

MASTEROPPGÅVE

Organisasjon og leiing
– helse- og sosialleiing og utdanningsleiing

Endring, leiing og læring i pleie-
og omsorgssektoren i to kommunar

Teoriar og deltakarane si historie

av

Margun Thue

Juni 2008



Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgåve i:

Organisasjon og leiing
– helse- og sosialleiing og utdanningsleiing

Tittel:

Endring, leiing og læring i pleie-
og omsorgssektoren i to kommunar

Teoriar og deltakarane si historie

Engelsk tittel:

Change, management and learning in the nursing and
health care sector in two municipalities

Theories and the participants` stories.

Forfattar:

Margun Thue

Emnekode og emnenamn:
MR 690 Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Kandiatnummer: **22**

Publisering i institusjonelt arkiv, HSF Biblioteket (set kryss):

JA Nei

Dato for innlevering:

20. juni 2008

Eventuell prosjekttilknytning ved HSF

Emneord (minst fire):

Kommunale pleie- og omsorgstenester, endring,
leiing, læring, medverknad

Tittel og samandrag:

Endring, leiing og læring i pleie- og omsorgssektoren i to kommunar

Teoriar og deltakarane si historie

Føremålet med studien har vore å undersøke ein endringsprosess som har vore gjennomgått innan kommunal pleie – og omsorgssektor i to kommunar. Undersøkinga har to hovudfokus, det eine fokuset er på åtte leiarar og deira forståing av korleis dei har medverka i denne endringsprosessen. Det andre hovudfokuset er på kår for læring – og kunnskapsutvikling i den nye organisasjonen. Medverknadsaspektet i endringsarbeid har vore sentralt for meg å få fram. Eg har trur på at leiarar er viktige for å få til endringsarbeid som er tufta på demokratiske prinsipp, med medverkande og engasjerte medarbeidarar.

Title and Abstract:

Change, management and learning in the nursing and health care sector in two municipalities.

Theories and the participants` stories.

The purpose of the study has been to investigate a change process which has been carried out in the municipal nursing and health care services sector in two municipalities. The survey has had two main focus points: one on eight managers and their understanding of how they have contributed in this change process. The other focus was on conditions for learning and knowledge acquisition in the new organisation. I have found it crucial to throw light upon the aspect of participation in the change process. I believe that managers are important tools in achieving change based on democratic principles, with participating and committed employees.

FORORD

Denne oppgåva avsluttar masterstudiet i organisasjon og leiing ved Høgskulen i Sogn og Fjordane.

Eg vil takke alle informantane som sa seg villige til å dele sine erfaringar og kunnskap om leiing. Eg har lært mykje av dykk!

I studiet har det vore lagt opp til mange undervegstekstar, dette har eg nok opplevd som ei belastning der og då, men eg ser no når målet er nådd at dette har vore ein prosess som har vore naudsynt og lærerikt. Eg vil takke Øyvind Glosvik som har vore rettleiar på masteroppgåva og studieleiar i store delar av tida eg har studert.

Vidare vil eg takke venner, kollegaer og medstudentar for støtte og oppmuntring undervegs.

Eg vil og takke foreldrene mine: de har heile tida støtta og hatt tru på meg. Takk pappa for språkvask og gode råd.

Heilt til slutt, men ikkje minst; takk Rolf for at du ville dette og

Lærdal 20.juni 2008

Margun Thue

INNHALD

KAPITTEL 1	1
1.1 Innleiing.....	1
1.2 Mitt utgangspunkt	2
1.3 Definisjonar av sentrale omgrep.....	3
1.4 Tonivåmodellen – kva er det?.....	5
1.5 Problemstilling, avgrensingar og føremål.....	6
1.6 Oppbygging av oppgåva.....	8
KAPITTEL 2, Teoridel - Teoretisk tilnærming	9
2.1 ”Den som har begge beina på jorda står stille”	9
2.2 Medverknad	9
2.3 Måtar å forstå endring i organisasjonar	12
2.4 Leiarrolla i samband med endringsprosessar.....	13
2.4.1 Strand sine leiarfunksjonar.....	14
2.4.2 Produsentfunksjonen.....	16
2.4.3 Administratorfunksjonen	16
2.4.4 Integratorfunksjonen	17
2.4.5 Entreprenørfunksjonen.....	18
2.5 Kunnskapsutvikling og læring.....	20
2.6 Oppsummering	27
KAPITTEL 3, Metodisk tilnærming	29
3.1 Tema og problemstilling	29
3.2 Metodisk drøfting.....	30
3.3 Metodeval.....	32
3.4 Om informantane.....	34
3.5 Intervjuguiden.....	35
3.6 Intervjusituasjonen	35
3.7 Analyse	37
3.8 Kritiske refleksjonar om metodikken	38
3.9 Etske vurderingar	39
3.10 Validitet, reliabilitet og generalisering	40

KAPITTEL 4	43
4.1 Presentasjon av informantane.....	43
4.2 Presentasjon av funn.....	44
4.2.1 Om informasjon og medverknad.....	44
4.3 Om korleis leiarane i ettertid har nytta si erfaring frå endringsprosessen.....	49
4.4 Leiarrolla i endringsarbeid.....	57
4.5 Oppsummering av funn.....	59
KAPITTEL 5, Drøfting	61
5.1 Eit klima for gjensidig respekt.....	61
5.2 Opplevingar kring medverknad og organisasjonsendringar.....	61
5.2.1 Medverknad.....	61
5.2.2 Tilsette sin medverknad i utforming av ny organisasjonsmodell.....	65
5.3 Leiarrolla i samband med endringsprosessar.....	66
5.4 Korleis har desse erfaringane virka på informantane si tolking av leiarrolla?.....	68
5.5 Kunnskapsutvikling og læring.....	72
5.5.1 Læring i praksis – ikkje på kurs.....	73
5.5.2 Dei uformelle læresituasjonane.....	73
5.5.3 Formelle læresituasjonar.....	76
5.6 Tankar vidare.....	77
KAPITTEL 6, Konklusjon	79
6.1 Opplevingar kring medverknad og organisasjonsendring.....	79
6.2 Leiarrolla i samband med endringsprosessar.....	80
6.3 Kunnskapsutvikling og læring.....	82
6.4 Prosessen min.....	83
Litteraturliste	86
Vedlegg	90

1.1 Innleiing

Som leiarar må vi forholde oss til endringsprosessar. Modernisering av offentleg sektor har pågått med særleg styrke dei siste 25 åra. Dette har vore eit prioritert område for styresmaktene uavhengig av politisk ståstad, og det er sett i verk ei rekke tiltak retta mot kommunane for å stimulere til dette. Denne utviklinga kan knytast til ein internasjonal trend som vert omtala som New Public Management (NPM). Denne trenden er eit samleomgrep for mange trendar og reformer i offentleg sektor. NPM har sitt utspring i den anglosaksiske verda, og bakgrunnen for trenden var mellom anna eit ynskje om nedbygging av offentleg sektor, fristilling og privatisering.

Det er Stortinget som legg rammene for verksemda til kommunane gjennom lovvedtak og finansiering. Både kommunelova og dei ulike særlovene stiller fyrst og fremst funksjonskrav, og gir såleis kommunane fridom til sjølve å velje korleis dei vil organisere seg og løyse oppgåvene sine. Alle kommunar skal sikre innbyggerane dei same likeverdige tenestene og innfri dei same lovmessige rettane.

I 2005 la Sosial –og helsedirektoratet fram ”Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial og helsetjenesten” (2005 – 2015): ”... og betre skal det bli!”. Det blir lagt vekt på tenester av god kvalitet. I dette ligg det at tenestene skal virke, vere trygge og sikre. Dei skal involvere brukarane av tenestene, vera samordna og prega av kontinuitet, god ressursutnytting og vere tilgjengelege og rettferdig fordelte. Eitt av fleire innsatsområde er forbetring av leiing og organisasjon. Det er sett fokus på endringsleiing, og det vert poengtert at for å lukkast med endringsarbeid er det avgjerande utgangspunktet å få alle i organisasjonen til å *”erkjenne et endringsbehov for deretter å bestemme hva som skal endres og hvordan”* (Sosial –og helsedirektoratet ”Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial og helsetjenesten” (2005 – 2015): ”... og betre skal det bli!”:¹² innsatsområdet forbedre ledelse og organisasjon).

I tillegg til dette blir det sett krav til leiarane. Dei skal vere med å etablere mål og visjonar i organisasjonen, dei skal invitere og involvere sine tilsette, og dei skal hjelpe dei tilsette til å halde fokus på organisasjonen sine målsetjingar. Arbeidsgruppa som har utforma dokumentet, legg vekt på at endringsarbeid både skal føre til ei betring av tenestene og å utvikle nye tiltak. Sosial – og helsedirektoratet legg i Nasjonal strategi for kvalitetsutvikling vekt på at leiing er

å skape resultat i fellesskap med andre. I denne handlingsplanen vert leiing synleggjort, og det vert lagt vekt på at endringsarbeid skal ha eit meiningsaspekt. Det skal dessutan vere forankra i alle ledd i organisasjonen.

I forskrift om internkontroll i sosial - og helsetenesta (2002) vert og leiaren sitt ansvar vektlagt. Leiaren skal sikre at arbeidstakarane har tilstrekkeleg kunnskap og ferdigheiter innanfor sitt fagområde. I tillegg skal leiaren ha eit "sørge - for" ansvar når det gjeld at arbeidstakarar medverkar slik at samla kunnskap og erfaring vert nytta til det beste for tenesta.

I ein Fafo-rapport utarbeidd av Moland og Egge (2000) og skrive på oppdrag av Kommunenes Sentralforbund legg forfattarane vekt på dette: kommunar som har store utfordringar med omsyn til organisasjonsendringar, er informasjonsflyt og medverknad særskilt viktig. Ei undervurdering av dette skapar lett motvilje blant dei tilsette og undergrev respekten for leiinga. Derifrå er vegen kort til nedvurdering av eigen arbeidsplass, hevdar dei. Motsett vil kommunar der leiinga tek informasjons- og medverknadsaspektet på alvor, lettare skape positive miljø. Dei tilsette viser større lojalitet og er mindre kritiske når vegen frå visjonar og mål til handling viser seg å bli både krevjande og lang.

Fleire undersøkingar syner det same, bl.a. Elvekrok (2007) finn i sin studie at medverknad påverkar utfallet av endringsarbeidet på lang sikt. Dersom medarbeidarane sine innspel vert tekne på alvor, og dersom innspela får konsekvensar for utfallet av prosessen, vil det styrke organisasjonen. Dette vil ha særleg ha betydning for tilliten til leiinga.

1.2 Mitt utgangspunkt

Eg har studert endringsprosessar i to kommunar. Dei innførte tonivåmodellen, kommune A i 2003 og kommune B i 2005. Eg ynskjer å studere kva utfordringar leiarane i pleie - og omsorgstenesta møtte då dei skulle gjennomføre ein slik endringsprosess, med særleg vekt på medverknad, læring og kunnskapsutvikling.

Eg er sjølv leiar i ei ortopedisk avdeling i Helse Førde. Eg har vore leiar i denne avdelinga i snart ti år. Helse Førde er ein organisasjon som har vore gjennom omfattande strukturelle og organisatoriske endringar dei seinare åra. Eg har erfaringar med at endringar kan vere vanskelege å leie. Det er mange omsyn ein må ta, og det er mange aktørar som spelar ei sentral rolle for korleis endringsprosessane tilslutt kjem ut. For spesialisthelsetenesta er det ikkje berre administrasjonen og styret i dei lokale helseføretaka som påverkar tilbodet innan

helsestellet. Dei siste åra har vist at aksjonsgrupper og politikarar ofte har like stor makt, og nokre vil nok hevde at dei har meir! Frå leiinga av helseforetaka våre har det kome signal om at dei ikkje ser stramme økonomiske rårer som det største styringsproblemet, men heller politikarar og aksjonsgrupper. Det er ikkje berre lover, forskrifter, tilskot eller handlingsplanar som regulerer kvardagen til dei som skal leie helseforetaka våre, men også mange andre omsyn som må takast i forhold til politisk vilje og demokratiske prosessar.

I desse åra som leiar har eg ofte sakna meir kunnskap om endringsprosessar, korleis ein bør styre dei, og korleis informasjon og medverknad får effekt på resultatet av endringa. Gjennom masterstudiet i organisasjon og leiing er interessa for leiing og endringsarbeid ytterlegare styrka. I mitt prosjekt har eg valt å sjå nærare på endringsprosessar i kommunehelsetenesta. Eg kunne truleg ha funne mange interessante endringsprosessar å studere i Helse Førde, men eg har etter nøye vurdering valt ikkje å legge prosjektet til eigen organisasjon fordi eg har behov for å ha ei distansert rolle i forhold til datasamlinga. Eg ville då truleg ha hatt ei forforståing av problematikken som ville ha påverka funna i oppgåva.

1.3 Definisjonar av sentrale omgrep

Før eg går vidare med å forklare kva som ligg i tonivåmodellen, vil eg definere sentral omgrep nytta i oppgåva.

Medverknad:

Medverknad vart for alvor lansert i arbeidslivet tidleg på 1960-talet, og byggjer på ein ide om den einskilde sin innverknad på eigen arbeidssituasjon. Sjølvstyrde arbeidsgrupper, demokrati på golvet og deltakardemokrati er former og omgrep knytte til denne tradisjonen. Eg vel å nytte definisjon av medverknad slik eg finn han i NOU 2001:7

”Med medvirkning menes enkeltpersoners og grupperes rett til å kunne delta i og påvirke beslutningsprosesser. Medvirkning betyr at innbyggerne i et samfunn er med på selv å planlegge sin framtid.”

Eg sidestiller i hovudsak omgrepa medverknad, involvering og deltaking.

Fagarbeidarar:

Med dette meiner eg dei ulike yrkesgruppene ein finn innanfor pleie – og omsorgstenesta i undersøkingskommunane; sjukepleiarar med ulike spesialiseringar, hjelpepleiarar, sosionomar, barnevernspedagogar og fysioterapeutar.

Pleie og omsorg:

Tenestene knytt til desse omgrepa er å yte sjukepleie, personleg og praktisk hjelp til den som har behov for det. Tenestene omfattar sjukeheimsteneste, heimesjukepleie og heimehjelpsordninga.

Endring:

I denne oppgåva har hovudfokuset vore på ein definert endringsprosess, men alle offentlege sektorar opplever til liks med samfunnet elles ei rivande utvikling innan teknologi, medisinsk utvikling, forskning, organisatoriske endringar, nye behandlingsmetodar og verkty. Pleie – og omsorgssektoren må forhalde seg til ytre og indre rammefaktorar. Desse vil vere med å påverke utviklinga av tenesta både når det gjeld å forbetre organisasjonen som heilskap og å forbetre og effektivisere dei indre prosessane.

Gruppeleiar:

Slik eg ser det, er gruppeleiaren bindelekk mellom pasientane og fagarbeidarane på den eine sida og tenesteleiaren på den andre. Desse har det daglege ansvaret for drifta i si avdeling eller gruppe, dvs dei skal skrive turnus og lage bemanningsplan som står i forhold til dei ressursane dei har tilrådde. Dei skal sørge for at drifta for avdelinga er forsvarleg innanfor dei rãmene dei har. I tillegg har dei det faglege ansvaret for si avdeling. Dei har ein direkte tilknytning til pasientretta arbeid, og dei er ein del av arbeidsstokken i avdelinga.

Tenesteleiar:

Vedkomande har eit heilskapleg ansvar for heile tenesta, og har budsjett –og rekneskapsansvar for sine avdelingar. Tenesteleiaren er direkte plassert under rådmannen, og er med i rådmannen sitt leiarteam.

Leiarar:

I denne oppgåva nyttar eg *leiarar* om både gruppeleiaren og tenesteleiaren.

1.4 Tonivåmodellen – kva er det?

Undersøkingsskommunane var begge organiserte etter vanleg etatsmodell fram til 2003 og 2005. På desse tidspunkta vedtok kommunestyra i dei respektive kommunane å innføre sektormodellen. Kommunane vert styrte av rådmann, og han har tenesteleiarane for dei ulike sektorane direkte under seg. Det vart vedteke at kommunane skulle gjennomføre ein omstillings- og utviklingsprosess for å tilpasse kommunane sin ressursbruk til framtidige inntekter. Vedtaka fokuserte på kommunane sin interne organisering og utvikling av kommunane sine styringssystem. Denne utviklinga kan sjåast i samanheng med New Public Management¹. Balansert målstyring² har innteke norske kommunar dei siste åra. Tenesteleiarane har fått utvida fullmakter og blitt meir sjølvstendige i tenesteutforminga. Den auka fridomen blir kombinert med auka forventningar til resultat og dokumentasjon av måloppnåing. Økonomiske og administrative forhold vert følgde opp gjennom kontrollsystem og ulike rapporteringsordningar. Brukarundersøkingar skal fange opp tilfredsheit blant brukarar. NPM vektlegg leiaren sin kontroll og ansvar.

Målet med innføringa av to nivåmodellen er å få ein flatare organisasjonsstruktur enn det ein etatsmodell gir. Tonivåmodellen gir ein reduksjon av leiarnivå ved at ein delegerer driftsmynde frå administrasjonen til tenestenivåa. Resultateiningane får mynde til sjølve å styre økonomien, og dei har personalansvar i tillegg til å utforme tenesteytinga. Ein har etter denne modellen direkte line mellom toppleiinga i kommunen og leiar for dei ulike tenesteområda. Organisasjonsstrukturen blir meir spesialisert, og talet på administrative einingar som rapporterer direkte til rådmannen aukar. For tenesteleiarar i pleie- og omsorgssektoren vil dette bety at dei kan bli utsette for eit krysspress. På den eine sida skal dei forholde seg til innføring av balansert målstyring samtidig som dei skal utvikle tenestene etter ulike kvalitetskrav.

Ser ein på den omstillinga som er gjort i dei kommunane som har innført tonivåmodellen, vil ein sjå at makt vert desentralisert nedover i organisasjonen. Ein oppnår ei nedbygging av det administrative nivået, og makta vert fordelt ut til dei som står nær brukarane av tenesta. Ein annan måte å forklare NPM på har Klausen (2001) presentert. Han presenterer NPM som to

¹ New Public Management; eg vil i denne oppgåva nytte forkortinga NPM

² Balansert målstyring er ein modell for styring og måling av eiga verksemd. Modellen understrekar naudsynet av langsiktige visjonar, tydelege mål og systematisk måling av resultat. Som namnet seier, bygger modellen på at mål for kommunane si verksmed vert sett ut frå ulike perspektiv, og at måling av kommunen sine prestasjonar og resultat må ta høgde for dette. (*Resultatledelse-bruk av balansert målstyring og andre former for systematiske resultatmålingar i kommunal sektor* 2004:3)

søyler, ei økonomisk marknadorientert søyle og ei søyle med fokus på organisasjonen og leiinga. I den første søyla inngår ulike tiltak som privatisering/konkurransesetjing, kontraktsstyring, frie brukarval, etc.

I den andre søyla inngår entreprenøraktig leiing, strategisk leiing, teamleiing, etc. Samla kan ein seie at NPM har sitt fokus på brukarmedverknad, konkurranse, spreiding av makt ut i organisasjonen og leiings - og organisasjonsutvikling.

Organisasjonsendringar som reduserer tal hierarkiske nivå kan definerast som ei NPM - reform. Årsaka til dette er at dei tek sikt på å forenkle den byråkratiske strukturen og legge betre til rette for leiing i kommunane. Opedal, Stigen og Lauvdal (2002) har analysert nokre erfaringar med tonivåmodellen i ni ulike kommunar. Dei seier bl.a. at det er stor variasjon i faktisk organisasjonsutforming innanfor rāmene av tonivåmodellen. Nokre kommunar har ein reindyrka tonivåmodell, nokre har tre hierarkiske nivå medan andre har landa på ei mellomløyising.

Uansett val av løysingar er synleggjering av leiarfunksjonen sentral innanfor NPM. Endringa av kommunelova (1992) er eit uttrykk for dette. Denne slår fast at rådmannen eller administrasjonssjefen er øvste administrative leiar. Trua på leiing kjem og til uttrykk i bruken av desentralisering og delegering av makt og mynde frå administrative styringsnivå og ut til tenesteleiarane.

1.5 Problemstilling, avgrensingar og føremål.

Mi erfaring som leiar i helsetenesta er at det vert knytt store forventningar til leiaren når større eller mindre endringar skal gjennomførast. Eg har ofte sakna eit styringsverktøy som kan hjelpe meg med å legge vekt på dei faktorane som eg må ta særleg omsyn til. Dette styringsverktøyet må ha eit slikt innhald at det kan medverke til å klargjere dei tilsette sine rettar samstundes som dei blir medverkande deltakarar. Kva kan vi så seie er vellukka endringsarbeid? Berg (1995) hevdar at god leiing er å vite kva arbeidsformer, leiings - og organisasjonsformer som best utløyser dei tilsette sitt potensial. Ho legg vekt på det relasjonelle perspektivet. Det er samspelet mellom leiarrolla og arbeidstakarrolla som utgjer leiinga eller leiarfunksjonen. Samstundes hevdar ho at leiing er ei relasjonell øving, og slår fast at personlege eigenskapar til leiarane har ein god del å seie. Vidare hevdar ho at dei gode leiarane veit at det dei oppnår hovudsakeleg blir utført av andre. Eit anna poeng som Berg (op

cit) trekkjer fram er leiarnærheit, dvs nærheit mellom leiar og dei som vert leia, ser ut til å vere eit viktig kriterium for vellukka drift.

Utgangspunktet mitt er at det truleg gjer prosessen med å implementere endringar vanskeleg dersom dei tilsette ikkje deltek aktivt i endringsarbeidet frå start til mål. Dette er og eit relasjonelt perspektiv, og for å oppnå medverkande arbeidstakarar må ein truleg ta utgangspunkt i deira ståstad og involvere dei i ein aktiv problemløysingsprosess. Hypotesen er at ein som leiar må ein handle bevisst for å få engasjerte og medverkande tilsette. Det er grunn til å tru at ein føresetnad for å lukkast, heng saman med god og systematisk tilgang på korrekt informasjon om prosjektet.

Eg har ut frå desse refleksjonane formulert fylgjande hovudproblem:

Korleis omorganisering sett i lys av medverknad får fylgjer for kunnskaps – og læringsprosessar i ein organisasjon?

Eg har valt ut tre hovudområde knytt til problemstillinga: ”opplevingar kring medverknad og organisasjonsendring”, ”leiarrolla i samband med endringsprosessar” og ”kunnskapsutvikling og læring”. Ut i frå desse hovudområda har eg formulert fylgjande forskingsspørsmål:

- 1) Korleis opplevde leiarane at dei vart trekte inn som medverkande deltakar i prosessen, under dette også korleis medverka dei i utforminga av valt organisasjonsmodell?
- 2) Kva er viktige element i leiarrolla i samband med endringsprosessar?
- 3) Korleis er vilkåra for kunnskaps – og læringsprosessar?

Vellukka endringsprosessar fører fram til eit ønska resultat. Eg vil prøve å vise at for å få dette til, må ein ta omsyn til dei som jobbar i organisasjonen og få dei med som viktige og deltakande aktørar gjennom heile prosessen. Undersøkingkommunane har omstilt seg til tonivåmodellen. Dette var ei omstilling som medførte store strukturelle endringar og var gjennomgripande i heile det kommunale verkefeltet. Eg avgrensar mitt arbeid til å gjelde pleie- og omsorgstenesta i desse to kommunane. Eg har intervjuar åtte leiarar i dagens organisasjon, fire av dei var leiarar i den gamle organisasjonsmodellen, og to var tilsette i kommunen utan leiaransvar. To av dei var ikkje tilsette i omorganiseringa, men kom inn som leiarar på eit tidspunkt då endringane skulle setjast ut i livet. Eg har ønska å få fram deira opplevingar knytt til medverknad og erfaringar med endringsarbeid og læring.

Føremålet med prosjektet er å få fram leiarane sitt syn på ein endringsprosess som dei har i større eller mindre grad vore deltakarar i. Det er deira historiar som dannar grunnlaget for å diskutere om medverknadsaspektet har hatt den rolla som det bør ha i endringsarbeid. Eg har vidare sett på om den erfaringa dei har gjort seg i dette arbeidet har hatt påverknad for deira rolle som leiar, og korleis dei har trekt denne erfaringa med seg i sitt vidare arbeid i organisasjonen.

Årsaka til at eg vel å gjennomføre undersøkinga i to kommunar er ikkje for å samanlikne dei , men rett og slett for å få nok informantar inn i prosjektet. Kommunane eg har lagt undersøkinga til, er forholdsvis små og storleiken på organisasjonen avspeglar dette faktum. I starten av prosjektet hadde eg tenkt å gjennomføre eit studium med å samanlikne funn og sjå på likskapar og ulikskapar dei to kommunane i mellom. Etter kvart som intervjuar vart gjennomførte, såg eg at det leiarane drog fram som sentrale faktorar i endringsprosessen, det dei la vekt på, ikkje viste seg å vere ulikt dei to kommunane i mellom. Det er med andre ord deltakingssida studien handlar om.

1.6 Oppbygging av oppgåva.

Oppgåva er delt inn i seks kapittel. I fyrste kapittel blir studien sitt tema og problemstilling presentert. Her kjem og oppgåva sine avgrensingar og føremål.

Kapittel 2 tek føre seg det teoretiske rammeverket oppgåva er oppbygd rundt. Kapittel 3 tek føre seg metodiske val, validitet, reliabilitet og generalisering, samt etiske drøftingar. I kapittel 4 presenterer eg funna i prosjektet, og i kapittel 5 vert desse drøfta med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. I kapittel 6 dreg eg konklusjonar.

2.1 ”Den som har begge beina på jorda står stille”

I denne delen av oppgåva vil eg leggje eit teoretisk grunnlag for hovudproblemstillinga mi. Eg vil ta for meg medverknad i endringsprosessar, måtar å forstå organisasjonsendring på og leiarrolla i endringsarbeid. I siste del av kapitlet vil eg definere kunnskap og læring.

Organisasjonar er avhengig av kontinuerlege læringsprosessar for å utvikle, forbetre og auke kunnskapane sine. Eg vil difor presentere Nonakas prosess for kunnskapsskaping og Argyris og Schön sine læringsprosessar.

2.2 Medverknad

I 1974 gav Tor Åge Bringsværd ut romanen ”Den som har begge beina på jorda står stille”. Hovudtema var at verda kan og må endrast. Dette pregar og norsk arbeidsliv. Endringsarbeid er ein del av kvardagen til dei fleste både i privat og offentleg sektor. Statsråd i Fornyings - og administrasjonsdepartementet Heidi Grande Røys hevdar at ”fornyninga i offentleg sektor skal aldri ta slutt. Det skal vere ein måte å jobbe på”. (Offentlig sektor, oktober 2007).

I Arbeidsmiljølova (2007) vert omstillingsprosessar omtalt som eit eige omgrep i lovteksten. Utdraget av lovteksten er eit utgangspunkt for noko av det eg vil legge vekt på i fyrste delen av oppgåva.

§ 4-2: krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling: *”under omstillingsprosessar som medfører endring av betydning for arbeidstakerens arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø”.*

Lova legg vekt på sentrale omgrep som informasjon, medverknad og kompetanseutvikling. Levin og Klev (2006) meiner at medverknad frå tilsette i omstillingsprosessar er eit effektiviserande tiltak. Dei hevdar at siste del av omstillingsprosessen, iverksetjingsfasen, som ofte er den mest tidkrevjande og kostnadsdrivande, blir unødvendig dersom dei tilsette har vore med som deltakande partar i utformings - og planleggingsfasen. Dei begrunnar dette med

at deltakande tilsette ikkje berre kjenner dei nye løysingane, dei eig dei fordi dei har vore med å skape dei.

Ein kan sjå på medverknad på to måtar; som ein demokratisk rett vi har som fullverdige menneske til å påverke det som skjer rundt oss, og som eit effektivt hjelpemiddel for å spreie kunnskap. Ansvar blir på denne måten fordelt mellom fleire gjennom ansvarleggjing.

Levin og Klev (op cit) hevdar at organisasjonsutvikling krev leiing, og at det ikkje er nokon motsetnad mellom medverknadsbaserte utviklingsprosessar og leiing. At tilsette medverkar, betyr såleis ikkje at anarkiet herskar.

Eit anna poeng som Levin og Klev (op cit) trekkjer fram, er at utvikling må vere forbunde med kollektive læringsprosessar. I følgje dei er fungerer rutinane som limet i organisasjonen – dei bind han saman. Rutinane gir dei tilsette forståing for kva som blir kravd av dei, og kva dei kan krevje av andre.

Levin og Klev (op cit) koplar individuell medverknad i endringsprosessar og kollektiv refleksjon saman på ein for meg god måte. Dei seier at grunnlaget for kunnskapsutviklinga vil vere den lokale kunnskapen til dei tilsette. Den lokale kunnskapen vert bringa inn i endringsprosessen gjennom dei tilsette sin medverknad. Dette vil, seier dei, gjere at prosessen vert lokalt forankra og kan gjennomførast med deltakarane sin godvilje.

”Den kollektive refleksjonsprosessen sikrer også at det utvikles delt innsikt, noe som igjen er grunnleggende viktig for at koordinert samspill i en organisasjon skal finne sted”(op.cit: 66).

Eg tolkar dei slik at for å få endringsprosessar gjennomført på ein mest mogeleg smidig måte, må ein sikre dei tilsette sin medverknad, og at via medverknadsarbeidet vil det foregå kollektiv kunnskapsauke gjennom samspel og refleksjon.

I følgje Levin og Klev (op cit) er medverknad og kollektiv refleksjon to grunnleggande fundament for organisasjonsutvikling. Dei har kopla desse faktorane saman i fylgjande tabell:

	Demokratisk ideal	Epistemologi	Praktisk bruk
Medverknad	Påverknad av eigne arbeidsvilkår	Bruk av lokal kunnskap	I bruk utan implementering
Kollektiv refleksjon	Ei ”stemme” til alle	Fellesskapet sin kunnskap	Delt forståing og innsikt

Tabell: Levin og Klev (2006:66): *Organisasjonsutviklingen sine byggesteiner*

Forfattarane ser det slik at medverknad i organisasjonsutviklingsprosessar gir deltakarane høve til å påverke og forme eigne arbeidsvilkår. Dei seier at einskildindividida i demokratiske prosessar vil få høve til å påverke fellesskapet si tolking gjennom kollektiv refleksjon. Dei hevdar vidare at gjennom medverkande tilsette vil den lokale kunnskapen som einskildindividida har bli ein del av organisasjonsutviklingsprosessen. Medverknad og kollektiv refleksjon vil føre til at gjennomføringa vil bli forenkla. Dette kjem av at dei tilsette alt kjenner dei nye løysingane som sine eigne fordi dei har vore med å forme dei. Ved å ha ei slik tilnærming vil ein kunne avdekke eventuelle mistydingar og konflikhtar på eit tidleg stadium i prosessen, og ein vil unngå å nytte mykje tid og ressursar på å rydde opp i desse når implementeringsfasen står for tur.

Den individuelle sida vert her trekt fram som sentralt i endringsarbeid. Sennet (2001) derimot er skeptisk til sterke forventingar til omstillingsdyktige arbeidstakarar. Han peikar på at som arbeidstakarar i det han kallar den moderne kapitalismen er det venta at vi skal kunne omstille oss raskt etter verksemda sine skiftande behov. Han stiller spørsmål om kor fleksible vi kan vere, og kva kravet om fleksibilitet gjer med oss menneske. Han seier vidare at kravet om fleksibilitet fører til sjølvforvitring. Han hevdar at deltaking i eit stabilt fellesskap - å kunne noko og å motta respekt for dette samt å ha yrkesstoltheit, er viktig for å bygge karakterstyrke. Sennet (op cit) sitt syn er at også utfordringane om endring og tilpassing til nye arbeidsformer vil føre til sjølvforvitring. Forutsigbarheita i stabile arbeidsfellesskap og det å vere trygg på eigen kunnskap utgjer ein fast kjerne for arbeidstakarane. Det er dette som gjev den einskilde "karakter". Dersom det stadig vert reist spørsmål om kunnskapen din og om erfaringa di er relevant, vil dette undergrave sjølvkjensla di.

Vi kan spørje om Sennet (op cit) har eit noko pessimistisk syn på konsekvensane av dei krava som arbeidslivet stiller til einskildindividet. Tek vi utgangspunkt i Levin og Klev (2006), understrekar dei nett individet si rolle i endringsarbeidet. Dei hevdar at individuell utvikling blir ein meningsfull reiskap når ein aktivt legg til rette for at bestemte tilsette tileignar seg bestemte ferdigheiter og innsikt. Leiing vert å sikre at det er merksemd omkring og engasjement for at den einskilde deltek i prosessar som kan bidra til utvikling av lik innsikt. Individida må leiast til å delta i læringsprosessar som gir kunnskap, retning og motivasjon som blir "bygd inn i hodene til folk", hevdar dei (2006:144). Dette vil gje ein langsiktig verknad for å nå organisasjonen sitt mål, hevdar dei. I motsetning til Sennet(2001) understrekar Levin og Klev (2006) at utvikling av dei individuelle føresetnadane er ein viktig del av endringsarbeidet.

Andre som er opptekne av organisasjonsutvikling, t.d. Nonaka (1994) understrekar og det individuelle aspektet. Nonaka hevdar at nye idear må spreiaast og forsvarast i møtet med medlemmane i organisasjonen. Hustad (1998) seier at organisasjonen må finne det nye "rimeleg", dvs ein sosial avklarings - og spreingsprosess. Dette syner at legitimitet eller aksept for endringar blant dei involverte er ein føresetnad for å gjennomføre endringsprosessar.

2.3 Måtar å forstå endring i organisasjonar

For å få eit perspektiv på kvifor organisasjonar vel å gå inn i omfattande endringsprosessar har eg valt å nytte Røvik (1998) sitt syn på kva som er bakgrunnen for at organisasjonar vel ei organisasjonsoppskrift framfor ei anna. Han definerer organisasjonsoppskrift slik: "*en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har forbilledlig status*"(1998:13). Røvik nyttar omgrepet organisasjonsoppskrifter som ei markering for spreieing av nye organisasjonsformer. Organisasjonsoppskrifter er ofte generelle, og organisasjonen vil søke etter funksjonelle løysingar og tilpassingar slik at den nye oppskrifta passar til organisasjonen. Døme på ei slik oppskrift kan vere innføring av tonivåmodellen i kommunal sektor.

Røvik (op cit) stiller spørsmål om kvifor og når organisasjonar vert motiverte til å ta inn nye oppskrifter, kva som skjer med oppskrifta inne i organisasjonen, og kva som skjer med organisasjonen. Røvik hevdar at det er eit empirisk faktum at ulike organisasjonar kan bli begeistra for og adopterer stort sett dei same ideane og oppskriftene. For dei fleste organisasjonar har dei eit opplevd problembasert utgangspunkt for at adoptering skal kunne skje. Samtidig peikar han på at det er oppskriftene som fenger , dei vert drivne fram fordi dei først og fremst blir oppfatta som gode løysingar for organisasjonen. Dei som fremmar oppskrifta, og som har posisjon til å seie kva som er moderne og effektive løysingar, kallar Røvik for konseptpromotørane.

Adopteringa må i følgje Røvik (op cit) gjennom tre hovudfasar. Oppskrifta fangar merksemd, det må vere samsvar mellom opplevd behov og begeistring hjå sentrale aktørar og tilslutt er det ei formell avgjerd om adopsjon. Ei viktig avklaring er å identifisere kva type endring vi har med å gjere.

Nadler og Tushman (1990) (referert i Bush og Vanebo 2000:345) har utarbeidd ein typologi av organisasjonsendringar. Organisasjonsendringar blir omtala som inkrementelle og er kontinuerlege endringar i organisasjonen. Dette påverkar likevel ikkje den strategiske situasjonen i organisasjonen. Dei strategiske endringane er grunnleggande endringar som får konsekvensar for organisasjonen sitt forhold til interessentane. Nadler og Tushman (op.cit) skil mellom proaktive endringar, dvs endringar som organisasjonane sjølv initierer som følge av forventningar utanfrå, og reaktive endringar som vert sette i verk som fylgje av nye krav utanfrå eller press frå interessentane.

Ved å kombinere dei to dimensjonane proaktiv og reaktiv organisasjonsendring får vi ein typologi som vist i tabellen under.

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Harmonisering	Nyorientering
Reaktiv	Tilpassing	Gjenskaping

Tabell: *Samanheng mellom ulike organisasjonsendringar (Nadler og Tushman 1990)*

Dei to kommunane valde å setje i gang endringar i organisasjonen etter forventningar frå omgjevnadane (nyorientering) eller det kan ha vore etter press frå omgjevnadane (gjenskaping).

Endringane som er gjort i undersøkingskommunane, meiner eg vi kan kalle ein proaktiv og strategisk endringsprosess fordi den utfordra organisasjonen som heilskap. Både den strukturelle og den organisatoriske oppbygginga av kommunen vart utfordra. Pleie - og omsorgstenesta var berre ein del av endringsprosessen som vart gjennomført. Det vart gjort tilsvarende endringar og i dei andre delane av tenestetilbodet i kommunane.

2.4 Leiarrolla i samband med endringsprosessar

Det er ofte fokus på leiarar i dagens samfunn. Leiarane vert trekt fram i organisasjonar som oppnår oppsiktsvekkande resultat. På den andre sida att er det ofte leiaren som må gå av i vanskelege tider.

Deltaking i ein endringsprosess vil kunne utfordre rollene til den einskilde i organisasjonen. Dette omfattar avklaring av nye roller, finne sin plass i den nye organisasjonen og tileigne seg

nye ferdigheiter av faglege, mellommenneskelege og tankemessige karakter. Strand (2007) hevdar at leiaråtferd inneheld to grunndimensjonar:

- grad av menneskeorientering
- grad av saksorientering

Ulike kombinasjonar av desse gjev leiarstil. Tilpassinga av stilen til medarbeidarane og situasjonen gjev oss situasjonsbestemt leiing. Leiarrollene kan elles etter Strand knytast til fire ulike funksjonar i organisasjonar: produsent, administrator, integrator og entreprenør. Leiingsomgrepet er komplekst, og det finst mange definisjonar. Eg tek her Strand sitt utgangspunkt som er at leiing og dei oppgåvene som er knytte til leiing, varierer i forhold til konteksten (op cit).

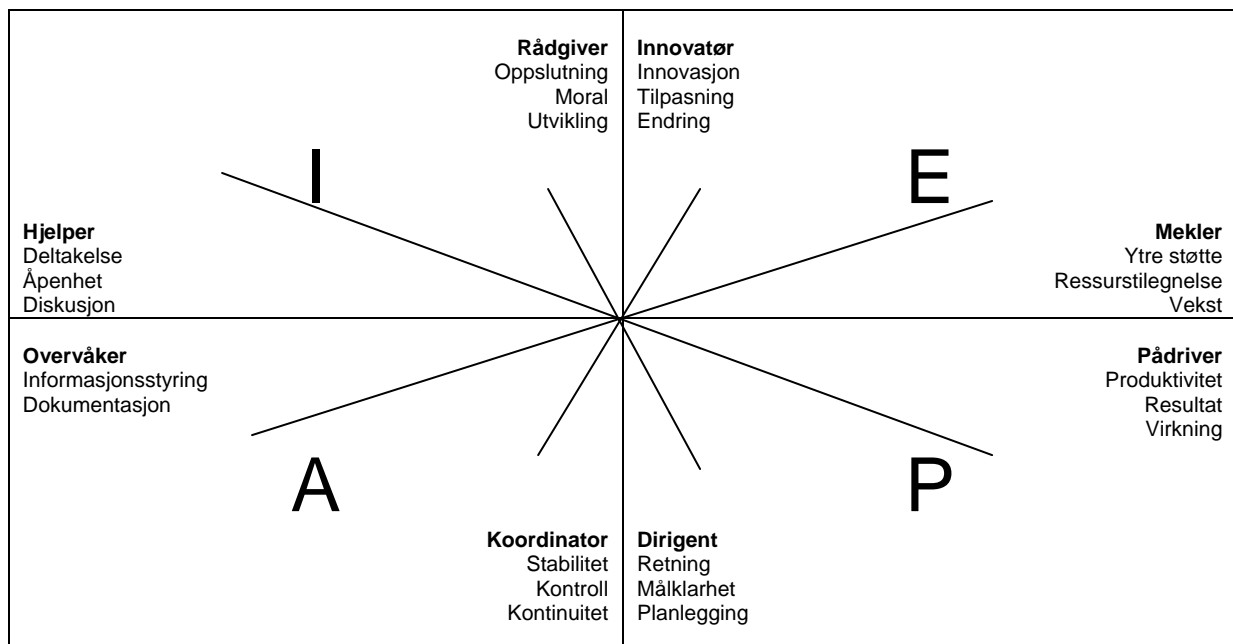
Rettar ein blikket innover i organisasjonen, og spesifikt på endringsprosessar, hevdar Klev og Levin (2006) at leiing er å legge til rette for at medarbeidarane lærer å utvikle seg. Deira hovudpoeng er at å leie er å initiere, gjennomføre og reflektere over organisasjons - utviklingsprosessar, på same måte som leiing av desse er å ta ansvar for leiing av endringsprosessar. Strand(2007) hevdar at gode leiarar som oppfyller aktuelle behov i organisasjonen, skaper seg grunnlag for handlingsrom gjennom ry (dei skaffar seg sosial kapital), får poeng ved å gjere seg personleg synleg (dei står fram), evnar å ta kritikk, er resultatopptatt og er der gode ting skjer. Dei blir oppfatta som støttande, utviklingsorienterte og motiverande.

2.4.1 Strand sine leiarfunksjonar

Strand (2007:21) seier at rolleomgrepet kan knytast til organisasjonsomgrepet gjennom omgrepet *funksjon*: Bestemte roller utfører eller bidreg til bestemte funksjonar eller verknader. Eg tolkar Strand slik at leiing og oppgåver knytt til leiing varierer i forhold til konteksten. Alle organisasjonar har i fylgje Strand fire element i seg. Desse er produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap = PAIE.

Det betyr at leiarrolla endrar seg ut frå funksjon, oppgåver og ulike organisasjonstypar. Rollene vert utførte etter kva normer og forventingar i organisasjonen leiarane innrettar adferda si etter (op cit:31). Denne tankegangen vert i sosiologien kalla strukturfunksjonalisme og går ut på at strukturar ivaretek bestemte funksjonar, og at strukturane kan forståast ut frå kva rolle dei har i systemet.

For å illustrere dette vel eg å nytte Strand sin modell for dei fire leiarfunksjonane:



(Strand 2007:434)

Dei fire leiarfunksjonane viser at leiaroppgåvene er omfattande. Som leiar må ein legge vekt på dei ulike funksjonane ulikt alt etter den funksjonen som er mest påkrevd der og då. Det er altså situasjonsbestemt kva leiarfunksjon ein må vektlegge alt etter kva utfordring organisasjonen står over for. Men leiarane kan, gjennom ulike teknikkar og strategiar, påverke og bidra til å dekke organisasjonen sine behov: produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap (op cit: 425). Når det gjeld omfattande endringsarbeid som inkluderer både organisatoriske og systemiske endringar, vil leiing aldri bli utøvd i eit vakuum. Leiarane må virke på fleire felt og fylle fleire funksjonar. I dei kommunane som inngår i mitt prosjekt, vil eg tru leiarane i endringsprosessen fekk utfordringar som bl.a. gjekk på leiings- og kommunikasjonsprosessar, utvikling av eigne mål, arbeid med problemløysing og fordeling av ressursar.

Strand legg til grunn fire grunnleggande organisasjonstypar som han meiner er sentrale for å forstå leiing i kontekstsamanheng. Desse er: byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon.

For å forstå dei utfordringane og dei ulike oppgåvene leiarane i pleie – og omsorgstenesta hadde i endringsarbeidet, vil eg ta utgangspunkt i Strand sin teori om at leiing må forståast i ein konteksttankegang. Eg oppfatar denne forståinga som høgst aktuell i ein sektor som

skulle gjennom store endringar samtidig som det daglege arbeidet skulle utførast for å sikre brukarane gode tenester.

Framstillinga av dei fire leiarfunksjonane nedanfor er basert på Strand(op cit) sin teori.

2.4.2 Produsentfunksjonen

Produsentfunksjonen rettar søkelyset mot måloppnåing. Produsenten er flink til å ”få ting gjort”, er rasjonell, tenker logisk og strategisk og har ofte ansvar som prosjektleiar.

Strand seier vidare at produsentfunksjonen i offentleg verksemd skil seg frå privat verksemd ved minst to særtrekk: autoriserte ekspertar bestemmer og produserer, og borgarane er berre i begrensa grad kundar (op cit:330).

Leiarane for dei ulike ansvarsområda har mange forventningar retta mot seg. For å oppfylle produsentfunksjonen må leiarane styre mot verksemda sine mål og stå til ansvar for resultatata. Modellrollene vert i kontekstperspektivet kalla ”pådrivaren” og ”dirigenten”. Rollane er først og fremst knytt til prestasjon og resultat. Pådrivaren har fokus på tidsfristar, er fornuftig og taklar stress. Dirigenten motiverer andre, definerer mål og planlegg drifta mot måloppnåing. Strand hevdar at ”ekspertorganisasjonar” ligg nær opp til denne rollen (op cit:269-270).

Tenesteleiarfunksjonen i kommunane kan nok ofte bli assosiert med desse to modellrollane - dei har ansvar for produksjon av tenestene, resultat av drifta og personalansvar på eit overordna nivå. Også gruppeleiarane for dei ulike tenestene innafor pleie- og omsorgstenesta kunne assosiere seg med produsentfunksjonen. Dei har ansvaret for den daglege drifta med dei utfordringar det medfører, dei har personalansvar, og dei har ansvar for den faglege tenesteytinga. Dei vert tenesta sitt ansikt ut mot mottakarane av tenesta.

2.4.3 Administratorfunksjonen

Administratorfunksjonen rettar særleg søkelyset mot kontroll, orden og regularitet.

Administratoren likar struktur og skyr ikkje unna reglar og instruksjonar som styringsteknikkar for å oppnå orden i rekkene. Andre moglege teknikkar er hard disiplin, overvaking, belønning og straff, dokumentasjon av tidsbruk, spesifikasjon av arbeidsrutinar, budsjettering og revisjon m.m.

Strand hevdar at to rollar er sentrale på dette området: overvakaren og koordinatoren.

Omgrepet kontroll er sentralt her og ein kan tenke seg intern og ekstern kontroll. Kommunane må forhalde seg til både eigne internkontrollsystem som t.d. rutinar for handtering av medikament og til eksterne kontrollsystem som Arbeidstilsynet og Fylkeslegen administrerer.

Leiarar av pleie- og omsorgstenesta i kommunane har ansvaret for store og ressurskrevjande einingar. Tenesta må planleggast og styrast. Etter at ein flatare organisasjonsstruktur er innført i mange kommunar, er det tenesteleiaren som har det totale ansvaret for tenesta. Denne har budsjettansvar i tillegg til ansvar for at kvaliteten på tenestene og internkontrollrutinane fungerer. Strand hevdar at ”byråkrati og andre hierarki” er nær kopla til administratorrolla. Det er viktig for leiarrolla som heilskap at denne funksjonen ikkje vert for framrådande, men vert komplementert av dei andre leiarfunksjonane.

Administratoren skal vidare sikre at lover og reglar som regulerer verksemda vert etterlevd. Han skal sikre at rutinar og prosedyrar vert følgde, og at behova for stabilitet, forutsigbarheit og kontroll vert stetta.

2.4.4 Integratorfunksjonen

Integratorfunksjonen bygger på oppslutning, identitet og samhald. Integratoren er meir oppteken av heilskap enn av delar. Teknikkar som integratoren tek i bruk for å bygge fellesskap, inkluderer støtte, inspirasjon, tilrettelegging og å skape arenaer for eit godt arbeidsmiljø. Strand (2007) framhevar to roller som sentrale: rettleiaren og hjelparen.

Integratoren har personlege eigenskapar som høfligheit, sporty innstilling og flink til å ordne småproblem. Vidare er integratoren ofte samvitsfull og villig til å stille opp i faglege og sosiale samanhengar.

Begrepet *integer* tyder heil, og Strand hevdar at å ha integritet kan nyttast som eit ideal for organisasjonar; at dei er samanhengande og utan opprivande stridar. Vidare hevdar han at alle individa er fullverdige medlemmar av organisasjonen, og at dei har ei felles oppfatning av kva som går føre seg (op cit:483).

Fleire teknikkar og tilnærmingar kan nyttast for å styrke integratorfunksjonen: arbeide for ein felles kultur, velferdsordningar, integrering av arbeidslag, lagbygging, miljøarbeid og konflikthandtering. I alle tiltaka som er nemnde, har leiinga sentrale funksjonar, både som instrumentell kraft og symbol på at fellesskapet og menneska er viktige (op.cit:485-486).

For leiarar i pleie- og omsorgssektoren, både tenesteleiarar og gruppeleiarar, kan ein tenke seg denne rolla som integrator som ei sentralrolle, særleg med tanke endrings- og forbetningsarbeid. Dei skal jobbe opp mot alle i organisasjonen og skal skape felles forståing for den endringa som skal gjennomførast. Dei tilsette vil møte ein leiar som kan lytte til personalet, møte frustrasjonar og konflikter med ei problemløysande innstilling, og ein leiar som etablerer arbeidsgrupper for å løyse oppgåver og eventuelle problem i endringsprosessen.

Andre reiskap i intergratoren si verktøykasse er t.d. HMS-prosessar, medarbeidersamtalar, lagbygging og utvikling av velferdsordningar.

Teneste- og gruppeleiarane vil vere sentrale når det gjeld oppbygging av ny måte å organisere tenesta på. Dei vil arbeide med endringsprosessane internt i leiargruppa, i samhandling med sine medarbeidarar, og dei vil vere med å utvikle prosessar som er samlande og utviklande.

2.4.5 Entreprenørfunksjonen

Entreprenørfunksjonen er kjenneteikna av ei spesiell evne til å skape visjonar og følge dei gjennom kreative løysingar. Verdier knytt til entreprenøren er innovasjon, tilpassing av organisasjonen etter endring i omgjevnadene, mobilisere tilslutning til sine idèar og å vere alliansebygger. Entreprenøren har og personlege eigenskapar som det å vere inkluderande, ha vilje til å ta risiko, ha energi, vere uthaldande og ha karisma. Skyggesida ved entreprenøren er i følge Strand at han eller ho gjer ein del uvanlege ting, bryt sosiale grenser og tek generelt mindre sosiale omsyn enn den gjennomsnittlege leiar gjer (op.cit:533-535). Andre mørke sider ved entreprenøren kan vere eit sterkt kontrollbehov, uttrykk for mistillit til andre, at sjølv prosjektet blir viktigare enn individet, fantasifortolkingar av forretningsmogelegheiter og ikkje minst at entreprenøren vert utsett for stress.

Strand framhevar to roller som sentrale for entreprenørskap: innovatøren og meklaren. Vidare seier han at entreprenørfunksjonen handlar om å ta utfordringar frå omverda. Viktige stikkord er strategi, kjernekompetanse og innovasjon. Innovasjon er ingen sjølvsgd ting, tvert imot bryt dei med innarbeidde rutinar, vellykka produkt og prosessar og tidlegare og pågåande suksesshistoriar (op.cit:523).

For leiarar innan pleie- og omsorgstenesta vert nettopp denne eigenskapen: *å ta utfordringar frå omverda*, aktuell. Leiarar innanfor denne sektoren vert utsett for krav frå omverda til t.d. endring og innføring av nye organisasjonsformer. Det å vere proaktiv i forhold til

arbeidsprosessar som ikkje fungerer så godt og sjølv foreslår nye metodar for problemløysing, vil kunne skape innovasjon. Gode idear vert innovasjon når dei fører til inntening eller skapar verdiar på andre måtar (op.cit:523).

Med tanke på endring vil eg særleg trekke fram Strand sin integrator - og entreprenørfunksjon. Eg tolkar han slik at det er i desse funksjonane ein endrar. Dersom ein skal sjå etter den ”gode” leiaren i endringsprosessar, vil dette bety at leiaren må vere tilstades og vere synleg for dei tilsette. Leiaren må vere tilgjengelege for ros og ris, ho må støtte personalet i tilpassinga til den nye organisasjonen. Leiaren må tole å møte personalgruppa der den er, og må vere tydeleg når det gjeld målsetjing. Leiaren må og omsetje endringsarbeidet slik at det er forståeleg for dei som skal arbeide i organisasjonen. Eg meiner det er naturleg å trekke fram Burns (1978) transformatiske leiar i dette biletet fordi denne leiarforma legg vekt på mange av dei eigenskapane vi finn i Strand sin integrator – og entreprenørfunksjon. Burns hevdar at den transformativ leiarar er menneske med den eigenskapen at dei kan skifte fokus frå medarbeidarane sine sjølvcentrerte motiv til større fokus på leiaren og dei tilsette sine målsetjingar. Burns seier vidare at transformasjonsleiarar er ein prosess der menneska samlast, og der det vert skapt eit fellesskap som aukar motivasjonen og etiske haldningar til alle organisasjonsmedlemmane. Kaufmann og Kaufmann (1996) framhevar visjonar som eit av dei viktigaste nytta verkemiddel for den transformatiske leiaren. Ein visjon skal vere eit bilete av ein framtidig ynskjetilstand, samstundes som han må vere attraktiv og truverdig. Vidare må ein visjon vere inspirerende, gi retning, og ikkje minst må han engasjere medarbeidarane. Transformasjonsteorien har visse likskapar med karismaomgrepet slik Weber nytta det. Weber definerte karisma som:

”A special personality characteristic that gives a person superhuman or exceptional powers and is reserved for a few, is of divine origin, and results in the person being treated as a leader” (Northouse,1997:132).

Det er likevel ikkje sikkert det er tale om nærast overmenneskelege eigenskapar. Andre forfattarar legg vekt på at det denne typen leiar gjer, er å vise interesse for dei tilsette sine behov, og prøver å framheve potensialet til alle i organisasjonen. Desse som Bass (1985) karakteriserer som transformatiske leiarar fordi dei motiverer sine tilsette ved å gjere dei meir bevisste på kor viktig arbeidet deira er for organisasjonen, dessutan overtale dei til å forsake egne interesser for organisasjonen sitt beste og aktivere deira viktigaste behov. Bass hevdar vidare at transformasjonsleiing er best eigna når ein ynskjer å auke både motivasjonen og

arbeidsprestasjonen til dei tilsette. Til slutt presenterar eg Senge sine hovudperspektiv på organisasjonsutvikling.

Vi har no sett på ulike leiarroller med utgangspunkt i endringsarbeid, men for å få til gode og varige endringar er organisasjonar avhengige av kontinuerlege læringsprosessar for å utvikle, forbetre og auke sine kunnskapar. Eg vil difor nedanfor presentere ulike måtar å forstå kunnskaps- og læringsprosessar.

2.5 Kunnskapsutvikling og læring

Kunnskap vil vere ein organisasjon sin største ressurs. Kunnskapen vil gjennom læring resultere i skaping av ny kunnskap. For å meistre dette må ein ha kjennskap til kva kunnskap er, og korleis læringsprosessar fungerer. I denne siste delen av kapitlet vil eg legge eit teoretisk grunnlag for kunnskap og læring. Eg vil fyrst definere kunnskap og læring, og seinare presentere teori frå sentrale teoretikarar. Eg vil å presentere Nonaka sin prosess for kunnskapskaping og Argyris og Schön sine læringsprosessar. Begge desse prosessane kan nyttast til å skape kunnskap, men eg vel likevel å presentere dei kvar for seg.

Japanarane Nonaka og Takeuchi meiner at årsaka til at japanske bedrifter er meir innovative enn andre, ligg i deira evne til kunnskapsformidling, eller ”knowledge creation dynamics”, ved å ha fokus på korleis kunnskap blir utvikla og spreidd. I motsetjing til europearane som legg mest vekt på den eksplisitte kunnskapen, legg japanarane vekt på dei mekanismane og prosessane som utviklar kunnskap. Her ligg ulike syn på kva kunnskap er. Nonaka og Takeuchi (1998) deler omgrepet inn i to; eksplisitt og taus kunnskap og dei ser på den kontinuerlege dynamiske interaksjonen mellom desse. Taus kunnskap er noko som inneheld ein kognitiv dimensjon, som består av blant anna mentale modellar, tru og persepsjonar som er så innevevd i den einskilde si erfaring at vi tek han for gitt. Taus kunnskap er ein høgst personleg, kontekstspesifikk kunnskap som er vanskeleg å formulere, formalisere og kommunisere til andre. Vidare er den tause kunnskapen subjektiv og intuitiv og har djupe røter i individet sine verdiar, overtydning og kjensler. Taus kunnskap skapast ”her og no” i ein spesifikk, praktisk kontekst.

Eksplisitt kunnskap er den formelle og systematiske kunnskapen i ein organisasjon. Denne form for kunnskap let seg lett artikulere i eit formelt, syntaktisk språk og som slik lett let seg overføre til andre.

Eksplisitt kunnskap handlar om tidlegare hendingar eller om objekt, ”der og då”, og er orientert mot ein kontekstuavhengig teori.

Medan den europeiske tradisjon ser på kunnskap som eksplisitt, noko formelt, systematisk og lett å formidle, ser japanarane på denne forma for kunnskap som berre toppen av eit isfjell. I vesten har ein ikkje fokusert på heilskapen i kunnskapssamanheng, og ein har sidestilt informasjon med kunnskap, medan ein i austleg tradisjon har hatt fokus på heilskap, kontekst og samanhengar. Dei hevdar at kunnskapen i hovudsak er taus, noko som gjer den vanskeleg å kjenne att (Nonaka og Takeuchi 1998). For at den tause kunnskapen skal kunne formidlast, må han omgjerast til eit kjent og felles omgrepsapparat i den aktuelle organisasjonen. Dei hevdar at taus og eksplisitt kunnskap er komplimentære einingar som verkar inn på kvarandre gjennom aktivitetar hjå menneska. Ut frå dette gir det oss fire måtar å formidle kunnskap på:

	Taus kunnskap	til	Eksplisitt kunnskap
Frå/til	Sosialisering: erfaring, observasjon, imitasjon		Eksternalisering: metaforar, dialog, symbol,modellar,hypotesar
	Internalisering: handling (lære av å gjere), produkt, prosedyrar		Kombinering: utveksle kunnskap gjennom møte, konferanse, dokument

Tabell 1: Døme på framgangsmåtar som kan nyttast til kunnskapsutvikling.

Sosialisering (frå taus til taus kunnskap) vil seie ein uformell kommunikasjon. Her vil aktivitetar formidlast gjennom til dømes eit fellesskap og praktiske oppgåver som tilsette kan utføre ilag. Erfaringar blir skapt og utveksla. Ein er avhengig av å ha ein felles møtestad der utvekslinga kan skje. Sosialisering er primært ein prosess som skjer mellom to personar.

Eksternalisering (frå taus til eksplisitt) er å gjere den tause kunnskapen eksplisitt. Her vil ein prøve å skrive ned erfaring og kunnskap ved td. å lage metodar eller arbeidsprosedyrar. Med andre ord vert erfaringar sette ord på eller illustrerte på ein varig måte. Metaforar er eit mykje nytta hjelpemiddel. Eksternalisering går gjerne føre seg mellom individ i ei gruppe.

Kombinering er den tredje måten å formidle kunnskap på (frå eksplisitt til eksplisitt kunnskap) og det er denne variasjonen vi vanlegvis tenker på. Eksplisitt kunnskap skal formidlast. Det skjer td gjennom informasjonsforvaltning i møte og telefonsamtalar. Utvekslinga fører til at ny kunnskap vert skapt. Vi kan seie at kombinering samlar eksisterande og ny kunnskap saman i

systematisk kunnskap. Det er ofte grupper i organisasjonen som utvekslar kunnskap på denne måten.

Til sist får vi *internalisering* som er eksplisitt kunnskap som blir taus. Kunnskapen blir taus ved at vi tek han i bruk, lærer frå bøker, rapportar, o.a. "learning by doing". Denne prosessen vert ofte samanlikna med læring.

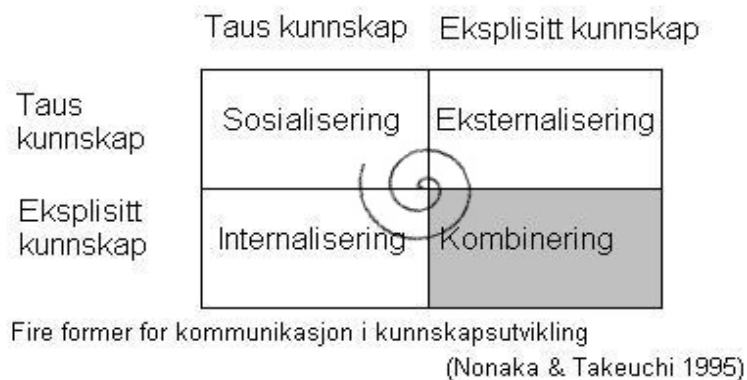
Ved å gjennomgå desse prosessane fleire gonger vil ein organisasjon sin samla kunnskap bli større.

Dersom ein ser på organisasjonar på tvers av fagområde, vil ein finne parallellar til sosialisering, internalisering og kombinerings medan det vert arbeidd mindre med eksternalisering. Nonaka (op cit) drar fram to hjelpemiddel som kan nyttast ved eksternalisering. Det fyrste er metaforen, som er eit slags bilete for å beskrive noko som er vanskeleg å formidle med berre ord. Når ein formidlar ved hjelp av metaforar, vil det vere lettare for andre å forstå kva ein meiner.

Det andre hjelpemidlet er analogien. Analogiar vektlegg likskapar mellom to ulike ting, og i motsetjing til metaforar reduserer dei tvetydigheit. Analogiar er ofte eit resultat av rasjonell tenking og er difor relativt strukturerte.

Nonaka har vidare utvikla ein modell som han kallar for kunnskapsspiralen, der han samlar desse fire omgrepa; sosialisering, internalisering, kombinerings, eksternalisering og den ontologiske og epistemologiske dimensjonen. For sjølv om det kan skapast kunnskap i alle dei fire "modusane", er det interaksjonen mellom desse som står sentralt når organisasjonar skal skape kunnskap. Med andre ord; det å skape kunnskap krev både taus og eksplisitt kunnskap og ikkje minst ei veksling mellom desse. Nonaka understrekar ved å illustrere modellen som ein spiral, og ikkje ein sirkel, vil ein oppnå ei djupare forståing etter kvart som ein bevegar seg rundt. Å skape kunnskap vil gå føre seg som ein kontinuerleg syklus der ein vekslar mellom dei fire modusane, og det er fleire ting som triggar vekslinga.

Modellen har ein spiral i midten som viser dynamikken i læring. Vi går ikkje berre i ring, men vi utvidar vår erfaringsflate og lærer gjennom det.



Kunnskapsspiralen bind saman (Nonaka og Takeuchi 1995)

Slik eg forstår modellen, startar ein med sosialisering gjennom gruppearbeid der medlemmane av gruppa delar erfaringar og tankar med kvarandre. Dette blir gjort gjennom samtale og dialog som fører ein vidare til eksternalisering. Her vert metaforar nytta for å få fram felles bilete og felles forståing av eit problem. Å nytte metaforar har eg tidlegare skrive er eit hjelpemiddel til å sette ord på kunnskap som elles ville forblitt taus. Resultatet av gruppa sine samtalar fører til at nye "sanningar" tek form. I kombinasjon med allereie eksisterande kunnskap går ein over i neste modus; *kombinasjon*. Forslag til nye løysingar blir deretter gjenstand for diskusjon og testing før dei får si endelege form. Dette triggar gjerne den siste modusen; internalisering. Ein lærer av å prøve ut det nye konseptet. Figuren illustrerer dette som ein spiral, ein startar på individnivå og fortset opp til gruppenivå før det når organisasjonsnivået. Dersom den nye kunnskapen vert nytta i andre organisasjonar eller bedrifter, går han vidare til enda eit nivå; "interorganisk" nivå.

I tillegg til å skape ny kunnskap er det viktig å sjå på det som har vore, eller er organisasjonen sin hukommelse. Det som ligg i "organizational memory" kan vere taus kunnskap hjå individ, dokument, reglar, prosedyrar og kultur. Dette vil bli bevart i hukommelsen. Ilag med nyskapt kunnskap vil det vere med på å forme organisasjonen sin veg vidare.

Nonaka drar også inn omgrepet redundans. Redundans er bevisst overlapping av informasjon, aktivitetar og leiaransvar. I dette ligg det ei grunnleggande forståing av vilkåra for ein meningsfull dialog som er tufta på eit minimum av felles kunnskap hjå begge partar. I følge Nonaka er redundans ekstra viktig i forhold til overføring av taus kunnskap fordi den tause kunnskapen ikkje vert formidla dersom dei perseptuelle evnene hjå sendar og mottakar er svært ulike (Hustad 1998). Ein kan her trekke liner til Huber som påstår at læring vert stimulert av at folk forstår kvarandre, og til Thorndike som er oppteken av at det er viktig med eit felles erfaringsgrunnlag som utgangspunkt for læring. Hustad meiner at redundansen ved å

opne for innblikk i andre sine arbeidsoppgåver, aukar fleksibiliteten, og gir auka innsikt. Slik aukar tilliten.

Levin og Klev (2006) hevdar at medverknad og kollektive læreprosessar er dei to sentrale bærebjelkane i det dei kallar samskapt læring. Vidare hevdar dei at læring vert omskapt frå eit individuelt fenomen til ein ”*kollektiv prosess hvor kollegaer og medarbeidere lærer i fellesskap*”. (op cit:70) Dei understrekar her betydninga av den kollektive læringa og skriv at endringsprosessar vert utvikla gjennom at deltakaren deltek som aktørar i kollektive læringsprosessar. Dei forstår læringsprosessane som ei felles læring mellom lokale aktørar og dei som har ansvaret for gjennomføringa av endringsprosessen. Eg tolkar dei slik at dei meiner at å ha kunnskap om kva som bidreg til læring, er sentralt for dei som skal leie endringsarbeid. For meg blir det då naturleg å presentere Argyris og Schön sine læringsprosessar, enkel – og dobbelkrets læring og deuterolæring.

Argyris (1996) seier at organisasjonslæring er ein prosess for å avdekke og korrigere feil. Når ein ved å nytte denne prosessen fortsatt kan følgje organisasjonen sin noverande framgangsmåte og oppnå organisasjonen sitt mål, kallast det for enkelkretslæring.

Enkelkretslæring finn ein i organisasjonar som har stabile omgivnader rundt seg, der oppgåvene er rutineprega og handling vert utført utan at ein tenker særleg mykje over det fordi handlingsmønsteret er innarbeidd. Dersom føresetnadane for rutinane endrar seg, er det lett for at rutinane ikkje endrar seg fordi desse er så innarbeidd at ein ikkje registrerer endringane. Ein slik endring kan td vere at omgivnadane endrar seg og det rutinemessige arbeidet får eit uventa utfall. Frå helsesektoren kan vi hente døme på dette gjennom eit aktuelt tema som tidsbruk og ressursutnytting. I mange samanhengar er vi blitt minna på at det vert forventa at ein skal kunne gi forsvarleg stell og pleie til fleire pasientar på kortare tid. Dersom ein seier i dette dømet at tidsbruken representerer omgivnadane og det daglege stellet, representerer det rutinemessige, vil ein kunne sjå at ved å redusere tida ein nyttar til stell ikkje vil oppnå det same. Dersom ein prøver å rette opp situasjonen utan å sette spørjeteikn ved den rådande bruksteorien, vil dette vere enkelkretslæring. Denne type læring er det Senge (1990) kallar adaptiv læring.

Når ein i tillegg til å avdekke og korrigere feil, og stiller spørjeteikn ved organisasjonen sin bruksteori (normer, prosedyrar, mål), kan ein seie at prosessen er dobbelkrets.

Argyris og Schön (1978,1996) seier at deuterolæring er å lære korleis ein lærer. Denne forma for læring oppstår når organisasjonar lærer korleis ein skal oppnå enkel - og dobbelkretslæring. Enkel - og dobbelkretslæring vil ikkje skje dersom ikkje organisasjonane er klar over at læring må forekomme.

Både dobbelkrets - og deuterolæring fokuserer på kvifor og korleis organisasjonen kan endrast, medan enkeltkrets læring fokuserer på å akseptere endringar utan å stille spørsmålsteikn ved dei underliggende antakelsane og grunnleggande overtydingar.

Då eg bestemde meg for denne oppgåva, var det viktig for meg å ta utgangspunkt i teori som kan vere eit utgangspunkt for leiarar som er opptekne av å leie ein lærande organisasjon. Peter Senge er den som er mest kjend for omgrepet ein lærande organisasjon (Hustad,1998). Difor har eg valt å nytte han som eit utgangspunkt. Eg vel å ta for meg Senge sine hovudperspektiv på organisasjonsutvikling. Eg har vore innom Argyris og Schön og no vil eg sjå på Senge sitt bidrag. Dette gjer eg fyrst og fremst fordi han har eit noko annleis syn på læring.

Kunnskapsteori som er tufta på individuelle læringsteoriar, er ikkje tilstrekkeleg når ein skal snakke om kunnskapsutvikling i organisasjonar. Kunnskap vert ikkje berre utvikla gjennom individ, men i interaksjon med andre. Dei praksisnære læringsarenaene er viktige for å kunne utvikle kunnskap saman, i relasjonar med andre.

Dei raske samfunnsendringane som eg skisserte innleiingsvis, fører til eit krav om at pleie - og omsorgsektoren må vere rusta for framtida. Er dei det? Dette vil iallefall stille store krav til organisasjonen med omsyn til læring og kunnskapsutvikling. Ut frå dette framtidsretta perspektivet ynskjer eg å gå djupare inn i Senge sin teori. Den lærande organisasjonen er for han ein organisasjon der kontinuerleg læring er viktig, individuelt og kollektivt. Han har utvikla fem disiplinær som skal danne grunnlaget for den lærande organisasjonen. Eg vel å presentere dei fem disiplinane. Desse er komponentar for å få til ein lærande organisasjon:

- Systemtenking
- Personleg meistring
- Mentale modellar
- Å skape felles visjonar
- Gruppelæring

Det er systemtenking som er den femte disiplin. Dei fire andre disiplinane er grunnleggande for å få i gang ein heilskapleg og lærande prosess i organisasjonen.

Systemtenking

Dei fem disiplinane blir utvikla parallelt, og det er systemtenkinga som samanfattar og knyter det heile saman til ein heilskap. Utan systemtenkinga er det vanskeleg å sjå korleis disiplinane heng saman og grip inn i kvarandre. Kvar einskild har ei rolle i den store heilskapen, og alle har eit ansvar for eit heilskapsperspektiv. Ved å fremje kvar einskild av dei andre disiplinane, blir vi minna om at heilskapen kan bli større enn summen av dei einskilde delane. Det er systemtenkinga som viser korleis komponentane påverkar heilskapen. Korleis verkar dette perspektivet i pleie – og omsorgsektoren? Manglar denne forståinga i avdelingar som ikkje evnar å skape gode nok læringsvilkår for sine tilsette? Korleis vil dette verke dersom ein fasar ut einskilde delar av tenesta til privat sektor, som vi kjenner til frå større kommunar som har privatisert til dømes heimehjelpsordninga. Vil dette vere med på å hemme tenkinga rundt heilskapen? Slik eg tolkar Senge, er det å ynskje å vere med i samhandlingsprosessar eit avgjerande område for å lukkast i organisasjonsutviklinga.

Personleg meistring

Å meistre noko tyder at ein person har kunnskap og kan utøve bestemte ferdigheitar. Men med personleg meistring ligg det noko meir enn dette. Det betyr at ein er ute etter å forbetre dei individuelle ferdigheitene i samspel med andre. Ein kan samanlikne det med ein kontinuerleg læringsprosess. Kva motiverer så den einskilde til å ynskje ei slik utvikling og korleis vert det lagt til rette for dette? Andre spørsmål ein kan stille, er om individet sin autonomi kjem i konflikt med fellesskapet sine mål og visjonar for organisasjonen.

Mentale modellar

Slik eg tolkar Senge er dette etablerte kulturar, antakelsar og oppfatningar organisasjonen har. Det er tankemønster ein ikkje eingong treng å vere bevisst på. Dei påverkar både korleis ein oppfattar verda, og korleis ein handlar. For å få til endring må desse mentale modellane fram i lyset, slik at dei ikkje vert hindringar. Auka innsikt gjennom kollektive samhandlingsprosessar er ein føresetnad for å få fram eksisterande tankemodellar og for å konstruere nye mentale modellar. Døme frå pleie – og omsorgsektoren kan vere mange, og eitt av dei er den munnlege rapporten som foregår ved kvart vaktskifte. Denne skal blant anna sikre ein fagleg informasjonsutveksling om pasientane. Det å fri seg frå ein mental modell om at denne må foregå munnleg, veit eg av erfaring er vanskeleg. Den råma rapportsituasjonen utgjer kan vere eit hinder for å tenke at stille rapport kan vere eit godt alternativ for å sikre kvaliteten på innhaldet i informasjonen. Leiaren i ei avdeling kan få denne mentale modellen fram i lyset gjennom felles refleksjon saman med dei tilsette.

Felles visjon

Det dreiar seg om å utvikle ein felles oppfatning av meiniga med den kollektive innsatsen (Hustad 1998). Den einskilde arbeidstakar sine verdsett dannar bakteppet for å gå inn i ein prosess der ein aktivt delar sine personlege verdsett med andre. Eit vesentleg poeng er at denne prosessen ikkje blir toppstyrt, men får utvikle seg sjølv. Ein felles visjon er organisasjonen som eining. Det finst ikkje felles visjonar før dei er knytte opp til personlege visjonar hjå menneske i heile organisasjonen.

Gruppelæring

Dialogen er sentral når det gjeld gruppelæring. Senge viser til idretten eller kulturlivet når han seier at ei gruppe sitt potensial kan overstige summen av potensialet til gruppa sine medlemmar. Når grupper lærer, oppnår dei ikkje berre glimrande resultat, men medlemmane i gruppa opplever ein langt større personleg vekst enn dei elles ville ha fått. Grunnlaget for gruppelæring, skriv Senge, ligg i tilliten mellom kollegaer, bygd opp av felles målsetjingar.

Når eg vel å trekke fram Senge sitt omgrepsapparat, er det fordi han legg vekt på nokre sentrale element som eg trur er relevante for pleie – og omsorgsektoren. Eg ser likevel nokre svakheitar i hans teoriutvikling. Hustad (1998) har vore klargjerande for meg når det gjeld kritisk refleksjon rundt dette. Som eg tidlegare har skissert, tenker Senge framtidsretta. Hustad hevdar at her skil han seg frå tidlegare teoretikarar. Medan dei har eit erfaringsbasert læringssyn, har Senge eit forventningsbasert læringssyn. Hustad understrekar at dette kjem i konflikt med eit tradisjonelt syn på læring. Eg trur at pleie – og omsorgstenesta kanskje har vore for lite opptekne av å tenke framover. Kanskje skal ein spørje om det er det som gjer at endringsprosessar i denne type organisasjonar ofte har vore prega av motstand mot endringar?

Oppsummert ser Senge for seg ein organisasjon som har sjølvstyrte einingar, fleksible strukturar, og ein organisasjon som ikkje utelukkande vert skapt av omgivnadane, men som sjølv kan skape si eiga framtid. Dette er ein organisasjon som mange vil tilstrebe å få til. Slik eg ser det er det eit normativt bidrag vi får gjennom Senge sin teori. Hans definisjon på ein lærande organisasjon er eit ideal dei fleste medlemmar i ein organisasjon vil jobbe etter.

2.6 Oppsummering

Teorigjennomgangen har hatt som mål å trekke ut nokre element som er sentrale for å kaste lys over problemstillinga. Eg har valt å legge vekt på medverknad, leiing og kollektive

læringsprosessar. Val av teoretikarar er grunnleggjande undervegs, men dei har alle lagt vekt på dei prosessane som foregår mellom medlemmane i organisasjonen.

Leiarane vil sannsynlegvis oppleve å møte motstand når endringsarbeid vert kravd, enten det gjeld å møte krav frå omverda eller det er interne prosessar som skal forbetrast. Det å stimulere til samarbeid, vere lydhøyr, nytte eksisterande kunnskap og fremje kontakt med eksterne miljø vil vere med på å styrke kunnskapsutviklinga i organisasjonen.

Slik eg ser det er det mange utfordringar i det å vere leiar i ein organisasjon. Ein må tilpasse seg krav både innafor og utanfor sitt eige styringsområde. Det å stimulere til medverkande tilsette vil vere med på å forsterke kunnskapsutviklinga slik Levin og Klev (2006) beskriv. Eg ser føre meg kontakt med tilsette, ulike arbeidsgrupper og meir uformelle arenaer av ulik art. Det å møtast i lunsjpausen kan vere døme på det siste. Det er rimeleg at leiinga spør seg sjølve om deira leiarstil er med å gi involverte medarbeidarar i endringsprosessar og om innspela deira vert tekne på alvor.

Det kan vere vanskeleg å finne ei organisasjonsoppskrift som skal passe for fleire kommunar. Tonivåmodellen og balansert målstyring er innført i mange norske kommunar dei siste åra. Spørsmål som er naturleg å stille seg er om denne oppskrifta er blitt adoptert likt i alle desse kommunane eller om oppskrifta er blitt tilpassa slik at ho passar betre for den einkilde kommunen.

Det er leiaren si oppgåve å stimulere til prosessar i organisasjonen med å finne ein balanse mellom erfaring og refleksjon. Møtet mellom taus og eksplisitt kunnskap blir ein vesentleg utfordring. Eit sosio – kulturelt perspektiv på læring tyder at ein legg vekt på at kunnskap vert skapt gjennom samhandling. Imitasjon, observasjon og deltaking er sentralt ut i frå dette læringssynet (Roald, 2004 b). Ein annan viktig konsekvens av dette læringssynet er at utviklingstiltak vert forskyvd frå einskild individ til praksisfellesskap. Kollegiale fellesskap vert ein føresetnad for å lukkast. Leiaren kan bevisst stimulere til å organisere arbeid i ulike faggrupper og læringsteam. Dette kjenner vi att frå redundansomgrepet til Nonaka og Takeuchi.

KAPITTEL 3

Metodisk tilnærming.

I denne delen av oppgåva skal eg gjere greie for dei metodiske val og vurderingar som ligg til grunn for at eg bestemte meg for eit kvalitativt forskingsopplegg. Eg baserer denne framstillinga etter Grønmo (2004) og Kvale (1999).

3.1 Tema og problemstilling

Å formulere ei problemstilling kan gjerast på fleire måtar, enten som eit spørsmål, ei temaformulering eller ein påstand. Grønmo (2004) understrekar imidlertid at ei problemstilling alltid involverer eitt eller fleire spørsmål (op.sit:61). Eg har valt å formulere problemstillinga mi som eit spørsmål: Korleis vil omorganisering sett i lys av medverknad får fylgjer for kunnskaps – og læringsprosessar i ein organisasjon? Eg tek i studien utgangspunkt i to kommunar som gjennom dei siste åra har vore gjennom ein omfattande endringsprosess. Hovudformålet med studien er todelt; eg ynskjer å forstå og beskrive leiarane sine opplevingar med endringsprosessen med vekt på medverknad og involvering. I tillegg vil eg studere deira opplevingar knytt til kva kompetanse og kunnskap dei sjølve opplever som sentrale for å kunne leie endringsarbeid.

Det er i følgje Grønmo (op cit:62) fleire krav til ei problemstilling:

- Må rette søkelyset mot interessante og vesentlege forhold i samfunnslivet
- Må opne for nye studiar av dei samfunnsforhold som blir avdekka
- Bidra til at den samla forskinga om desse samfunnsforholda kan bli vidareført på eit meningsfullt vis

Eg har arbeidd mykje med problemstillinga mi for å gjere ho så konkret som mogeleg samtidig som ho skal belyse det området eg skal forske i.

Det er og ulike typar problemstillingar. Desse er; beskrivande, forklarande og forståande. Dei beskrivande gjer greie for korleis ulike samfunnshøve er eller oppdaging av faktiske tilhøve. Forklarande problemstillingar legg vekt på å forstå kvifor samfunnstilhøve framstår som dei gjer. Og i forståande problemstillingar er ei heilskapleg forståing viktig.

3.2 Metodisk drøfting.

Val av forskingsmetode refererer til framgangsmåte til opplegget og gjennomføringa av studiet. Grønmo (2004) hevdar at *ein metode* er ein planmessig framgangsmåte for å nå eit bestemt mål.

Etter val av tilnærming gjenstår drøfting av aktuelle metodar og fordelar og ulemper med desse.

Problemstillinga i dette studiet kunne vore belyst gjennom bl.a. spørjeskjema, deltaking i praksisfeltet (observasjon/feltstudiar) eller gjennom ulike former for intervju. I planlegginga av studiet vurderte eg ulike tilnæringsmåtar. Eg vil her kort gjere greie for metodane eg vurderte med dei fordelar og ulemper dei kunne ha i forhold til problemstillinga. Dette er ikkje meint som ein uttømmende drøfting av dei ulike metodane, men er meint som ei synleggjering av den prosessen eg har vore gjennom før endeleg metodeval.

Spørjeskjema

Eitt av dei metodiske alternativ eg vurderte, var spørjeskjema i ulike variantar. Ved å nytte spørjeskjema som informantane sjølve fyller ut ville sjølve informasjonsinnhentinga vore tidseffektiv. Samstundes ville eg ha fått eit større utval og ein database som hadde gjort analysen av informasjon effektiv, men denne metoden gir lite rom for informantane sine utfyllande svar, analysar og begrunningar. Metoden gir heller ikkje rom for justeringar og dialog undervegs. Eg vurderte spørjeskjema som lite hensiktsmessig med tanke på kva eg var ute etter; informantane sine egne opplevingar og å få dette fram i eit spørjeskjema krev høg kompetanse i spørsmålskonstruksjon som eg ikkje har, etter mitt syn.

Observasjon/deltaking i praksis:

Observasjon eller deltaking i praksis var og ein metode eg vurderte. Fordelene med denne metoden, slik eg ser det, er at det ville gitt meg høve til å følgje informantane i praksis og slik fått fyrstehandsinformasjon utan at det var gjengitt informasjon om fenomenet av andre. Grønmo (op cit) seier at observasjonen kan strukturast, og ein må gjere fleire førebuingar før studiet, td gjennom observasjonskriterium og eller tidsintervallar. Sidan dette som oftast gir kvantitative data, vurderte eg det som ikkje aktuelt i forhold til mitt val av tilnærming.

Men metoden kunne likevel ha vore relevant i forhold til delar av undersøkinga. Særleg vurderer eg det aktuelt i forhold til det som er komme fram om korleis kunnskapsutviklinga

foregår i dei ulike avdelingane. Ved å vere i praksisfeltet og sjølv kunne observere gjerne i kombinasjon med uformelle samtalar ville eg nok fått fram mange interessante data.

Uformell intervjuing:

Eg har før i oppgåva sagt at eg var ute etter kvalitative data, og Grønmo (2004) hevdar at ein då kan gjennomføre uformell intervjuing (op.cit:259). Det som kjenneteiknar denne metoden er at ein på førehand vel ut tema som skal inngå i alle intervju, men at gjennomføringa skjer på ein fleksibel måte. På den andre sida er dette eit metodeval som er tidkrevjande og særleg dersom ein vel å basere analyseringa på transkribering.

Ved å velje individuelle intervju får forskaren og informanten høve til å etablere eit godt miljø for kommunikasjon, men den set og store krav til forskaren. Han/ho vil vere den som styrer intervjuet. Korleis samtalen dei imellom utviklar seg vil avhenge av korleis kommunikasjonen dei imellom er. Grønmo (op cit) hevdar at forskaren skal prøve å oppnå at informanten føler situasjonen trygg, kommunikasjonen god, og at samtalen blir mest mogeleg avslappa og daglegdags. Uformell intervjuing gir eit godt høve til å følgje opp informanten sine refleksjonar og utsegn. Dette opnar opp for tolking og analyse ilag med informanten under sjølve intervjuet.

Vidare seier Grønmo at intervjuguiden kan nyttast på ein fleksibel måte. I dette ligg det at rekkefølga for dei ulike tema i guiden kan flyttast på, og ein kan omformulere spørsmål ut frå "intervjuets utvikling" (op.cit:163).

Dersom ein vel intervju som metode, må ein og drøfte om intervju skal gjennomførast individuelt eller i gruppe. Dersom ein vel individuelt vil ein kunne oppnå at informanten kjem med utsegner som han ikkje ville gjort dersom han sat i ei gruppe. På den andre sida vil eit gruppeintervju gi høve til å diskutere svara og belyse temaet frå fleire sider. Vidare kan informantane kanskje kjenne situasjonen meir naturleg; "vi pratar om korleis vi har det" og dei vil gjerne komme på fleire ting etter kvart som samtalen går. Difor kan gruppeintervju gi mykje informasjon, og det vil føre til fleire sosiale relasjonar i kommunikasjonen informantane i mellom. Eg oppfattar det som ein styrke med gruppeintervju at det ikkje i den grad vert avhengig av om kommunikasjonen mellom forskar og informant fungerer.

Kvale (1999) hevdar: *"interaksjonen mellom intervjupersonene frembringer ofte spontane og følelsesladde uttalelser om temaet som blir diskutert. Interaksjonen i gruppa reduserer imidlertid intervjuerens kontroll over intervjusituasjonen, og prisen kan være relativt kaotisk*

datainnsamling, hvor det kan bli vanskelig å forta en systematisk analyse av alle de overlappende stemmene” (op.cit:58)

Som Kvale påpeikar kan gruppeintervju bli lite strukturerte og uoversiktelege og dermed vanskeleg å transkribere og analysere. Dei krev også stor samordning av fleire informantar samtidig. Dette vurderte eg som vanskeleg sidan helsevesenet er prega av å vere hard pressa på tid.

3.3 Metodeval

Etter nøye vurderingar baserte eg meg på individuelle kvalitative og uformelle intervju. Eg laga intervjuguide som var tematisk oppsett , med underspørsmål for kvart tema.

Eg la i intervjusituasjonen vekt på at det var informantane si historie eg var ute etter og dei fekk stort sett fortelje fritt om sine opplevingar, sine meiningar og tolkingar. Dette medførte at intervjuet, som prøveintervjuet, ikkje alltid følgde tematisk oppsett rekkefølge, men eg sørga sjølv for at alle tema vart diskutert.

Eg valde denne metoden fordi eg ser den som spesielt godt eigna til den opne og kunnskapssøkande tilnærminga. Ut i frå ei totalvurdering meiner at kvalitativ tilnærming ville gi meg det beste grunnlaget for å belyse mi problemstilling. Kvale hevdar:”*intervjuformen er spesielt egnet når man ønsker å undersøke hvordan mennesker forstår sin verden. Intervjupersonen vil beskrive sine erfaringer og sin selvopfatning, og klargjøre og utdype sine egne perspektiver på verden” (op.cit:61).*

Ut frå dette kan vi trekke at denne intervjuforma gir informantane høve til å utdjupe sine eigne perspektiv på verda. Det er slike data eg ville ha: ei fortolking av opplevingane rundt endringsprosessen, korleis deira opplevingar har vore ,og kva kompetansekrav dette set til leiarar.

Ein annan fordel med å velje denne metoden er at intervjusituasjonen i seg sjølv opna opp for å følgje opp spennande tema som dukka opp etter kvart i intervjuet. Dette var tema og diskusjonar eg sjølv ikkje var klar over og dermed ikkje teke med i utforminga av problemstillinga. Eg ser det som viktig at å vere søkande i forhold til moglege spørsmål og nye problemstillingar i intervjuet. På den andre sida ville eg å vere den som styrte samtalen

slik at han ikkje utvikla seg til noko anna enn det eg var ute etter. Eg gjekk også slik fram fordi vi ikkje skulle nytte uforholdsviss mykje tid til perspektiv utanfor temaet.

Intervju som metode har som eg har vist fleire sterke sider. Ei av dei sterke er, slik eg ser det, at metoden gir forskaren høve til å oppklare eventuelle ukklarheit eller mistydingar fortløpande i intervjusituasjonen. Ein kan ut i frå dette slutte at det gir metoden høg grad av validitet. Ut frå forskaren sine fortløpande fortolkingar og analysar gir metoden intervjuobjektet høve til å utdjupe og verifisere dei tolkingar som blir gjort. Dette styrkar intervjumetoden som er avhengig av forskaren. Kvale (op.cit:90) beskriv idealintervjuet slik: *”idealintervjuet blir i stor grad tolket mens det pågår. Intervjueren forsøker i løpet av intervjuet å verifisere sine tolkningar av intervjupersonens svar”*.

På den andre sida kan intervjustudier vere mindre etterprøvbare. *”I intervjusituasjonen blir kunnskap til mellom(inter)intervjuerens og den intervjuedes synspunkter (wiews).”* (op.cit:72). I intervjusituasjonen påverkar forskar og informant kvarandre gjensidig, og resultatet av forskinga er i meir eller mindre grad avhengig av forskaren som person og samspelet mellom forskar og informant. Dette fører til at resultatet av intervjuet ikkje kan etterprøvast på same måten som til dømes eit spørjeskjema. Eg oppfattar det slik at ein må, når ein vel denne metoden, vere open og ærleg med omsyn til metodikken; difor prøver eg å vere grundig og nøyaktig når eg beskriv korleis eg har gjennomført denne studien. Eg vil og vere open for kritikk av andre i forhold til dei resultata eg har komme til.

Ein kan vel og slutte at denne metoden har ein svakheit ved at det kan vere liten grad av overførbarheit. Dei beskriv ei forståing av eit fenomen i ein spesiell kontekst. Datakvaliteten er med andre ord igjen avhengig av korleis samhandlinga er mellom forskar og informant. Det er ikkje sikkert at same informant ville ha svart det same på det same spørsmålet til ein annan forskar.

Grønmo (2004) beskriv to måtar for å forbetre datakvaliteten. Den fyste strategien går ut på å styrke feltnotata. I desse notata skal det komme fram erfaring og problem med datainnsamlinga, samt refleksjonar kring desse. Dette vil i følgje Grønmo gi forskaren grunnlag for å vurdere datamaterialet sin kvalitet. Den andre strategien går ut på å legge eit godt grunnlag for nettopp å vurdere datakvaliteten. Ein søker her å innrette og justere datasamlinga slik at grunnlaget for vurdering av desse vert best mogleg.

Studiet mitt er som eg tidlegare har skrivne, basert på kvalitative data og tek utgangspunkt i aktørane sin eigen forståing av ein prosess dei har vore gjennom og deira opplevde behov for kompetanse til å leie endringsarbeid. Eg skal vidare beskrive korleis den metodiske gjennomføringa har vore.

3.4 Om informantane

Informantane er henta frå to kommunar. Dei har leiarstillingar i pleie- og omsorgsteneta i desse to kommunane. To av dei er tenesteleiarar, og dei seks andre er gruppeleiarar. Eg valde å ta med tenesteleiarane fordi dei er ein del av rådmannen sitt leiarsteam og representerer difor toppleiinga i kommunen. Dei er administrativt ansvarleg for planlegginga av drifta, dei har budsjettansvar, og dei er med og definerer kompetansebehov i tenesta. Dei er og sentrale i planlegginga og gjennomføringa av ulike forbetningsprosjekt i kommunen. Dei har personalansvar for mellom 80-110 personar.

Gruppeleiarane er bindeleddet mellom ulike fagstillingar og tenesteleiaren. Gruppleiaren har ansvaret for eit avgrensa område; si gruppe, sine tilsette og sine brukarar. Gjennomsnittleg har dei personalansvar for 8-10 stk og har fagleg ansvar for tenestetilbodet til 8 brukarar.

Gruppleiaren er eit interessant intervjuobjekt fordi ho i sitt daglege arbeid må forhalde seg både til tenesteleiaren og fagarbeidarar sine perspektiv. Ho har kunnskap om kva som blir utført, og ho har kompetanse til å seie noko om kva ein ynskjer å utføre, og kva som i tillegg bør utførast.

Forskingfeltet mitt er på mikronivå. Aktørane er teneste- og gruppleiarane (aktørar på individnivå).

Informantane er strategisk valde fordi eg meiner at dei innehar informasjon og kunnskap om det eg ynskjer å belyse i mitt prosjekt. Dei to kommunane er valde på "slump". Dei er også valde ut frå praktiske omsyn. Dei ligg geografisk i mitt nærrområde, og eg valde dei mest pga at dei er mest tilgjengelege med omsyn til reiseavstand til informantane.

Eg stilte nokre kriterium til informantane, til dømes var eg mest interessert i dei som hadde vore leiarar også før omorganiseringsprosessen. Dette såg eg i etterkant var vanskeleg då sektoren hadde færre leiarar før omorganiseringa. Det var rett og slett ikkje mogeleg å stille det som kriterium. Tre av informantane var leiarar, tre av dei hadde fagstillingar og to av informantane

var ikkje tilsette i kommunen før omorganiseringa. Dei to siste kom inn på eit stadium der omorganiseringa var i gang, men modellen var ikkje innarbeidd.

3.5 Intervjuguiden

I eit kvalitativt intervju er intervjuguiden forskaren sitt hjelpemiddel. Oppbygging, omfang og måten ein stiller spørsmål på er viktige for å få eit godt intervju.

Eg laga ein guide³ med fire hovudtema, deretter hadde eg underspørsmål for å få kaste lys over alle delar av hovudproblemstillinga. Intervjuguiden var ikkje veldig detaljert, for eg ville at samtalen skulle gli naturleg. Dette ville bli vanskeleg dersom eg skulle sitte å sjå ned i ein guide det meste av tida. Eg prøvde å styre samtalen slik at eg likevel var innom alle tema før eg avslutta intervjuet. Alle spørsmåla i guiden var opne, dvs dei starta med eit spørjeord og ein kunne ikkje svare ja/nei. Dersom eg ville ha meir utdjupande svar enn eg fyrst fekk, følgde eg opp med ”kan du sei litt meir om ... ” eller ”kva meinte du med ... ”

Kvalitetssikring av guiden

Intervjuguiden vart prøvd ut i eit prøveintervju. Prøveintervjuet gav meg innblikk i korleis guiden fungerte, og om eg fekk belyst det eg var ute etter. Eg valde å ta opp prøveintervjuet på lydband for å lære meg korleis ein mp3-spelar fungerer. Dette gjorde eg fordi eg hadde lite kjennskap til dette produktet før datainnsamlinga, og eg oppfatta det som forstyrrende dersom eg hadde måtte avbryte intervjuet av tekniske årsaker.

Eg gjorde få endringar av intervjuguiden etter prøveintervjuet bortsett frå at eg flytta litt på rekkefølga av dei ulike tema.

3.6 Intervjusituasjonen

Eg la opp til at informantane fekk velje intervjustad. Eg tok kontakt med rådmannen i kvar av dei to kommunane og innhenta løyve⁴ til å gjennomføre intervju i pleie- og omsorgstenesta på deira arbeidsplass i arbeidstida. Etter positivt svar frå begge rådmenn tok eg kontakt med tenesteleiar som sa seg villig til å stille til intervju samt at ho valde ut aktuelle gruppeleiarar.

³ Intervjuguide. Vedlegg nr.

⁴ Skjema for løyve. Sjå vedlegg 1

Alle var positive til å la seg intervju. I forkant hadde eg pr e-post sendt ut informasjon⁵ om prosjektet, men eg valde ikkje å sende ut intervjuguiden på førehand. Ingen spurde på forhand kva eg i detalj ville spørje om. Før intervju starta skreiv alle informantane under på informert samtykkeerklæring.⁶

Eg opplevde at strukturen i intervju har vore variabel. Dette hadde noko med kor opne informantane var, spesielt i starten når eg sette på mp3-spelaren. Dette virka litt uvant både hjå intervjuaren og informanten. Men etter kvart som samtalen gjekk, vart merksemda rundt dette mindre og eg opplevde at me fekk ein god dialog. Alle informantane, bortsett frå ei hadde nok kompetanse, slik eg ser det til å snakke om alle temane i guiden. Den eine opplevde eg faktisk at me ikkje fekk god flyt i samtalen, og at ho ikkje heilt forsto kva eg var ute etter. Eg prøvde å stille spørsmål på ulike måtar og ulike vinklingar, men dette vart ikkje eit godt intervju. Eg har høyrte opptaket fleire gonger og eg opplever på nytt at samtalen går tregt, informanten snakkar om heilt andre ting enn det eg ynskjer og eg evnar ikkje å få oss på rett spor. Til slutt i intervjuet spør eg informanten korleis ho har opplevd intervjusituasjonen, og ho svarar at ho er svært positiv, og at det var ingenting å vere redd for. Ho hadde vore nervøs i forkant og redd for at ho skulle sei for mykje negativt om prosessen dei hadde vore gjennom. Eg spurde ho om ho hadde lese informasjonen eg hadde sendt ut på førehand og ho bekrefta at det hadde ho berre så vidt rette før eg kom. Dette sa meg at ho kanskje ikkje var godt nok førebudd og at det faktisk er noko av føresetnaden for at intervjuet skulle bli vellukka. Informanten må bruke litt tid på førehand til å setje seg inn i kva vi skal snakke om. Men eg reflekterte sjølvst over mi eiga rolle og i etterkant. Eg kunne kanskje ha brukt meir tid på innleiande samtale før vi gjekk på intervjuet. Informanten kjende seg truleg utrygg i situasjonen, men det kan og tenkast at ho ikkje hadde nok kompetanse til å uttale seg om dei ulike tema i guiden. Ho var ikkje leiart i omorganiseringsprosessen, men ho var tilsett som fagarbeidar.

Eg opplevde at dei andre informantane var godt førebudde og i desse intervju hadde vi hadde svært god dialog.

⁵ Forhåndsinformasjon. Sjå vedlegg 2

⁶ Samtykkeerklæring. Sjå vedlegg 3

3.7 Analyse

Transskribering

Som tidlegare nemdt er alle intervjua teke opp på mp3-spelar. Deretter vart intervjua transkriberte. Dette var eit omfattande arbeid som har teke mykje tid. Eg har valt å gjere dette sjølv fordi eg då kunne noterer meg stikkord etter kvart, og eg lærde å kjenne stoffet svært godt. Opptaka var stort sett av god kvalitet.

Analysemodell:

Det er fleire ulike metodar for å analysere intervjua på. Eg bestemte meg tidleg for såkalla meningsfortetting. Kvale(1999) beskriv meningsfortetting slik:

Meningsfortetning medfører en forkortelse av intervjupersonens uttalelser til kortere formuleringer. Lange setninger komprimeres til kortere setninger, hvor den umiddelbare mening i det som blir sagt gjengis med få ord. Meningsfortetning medfører dermed en reduksjon av lengre intervjutekster til kortere og med konsise formuleringer”. (op cit :125)

Kvale gjer greie for dei ulike stadiene og meningsfortetting som analysemodell; ei heilskapsanalyse som skal føre til ei inndeling i meningseningar. Frå oppsummering av data i einingar trekk forskaren ut dei sentrale tema som vert berørte for tilslutt å ende opp i ein essensiell beskrivelse.

- 1) Heilskapsanalyse: Eg leste gjennom intervjua fleire gonger og fekk med bakgrunn av denne lesinga eit heilskapssinntrykk av det innsamla materialet. Deretter tok eg utskrift av alle intervjua og leste gjennom papirutgåva fleire gonger. Etter kvart som eg las, noterte eg meg stikkord. Dette hjalp meg ytterlegare til å få god kjennskap til heilskapen i det innsamla materialet. Grønmo (2004) seier at refleksjon over det innsamla materialet, fleire gjennomlesingar kombinert av skriving av analytiske notat vil gi forskaren ”stadig dypere innsikt og økt forståelse av viktige empiriske mønstre”(op.cit:246).
- 2) Inndeling i naturlege tema: Etter heilskapsanalysen delte eg opp intervjua og sorterte etter tema som føl intervjuguiden. Denne tematiseringa kallar Grønmo(2004) for koding. Dette blir gjort for å få oversikt gjennom forenkling og samanfating. Til dømes er tema medverknad ei kode i mitt datamateriale. Eg nytta tematiseringa til sortering av informasjon.

- 3) Markering av sentrale tema: Etter sortering av informasjon markerte eg med ulike fargar på markeringstusjar dei fire sentrale tema. Kwart tema fekk sin eigen farge og eg markerte i teksten kva informantane hadde svart.
- 4) På grunnlag av dette fann eg ut av korleis endringsprosessen vart oppfatta med omsyn til informasjon og deltaking, om det viste seg å vere nokon forskjellar kommunane imellom, kva kompetanse leiarane har til endringsarbeid, kva dei oppfattar at dei eventuelt manglar, og korleis dei jobbar med kunnskapsutvikling.

3.8 Kritiske refleksjonar om metodikken

Å skulle beskrive ein prosess som har vore gjennomgått for fleire år tilbake kan gi visse utfordringar. Det kan vere vanskeleg å hugse detaljar og spesifikke hendingar som kan kaste lys over aktuell problemstilling. Dette kan føre til at eg har fått eit mangelfullt bilete av prosessen. På den andre sida er det informantane si oppleving av heilskapen i temaet eg vil få fram difor blir ikkje detaljar og spesifikke hendingar så viktig i denne samanhengen.

Kunnskap har alltid vore viktig, både for personar og organisasjonar og i vårt kunnskapssamfunn kanskje viktigare enn nokon gong. Men å skulle beskrive og vurdere sin eigen kompetanse kan for mange vere vanskeleg. Kompetanse er sterkt relatert til taus kunnskap og til handling. Difor vil det vere eit sprik mellom det som blir beskrive og det som blir gjort. Som eg tidlegare har skrive, fører taus kunnskap til at det er forskjell mellom det ein informant vil kunne forklare at han gjer i ein spesiell situasjon og det han faktisk gjer i situasjonen. Dette gir eit problem med sjølve metoden uformell intervjuing presentert i eit skriftleg materiale; informanten si manglande evne til å beskrive heile kompetansebehovet gjer at forskaren får eit mangelfullt bilete. Vidare oppnår forskaren ei førestilling, eit bilete av kompetansen som ikkje fullt ut let seg beskrive gjennom språket. Difor vil ikkje denne oppgåva kunne gi seg ut for å vere uttømmende når det gjeld diskusjonen rundt kompetansebehov for leiarane. Det er ei subjektiv vurdering frå deira side som saman med mine tolkingar som blir framstilt her.

Vidare vil ein kunne diskutere om tal informantar, 8 stk, er eit stort nok utval for å kunne trekke konklusjonar ut frå det innsamla materialet. Eg opplevde at når eg intervjuar siste informant at det var lite nye opplysningar som kom fram. Sjølv om eg tok omsyn til at

informantane hadde ulik bakgrunn for å uttale seg om td. deira deltaking i endringsprosessen, var det nokså like funn innanfor same tema.

Vurdering av problemstillinga

Problemstillinga er slik eg vurderer han god i forhold til begrepsbruk. Eg oppfatta informantane slik at dei ikkje hadde problem med å forstå formuleringane mine undervegs i intervjua. Spørsmåla eg har nytta for å kaste lys over problemstillinga, er etter mi meining sett godt saman og har gitt meg eit nyttig hjelpemiddel i arbeidet.

Eg kunne kanskje ha nytta fleire ord i spørsmåla, slik at dei hadde gitt ein tydelegare avgrensing og i nokre tilfelle retning. Til dømes kunne ”måloppnåing” i problemstillinga vore tydelegare definert, slik at det var tydeleg at det ikkje var snakk om rekneskap, fagarbeidarar som vart nytta til husvask eller liknande. Dette er arbeidsoppgåver som vert utført, men som ikkje har direkte relasjon til det eg var ute etter å få vite noko om.

På den andre sida viser funna at eg har fått fram aktuelle tema i forhold til problemstillinga og då vil eg slutte at problemstillinga har vore presis nok.

3.9 Ethiske vurderingar

Kritisk drøfting til mi eiga rolle

Før eg starta informasjonsinnhentinga vurderte eg mykje fram og tilbake om eg skulle forske i eigen organisasjon. Temaet mitt sprang ut frå eigen arbeidssituasjon og kunne såleis vore svært interessant å teste i Helse Førde. Etter nøye vurderingar bestemte eg meg for å flytte ut problemstillinga til eit område eg har begrensa kjennskap til. Dette vart gjort av fleire årsaker; fordi eg hadde behov for å distansere meg frå turbulensen i eigen organisasjon, og at eg oppfatta meg sjølv som for ”nær” informantane sine vurderingar. Eg ville truleg ha hatt ei for forståing som kunne ha gitt meg problem i vurderinga av prosjektet sitt resultat. På den andre sida kan ein ikkje slutte at eg vert oppfatta som heilt nøytral sidan eg har arbeidd med temaet endringsprosessar i fleire år og ein kan truleg samanlikne opplevingar kring dette uansett kvar ein jobbar i helsevesenet. Eg kjenner difor reaksjonar på endringsarbeid, haldningar og kompetansevurderingar godt sjølv. Eg ser at eg kan kritisereast for å stille leiande spørsmål, men eg oppfattar det slik at eg har vurdert denne faren godt på førehand. Det har vore medverkande til å redusere denne fallgruva.

Etiske problemstillingar i forskingsarbeid kan knytast til ulike delar av prosessen. Aktivt samtykke og konfidensialitet er to prinsipp eg har vektlagt. Eg har tidlegare skrive at alle informantane skreiv under på samtykkeerklæring før intervjuet starta, og eg presiserte og til alle korleis eg ville handsame materialet både under bearbeiding og etter avslutta arbeid.

Ei anna problemstilling eg har vurdert, er at nokre av mine informantar ikkje har formell leiarutdanning. Leiarkompetansen til desse er opparbeidd gjennom praksis og erfaring i leiarstillingar. Ved å gjennomføre denne undersøking har eg skaffa meg informasjon om deira opplevde kompetansebehov, og det kan vere med på å undervurdere den uformelle kompetansen til desse leiarane. Dersom ein ut frå resultata i undersøkinga skal komme til at det skal stillast eit kompetansekrav om endringsleiing for leiarar, vil dette medføre at enkelte informantar vil falle utanfor dei krav som kan stillast til kompetanse. Med eit så lite utval vil mine informantar bli stilt i eit dårlegare lys enn dei fortener.

3.10 Validitet, reliabilitet og generalisering

Begrep som omtalar kvaliteten og ”brukbarheita” vert nytta ulikt. Eg vel å nytte omgrepa validitet, reliabilitet og generalisering. Eg gjere under greie for kva som ligg i omgrepa og drøfte dette opp mot oppgåva. Eg har peika på styrkar og svakheiter ved metodevalet, så følgande argumentasjon vil difor vere oppsummerande.

Validitet

Med validitet meiner ein gyldigheit; om den informasjonen som forskaren har innhenta gir svar på det ein ynskjer å undersøke. Grønmo(2004) hevdar at det er einskilde føresetningar som må vere tilstades dersom ein skal kaste lys over problemstillinga på ein god måte, desse er:

- 1) dei innsamla data skal i størst moglege grad representere faktisk forhold, dei er basert på ei sanningsforplikting. Eg oppfattar mitt materiale i samsvar med denne føresetnaden fordi val av metode og framgangsmåte er grundig beskrive. I tillegg har eg nytta mange sitat som grunnlag for å vise kva som faktisk vart sagt. men eg har ingen garanti for at informantane snakkar sant. Informantane vurderer ut frå eigen ståstad, og det innebær implisitt ein vurdering av seg sjølv. Td når ein av informantane meiner at endringsarbeid må tuftast på medverknad; vurderer ho det slik at ho sjølv tek slike omsyn omsyn når ho leier endringsarbeid?

- 2) Datainnsamlinga må bygge på vitenskaplege prinsipp, på logikk og språkbruk. Eg vurderer begrepsvaliditeten til å vere god. Problemstillinga har begrep som er godt kjent for målgruppa. I tillegg nytta eg spørsmål knytt til problemstillinga der eg brukte begrep som eg oppfatta som daglegdagse og kjente av informantane. Men det er klart at det å vere konkret i forhold til kompetanse til leiing av endringsarbeid er vanskeleg. Dei ulike informantane hadde ulike syn på dette og det gav seg i varierende grad konkret informasjon i intervju. Eg sikra meg at eg hadde oppfatta dei rett ved å spørje opp att eller ved å be dei om å utdjupe svara. Transkriberinga viser at eg ikkje stilte leiande spørsmål i den forstand at eg prøvde å få informanten til å svare på ein bestemt måte.
- 3) Utvelginga av einigar og informasjonstypar må gjennomførast på ein spesiell og systematisk måte. Eg viser til (3.4) der eg har gjort greie for korleis eg gjorde utvala mine.
- 4) Og tilslutt gjennomføringa av datainnsamlinga må gjerast på ein forsvarleg måte. Eg har i (3.5) gjort greie for korleis datainnsamlinga vart gjennomført.

Ut i frå dette vil eg slutte at validiteten er god når det gjeld validiteten i begrep og analysearbeidet. Eg kan kanskje slutte at validiteten i kommunikasjonen er noko varierende. Eg ser at i nokre intervju har eg spurt om to ting i same spørsmål. Dette kan føre til at informantane har oppfatta noko anna enn det eg la i spørsmålet, men svara tyder likevel på at informantane gir svar på det eg spør om.

I tillegg vil eg nemne at når eg høyrer på opptaka, har eg nokre gonger stilt eit lukka spørsmål dersom ikkje informanten var rask nok til å svare på eit ope stilt spørsmål.

Reliabilitet

Med det meiner ein at andre forskarar skal kunne gjennomføre same undersøking og komme fram til same resultat. Eg har ikkje hatt stort fokus på akkurat dette i gjennomføringa av undersøkinga. Til dels skuldast det som eg tidlegare har nemnt at ved å velje kvalitativ metode ligg det implisitt at informasjonen eg har fått, er eit resultat av kommunikasjonen mellom meg og informant. Andre forskarar vil sannsynlegvis ikkje få same kommunikasjon som meg. I tillegg har det kun vore meg som har gjennomført intervju, og ein har difor ikkje noko grunnlag for å vurdere om intervjuguiden hadde ført fram til dei same funna. Men ut frå funna ser eg mange av svara samsvarar, og det kan trekke opp reliabiliteten i prosjektet. I tillegg har

eg høyrte gjennom opptaka fleire gonger for å få med meg så mange detaljar og dimensjonar som mogeleg.

Ved å nøye beskrive framgangsmåten og gjere intervjuguiden tilgjengeleg vil eg opne opp for at andre forskarar kan vurdere metodikken og stille seg kritisk til både det teoretiske grunnlaget, gjennomføringa av informasjonsinnhentinga og resultatet av denne. I tillegg har eg gjort greie for framgangsmåten i analysinga av funna. Slik sett vurderer eg at reliabiliteten i denne oppgåva er god.

Generalisering

Som tidlegare gjort greie for er denne forskinga avgrensa til to kommunar med vekt på eit endringsarbeid som er gjennomført for noko tid tilbake. Grønmo (2004:88) hevdar at ein kan snakke om teoretisk generalisering. Dette, forklarar han, byggjer på empiriske undersøkingar av strategisk utvalde einingar som vi ut i frå teoretiske resonnement har grunnlag for å tru også gjeld meir generelle samanhengar, og for eit større univers av einingar. Det eg har undersøkt; medverknad, leiarrolle og kunnskapsutvikling er ikkje noko spesielt for denne organisasjonen – ein finn dette i alle organisasjonar og særleg innan offentleg sektor. Dette gjer at funna mine kan vere relevante i andre liknande institusjonar.

4.1 Presentasjon av informantane.

Eg har altså teke utgangspunkt i to kommunar. Den eine kommunen(A)har ca 1700 innbyggjarar og den andre kommunen(B) har ca 2100 innbyggjarar. Eg har intervjuet fire leiarar i pleie- og omsorgstenesta i kvar kommune. Alle er kvinner mellom 29 og 49 år. Sju av dei har helse- og sosialfagleg utdanning. Seks har vidareutdanning innan helseadministrasjon. Ei har klinisk vidareutdanning, og ei har ingen vidareutdanning etter grunnutdanning som sjukepleiar.

Fire av informantane har vore i noverande stilling i meir enn to år, og seks av dei har leiarerfaring i tilsvarende stillingar i over fem år. Fem av dei var leiarar ved førre omorganisering. Den største skilnaden mellom informantane går på kor mange dei har personalansvar for. Det skil seg frå seks til over hundre personar.

Begge kommunane er omorganisert til tonivåkommunar med flat struktur og med to leiarnivå under rådmannen. Informantane i denne studien arbeider på fyrste og andre nivå i begge kommunane. To av informantane er såkalla tenesteleiarar og har eit meir koordinerande og større ansvarsområde enn dei seks andre.

I begge kommunane er pleie- og omsorgstenesta delt inn i grupper med ein leiar for kvar gruppe. Denne leiaren har ansvaret for den daglege drifta på si gruppe, i tillegg har ho personalansvar og fagleg ansvar. Berre to av informantane har direkte budsjettansvar, desse representerer tenesteleiarane.

Alle informantane i begge kommunane gav uttrykk for å vere meir nøgde med noverande organisering enn den dei hadde tidlegare. Dei gav uttrykk for at arbeidskvardagen var meir oversiktlege og forutsigbar enn tidlegare og at ansvarsområdet deira stod i forhold til kapasiteten i gruppa dei er leiar for. Seks av informantane har direkte pasientkontakt som dei alle uttrykte glede over.

I dette kapitlet vil eg presentere kva eg har funne i intervjuet med informantane i undersøkingskommunane. Det fyrste eg vil gjere er å ha hovudfokuset på deltaking og involvering i den omorganiseringa som allereie er gjennomført. Dette vert ei deskriptiv

framstilling der informantane fortel om eigne opplevingar knytt til omorganiseringa, deira deltaking eller mangel på deltaking, og kva dette medførte av situasjonar som har prega deira leiaråtferd i etterkant.

Deretter vil eg ha fokus på korleis leiarane har tilleigna seg kunnskap om endringsprosessar, og korleis dei har omsett denne erfaringa i dagleg aktivitet. Tilslutt vil eg komme inn på korleis leiarane i dag er med å tilrettelegge for forbetnings – og endringsarbeid.

For meg har det under heile prosessen vore viktig å få fram informantane si stemme, difor har eg lagt vekt på å nytte meg av direkte sitat frå datainnsamlinga.

4.2 Presentasjon av funn

For å forstå korleis endringsprosessen er blitt oppfatta ser eg det som viktig å gå tilbake til korleis leiarane oppfatta bakgrunnen for kvifor kommunen valde å gjennomføre ein slik omfattande endringsprosess. Dette er ei framstilling over korleis leiarane blei informert om og korleis dei oppfatta bakgrunnen for endringa. Informantane gav uttrykk for at for å forstå meininga med endringsarbeidet er informasjon sentralt.

4.2.1 Om informasjon og medverknad

For å forstå bakgrunnen for ei omstilling har eg tidlegare sagt at det er sentralt å vere tydeleg på årsakene til omstilling, og kva måla med omstillinga er.

Difor var eit av dei fyrste spørsmåla eg stilte til informantane; kva meiner du er bakgrunnen for at kommunen valde å gå inn i denne endringsprosessen?

To av informantane seier det slik:

3: *”dei ville satse meir på open omsorg, dei eldre skulle få bu lenger heime, men det var jo og ein trend i tiden, dette med å bygge ned topptung leiing”.*

7: *”det var nok ein modell som var litt ”in” i tiden og det var litt av bakgrunnen for at kommunen valde akkurat den løysinga”.*

Desse to informantane viser at dei hadde ei nokså klar oppfatning av kva bakgrunnen for endringa var. Dei trekte fram at det var fleire kommunar som i same periode gjennomførte

liknande omstillingar, og dei hadde høyrte om modellen gjennom kollegaer i nabokommunar og gjennom media.

Ein annan informant som ikkje var leiar i startfasen seier det slik om forståing for bakgrunnen for eit endringsarbeid:

1: *”eg føler at vi ikkje fekk vite så mykje om måla for omstillinga”*

Ein annan informant legg og vekt på meininga med endringsarbeidet, og seier det slik:

7: *”eg ser det som noko av det viktigaste med omorganisering at skal det vere mål og meining med det. Ein vil fram til noko betre enn det ein har hatt.”*

For å få eit bilete av om leiarane hadde forståing for at tenesta måtte gjennom ei endring spurde eg om dei hadde ei felles forståing av kvifor ein ville gjennomføre denne omfattande endringa. Ein av informantane i kommune B seier det slik:

5: *”det var store endringar. Vi kunne ikkje ha fortsett mykje lenger med slik vi hadde det. Det var mange pasientar å ha oversikt over og mange arbeidsoppgåver, når eg tenker tilbake er det heilt sprøtt at det gjekk så bra som det gjorde, du hadde ingen mulegheit til å ta deg av alle like godt- det er rart å tenke på... -no har vi tid og overskot til å ta oss av kvar enkelt på ein heilt annan måte. Det kjennest nesten litt skummelt utkorleis det var eigentleg”*

Same informant seier at ho var svært skeptisk til endringa i forkant og argumenterer for at dette kom seg av det var lite informasjon om prosjektet i forkant. Sjølv om det i oppstarten vart halde eit allmøte med generell informasjon om prosjektet og om strategien, oppfatta fleire av informantane at informasjonen var på eit svært overordna nivå og lite konkret . Fleire informantar uttrykte ei undring over at ikkje prosjektleiaren nytta meir tid til å skape ei forståing blant dei tilsette om kva som var målsetjinga med prosjektet.

Informant 4 i kommune A kjem og inn på forståinga for omorganiseringa og seier det slik:

”det var ein blanda mottaking, fordi me hadde hatt fleire omstillingar og konsulentar inne og mange følte nok at resultatane uteblei, så motivasjonen for nok ei omstilling var ikkje heilt den store. Eg som leiar delte desse tankane. Kunsten vert då å ikkje formidle dette nedover i systemet. Det sleit eg med for når ein er leiar skal ein vere positiv til det som er vedteke. Du skal vere lojal,

men du kjenner det inne i deg: korleis skal dette gå? Når du og høyrer dei same tankane frå personalgruppa vert det vanskeleg.”

Tiltross for skepsis i startfasen av prosjektet var det fleire av informantane som såg at ei endring måtte til for å få betra kvaliteten på tenesta og for å få ein betre arbeidskvardag. Tre av leiarane i kommune B poengterer at organisasjonen før omorganiseringa var ”rotete” og uttrykte det slik:

7: ”At me måtte sjå på alternative måtar å organisere oss på var heilt openbart, vi sleit veldig med blant anna for lite folk.”

6: ”det var nødvendig med endringar, det var for mange brukarar og tilsette med kun ein leiar- det vart rett og slett uoversiktleg og uklare ansvarsforhold for den som var leiar. Ho hadde eit for stort ansvarsområde som skulle dekkast.”

2: ”me nytta mykje av tida til å skaffe nok folk på vakter på heile huset, eg tenkte mange gonger at dette ikkje kan vere særleg økonomisk”

Dette viser at dei fleste leiarane hadde forståing for at ei endring måtte til, dei såg at å arbeide slik dei gjorde verken gav den kvaliteten på tenesta dei ynskte eller at det var økonomisk lønnsamt. Eg oppfattar informantane slik at dei hadde god forståing for at endringa måtte komme, men at det var uklart for dei kva dette skulle innebere, og kva det skulle ende opp med.

I begge undersøkingskommunane hevdar fleire av informantane at informasjonsarbeidet har vore dårleg. Dei seier det slik:

5: ”vi fekk vite veldig lite, vi blei veldig usikre og det medførte ein del konflikstar, det var eit mangelfullt informasjonsarbeid, det ser vi heilt klart no i ettertid. Vi følte at dette var noko dei prakka på oss”.

7: ”ein må informere skikkeleg, eg har vore gjennom fleire endringsprosessar og det har vist seg at informasjon er alfa og omega. Gjennom stillinga mi fekk eg jo vite litt meir enn dei andre tilsette, eg informerte vidare det eg fekk vite, i hverfall hadde eg såpass at eg kunne dempe ein del rykter som flaut rundt i systemet”.

Ein annan informant seier at ho hugsar at det var eit informasjonsmøte i startfasen av prosjektet og kjem og inn på konsulentens rolle:

4: *"ho hadde fyrst eit møte med oss leiarane før ho gjekk vidare. Det hadde ho. Ho fortalde om kva slags tankegang ho hadde og korleis ho ville gå fram. Ho fortalde om erfaringa ho hadde frå andre kommunar ho hadde vore inne i og korleis det hadde gått. Deretter gjekk me vidare med fellesmøte der leiaren over oss hadde fyrste informasjonsmøte, eit slags personalmøte".*

Vidare hevdar same informanten at ho opplevde at dei fekk god informasjon heilt frå starten av, ho seier:

4: *"me hadde fellesmøte for heile personalgruppa, dette sikra at personalet vart med heilt frå starten av, det er utruleg viktig for at vi skulle få dette til - god informasjon frå fyrste stund"*

Desse utsegnene til leiarane viser at dei vektlegg informasjon, og at dei meiner det er sentralt.

Om kompetanse til å leie endringsprosessar

I mange samanhengar vert leiarrolla framheva som viktig for korleis dei tilsette møter utfordringar i arbeidet sitt. Særleg leiing av endringsarbeid stiller store krav til leiarane. Fleire av informantane har formell leiarutdanning og trekk i ein viss grad fram dette som ein fordel når ein skal leie endringsarbeid, men alle la vekt på at erfaringa dei hadde tileigna seg som leiarar gjennom mange år var den viktigaste eigenskapen ein nytta i denne delen av arbeidet. Eg spurde dei til dømes om kva dei la mest vekt på i endringsarbeidet, og kva arbeidsmetodar dei nytta for å bidra til ei positiv haldning til endringsarbeid.

Fleire av informantane peikte på at leiing av endringsarbeid det var noko dei ikkje hadde fått spesiell opplæring i. Dette gjeldt og dei med formell leiarutdanning. Det hadde ikkje vore spesielt fokus på leiing av endringsarbeid i vidareutdanninga. Elles var det fleire informantar som framheva at kommunen som arbeidsgivar hadde lagt til rette for at leiarane på deira nivå kunne ta leiarutdanning. Det var det og fleire av informantane som hadde gjort. Fleire opplevde likevel at kunnskap om leiing av endringsprosessar mangla. Dette trakk dei fram som ein svakheit med utdanninga. Fleire meinte at det og burde vore meir fokus på dette allereie i grunnutdanninga til sjukepleiarar. Dei meinte at dersom det hadde vore slik ville det kanskje vore lettare å møte dei endringskrava som vart stilt til dei i yrkeslivet.

I tillegg til å spørje om deira vurdering av eigen kompetanse spurde eg informantane om det var ei felles tilnærming til korleis informasjons - og deltakingsarbeidet skulle tilretteleggast. Eg spurde også om dei som leiarar hadde fått råd og rettleiing til korleis dei skulle gå fram. Ingen av informantane hadde sett planar for eit slikt arbeid. Heller ikkje hadde dei fått råd eller rettleiing om korleis dei skulle takle personalgruppa. Dei hadde ingen dei naturleg søkte råd hjå. Mange meinte at det hadde vore nyttig med rettleiing i denne fasen. Kva spesifikt dei kjende dei mangla var vanskeleg for fleire å setje ord på, men informant 2 uttrykte det slik:

”det var heilt klart ein fordel at eg hadde vore leiar i fleire år før denne store omlegginga begynte. Eg hadde jo ein del erfaring om dette rundt konflikthåndtering og slike ting. Eg trur at det er den personen du er som er den viktigaste eigenskapen eigentleg...det handlar kanskje ikkje så mykje om kva du har lært på utdanningar og slik viss du ikkje har det i deg på eit vis...”

Ein annan informant trekte og inn erfaring som tilnærming til arbeidet ho sa:

1: ”eg har nok lært noko gjennom utdanninga, men eg trur det er mest erfaring som styrer mi tilnærming...ja, mest erfaring .Men eg har jo leiarutdanning i tillegg så det vert vel ein slags kombinasjon”.

På spørsmål om kva som formar ein som leiar, uttrykker nokre informantar det slik:

3: ”for meg handlar det mest om personleg skikkaheit.

4: ”eg har ikkje fått nokon spesiell opplæring, det har vel vore mest læring undervegs. Kommunen har i samarbeid med andre kommunar hatt ein kurspakke for leiarar. Det var nyttig, men det var ikkje noko spesifikt for leiing av endringsprosessar.

Ein annan informant som ikkje var leiar, men tilsett i fagstilling på det tidspunktet som endringsprosessen vart gjennomført, hadde og tankar om korleis ho som leiar ville ha teke si rolle og uttrykker at:

5: ”holdningane blant personalet var dårlege, det kom lite konstruktivt ut av våre samtalar, vi gjekk vidare med dårleg innstilling. Hadde eg vore leiar ville eg ha prøvd å styre dei samtalane mot noko betre ved å teke alle på alvor og snakka med dei tilsette og deretter bære det vidare, det eg ikkje kunne løyse

aleine. Eg trur det er viktig å få ting opp på bordet, i staden for å legge lokk over alle konflikter”.

Datane i denne delen av intervjuet tyder på at informasjonen har vore mangelfull i store delar av organisasjonen. Leiarane opplevde i liten grad å bli trekte inn som deltakande. Fleire gir uttrykk for at dei hadde forståing for at ei endring måtte til fordi dei oppfatta at organisasjonen dei jobba i ikkje var kvalitativ god nok med omsyn til dei arbeidsoppgåvene som skulle utførast, og organiseringa av tenesta hadde synlege manglar. Slik kan ein seie at dei var motiverte for ei endring, men likevel vart dei sett på sidelinja med omsyn til å vere med på å definere problemområde og val av organisasjonsmodell. Dette påverka motivasjonen deira i negativ lei, og prosjektet møtte motstand i organisasjonen.

4.3 Om korleis leiarane i ettertid har nytta si erfaring frå endringsprosessen

Alle informantane ga uttrykk for at dei var blitt meir bevisste på medverknad og deltaking for sine tilsette etter den siste endringsprosessen. Dei hadde fått erfaring med at å bli sett på sidelinja ikkje hadde vore ei god kjensle. Difor har dei i ettertid nytta meir tid til å legge til rette for deltakande tilsette. Fleire hevdar at i den nye organisasjonen er det mykje lettare å få med alle og høyre alle. Dette begrunnar dei med at ved å splitte opp dei store avdelingane i mindre einingar fører blant anna til at dei tilsette blir betre kjende, og at det er lettare å bli trygg blant færre kollegaer. Dette har hatt positive ringverknader på dialogen dei i mellom og dei har mot til å bere fram meiningane sine. Ei av leiarane sa: *”vi føler oss meir trygge no enn tidlegare, vi har mindre grupper å forholde oss til, i tillegg har vi meir erfaring, vi torer å stå på meir og vi forlangar å bli høyrte”*. For dei som leiarar har det ført til ei nærare og tettare oppfølging av tilsette, og alle informantane hevdar at dei kjenner seg trygge på at dei har eit arbeidsmiljø no som er betre med tanke på tilbakemeldingssystem, og for dei som leiarar.

Eg ville også vite noko om kva arbeidsmetodar dei nyttar når dei skal bidra til å få deltakande medarbeidarar. Eg fekk inntrykk av at dette var noko alle leiarane var svært bevisste på og som dei la vekt på i arbeidet sitt. Slik kom det til uttrykk frå ein informant:

5: ”det er viktig at flest muleg vert tekne med. Det er jo dei som jobbar her som veit best kvar skoen trykker. Å bli teken med har med sjølvtiliten til deira å

gjere. Det er viktig å bli høyrte og at det blir oppfatta som viktig det du har å sei - det er viktig det- viktig å bli høyrte”

Vidare fortel 5 om korleis ho meiner at ho sikrar dei tilsette medverknad:

”vi har personalmøte ein gong i månaden. Vi tek der opp ting som skal skje, informerer om kva som er bestemt i leiarmøter. Vi tek opp det me meiner er viktige for å forbetre kvaliteten på tenesta for kvar einskild pasient. Eg legg vekt på at vi blir einige om korleis vi vil ha det her på vår gruppe. Alle kan komme med innspel. I tillegg har eg medarbeidarsamtalar. Det er eit godt arbeidverktøy som eg nyttar bevisst med tanke på individuell oppfølging og arbeidsmiljøet generelt.

Ein annan informant seier det slik om å sikre dei tilsette medverknad:

7: ”eg er open for at mine tilsette kan komme med forslag, eg gjennomfører ingenting utan at personalet er med. Me har avdelingsmøte ca ein gong i månaden. Me nyttar mykje tid til å diskutere korleis vi vil ha det i denne gruppa. Dette skjer alltid i fellesskap med dei andre som jobbar i same gruppe. Me tek ikkje berre opp det som står på saklista, me har alltid ein ymsepost der me kan ta opp det som ligg oss på hjartet, det trur eg blir oppfatta som positivt og bra for arbeidsmiljøet”.

Ved å tilrettelegge for deltakande tilsette har alle opplevd å få eit betre arbeidsmiljø. Det er ikkje dei store konfliktane no som blir opplevd som dramatiske og utan handtering under endringsprosessen. Dette var konfliktar tilsette imellom, konfliktar mellom leiarar og tilsette, men i ei av kommunane opplevde dei likevel at motstanden var størst mot konsulenten. Begge kommunane hadde eigen prosjektleiar som var knytt direkte opp mot endringa i pleie - og omsorgstenesta. I utgangspunktet hadde eg ikkje opna opp for å snakke om rolla til konsulenten, men etter kvart i intervjuet oppfatta eg informantane slik at for dei var denne ein viktig faktor for korleis dei oppfatta heilskapen i endringsprosessen. Denne erfaringa trekte fleire fram når dei skulle gi døme på korleis dei takla konflikthandtering i leiarrolla.

Eg vil i neste avsnitt dvele litt med dette å vere ein synleg leiar, der leiaren i dette tilfellet er konsulenten.

Då eg spurde informantane om kva faktor dei oppfatta som hadde utløyst dei sterkaste reaksjonane hjå dei sjølve eller andre i omorganiseringsperioden, drog dei fleste inn forutan manglande informasjon rolla til den innleigde konsulenten.

1: *"organisasjonen var veldig spent, det var ein spent stemning. Me vart veldig trøytte på konsulenten etter ei stund".*

4: *"det var ikkje alle ting me var einige i ,på ingen måte. Eg følte at ho ikkje alltid skjønnte korleis me tenkte fordi me sat jo med ein historikk om kommunen som ho ikkje hadde. Me hadde jo prøvd ein del ting før som me visste ikkje fungerte. Men ho hadde ein tanke om at det ho tenkte var klart det beste. Eg følte at me ikkje blei forstått om våre behov. Det kompliserte det heile at ho ikkje var tilstades heile tida og, me fekk ikkje lufta ut ilag med ho."*

Eg forstod det slik på informantane at dei meinte det var naudsynt med ein prosjektleiar som styrte prosessen, men det var likevel sterke oppfatningar om at dette kunne vore gjort på ein annan måte frå prosjektleiinga si side.

7: *"eg opplevde at ho hadde bestemt seg for ein modell og korleis denne skulle utformast. Så etter informasjonsmøtet heilt i starten var det lite innspel frå personalet som vart etterspurt. Då var løpet køyrt."*

8: *"prosjektleiaren var vel innom til alle og gjorde nokre intervju i forkant av prosjektet, men etter det høyrde me aldri noko".*

Dette viser at medverknad i prosjektet blir oppfatta som heller svak i denne delen av prosessen. Informantane hadde ulike oppfatningar av kva som kunne ha bidrege til at dei vart meir medverkande. Det kjem og fram at nokre av dei meinte at sidan prosjektleiaren var lokalisert ein annan stad enn pleie- og omsorgstenesta, kunne ho vanskeleg sette seg inn i det som dei tilsette var opptekne av. På spørsmål om kvifor prosjektleiaren ikkje hadde denne kunnskapen svarte ein av informantane slik:

6: *"eg opplevde det som negativt at ho ikkje var fysisk tilstades. Ho var berre innom av og til og det tykte eg var ubehageleg. Me var usikre på motiva liksom. Det hadde vore mykje betre om ho hadde hatt kontor her oppe, då hadde ho visst meir kva som rørte seg"*

Desse utsegnene understrekar behovet for ein synleg leiar. Ein treng ikkje berre eit system for formell tilbakemelding, men og eit uformelt tilbakemeldingssystem der leiarane gjer seg synlege og tilgjengelege for innspel frå dei tilsette. Ei av leiarane seier: *”Vi har daglege treffpunkt i mi avdeling i dag og vi har veldig god dialog”*. Gjennom dette kan ein oppnå det som Saksvik og Tvedt (2007) kallar klima for gjensidig respekt.

I begge kommunane var leiarane opptekne av kunnskapsutvikling og fleire reflekterte i lag med meg om korleis dei la til rette for kunnskapsutvikling. Dei følte at dei hadde meir tid til fag, og at det var lagt meir til rette for dette no i den nye modellen enn før. Fleire begrunna dette med at dei hadde avsett tid i turnusen til fagutvikling, og at fellesarenaene for leiarane var fleire. Dei kunne ta opp faglege problemstillingar i faste leiarmøte ein gong i veka, men det mest naturlege var likevel å konsentrere fag- og kunnskapsutviklinga i gruppene dei var leiar for. Likevel opplevde dei fleste leiarane at dei kunne ta med vanskelege personalsaker til leiarmøta, og dei vart ofte løyste på møtet i fellesskap med dei andre leiarane. Fleire av informantane meinte at dette var ei god handsaming, både fordi ein fekk diskutert ulike synsvinklar, og fordi at ved å ta det opp i fellesskap gir ei tilnærma lik handsaming som gjeld heile personalgruppa.

Når vi i intervjuet kom inn på korleis dei som leiarar legg opp til kunnskapsutvikling i si eiga avdeling eller gruppe, viste det seg at leiarane la mykje vekt på dette. Dei fleste informantane hadde eit bevisst forhold til å nytte kvarandre som kunnskapsformidlarar.

Teorien om taus kunnskap er nært knytt opp mot arbeidskvardagen til leiarane. Dei tilsette under dei har denne kunnskapen inne i seg, i sine rutinar og arbeidsmetodar. For meg virka deg som at leiarane hadde kunnskap om taus kunnskap, denne kunnskapen som ikkje er så lett å setje ord på, men som kjem til uttrykk som produktet av ei handling. Eg ville prøve å få fram historiar der leiarane med eigne ord reflekterte over eigen arbeidskvardag, og der dei såg verdien av den kunnskapen som dei produserer ilag med dei tilsette i avdelinga. Fyrst vil eg vise korleis leiarane løftar fram sine tilsette ved å gi dei arbeidsoppgåver som dei meistarar og viser at dei er bærarar av verdifull kunnskap. Ein leiar i kommune A fortel:

3: ”eg ser at det er lite kunnskap om demens i heimesjukepleien. For å få formidla ut den kunnskapen me har på området sit eg ikkje her å ventar på å bli spurd til råds. Eg har sjølv teke initiativet gjennom tenesteleiar å tilby opplæring i heimetenesta. På denne måten kan me få til gode læringsprosessar begge vegar. Ja, for ein lærer jo mykje av å lære frå seg og. Det er no mi

erfaring. Dei (heimesjukepleien) treng jo ikkje å nytte store summar til kurs av sine tilsette når me innan same einig sit med akkurat denne kunnskapen.”

Når eg vidare spurde denne leiaren om det var ho sjølv som stod som ansvarleg for denne kunnskapsformidlinga, svarde ho:

3: ”nei det gjer eg ikkje. Det er like ofte mine tilsette som gjer dette. Eg tenker at det er viktig at dei vert trygge i rolla, at dei veit korleis dei skal gå fram. Me andre er der heile tida som ei støtte til den som formidlar. Me legg rammene for undervisninga ilag, dette gjer me i felleskap. Heilt ned på detaljnivå. Me ser at det er veldig stort behov for vår kompetanse.”

Andre leiarar fokuserer og på kunnskapsutvikling og fleire tok utgangspunkt i den tause kunnskapen ved å fokusere på daglegdagse rutinar, rutinar som berre blir gjort utan at ein tenker over det. Ved å setje fokus på nettopp dette vil ein få vise fram det ein kan, løfte det opp på eit nivå der ein kan setje ord på det og slik kunne utvikle kunnskapen til å bli noko synleg, noko av verdi.

5: ”dei har så mykje kunnskap og erfaring, eg trur det viktig at dei blir tekne med på faglege diskusjonar og at dei kjenner at det dei kan har verdi for nokon. Dette trur eg er med å bidra til at dei føler seg som fagpersonar – du får opp statusen litt liksom ved å fokusere på at dei formidlar noko ved måten dei gjer tinga på. Dei har berre rett og slett ikkje tenkt over at det er kunnskapsformidling dei driv med. Det er godt for dei å få setje ord på det dei gjer sjølv om det er heilt daglegdagse ting som dei ikkje tenker noko særleg over”.

Ein av leiarane seier at ho tek utgangspunkt i dei områda som dei saman har komme fram til at dei skal jobbe vidare med eller utvikle seg innanfor. Td dreg ho inn sårstell og løfteteknikk for å eksemplifisere kva ho meiner. Ho seier at ved å gjere dei tilsette ansvarlege for eit konkret og avgrensa tema er det lettare å få dei til å stå fram med kunnskapen sin. Det verkar som dette er overkommeleg for dei fleste. Det verkar og positivt på den personlege veksten for den einskilde, hevdar ho. Når eg spør vidare om kva ho meiner med dette svarar ho at fleire av hennar tilsette har gitt tilbakemeldingar om at dei i andre arenaer enn på jobb har turt å ta ordet i forsamlingar etter at dei har fått høve til formidling av eigen kunnskap på arbeidsplassen.

Ein annan leiar seier at ho tek utgangspunkt i korleis dei tilsette arbeider i ulike situasjonar. Ho nyttar seg sjølv som observatør og ser korleis oppgåvene vert utførte og deretter snakkar og reflekterer dei saman om korleis oppgåver vert løyst og kjem med forslag til korleis dei kan forbetre hendingar eller arbeidsoppgåver. Dette var ein arbeidsmetode som ho hadde fått mykje positive tilbakemeldingar på både av tilsette og andre leiarkolleger.

Dette viser ulike måtar å omsette taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Eg fekk eit ganske klart inntrykk av at i mange av gruppene var den tause kunnskapen sett på som ein verdi. Informantane viste og ein overraskande bevisstheit på at dette er viktig, dette er ein måte å formidle den kunnskapen vi har.

Om arbeidsmiljø

Dei legg alle vekt på at dei nyttar mykje tid til informasjon når dei sjølve skal gjere endringar i sine avdelingar. Nokre av informantane svara slik då eg spurde korleis dei går fram når dei skal gjennomføre endringar i sine avdelingar:

1: *"me har faste møter ein gong i veka, dette er eit forum der me diskuterar stort og smått. Det er naturleg å ta opp aktuelle saker der, så diskuterer eg evt. vidare med tillitsvalde. Eg har struktur på dette, eg trekk dei (tillitsvalde) inn."*

Ein annan informant legg vekt på å ha faste møte og treffpunkt regelmessig. Ho fortel at dei har faste møte ein gong i veka. Dei startar alle møte med ein runde rundt bordet der alle tilsette får komme sine tankar, innspel og spørsmål. Dette er den formelle sida.

Likevel legg ho vekt på at den uformelle samhandlinga i mange situasjonar kan vere like viktig. At ho vektlegg dette, gjenspeglar ho ved å vere synleg for dei tilsette ved å dagleg vere tilstades i pleiesituasjonar og i vaktskiftet. I vaktskiftet sikrar ho seg at ho møter mange, i tillegg foregår rapporten slik at ho får god oversikt over kva som har vore aktuelt for den einskilde brukar og dei tilsette.

Ein annan informant som sjølv ikkje var leiar på den tida som omorganiseringa pågjekk, men fagarbeidar, hevdar ho ville lagt vekt på informasjon på denne måten:

5: *"eg ville hatt skikkelege møte der folk fekk dette presentert på ein skikkeleg måte, dei som jobbar der må få eit ord med i laget om korleis ting skal skje. Det er viktig at ting ikkje berre blir prakka på ein, og ein går i arbeid utan å vite noko ting. Informasjon er sentralt. Eg ville ha jobba med å få fram meiningane til mine tilsette."*

Dette viser at informantane har skapt møteplassar i kvardagen til felles meningsutveksling og informasjonsarbeid. Fleire av informantane gir uttrykk for at nettopp dette hindrar mistydingar og lettar frustrasjonar i kvardagen. Denne felles arenaen kan nyttast til å rydde opp i eventuelle konflikhtar og bidreg til eit betre arbeidsmiljø. Fleire slår og fast at for dei som leiarar er viktig å vere tilstades på akkurat denne arenaen for å gjere seg synlege og bidra til å løyse dei problema som er der og då.

Ein av informantane understreka at det var viktig å bli einige med personalet om ein felles tiltaksplan eller målsetjing for kva tema som skal fokuserast på innanfor ei tidramme på eit år. Ho fortalde at dei hadde ulike tiltaksplanar frå år til år. Planane vart bestemt innanfor gruppa i lag med personalet, og det var like ofte personalet sjølv som kom med idear til kva denne planen skulle innehalde som at ho som leiar bestemte kva som skulle setjast fokus på. Som oftast diskuterte dei i personalmøte kva dei skulle setje fokus på i neste plan.

Arbeidet med tiltaksplanar gjekk att i dei fleste intervju. Informantane fortalde at utarbeiding av desse planane var eit godt hjelpemiddel for både å setje seg mål for perioden og til å evaluere tenesta i ettertid. Dette nytta dei tid på og dei kjende at tiltaksplanane var med på å engasjere å motivere dei tilsette. Planane var skriftleggjorte og dei var tema i ulike arbeidsgrupper og personalmøter.

Sentrale stikkord for denne delen av intervju var medverknad, motivasjon og arena. Leiarane viser at dei legg vekt på desse omgrepa i sin arbeidskvardag, og dei er bevisste på å legge til rette for deltaking. For å få dette til nyttar dei formelle og uformelle arenaer der dei er i dialog med sine tilsette.

Om korleis dei kjenner det i dag:

Dei fleste av informantane understreka at dei i startfasen av endringsprosessen vart presentert for ein ferdig modell som var vedteken av kommunestyret utan at dei hadde fått medverka til eller komme med innspel på korleis dei meinte denne modellen ville passe hjå dei. Men det kom og tydeleg fram i intervju at alle var nøgde med slik det hadde blitt, dei oppfatta at dei hadde ein betre kvardag, og dei trivst mykje betre i den nye organisasjonen enn i den gamle. Eg undra meg litt over dette og ville gjerne vite litt meir om kva som hadde skjedd undervegs; frå å vere skeptisk og negativ til å vere nøgd med slik det er blitt. Eg spurde informantane om det var slik at dei hadde gitt opp å protestere og kjempe mot eller om det faktisk var slik at dei såg at dette var ein betre modell trass i deira motførestillingar? Svara eg fekk tydar på at etter kvart som modellen var adoptert i organisasjonen og som informant 2 sa det; ”etter

konsulentene var reist” tilpassa dei delar av modellen til eit system som passa dei betre. Røvik (1998) set og fokus på at det skjer noko med ein modell eller oppskrift når han” reiser inn i organisasjonen, den møter der lokale verdiar, tradisjonar og praksis.” (Røvik 1998 s:) Han spør vidare kvifor oppskrifta vert omsett eller tilpassa, av kven blir han omsett, og korleis denne omsetjinga skjer. Eg spurde informantane mine om kva tankar dei har rundt dette med omsetjing av oppskrifta. Alle understreka dei at dei måtte tilpasse delar av oppskrifta slik at det passa best mogeleg for deira arbeidskvardag. Dei opplevde det som naudsynt at dette vart gjort både for å få rutinar til å fungere , for å betre samarbeidet mellom dei ulike gruppene og for at tilbodet til brukarane vart betre. Dei forkasta ikkje modellen , men nytta delar av den og tilpassa modellen slik at dei opplevde at dei fekk ein organisasjon som var meir tilpassa deira behov. I den eine kommunen var det til dømes tilrådd av konsulentene at heimetenesta skulle delast i to heilt adskilte grupper, med separate personalgrupper og turnusar og heller ikkje ha felles møte- og pauserom. Dette viste seg å fungere dårleg fordi det ikkje var nok personale til å dekke opp alle vakter verken midt i veka eller i helgar. Dei måtte tilpasse det slik for å få tenesta til å fungere. Ein av leiarane i kommune A forklarar kvifor dei tilpassa modellen slik:

4: ” i utgangspunktet var me ikkje einige i ei slik inndeling, men me gjekk inn for å prøve. Men me såg fort at dette ikkje gagna drifta vår. Så dette endra vi på etter at prosjektet var utført, så me har ikkje følt opplegget heilt slavisk fordi me såg at dette ikkje er det rette for drifta vår. Det er klart at med ei så lita personalgruppe er det godt å vere ilag, me er avhengige av at personalet i eine sona må gå helgevakt i den andre sona for å dekke opp med fagfolk. Det er mange hensyn å ta”.

Fleire informantar sa at det viktig at modellen vert jobba inn i organisasjonen, og at ein har funne løysingar som passar etter kvart som tida har gått:

4: ” det er svært viktig at organisasjonen har fått ro etterpå, at ikkje vi har fått fleire uromoment inn, no har me fått jobba i modellen og det har gått seg til og vi har fått prøvd ut ting. Me har etterkvart funne løysingar som passar oss”.

7: ” det er ikkje berre å setje ein plan ned på papiret, det skal ikkje berre sjå fint ut på papiret – det skal fungere i praksis og. Ein må tenke framover og etter kvart har det gått seg til, eg føler at vi har fått tilpassa modellen slik at den passar vår arbeidskvardag betre no enn med det same me starta”.

3: *”me fann vår eiga løysing på dette og løysingar vi ikkje var nøgde med tilpassa vi oss litt annleis enn det var tenkt i starten. Alt passa oss rett og slett ikkje like godt”.*

1: *”ein ser at over tid har ting gått seg til, me har jo heller ikkje slavisk følgd modellen – det var ein anbefaling som me har tilpassa oss etter, eller skal eg kanskje sei at modellen har tilpassa seg oss?”.*

Her kjem det fram at leiarane har tilpassa modellen etter kvart som dei har fått prøvd han ut i organisasjonen. Dei oppfattar at oppskrifta har blitt betre og meir tilpassa deira arbeidskvardag. Ein av leiarane sa at dei hadde meir kjennskap til korleis organisasjonen fungerte enn konsulentene difor var det naturleg å tilpasse ein del av tilrådingane slik at dei fekk det meir som dei ville.

4.4 Leiarrolla i endringsarbeid

For meg var det naturleg å komme inn på leiarrolla i endringsarbeid, korleis dei hadde opplevd si eiga rolla som leiarar i ein endringsprosess, og korleis leiarrolla hadde endra seg i den nye modellen. Fokuset mitt no er flytta frå medverknad og innflytelse til meir korleis leiarane arbeidde for å motivere og legge forholda til rette for at dei tilsette skulle oppnå ein mindre negativ haldning til den nye organisasjonsmodellen.

Denne informanten legg vidare vekt på at som leiar må du høyre på dine tilsette, at det skal vere låg terskel på å ta kontakt med næraste leiar. Truleg vil personalet då framstå som ei trygg einig som kan vere med å ta dei tyngste løfta, å jobbe ilag fram mot noko som opplagt er betre.

Fleire av informantane kom inn på sjølve endringa av leiarrolla etter den nye modellen. Alle meinte at det hadde vore ein positiv utvikling i forhold til vektlegging og styrking av leiarrolla. Dette begrunna dei med at ein del av endringsprosessen var nettopp utført med tanke på å styrke leiarrolla. Prosjektet i seg sjølv la vekt på å kartlegge rollar, ulike funksjonar og opplæring i nye roller. Det vart her særleg lagt vekt på leiarrolla. Ein ynskte leiarar som var meir delaktige i det daglege miljøet både for brukarane og dei tilsette. Dette kan eksemplifiserast ved at gruppeleiarane i heimetenesta måtte sjølve delta i vurderingsbesøk i heimen til brukarane, gjerne ilag med primærkontakt eller andre som kjenner brukaren sitt behov. Tanken bak dette var at gruppeleiarane skulle kunne vurdere tiltak i heimen ut frå

tilgjengeleg ressursar. Når dei har turnusansvar og ansvar for den dageleg drifta, ville leiarane lettare kunne dimensjonere bemanning til ei kvar tid. Dert vart skapt eit bilete av at leiaren skulle ha eit meir heilskapleg ansvar for den tenesta dei var sett til å administrere og leie. Ved å få mindre einingar ville ein unngå pulverisering av ansvar. Ein av leiarane uttalar at det hadde lenge vore diskutert ein ny organisasjonsform som tok utgangspunkt i mindre einingar for å plassert eit ansvar for tenesta. Ho seier det slik:

6: "i forkant av vedtaket var det inne ein konsulent som skreiv ein rapport. Her kom det fram at det mangla folk som tok ansvar. Dette er fleire år tilbake, men det var det som danna grunnlaget for at det skulle gjerast ein omorganisering av tenesta."

I kommune A har dei hatt ei evaluering av omorganiseringa, og i denne har dei blant anna funne at leiarane meiner at dei har fått fleire administrative oppgåver enn tidlegare, og at dei ynskte meir tid til administrasjon. I utgangspunktet er det lagt opp til ein dag i veka til dette, men etter evalueringa har dei fått to dagar i veka til administrative oppgåver. Det kom fram i intervjuet at dette meinte leiaren at dei hadde behov for. Då eg spurde dei kva dei ville nytte den tida til kom det fram at dei la alle vekt på meir tid til reine administrative oppgåver som turnusskriving og rutineprega arbeidsoppgåver. Men to av leiarane gav uttrykk for at dei ville bruke meir tid til å vere med i avdelinga. Då tenkte dei spesielt på korleis den einskilte brukar fekk stetta sine behov og at personalet hadde gode arbeidsforhold. Dei ville med andre ord vere meir delaktige i miljøet til dei som dei har ansvaret for.

3: "eg tykkjer det er veldig bra at me leiarar kan nytte meir av tida vår i lag med pasientane og dei tilsette. Dette er nok ein større overgang for dei som var leiarar i den gamle organisasjonen, eg har alltid hatt min plass ute blant pasientane. Det er ein kjempefordel at det no vert forventa av oss leiarar at me er meir tilgjengelege for dei me har ansvaret for. For meg personleg trur eg det vil styrke min rolle som leiar".

4: "me har fått endring av arbeidsoppgåvene våre. Me har fått meir administrative oppgåver og fleire ansvarsoppgåver. I tillegg har me det faglege ansvaret og det gler meg at me har fått ein dag til i veka til å ta fatt i desse oppgåvene og eg vil legge meir vekt på det faglege og det å utvikle tenesta kvalitativt i lag med dei tilsette."

Ein annan av informantane som var leiar før omorganiseringa, var lite nøgd med korleis ansvarsoppgåvene var i den gamle organisasjonen. Ho (7) understrekar at ho har ein mykje betre kvardag no, både med tanke på ansvarsområde og arbeidsmengd. Ho seier det slik:

”det er stor forskjell, det er nesten lukrativt no i forhold til kva det var. Det er ein heilt anna arbeidskvardag. Eg kan no med fleire leiardagar konsentrere meg meir om mi eiga gruppe for å ta tak i saker som ligg der for å gjere tenesta betre. Det gler eg meg til. Før var det slik at eg måtte ta med meg mykje arbeid heim på fritida – det skjer ikkje lenger”.

4.5 Oppsummering av funn

Funna viser at dei fleste leiarane har negative erfaringar med omsyn til informasjons – og medverknadsarbeidet som vart gjort i endringsarbeidet sin startfase. Dei var lite involverte og vart sette direkte på sidelina i forhold til val av modell. Sjølv om det i begge kommunar vart gjort noko førebuande arbeid med tanke på medverknad og informasjon opplevde dei tilsette det som for lite til at dei kunne sei at dei var skikkeleg informert om kva endringa ville innebere. Dei opplevde frustrerte tilsette som kjende seg utrygge og usikre i forhold til framtidige planar. Startfasen vart med andre ord oppfatta som uklar både med omsyn til årsakene til omstillinga, og kva måla med omstillinga skulle vere. I ei av kommunane var det gjort eit forprosjekt, men ingen av informantane oppfatta dette som ei konsekvensutgreiing. Difor var det mange tilsette som ikkje forsto kva bakgrunnen for omstillinga skulle vere.

På den andre sida har alle dei intervjuja kjent at dei er blitt meir involverte etter kvart. Dei opplever i dag at dei har store høve til å påverke arbeidskvardagen sin, i større grad enn under den førre organisasjonsmodellen. Dette opplever dei som positivt og dei kjenner seg medverkande i større grad enn tidlegare. Ingen av dei vil tilbake til slik dei hadde det før. Samtlege viser ei forståing for at ved å dele opp store einingar til mindre har dei ein meir oversiktleg arbeidskvardag i dag. Dei har positive opplevingar til at forventninga til tenesta frå brukarane si side stort sett står i forhold til ressursane dei har til rådvelde. Likevel er det nokre som trekkjer fram at kommunepolitikarane ikkje i stor nok grad har kjennskap og kompetanse til å forstå dei utfordringar som pleie- og omsorgstenesta møter i kvardagen.

Leiarane seier at når det gjeld kunnskapsutvikling og forbetningsarbeid, har dei eit betre utgangspunkt no enn tidlegare. Dei har betre oversikt over kunnskapsnivået til dei tilsette i si

avdeling. Dette gjer det lettare å definere satsingsområde, og fleire peikar på at saman med dei tilsette set dei seg kunnskapsmål for neste periode. Dette gjer dei ut frå behov i avdelinga eller ut frå eit ytra behov frå dei tilsette.

Dei fleste legg mest vekt på den kunnskapen som allereie er i avdelinga og prøver å utvikle denne. Men det er eit par leiarar som trekkjer fram økonomi og tid som parametre til hinder for kunnskapsutvikling. Desse knyter omgrepet kunnskapsutvikling utelukkande til eksterne kurs og møte.

Når det gjeld kunnskap om endringsleiing viser informantane til at dei kjenner at dei ikkje har nok formell kunnskap om endringsleiing. Dei understrekar at til tross for at dei har teke leiarutdanning, har denne ikkje lagt spesielt mykje vekt på endringsleiing. Dette hevdar dei er ein mangel ved utdanninga. Nokre leiarar meiner at det er ein svakheit ved grunnutdanningane innan helsefag at dei ikkje lærer meir om omstilling når dette er noko som dei fleste i helsesektoren ein eller fleire gonger vil oppleve.

Dei fleste peikar på personlege eigenskapar og haldningar som dei viktigaste eigenskapane ved korleis ein framstår som leiar i endringstid. Med andre ord blir den personlege og sjølvlærte kompetansen trekt fram som sentrale verdiar for leiing av endringsarbeid.

Som ein reaksjon på manglande medverknad og påverknad i endringsarbeidet har leiarane lært seg å legge vekt på desse dimensjonane når dei sjølve skal gjere endringar i sine avdelingar. Alle legg vekt på at dei ynskjer å skape miljø for medverknad og deltaking på arbeidsplassen sin. Dei dreg fram medarbeidarsamtalar, avdelingsmøte, fagmøte og rettleiing som gode arenaer for medverknad. I tillegg er alle opptekne av informasjonsarbeid som sjølv grunnlaget for alt endringsarbeid. Dette arbeidet må vere lagt fram med utgangspunkt i dei tilsette sin ståstad. Leiarane i undersøkingskommunane hadde erfaring som tilsa at dersom dette ikkje vart gjort, ville det få konsekvensar i form av dårleg arbeidsmiljø som konkretiserte seg i ulike stressreaksjonar som til dømes konflikhtar. Funna i undersøkinga viser at eintydig informasjon er sentralt i alle fasar av endringsarbeidet, både i startfasen og undervegs.

5.1 Eit klima for gjensidig respekt

I denne delen av oppgåva skal eg drøfte dei funna eg har gjort om korleis informantane opplevde å bli trekt inn som medverkande i endringsprosessen. Vart dei trekt med i det heile og på kva måte? Kva erfaringar har dei gjort seg, og kva konsekvensar har det fått for korleis dei sjølve legg vekt på medverknad knytt til kunnskaps- og læringsprosessane vidare i deira leiarfunksjon?

Eg har i arbeidet med drøftinga lagt vekt på å få fram hovudkategoriar i det innsamla materialet. Det var ikkje klart for meg kva som skulle bli hovudkategoriar når eg arbeidde med teorikapitlet. Det var fyrst gjennom arbeidet med intervjutekstane at dei endelege kategoriane vart klare. Hovudkategoriane skal representere sentrale tema med utgangspunkt i historiane til informantane og mine val av teori.

5.2 Opplevingar kring medverknad og organisasjonsendringar

Med støtte i teorivalet mitt meiner eg at denne hovudkategorien er vesentleg for problemstillinga mi. Endringsprosessar skal innebere noko betre for oss. Dette var det fleire av informantane i mi undersøking som understreka. Dei hadde liten sans for endring berre for endringa si skuld. Fisher og Sortland (1996) seier at alle er meir eller mindre utrygge når vi står overfor noko ukjent. Difor, hevdar dei, er det fundamentalt at endringar må ha ei mening. Dei må innebere noko potensielt betre for oss. Dei meiner at i mislukka endringsarbeid er det ikkje teke nok omsyn til tryggleiksbehovet hjå menneska og understrekar viktigheita av informasjonsarbeidet og deltakinga i endringsprosessar.

5.2.1 Medverknad

Informantane i mi undersøking gav uttrykk for at startfasen av prosjektet hadde vore prega av lite medverknad og informasjon. Dette kom som eit resultat av at dei vart direkte uteletne i

planleggingsfasen av prosjektet. Dei var ikkje deltakande i å påverka modellen som vart valt, og dei vart heller ikkje trekt inn som diskusjonspartnarar i startfasen.

Leiarane opplevde at det ikkje var lett å skaffe seg informasjon om den nye modellen. Eg tolkar informantane slik at dei meiner at informasjon er sjølv grunnlaget for medverknad. Undersøkinga viser at dette vert i ettertid sett på som ei negativ erfaring og for dei som leiarar har dette vanskeleggjort rolla som Strand(2007) kallar for integratoren eller ”rettelearen og hjelparen”. Ved å få mangelfull informasjon legg leiarane vekt på at deira eigen motivasjon for endringsarbeidet vart påverka i negativ lei. Det vart opplevd som vanskeleg å fungere som motivator og hjelpar for dei tilsette når dei sjølv heller ikkje hadde nok informasjon om prosjektet.

Elvekrok (2007) har sett på korleis medarbeidarane sine bidrag er blitt handsama i organisasjonen. Det er forskjell, hevdar ho, på om forslaga er blitt tatt på alvor ved at dei gjev konsekvensar for utfallet av sjølv endringsarbeidet, eller om medarbeidarane berre er blitt informert. Det å passivt ta imot informasjon gjev lågaste grad av innflytelse, hevdar Elvekrok. Eg trur ikkje vi kan slutte at ho undervurderer verdien av informasjon, men dersom det er slik at det å motta informasjon er det same som å vere passiv samsvarar ikkje mine funn med Elvekrok sine. Mine funn tyder på at informantane legg stor vekt på å motta informasjon, og at nettopp dette er eit grunnlag for engasjement og deltaking. Vidare tolkar eg informantane i undersøkinga slik at dei legg vekt på verdien av informasjon og ser på det som eit vilkår for å få kjennskap til prosjektet og som eit fundament for deltaking.

Fleire negative konsekvensar av manglande informasjon, forklarar informantane ga ein organisasjon som var prega av uro og spenning. Mange meinte at dette skuldast lite informasjon om prosjektet sitt innhald. Dette førte til rykte og berre enkelte element av prosjektet sitt innhald kom ut til dei tilsette.

Elvekrok seier at i endringsprosessar er det ikkje uvanleg å komme opp i konfliktsituasjonar. Det kan vera usemje om både målet og vegen mot målet. Dette kan føre til ulike reaksjonar hjå dei tilsette, men reaksjonar som sorg og frykt er ikkje uvanleg. Sorg for det ein mistar og frykt for det som skal komme.

Eg meiner det kan vere nyttig for leiarar å kjenne til og vere førebudde på slike reaksjonar. Usikkerheit og utrygghet kan skape stress og motstand mot endringa.

Saksvik og Tvedt (2007) hevdar at gjennom å skape eit klima for gjensidig respekt, samarbeid og dialog kan ein finne løysingar på ueinigheit knytt til omstilling. Vidare hevdar dei at konflikthandtering er eit sentralt element i det Arbeidsmiljølova definerer som medverknad. Reell medverknad vert ikkje oppnådd utan god konflikthandtering, aktiv involvering og positiv dialog, hevdar dei. Slik eg tolkar informantane, legg dei vekt på respekt og samarbeid med sine tilsette. Dette viser arbeidsmetodane deira for å få ut informasjon. Dei har skapt fleire arenaer for dialog med sine tilsette. Dei legg vekt på å vere nær sine tilsette og ved å gjere seg synleg og tilgjengeleg for dei tilsette opnar du vegen for tilbakemeldingar.

Fleire av informantane hevdar i intervjua at dei hadde inga eigarskapskjensle til prosjektet. Dei opplevde at det var konsulenten eller administrasjonen sitt prosjekt i fyrste rekke. Det var dei som hadde ansvaret for å drive prosjektet fram i organisasjonen. Dette må sjåast i samband med at manglande informasjon gjev låg medverknadsgrad. Eg viser i den samanheng til Elvekrok som hevdar at informasjon er ein føresetnad for engasjement og eigarskapskjensle.

Elvekrok visar vidare i si undersøking at medverknad påverkar endringsprosjektet sitt utfall eller sluttresultat ved å påverke sjølve endringsprosessen.

Sæther (2002) styrkar denne teorien. Ho har intervjua sjukepleiarar i sjukehus og kommunehelsetenesta om endringsprosessar⁷. Gjennom intervju med sjukepleiarar som har vore involvert i forholdsvis omfattande endringsprosessar finn ho at endringar ikkje må skje i lukka prosessar. Omstillingar vert vanskeleggjort når dei involverte partane ikkje har høve til å delta i planleggingsfasen. Vidare hevdar ho at det er viktig at informasjon vert gjeve i rimeleg tid, viss ikkje vil det få konsekvensar som aukar uvissa. Heile omstillinga vert vanskelegare. Ho stiller og spørsmål om leiinga i det heile er klar over kva omstillingar medfører, og kva førebuingar som faktisk må gjerast. Dette gjeld spesielt på informasjons- og motivasjonsarbeidet i høve til personalgruppa. Sæther hevdar at problem med å tilpasse seg strukturelle endringar etter alt å dømme har samband med at dei tilsette blir utestengt frå planleggingsprosessen.

Fleire fortel at pga utestenging frå planleggingsfasen var motivasjonen deira påverka i negativ lei. Fleire trudde dette medførte at det tok uforholdsmessig lang tid å gjennomføre dei endringane dei vart sette til å gjere. Dei hadde inga eigarskapskjensle til prosjektet, og fleire påpeikar at dette truleg var fordi dei ikkje var deltakande partar i startfasen. Desse funna

⁷ Sykepleien nr 2./2002).

styrkar teorien om at for å få deltakande og engasjerte medarbeidarar må dei inn som viktige element i startfasen av prosjektet. Dersom dette ikkje vert gjort, vil prosjekteigar slite med å få gjennomført dei endringane ein ynskjer innanfor rimeleg tid.

Informantane mine opplevde at utelating i startfasen fekk påverknad for korleis dei som leiarar ikkje klarde å vekke interesse og motivasjon hjå dei tilsette. Eg tolkar dei slik at det var forventa av dei som leiarar at dei skulle gjennomføre endringar i tråd med planane som vart lagt til grunn, og at dei skulle vise lojalitet med det som var vedteke. Dette skulle vise seg vanskeleg for fleire av dei å gjere. Truleg er dette fordi dei hadde for lite kjennskap til innhaldet i prosjektet, og fordi det utan denne kunnskapen medførte reaksjonar som lite motivasjon og utrygghet i forhold til kva som var forventa av dei som leiarar.

Dette fortel at sjølv om ikkje partane er direkte motstandarar av endringar eller at dei kan sjå at det er behov for endringar, kan dei ha låg motivasjon for arbeidet. Ut frå mitt materiale innrømmer mange av informantane at dei såg at ei endring måtte komme. Dette var utsegner særleg knytt til kvaliteten på tenesta og for kontinuiteten i arbeidsoppgåvene. Fleire holdt fram at det hadde teke alt for lang tid før endringane hadde blitt sett ut i livet. Dette var gjeldane i fyrste rekke for dei strukturelle rāmene i prosjektet, men fleire informantar opplevde at det tok alt for lang tid før alle endringane var gjennomført, og dei tilsette klaga på at ”det skjer jo ingenting”. Dette styrkar Elvekrok (2007) sin teori om at manglande medverknad har langsiktige verknader for organisasjonen. Ho har funne at medverknadsgrad påverkar endringsprosjektet sitt utfall. Særleg gjeld dette på dei langsiktige verknadane for tillit og forpliking. Eg tolkar Elvekrok sine funn slik at dersom vi ikkje tek medverknadsaspektet på alvor, vil dette få konsekvensar også inn i framtida.

Dei same funna har eg gjort; manglande deltaking og informasjon forlengar fasen for implementering. I tillegg tolkar eg informantane mine slik at dei sit att med ubearbeidde kjensler som det tek tid å legge bort.

Gode arbeidsprosessar skal føre fram til ønska resultat, men det verkar vanskeleg når dei som er direkte knytt opp mot endringa, vert utestengde frå planlegginga.

Mange omstillingsprosjekt skjer på makronivå. Men det er tilslutt i møtet mellom utøveren og tenestemottakaren ein får målt kvaliteten på tenesta. Kva er det vi tilbyr, og korleis utøver vi tenesta? Denne ”røyndomens augneblink” er gjerne svaret på korleis ein i fellesskap med

involverte og motiverte medarbeidar har utvikla gode arbeidsprosessar og gode tenester til nytte for brukarane, og dei som arbeider der.

5.2.2 Tilsette sin medverknad i utforming av ny organisasjonsmodell

Røvik (1998) hevdar at ei organisasjonsoppskrift vil i møte med røyndomen bli endra. Det kjem fram i intervjua at det ikkje var særleg motstand mot modellen i seg sjølv, men at det vart gjort enkelte tilpassingar av modellen etter at konsulenten trekte seg ut. Dette viser at sjølv om nokre av leiarane hadde negative erfaringar med medverknad i sjølve innføringsprosessen hadde dei likevel stort høve til å påverke organisasjonen i ettertid. Dei fekk prøve modellen, og etter kvart gjorde dei alle tilpassingar som høvde betre med omsyn til deira måte å løyse oppgåvene sine på. Informantane uttalar at ved å jobbe i og med ein modell får ein prøvd han ut, og ein ser etter ei stund kva som fungerer og ikkje. Her har leiarane store høve til å påverke, og det har dei alle gjort. Det uttrykker dei ved at dei såg enkelte element som dårlege løysingar for si gruppe. Det måtte gjerast endringar for å få ting til å fungere. Fleire la og vekt på at ein er stadig i endring. Det er det normale. Ein må heile tida gjere justeringar i forhold til både indre og ytre rammefaktorar.

Det dominerande biletet av denne tida er at leiarane hadde liten grad av medverknad i store delar av planleggings – og iverksetjingsfasen, men at dei i stor grad har høve til å påverke korleis dei einskilde gruppene løyser sine daglege utfordringar. Fleire peikte på dette som positivt i forhold til den gamle organiseringa og begrunnar dette med at no har dei ein meir oversikteleg organisasjon, og at dei har meir tid til å vere nær tilsette og brukarar. Funna tyder på at leiarane har store høve til å påverke korleis modellen utviklar seg i organisasjonen. Dette vert uttrykt gjennom uttalelsar som ” min næraste overordna legg seg ikkje opp i korleis den dagleg drifta her blir ivareteken”, og at ”eg føler at eg har stor tillit, eg får mange oppgaver delegert og det vert stilt lite spørsmål ved korleis eg ivaretek drifta”. Dette viser at leiarane ikkje berre er sjølvstendige i utforminga av tenesta, men det vert og forventa av dei. Mitt inntrykk er at leiarane kan utforme tenesta med høg grad av påverknad, innanfor rårer som kontrollerer tenesta.

Å oppdage kva ein faktisk har høve til å påverke, hadde eg i fleire intervju ilag med informantane refleksjon rundt. Mange av dei som i utgangspunktet verka som sikre på at dei hadde hatt lite medverknad i prosessen og verka frustrerte over dette, fekk ei ny oppleving av sin påverknadsgrad ilag med meg gjennom samtale. Fleire hadde ikkje tenkt på dette, og

gjennom refleksjon kom dei fram til at dei faktisk hadde ein reell innverknad, og at dei hadde påverka i stor grad etter modellen var etablert, uttrykk som ”me fann vår eiga løysing” og ”me har ikkje følt dei opprinnelege planane heilt slik dei var tenkt”. I kva grad kjenner leiarane at dei har eit handlingsrom for påverknad i dag? I mitt materiale finn eg leiarar som er nøgde med handlingsrommet sitt som gruppeleiarar og tenesteleiarar. Dei er klare på at dei hadde ikkje klart å utvikle avdelingane sine der dei er i dag, dersom dei ikkje hadde hatt råderett over utviklinga av tenestene. Tenesteleiarane la og vekt på at dei har råderett over dei økonomiske midlane, og det gav dei eit ekstra handlingsrom. Alle formidlar at dei set pris på denne fridomen.

I dette ligg det eit uttrykk for at leiarane er nøgde med sin eigen medverknad for korleis organisasjonen ser ut i dag og over arbeidssituasjon slik det er i dag.

5.3 Leiarrolla i samband med endringsprosessar

Leiarrolla i samband med endringsprossar er den andre hovudkategorien i oppgåva.

Å vere leiar i ein organisasjon med store omstillingskrav er heilt klart svært utfordrande. Omsynet til at dei tilsette skal få vere med å delta i omstillingsprosessar er tidkrevjande, men kanskje heilt naudsynt for at endringa skal bli implementert i organisasjonen som noko varig og noko som dei tilsette kan stille seg bak og arbeide vidare med. Eg trur at ein viktig føresetnad for å oppnå vellukka arbeidsprosessar er deltaking og medverknad. For å oppnå dette må ein ha leiarar som har fokus på og er bevisste på nettopp dette. Kommunane som dannar grunnlaget for mitt prosjekt, har møtt utfordringar med involveringsarbeidet frå initiativtaking til formelt vedtak. I ei av undersøkingskommunane var det sett ned ei tverrfagleg samansett arbeidsgruppe. Likevel viser det seg at informasjonsarbeidet ut i organisasjonen blir av fleire oppfatta som svakt. Dette kan ha fleire årsaker td. lite fokus på verdien av informasjonsarbeid for å oppnå deltaking. Ved å nytte tid til spreing av informasjon, formidle målet og kva ein ynskjer å oppnå med endringa vil hjelpe dei tilsette til å sjå meininga med endringsarbeidet. Fleire undersøkingar fortel det same, bl.a. hevdar Berg (1995) at organisasjonar som har ein velutvikla evne til å handtere interne relasjonar har utvikla eit medverknadsbasert samspel. Den interne kommunikasjonen gir grunnlag for ”felles virkelighets-, oppgave- og problemforståelse” (op.cit:177).

Ved å stå tett på medarbeidarane sine vil leiaren få god kjennskap til dei tilsette sitt informasjonsbehov og i tillegg få innspel frå dei som ”veit best kvar skoen trykker”. Dei kan og best seie noko om kva type hjelpebehov dei har for å få oversikt i ei uoversiktleg tid der organisasjonen ikkje er ferdig utforma. I begge kommunar var det og ombyggingstiltak som kompliserte arbeidskvardagen. Ombygginga medførte mange kortsiktige tiltak og problem som kravde løysingar der og då.

Eg trur at arbeidsgrupper som jobbar med ulike utfordringar knytt til den endringsprosessen som organisasjonen skal gjennom kan finne fram til løysingar som er til det beste for dei tilsette og for brukarane av tenestene. For å oppnå dette må ein som leiar vere bevisst på å gi ansvar og utfordringar nedover i organisasjonen. Med andre ord gi mynde til dei tilsette. Dette gir dei tilsette høve til å utforme sin eigen arbeidskvardag, få innverknad og kontroll over eigen arbeidssituasjon. Ved å vere i samspel med andre i arbeidsgrupper kan ein dele kunnskap, erfaringar og reflektere over kva som kan vere nyttige løysingar for den endringa organisasjonen skal gjennom. Slik vil ein oppnå deltaking og direkte involvering i alle fasar i omstillingsarbeidet. Samhandlinga i arbeidsgruppene kan vere eit verkemiddel for å oppnå utvida omfang av medverknad. I eit slikt gruppefelleskap kan ein og oppnå læring i samhandling med kollegaer eller gruppelæring slik Senge syner til i sin fjerde disiplin. Gruppelæring, seier han, startar med dialogen der gruppa sine medlemmar set sine egne overtydingar til sides, dei vert utfordra og endra i retning av å tenke i fellesskap.

Slik eg tolkar funna mine når det gjeld felles mål, har eg ikkje fått forståinga av at leiarane i undersøkinga har eksplisitte mål for deira avdeling eller gruppe. Men måla vert utvikla undervegs, ilag med personalet. Eg ynskjer ikkje å glorifisere tiltak som arbeidsgrupper, for det er heilt klart at også i desse gruppene vil det oppstå ueinigheit både om vegen og målet. I den eine kommunen som hadde sett ned arbeidsgruppe, kjende faktisk ei av medlemmane i gruppa at ho ikkje hadde særleg høve til påverknad. Dette kan ha fleire årsaker, bl.a. kan ein eller fleire av gruppemedlemmane vere autoritære på ein slik måte at det vert vanskeleg å tore og stå fram med egne synspunkt. Det kan og vere at gruppearbeidet er lagt opp på ein slik måte at gruppa sitt synspunkt ikkje reflekterer synspunkta til alle i gruppa. Dette kan skuldast sjølve organiseringa av gruppearbeidet, til dømes i arbeid der berre synspunkta til fleirtalet kjem fram. Det vil då bli eit mindretal som ikkje blir høyrte. Som leiar vil eg understreke at det er viktig å få alle sine synspunkt opp på bordet og få meiningane prøvd ut i gruppa. Dersom det ikkje er klima for å få fram alle synspunkta i ein tidleg fase i prosessen, vil det ofte føre til uønska hendingar som konflikter og mistydingar. På den andre sida må ein på eit tidspunkt ta

ei avgjerd eller gjere eit vedtak, men eg trur at med å skape eit miljø for å tore å stå fram med sine meiningar unngår ein mange negative fylgjer av ei omstilling. Å bruke tid på dei vanskelege sakene i startfasen av ein prosess vil ein truleg ta att i ein implementeringsprosess som då vil bli lettare å gjennomføre. Eg trur og at ved å gi dei tilsette ansvar i form av utarbeiding av løysingar vil ein oppnå høgare motivasjon for endringsarbeidet. På denne måten sikrar ein at dei tilsette blir direkte involverte i planlegginga av endringsarbeidet, og dei vil oppnå eit eigarskap til prosessane. Som leiar kan ein ikkje vente at dei tilsette skal ha oversikt over meir enn delar av omstillinga. Det må vere leiaren si oppgåve å samordne tiltak og løysingar. Med andre ord heilskapen vert leiaren sitt ansvar.

5.4 Korleis har desse erfaringane virka på informantane si tolking av leiarrolla?

I denne delen av oppgåva vil eg ta for meg spørsmål direkte relaterte til leiing av endringsprosessar. Dette er den tredje hovudkategorien i funna mine. I teorikapitlet tok eg for meg Stand sin teori om kontekstuell leiing. Sentralt i hans teorioppbygging er dei fire rollane; PAIE og eg har tidlegare i oppgåva hevda at det er i I- og E- rollane ein endrar. Med bakgrunn i informantane sine utsegner har eg tidlegare vore innom at dei kjende seg lite medverkande i startfasen av omstillingsprosjektet, men at dei på eit seinare tidspunkt var meir deltakande for å utforme organisasjonen til slik han framstår i dag. Dei gjorde seg fleire erfaringar og refleksjonar som dei har teke med seg vidare i si utøving av leiarrolla.

Slik eg ser det, har desse erfaringane fått konsekvensar for leiarane si tolking av leiarfunksjonen i ettertid. Eg oppfattar det slik at for dei tilsette har det komme noko godt ut av denne erfaringa i form av leiarar som er meir opptekne av medverknad og involvering. Fleire seier at dette er ein direkte konsekvens av at dei sjølve fekk erfare at motivasjons- og haldningsarbeid er viktige faktorar når ein driv med endringsarbeid. Dette har vist seg gjennom endringsarbeid som dei no sjølve har ansvaret for å drive fram.

Dei har i intervjuva vist ulike arbeidsmetodar dei nyttar når dei skal gjennomføre endringar i eigen praksis.

Fleire av informantane legg vekt på at dei nyttar både skriftleg og munnleg informasjon om nye prosjekt. Dette blir av fleire trekt fram som viktig fordi munnleg og skriftleg informasjon gir det beste resultatet for å bli kjent med nye prosjekt. Eg tolkar dette slik at ved å vektlegge

mykje og hyppig informasjon, skriftleg og munnleg, vil leiarane oppnå ei lydhøyr haldning til dei tilsette sine innspel. Dette er eit poeng fleire informantar la vekt på. Dei tilsette blir sett på som ein ressurs, og leiarane opplever å møte tillit tilbake.

Leiarane meiner at gruppemøte eller avdelingsmøte er beste arenaen for informasjonsutveksling. På desse møta er det som regel godt oppmøte fordi i fleire grupper har ein lagt møteverksemda fast inn i turnusen til dei tilsette. Dette er med på å sikre godt oppmøte. I tillegg vert det skrivne referat frå møta, og desse er tilgjengelege for gruppa. Enkelte leiarar praktiserte å legge møtereferata ut til fleire grupper slik at resten av personalet på sjukeheimen fekk informasjon om kva som vart teke opp på dei einskilde gruppene. I desse fora kan ein få til det Senge (2004) kallar for felles visjonar, men mitt inntrykk er at leiarane ikkje hadde tanke for å skape felles visjonar. Det var lettare for dei å trekke fram ulike satsingsområde og valde å kalle dei for måla for neste periode. Desse måla eller satsingsområda vart nedfelt ilag med personalet.

Dersom det var informasjon som leiarane meinte hasta med å få ut dei tilsette, og som ikkje kunne vente på neste møte, kalla dei inn til ekstraordinært møte. Dette meinte fleire var med på å sikre at flest mogeleg fekk lik informasjon.

Slik eg tolkar dette har vi med leiarar som er medvitne på at informasjonsarbeid er viktig, og at det ofte dannar grunnlaget for korleis ein prosess blir.

Kvalitetsforbetring handlar om å nytte ulike metodar og teknikkar for å definere kva som er god praksis. Når ein går inn i endringsarbeid, har ein ofte som utgangspunkt at ein skal prøve å gjere ei teneste betre. For å gjere forbetringar eller endringar av helsetenesta vil det krevje vilje til endring. Utfordringar er at det i dei fleste organisasjonar er motstand eller uvilje mot endring. Plsek seier det slik: *"Thinking out of the box is a lot easier if you're out of the box"*. Med dette meiner han at skal ein nå andre resultat må ein etablere andre system. Gjere ting på nye, kreative, annleis og vågale måtar. Tenke ut av boksen, med andre ord må ein sjå organisasjonen i eit fugleperspektiv for å få til endringar. For meg gir dette assosiasjonar til Senge(2004) som og har eit framtidretta perspektiv.

Slik eg oppfattar informantane var dei alle opptekne av at tenestetilbodet til brukarane hadde hovudfokus både før og etter endringsarbeidet. I Sosial –og helsedirektoratet sin strategi for kvalitetsforbetring i sosial –og helsetenesta" ... og betre skal det bli!" vert leiarar trekt fram som sentrale for å sikre kvaliteten og kompetansen i tenesta, og det vert lagt vekt på at

kvalitetsarbeid og prosessforbetring er to sider av same sak. Det er ikkje naudsynt å velje mellom daglege utfordringar og arbeid med kvalitetsforbetring. Det leiarane gjer i eigen organisasjon har direkte innverknad på kvaliteten av tenesta. For meg ligg det i dette at leiarane vert trekte fram som sentrale rollefigurar i organisasjonen, dei blir dei ”synlege”. Måten dei tilsette reagerer på endringsarbeid, vil kanskje vere eit direkte svar på korleis leiarane i organisasjonen er motiverte til omstilling.

Eg fann ingen leiar som var opptekne av samspelet med lokalsamfunnet rundt institusjonen. Dei var mest opptekne av interne prosessar, men nokre nemde eit leiarfelleskap i kommunen. Dette var eit fellesskap dei meinte berre var for å melde kva saker ulike delar av organisasjonen jobba med. Det var lagt lite vekt på utviklingsarbeid og på det å sjå heilskapen. Eg har vanskar med å trekke parallellar til Senge(2004) sin systemtenking, slik eg tolkar kva han legg i omgrepet. Sentralt er evna til å tolke signal frå omgivnadane, til å sjå heilskapen. Eg fann heller ingen leiar som var oppteken av å hente kompetanse, idear og inspirasjon frå andre miljø utanfor eigen institusjon. Slik eg ser det kan det vere å invitere forelesarar frå høgskulemiljø, kommunisere med leiarar frå andre kommunar eller ulike studieturar. Å trekke parallellar til Nonaka og Takeuchi (1994) sine tankar om interorganisasjonsarbeid vert vanskeleg. Dei er opptekne av redundans, dvs dei ser det som gunstig at det vert lagt til rette for møteplassar på tvers av organisasjonar. Ved å få innsyn i andre sine arbeidsoppgåver, gjennom redundans, trur eg kan verke positivt på kreativiteten. Slik kan ein sjå ting i samanheng, eller på nye måtar. Eg trur vidare at redundans kan verke stimulerande på sosial kontakt, som igjen truleg er sentral i kunnskapsutviklingsprosessen fordi den er bindelekk mellom individuell læring og organisasjonslæring.

Oppsummering og tankar vidare om leiarrolla

Dersom ein skal seie noko kva leiarpar som passar inn i kommunehelsesektoren med særleg tanke på endringsarbeid, trur eg det er hensiktsmessig å tenke funksjonsperspektiv, slik Strand gjer det. Innanfor dette perspektivet er utgangspunktet at alle sunne organisasjonar er avhengige av at nokre grunnleggande funksjonar er ivaretekne, og at det er eit leiaransvar å sørge for dette. Skal vi no konkludere på kva av dei fire funksjonane innanfor PAIE –begrepet vil eg hevde at I og E rolla er mest framtrudande i endringsarbeid. I- rolla legg vekt på, som eg har vist tidlegare, å skaffe seg oppslutnad omkring mål, gi støtte og tilrettelegge for samarbeid og godt arbeidsmiljø. I denne rolla vert og medverknadsaspektet framtrudande. E-rolla er retta inn mot forholda til omgivnadane. Her er fokus på tilrettelegging til endringar i omgivnadane og sjå etter nye mogelegheitar. Særleg med tanke på lærings - og kunnskapsutviklings-

prosessar er denne funksjonen sentral. Som leiarane i mi undersøking viser, er og dei andre leiarfunksjonane viktige. For å få gode arbeidsmiljø og motiverte og engasjerte arbeidstakarar har leiarane ei sentral rolle for å få dette til. Men ein kan ikkje utelukke A – og P -rolla, utan desse vert ikkje heilskapen i leiarfunksjonen oppfylt. Funksjonen innanfor administratorrolla er å ha fokus på kontroll og tilrettelegging av interne reglar og rutinar. Og produksjonsrolla er retta mot dei mål organisasjonen skal arbeide med og produksjonsapparatet for å nå desse måla.

At ein må ta omsyn til alle dei fire rollene i Strand (2007)sitt omgrepsapparat PAIE, har media synt oss den siste tida. Tenesteleiar for pleie – og omsorgstenesta og rådmannen i ein kommune får hard medfart for å ha overskride budsjetterte rammer. Utfallet av denne saka er i skrivande stund ikkje kjent, men det har vore spekulasjonar om overskridinga vil få personlege følgjer for dei. Eg tolkar saka slik at det var A-rolla som glapp i denne kommunen. Tenesteleiaren får kritikk av kommunen sine politikarar for ikkje å ha respekt for budsjetterte ramar og rådmannen får kritikk fordi rapporteringsrutinane ikkje har fungert godt nok. At ein leiar må ta omsyn til administrative kontrollrutinar og styringsverktøy verkar openbart i dette biletet.

Likevel vil eg framheve det leiarane sjølv seier i undersøkinga: dei legg mest vekt på dei personlege eigenskapene og erfaringa deira som leiar når dei skal seie noko om kva som er viktige eigenskapar ved deira utøving av leiarrolla i endringsarbeid og som tilretteleggarar for organisasjonen sin læringskultur. Dei syner meg ei evne til å handle innanfor den kompliserte og uoversiktlege kvardagen dei var ein del av under endringsprosessen. Dei legg vekt på det mellommenneskelege aspektet. Dette krev både sosial kompetanse og evne til å vere kreative for å løyse problemstillingar der og då. Samstundes må ein ha evne til å tolke reglane, til å handle fornuftig, basert på refleksjon og dømmekraft.

Ut i frå desse tankane kring leiing og kunnskapsutvikling vil eg kople saman Nonaka og Takeushi sitt perspektiv på kunnskapsutvikling med Strand sitt omgrepsapparat. Eg spør om produsentfunksjonen kan knytast til kombineringsmodell i Nonaka og Takeushi sin modell. I praksis vil det bety om leiarar som har ansvaret for tenesteproduksjonen evnar å ta i bruk og nytte den eksisterande kunnskapen som er i ei faggruppe når dei skal produsere tenester for brukarane.

Vidare spør eg om administratorfunksjonen kan knytast til internalisering. For meg tyder det at prosedyrar, opplæringsystem, budsjett, arbeidsinstruksar, lover og reglar, altså formelle system som ein tek for gitt, blir tekne i bruk og nyttiggjort. Administratorfunksjonen vert sett i samband med å regulere desse formelle systema. Ved å skriftleggjere dei gjer ein eksplisitt

kunnskap om til taus. Den samla kunnskapen i ei avdeling vil bli større dersom alle gjer seg kjent med dei ulike prosedyrane og skriftlege rutinar som gjeld i eininga.

Integratorfunksjonen kan slik eg ser det knytast til kombineringsfunksjonen. Viktige kjenneteikn ved integratoren er å fremje motivasjon, deltaking og tillit. Dette ser eg for meg kan skje ved at informasjon skal formidlast til andre. Ved at dei andre blir presentert for informasjonen, vert ny kunnskap skapt. Td vil gruppeleiarane kunne møtast til informasjonsutveksling på eit leiarmøte, informasjonen vert tolka og bearbeidd av leiarmøte som gruppe. Gruppa representerer eksisterande kunnskap og saman med den nye informasjonen vil kunnskap bli skapt.

Tilslutt spør eg om sosialisering kan knytast til entreprenørfunksjonen. Entreprenøren skal fange opp endringar, legge nye strategiar, utvikle kompetanseområda, setje utviklingsmål, etc. For gruppeleiarane vil det bety at for å få til dette må ein søke eit fellesskap og utvikle møtearenaer for dei tilsette slik at dei ilag kan utveksle og skape erfaringar. Entreprenøren er med på å skape aktivitetar eller praktiske arbeidsoppgåver som dei tilsette kan utføre ilag. På denne måten vil erfaringane, eller den tause kunnskapen, møte "ny" taus kunnskap og utveksling vil kunne skje. Skal eg prøve å illustrere samanhengen vil det sjå slik ut:

		Frå/Til	
		Taus	Eksplisitt
Frå/Til	Taus	I	E
	Eksplisitt	A	P

Nonaka og Takeuchi knytt til Strands perspektiv på læring. Stavang i Glosvik(red 2008)

5.5 Kunnskapsutvikling og læring

Slik eg har presentert teorien i kapittel to, er det eit sentralt kjenneteikn ved ein organisasjon som har fokus på læring at ein har blikket retta mot kollektive læringsprosessar. Leiarane må vere bevisst korleis dei organiserer personalet. Det gjeld å finne samarbeidsarenaer der det vert lagt til rette for møtet mellom taus og eksplisitt kunnskap, slik eg har omtalt tidlegare i

oppgåva. Ei sentral leiaroppgåve er å legge til rette for kollektiv læring basert på refleksjon over eigen praksis. Denne delen av oppgåva representerer hovudkategori tre: kunnskapsutvikling og læring.

5.5.1 Læring i praksis – ikkje på kurs

Ein av dei største utfordringane for norske organisasjonar er å utnytte den kunnskapen som alt er i organisasjonen i form av taus kunnskap, eller kunnskapen om korleis ting skal gjerast. Filstad (2007) har gjennom sine studiar om kva organisasjonar kan gjere for å nytte ny forskingsbasert kunnskap og synt korleis læring eigentleg skjer. Ho hevdar at vi kan tilleigene oss enkelte typar kunnskap gjennom deltaking på kurs eller annan formell opplæring i organisasjonen, men denne kunnskapen har ingen verdi før den blir nytta i praksis i den einskilde sin organisasjon. Læringa går føre seg i situasjonen, i sosiale relasjonar mellom kollegaer og innanfor kultur, normer og verdiar som er representerte på arbeidsplassen. Ho meiner at den viktigaste kunnskapen i organisasjonen er den tause kunnskapen, og at den viktigaste læringa skjer gjennom dagleg praksis. Læringa går føre seg kontinuerleg i relasjonar mellom kollegaer og gjennom å praktisere og ha mogelegheit til å observere den kunnskapen dei representerer. Uformelle relasjonar mellom kollegaer betyr mykje ifølge Filstad for korleis kunnskapsdeling skjer på arbeidsplassen.

Fleire av informantane i mi undersøking legg og vekt på den daglege praksis som arena for læring eller kunnskapsutvikling. Dette vart gjort på ulike måtar og fleire døme på dette kom fram i intervju. Informantane la vekt på at eksterne kurs var det lite aktuelt å sende tilsette på både fordi det var eit lite kursbudsjett, og at dei hadde erfart at dette var kunnskap som organisasjonen hadde lita nytte av. Ei av informantane sa det så sterkt at i beste fall var det den som var på kurset som kunne glede seg over ny kunnskap, resten av kollegiet hadde lite nytte av han. Informantane prøvde å legge til rette for læring i dagleg praksis, men mange meinte at på grunn av tidspress var det vanskeleg å prioritere tid til å legge langsiktige mål for avdelinga.

5.5.2 Dei uformelle læresituasjonane

Fleire av leiarane i mi undersøking la vekt på den interne kunnskapsutviklinga når dei diskuterte korleis læring føregjekk i gruppa. Kunnskapsutviklinga vert skapt i avdelinga eller i gruppa forankra i ein aktuell situasjon, saman med kollegaer som jobbar ilag om ei oppgåve.

Slik utviklar kunnskapen seg i situasjonen eller i samspelet mellom kollegaer. Denne kunnskapen kan ikkje nødvendigvis overførast direkte til ei tilsvarande oppgåve, fordi relasjonane eller situasjonen kan vere litt annleis og difor må ein løyse neste oppgåve på ein annan måte.

Ein annan informant peika på korleis opplæringa av nyutdanna sjukepleiarar føregår. Desse får alltid ein primærkontakt som dei kan forhalde seg til fyrste halvåret dei er i arbeid. I dette ligg kunnskapen om at sjukepleiarfaget er eit praktisk fag, ein kan ikkje lese seg til å bli ein god sjukepleiar. Ein har eit teoretisk fundament, men det er fyrst når ein startar arbeidet som sjølvstendig fagperson den verkelege læringa skjer. Den skjer mellom kollegaer, den skjer mellom den erfarne og den uerfarne. Eg tolkar leiarar som har denne innfallsvinkelen til sine nyttilsette som leiarar som tek ansvar for og legg til rette for læring og kunnskapsdeling.

For å få til kontinuerleg forbetring seier Øgar (2006) at dei ulike faggruppene må vere bevisst på at dei har to jobbar; den *vanlege* jobben og jobben med å *forbetre* jobben. Desse to dimensjonane kan komme i konflikt med kvarandre i ein travel kvardag. Eg trur nok at mange må prioritere vekk *forbetninga* for å få arbeidsoppgåvene unna. Likevel viser mine funn at leiarane i allefall er bevisste på at læresituasjonane er der, og at det gjeld å nytte seg av det handlingsrommet for å få til forbetring. Filstad har utarbeidd råd som kan hjelpe organisasjonar til å tilrettelegge for meir og betre læring på arbeidsplassen. Eitt av dei er at leiarane må framstå som tilretteleggarar for gode læringsarenaer og integrere dette som ein del av kvardagen. Opplæring må skje i situasjonen, internt mellom dei som skal løyse oppgåvene. Fleire av informantane legg vekt på at dei nyttar tid til ein-til-ein opplæring. Det vil seie at dei som leiarar og fagleg ansvarlege nyttar noko av tida si til opplæring i forhold til faglege problemstillingar. Ein av informantane seier at ho tek med seg personalet direkte inn i ein læresituasjon ved at ho er med i pleiesituasjonen og rettleiar i heilt konkrete problemstillingar. Dersom dette ikkje er naturleg å gjere, til dømes når det er fleire som treng same kunnskapen, kan ho ta det opp i rapportsituasjonen. Ho seier at ho har fått gode tilbakemeldingar frå sine tilsette ved måten ho deler kunnskap på. Vidare seier ho at det kan og vere dei tilsette som kjem til henne og spør: ”er dette ein måte å gjere det på?” eller ”kva kan vi gjere her for at denne pasienten skal få det betre?”

Eg tolkar dette slik at denne leiaren er oppteken av den kunnskapen som alt er i gruppa, og at ho har fokus på at dei skal lære ilag og undervegs i samspelet med kvarandre. Ho har kunnskap om at dei viktigaste læresituasjonane er dei vi har rundt oss i kvardagen, dei vi har i

relasjonar med dei vi arbeider saman med og om. Vidare viser ho ein respekt for sine tilsette ved at ho drar fram kunnskapen dei har. Ho seier at dei har så mykje kunnskap, og at det er viktig å få fram denne ved at dei bidreg for få formidla denne til andre.

I den eine undersøkingskommunen fortalde ei av leiarane at ho nytta kunnskapen som var i si gruppe til å få den ut til andre grupper i pleie- og omsorgstenesta eller til pårørande og brukarar. Ho fortalde at dei jobba mykje med å formilde deira kunnskap ut til andre. Ho nytta eigne tilsette til dette arbeidet. Ho fokuserte på den kunnskapen dei hadde i lag i gruppa og var mindre oppteken av å syne kva ho sjølv kunne. Det viser at ho løftar opp sine tilsette ved å gi dei tillit og respekt for kunnskapen deira og ved å gi dei ansvar som kunnskapsformidlarar. Denne leiaren viser oss at ho ved å gi ansvar får ho mykje tilbake i form av engasjerte og motiverte medarbeidarar. Dei tilsette vert utfordra til å fortelje, begrunne og vurdere i lag med dei andre i gruppa. Dette gir dei høve til å få innsyn og kan stille spørsmål og det opnar for refleksjon ilag. Dette kan beskrivast som eksternalisering i følgje Nonaka og Takeushi sin teori. Hadde ho i tillegg gjort desse møta opne for andre enn dei inne i institusjonen ville dette ha gjort kunnskapen i større grad kollektiv. Dei kunne spreia til god praksis til andre delar av organisasjonen. Andre leiarar kunne ha nytta denne kunnskapen vidare i sine grupper og implementert dei i sin eigen praksis. Den tause kunnskapen blir nedfelt i organisasjonen, og dette kan vere eit døme på internalisering i følgje den same teorien. I tillegg vel eg å knyte redudansomgrepet til dei same teoretikarane inn her fordi denne leiaren formidlar denne kunnskapen ut til andre delar av organisasjonen samt til pårørande og andre interesserte. Ho viser oss at signal utanfor avdelinga vert fanga opp, ressurspersonar i eige personale blir løfta fram og vidareutvikla. Eg ser her eit dynamisk forhold mellom interne og eksterne prosessar, slik Senge(2004) beskriv.

Leiaren som eg hentar dømet mitt i frå, viser oss eit godt døme på det Strand (2007) poengterer; leiing ikkje vert utført i eit vakuum, men ilag og gjennom andre. Ho syner i praksis rausheit og tillit til medarbeidarane sine ved å gi dei oppgåver som dei meistrar. Ho viser at ho har tru på dei. Dei får vise kva dei kan, kunnskapen deira er nyttig for andre, og dei oppnår respekt og positiv respons frå andre.

Kva slags kunnskapssyn representerer denne leiaren i dømet over? Det sosio - kulturelle læringssynet har eg tidlegare nemt og ut frå dette eksplisitte funnet kan ein slutte at ho legg til rette for læring gjennom samhandling. Fleire av leiarane i mi undersøking trekkjer og fram døme frå eigen praksis og slik sett legg dei vekt på læring gjennom samhandling.

5.5.3 Formelle læresituasjonar

Andre leiarar legg berre vekt på dei formelle læresituasjonane når vi snakkar om kunnskapsutvikling. Dei legg vekt på obligatoriske kurs og ekstern opplæring som dei viktigaste arenaer for læring. Dei same leiarane er også dei som framhevar tidsaspektet som eit hinder for læring. Dei seier at dersom dei hadde hatt meir tid i kvardagen, så skulle vi ha teke meir tak i kurs og opplæring. Dette fortel meg at desse leiarane ikkje er bevisste den kunnskapen som allereie er i gruppa eller avdelinga, men det er ikkje sikkert at dei undervurderer denne. Dei har rett og slett ikkje den innfallsvinkelen når vi tematiserer dette i intervju.

Dette viser meg at ein kan velje ulike måtar å legge til rette for læringsprosessar. Det eine ytterpunktet kan vere å setje saman ei gruppe og la dei samhandle i praksis. Det andre ytterpunktet er å overlata kunnskapsutviklinga til eksterne forelesarar.

På den andre sida skal ein ikkje undervurdere kunnskapen som eksterne forelesarar kan bringe med seg inn i organisasjonen. I mange tilfelle er det både naudsynt og viktig å hente kunnskap utanfor eigen organisasjon. Eg tolkar Nonaka og Takeushi slik at eksplisitt kunnskap er viktig med omsyn til å ha kontakt med fagmiljø utanfor institusjonen.

Slik eg les tekstane, foregår mange av avgjerdene om endringstiltak i plenum. God praksis blir drøfta, erfaringar og inntrykk vert drøfta, og tilsutt vert avgjerda teke på bakgrunn av kollektive drøftingar.

Eit sentralt element i Nonaka og Takeushi sin teori er aktiv presentasjon av taus kunnskap. Nokre av døma frå undersøkingskommunane viser ein delekultur som eg vel å tolke som taus kunnskap blir henta fram gjennom opne dialogar og dermed gjort eksplisitt.

Som eit døme på overføring av taus kunnskap vil eg nytte innreiinga av eit nytt samtalerom i eine delen av institusjonen. Leiaren såg at dette rommet var innreia på ein slik måte at det var tilpassa intensjonen med bruken av rommet. Ho tok med seg alle gruppleiarane og synte dei rommet og oppfordra dei til å gjere noko av det same på deira avdeling. Dette kan sjåast på som eit døme på overføring av taus kunnskap, sosialisering.

5.6 Tankar vidare

I denne oppgåva har det vore viktig for meg å rette blikket på ein endringsprosess som to kommunar har vore gjennom. Hovudfokuset mitt har vore korleis leiarar sin medverknad i desse prosessane har vore. I tillegg har eg vore interessert i å sjå korleis dei gjennom sine erfaringar med prosessen har utvikla seg som leiarar, og kva dei sjølv legg mest vekt på i kunnskaps og læringsprosessar.

I det følgande oppsummerer eg kort hovudpunkta i drøftinga.

Medverknad

Informantane formidla at dei hadde opplevd liten eller inga medverknad i prosjektet sin startfase. Dette gav mange negative følgjer for dei tilsette. Organisasjonen var prega av uro og spenning. Informantane uttrykte at dei følte at det var vanskeleg å vere motiverte og engasjerte medarbeidarar når dei vart uteletne i planleggingsfasen. Stikkord som konflikhtar, umotiverte arbeidstakarar og liten tillit til leiinga er omkvedet i denne fasen. Dette er og i tråd med, som eg har vist til, liknande undersøkingar gjort rundt same tema.

Etterkvart som endringane vart implementert i organisasjonen, har medverknadsaspektet blitt meir positivt. Leiarane opplever i dag stort høve til å påverke dagleg drift. Dei kan setje målsetjingar for sine einignar. Dei opplever tillit og respekt frå sine overordna til å ha ansvar for utvikling av tenesta.

Leiarrolla

Leiarrolla vert av fleire trekt fram som viktig for å oppnå medverkande tilsette. Det betyr at medverknadsaspektet må forankrast på leiarnivå. Leiarane meiner sjølve dei er viktige for å få til eit klima for medverknad og aktiv deltaking. Arenaer for dialog må vere lagt til rette for. Dette er eit leiaransvar, hevdar dei. Vidare vil eg trekke fram at det er slike leiarar eg har funne; dei har etablert både formelle og uformelle møteplassar i sine respektive avdelingar og dei legg vekt på at dei tilsette skal få vere med å utvikle tenesta. Slik eg har tolka funna mine, har ikkje leiarane eksplisitte mål for organisasjonen, men måla vert utvikla undervegs ilag med personalet. Fleire av leiarane la vekt på samspelet med personalet. Stikkord for dette er oppbygging av tillitsforhold, demokratiske prosessar og kollektiv deltaking. Dei var medvitne om at i endringsarbeid er det avgjerande å ha opne prosessar. Måten dei arbeidde på bekrefta dette, dei ynskte å få sakene opp på bordet slik at alle kunne få høve til å uttale seg, deretter vert avgjerda teken.

Kunnskapsutvikling og læring

Leiane i mi undersøking sa at dei var opptekne av kunnskapsutvikling og prøvde å legge til rette for dette i dagleg drift. For meg verka det tydeleg at dei fleste hadde gode intensjonar om dette temaet, men at gjeremåla og tidsfaktoren var eit hinder for systematisk kunnskapsutvikling. Dersom ein skal skilje mellom erfaringsbasert læring og framtidsretta læring vil eg plassere institusjonane eg har studert innanfor den fyrste kategorien. Eg fann til ein viss grad at leiarane var opptekne av å lære av erfaring, men eg såg ikkje at dei hadde eit utviklingsorientert og framover retta perspektiv. Ved å ikkje vere framtidsretta vil det, slik eg ser det, vere vanskeleg å fange opp signal utanfor institusjonen og elles dei signala som blir uttrykt i ulike styringsdokument. Eg trur at det kan vere eit hinder for å få i gang kollektive læringsprosessar i eigen organisasjon. Berre få av leiarane nytta aktivt å få med seg dei tilsette til formidling av kunnskap utover sin eigen avdeling. Nokre av leiarane sa at dei nytta seg av kompetanse på andre avdelingar for å auke sin eigen.

KAPITTEL 6

Konklusjon.

I denne oppgåva har det vore viktig for meg å rette blikket mot leiarane i pleie – og omsorgssektoren i to kommunar. Eg har studert ein organisasjonsendringsprosess desse kommunane har vore gjennom med særleg fokus på medverknad, leiarrolle og kår for kunnskaps – og læringsprosessar.

Problemstillinga mi: Korleis omorganisering sett i lys av medverknad, har følger for kunnskaps – og læringsprosessar i ein organisasjon?

I arbeidet med å kaste lys over problemstillinga har eg på bakgrunn av teori og empiri valt ut tre hovudområde, ”opplevingar kring medverknad og organisasjonsendring”, ”leiarrolla i samband med endringsprosessar” og ”kunnskapsutvikling og læring”. Hovudmerksemda mi har vore på leiarane i alle dei tre områda, men i den fyrste hovudkategorien har dei og blitt sett på som tilsette.

I konklusjonen vil eg halde på dei tre hovudområda når eg svarar på problemstillinga fordi eg opplever at det vert mest ryddig.

6.1 Opplevingar kring medverknad og organisasjonsendring

Det er eit lovkrav at arbeidsgivar skal legge til rette for medverknad frå tilsette i endringsprosessar. Dette har eg forklart i innleiinga. I mine funn ser eg at informantane har ulik oppfatning av kva grad dei har vore medverkande, men ingen av dei er heilt klare på at prosessen kan karakteriserast som ein inkluderande og medverknadsbasert prosess. Dei fleste opplevde at dei ikkje i stor nok grad hadde fått informasjon om kva eigentleg endringa ville innebære. Dette fekk konsekvensar for dei både som leiarar og arbeidstakarar. Eg ser at i endringsarbeid legg dei alle vekt på informasjonsarbeidet. Det er viktig å få nok informasjon, både skriftleg og munnleg, for å få gjort ein god jobb.

Vidare la dei vekt på at kommunikasjonen mellom leiar og tilsette måtte vere god for å fange opp signal i tilsettegruppa og for å få gitt konstruktive tilbakemeldingar begge vegar. Dette

vart opplevd som svakt i endringsprosessen. Det å få vite kva som krevst av dei i jobben er og ein del av dette.

Eg meiner eg kan konkludere med at medverknadsaspektet ikkje vart ryddig handtert i undersøkingskommunane. Eg ser ikkje ut i frå mitt materiale nokon forskjell på dette området mellom dei to kommunane.

Når det er sagt, meiner eg å ha belegg for å hevde at dagens leiarar er svært opptekne av å ha deltakande medarbeidarar. Dei legg til rette for dette i på ulike måtar. Fleire har implementert dette som ein arbeidsmetode i det dagleg arbeide med å utvikle avdelingane sine. Eg såg ein iver hjå informantane når dei skulle fortelje om korleis dei sjølve no la til rette for å få dei tilsette til å kjenne eigarskapskjensle og stoltheit for arbeidsplassen sin.

Det er klart at organisasjonar kan ha ulike tilnærmingar til endringsarbeid. Det kan, som vi har sett, vere toppstyrde prosessar der berre dei mest engasjerte medlemmane av organisasjonen er deltakarar, eller han kan legge vekt på brei medverknad. Arbeidsmiljølova legg opp til at medverknad skal vere eit viktig prinsipp. I undersøkingskommunane har eg sett på ulike måtar å legge vekt på medverknad. Leiarane i mi undersøking har opplevd til dels lite medverknad har fått konsekvensar. I sjølve endringsprosessen fekk lite medverknad konsekvensar som at det var vanskeleg å komme med kritikk, mykje på grunn av at det var manglande fora for å diskutere utfordringar og problem på arbeidsplassen. Dei opplevde og interne konflikhtar som baksnakking og frykt.

I dag opplever fleire at dei har eit godt arbeidsmiljø prega av trivsel og tillit. Dei har open kommunikasjon basert på faste møteplassar. Dei har kompetanseutvikling knytt til tenesta, og dei har reell medverknad. Leiarane opplever at dei blir høyrte, og at dei vert tekne på alvor. For dei er det og viktig å framstå som tydelege og synlege leiarar for sine tilsette.

Eg meiner at eg har klare funn som viser at leiarane kjenner at dei har stort påverknadshøve på korleis dei vil utforme tenesta innanfor dei rāmene som regulerer tenesta. Dei har og endringsvilje, og den er fundamentert på medverknad frå tilsette.

6.2 Leiarrolla i samband med endringsprosessar

I oppgåva mi har eg vore oppteken av Stand sin teori om leiing og særleg perspektivet om at leiing må forståast i ein samanheng og i forhold til ulike oppgåver som krevst av leiarane. Eg

ser i mitt materiale at leiarane er i dag bevisste på at dei har mange og samansette oppgåver i organisasjonen. Fleire av dei legg mykje vekt på reint administrative oppgåver, og dei forbind desse med "leing". Dei har fått utvida si administrative tid frå ein til to dagar og begrunnar dette med at dei får fleire og fleire administrative oppgåver. På den andre sida la fleire av informantane vekt på dei tette banda og relasjonane dei har til sine tilsette, ei slik organisering med to faste kontordagar kan kanskje føre til at dei vert meir fråverande? I allefall dersom dei vel å trekke seg vekk frå avdelinga og nytte denne tida på kontoret.

I materialet mitt finn eg leiarar som har ulik innfallsvinkel i forhold til det å skape felles mål. Fleire legg vekt på betydningen av å skape konsensus om felles mål i avdelinga. Dei meiner det er viktig for å sikre kvaliteten på arbeidet som vert gjort og for å ha noko å jobbe mot. Dei avdelingane som var bevisste på dette nytta og tid til å evaluere dei ulike målsetjingane. Det var tilfredstillande å slå fast at ein hadde nådd ulike faglege mål. Leiarane for desse avdelingane var med på å skape ein positiv kultur, og mange møteplassar var prega av open kommunikasjon.

På den andre sida har eg i materialet mitt sett leiarar som ikkje har denne forståinga av leiarskap. Men slik eg opplevde organisasjonen som heilskap har eg tru på at også desse leiarane etter kvart vil bli påverka av den positive kulturen for deltaking og involvering som eg fann i dei andre delane av organisasjonen. Bakgrunnen for denne påstanden er at informantane ville jobbe mot enda fleire felles møteplassar for leiarane. Dette kan kanskje vere med å bidra til at dei som ikkje hadde denne innfallsvinkelen vil bli påverka av dei positive effektane ved å jobbe på denne måten.

Tenesteleiarane eg intervjuar har som eg har vist tidlegare i oppgåva eit utvida ansvar for måloppnåing og resultat basert på balansert målstyring. Dette kan komme i konflikt med, slik eg ser det, å utvikle målsetjingar i demokratiske prosessar. Kan det vere ei motsetjing mellom å levere resultat innanfor ramar av balansert målstyring? Ved å utvikle måla gjennom demokratiske prosessar oppnår ein legitimitet for målsetjingane, men gjennom balansert målstyring vil det vere nivået over som har sett måla og måloppnåinga er knytt opp til resultatkontroll. Eg ser heilt klart at desse omsyna kan komme i konflikt med kvarandre, og at dette er ei utfordring for tenesteleiarane. Ei mogeleg måte å løyse dette på er å vere framtidsretta, fange opp signal utanfor institusjonen sine veggar og bearbeide desse slik at dei kollektive prosessane er gjennomførte før dei eksterne måla vert presenterte i organisasjonen.

For meg vert tenesteleiarane i ein nøkkelposisjon for å handtere både eksterne og interne prosessar. Eg har vist at det kan vere konfliktfylt å handtere balansen mellom balansert målstyring og få dette innbakt i eigen praksis. Det er, slik eg ser det, vesentleg at tenesteleiarane kan nytte forumet av andre leiarar på same nivå til overlappende informasjonsutveksling. Ei av tenesteleiarane var skeptisk til korleis dette forumet var organisert og fungerte for dei som tenesteleiarar. Ho meinte ho hadde liten nytte av desse møta. Ved å nytte desse møta på ein konstruktiv måte med informasjonsutveksling på eit plan som gir dei ulike områda mogelegheit til å vere i takt med det øvrige samfunnet, og i eit framtidsperspektiv. I tillegg trur eg det kan vere nyttig at tenesteleiaren har ein møteplass med andre tenesteleiarar utanfor sin eigen kommune. Kommunane i mi undersøking er så små at å ha eit slik fellesskap kan vere nyttig på fleire måtar. Utgangspunktet for eit slikt forum kan vere å utvikle eit felles omgrepsapparat for å få til læring både på for tenesta dei skal styre og leie fagleg. Eg trur at ein vil oppnå mykje ved å organisere delar av rolla si på denne måten. Ein vil oppnå samspel internt, og ein vil oppnå samspel med miljø utanfor eigen institusjon. Ein vil få kjennskap til andre institusjonar sin praksis og bli kjende med eksterne fagmiljø. Det er kanskje vegen å gå for å få til kontinuerlege endringsprosessar?

6.3 Kunnskapsutvikling og læring

Eg har i oppgåva mi sett på ulike arenaer for samhandling. Tilrettelegging av desse er ei viktig leiaroppgåve. Dei ulike møteplassane kan ha ulik utforming og organisering, men dei er eit viktig kjenneteikn på ein organisasjon som er oppteken av læring; ein lærande organisasjon. Arenaane kan vere som eg har vore inne på tidlegare i oppgåva små eller store grupper, faggrupper eller leiarteam. Leiarane har ansvaret for at dei kollektive prosessane som finn stad i desse møta fører til læring. Dette fann eg noko om i undersøkingskommunane. Eg fann og avdelingar som var villige til å samarbeide utover sin eigen avdeling, men eg fann ingen avdeling eller teneste som hadde tanke for å eit samarbeid utover internt samarbeid. Det var altså ikkje noko funn om at avdelingar hadde samarbeid med andre avdelingar i andre kommunar.

Skal eg relatere dette til Nonaka og Takeushi sitt redudansomgrep, kan ein seie at avdelingane seg i mellom har eit samarbeid utover sine egne grenser, men eg finn ikkje at organisasjonen som heilskap samarbeider med andre pleie- og omsorgstenester i andre kommunar. Eit inter – organisasjonsarbeid tufta på felles læringsarenaer fann eg altså ikkje.

For leiarane er det viktig korleis gruppesamansetjinga er. Eit viktig funn i mitt materiale er at leiarane seier at kollektive prosessar er lettare å få til i den nye organisasjonsmodellen. I forhold til teoridelen, der eg såg på møtet mellom teori og praksis, vil eg slutte at dette er eit kvalitetsstempel for den nye organisasjonen. Læring vil foregå mellom menneska i organisasjonen. Det gjeld å setje saman gruppene hensiktsmessig for å sikre at læring skjer. I noko grad har eg funne at dei interne arbeidsgruppene nytta overlappande informasjon.

Eg såg vidare at dei fleste av leiarane var opptekne av og bevisste på å etablere og nytte fellesarenaer for informasjonsutveksling og til å utarbeide mål for ein periode. Dei la vidare vekt på opne dialogar med dei tilsette, og dei var opptekne av å uformelle møtestader. Ei av leiarane la vekt på at ho møtte opp på røykepausar for delta i samtalan der. Sjølv om ho sjølv ikkje røykte, meinte ho at ho fekk mykje ut av å delta på denne møteplassen.

Dette viser at i fleire avdelingar er lagt vekt på open dialog og kommunikasjon. For organisasjonen tyder det at den har leiarar som er bevisste på kollektive læreprosessar og legg til rette for å skape arenaer for dette.

Eit spørsmål eg har stilt meg sjølv under dette arbeidet er; korleis tek ein vare på det individuelle aspektet opp imot alt det kollektive og fellesskapet? Er målet at alle skal bli like? Skal vi gjere alt likt? Eit spørsmål kan vere om den sjølvstendige fagpersonen vert utviska av desse ideala. Eg trur det er vesenleg at ein som leiar klarar å legge opp til noko differansiering. Det individuelle aspektet er viktig. Det har eg vist til i teoridelen der Sennet legg vekt på dette. I pleie – og omsorgssektoren vil ein ha mange prosedyrar som sikrar at ein utfører desse mest mogeleg likt for å gi forsvarleg og kvalitativt rett pleie. Men eg vil hevde at i arbeidet med kunnskaps – og utviklingsprosessar er det dei ulike individa med sine erfaringar og kunnskap som møtest i eit fellesskap, og saman kan dei vere med på å utvikle ei avdeling som tek individuelle omsyn utan at det går ut over fellesskapet.

6.4 Prosessen min

Eg vil i avslutninga gjere greie for arbeidsprosessen med oppgåva. Eg starta opp med ei problemstilling som hadde som utgangspunkt at eg ville undersøke to kommunar som hadde vore gjennom ein omfattande endringsprosess. Eg er oppteken demokratiske prosessar, av leiing og utvikling av avdelingar og leiaren sine ulike roller. I løpet av arbeidet med oppgåva har problemstillinga endra seg fleire gonger. Eg byrja med å ville sjå mest på

medverknadsaspektet i endringsarbeid, men tidleg i arbeidet såg eg at det ville inkludere fleire tema. Eg la til sides fleire interessante tema og valde å konsentrere meg om medverknad, læring og læring.

Dette gjenspeglar seg i val av teori. Eg starta arbeidet med å gå gjennom pensumlitteratur og førelesningsnotat, og ut frå dette valde eg å nytte Røvik (1998), Levin og Klev (2006), Senge (2004) og Nonaka og Takeushi (1995). Eg har supplert med forskingsarbeid utført av Elvekrok (2007) og Sæther (2002) for å få fleire perspektiv retta mot same tema. Teoristudiet har vore ein stor og vesentleg del av arbeidet mitt, og eg omskrive dette kapitlet med ulike innfallsvinklar fleire gonger.

Arbeidet med metodelitteraturen opna opp for fleire moglege innfallsvinklar, og det tvang meg til å gjere ein del begrunningar. Valet av kvalitativ metode var lagt på førehand. Eg visste at eg ville ha den type data som denne metoden opnar for. Likevel gav metodelitteraturen meg ei innføring i forskinga sine arbeidsmåtar. Denne kunnskapen vonar eg vil vere til nytte i seinare arbeid både i møte med faglitteratur og med å systematisere informasjon.

Møtet med organisasjonane og informantane var ein stor opptur, og no i ettertid ser eg på det som det kjekkaste av alt i dette arbeidet. Informantane mine ga meg eit godt innblikk i deira arbeid, og dei møtte meg med mange interessante innfallsvinklar. Dette lærde eg mykje av!

Arbeidet med analysen har vore det som har teke lengst tid, men det kan og sjåast som eit vendepunkt. Fordi eg no skulle smelte saman min kunnskap om metode med det teoretiske grunnlaget og det empiriske materialet. Eg gjekk inn det innsamla materialet med mange moglege innfallsvinklar og enda tilslutt opp med hovudkategoriane. Eg var i denne fasen mange gonger usikker på om eg var på rett veg, men fann støtte i metodelitteraturen for måten eg arbeidde meg gjennom tekstane på.

Når eg no er kommen til avslutninga i oppgåva, ser eg at denne kunne ha teke fleire retningar. Eg har teke val undervegs for å avgrense oppgåva. Det er eit stort felt eg har valt, og eg ser at eg kunne ha valt å avgrense endå meir. Eg kunne ha valt berre ein av hovudkategoriane og fått studert desse grundigare enn eg har gjort her. Eg har komme over perspektiv som eg har vore nyfiken på, men som eg ikkje har kunne gått inn i på grunn av avgrensingane som er gjort. Eg vil oppsummere nokre aktuelle område å undersøke vidare:

- Omgrepet lærande organisasjon kunne ha vore interessant å gått djupare inn i. Det hadde vore interessant i større grad å studere om undersøkingskommunane la vekt på nokre av dei prinsippa som ligg i ein lærande organisasjon.
- Eit anna perspektiv som hadde vore interessant kunne ha vore å ha gjort eit samanliknande studium i dei to kommunane i større grad enn eg har gjort i mi undersøking. Ein kunne til dømes ha sett på om det er nokon forskjell på korleis dei arbeider med kollektive læringsprosessar. Omgrepet i seg sjølv er omdiskutert, og kor mykje vekt det vert lagt på læringsprosessane, er sikkert ulikt.
- Tilslutt kjenner eg at det kunne ha vore interessant å gjort den same undersøkinga ein gong til med dei same informantane. Særleg med tanke på at i den eine undersøkingskommunen har det vore turbulens i etterkant av mi undersøking. Eg trur kanskje at resultatane hadde vore prega av situasjonen rundt den eine tenesteleiaren.

No i avslutninga kjenner eg stor tilfredsheit med å ha jobba meg gjennom denne oppgåva. Studiane av teori, møtet med informantane, arbeidet med analysen har gitt meg auka kompetanse, og eg har i tillegg utvikla meg som leiar i helsetenesta.

Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven: sist endra 2007

Argyris, C. og Schön, D.A (1996): *Organizational Learning 2:Theory, Method and Practice*. Reading, Mass:Addison-Wesley

Baldersheim, H og Rose, L.:”Kommunale reformer som teoretisk utfordring”.*Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen, Fagbokforlaget.

Berg, A. M. (1995): *Vellykket forvaltning:god organisasjon og ledelse i staten*” Oslo:Tano

Brusdal, R. og Frønes, I. (2000): *På sporet av den nye tid. Kulturelle varsler for en nær fremtid*. Bergen Fagbokforlaget

Busch, T. og Vanebo, J. O. (2000): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*

Busch, T. og Vanebo, J. O. (2003): *Endringsledelse i det offentlige*. Tredje utgave Oslo:Tano Aschehoug.

Busch, T. Johnsen E., Klausen, Kurt Klaudi og Vanebo,Jan Ole (2001): *Modernisering av offentlig sektor:New Public Management i praksis*. Oslo. Universitetsforlaget

Deming, W. E (2000): *Out of Crisis*, Mass:Massachussets Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study

Elvekrok, I. (2007): *Medvirkning – mer enn medvirkning*. Doktorgradsavhandling, Institutt for strategi og ledelse ved NHH.

Fischer, G og Sortland,N (2001):*Innføring i organisasjonspsykologi*.Oslo.Universitetsforlaget

Fuglestad, O. L og Lillejord, S (1997): *Pedagogisk ledelse.Et relasjonalt perspektiv*. Oslo, Fagbokforlaget.

Glovik,Ø (2002): *Om læring i ulike nivå i organisasjonar* Norsk statvitenskaplig tidsskrift.Universitetsforlaget

- Glosvik, Ø(2008):*Nokre teoretiske perspektiv på læring i helse - og sosialsektoren*. HSF rapport (kommande) Sogndal/Førde
- Grønmo, S (2002): "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen." *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Holter, Harriet & Kalleberg, Ragnvald (Red). Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo, S(2004): *samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo, Fagbokforlaget
- Hustad, W. (1998): *Lærende organisasjonar: Organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo: Det norske samlaget.
- Johannesen, J og Olaisen, J (1995): *Prosjekt*. Oslo, Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G og Kaufmann, A (1996): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget
- Klausen, K. K. (2001): New public Management - en fortolkningsramme for reformer. I: Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K. og Vanebo, J. O. (red): *Modernisering av offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kvale, S. (1999): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS
- Lauvås K og Lauvås P(1994): *Tverrfaglig samarbeid. Perspektiv og strategi*. Tano. Oslo
- Levin, M. og Klev, R. (2006): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Oslo, Fagbokforlaget
- Lillejord, Sølvi(2003): *Ledelse i en lærende skole*. Oslo, Universitetsforlaget
- Nonaka, I (1994): A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol 5, no 1, 1994
- Nordhaug, O (1998): *Strategisk personalledelse* Oslo, Universitetsforlaget
- NOU:200:18(2004): *Helhet og plan i sosial- og helsetjenestene*. Oslo, Helse – og omsorgsdepartementet og arbeids – og sosialdepartementet.

Orvik,A (2004):*Organisatorisk kompetanse*. Oslo, Cappelens forlag

Roald, K (2004b): *Organisasjonslæring i skular. Teoretiske og praktiske perspektiv*. Notat nr 15/2004. Sogndal: Avdeling for lærarutdanning og idrett.

Røvik, K.A:*Moderne organisasjoner.Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget 1999

Schein, E.H.(1998):*Organisasjonskultur og ledelse*.Oslo:Mercuria Media forlag

Schøn,DA (1999): *The reflective practitioner.How professionals think in action*.Aldershot:Avebury

Senge,P.:(1991) *Den femte disiplin:kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo Hjemmets bokforlag.

Sennet,R.(2001): *Det fleksible mennesket:personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*.Bergen:Fagbokforlaget

Steensaasen,S (1996): *Total kvalitetsledelse i praksis*. Kristiansand, Høyskoleforlaget

Strand,T (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlaget

Sosial- og helsedirektoratet: ... og bedre skal det bli! Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten.

St.meld. nr. 16 (2002-2003)Resept for et sunnere Norge. Folkehelsepolitikken

Wadel C (2002): *Læring i lærende organisasjoner*. Seek a/s Flekkefjord

Øgar,P. og Hovland,T(2004): *Mellom ledelse og kontroll*.Oslo, Gyldendal akademisk

Øgar,P.(2006):*Kvalitet og kvalitetsutvikling i helsetjenesten i USA – kva kan vi lære?*

Artiklar i tidsskrift:

Offentlig sektor, (oktober 2007)

Tidsskriftet Arbeidsmiljø, (utg.3 2005) Tema:Nytt om forskning (Saksvik og Tvedt)

Sykepleien (nr 2/2002)

Intervjuguide

Vi skal no snakke om endringsprosessen som arbeidsplassen din gjekk gjennom for nokre år sidan og korleis du som leiar opplevde at du fekk vere med som deltakar i denne prosessen. Det er di historie eg eg ute etter og korleis dine opplevingar med endringsarbeidet eg vil at vi skal forkusere på.

Tema 1. Leiarrolla i omstillingsarbeid.

Korleis opplever du som leiar di rolle i endringsarbeid (omstillingsarbeid)

- kva tykkjer du er vanskeleg?
- kva forventningar vert du møtt med?
- kva har overraska deg mest?

1. Korleis vart endringsprosessen i din kommune presentert for deg?
 - a. kva oppfattar du som begrunninga for at kommunen bestemte seg for å gjennomføre omorganiseringa?
 - b. Hadde du forståelse for at ein måtte gjennom ei omstilling. Var det naudsynt å gjennomføre omorganiseringa?
 - c. vart det formulert eit klart mål for omstillinga?
 - d. Vart det gjort ei konsekvensvurdering før omorganiseringa?

Tema 2. relasjonar

2. Hugsar du kva reaksjonar du fekk frå dei tilsette når du presenterte endringsarbeidet nedover i organisasjonen?
 - a. hadde de som leiarar ei felles forståing av korleis de skulle ta neste steg vidare?
 - b. Fekk de råd og veileiing av dykkar overordna om korleis de skulle gå fram vidare i prosessen?
 - c. Korleis oppfatta du leiargruppa som du er ein del av: var de samla om ein felles strategi om korleis de skulle gå fram i endringsarbeidet?

Tema 3 . medverknad

3. Korleis meiner du at du har hatt medverking på endringsarbeidet?
 - a. vart du involvert i arbeidet før vedtak om omorganiseringa?
 - b. På kva måte vart du teken med på råd?
 - c. Synes du at dine synspunkt vart vektlagt og tekne på alvor?
 - d. Fekk dine meiningar konsekvensar for det vidare arbeidet?
 - e. Trur du din innflyelse har hatt påverknad på resultatet av endringa?
4. Kva trur du arbeidsplassar oppnår ved å gi medarbeidarar innflytelse?
 - a. meiner du at du som leiar gir dine medarbeidarar innflytelse over sin eigen arbeidsituasjon?
 - b. Har du eit bevisst forhold til at medarbeidarane skal ha innflytelse i sin eigen organisasjon?
 - c. På kva måte sikrar du dei innflytelse? Kva arbeidmetodar nyttar du?

Tema 4. Læring

5. Læring:

- a. Kva meiner du at du som leiar har lært mest av i denne prosessen?
- b. Har de reflektert over korleis de jobba fram endringsprosessen?
- c. Kva ser du i ettertid at de kunne ha gjort annleis med tanke på involvering og medbestemmelse?
- d. Kva vil du legge vekt på neste gong du skal leiie ein omfattande endringsprosess?
- e. Kva faktorar på arbeidsplassen er med på å fremje eller hemme læring?
- f. Kva opplæring har du fått når det gjeld leiing av endringsarbeid?

6. Resultat:

- a. Kva har de oppnådd i denne omorganiseringa?
- b. Har du som leiar fått store endringar i din arbeidskvardag.
- c. Kan du beskrive arbeidsdagen din før og etter omorganiseringa?
- d. Er det store forskjellar i dine leiaroppgåver?

Informasjon om studiet til informantane og førespurnad om deltaking.

Eg er student ved Høgskulen i Sogn og Fjordane og tek master i administrasjon og leiing, avdeling for økonomi og språk. Eg arbeider ved Lærdal sjukehus som oversjukepleiar på ortopedisk avdeling i full stilling og tek utdanninga på deltid.

Eg er no i gang med masteroppgåva, og denne skal omhandle endringsarbeid i organisasjonar. Tema som vert berørt er leiing av endringsprosessar, medverknad og involvering, læring og relasjonar. Eg har kjennskap til at Lærdal kommune har vore gjennom ei omorganisering av pleie-og omsorgstenesta og ynskjer difor å invitere deg til å delta i mitt studie.

Eg ynskjer med dette studiet å få auka kunnskap og innsikt i korleis leiarar arbeider i endringsprosessar. Me som leiarar veit at skiftande utfordringar og uplanlagde hendingar stiller nye krav til tilpassing, omstilling og endring. Korleis skal vi/ bør vi arbeide med dei tilsette slik at ein oppnår entusiastiske og endringsvillige medarbeidarar? Kva faktorar påverkar endringsprosessane, kva ansvar har leiarane i endringsarbeid og kva tiltak må iverksetjast for å oppnå sunne arbeidsprosessar?

Deltaking betyr at du må vere med i eit individuelt intervju som tek ca 1 time. Eg ynskjer i dette intervjuet å høyre di historie om omstillingsprosessen de har gjennomgått. Intervjuet vil bli teke opp på lydband og all informasjon vert handsama etter Høgskulen sine retningliner. Alt datamateriale (lydbandopptak og tekstutskrift) vert anonymisert og forskriftsmessig lagra. Eg har fått løyve hjå rådmannen i din kommune til å gjennomføre intervjuet i arbeidstida på din arbeidsplass. Eg skal intervjuet 8 avdelingsleiarar/tenesteleiarar i to kommunar.

Min rettleiar er Øyvind Glosvik, førsteamanuensis ved Høgskulen i Sogn og Fjordane.

Dersom du aksepterar å delta i studien vil du bli bedt om å signere ei skriftleg samtykke erklæring før intervjuet startar. ***Dersom du har spørsmål kan eg kontaktast på mobiltelefon: 97 08 02 44, tlf arbeid: 57 01 80/81 eller e-post: margunn.thue@helse/forde.no***

Informert samtykke

Eg gjev med dette samtykke til å vere informant i studiet til Margun Thue som omhandlar endringsleiing.

Eg har fått ei kort innføring om prosjektet og er inneforstått med at alle data og informasjon eg gir vert handsama etter Høgskulen sine retningsliner. Eg godkjenner at funna i studien vil bli publisert i ei masteroppgåve.

Mi deltaking inneber å delta i eit individuelt intervju som tek ca 1-1,5 time. Intervjuet vil bli gjennomført på min arbeidsplass i arbeidstida. Intervjua vil bli teke opp på lydband.

Å delta i studien er heilt frivillig og eg kan når som helst trekke meg frå prosjektet. Dersom eg trekker meg skal ikkje min informasjon nyttast vidare i prosjektet.

Signatur.....stad/dato.....