvordan ansatte jobber med forbedring, for å kunne få en dypere forståelse for holderommet.

## 5.2. På hvilken måte jobber ledere og ansatte for å få til endringer?

Etter å ha sett på hva holderrommet kan være, er det aktuelt å se på hvordan ansatte jobber med endringsarbeid, i henhold til forskningsspørsmål nummer to. Å undersøke disse arbeidsprosessene vil kunne gi en dypere innsikt i intervjuobjektene forståelse av endringsarbeid. Da jeg ser holderrommet i relasjon til de situasjoner som omhandler endringer, vil det være viktig å belyse disse situasjonene. Noe som vil bidra til å belyse hvilke implikasjoner arbeidsprosessene kan ha for holderrommet, noe som er av relevans for studiens formål.

I funnene ble det presenterte hvordan informantene sa de jobbet med forbedringer, som var ett intervju spørsmål. En av lederne nevnte at de jobbet både strategisk og kontinuerlig med endringsarbeid. Strategisk forbedringsarbeidet er relatert til strukturelle rammer som intervjuobjektene jobber innenfor. Dette kunne være HMS plan, årsplan og oppgjør fra fjoråret. Er det slik at de strukturelle rammene er nødvendige for å jobbe med endringsarbeid og vil rammene gi noen implikasjoner for holderrommet? Kontinuerlig forbedringsarbeid handlet om forbedringene som gjaldt daglig arbeid, som pasient tiltak, endrede arbeidsprosesser og samarbeid. Ut i fra empirien kan det tyde på at det kontinuerlig endringsarbeid er vel så preget av formelle strukturer, som budsjett og kvalitet. En leder sa følgende under intervjuet:

*”Vi ønsker jo at pasientene skal få mest mulig, men det er jo den kvalitetsbiten faglig, vi må jo være nøkterne. Det er forskjell på å kjøre Mercedes eller Skoda. (...). Det er jo det å få alle ansatte med på denne tankegangen da.”*

Enheten, derav lederne og ansatte, må forholde seg innenfor et økonomisk handlingsrom, de har ikke mulighet til å alltid velge det beste. Noe som argumenterer for hva Strand (2002) skriver om handlingsrommet, at lederne må handle etter gitte instruksjoner, ressurser og forventninger. Gjennom intervjuene fremkom det at begge lederne hadde lik forståelse av de gitte økonomiske rammene, og at det ikke kan være for høy kvalitet på tjenestene. Fra sentralt holdt var det en forventning om å ligge midt på kvalitetsskalaen, altså å ikke levere tjenester av for høy eller lav kvalitet. De økonomiske rammene er allerede satt og kan sees på som en begrensning (Strand, 2002). Rammene kan selvfølgelig forhandles, alt etter om pleietyngden øker og det kreves mer personalet. Empirien kan antyde at lederne har et visst handlingsrom i

endringsarbeid, da de handler innenfor de gitte økonomiske rammer. Lederne ønsker å få til best mulig kvalitet ut i fra hva de faktisk har. At de ønsker å få til god kvalitet av tjenesten til tross for økonomiske begrensninger, argumenterer for en balanse i maktprosessene (Strand, 2002). Siden mellomlederne og arbeidsplassen er en del av en større organisasjon, må de forholde seg til organisasjonen som helhet. En leder nevnte i intervjuet at de måtte ta hensyn til de andre enhetene, slik ikke deres enhet skulle få alt. Noe som tyder på at lederne er veldig rettferdige, og som understrekes av en informant i intervjuet: *"Nå er jo de [lederne] veldig rettferdige."* Informanten begrunner utsagnet med at de alltid får informasjon om hvorfor ting blir gjort. Empirien antyder dermed at lederne er preget av et visst handlingsrom når de skal jobbe med endringer. Videre kan funnene tyde på at ansatte viser forståelse og respekt for handlingsrommet og økonomiske rammer.

Når det kommer til måten intervjuobjektene sa de jobbet med endringer, påpekte samtlige informanter informasjonsflyten. Informantene sa at ansatte alltid blir involvert i beslutninger på en eller annen måte, enten det gjelder selve beslutningen eller implementeringen. Derfor er det naturlig å anta at mellomlederne har stor vilje til å prøve ut hva som er mulig og at de ønsker å få til forbedringer, altså de har en subjektiv fortolkning av handlingsrommet (Strand, 2002, Espedal og Kvitastein, 2012). Lederne har turt å gi slipp på frykt for det ukjente, som Scharmer (2009) påpeker er viktig for å gå ned i U'prosessen. Funnene viser at ansatte får medvirkningskraft, noe som tyder på at lederne gir slipp på kontrollen (Belling, 2012). Lederne våger å la ansatte fullføre noe som ikke er fullstendig ved å involvere de tidlig i endringsprosessen. Noe som stemmer overens med beskrivelsen av holderommet, som handler nettopp om det å kun male noen strøk på et tomt lerret og la andre få male det ferdig (Scharmer, 2009). I tillegg viser funnene at lederne er veldig åpne og positive til å prøve ut nye ting som de ansatte kommer med, noe som er et viktig element i holderommet og for endringsarbeid. En leder bekrefter denne observasjonen med følgende utsagnet: *"Vi prøver jo ut ting også finnet vi ut at dette ikke virker i det hele tatt. Vi er åpne for å prøve ting, så sant det ikke koster og går utover kvaliteten eller annet, også prøver vi ut"*. Endringsarbeidet på arbeidsplassen, med utgangspunkt i empirien, kjennetegnes dermed av en åpenhet for å prøve nye ting, men innenfor gitte formelle rammer. Videre antyder dette at lederne klarer å skape et relativt stort og subjektivt handlingsrom. Handlingsrommet gir noen begrensninger for holderommet, da informantene ikke kan gjøre hva de vil men må forholde seg til handlingsrommet.

Espedal og Kvitastein (2012) viser til dybdeintervju med elleve ledere om handlingsrom, motivasjon og innflytelse. Forfatterne finner ut at handlingsrom er relatert faktorer som til frihet, motivasjon, læring og innflytelse. Faktorene er nødvendig for at ledere kan utføre endringer på arbeidsplassen med formelle krav og utfordringer. Det må være et gjensidig forhold mellom lederens autonomi (handlingsrom) og makt (innflytelse). I noen situasjoner krever det gjensidige forholdet et større handlingsrom og mindre makt, eller omvendt (pp. 35-37). Et mønster som fremkommer i empirien er at ledernes ord er viktige.: *"(...) folk hører ikke alltid på oss viss vi sier det, men de hører på viss det er de [lederne]sier det."* (- Ansatt). Noe som kan antyde at lederne har en viss innflytelse, når situasjonene krever det, og som respekteres av ansatte. På en side tyder ansattes respekt for lederne at en endring som gjelder ansatte på en avdeling, ikke får fullstendig gjennomslagskraft før de formelle lederne har støttet seg bak det. På en annen side kan funnene vise at ansatte viser respekt og aksept for at "sånn er det" når lederne informerer om en situasjon. Respekten for lederens ord bidrar til at lederne kan holde rommet for ansatte når en ny endring som allerede er bestemt skal implementeres, da ansatte hører på hva lederne sier og viser forståelse. Noe som samsvarer med en leder sitt utsagn i forbindelse med sin formelle rolle, at det ikke var noe poeng i å ikke involvere ansatte. Lederen prøvde alltid å involvere ansatte, selv om endringen allerede var bestemt. Videre kan dette peke i retning av at lederen prøver å engasjere ansatte i endringsarbeidet, noe som understreker viktigheten med engasjement i holderommet (Scharmer, 2009).

Selv om empirien tilsier at lederens ord er viktig i endringsarbeid, men det tilstrekkelig for å få ny og varig praksis? Scharmer (2009) skriver i teori U at når en er i holderommet, og er på vei oppover i U'en, vil praksisen være endret. Endringen må finne plass i en institusjonell logikk. Ansatte må ha en forståelse for endringen og gjøre endringen til sin faste praksis. Videre må endringen tilpasses kulturen og institusjonen, i tillegg til ansattes egen forståelse. Empirien viser det seg at ansatte har god manøvreringsevne, noe som kan antyde at de ofte jobber i holderommet. Informantene påpekte at de ikke alltid er enige med hverandre, men de er likevel villige til å prøve noe nytt. Fungerer endringen blir den fast praksis og fungerer den ikke, fant samtlige intervjuobjekter en ny løsning. Selv om lederens ord er viktig, er det vel så viktig at ansatte er innforstått med endringen, slik at endringen blir en del av fast praksis.

Funnene viser at lederne må støtte seg bak det som blir sagt, viss ikke antydes det at endringen ikke blir fast praksis. Belling (2012) skriver at hun legger vekt på betydningen av

selve ledelsen når en skal vise vei for nye endringer. For å få gjennomslagskraft for endringen, må den institusjonaliseres inn i en gitt kontekst i et overordnet system, noe lederne kan bidra med for de har en viss handlekraft til å nettopp å få dette til (Scharmer, 2009; Belling, 2012). Men med bakgrunn i hva Scharmer (2009) skriver, må ansatte støtte seg bak endringen, da den skal institusjonaliseres inn i en allerede kompleks kontekst. Måten ansatte og ledere jobber med forbedringsarbeid, kan tyde på at ansatte holdt rommet for lederne, slik at lederne kunne formidle ledernes eller ansattes intensjon med endringen. Funnene fra empirien, teori og drøftingen tyder på at de formelle strukturene er viktige for holderommet og samarbeidet rundt endringsarbeid. Formelle strukturer påvirker holderommet og gir noen føringer for holderommets tilstedeværelse og om endringer faktisk gjennomføres.

Et eksempel på hvordan de formelle strukturene kan påvirke holderommet kan illustreres ut fra et intervju hvor jeg spurte hva en informant mente betydningen av ledelse var i utfordrende situasjoner. Informanten påpekte at det var avhengig av hvilke situasjoner det var snakk om. Handlet det om medikamenter kunne det være tilstrekkelig å ta kontakt med en sykepleier. Sykepleieren hadde kompetanse og formell myndighet til å ta avgjørelser når det kom til medikamenter, eller eventuelt drøfte dette videre med lege. Handlet det om mobilbruk ute i avdelingen informanten jobbet i, som vil være en endring gjeldende for hele avdelingen og ikke kun enkeltindivider, sa informanten følgende:

*”Det kan ha noe med mobilbruk i avdelingen sant. Folk hører ikke alltid på oss viss vi sier det, men de [kollegaer] hører på viss det er de [lederne] som sier det. (...). De [lederne] har litt, de er litt mer autoriteter her da. Folk har litt mer respekt for hva de [lederne] sier. Selv om jeg ikke føler de [kollegaer] ikke har respekt for andre. Men det er noe med det der å ha leder, så spør vi de så ja vel, så gjør vi som de sier. Det tenker jeg er helt normalt, de er ledere liksom, sant. Det tror jeg er nesten, vi er vant med det. Lederne har ansvar for det, sånn er det bare, har det avgjørende ordet.”*

- Ansatt

Eksempelet viser betydningen av lederens formelle rolle i endringsarbeid som gjelder hele avdelingen og et overordnet system. Skal ansatte gjennomføre endringer som gjelder hele avdelingen, må disse tilpasses den allerede innarbeidede konteksten (Scharmer, 2009). Videre kan det tolkes som om lederne evner å implementere nye endringene inn i en gitt kontekst, men det avhenger av samspill mellom lederne og ansatte. Rollen til lederne medfører at de har

tilstrekkelig maktinnflytelse og maktressurser til å kunne implementere endringen, i samspill med ansatte (Strand, 2002). Noe som understreker behovet for samarbeid i endringsarbeid og i holderommet, som vil bli drøftet i kapittel 5.3.2.

### 5.2.1. Mulighetssøkende endringsarbeid

Under intervjuene fortalte samtlige informanter at de hele tiden prøvde på å se etter muligheter for å møte pasientenes behov og gi best mulig pleie eller støtte til pasientene. Noe som kan tyde på at ansatte er svært engasjerte i jobben, spesielt når det kommer til pasientene. Begge lederne påpekte at morgenrapportene var en god arena for å se etter endringer, som sitatet under illustrerer:

*”Eller om jeg ser at her er det noe, det kan være i rapportene på morgenen at de sier at de ser at over tid så har det vært sånn og sånn og plutselig finner vi ut at vi kanskje skal prøve noe annet. (...) også diskuterer vi oss frem til hvordan vi skal klare det.”*

- Leder

I endringsarbeidet kan det tyde på at lederne og ansatte er på jakt etter forbedringsområder, noe understreker hva Arichivili et al. (2003) skriver om entreprenøren. Entreprenøren må selge forretningsidéen i markedet for å overleve, mens en ansatt i en etablert organisasjon må stadig se etter forbedringer for å kunne holde tritt med markedets endringer. På en måte kan det være nærliggende å forstå jakten etter muligheter som læringsreise, hvor en observerer flere lag i organisasjonen (Scharmer, 2009). Hele puslespillet må sees, og ikke bare biter av det. Videre kan empirien antyde at ansatte tok opp problemer eller muligheter når de oppstod. Noe som understreker manøvreringsevnen og at ansatte tar ansvar for å få til endringer. En ansatt illustrerer manøvreringsevnen i følgende utsagnet da det var snakk om samarbeid og forbedringsarbeid under intervjuet:

*”Vi snakkes mye, vi er flinke til det, tar opp ting. Vi snakker sammen etter rapporten, det kan godt være noe som har oppstått der og da, så bare samles vi litt også snakkes vi, (...). Men det er jo ting som oftest må tas litt fort. Sånn at det ikke blir store problemer utav det.”*

- Ansatt

Eksemplet illustrerer informantens evne til å ta opp ting, men også at det er lav terskel for å faktisk si noe. Samtlige informanter påpekte også at når de tok opp noe, var kollegaer som regel veldig åpne og hadde tenkt på det samme selv, men ikke klart å satt ord på tankene sine. Scharmer (2009) beskriver i Teori U at når en kommer frem til noe nytt med utgangspunkt i en fornemmelse i fremtiden, kjennetegnes det av stillhet. I funnene fra masteravhandling kan det antyde at ansatte, ved å ta opp noe de har lagt merke til, får kontakt med hva som kan skje i fremtiden. Noe som kan understreke at læring fra fremtiden er noe som skjer også i praksis (Scharmer, 2009). En informant påpekte i intervjuet at plutselig så fant de ut at sånn måtte det gjøres, noe som også understreker at det er ”spontan” læring som Kirzner (1979) skriver om (Yu, 2001). Funnene tyder på at intervjuobjektene både lærer med utgangspunkt i hva situasjonen tilsier, men og hva tidligere erfaringer og endringer har lært dem. Som en informant sa under intervjuer, det er ikke alltid det er behov for å diskutere alt som om det var noe nytt, de måtte se an situasjonene. Dessuten er ikke læring et fokusområde i studien, og datagrunnlaget bygger ikke på spørsmål om læringen. Snarere kan læringen sees på som et resultat av holderommet og U’prosessen (Scharmer, 2009).

Når det jobbes med å få til endringer, antyder empirien at intervjuobjektene finner det riktige øyeblikket til å ta opp problemer eller muligheter, enten det er på morgenrapporten, personalmøte eller sammen med en kollega, alt etter hvilken situasjon det er snakk opp. Å finne det riktige øyeblikket er viktig for holderommet, noe også Timmons (1994) skriver om entreprenøren og mulighetsvinduet. Mulighetsvinduet gjør at forretningsideen kan bli oppleve suksess, på samme måte vil det være relevant for ansatte å ta opp et problem på riktig tidspunkt. Slik at kollegaer vil være klar for å ta i mot problemet og ha en dialog rundt det. Selv om entreprenøren har et mål om suksess gjennom å få solgt forretningsideen, kan det å opprette og jobbe i holderommet sees på som suksess. Å se etter muligheter, finne riktig øyeblikk og å gjøre noe med mulighetene, kan sees på som relevant i holderommet, og for arbeidsplassen. Belling (2012) beskriver å merke seg intuitivt det riktige øyeblikket var viktig som konsulent og for å til endringsprosesser. For å finne det riktige øyeblikket, må en ha oversikt over situasjonen og se sammenhengene (Tang et al., 2012). En informant bekrefter viktigheten med å ha oversikten med følgende sitat: *”Min rolle er jo på en måte å ha en oversikt over hva som skjer. Det er jo fordelene med å jobbe ute i avdelingen da, er at en får på en måte litt innblikk i detaljene her og der selv, ser det direkte.”* (- Leder). Lederen påpeker fordelene med å jobbe ute i avdelingen, noe flere av de andre informantene også synes var en stor fordel. For å jobbe med endringsarbeid kan drøftingen og empirien tyde på at

informantene ser etter muligheter, er oppmerksomme og er tilstede i avdelingen. Det at lederne jobber ute i avdelingen kan tyde på som en fordel i endringsarbeidet og for holderommet.

Lederne og ansatte jobber mot å få til endringer ved å se etter muligheter, observere, tilpasse situasjonen, og gripe mulighetene som finnes. Intervjuobjektene viser engasjement i arbeidet sitt, og drøftingen kan tyde på at enheten er svært endringsvillige. Informantene møter og gjør noe med utfordringene som oppstår i arbeidshverdagen. Men selv om ansatte og lederne prøver å få til endringer, gir handlingsrommet noen føringer for endringsarbeidet og holderommet. Det må være en balanse mellom maktinnflytelse og maktressursene. Lederne må respekteres, og ansatte må lytte på hva lederne sier og motsatt. Videre tyder funnene på at ledernes ord er viktig i endringsarbeid, da ansatte ser ut til å ha stor respekt for lederne. Videre viser teori og samtlige informanter at ledernes ord i seg selv ikke er tilstrekkelig for å få til en varig endring. Endringen må bli institusjonalisert som fast praksis og tilpasses konteksten. De formelle strukturene og måten ansatte arbeider på vil kunne gi noen føringer for endringsarbeid og holderommet, og hvorvidt endringen blir fast praksis. Videre antydes det at lederne må jobbe i et samspill med ansatte, og dialog og samarbeid kan sees på som et viktig virkemiddel for å få til endringer, noe som vil utdypes nærmere i neste delkapittel.

### 5.3. På hvilken måte er holderommet relevant for ledelse og samarbeid?

Som det kommer frem i drøftingen rundt mulighetssøkende endringsarbeid, er lederens tilstedeværelse og oversikt viktig for å kunne gå inn i holderommet. Oppgavens problemstilling handler om relevansen holderommet har for ledelse. Kan holderommet sees på et verktøy for ledelse? Og på hvilken måte er samarbeid viktig? I påfølgende drøftingsdel vil jeg først ta for meg holderommet relatert til ledelse og deretter samarbeid.

Empirien viser at ansatte og ledere ser etter behov for forandring, for eksempel gjennom morgenrapportene eller i løpet av arbeidshverdagen. Videre kommer det frem at ansatte eller ledere tar initiativ til samtale om problemer enten på ulike møter eller når det passer seg. En informant påpekte at de kom frem til felles mål når det gjaldt et problem, slik at alle kunne gjøre det samme. Det er en interaktiv prosess, men også at en kollega tar initiativ til samtale.



Funnene argumenterer for masteroppgavens definisjon av ledelse (Ottesen, 2011a; Yukl, 2013; Northuse, 2013). Videre kan dette tolkes som at intervjuobjektene tok initiativ til holderrommet, altså de utøvde ledelse. Noe som viser på at ledelse er relevant på holderrommet, noe som er en annen vinkling enn problemsstilling som handler om holderrommets relevans for ledelse. At ledelse er relevant for holderrommet, var noe jeg ikke ble oppmerksom på før drøftingen var påbegynt. I starten av masteravhandlingen så jeg på holderrommet som et verktøy for ledelse, på samme måte som prestasjonsmål kan være verktøy for ledelse. Jeg tenkte at dersom lederne er bevisst holderrommet, vil de kunne utnytte det og slik få til endringer. Men funnene viser at informantene tar initiativ til samtale og samarbeider, noe jeg vurderer som om de tar initiativ til å holde rommet når det gjelder et aktuelt problem eller utfordring. Å utøve ledelse gjennom å invitere til en samtale ved å legge frem et behov, å lytte til kollegaers meninger og sammen komme frem til en løsning, antyder at intervjuobjektene jobber i holderrommet. Dessuten antyder det at for å ”innta” holderrommet må noen ta ledelsen, noen må *holde* rommet. På en måte understreker dette hva Belling (2012) skriver, at hun intuitivt merket når gruppen var klar for å gå inn i holderrommet. Gruppen diskuterte åpent om problemet eller muligheten med en fornemmelse i fremtiden og la det gamle bak seg. Forskjellen på Belling (2012) og studiens informanter er at først nevnte hadde dypgående kunnskap og forståelse for Teori U. Dermed kan Belling eller Scharmer ha et fortrinn når det kommer til å bruke holderrommet som et verktøy for ledelse, for de forstår allerede hva holderrommet er. Noe som igjen viser usikkerheten rundt det å studere et ukjent fenomen i kontekst som ikke kjenner til fenomenet. Men ville informantene forholdt seg annerledes til holderrommet om de hadde dyptgående kunnskap om det, slik som Scharmer og Belling har? Om det var bevisst eller ubevisst, tyder empirien på at intervjuobjektene tok initiativ til samtale og inviterte kollegaer med i holderrommet. Noe som understreker ledelsens relevans for holderrommet.

Slik spørsmålene var lagt opp i intervjuguiden og den begrensede informasjonen som ble gitt om holderrommet, gjorde at informantene relaterte fenomenet opp til sine egne, unike refleksjoner. For en informant handlet holderrommet om de situasjoner hvor informanten opplevde faglig utvikling i krevende situasjoner. Informanten ønsket støtte, tilbakemeldinger og diskusjon, og ved å gå til lederen for støtte, ble informanten holdt rommet for av lederen. Holderrommet handlet for informanten om egen læring og utvikling for å møte jobben. En annen informant relaterte holderrommet om å holde rommet for pasientene:

*”Du ser det nesten på uttrykket til pasient Y. Det er viktig det liksom at de får liksom en-til-en kontakt (...). Så, det er liksom at å få de negative tingene ut av hodet og klare å snu (...). Disse her helt unge [personal], de ser vel ikke ting like lett som oss. Og vi har jobbet med eldre mennesker med denne sykdommen i ti år, sant.”*

- Ansatt

For informanten var det viktig å se mennesket bak pasienten og ha en god relasjon med han eller hun. For å kunne observere og å se at nå er noe i ferd med å skje, påpekte den ansatte fordelene med erfaring og kompetanse. Er det mer utfordrende for en nyansatt å holde rommet for pasientene enn erfarne ansatte? I eksemplet tyder det på at informanten holdt rommet for pasienten, ved å kunne legge merke til når pasienten var urolig eller om det var uvanlig oppførsel. Videre holdt ansatte rommet for pasienten ved å møte pasienten som den han eller hun er, personen ”bak” sykdommen. Empirien viser på at informanten holdt rommet ved å virkelig se pasienten, noe som kan tyde på at pasientene får den pleien og tjenesten de har behov for, selv om de er ikke alltid kan uttrykke behovet eksplisitt selv. Ansatte utøvde ledelse i sine arbeidshverdager, ved å ta initiativ til å holde rommet for pasientene. Funenne kan argumentere for at helsepersonell må se hele personen. De må se situasjonen, kroppsspråk, gjøre egne vurderinger og refleksjoner basert på erfaring og kjennskap til pasienten. Gjennom å ha en dialog med seg selv, situasjonen og pasientens kroppsspråk vil en ansatt holde rommet for pasienten, som underbygger hva Scharmer (2009) skriver om dialog. Videre kan det antyde at ledelse er viktig for holderommet, da det handler om å ta initiativ til å faktisk se pasienten og ikke kun sykdommen.

Gjennom eksempelet over og videre samtale påpeker informantene fordelene med kompetanse eller lang erfaring, som kan antydes å være en faktor for holderommet. Pasientgruppen på enheten kan ha krevende og komplekse sykdomshistorier, noe som kan være utfordrende som nyansatt. Å være ny kan sees på en utfordring til å ta initiativ til holderommet, da nyansatte ikke alltid klarer å se når det er behov for det, noe også samtlige informanter understreket i intervjuene. En informant sa også at som ny kunne det være vanskelig å skulle si i fra ting, fordi en *”ikke er varm i trøya”*, altså ikke trygg nok. Dessuten understreker utryggheten Scharmers (2009) beskrivelse av trygghet i holderommet. Uten trygghet tilstede kan det antas at det er vanskeligere å ta initiativ til en forbedring og utøve ledelse når en ser forbedringsbehov. Videre kan det å ikke være varm i trøya relateres til hva Kaufmann (2006) skriver om flytsonen. Når en er utrygg i jobben og ny, kan det antas at oppgavens krav er for

store, noe som fører til usikkerhet. Med ved at kollegaer inviterer en usikker kollega inn i holderrommet, kan det tenkes at denne personen da opplever flyt (Csikszentmihalyi, 2005). Ved at en ansatt er bevisst holderrommet, ved være åpen, lyttende, prøve å skape en relasjon med kollegaer og pasient kan holderrommet sees på som relevant for ledelse. Selv om en ikke tar initiativ til holderrommet, kan en likevel være bevisst på hvordan en samarbeider med andre. Ved å være bevisst og tilstede, kan en gå inn i holderrommet med kollega. Noe som understreker at ledelse er en interaktiv prosess hvor en sammen oppnår felles mål (Yukl, 2013). Med utgangspunkt i oppgavens definisjonen av ledelse, vil det være ledelse om en person ikke bidrar i den interaktive prosessen? Scharmer (2009) og Belling (2012) bruker fasilitator som begrep når det kommer til holderrommet. Scharmer (2009) nevner at det er fasilitatorene for workshopen som må holde rommet og ha en intensjon om å fokusere på det høyeste fremtidige mulighetene til den aktuelle gruppen. Men selv om en holder rommet, krever det deltagelse, engasjement og tilstedeværelse fra de andre. Empirien og teorien kan tyde på at ansatte er bevisst og klar over sin påvirkningskraft, kan holderrommet være relevant for ledelse, gitt at ledelse er en interaktiv prosess. Videre viser funnene at informantene er flinke til å ta opp problemer, åpne og lyttende, noe som kan understreke bevissthet og tilstedeværelse som viktige faktor for holderrommet (Scharmer, 2009).

Empirien og drøftingen antyder at holderrommet er svært relevant for pasientene, men også for at ansatte skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Videre tyder funnene på at de formelle lederne bevisst ansattes arbeidsoppgaver, ser hva som foregår, har oversikten klarer de å tilrettelegge for at ansatte kan gjøre en god jobb, slik at ansatte kan møte pasientene. Noe som argumenterer for Belling (2012) sin erfaring som konsulent og for hva Tang et al. (2012) skriver om å ha fullstendig oversikt og forståelse over mulighetsvinduet. Funnene viser i retning av at lederne holder rommet for ansatte, slik at ansatte kan gjøre sin jobb. Ansatte holder så rommet for pasientene, slik at pasientene blir ivaretatt. Med dette som grunnlag er holderrommet svært relevant for ledelse, men det krever en viss grad av oversikt, bevissthet og oppmerksomhet hos ansatte og ledere for å kunne utnytte seg av holderrommet. Videre krever det et samspill mellom personalet, noe som leder meg innpå neste delkapittel om samarbeid.

### 5.3.1. Samarbeid som forutsetning for holderrommet?

I et tidligere sitat ble det påpekt at det å være ny kan relateres til utrygghet. To informanter påpekte også utrygghet til situasjoner hvor de var på en annen avdeling enn den vanlige.

Informantene mente at det å jobbe på samme arbeidsplass med faste kollegaer og pasienter gav en trygghet, mens det å være på en annen plass var utrygt. Grunnen for at de mente det var utrygt var at de ikke hadde samme nærhet og relasjon til ansatte og pasienter. Å skulle være på en annen avdeling, eller å være ny, gjør at en ikke kjenner pasienter eller kollegaer like godt som om du jobber fast med de. For eksempel skriver Scharmer (2009) at tillit er en grunnleggende faktor god dialog og samarbeid, noe funnene indikerer. Informantene nevner ikke tillit eksplisitt, men flere nevner åpenhet, kjennskap og trygghet som viktige faktorer for samarbeid. Ved å være i en annen avdeling kjenner ikke ansatte informantene like godt noe, noe som illustreres fra denne ansatte:

*”Der [i avdeling en] kjenner jeg ikke noen sant, det er det dere utrygge sant. Og viss vi kommer der, hvordan gjør vi det med han og henne, du føler liksom, ja sant. Jeg tror viss en hadde jobbet noen dager der hadde det ikke vært noe problem i det hele tatt , men det er det at du ikke kjenner de og alle pasientene.”*

Å kunne samarbeide, handler om å sammen få en felles forståelse for problemet og situasjoner, lytte til hverandre og ha en fornemmelse om hva som kan kunne skje i fremtiden (Scharmer, 2009). Empiren kan tyde på at når en ansatt kommer på en annen avdeling, er det mer utfordrende å ha hele oversikten. Å ha oversikten krever at forståelse for situasjonen rundt for eksempel en pasient, noe som kan være utfordrende i en ukjent avdeling. Dessuten påpekte samtlige informanter at utryggheten med å jobbe på en annen avdelingen, noe som understreker utfordringene med å skulle skape noe nytt i en ukjent kontekst. Ut i fra funnene kan det antydes som en fordel at ansatte jobber i faste grupper og kjenner hverandre og pasientene godt, da de lettere kan sam-skape og sam-utvikle nye endringer i formelle strukturer og institusjonelle systemer. Ansatte har allerede en travel arbeidshverdag og slik sett et lite handlingsrom til å faktisk ta seg tid for å bli kjent med hverandre og pasientene. Tidsaspektet i en organisasjonskontekst gjør det fordelaktig at ansatte får jobbe på faste avdelinger, da kan de fokusere på å opprettholde og vedlikeholde gode relasjoner.

Samtlige informanter påpekte at det var et veldig godt arbeidsmiljø og mange av de kunne tenke seg å jobbe der til pensjonsalder. I tillegg hadde de fleste informantene jobbet der i over 6 år, noe som tyder på at de trives på arbeidsplassen og har et engasjement for den. Gjennom funnene kommer det frem at det er åpenhet for å komme med egne tanker og refleksjoner og diskutere disse i et fellesskap. Åpenheten, engasjement og dialogen samsvarer med Scharmer

(2009) sin beskrivelse av holderommet og samarbeid. Alle informantene mener de har det godt på jobb, og kjenner kollegaer og pasienter. Å kjenne noen, i alle fall til en viss grad, er en forutsetning for å kunne ha tillit til den andre personen og at denne tilliten er gjensidig mellom to parter. De må sammen tørre å gi slipp på det gamle og la det nye få komme frem, noe Scharmer (2009) beskriver som viktige elementer i U'prosessen. Først da vil noe nytt oppstå med utgangspunkt i fremtiden og varig endring skje (Scharmer, 2009). Å skulle gi slipp på det kjente og det en er vant med, kan for noen være en barriere. Men ved å ha tillit til fellesskapet, kollegaer og selve situasjonen, vil det være lettere å gi slipp på frykten for det ukjente. Da vil en organisasjon få mye mer igjen, enn hva de hadde. Ved at ansatte i et fellesskap har tillit til hverandre, vil de heller ikke utnytte situasjonen eller gi opp helt uten videre. Da er et fellesskap som løser problemet og får til en endring (Scharmer, 2009). Holderommet kan derfor sees på som relevant for samarbeidet, da en sammen skal komme frem til en endring på et problem, noe som også understrekes av funnene.

*"Det er jo viktig at vi griper tak i og at vi har et felles mål hvordan vi vil gjøre det."* (- Ansatt). Sitatet belyser hva mange av informantene sa under intervjuet, at ved å ha felles mål, kom de sammen frem til en løsning. Dette understreker Yukl (2013) sin definisjon av ledelse, at de sammen gjennom påvirkning, felles forståelse og enighet klarer å oppnå delte mål. Det handler dermed om å kommunisere og samarbeide med andre for å komme frem til noe felles. Å tenke sammen, og ha en felles sensemaking vil være med på at en sammen kan få oversikt over hele situasjonen (Scharmer, 2009). Sitatet viser relevansen samarbeidet har for holderommet, og vil det være et holderom uten samarbeid?

Ut i fra funnene kommer det frem at det å tenke sammen og å ha en felles mening om arbeidet ser ut til å være utfordrende mellom de som jobber dag- og kveldsstillinger. Det tolkes dit hen at dialogen, åpenheten og lyttingen ikke er tilstede i vaktskiftet mellom dag- og kveldsvakt. Utfordringen med at det er rene dag- og kveldsstillinger kan dermed tolkes som en begrensning for samarbeidet og holderommet. Grunnen for utfordringene med vaktskiftet kan i hovedsak skyldes tidsaspektet, da det kun er femten minutt overlapp. På grunn av at jeg ikke har intervjuet noen rene kvelds- og nattevakter, gjør at jeg ikke har den fullstendige oversikten over utfordringen. Noe som er et forbedringspotensialet med studien, og det hadde vært svært spennende for drøftingens del å kunne hatt med empiri fra kveldsvaktene også, slik at det ikke kun blir spekulasjoner. En informant bekrefter i følgende utsagn at tidsaspektet er en utfordring i vaktskiftet:

*”(...) Man trenger ikke å få den [rapporten] lest opp høyt, for da ender det med at vi sitter å reflekterer, diskuterer ting så bruker tid. (...) Jeg føler, da viss man føler man må reflektere kan man ta det når man har bedre tid på morgenrapporten eller ta det videre til personalmøtet.”*

- Ansatt

Det tyder på at det ikke er tid til å ta diskusjoner i disse rapportene, da de må ut i avdelingen med en gang for å holde driften i gang. Mens på morgenen er det naturlig å anta at mange pasienter sover når dagvakt begynner, slik at det kan bli mulighet for å diskutere og å se etter muligheter. Tidsaspektet gir altså en begrensning for holderommet, spesielt for de som jobber rene kveldsvakter. I intervjuene kom det også frem en forskjell mellom de to avdelingene, da det var kun den ene avdelingen det jobbet rene dag og- kveldsstillinger. Problemet mellom dag- og kveldsvakter forklares av denne informanten:

*”Jeg vet jo en del der hvor problemene gjerne kan oppstå, er når de som kun jobber dagvakt mener en ting også er det noen som kun jobber kveldsvakt som på en måte ikke helt forstår rutinen til hverandre. (...) at de ikke skjønner hva arbeidsoppgaver de andre har for de faktisk ikke jobber den vakta selv.”*

Videre påpekte en informant at det var i hovedsak på den ene avdelingen hvor denne utfordringen oppstod, da det kun er her hvor det er rene dag- og kveldsstillinger. Funnene kan tyde på at det på denne avdelingen mangler en felles forståelse, og ansatte jobber med utgangspunkt i sine arbeidsoppgaver, uten å forstå helheten av arbeidet. Å ha en felles forståelse og å forstå hverandre er viktig i U’prosessen (Scharmer, 2009). Siden problemene mellom vaktene har vedvart så lenge noen informanter kan huske, kan problematikken tyde på at faste dag- og kveldsansatte jobber i downloading fasen, og kommer ikke dypere ned i problematikken. Å være i downloading fasen betyr at de ansatte ikke jobber i et holderom, som ikke er tilstede når en holder på med hver sitt uten å forstå de andre (Scharmer, 2009). Videre tyder det på at samarbeid heller ikke er optimalt, da dag eller kveldsansatte jobber på sin egen måte.

En leder sa under intervjuet at de ikke klarer å observere fast kveldspersonalet like godt som dagansatte, men ved å jobbe litt utover eller komme innom om kvelden, fikk lederen til å

observere. Noe som understreker at lederne er dyktige på å ta en læringsreise, som Scharmer (2009) beskriver. Slik kan lederne få en antydning på hvordan organisasjonens tilstand er resten av døgnet, og ikke bare på dagvakt når de selv arbeider (Scharmer, 2009). Men videre kan det antydes at døgndriften gir en utfordring for samarbeid og holderommet. Egne kveldsstillinger kan medføre til at det ikke blir noen møtepunkter for samarbeid og holderommet, noe som argumenterer for hva Scharmer (2009) skriver om sam-utvikling. I sam-utvikling påpekes det at de institusjonelle infrastrukturene, som at det er egne kveldsstillinger, gjør det utfordrende å få til varige endringer. Endringene må tilpasses formelle strukturer og institusjonaliseres inn i arbeidet (Scharmer, 2009). Å skulle samarbeide og få til varige endringer på tvers av ulike skift gjør det mer utfordrende for arbeidsplassen på grunn av dens formelle organisering. Noe som kan tyde på at lederne slik sett er mer avhengige av et samspill mellom ansatte og lederne, slik at de kan se hva som foregår. Videre forutsetter døgndriften et godt samarbeid mellom ansatte, slik at ansatte går bevisst inn i holderommet for å få til endringer. Først da vil endringer kunne bli fast praksis, for alle skiftene må inkluderes. Samarbeid kan vurderes som en forutsetning for holderommet, spesielt når holderommet omfatter de endringer som gjelder flere en bare en ansatt.

Gjennom drøftingen av det siste forskningsspørsmålet, *på hvilken måte er holderommet relevant for ledelse og samarbeid*, kommer det frem at holderommet er relevant for ledelse, men det forutsetter bevissthet, tilstedeværelse, åpenhet og evne til å lytte hos deltakerne i holderommet. Noe som understreker teorien om holderommet (Scharmer, 2009). Videre kan ledelse sees på som viktig for holderommet, da noen må ha oversikten og ta initiativ til å ha en samtale. Men selv om holderommet kan sees på som relevant for ledelse, krever det et samspill mellom ansatte. Noe som bekrefter at ledelse må være en interaktiv prosess. For eksempel kan døgndrift sees på som en utfordring for samarbeid, som kan føre til fravær av holderommet. Dermed kan samarbeid sees på som en forutsetning for holderommet, for selv om en ikke jobber samme vakter, må en likevel kunne samarbeide på tvers av døgnets tider. De institusjonelle infrastrukturene kan sees på som en begrensning for holderommet, og gi noen føringer for implementering av endringer.

Gjennom drøftingskapittelet har jeg besvart de tre forskningsspørsmålene, og i neste kapittel, konklusjon, vil masteravhandlingens problemsstillingen besvares.

## 6. Konklusjon

Masteravhandlingen har tatt utgangspunkt i holderommet som er introdusert av Scharmer (2009) i Teori U, med hensikt å få en dypere forståelse av fenomenet. For å besvare problemstillingen har jeg sett på teori og nærliggende begrep, og sett på hvordan informanter på en avdeling i eldreomsorgen jobber med endringsarbeid og hva deres forståelse av holderommet var. Problemstillingen er ”*Hvordan er holderommet relevant for ledelse i de situasjoner som omhandler endringsarbeid, på en avdeling i eldreomsorgen i Rogaland?*” Følgende forskningsmål ble utformet for å besvare problemstillingen:

- *Hva er holderommet og hvordan kjennetegnes dette i en praktisk kontekst?*
- *På hvilken måte jobber lederne og medarbeidere for å få til endringer?*
- *På hvilken måte er holderommet relevant for samarbeid og ledelse?*

Basert på teori, empiri og drøfting kjennetegnes holderommet i en praktisk kontekst av organisasjonskulturen. Kulturen kjennetegnes på arbeidsplassen av godt arbeidsmiljø, god atmosfære, åpenhet, manøvreringsevne og bevissthet. Noe som vil gi noen føringer og eventuelt begrensinger på holderommet. I studien fremkommer det at kulturen legger til rette for holderommet. Likevel viser resultatene at det ikke bare er kulturen som legger noen føringer på holderommet. Empirien og drøftingen viser også at de formelle rammene kan være en begrensning for holderommet og endringsarbeid. For eksempel kan lederens subjektive forståelse av handlingsrommet sees på en ramme for holderommet og hvilke endringer som faktisk kan bli implementert. For eksempel viser resultatene at ledernes ord er viktig i endringsarbeid, da ansatte viser stor respekt for hva lederne sier.

Empirien viser at en forutsetning for holderommet er de institusjonaliserte praksisene og at disse gir føringer på hvorvidt en endring blir fast praksis. For eksempel fremkommer det at døgndrift, hvor noen ansatte kun jobber dag eller kveld, kan sees på som en utfordring i endringsarbeid, da det kan bli utfordrende å skape et felles holderom. På grunn av manglende data fra ansatte som kun jobber kveld, er denne problematikken spennende for videre forskning. I en slik studie kunne det vært interessant å undersøkt hvorvidt holderommet kunne bidratt til å håndtere endringsarbeid i organisasjoner som er preget av døgndrift eller skiftarbeid.



Basert på resultatene viser empiri og drøftingen at ledelse er relevant for holderommet, gitt at enkelte av forutsetningene som oversikt, tilstedeværelse, åpenhet og samarbeid er tilstede. Men ledelse kan også sees på som viktig for holderommet, da noen må ta initiativ til å holde rommet, gjennom en interaktiv prosess. Empirien viser at intervjuobjektene er dyktige til å ta initiativ, men også til å samarbeide for å få til endringer. Samarbeid kan sees på som en forutsetning for holderommet, da holderommet og ledelse krever samspill mellom personalet.

Drøftingen og empirien har vist at personalet holder rommet for pasientene, slik at pasientene blir ivaretatt. Når ansatte er bevisst hvordan de møter pasientene, observerer og ser etter muligheter sammen med kollegaer og pasienter, jobber de innenfor et holderom. I denne studien var det ikke aktuelt å intervju pasienter av hensyn til personvern og reduserte kommunikasjonsferdigheter. Hadde studien blitt utført i en annen kontekst, hvor pasientene kunne gjort rede for seg selv og sine erfaringer, kunne dette vært interessant for forståelsen av holderommet i en helsekontekst. Med utgangspunkt i funnene og drøftingen kan en antagelse være at holderommet er et verktøy som kan hjelpe helsepersonell til å møte pasienter for å gi best mulig pleie. Noe som kunne blitt en interessant videre studie om holderommet som verktøy for helsepersonell i møte med pasienter.

Konklusjonen er dermed at holderom er relevant for ledelse og motsatt, og holderommet gir et rom for forbedring for en organisasjon. Ved å være bevisst holderommet og mulighetene dette gir, har både ledere og medarbeidere stor påvirkningskraft når det kommer til endringsarbeid.

## Litteraturliste

---

- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22, 20.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4)
- Belling, L. (2012). *Teori U som ramme for innovativ organisationsudvikling*. Denmark: Dansk psykologisk forlag.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research* (2 ed.). Cambridge, UK: Polity Press.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow - Optimalopplevelsens psykologi* (B. Bjerre, Trans.). Denmark: Mihaly Csikszentmihalyi og Psykologisk Forlag A/S.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (1997). Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap. In e. a. Danermark (Ed.), *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.*, 15(08), 8.
- Foss, B. (2012). *Ledelse: en bevegelse i ansvar og kjærlighet*. (Ph.d. thesis), Åbo Akademi, Finland.
- Gjerberg, E., & Amble, N. (2011). "Train the trainer" - refleksjonsgrupper i pleie- og omsorgssektoren. *Sykepleieforskning*, 6(2), 134-141.
- Guldvik, L. (2002). Troverdighet på prøve: Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning.*, 1(43), 16.
- Hærem, E., & Aadnesen, B. N. (2008). *Barnevernts undersøkelser* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. . Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Kalleberg, R. (2009). Dokumentasjon, analyse og svar - dialogen med lserne. . In R. Kalleberg, R. Malnes & F. Engelstad (Eds.), *Samfunnsvitenskapens oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kaufmann, G. (2006). *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Krüger, L. S. (2015, 29.01.2015). Et råttent og ødeleggende sykehjem. Retrieved 06.03, 2015, from <http://www.aftenbladet.no/meninger/Et-rattent-og-odeleggende-system->

3619926.html

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership- Theory and Practice* (6 ed.). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Orvik, A. (2004). *Organisatorisk kompetanse: i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. Oslo: J.W Cappelen's Forslag AS.
- Ottesen, O. (2011a). En referansemodell av endringsledelse. In O. Ottesen (Ed.), *Ledelse - Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Ottesen, O. (2011b). Innledning. In o. Ottesen (Ed.), *Ledelse - Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (U. AS Ed. 2 ed.). Oslo.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Scharmer, O. C. (2009) *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers Inc.
- Scharmer, O. C. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner fremtiden. Mot en ny sosial teknologi - presencing*. . Danmark: Forlaget Ankerhus.
- Strand, T. (2002). Å lede er å bruke makt. In A. Skogstad & S. Einarsen (Eds.), *Ledelse på godt og vondt - Effektivitet og trivsel* (pp. 195-211). Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001>
- Timmons, J. A. (1994). Opportunity Recognition. In J. A. Timmons (Ed.), *New Venture Creation* (4th ed., pp. 27-58): Irwin Professional Publishing. Retrieved from <http://www.aitel.hist.no/fag/ent/lek02/Kap2.MBA.pdf>.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Yu, T. F. (2001). Entrepreneurial Alertness and Discovery. *Review of Austrian Economics*, 14(1), 16.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8 ed.). England: Pearson Education Limited.

## VEDLEGG 1

---

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Holderommet"

#### Bakgrunn og formål

Jeg heter Hilde Marie Hunsbedt og noen av dere kjenner meg kanskje fra før av. Nå skriver jeg en masteravhandling ved Universitet i Stavanger. Bakgrunn for prosjektet er behovet for ledelse og derav å få til forbedringer i eldreomsorgen. Dette fører til at ledelse innebærer å stadig være på jakt etter forbedringer i samspill med andre.

Jeg tar utgangspunkt i et teoretisk begrep som omhandler situasjoner hvor forbedringer skjer gjennom ledelse (ledelse trenger ikke å være knyttet opp til den formelle lederrollen, det kan være at en kollega tar litt ekstra ansvar for en beboers livssituasjon). Formålet med studien er å få en dypere forståelse av det teoretisk begrepet "holderommet". Holderommet handler om de situasjoner hvor en sammen, gjennom samtale, kommer frem til en forbedring på et problem som en ikke hadde tenkt på fra før av. Problemsstillingen er som følger: *"Hvordan er holderommet relevant for ledelse i de situasjoner som omhandler endringer, i eldreomsorgen i Rogaland?"*

For å få svar på problemsstillingen min ønsker jeg å intervju 6-8 personer hos dere (2 ledere, og mellom 4-6 ansatte). Dersom det er greit, ønsker jeg først å ha et felles gruppeintervju med 3-5stk hvor dere får fritt reflektere rundt et spørsmål (som dere får utdelt på forhånd). Dette vil bidra til at dere kan spille på hverandres refleksjoner og gjøre selve enkeltintervjuet mer interessant. Til intervjuene vil dere få utdelt hovedspørsmålene (5-8 stk) på forhånd slik at dere kan reflektere litt rundt spørsmålene før selve intervjuet.

Jeg anslår at gruppeintervjuet tar rundt 15-20 min og enkeltvis intervjuene mellom 30-60 min.

Om dere har lyst til å delta på studien men det ikke lar seg gjøre å få det til i arbeidstiden håper jeg at jeg kan møte dere hjemme, før/etter arbeidstid, på kafé, UiS eller et annet avtalt sted for å gjennomføre intervjuet der. Jeg vil prøve å gjøre intervjusituasjonen mest mulig hyggelig og jeg setter utrolig stor pris på deltakelse og er takknemlig for at dere vil bidra.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

For å delta i studien stilles det et krav om at du må ha en stilling på minst 50% og ha jobbet på arbeidsplassen i over 1 år. Du må også jobbe enten dag/aften turnus eller kun dag turnus. Det er ikke noe krav til utdannelsesbakgrunn, men en god miks er fordelaktig.

For å delta i studien krever aktiv deltagelse i intervjuet. Før intervjuet starter vil jeg gi litt kort informasjon om meg selv, tema og deres rettigheter.

Spørsmålene vil omhandle situasjoner hvor dere har vært med på å fått til en forbedring på et problem eller utfordring sammen med kollegaer. Jeg vil gjerne ha en mest mulig detaljert beskrivelse av denne situasjonen, hvordan dere opplevde og erfarte den. Alle typer forbedringer er av interesse, ingen forbedringer er for små. De små forbedringene (som at en beboer får i seg mer væske i løpet av en dag) er vel så viktige som de litt større forbedringene (for eksempel et bedre arbeidsmiljø). Dette er en studie som dere alle kan bidra med, så lenge dere har lyst å bruke litt tid sammen med meg!

Under intervjuet vil jeg skrive notater og ta opp intervjuet på lydopptak, som jeg i ettertid vil transkribere.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert, slik at du som er med ikke kan bli gjenkjent. Dere som er med vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen av masteroppgaven, dere vil bli omtalt som leder eller ansatt på et bofellesskap for eldre i Rogaland. Navn på beboere og andre ansatte som eventuelt kommer frem under et intervju vil bli tatt vekk under transkriberingen og omkodet til fiktive navn eller rolle (leder, ansatte, beboer).

Notater, lydopptak og transkriberte intervju vil bli makulert og slettet umiddelbart etter at masteravhandlingen er levert den 15.juni 2015.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg fra studien og ditt samtykke, både før, under og etter intervjuet, uten å oppgi noen grunn. Da vil svarene fra intervjuet falle bort fra studien.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudent Hilde Marie Hunsbedt på enten mail (tatt vekk) eller per tlf. (tatt vekk). Dersom du har andre spørsmål kan faglig veileder Øystein Hatteland kontaktes på (tatt vekk).

## **Samtykke til deltakelse i studien**

*Samtykke kan innhentes skriftlig eller muntlig. Dersom samtykke innhentes skriftlig fra deltageren, kan du benytte formuleringen under.*

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

***Jeg samtykker til å delta i intervju***

***Jeg samtykker til å delta i intervju og gruppeintervju***

## VEDLEGG 2

---

### Intervjuguide

Litt om prosjektet, holderom, hva intervjuet blir brukt til...

Fortell om dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder

1. Hvordan jobber dere/du med forbedringer på denne arbeidsplassen?

- Hva vil forbedring si for deg?
- Er dere på utkikk etter forbedring?
- Fortell om en typisk arbeidshverdag

2. Kan du fortelle om en til to situasjoner hvor du sammen med kollegaer kom frem til en forbedring?

- Hvordan erfarte du det?
- Fortell hva gjorde du og hva dine kollegaer gjorde /sa
- Hvorfor skjedde dette tror du?

3. Hvordan vil du beskrive måten du samarbeider med dine kollegaer på i en situasjon dere kom frem til forbedringen?

- Hvordan samarbeider du når dere står ovenfor en utfordring/problem?
- Hvordan føler du det i slike situasjoner?
- Hvordan kommuniserer du med de andre?
- Hvorfor er det slik?
- Tenker du over hva du selv føler, tenker i slike situasjoner?
- Hvordan tenker du over selve situasjonen, der og da?
- Hva har ledelse å si i slike situasjoner?

4. Hvorfor kan ledelse være relevant i situasjoner hvor det oppstår et problem eller en utfordring og det er behov for en forbedring?

- Hvorfor mener du det er slik?
- Hva er din erfaring med ledelse? (er det for alle?)
- Hvilken betydning har ledelse i eksemplet?

5. Hva tanker du nå om holderommet?

- Føler du begrepet gir mening?
- Er det dette vi har snakket om?
- Hva er deres praksis knyttet til dette?
- Hvordan vurderer du at arbeidshverdagen din påvirker holderommet?

Har du en slutt kommentar? Oppsummering. Takk!