

MASTEROPPGÅVE

Organisasjon og leiing
Masterstudium
Helse – og sosialeiing og utdanningsleiing

Einingsleiaren

Utvikling av organisasjons- og leiarfunksjonar i tre tonivåkommunar

av

Åse Elin Hole

Juni 2009

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

Organisasjon og leiing
Masterstudium
Helse – og sosialleiing og utdanningsleiing

Tittel:

Einingsleiaren
Utvikling av organisasjons- og leiarfunksjonar i tre tonivåkommunar

Engelsk tittel:

The Unit Leader
The development of the organisations and management duties in three local councils

Forfattar:

Åse Elin Hole

Emnekode og emnenamn:
MR690 Masteroppgåve i organisasjon og leiing

Kandidatnummer:

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

JA X Nei__

Dato for innlevering:

1. juni 2009

Eventuell prosjekttilknytning ved HSF

Emneord (minst fire):
tonivåmodell, organisasjonsfunksjonar,
leiarfunksjonar, leiing, kompetanseutvikling

Tittel og samandrag:

Einingsleiaren

Utvikling av organisasjons- og leiarsfunksjonar i tre tonivåkommunar

Studien har som mål å få kunnskap om kva utfordringar einingsleiarar opplever når kommunen endrar organisasjonsstruktur frå ein hierarkisk modell til ein tonivåmodell, og kva kompetanse einingsleiarane treng for å meistre endringar i organisasjons- og leiarsfunksjonar. Dei har fått fullt ut delegert mynde i høve fag, personale og økonomi. Ein ynskjer og å finne faktorar som kan fremje ein lærande organisasjon. Det er nytta kvalitativ metode i form av intervjuing. Utvalet er åtte informantar som er einingsleiarar i pleie og omsorg i tre kommunar.

Funn i studien syner at einingsleiarane opplever dei har fått større handlingsrom og auka råderett over eige arbeid, og for eininga si verksemd. Alle er nøgd med ny organisering, og utifrå ulike føresetnader opplever dei stor grad av meistring i ny leiarsrolle. Nye ferdigheiter og relevant kunnskap lærer dei i stor grad gjennom praksis saman med andre. Dette viser at leiarane i større grad kan påverke organisasjonen. For å lære gjennom praksisfellesskap er det viktig å ha kunnskap om kva rammefaktorar som kan fremje og kva som kan hindre læring og refleksjon. Å vere leiar og leie endringsprosessar i reformarbeid er ei stor utfordring. Leiarrolla er påverka av ulike krav og forventningar som vert stilt frå ulike aktørar.

Title and Abstract:

The Unit Leader

The development of the organisations and management duties in three local councils

The purpose of this study is to gain knowledge about the challenges the department of management has when the local council changes the organization structure from been a hierarchy to a two level model and the additional skills needed in the management to be able to manage the alteration that accure in the organisation and their management role as a result. In a municipality two level model leaders have fully delegated authority concerning profession, staff and economy. The goal was to find ways of reaching to a learning organisation. In this research a qualitative method of interview was used on 8 selected managers in nursing and care department in three councils.

The findings indicate that the managers experience a larger degree of freedom in their actions and decision makings in their own work and in their department. All eight are happy with the new organisation and according to their abilities they experience a grater degree of managing their new management role. They find that new skills and relevant knowledge are learned through practical work and in companionship of other members of the staff. This indicates that the management can in a large scale influence the organisation as a whole. To learn through practical companionship it is necessary to gain knowledge about what promotes learning and the obstacles that can prevent it in an organisation. To be a manager and lead an organisation through a reformation is a challenge because the management is influenced by all the demands and expectations that they receive from different directions.

Føreord

TTT - Ting Tar Tid; dette uttrykket er korleis eg har opplevd prosessen fram mot avsluttinga av masterstudiet i organisasjon og leiing. Det har vore ein lang veg mot målet, men òg ein god modningsprosess. Eg er stolt av meg sjølv som har klart det.

Eg må innrømme at å kombinere full jobb som til tider er 150 % med eit masterstudium har vore krevjande. Det er mange uføresette hendingar ein må takle undervegs, og det stel både energi og tid. Skrivninga har fleire gongar blitt sett på vent fordi andre og viktige hendingar må prioriterast.

Studiet har vore svært lærerikt, interessant og godt tilrettelagt for oss deltidsstudentar. All honnør til Høgskulen i Sogn og Fjordane for det. Takk til noverande studieleiar Leif Longvanes for fleksibilitet.

Det er mange som fortener ei særskilt takk for at eg har nådd målet. Rettleiaren min Øyvind Glosvik, har med sitt engasjement og sin innsikt klart å halde motet og viljen oppe hos meg heilt til siste punktum.

Eg vil takke informantane mine som prioriterte å ta seg tid til å stille opp og gjorde det mogeleg for meg å skrive denne oppgåva. De har raust delt tankar og erfaringar som gav meg god og nyttig informasjon. Dei har også inspirert meg i arbeidet som leiar.

Takk for at du finst, Sverre. Utan di hjelp har vegen vorte mykje lenger. Din klokskap, ditt tolmod og engasjement har vore kimen i livet mitt i denne tida. Du er, og var ein god diskusjonspartner og korrekturlesar - ei djup og inderleg takk til deg.

Eg gler meg til å gå turar att i fjellet saman med dotter mi Beate og vennane mine som har mått tåle mange *"nei, eg har ikkje tid"* i denne perioden. No skal fagbøkene ryddast vekk til neste gong eg får lyst til å forske på noko spanande – for det vil eg.

Selje 29.05.2009

Åse Elin Hole

Innhald

1 Innleiing	1
1.1 Endra kommuneorganisering - nye kunnskapskrav.....	1
1.2 Problemstilling, avgrensing og føremål	2
1.3 Oppbygging av oppgåva.....	5
2 Teoretisk forankring	7
2.1 Organisasjonsmodellar, leiing, læring og kompetanseutvikling	7
2.2 Den hierarkiske organisasjonsmodellen	7
2.2.1 Byråkratiet, stabilitet og tradisjon	7
2.2.2 Leiarfunksjonar i byråkratiet – hovudvekt på administratoren?	9
2.2.3 Læring sett i lys av ein byråkratisk modell.....	10
2.3 Frå etatsmodell til tonivåmodellen	11
2.3.1 Organisering og struktur i tonivåmodellen	12
2.3.2 Leiarfunksjonar i ein tonivåmodell sett i lys av PAIE.....	17
2.3.3 Læring i tonivåmodellen.....	21
2.4 Dilemma og utfordringar i endringsarbeid	24
2.5 Organisasjonsendring	25
2.6 Leiingsutvikling.....	27
2.7 Hypotesar om læring og kompetanseutvikling i lys av tonivåmodellen	29
2.8 Krav og forventningar frå ulike aktørar?.....	32
3 Metodisk tilnærming	35
3.1 Kvalitativ tilnærming.....	35
3.2 Val av metode.....	36
3.2.1 Det kvalitative forskingsintervjuet.....	38
3.2.2 Forskarrolla.....	39
3.3 Val av informantar.....	39
3.4 Metode for innsamling av data	41
3.4.1 Intervjusituasjonen	42
3.5 Analyse og tolking.....	44
3.6 Validitet, reliabilitet og generalisering	46
3.6.1 Vurdering av validitet.....	46
3.6.2 Vurdering av reliabilitet.....	48
3.6.3 Om generalisering av funna	49
3.7 Ethiske vurderingar	50
4 Presentasjon av data	51

4.1 Demografiske data om kommunane og informantane.....	51
4.2 Kommunen sine utfordringar slik leiarane hugsar det.....	52
4.3 Leiing i høve til organisasjonsfunksjonar i hierarkisk organisasjonsmodell.....	56
4.4 Kjenneteikn ved organisasjonen i dag, slik einingsleiarane opplever det.....	58
4.5 Leiarfunksjonar i dag.....	61
4.6 Læring i høve kompetanseutvikling ved organisasjonsendring.....	64
4.7 Framtidsbilete.....	68
4.8 Oppsummering av funna.....	70
5 Møte mellom empiri og teori – drøfting.....	73
5.1 Kva organisasjon ville kommunen ha?.....	73
5.2 Er mål for organisasjonsendring i samsvar med funn?.....	79
5.2.1 <i>Produksjonsfunksjonen - meir av det same, men med betre kvalitet.....</i>	80
5.2.2 <i>Administrasjonsfunksjonen – med hjelp frå stabs- og støttefunksjonar.....</i>	80
5.2.3 <i>Integrasjonsfunksjonen - ny giv i kommunen.....</i>	81
5.2.4 <i>Entreprenørskapsfunksjonen – innovativ og proaktiv kommune.....</i>	82
5.3 Korleis utøvde dei leiarrolla i den gamle modellen?.....	83
5.3.1 <i>Kva mynde hadde leiarane i hierarkisk modell?.....</i>	84
5.4 Kva slags leiarar passer i kommunane og kva må leiarane gjere annleis?.....	86
5.4.1 <i>Produsentfunksjonen - P.....</i>	90
5.4.2 <i>Administrasjonsfunksjonen – A.....</i>	92
5.4.3 <i>Integrasjonsfunksjonen – I.....</i>	94
5.4.4 <i>Entreprenørskapsfunksjonen – E.....</i>	95
6 ”Nauta god modell”, konklusjon og forslag til vidare forskning.....	97
6.1 Samandrag av funn i studien.....	97
6.2 Teoretisk relevans.....	100
6.3 Forslag til vidare forskning.....	100
6.4 Utfordringar i åra framover.....	100

Litteraturliste

Vedlegg 1: Førespurnad om løyve til å intervju i kommunen

Vedlegg 2: Informert samtykkje

Vedlegg 3: Informasjon til informantane om studien

Vedlegg 4: Informasjon om tema for intervjuet

Vedlegg 5: Intervjuguiden

Oversyn over figurar:

Figur 1: <i>Døme på den hierarkisk organisasjonsmodellen i ein kommune</i>	9
Figur 2: <i>Døme på tonivåmodellen i ein kommune</i>	14
Figur 3: <i>Grunnskjema (Strand 2007:250)</i>	15
Figur 4: <i>Dei fire funksjonelle områda og tilhøyrande leiarroller (Strand 2007:434)</i>	19
Figur 5: <i>Hypotese over leiar- og organisasjonsfunksjonar i ny modell</i>	75
Figur 6: <i>Funn av leiarfunksjonar i undersøkingskommune C</i>	76
Figur 7: <i>Funn av leiar undersøkingskommunane A og B</i>	76
Figur 8: <i>Hypotese over leiarfunksjonar i ny reform</i>	88
Figur 9: <i>Funn av leiingsfunksjonar i undersøkingskommunane A, B og C</i>	89
Figur 10: <i>Leiarfunksjonar i den gamle modellen, slik einingsleiarane hugsar det</i>	89

1 Innleiing

1.1 Endra kommuneorganisering - nye kunnskapskrav

I 1970 åra vart kommunane oppfordra av Kommunenes Sentralforbund (KS) til å etablere ein sektorisering av etatsadministrasjon med tett integrasjon mellom etatsnivå og nivåa under med sine verksemdar. Kommunane hadde i stor utstrekning eit stort tal nemnder og utval som arbeidde med avgrensa oppgåver. Organiseringa var fragmentert, nemndene sine rolle og avgjerdsmynde var uklar, og den overordna økonomistyringa i kommunane var problematisk.

Ny kommunelov frå 1.1.1993 førte til at kommunane stod friare til å velje organisasjonsløysingar som gjekk på tvers av dei tradisjonelle sektorane. Nye organisasjonsmodellar har blitt tilpassa kommunane sine behov og sin evne i å tilpasse seg lokalsamfunnet. Parallelt med nedbygging av hovudutvalsmodellen, vart meir mynde delegert til rådmannen. Med auke i dei økonomiske problem på 1990-talet, vart den administrative etatsmodellen sett under press. Korleis kommunane skulle organisere seg, vart diskutert av mange og på ulike nivå. Strand (2007) meiner nye og meir tydelege tankar omkring leiing kom som ein konsekvens av utfordringane offentlege verksemdar møtte. Alternative måtar å organisere tenesteytande einingar på kan nemnast som: bestillar- og utførarmodellen, konkurranseutsetting, interkommunale samarbeid og alternative organisasjonsformer som til dømes kommunalt føretak og stiftingar. Eit av alternativa var organisering etter tonivåmodellen som mange av kommunane gjekk over til på 1990-talet. Det er framleis ein del norske kommunar som er organiserte etter den klassiske etatsmodellen. Torsteinsen (2006) omtalar omorganisering og endring av styringsstruktur i norske kommunar som ei reform som har ført med seg element frå den private bedriftskulturen. Bakgrunnen av reforma er i fylgje han trong kommuneøkonomi. Dei fyrste kommunane i Noreg som innførte flat struktur eller tonivåmodell tidleg på 1990-talet var Trondheim, Strand og Rindal. Den store reformbølga skylte fyrst innover kommune-Noreg etter tusenårsskifte. Mange av kommunane som i dag har ein reindyrka tonivåmodell har hatt ei stegvis innføring, med stadig færre mellomleiarar og med utflating i stadig fleire sektorar (Vabo og Stigen, 2000, Opedal, m.fl.2002, Holvik og Stigen, 2004).

Det å vere leiar, er å leie menneske som skal løyse oppgåver og yte tenester. Leiging i ein kommunal organisasjon er svært utfordrande når oppgåvene veks, medan budsjettammene er dei same. Mange krav, prosedyrar, retningslinjer og avtaler set rammer og opplevde hinder for løysingar. Personalet ventar seg oppfylging og rettleiing. Dei ventar òg at leiar skal vere til stades i det daglege virket. Som leiar skal ein ha allsidig kunnskap, evne og vilje til å bruke kunnskapen. Leiging kan vere ei samling av kunnskap frå mange felt. Leiging er også å legge til rette for og utvikle fagleg og personleg kompetanse. Omstillingsprosessar kan resultere i mange og nye oppgåver, og tilsette kan få nye roller og funksjonar. Det er då viktig at leiaren har kunnskap om korleis ein kan legge til rette for endringsprosessar i organisasjonen. Frå både nasjonalt - og kommunalt hald kjem det signal om at vi skal vere ein lærande organisasjon. Nokon definisjon eller rettleiing på kva dette innebere har eg ikkje sett i noko rundskriv i min kommune.

1.2 Problemstilling, avgrensing og føremål

Eg har i denne studien valt å fokusere på utfordringane einingane og einingsleiarane vil møte i ein kommuneorganisasjon, og kva konsekvensar det får for utvikling av organisasjons- og leiarfunksjonar og utøving av leiarrolla. Kommunen min vedtok i 1999 å endre organisasjonsstrukturen frå hierarkisk struktur til flat struktur, men utanom nytt organisasjonskart vart det uttrykt få forventningar om andre endringar i dei nye einingane eller i leiarrolla. Det hender difor ikkje sjeldan at eg kjenner meg utilstrekkeleg, og eg veit ikkje heilt kva krav og forventningar eg kan ha til meg sjølv som leiar. Det er òg uklart kva kompetanse kommuneleinga og dei tilsette forventar eg skal ha og kva oppgåver eg skal prioritere. Det er derfor viktig for meg å finne kjenneteikn på kva organisasjon som er ynskt i kommunen, og kva leiarrolle eg skal ha. Eg har av og til mistanke om at eg løyser nye oppgåver og utfordringar gjennom gamle metodar. Kompetanse og kunnskap eg utvikla i den "gamle organisasjonen" kan opplevast som lite tenleg i dag og i framtida. Desse refleksjonane syner grunnen til at eg valte å skrive denne oppgåva som grunnleggjande handlar om leiaren og kunnskap om det å leie. Eg kan på den måten vere bevisst å søkje og utvikle kompetanse som høver for framtida.

Kvifor og når vert organisasjonar motivert til å ta opp i seg konsept som i ein periode er "ute på reise", og kva skjer når eit slikt konsept vert innført i ein organisasjon og kva skjer med organisasjonen? (Rørvik, 2005:13) Som leiar har eg undra meg over, mellom anna, korleis ein

skal leie og byggje organisasjonar. Er innføring av flat struktur eller tonivåmodell ei slik trend i tida eller eit slikt konsept? Kva har det gjort med meg som leiar og korleis kan kompetanse utviklast og lærast i eit systemet der eg som leiar til tidar kan oppleve kaos og mangel på kontroll?

Med bakgrunn i mine erfaring og refleksjonar som tenesteleiar i ein kommune som har vore igjennom, og framleis er i ein omorganiseringssprosess, er problemstillinga mi slik:

Kva utfordringar og kjensle av meistring opplever einingsleiarane i utvikling av organisasjons- og leiarfunksjonar i ny kommuneorganisering?

For å få svar på forskingsspørsmålet mitt stiller eg følgjande delspørsmål:

- Kva organisasjonsfunksjonar vert endra i kommunereforma sett frå einingsleiarane sin ståstad?
- Kva leiaroppgåver og funksjonar opplever einingsleiar som utfordrande i ny organisering av kommunen?
- Kva forventningar har overordna leiing og tilsette til einingsleiarane?
- Kva kompetanseutvikling treng einingsleiarane for å oppleve meistring?
- På kva måte utviklar dei ny kompetanse?

Som kunnskapsgrunnlag for denne studien har eg valt å ta utgangspunkt i Strand (2007) si omtale av leiing som eit sett av roller som kan knytast til bestemte organisasjonsfunksjonar som produsent (P), administrator (A), integrator (I) og entreprenør (E). Leiing må sjåast i lys av konteksten den er ein del av, og leiing er eit mangfald prega av uforutsigbarheit og dilemma. Strand (2007) omtalar fire organisasjonstypar som kontekst for leiing: Byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon. Desse typane skil seg frå kvarandre både kva gjeld måten dei er bygd opp på, ved arbeidsprosessar og samordningsmekanismer, og ved kva type oppgåver og ytre utfordringar dei er innretta mot. Kontekst er det element eller dei elementa som organisasjonen heile tida prøver å tilpasse seg. Desse fire grunntypene byr også på ulike vilkår for leiing. Strand (2007) omtalar leiing som det å syte for at dei viktigaste tinga i ein organisasjon vert utført. Å forstå leiing og kvifor ein gjer som ein gjer, er mellom anna betinga av organisasjonstype, kulturen, sektoren, situasjonen og av

personlege eigenskapar og stil. Strand meiner at leiing er viktig for organisasjonen og menneska, og at leiing som fenomen kan la seg fange inne i ein omtale der konteksten er med på å gi den karakter (op cit:16). Eg vil nytt omgrepsapparatet PAIE, for å skildre korleis leiaren sin funksjon og rolle i ein kommuneorganisasjon kan utviklast og endrast ved overgang frå ein hierarkisk struktur til ein flat struktur, og kva krav og forventningar til utvikling av kompetanse dette vil stille.

Kompetanse er eit omgrep som er mykje nytta i omtale av endringsprosessar og utviklingsarbeid. Martinsen (2004:159) nyttar Lai sin definisjon av kompetanse som ”samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”. Mi forståing av omgrepet kompetanse er samfallande med denne definisjonen, og er såleis eit utgangspunkt i mi forskning om kva som kan fremje og hemme læring og utvikling av kunnskap i ny organisasjonsmodell. Å leie endringsprosessar er på mange måtar ei av dei viktigaste og vanskelegaste leiaroppgåvene (Martinsen, 2004:120 ref. til Klev). For betre å kunne forstå dette har eg valt å nytte teori om lærande organisasjonar. Tre ulike typar teoriar har det siste tiåret stått sentralt i litteraturen som skildrar lærande organisasjonar. Den fyrste set fokus på organisasjonar som kunnskapsproduserande system. Den andre type teori er knytt til omgrepet absorptiv kapasitet, som syner til ein organisasjon sin evne til å sjå relevans og verdi i ny informasjon, og gjere seg nytte av informasjonen. Den tredje typen er knytt til omgrepet systemtenking, og argumenterar for tiltak som kan fremje heilskap og samanheng i lærande organisasjonar. (Jacobsen og Thorsvik, 2007:337). Eg har valt å nytte teori knytt til omgrepet systemtenking for å kunne finne samanhengar mellom endring av organisasjonsfunksjonar og leiaroppgåver i ein kommunal organisasjonsendring.

Peter Senge (1999) sin teori står sentralt når ein skal skildre omgrepet lærande organisasjon og tenking omkring læring i organisasjonar. Senge (1999) meiner at føresetnadane ligg i at det på leiingsnivå blir utvikla ein bevisst læringsstrategi for heile organisasjonen som er forankra i systemtenking. Senge set fokus på fem sentrale forhold som er viktige for å fremje læring i organisasjonar og som han omtalar som fem disiplinar: Systemtenking, personleg meistring, mentale modellar, felles visjon og gruppelæring. Desse utgjere ulike metaverkty for tenking og handling som kan vere med på å fremje læring i ein organisasjon. Disiplin inneber eit

fagområde der det gjelde å inneha visse typar kunnskap og å kunne utøve ulike ferdigheiter. Som leiar er det ei utfordring i å fremje arbeidstakarane si evne og vilje til sjølv å lære på alle nivå i organisasjonen. Den femte disiplin, systemtenking vert av Senge omtalt som eit omgrepsmessig skjelett – heilskapstanken er grunnlaget for læring og utvikling av organisasjonen. ”En lærende organisasjon er et sted der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin virkelighet. Og hvordan de kan forandre den” (Senge,1999:18). Det er sentralt at kvar einskild må sjå organisasjonen som ein heilskap og at den einskilde i sitt arbeid er ein del av det heile. Hustad (1999:70) refererar til Nonaka sin definisjon av ein lærende organisasjon som; ”Det sentrale kravet til utforminga av ein kunnskapsutviklande organisasjon er å utstyre organisasjonen med strategisk evne til kontinuerlig å skaffe seg, skape, utnytte og akkumulere ny kunnskap i ein roterande prosess”. I drøftingskapittel 5.4 nyttar eg dei fem disiplinane og relaterer dei til omgrepsapparatet PAIE.

1.3 Oppbygging av oppgåva

Kapittel 2 utgjer studien sitt teoretiske rammeverk: Eit kontekstuelte perspektiv på utvikling av organisasjons- og leiarfunksjonar. Eg vil gjere greie for to ulike typar organisasjonsmodellar: den hierarkiske organisasjonsmodellen og tonivåmodellen. Eg vil også gjere greie for kva ulike organisasjonsfunksjonar og kva leiarfunksjonar desse to modellane legg vekt på, og kva som kan fremje læring og utvikling av kompetanse i desse organisasjonane. Kapittel 3 omhandlar metodisk tilnærming og etiske vurderingar av studien. Presentasjon av funn frå intervju med åtte einingsleiarar, vert gitt i kapittel 4. Vidare vil eg i kapittel 5 drøfte funn i lys av relevant litteratur og teori. Oppgåva vert avslutta med ein konklusjon og forslag til vidare forskning i kapittel 6.

2 Teoretisk forankring

2.1 Organisasjonsmodellar, leiing, læring og kompetanseutvikling

I dette kapitlet presenterer eg litteratur som kastar lys over problemstillinga.

Eg gjer fyrste greie for to ulike typar organisasjonsmodellar – den hierarkiske modellen og tonivåmodellen. Eg vil nytte Stand sitt omgrepsapparat, PAIE, ein kontekstmodell for å synleggjere og forklare organisasjons- og leiingsfunksjonar og ytre påverknad. PAIE som omgrepsapparat kan synleggjere korleis einingsleiarane i ein kommune kan sikre at vitale funksjonar i grupper og organisasjon vert ivareteke, og korleis einingsleiarane ved å vere merksame på ulike sider ved leiarrolla, kan byggje og utvikle arbeidsteam og pleie og omsorg som eining. Eg har vidare valt å ta utgangspunkt i Senge sin teori om den lærande organisasjon og dei omgrep han nyttar for å syne korleis leiarane kan tenkje og handle innanfor ulike kontekstar PAIE definerar. Eg ynskjer å synleggjere korleis einingsleiarane ved å vere seg bevisst tankemønster og handling kan påverke endring av praksis for betre tenesteyting, og det å møte framtidige utfordringar. For leiar er det viktig å etablere tiltak som kan fremje heilskapestanken og det å sjå samanhengar i kommunen som lærande organisasjon. Eg vil også kort presentere teori om endringsprosessar og kompetanseutvikling for å syne vilkår for læring og utvikling av leiarkompetanse hos leiarane, med vekt på tonivåmodellen som kontekst.

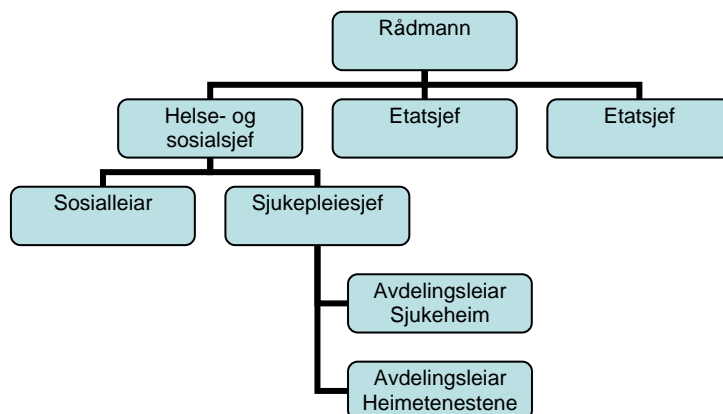
2.2 Den hierarkiske organisasjonsmodellen

2.2.1 Byråkratiet, stabilitet og tradisjon

Organisasjonsmodellar har vore, og er framleis, gjenstand for omfattande diskusjonar i litteraturen. Struktur, oppbygging og påverknad av både ytre og indre krefter skaper organisasjonstypar som igjen dannar grunnlag for ulike kjenneteikn eller mønster ved ein organisasjon. Den fyrste som teoretisk drøfta byråkratiet som organisasjonsform, var den tyske sosiologen Max Weber. Weber sin byråkratimodell har vore utgangspunkt for mange teoretikarar. Det Weberske byråkratiet står fram som ei konseptualisering av eit system der endring og utvikling ikkje hadde nokon plass. Byråkratiet skulle behandle saker etter regelverk og ikkje etter personlege innfall. Dei stabile strukturane var interessefeltet, og det var lita interesse for kva som verkar inn på formingsprosessen eller dei faktorar som kunne føre til endringa av byråkratiet (Levin og Klev, 2002:21).

Strand (2007) skriv at byråkrati er den mest omtala organisasjonen i organisasjonsteorien. Han omtalar byråkratiet som ein organisasjon med fleire nivå, stor grad av spesialisering, skrivne reglar og formell autoritet i toppen. Reglane styrer arbeidsprosessane, og samordning skjer ved at nivået over har styring med sine underordna ledd. Byråkratiet er føreseieleg og behandlar alle likt. Leiing er uttrykt gjennom organisasjonssystemet og spelar ei viktig rolle. Leiarrolla er prega av at personen har erfaring og er regelkyndig. Fløistad (2005:71) sin påstand er likevel at den hierarkiske organisasjonsmodellen er organisasjonsmessig fragmentert som grunnast to forhold; internt og eksternt. Fløistad omset fragmentert med mangel på "gjensidighet". *Internt* i bedrifta med mangel på heilskapstenking og konsekvenstenking, og dette fremja framandgjerjing mellom leiing og tilsette. Dei tilsette opplevde manglande sjølvkjensle og lojalitet overfor organisasjonen. Ethiske verdiar ber preg av plikt og lydnad. *Eksternt* i høve kva som påverkar bedrifta og omgjevnaden. Organisasjonen var lite orientert om endring i omverda og kva konsekvensar det kunne føre med seg for bedrifta. Baldersheim (2005) ser på organisasjonsstrukturar i lys av organisasjonen si omverd. Byråkratisk struktur er standardisert, formalisert og hierarkisk. Einingane kan vere store og behovet for direkte kontroll er lite på grunn av at arbeidet er nøye regulert. Kulturen er prega av sterk grad av underordning og identifisering i grupper. Leiaren har fokus på kontroll. Det er viktig med interne reglar og rutinar for å oppretthalde indre struktur og stabilitet. I fylgje Strand (2007) har dei fleste organisasjonar i dag element av det som særleg kjenneteiknar byråkratiet som:

- tydleg autoritetshierarki med mange ledd
- spesialisering av arbeidsoppgåver
- skrifteleg og formaliserte arbeidsoppgåver
- ofte livslange karrierar innan systemet.



Figur 1: Døme på den hierarkisk organisasjonsmodellen i ein kommune

Ein kan tenkje seg at pleie- og omsorgsetaten i kommunane var organisert lik den hierarkisk organisasjonsmodell som skissert ovanfor. Den syner ein helse- og sosialsjef direkte underlagt rådmann, med eit overordna mynde og ansvar for etaten. Avdelingane under var leia av ein sjukepleiesjef som hadde overordna fagleg- og administrativt ansvaret for alle avdelingane. Avdelingsleiarane hadde fagansvar for dagleg drift og oppfølging av personalet på sine ”ekspertise” avdelingar. Tilsette skulle gå tenesteveg når dei skulle ha informasjon eller hadde problem knytt til arbeidsoppgåver.

Øgar og Hovland (2004) seier at dei aller fleste norske kommunar har vore organisert etter ein tradisjonell og ganske lik hierarkisk struktur fram til 1990-talet. Makta var sentralisert til ein administrasjonssjef. På nivå under var det fleire etatsjefar med sektoransvar som handla på vegne av administrasjonssjefen. Etatsjefane hadde budsjett og leiaransvar for sine underordna. Ansvarslinjene var klare og oversiktelege. Organisasjonen har mange ulike nivå mellom administrasjonssjefen og medarbeidarane som yter tenestene til mellom anna brukarar og pasientar. Informasjonsflyten kan lett bli komplisert som fylgje av så mange ledd. Avdelingsleiarar eller mellomleiarane har ansvar for fag og dagleg drift av avdelingane. (fig.1)

2.2.2 Leiarfunksjonar i byråkratiet – hovudvekt på administratoren?

Strand (2007:259) skriv at ulike former for organisasjonar gir ulike føresetnad for leiing og at organisasjonar dannar ramme og høve for å utøve leiing. Hovudkravet til leiarane i ein byråkratisk og hierarkisk organisasjon er å ivareta organisasjonen si rutineprega verksemd for

å hindre uønska avvik. Rolla som leiar vert kalla administratorrolla. Denne leiaren har stor autoritet og lite handlingsrom. Leiarfunksjonar er knytt til det å utarbeide reglar, sette klare og tydelege grenser for kva som kan bestemast og kva val ein kan gjere for å skape orden og oversyn i eit sosialt system. Hovudoppgåva er å syte for kontroll og stabilitet. Leiar eller administratoren må ha god kunnskap om og kjennskap til rutinar og prosedyrar, kunne kople og generalisere rutinar og kunne vurdere om rutinane er i samsvar med overordna prinsipp og direktiv. Likskap og systematikk er viktig for organisasjonen. Det er leiar som også må vurdere når tid ein skal endre på rutinar for å unngå uønska hendingar og avvik. I ein slik organisasjon legg ein stor vekt på å unngå feil og forstyrrende faktorar. Fløistad (2005:107) omtalar leiaren sin funksjon som dirigerande og kontrollerande. Det er leiaren som tek avgjerder og styrer. Leiaren er lite fleksibel og har stor tru på seg sjølv som leiar og det er viktig at leiaren lykkast i sin maktposisjon.

Som avdelingsleiar i ein kommunal pleie- og omsorgsetat vil rolla som administrator i hovudsak vere å planlegge, systematisere og legge til rette for gode arbeidsforhold slik at ein kan gjennomføre arbeidsdagen i samsvar med gjeldane rutinar og prosedyrar. Dette kan mellom anna vere turnusplanar, arbeidsplanar, kvalitetsføreskrifter, avvikshandtering, og personaloppfølging. Avdelingsleiar har eit særslikt ansvar for å koordinere tenestene og ivareta den faglege standarden på tenesteytinga. Avdelingsleiarane skulle også sjå til at dei tilsette nytta tenesteveg (vertikale linja). Deira oppgåve var å syte for å utføre oppgåver og endringar som dei fekk beskjed om frå overordna leiing.

2.2.3 Læring sett i lys av ein byråkratisk modell

Strand (2007:268-270) meiner at byråkratiet er i ei læringskrise grunna to forhold. For det fyrste fordi leiarane mister oversikt over kva som faktisk føregår i organisasjonen. Reglar, rutinar og vanar skaper eit uoversiktleg mønster. Informasjon om uønska hendingar, avvik og misnøye vert silt ut nede i systemet og rekk såleis i lita grad opp i systemet. Ein er oppteken av å arbeide systematisk og rett. For det andre vil formalisert og regulerte kontakt med omverda avgrense evna til å lære. Organisasjonen er i liten grad oppteken av å innhente informasjon og nyskapande kjelder utanfrå. Vektlegging av vedlikehald og harmoni kan også hemme læring og endring. Leiarkompetanse og motiv utanfor administrasjonsområdet er i liten grad ivareteke eller mangelfull.

Hustad (1998:36) er oppteken av læringssystem som mekanisme for å halde oppe læring i organisasjonar. Han definerer læringssystem som ulike læreprosessar i ein gitt kontekst. I den hierarkisk modell er læringssystemet rigid, upersonleg og bundne til reglar og reguleringar. Det gir lite fleksibilitet og rom for vurderingar av individuell karakter. Resultatet av læreprosessane er styringssystem og prosedyre innretta mot organisasjonen sine særmerkte problem og eigenskapar. Fokus er ofte knytt til endring av prosedyrar, utan at ein nødvendigvis stiller seg spørsmål om kvifor ein gjer som ein gjer. Det fører til at det skjer endring i handling for å styre unna feil, men ikkje læring som fører til varig endring av handling. I ein hierarkisk modell er det lagt stor vekt på arbeidsdeling som er basert på at personar med ein bestemt kunnskap skal ha bestemte jobbar og utføre bestemte oppgåver. Arbeidsoppgåvene er prega av rutinar og prosedyrar. Arbeidsdeling er såleis avgrensa for kven som kan arbeide med kva. Når ei arbeidsdeling i ein organisasjon er så sterk, kan det vere vanskeleg å skape læringsforhold på tvers av jobbar eller yrke. Dette kan vere ei hindring for læring, og det kan ha konsekvensar for brukaren (Wadel, 2002:73). Mangel på det relasjonelle perspektiv kan kome til uttrykk ved at ein ikkje klare å gripe tak i dei grunnleggjande og underliggjande meiningane ein har om organisasjonen, for om nødvendig å korrigere dei. Senge (1999:23) meiner at det ikkje er tilfeldig at dei fleste organisasjonar er dårlege til å lære. Måten dei er bygd opp på og leia på, måten folk sine jobbar vert definert på, og det som er endå viktigare måten personane er oppdregne til å tenkje og samhandle på, skapar fundamentale handikap eller svakheitar når det gjeld å lære.

Som leiar i kommunal sektor vil ein av mange utfordringar vere å syte for at endringane ikkje berre vert overflatiske tilpassingar. Som leiar lyt ein mellom anna leggje til rette for at personalet utviklar evne til sjølv å reflektere over eigne handlingar, og stille spørsmål om verdiar, mål, funksjonar, oppgåveløysing, leiing og læring som er viktig for dei sjølve og for organisasjonen.

2.3 Frå etatsmodell til tonivåmodellen

Utflating av den administrative strukturen og meir makt og mynde til resultateiningane, føreset ei klarare rolledeling mellom den politisk og administrativ leiing, og mellom rådmannsnivået og resultateiningane (Torsteinsen, 2006).

2.3.1 Organisering og struktur i tonivåmodellen

Når ein kommune går over frå tre til to leiarnivå, er det ei relativt radikal endring, ei endring som vil påverke alle leiarane i heile kommuneorganisasjonen – rådmannen, einingsleiarane, politikarane og ikkje minst dei som mistar stillingane sine. Det vil også påverke korleis kommunane ikkje berre drive koordinering, men også lovpålagte tenesteytingar, strategisk styring og utvikling. Dette er funksjonar som må utførast same korleis organisasjonskartet ser ut (Torsteinsen, 2006, Øgar og Hovland, 2004). Det vert brukt mange ulike nemningar på dei nye organisasjonsmodellane, og ulik forståing av omgrepa. Det vert brukt nemningar som "flat struktur", "tonivåmodell" og "einingsmodell". Flat struktur er den mest reindyrka modellen med berre to administrative styrings- og myndighetsnivå. Forskningsrapportar som "Flat struktur og resultatenheter, utfordringer og strategier for kommunal leiing" (NIBR-rapport 2002:21) og "Og betre har det blitt" (Møreforsking, Molde AS 2006), syner til at det finst fleire variantar av flat struktur. Truleg kan nemningar som "utflating" eller "flatare" struktur gi vel så god forklaring og forståing av omgrepet. Helland (2002:5-10) seie at det er ikkje noko fasitsvar på korleis ein skal organisere kommunane. Alt er avhengig av forhold som organisasjonskultur, politiske ynskjer og dei menneska som er involvert. Dei tidlegare mellomleiarane sin rolle som avgjerdstakar og som koordinator fell vekk. Ein såg føre seg at dette ville redusere administrasjonen og vere mindre kostnadskrevjande. Alle resultateiningane er like viktige, skal rapporterar direkte til og bli følgt opp av rådmannen, eller ein i rådmannen sitt team.

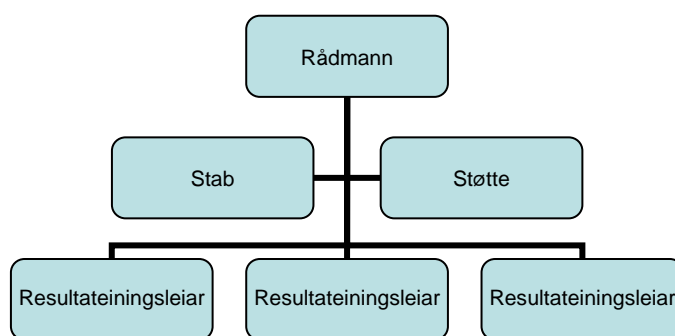
Ved endring av organisasjonsstrukturen har rådmannen fått delegert mange fullmakter og medarbeidarane er vorte myndiggjorde. Ein set att med ein organisasjonsmodell med to myndighetsnivå: *rådmann og resultateiningsleiarane*. For at *rådmannen* skal kunne klare å fylgje opp alle resultateiningane på ein tilfredstillande måte og samtidig ta seg av andre viktige oppgåver, er rådmannen avhengig av å ha andre med seg i toppleiinga. Ei leiing som saman med rådmannen utgjer fullmaktsnivået. Dei skal mellom anna følgje opp og rettleie einingsleiarane og vere tilgjengeleg for dei. Dei skal drøfte saker av prinsipiell tyding som blant anna skal opp til politisk handsaming som budsjett, økonomiplan, kommuneplan og omsorgsplan. Rådmannsteamet skal saman ha ansvar for overordna utvikling av resultateiningane, for å sikre heilskapstanken for, og utvikling av organisasjonen. Leiaravtale er eit verkty som rådmannen kan nytte, og er ei avtale mellom rådmannen og den einskilde

einingsleiar om kva fullmakter, resultat og mål for eininga og kva forventningar ein har til einingsleiar (Torsteinsen, 2006).

Ei resultateining skal vere ei sjølvstendig og avgrensa eining der det er tydeleg kva ramme, både for økonomi og tenestemråde ho har. Omgrepet resultateining vert brukt om einingar eller verksemdar i ein organisasjon som har fått delegert mange fullmakter innanfor eit definert ansvars- og/eller resultatområde. Delegerte fullmakter er gitt innan drift, økonomi og personalsaker (Opedal, Stige og Laudal, 2002:1).

I fylgje Helland er modellen også ei inndeling av kommunen som samfunnsaktør og som tenesteytar. Som *samfunnsaktør* har kommunane ansvar for mellom anna oppgåver knytt til utvikling av lokalsamfunnet, vurdering av befolknings- og næringslivsprognoser, kommuneplan, miljøvern, førebyggjande helsevern. Dette er oppgåver knytt til det politiske nivå, i nær relasjon til rådmann og hans stab. Einingsleiarane skal vere premissleverandørar ved å utvikle si eining og lage saksutgreiingar på bakgrunn av dette til rådmann og politikarane. Leiarane kan og ta initiativ og vere proaktiv. Som *tenesteytar* med ulike resultateiningar, skal kommunane yte tenester til kommunane sin innbyggjarar basert på politiske vedtak. Resultateiningane skal syte for gode tenester til lågast mogeleg kostnad. Det er dette som er intensjonen med sjølvstyrte einingar (op cit). For å kunne ivareta rollene som samfunnsaktør og tenesteytar, er den kommunale organisasjonen avhengig av at andre administrative oppgåver vert utført av andre enn einingsleiarane og rådmannsteamet. Dette var tenkt å skulle utførast av ein stabsfunksjon og ein støttestøttefunksjon. Det kan vere skilnad i kva den einskild kommune definerer kva som kan vere oppgåver og funksjonar til stab og støtte. Dei aller fleste kommunane har sorter etter strategisk orienterte oppgåver – stabsoppgåver og meir rutine og driftsrelaterte oppgåver som støtte. *Støttestøttefunksjonar* er tenkt å vere løns- og personaladministrasjon, økonomi som budsjettstyring og rekneskap, IKT (informasjons- og kommunikasjonsteknologi). Dette er felles interne driftsfunksjonar som skal bidra til at resultateiningane kan yte sine tenester på ein best mogeleg måte med fokus på kvalitet. *Stabsfunksjonar* er ofte integrert i rådmannen sin stab. Dette er oppgåver av strategisk karakter som inneber koordinering og utviklingsarbeid, kvalitetsforbetring av tenestene og plan- og økonomiarbeid (Asplan Viak AS/IRIS, 2006:16).

Figuren nedanfor skisserer ein organisasjonsmodell med to vertikale styringsnivå; rådmanns- og einingsleiarnivået. Kor mange resultateiningar som er i den horisontale linja er betinga av mellom anna kommunestorleik. Rådmann kan i store kommunar ha inntil 70 resultateiningsleiarar som har direkte rapporteringsansvar til rådmannsnivået. Stabs- og støttefunksjonane skal yte rettleiing og hjelp både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Rådmannen kan ha ein stort kontrollspenn, og det er grunn til å stille spørsmål om ikkje behovet for reglar og kontroll er vel så stort i ein flat modell som i hierarkiet, om enn ikkje større.



Figur 2: Døme på tonivåmodellen i ein kommune

Prosjektet ”Flat struktur og resultatenheter - utfordringer og strategier for kommunal ledelse” 2002, i regi av Kommunenes Sentralforbund (KS) og Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR), har i sin rapport kome fram til følgjande årsaker til kvifor så mange som 41 % av landet sine kommunar har omorganisert seg i ein flat modell:

- Inndeling i resultateiningar vil gjere det lettare å definere ei klar målgruppe og oppnå auka spesialisering og kompetanse, samt konsentrere merksemda og innsats om ei hovudoppgåve.
- Auka delegering av operativ mynde til einingsnivået, dette vil kunne frigjere menneskelege og organisatoriske ressursar og føre til ei meir brukarvenleg teneste det vil seie tenesta har fokus på brukarane - brukarmedverknad..
- Tydlegare ”bedriftsleiaransvar” på einingsnivå, vil stimulere ansvar, betre ressursbruk, meir hensiktsmessige løysingar og kreativitet.
- Færre leiarnivå vil gi raskare og meir effektive kommunikasjon. Det vil forenkla avgjerdsprosessen mellom dei som har ansvar for avgjerder og dei som yter tenester.

- Fjerning av etatsnivå vil bidra til å løyse sektoriseringsproblem, lette høve til samordning og overordna styring, og frigjere meir ressursar til bruk i tenesteyting.

I fylgje Strand kan organisasjonstypar og leiingsoppgåver delast inn i fire funksjonelle område, og leiing kan målast mot ivaretaking av organisasjonen sine behov på fylgjande område:

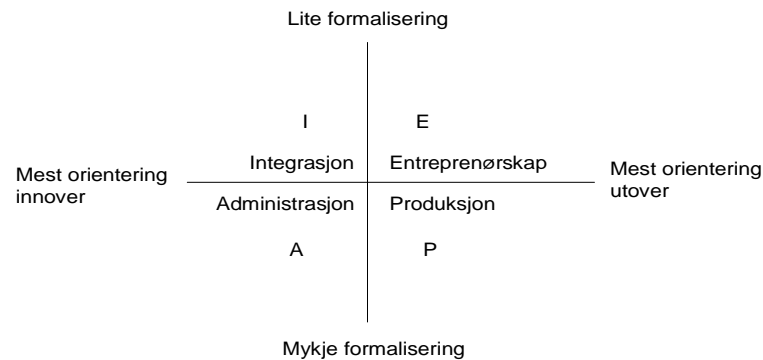
”Produksjon: å sette mål og drive fram resultatet.”

”Administrasjon: å nytte systemer og strukturer til å utvikle dem.”

”Integrasjon: å skape felles oppfatningar og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen.”

”Entreprenørskap: å forholde seg aktivt til omverdenen, utnytte muligheter og avverge trusler.” (Strand, 2007:433).

Strand nyttar eit generelt omgrepsapparat som ramme. Med PAIE meinast eit sette av idear som samla kan framstillast som i figuren nedanfor.



Figur 3: Grunnskjema (Strand 2007:250).

Strand har lånt omgrepa produsent, administrator, integrator og entreprenør frå Adizes (1980), og mange omgrep og idear har han henta frå Quinn (1988, Quinn og Cameron, 1998,1999). Grunndimensjonane er grad av formalisering (reglar og prosedyrar) og kor mykje ein er orientert innover mot system versus ut mot omverda (Strand, 2007:250).

Baldersheim (2005:142) skriv at innanfor denne retninga er utgangspunktet at alle sunne organisasjonar er avhengig av at nokre grunnleggjande funksjonar vert ivareteke, og at det er eit leiaransvar å syte for det. Funksjonane blir kategorisert med omsyn til i kva grad dei er

retta mot indre (organisasjonsinterne) og ytre forhold (organisasjonen sin omgjevnad), og dei er retta mot å ivareta stabilitetsskapande eller endringsskapande oppgåver for organisasjonen.

Mi hovudhypotese er at intensjonane med flat struktur var å få til eit meir balansert tilhøve mellom dei fire hovudkonfigurasjonane i PAIE. Årsaker til val av ny organisasjonsmodell som NIBR – rapporten (ref.s.14-15) syner til, kan sjåast i lys av omgrepsapparatet PAIE. Produksjonsfunksjonen skulle vidareutviklast ved inndeling i sjølvstendige resultateiningar med tydlege definerte målgrupper, og vektlegging av spesialisering, kompetanse og auka brukarmedverknad. Utvida delegasjonsmynde skulle frigjere ressursar både organisatorisk og menneskeleg ved at vedtak skulle fattast nærmast mogleg brukaren, og utan å måtte gå om unødvendige ledd. I den hierarkiske modellen var desse funksjonane mest ivareteken av avdelingsleiarane som hadde den direkte pasient- og personalkontakt og ansvar for dagleg drift av avdelinga. Administrasjonsfunksjonen var i større grad tenkt å skulle ivaretakast av einingsleiarane. Mange av dei oppgåvene som sjukepleiesjefen og etatssjefen hadde skulle forenkla avgjerdsprosessen ved at einingsleiarane skulle ta avgjerdene sjølve. Fleire arbeidsoppgåver skulle også utførast ved hjelp av støttepersonell og av staben. I tillegg til arbeidsoppgåver for å sikre gode system for kvalitetsutvikling og personalhandsaming, førte dette til auka fokus på administrasjonsfunksjonen for einingsleiarane. Fokus på administrasjonsfunksjonen kan vere med på å oppretthalde den byråkratisk funksjonen, med framleis behov for reglar og kontroll for å sikre indre struktur og stabilitet i organisasjonen. Intergrasjonsfunksjonen ville i ny organisasjonsmodell fører til auka merksemd på involvering og myndiggjering av dei tilsette. Dette ville frigjere ressursar til direkte tenesteyting. Færre leiarnivå vil kunne sikre betre kommunikasjon mellom overordna og tilsette, og bidra til auka tillit og bygging av mellommenneskelege relasjonar. Stor avstand mellom tilsette og øvste leiar av etaten i hierarkisk modell, fremja kjensla av framandgjering og manglande lojalitet overfor organisasjonen sin visjon og sine mål.

Ynskje om å få til eit tydlegare bedriftsleiaransvar på einingsnivå innebere å ha fokus på entreprenørskapsfunksjonen, og spesielt viktig er dette i reformarbeid. Kommunane vert stadig utfordra til å ta på seg og ta over nye arbeidsoppgåver frå nasjonalt hald. Det stiller krav til nyorientering både i høve kunnskap og endra tenesteyting. Einingsleiarane må vere løysningsorienterte, kreative og proaktive for å kunne vere budd på å møte utfordringar i

framtida. Samanlikna med hierarkisk modell får ein i flatare modell auka fokus på integrasjonsfunksjonen og produsentfunksjonen og noko mindre på administrasjonsfunksjonen. Forventning om å vere lærande organisasjon gjere at ein må styrke entreprenørfunksjonen. Når så mange norske kommunar vel å endre organisasjonsmodell og struktur må det ligge mange forventningar til grunn for valet, og utfordringane blir då korleis dei skal kunne lukkast med å innfri forventningane i sin organisasjon og samstundes drive endringsprosessane.

2.3.2 Leiarfunksjonar i ein tonivåmodell sett i lys av PAIE

Ta leiing på alvor! - er Helland (2002:20) sitt klåre utsegn når han omtalar kva utfordringar leiaren vil få i tonivåmodellen. Ei kommune er ein komplisert organisasjon med mange føremål. Kommunane skal ivareta eit stort spekter av tenester og mange fagområde, er delt inn i både fysiske og geografiske eininga og har mange tenester med døgntkontinuerlig drift. Denne kompleksiteten meiner Helland vil krevje leiing dersom den skal kunne ivareta og styre den på ein god måte – og leiingskapasiteten må derfor takst på alvor (op cit).

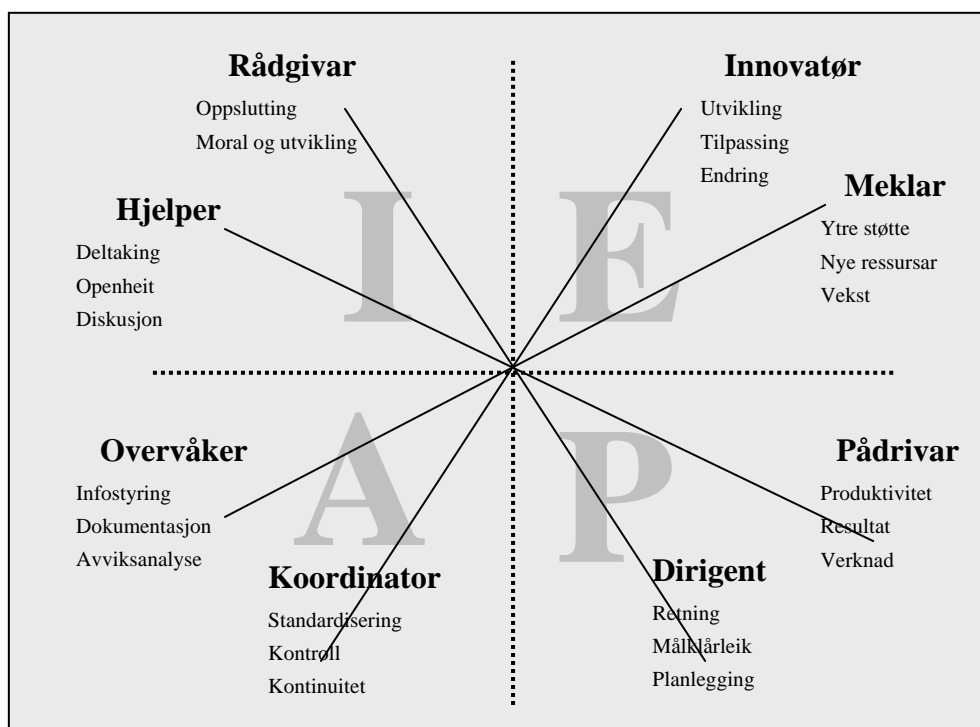
Ideelt sett skal leiar i fylgje Helland (2002) vere tilgjengeleg, kunne fylgje opp, gi faglege råd og motivere alle sine tilsette. Leiar skal ha fagleg kompetanse innanfor dei tenestene som eininga skal yte. Det vert forventa at leiar skal ha kunnskap om brukaren som ein yter tenester til. Leiar skal utvikle tenesta og tenesteproduksjonen innanfor si resultateining. Leiar skal syte for at resultateininga går i rett retning, vere kultur- og haldningsberar, og syte for koordinering med andre resultateiningar.

Utfordringa for einingsleiarane er at det kan vere stor skilnad på kor mange ein vert leiar for, og at dette leiarspennet ikkje bør bli for stort. Slik som pleie og omsorg tradisjonelt sett er organisert i mange kommunar, kan avdelingsleiarane ha personalansvar for opptil 40 tilsette på si avdeling. Sidan dei aller fleste går i tredelt turnus vil ikkje personalansvaret per arbeidsdag vere meir enn 10 -15 personar. Likevel er dette leiarspennet for stor til å kunne ha god nok oversikt og oppfølging av dei tilsette. Det finst ikkje noko eintydning svar på kva som er det ideelle for kor mange ein leiar kan leie på ein forsvarleg måte. Det optimale i fylgje Helland er 15 – 30 medarbeidarar (Helland, 2002), og dette må sjåast i samanheng med medarbeidarane sin kompetanse, oppgåver og plassering av arbeidsstader. Dette leiarspennet også omtalt som kontrollspennet, kan påverke sjukepleiaren sitt høve til å gi fagleg rettleiing

og å ha kontakt med nærmaste fagleg leiar. Dette vil føre til at ansvaret til den einskilde sjukepleiar vert auka. Dersom det er for få leiarar og kontrollspennet vert for stort, kan organisasjonen oppleve at det oppstår uformelle leiarledd eller at stabsfolk tek over leiinga (Orvik, 2004:57).

Myndiggjering av einingsleiarane vil i større grad føre til at dei får større innverknad på korleis dei ynskjer å organisere arbeidet sitt for å oppnå rett og effektiv tenesteyting. Brukarane skal kunne oppleve at avgjerder vert teke nært dei eller i samråd med dei. Dette er element i det ein omtalar som brukarorientering og brukarmedverknad og som er eit ynskje at kommunen skal vere orientert mot. Det å ha høve til å påverke eiga organisering av verksemda kan resultere i at ein opprettar team eller arbeidslag for betre kunne ivareta personalansvar for mange tilsette. Som einingsleiar kan ein ikkje delegere frå seg ansvaret, men ein kan delegere oppgåver til andre slik at andre kan utføre dei. Delegering av ansvar og mynde til einingsleiarane er å gi tillit. Intensjonen med delegering er å utvikle einingsleiarane og stimulere dei til å få fram nye kreative løysingar. For å lykkast med dette bør einingsleiarane få opplæring i kva dette innebere av ansvar og mynde. Myndiggjering og sjølvstende som einingsleiar innebere at dei kan få større armslag og fridom til å utforme eininga i samsvar med eininga sitt behov i lys av eininga sine mål, standardar og kvalitetskrav. Ved å nytte verkty som brukarundersøkingar og medarbeidarundersøkingar kan ein få nyttig informasjon i høve kva standard det vert forventa at tenesteytinga skal ha. Ansvar for utvikling av eiga eining omfattar både utvikling av kompetanse for personale og kva kompetanse dei meiner eininga vil trenge for å imøtekome endringar i framtida (Helland, 2002, Torsteinsen, 2006, Opedal, Stige og Lauvdal, 2002).

Organisasjonar dannar ramme og gir høve til å utøve leiing. Dei ulike organisasjonsformene gir ulike vilkår for leiing avhengig av styringsmekanisme, kva som set grense for leiing og kva som kan vere paradoks eller dilemma for leiing.



Figur 4: Dei fire funksjonelle områda og tilhøyrande leiarroller (Strand 2007, fig.17.1:434).

I fylgje Strand (2007:433) kan figuren som synt over, vere eit registreringsskjema for kvar organisasjon med omsyn til leiarroller og trekk ved organisasjonen. Dette er modellroller for leiarfunksjonar i eit kontekstuel perspektiv, og som kan gi nokre typiske føringar og løysingsmetodar for leing. Resultateiningsleiarane sin nye rolle fører med seg ei balansering mellom omsyn til fagleg leing og administrative oppgåver. I byråkratiet (A) vil leiar som administrator fungere som *overvåkaren og koordinator*. Leiaren har fått delegert mynde i høve oppgåver og ansvar. Leiar har krav på seg til å gi direkte tilbakemelding både vertikalt og horisontalt. Einingsleiar må for å oppretthalde stabilitet og indre strukturar syte for at organisasjonen har reglar og prosedyrar som stadardar på tenester, og som igjen gir rettesnor for korleis ein kan handtere uønska hendingar eller avvik. Dette gjelde spesielt i høve HMT (helse- miljø og tryggleik) og "Rundskriv om kvalitet i pleie- og omsorgstenestene" (Sosial- og helsedepartementet 1997) som pålegg kommunane å etablere eit system for prosedyrar som søkjer å sikre at "det gis et helhetlig, samordnet og fleksibelt tjenestetilbud som ivaretar kontinuitet i tenesten" (op cit:10). Gode system og dokumentasjon kan også fremje og sikre informasjonsflyten både vertikalt og horisontalt. Administrasjon handlar om både å drive, endre og utforme system som verkar årferdsregulerande, fremmer kontinuitet og skaper

forutsigbarheit i organisasjonen. Utfordringa er å finne ein balanse mellom ynskje om hensiktsmessig kontroll til overkontroll slik at organisasjonen ikkje vert dysfunksjonell.

I ein ekspertorganisasjon (P) vil leiarrolla vere som *dirigent og pådrivar*. Leiaren har fått større handlingsrom, meir råderett over eige arbeid og det å planlegge eiga verksemd gjennom målstyring og resultatansvar. Dette innebære at leiar må ha fokus og merksemd mot organisasjonen si omverd og dei påverknadane og endringane som kan få konsekvensar for verksemda. Leiar skal vere knytt til rolla som fagkyndig og vere sterkt knytt til og bidra til fagkunnskap i arbeidsprosessane og leiar vil bli vurdert utifrå resultat som blir oppnådd og den statusen dei har. Einingsleiar vil ha ansvar for å etablere mål for prestasjonar, og leiar skal bidra til problemløysing som er til det beste for brukarane. Pådrivaren skal handtere tidsfristar og stress og dirigenten skal motivere andre, leggje planar og setje mål (Strand, 2007:455). Leiaren skal oppfylle produsentfunksjonen. Utfordring er om organisasjonen har mål og om dei er klårt definerte slik at leiaren kan styre i rett retning som tener både dei tilsette og organisasjonen. Skilnad på leiarfunksjonar frå å vere administrator, er at her kan alle vere ekspertar og meir sjølvstendige yrkesutøvarar. Prinsipp for organisering og leiing er gitt gjennom det kvalifiserte yrket.

Leiarrolla i gruppeorganisasjonar (I) er i hovudsak å vere ein *hjelpar og rådgjevar*. Som einingsleiar skal ein gjere den einskilde arbeidstakar sjølvstendig og myndiggjort gjennom dialog og samhandling. Godt og trygt arbeidsmiljø er ein føresetnad for å ivareta stabilitet og oppretthalde indre strukturar i eininga. Leiar må vere merksam på kva som kan påverkar mellommenneskeleg relasjonar. Ein viktig funksjon for å sjå samanheng, er å etablere arena for læring og for utvikling av praksisfellesskapen. Leiar skal vedlikehalde gruppa ved å skape og vedlikehalde relasjonar samt gjere gruppa samstemt gjennom det å inspirere og motivere dei og skape kjensle av fellesskap. Leiar skal legge til rette for samarbeid og at grupped medlemmar utviklar identitet, ferdigheit og tryggleik for kvarandre. For å fremje læring og utvikling av kunnskap er dette viktig. Leiar skal i dialog med gruppa etablere mål for drifta og rutinar for samarbeid. Leiar skal legge til rette for god kommunikasjon gjennom gjensidig tillit og merksemd. Ei viktig leiaroppgåve er å gjere andre gode og få dei til å lykkast med det dei gjere. Leiar vil i denne organisasjonen heile tida bli vurdert med tanke på resultat og om gruppa fungerer som ein heilskap (Strand, 2007:494).

Leiarrolla i entreprenørorganisasjonen (E) sin hovudfunksjon er å tilpasse organisasjonen til endringar i omverda og vere orientert mot endringar som kan skape kaos og utryggleik, samt sjå etter nye muligheiter for organisasjonen, dette er rolla som *meklar- og innovatør*. Å skape visjonar, utøve strategisk leiing og vere kreativ vert sett på som entreprenøren sine hovudoppgåver (Strand, 2007:501). Det er lite eller få prosedyrar då hovudmålet er å oppdage og fylgje opp muligheiter og formulere strategiar. Leiaren er nyskapande, har stor pågangsmot og syner driv og iver. Leiaren har ofte eit personleg engasjement og er oppteken av å skape resultat. Som einingsleiar vil mange av utfordringane vere knytt til og bunden av nasjonale føringar som både utfordrar og set grenser for sjølvråderetten i korleis ein ynskjer å utvikle eininga. Endringa i befolkningssamansetjing og sjukdomsbilete er viktige premisser for framtidsbilete av organisasjonen. Ein viktig grunntanke er at leiar og leiinga må sjå til at alle desse funksjonane vert ivareteke. Den einskilde leiar treng ikkje sjølv å fylle alle funksjonane, men det er eit leiaransvar å sjå til at dei vert ivareteke. På kva måte arbeidsoppgåvene vert utført på, kan gjerne vere av eit team av leiarar eller delegerast til andre aktørar eller nivå i organisasjonen (Baldersheim, 2004).

2.3.3 Læring i tonivåmodellen

Læring er ein prosess der menneska og organisasjonen tileignar seg ny kunnskap og endrar si åtferd på grunnlag av denne kunnskapen. Jacobsen og Thorsvik (2007:319) refererer til Argyris (1977) si meining og forståing om læring i organisasjonar. Ein skil mellom kunnskap og ferdigheiter. Kunnskap er innsikt i kvifor noko fungerer eller skjer, medan ferdigheiter er evne til å bruke kunnskapen til å få noko til å fungere eller til å skje.

Læringsforhold er baser på tillit seier Wadel. Læringsforhold føreset også at begge partar er motiverte til å lære og er i stand til å motivere kvarandre. Det å arbeide i team eller gruppe er eit godt utgangspunkt for å lære, dele kunnskap og erfaring med kvarandre, dette kan skape dynamiske læringsprosessar (Wadel, 2002:18). Kommunehelsetenesta er ein kompleks organisasjon med mange yrkesgrupper. I slike organisasjonar er yrkesutøveren den viktigaste ressursen, og kompetansen til fagpersonen er heilt avgjerande i høve kvalitet på tenestene som vert ytt. Pleie- og omsorgstenesta har tradisjon og kultur for å arbeide i gruppe eller team kring einskildbrukarar eller som primærjukepleie for ei gruppe pasientar. Ein av intensjonane

med tonivåmodellen er å utvikle myndiggjorte medarbeidarar og mange av arbeidsoppgåvene er delegert ut på einingane. Leiar kan ikkje og må ikkje løyse oppgåvene til sine medarbeidarar, men hjelpe dei med å organisere arbeidet på nye måtar. Utvikling krev nytenking, og leiar skal vere rettleiar og koordinator i læringsprosessen (Helth, 1997). Gjensidig respekt mellom einingsleiar og medarbeidar er nødvendig for eit godt samarbeid. Det å ha fokus på kva arena som kan fremje læring og utvikling av kompetanse, er ei viktig oppgåve for leiar.

Ein gruppeorganisasjon består som regel av ei arbeidsgruppe eller eit arbeidslag og leiarfunksjonen er knytt til mellom anna det å vere ein integrator, å byggje fellesskap og det å legge til rette for mellommenneskelege relasjonar og løyse konflikter. I denne organisasjonsforma arbeider ein i lag, som team eller som gruppe. Det er viktig å etablere ein felles kultur og kjensle av å høyre til ei gruppe, skape identitet og utvikle felles normer. Organisasjonen er oppteken av kven dei er, korleis dei fungerer og om kvifor dei gjer som dei gjer. Det å gi kvarandre støtte i tillegg til sosial kontroll skaper gode føresetnader for læring (Strand, 2007:479).

Jacobsen og Thorsvik (2007:320) skisserar tre føresetnader for at læring skal finne stad i organisasjonen. For det fyrste startar all læring i organisasjonar med at individ i organisasjonen reflekterer kring det dei erfarer. Organisatorisk læring er altså basert i at individa i organisasjonen er i stand til å lære. For det andre må det den einskilde lærer bli spreidd til andre i organisasjonen, slik at det oppstår ei kollektiv læring. Læringsprosessar i organisasjonen omfattar alle dei aktivitetane som bidreg til utveksling av erfaringar og kunnskapsoverføring mellom tilsette. Intern kommunikasjon er derfor eit nøkkelomgrep for læring i organisasjonar. For det tredje er det ein føresetnad for at læring skal finne stad at det må vere ein samanheng mellom kva organisasjonsmedlemmane erfarer og tileigna seg av ny kunnskap, og kva slags strategi og åtferd ein legg opp til på kollektivt nivå i organisasjonen. Læring i team er i seg sjølv ein lærande "mikro" organisasjon meiner Wadel. Team kan kjenneteiknast ved at alle må samarbeide med dei andre, dei utviklar komplementære ferdigheiter som går på læring og at når teamet er samla har kvar av deltakarane ansvar for å dele sine erfaringar med andre og aktivt lytte til andre. Dei er gjensidig ansvarleg for læringsdynamikken (Wadel, 2002:45-50). I ein ekspertorganisasjon, er funksjon og oppgåver

for leiar knytt til det å produsere, formulere tydelege mål og oppnå resultat i høve målsetjing. Hovudutfordringa er om ein klarer å levere løysingar og av god nok kvalitet som omverda krev. Organiseringa av oppgåvene må kunne endrast når det er naudsynt. Dersom medarbeidarane skal kunne arbeide effektivt og konstruktivt i samarbeid med andre, er det ein føresetnad at leiar evner å skape ei positiv atmosfære. Ei utfordring for einingsleiar er å finne balansegangen i det å gi mynde til medarbeidarane og at dei faktisk evner å ta ansvar. Det er då viktig å lytte til dei når oppgåver skal løysast og gi dei spelarom for sjølvstendig handlingar.

Ny teknologi kan føre til endring og læring av nye handlingar og mål. I ein entreprenørorganisasjon, er hovudfunksjonen å tilpasse seg endringar i omverda. Å skape visjon, utøve strategisk leiing og vere kreativ er krav som ein set til leiaren – entreprenøren. Leiaren er oppteken av korleis organisasjonen skal overleve og korleis ein på best mogeleg måte kan gjere det. Gjer vi dei rette tinga? er eit viktig spørsmål. Vurdering av risiko er sentralt i høve målsetjing og resultat. Leiar må vere oppteken av ny – læring og utvikling, og sjansetaking vert derfor ei utfordring for entreprenøren. Eit sentralt element i kvalitetsutvikling vil vere å stimulere og legge til rette for læring og kompetanseheving.

Å skape ein lærande organisasjon handlar om å skape ein læringskultur som kan omsetje kunnskap til praktisk handling og reflektere over eigen praksis, sikre tilstrekkeleg med ressursar og god samhandling til dette arbeidet. Senge sin definisjon på ein lærande organisasjon er: ”organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap” (Senge,1999:9). Systemtenking og delte framtidsbilete er disiplinær eller metaverktøy som fremjar læring i denne organisasjonsfunksjonen, og ein viktig leiarfunksjon vert å utvikle ei felles oppfatning av meininga med den kollektive innsatsen, dei personlege verdibaserte målsettingane og at det handlar om å dele sine personlege verdsett med andre. Systemtenking eller heilskapstenking er å sjå at ting heng saman og kvar og ein av organisasjonsmedlemene er ein del av denne heilskapen. For einingsleiar blir det ei utfordring å få den einskilde medarbeidar til å forstå heilskapen og sjå samanhengen i det som føregår i organisasjonen. Om ein kan tilpasse eige arbeid og læring til dei andre aktivitetane i organisasjonen, vil

systemtenking fremje heilskapstanken og det å forstå at ulike forhold er gjensidig relatert til kvarandre. Vi er ein del av både problem og løysingar og at alle må ta ansvar for handlingane ein gjere. Det å sjå samanhangar og vere var kva som fremjar og hemmar relasjonsbygging er viktige element (Senge,1998:145-272). I entreprenørorganisasjon er det ei oppgåve for leiaren å legge til rette for utvikling av kompetanse for å kunne møte framtidsbilete av organisasjonen, og utvikle og byggje opp under kjensla av personleg meistring. Vi kan forbetre våre ferdigheiter gjennom trening eller øvingar slik at vi aukar prestasjonane og forbetrar resultata som individ eller verksemda som ein jobbar i. Læring inneber også ei fleksibel åtferd i eit skiftande miljø og stiller minst like store krav til kunnskap, tenking, holdning og meiningar som til ferdigheiter (Sandervang og Skalstad, 2001). Kommunehelsetenesta vert påført stadig meir kompetansekreivjande oppgåver både på grunn av den medisinsk-teknologiske utviklinga og ved ei stadig forskyving i oppgåvefordeling mellom spesialisthelsetenesta og kommunehelsetenesta (Øgar og Hovland, 2004).

2.4 Dilemma og utfordringar i endringsarbeid

Det finst ikkje enkle oppskrifter eller ei best mogleg organisasjonsløysing for å oppnå ein betre organisert offentleg sektor. Ein viktig grunn til dette er at konteksten er ein viktig føresetnad for resultatet. Offentlege organisasjonar er ikkje berre "ein ting", men representerer eit breitt spekter av funksjonar, oppgåver og målgrupper som blir utøvd i ulike administrative kulturar og under ulike omstende (Christensen m.fl., 2007:171). Leiarar er handlande organisasjonsmenneske med vidare mandat og større høve til å påverke enn andre organisasjonsmedlemmar (Strand, 2007:433). Strand skriv at paradoks og dilemma kjem til uttrykk når leiarane skal virke på fleire felt og må tilfredstille mange funksjonskrav. Dette kan vere at tiltak som er innretta mot for eksempel samordning og kontroll som også må vegast opp mot ofte konkurrerande behov for stimulering og oppslutning. Kommunane er utsett for ulike former for press. Forutan at oppgåvene og utgiftene aukar raskare enn inntektene, eit finansiell press, er det snakk om både eit forventningspress frå innbyggjarane, brukarane og dei tilsette samt frå media og statlege myndigheiter. Torsteinsen (2006) omtalar at kommunane er utsett for to andre former for press som legitimitetspress, det vil seie synkande valdeltaking og interesse for politiske verv kombinert med auka kritisk merksemd og det andre eit sentraliseringspress frå statlege initierte

reformer, auka øyremerking av statlege overføringar, rettsleggjering og regulering av oppgåveløysing. I tillegg til dette opplever både kommunar og fylkeskommunar fylgjene av generelle samfunnsendringar (op cit:85-96).

2.5 Organisasjonsendring

Røvik (2007:293) omtalar organisasjonsendring som kontekstualisering - når idear vert omsett i praksis. Med det meiner han når ein idè "reiser inn" i eit bestemt felt (ein sektor) eller ein organisasjon, kjem den vanlegvis inn i ein kompleks kontekst som består av blant anna fysisk-materielle strukturar, formelle strukturar, rutinar og prosedyrar, samt meir usynleg kulturar, som blant anna vert formidla gjennom sett av forteljingar. Her finst folk som arbeider, har identitet og kunnskap og som nytta allereie etablerte måtar å utføre oppgåvene på.

Overgang frå hierarkisk organisering til tonivåorganisering er ein type organisasjonsendring med mål om endring av både rolle, oppgåver og strategi. Innføring av tonivåmodellen grunnast i fylgje Torsteinsen (2006) utifrå to omsyn. For det fyrste behovet for å spare og få meir tenesteyting ut av kvar krone, og det andre er behovet for omstilling i forhold til ytre og indre utfordringar. Han meiner det er ein grunnleggjande "mismatch" mellom organisering og oppgåver. Dette innebere på den eine sida mange og raske endringar med dei utfordringane det fører med seg, og på den andre sida kommunane sine evne til å møte desse endringane og utfordringane. Han uttrykkjer det så sterkt at hovudproblemet for dei aller fleste kommunane er at dei har ei organisasjonsform og ei leiarform som hemmar omstilling. Reformatorane som er politikarar, rådmenn og einingsleiarar er fyrst og fremst opptekne av å finne løysingar på dei problema som er størst og mest akutt- nemleg økonomi. Sentrale myndigheiter og Kommunenes Sentralforbund (KS) gir klare føringar og gir uttrykk for at kommunane har fleire problem og utfordringar enn det som går på dagleg driftsproblem og utfordringar. Staten kjem med pålegg overfor kommunane til å gjennomføre reformer som også er underfinansierte som til dømes psykiatrireforma og rusreforma. Staten vedtek rettighetslover og tildeler øyremerka statlege midlar som vil detaljregulerar tenesteproduksjonen i kommunane (op cit:85-90). Korleis endrar kommunen seg som organisasjonen med tanke på funksjonar? Kva skal ein gjere meir av og kva skal ein gjere mindre av?

Større endringar i organisasjonar kan gå føre seg på fleire måtar. Endring kan vere retta mot eit bestemt mål. Med bakgrunn i kva målet er, må ein gjere eit utval i høve strategi og tiltak. Nøkkelmål kan omfatte endring av ferdigheit og oppgåver, endring av roller, endring av teknologi eller endring av konkurransestrategi (Martinsen, 2004:122).

Baldersheim (2005) syner til at endringsprosessar er ein prosess som bind saman kontekst og substans og at det dreier seg om korleis endring vert organisert. Eit perspektiv er ei kontekstuell -prosessuell tilnærming, der både konteksten organisasjonen opererer innanfor og sjølv endringsprosessen er avgjerande for korleis endring kan forklarast. Endring kan dermed studerast og forståast ved hjelp av tre omgrep: endringssubstans, endringskontekst og endringsprosess (op cit:167). Fløistad (2005) sin tilnærming for å forstå organisasjonsendring er med utgangspunkt i eit kulturhistorisk og pedagogisk perspektiv. Han er oppteken av mellommenneskelege relasjonar i organisasjonen. Han meiner at leiaren framfor nokon skal symbolisere verksemda sine idear og visjonar og verksemda sine høve til utvikling.

Fløistad syner at organisasjonsendring har mange aspekt. Det innebere ei breiare kompetanseutvikling, utvikling av tverrfaglege samarbeidsformer, ei sterkare oppgave- og ansvarsdelegering, styrking av tilsette sin sosiale kompetanse, betre kontakt med dei tilsette sine familiar og lokalsamfunnet, og fleire andre. Organisasjonsendring kan i ein grunnleggjande forstand betraktast som ei holdningsendring, det vil seie ei endring i grunnleggjande mellommenneskeleg relasjonar frå underordning til medskapande deltaking (op cit:59). Det grunnleggjande perspektivet ved reformideen er at resultateiningane vil frigjere menneskelege og organisatoriske ressursar som i dag er hemma og bundne av byråkratiske og hierarkiske organisasjons- og leiingsformer. Ved å fjerne dei gamle formene vil kommunane få tilgang til uutnytta reservoar av menneskeleg energi og skaparkraft (Torsteinsen, 2006:101).

Desentralisering av resultatansvar og operativ mynde til einingsleiarnivået vil opne opp for prosessar som gjer heile kommuneorganisasjonen si evne til å tilpasse seg forhold til indre og ytre utfordringar, endringar og påkjenningar sterkare. Dette inneber styrka entreprenørskapsfunksjon med evne til å tilpasse seg omverda og sikre ressurstilgang og produksjonsfunksjonen som fastset produksjonsmål og tek i vare fagleg utvikling. Kommunen vil få auka evne til å reagere raskare og meir fleksibelt på alle typar stimuli.

Kommunen vil også bli meir kostnadseffektiv, resultatfokusert, kvalitetsbevisst og brukarorientert. Innan integrasjonsfunksjonen vil kommunane styrke gruppefellesskapet gjennom mindre einingar med betre ramme for støtte og utfordring.

Hypotesen blir då at organisasjonsfunksjonane innanfor entreprenør-, ekspert- og gruppeorganisasjon vil bli meir ivareteken i denne organisasjonsmodellen.

Kommunane treng òg vil trenge regelverk for å kunne handtere økonomi og personalsaker.

Kvalitetsarbeid treng prosedyrar for å sikre og oppretthalde god standard på tenester, såleis vil element frå administrasjonsfunksjonane vere ein del av den nye organisasjonen.

”Omorganiseringene fører til endringar i forholdet mellom politikk og administrasjon og mellom nivåene i organisasjonen. Det er gjennomgående funn at makt flyttes fra det politiske til det administrative nivået. Ansvar og myndighet delegeres vidare nedover til selvstendige resultatenheter. Rollen som resultatensleder er krevende og en kan lett komme under press mellom kryssede krav og forventningar. Særlig i situasjonen med ressursknapphet kan enhetslederne oppleve krysspress mellom lojalitet oppover og nedover i systemet. Hensynet til budsjettbalanse må veies opp mot ansatte og brukernes interesser og behov.” (Evalueringsrapporten frå Eide kommune, ”Og bedre har det blitt” 2006:13)

Ei utfordring for leiar vert å sjå samanhengar mellom ulike organisasjonsfunksjonar.

Endringar i strukturar innan administrasjon kan fremje samhandling og læring i lag. Betre relasjonar innan gruppeorganisasjon aukar tryggleik og motivasjon slik at ein lettare kan reflektere over grunnleggande meiningar med å møte og undersøkje nye utfordringar på ein relevant og ny måte og entreprenørfunksjonar får auka fokus. Slik kan ein lettare utvikle handlingsrepertoaret og løyse gamle og nye oppgåve på ulike måtar, og styrke produksjonsfunksjonen.

2.6 Leiingsutvikling

Strand (2007) skriv at offentleg sektor byr på spesielle vilkår og utfordringar for leiing.

Kommunen er ein del av offentleg sektor og dei siste tiåra har reformer for effektivisering og tilpassing av offentleg forvaltning gjort leiing til ein meir aktuell faktor også i kommunane (op cit:316). Det mest grunnleggande vilkåret er at offentleg forvaltning er ein del av det politiske systemet. Kommunestyre fattar vedtak som kan få konsekvensar for utøving av leiing. Politikk handlar om val av oppgåver og tenester som organisasjonen skal yte, kva ressursar ein skal bruke, korleis gjere prioriteringar i kommunen og korleis skal kommunen handtere eventuelle kritiske faktorar.

Framragande leiareffektivitet – transformasjonsleiing – oppstår når leiarar utviklar og stimulerer sin tilsette sine interesser, når dei skapar medvit om og aksept for ei gruppe sine konkrete og overordna mål, og når dei får tilsette til å sjå ut over sine egne interesser til det beste for gruppa (Martinsen, 2004:193). Transformasjonsleiing er ein moderne leiingsteori. Det er tre faktorar som kjenneteiknar transformasjonsleiing: 1) karisma (skape visjon og kjensle av å ha overordna mål, respekt og tillit, 2) inspirasjon (kommunisere høge forventningar, bruk av symbol) og 3) individuelle omsyn (gi merksemd, individuelle handsaming, instruerer og gir råd). Leiar er synleg for sine tilsette og skal inspirere til å ta på seg nye utfordringar. Dei tilsette vert sett på som myndiggjorte medarbeidarar og det er ein føresetnad at dei skal kjenne seg respektert og betydningsfulle. Einskildmenneske står sentralt og utvikling av felles visjon er viktig for å betre mål for organisasjonen (op cit:192).

I den byråkratisk og hierarkiske modellen var og til dels er leiarfunksjonar mest knytt til administrasjon, og noko innan produksjon med fagleg basert tenesteyting som hovudoppgåve. Holdning og tradisjonell tenking prega og forma leiarane sin funksjon. Kommunane hadde mange hovudutval, nemnder og råd som tok avgjerder etter beste skjønn knytt til sine fagområde. (Strand, 2007:317 –320). Ein av intensjonane med innføring av tonivåmodellen er som tidlegare nemnt betre koordinering, strategisk styring og utvikling, tydlegare rolle og ansvarsfordeling – myndiggjering av dei tilsette, sterkare brukarorientering, auka kvalitet på tenestene og økonomisk innsparing. Strand (2007) meiner det er viktig å styrke og utvide leiarfunksjonane i dei nye reformene i høve krav som vert stilt overfor organisasjonen og leiinga. Dette er særleg aktuelt med bakgrunn i fylgjande forhold:

- ”Det er økende medieeksponering og personfokusering. Lederen blir framhevet som person, ikkje bare systemet.
- Krav til personalutvikling og personalledelse blir ikkje ivaretatt gjennom gammeldagse og upersonlige organisasjoner.
- De allmenne reformene som har preget organisasjonslivet, særlig siden 1980 – årene, har gitt offentlig sektor utfordringar som har aktualisert ledelsesspørsmål” (op cit:318).

Resultateiningane skal vere organisert som sjølvstendige einingar. Det kan gi høve til å byggje meir robuste fagmiljø og uttak av økonomiske stordriftsfordelar, produksjonsfunksjonar. Krav til koordinering er ei utfordring når etatssjefane er tekne vekk. Leiarar må samarbeide på tvers av einingane (horisontalt samarbeid) og utvikle

integratorfunksjonar som forhandlingsevne, bygge relasjonar og utvikle samarbeid. Dette medfører høve til å kunne samordne tenesteyting på tvers av einingane som vil kome brukarane til nytte gjennom dialog og nettverksbygging. Ei utfordring for einingsleiar er å koordinere innan eiga eining. Ei leiaroppgåve er og å setje klåre og tydelege mål med fokus på kva som er kommunen sine overordna mål. Delegasjon og avklaring av resultatansvar kan vere med på å bevisstgjere og utvikle einingsleiarane sin evne til strategisk planlegging og langsiktig styring. Dette er både produksjonsfunksjonar og entreprenørskapsfunksjonar (Asplan Analyse, 2006:7–15). Ei av leiarutfordringane i tonivåmodellen er større operativ fridom og handlingsrom. Strand (2007) definerer at handlingsrommet vert bestemt av dei fullmakter leiaren formelt har, det uformelle mandatet han eller ho har opparbeida seg, og omfanget av indifferensområdet, det vil seie det feltet eller dei sakene der ingen andre påstår at dei har mynde. Andre vilkår er leiaren sin spesielle kunnskap og tilgang på informasjon og herredømme over midlar til belønning (op cit:122).

Leiarutvikling er for mange den operative fridomen som gjer at dei kan kome med idear til forbering og utvikling både vertikalt og horisontalt. Dette kan reise spørsmål om leiarane har den kompetansen som vert kravd av dei. Mange heng nok att med å halde fokus på dagleg drift innan gitte rammer meir enn utvikling.

Kvalitetsutvikling, personalutvikling og økonomistyring krev rutinar, reglar og krav til dokumentasjon; viktige administrasjonsfunksjonar som må tilpassast ny organisasjon.

2.7 Hypotesar om læring og kompetanseutvikling i lys av tonivåmodellen

Prosessendring betyr i praksis åtferdsendring. Torsteinsen (2006) stiller eit viktige spørsmål: ”Kva prosessar ser ein for seg at resultatmodellen vil stimulere?” Det må skje endringar knytt til både den formelle struktur, som oppdeling, fristilling og utflating og den uformelle struktur som er kulturen i organisasjonen. Kulturendring innebere grunnleggande endringar i verdiar, normer, mentalitet og identitet. Til større kulturelle endringar det er behov for å gjennomføre, til viktigare er det med aktiv støtte frå leiinga (op cit:101). Læring i organisasjonar kan oppmuntrast og systematiserast meiner Strand. Leiaren kan fremje læring ved å gi sine tilsette systematisk tilbakemeldingar og rettleiing. Vurdering frå overordna, kollegaer og andre

medarbeidarar er også viktig å legge til rett for, styrking av integrasjonsfunksjonane (Strand, 2007:552).

Kompetanse er ein endringsfaktor som påverkar seg sjølv. I praksis betyr det at dei som set inne med kompetansen må vere kritisk reflekterande til eigen og andre sin praksis. Dei må lære seg å lære. Det krev endringskompetanse. Orvik (2004) meiner at kompetanse er kontekstuell kunnskap som omfattar den breie kompetansen, det vil seie at ein må forstå organisasjonskonteksten og evne til å handle i ein organisasjonskontekst. Den breie tydinga av kompetanse underbyggje behov for organisatorisk kompetanse i tillegg til klinisk kunnskap og ferdigheiter. Kompetanse er noko kollektivt, noko som fagpersonar har saman. Kompetanse er altså noko relasjonelt som bind fagpersonar, fagmiljø, avdelingar og organisasjon saman. Det betyr at kompetanse er knytt til ein kontekst, er forankra i noko overindividuell, oppstår i relasjon mellom fagpersonar, er eit resultat av synergieffektar, innebere å beherske ei organisatorisk heilskap, inkludere å endre seg sjølv gjennom kritisk refleksjon og at kompetanse blir utvikla i møte med ein organisasjon, ein tradisjon eller ein kultur (op cit:31).

Torsteinsen (2006) meiner at ein har tyngde og grunnlag for å meine at tonivåmodellen vil fremje læring og kompetanse på fleire områder. For det fyrste kan organisasjonsendring skape auka motivasjon og kjensle av ansvar. Dette fordi auka grad av desentralisering ikkje berre gjelde for resultatansvar men også mynde til å fatte operative avgjerder. Leiarane har fått tillit frå toppleiinga, fordi leiarane er i stand til å vise til verkemiddel som fremjar læring. Dei som får ansvar, tek ansvar. Operativ fridom skaper eigeforhold og reduserer fara for passivitet og distansering til problem. For det andre kan denne tonivåmodellen skape auka erkjenning og kunnskap om kostnader og dermed stimulere til det å vere meir nøysam når ein vel løysing. Kvar eining får tildelt si budsjetttramme som ein skal klare å tilpasse og yte teneste innanfor. Fokus på sparing og å finne billigaste løysing er ei kopling mellom tenesteproduksjon og budsjettstyring. For det tredje kan ein sjå for seg at modellen stimulerer til kreativ tenking og det å finne gode løysingar på fleire områder. Fridom til å vurdere og velje løysingar både kva gjelde drift og faglege spørsmål, vil kunne stimulere tilsette til å bruke heile sin kompetanse og til å utøve eit sjølvstendig og truleg betre skjønn. For det fjerde kan ein førestille seg at tonivåmodellen vil føre til sterkare resultatorientering og mindre regelorientering. Modellen

innebere auka fokus på utforming av resultatmål og resultatkriterium og meir merksemd retta mot aktivitetar som kan fylle desse. Sterkare brukarorientering er eit femte moment som kan fremje læring i denne modellen. Desentralisering av operativ mynde til dei kommunale einingsleiarane er viktig for å ha nærleik til brukarane. Det gjer at det vert lettare å fange opp og ta omsyn til brukarane sine behov og ynskjer. Sakshandsaming på eit lågare nivå gir raskare sakshandsaming fordi personar med rett kompetanse gjerne er den som fattar vedtak av tenester til brukarane. Det er i mange kommunar gjennomført brukarundersøkingar som eit ledd i det å få fram opplysningar som gjer at ein kan kome fram til tenlege løysingar for brukarar og pårørande. Dette kan fremje kvaliteten på tenestene. Dersom desse prosessane samla kan vere med på å fremje læring kan det skape ein mentalitets – og identitetsendring blant kommunalt tilsette som kan gjere sitt til at ein kan utvikle ein ny kultur i kommunane (op cit:100 – 110).

Kvifor er det truleg at ein vil fremje læring og auke av kompetanse og dermed endring ved å innføre ein slik tonivåmodell? Leiarane vil kunne utvikle ein tydelegare identitet ved å ta i bruk handlingsrommet som er gitt dei gjennom delegererte fullmakter. Leiaren kan ved å vere seg bevisst rammefaktorar som fremjar læring gjennom dialog, aktiv lytting og bruk av positive tilbakemeldingar byggje mellommenneskelege relasjonar. Dette vil vere med på å utvikle myndiggjorde medarbeidarar og gjere dei kompetente, engasjerte og sjølvstendige. Godt arbeidsmiljø er avgjerande for endringsarbeid i gruppeorganisasjonen, medan detaljstyring, regelstyring og kontroll kan skape framandgjering og er hemmande for læring i organisasjonar. Administrasjonsfunksjonar som i ein endringsprosess kan vere hemmande for læreprosessen. Leiarutfordringa i følge Øgar og Hovland er å utnytte dei tilsette sin kompetanse, stimulere og legge forholda til rette for kompetanseutvikling og skreddarsy organisasjonen sin kompetanse til dei oppgåvene den skal utføre. (Øgar og Hovland, 2004:211). Det er få ting ein lærer meir enn å undervise sjølv. Å engasjere fleire medarbeidarar i intern undervisning og rettleiing kan derfor vere ein mogeleg strategi. Kollegabasert rettleiing er ein metode for å ta opp å finne løysingar på problem i den praktiske kvardagen ved at medarbeidarane i små grupper gir kvarandre rettleiing og råd. Ei gruppe medarbeidarar dannar eit fagleg fellesskap for erfaringsoverføring og diskusjon av felles problemstillingar. Frustrasjon kan sperre for ei fornuftig problemløysing, men hjelp og støtte frå medarbeidarane kan vere til hjelp. Dei kan i fellesskap finne fram til gode metodar

for betre å nå resultat og å utvikle eit godt arbeidsmiljø. Rettleiingsgrupper kan vere sett saman av medarbeidarar frå same avdelinga eller på tvers av avdelingar og nivå (op cit).

2.8 Krav og forventningar frå ulike aktørar?

Leiarrolla som einingsleiar er samansett, og aktørar som set krav og forventningar er mange. Aktørar i ein tonivåmodell er politikarar, rådmann, stab og støtte, einingsleiarar, tilsette og brukarar og omverda til organisasjonen. Mine hypotesar er mellom anna desse:

Rådmann forventar langsiktig og strategisk planlegging medan einingsleiarane i stor grad er oppteken av å løyse oppgåver knytt til dagleg drift og tenesteyting. Det er mindre behov for detaljstyring då einingsleiarane ha større handlingsrom og innverknad på eige arbeid og eiga verksemd. Det vert forventa at einingsleiarane skal levere rapportar om måloppnåing og resultatoppnåing. Rådmann forventar og krev at leiar skal fungere meir innanfor entreprenørfunksjonen og integrasjonsfunksjonen enn innan administrasjonsfunksjonen.

Stab og støttefunksjonar har funksjonar innan strategisk orienterte oppgåver som leiarutvikling, kompetanseutvikling, planlegging og økonomi (stab) og meir rutine og driftsrelaterte oppgåver som sentralbord, service, post og arkiv og løn og personale (støtte). Stab forventar at einingsleiarane skal drive med planar og utviklingsarbeid, men også økonomistyring og kontroll, med element av administrasjon som lønn og personale med fokus på integrasjonsfunksjonen. Einingsleiarane kan forvente at stab og støtte skal ha rolle som rådgjevar og tilretteleggjar med funksjonar innan utviklingsarbeid og som leiar og kontrollør med funksjonar som krev regelstyring og rutinearbeid.

Tilsette kan ha forventningar om ein leiar som er tilgjengeleg, balanserer det å trygge og støtte og det å utfordre, vere ein rådgjevar og hjelpar. Samstundes forventar dei arbeidsoppgåver som er utfordrande, spanande og utviklande og med høve til både spesialisering og høg fagleg kompetanse som pådrivar og dirigent. Kortare kommandolinjer, nærleik til brukar og auka fokus på brukarmedverknad kan gjer at einingsleiarane kjenner seg dregne i to retningar. Dei skal vere gode på faget leiing og dei skal vere gode på fagspesifikke oppgåver. Brukarane forventar rett persona på rett plass med rett kompetanse – sterk grad av produsentfunksjonar.

Nasjonale styringsdokument legg føringar for korleis tenestene skal planleggast, tilretteleggast og gjennomførast. Evne til omstilling i høve etterspurnad etter tenester kan opplevast som konfliktfylt i høve stramme budsjett og krav om økonomistyring og kontroll som omfattar integrasjons-, administrasjons- og produsentfunksjonar. Det viktige spørsmålet er kva seier einingsleiarane sjølve og kva skjer i tre kommunar som går over frå den tradisjonelle hierarkiske, til den nye tonivåmodellen?

3 Metodisk tilnærming

3.1 Kvalitativ tilnærming

Forskning inneber at vi ynskjer å søkje etter ny kunnskap som kan gi oss betre innsikt i eit emne. I forskning nyttar ein bestemte strategiar og metodar; det ein kallar forskingsmetodar (Ulleberg, 2002). I dette kapittelet vil eg presentere forskingsmetodiske problemstillingar i oppgåva mi.

Omgrepet metode kjem frå det greske "meta hodos" som tyder etter ein veg som leiar oss til målet. Metoden er såleis vegen mot målet, medan målet er å gje svar på problemstillinga i denne studien på best mogeleg måte. Forskar må derfor ha ei grunnleggjande metodeforståing (Kvale, 2006). Grønmo (2004), seier at metode er ein planmessig framgangsmåte for å nå eit bestemt mål. Vi skil mellom to hovudformer for metodisk tilnærming: Kvalitativ og kvantitativ forskning. Kvalitativ og kvantitativ metode er verktøy som forskar nyttar for å gje lys til eit fenomen, få auka innsikt, nye erkjenningar og kunnskap. Kva metode ein vel, er avhengig av kva forskingsspørsmål eller problemstilling ein stiller. Kvantitativ metode omhandlar måling, oppteljing og statistisk omarbeiding av innsamla materiale i form av tal. Ved kvalitativ metode søkjer ein å gå bak tala ved å innhente djupare informasjon rundt dei funn ein gjer og materialet vert framstilt som tekst, og forskaren sjølv er eit viktig reiskap (Grønmo, 2004).

Problemstillinga som eg har valt er utgangspunktet for den strategien eller framgangsmåten som eg nyttar for å kome fram til gyldige svar på dei spørsmåla eg stiller. Problemet er forankra i eksisterande erfaring og kunnskap (Grønmo, 2004:27). For at ein skal få til ei vellukka gjennomføring av eit forskingsprosjekt, er det avgjerande at problemstillinga er presis og avgrensa. Metodekapittelet vert såleis ein måte å vise lesaren vegen som er valt for å nå fram til målet. På denne vegen er det mange viktige vegskilje der ein må gjere val. Nokre av desse vala er gjort allereie i planleggingsfasen av studiet, medan andre er gjort under vegg. Ei open drøfting av dei val som er føretekte, vil vere ein del av verifiseringsarbeidet i denne studien. Lesaren vil kunne ha grunnlag for å både vurdere kor påliteleg funna ein har gjort er (reliabilitet) og kor gyldige dei er (validitet).

3.2 Val av metode

Som overordna forskingsmetode har eg valt ei kvalitativ tilnærming og eg vil innhente data ved å bruke eit kvalitativt forskingsintervju – semistrukturert intervju. Denne tilnærminga meiner eg er best tilpassa forskingsspørsmål og problemstilling eg har valt. Ein går i djupna på eit relativt avgrensa område. Innleving og innsikt er avgjerande for å utvikle hypotesar og teoriar.

Eg vil i denne studien sette fokus på einingsleiarane sine opplevingar. Problemstillinga mi rettar seg mot opplevingar av ein arbeidsmåte slik dei vert opplevd og erfart av leiarane eller informantane. Ei problemstilling kan formast på ulike måtar, til dømes som eit utsegn, ein påstand eller eit spørsmål. Ved val av problemstilling må ein tenkje over kva ein ynskjer å få fram av kunnskap og for kven arbeidet skal vere til nytte for. Forsking inneber pendling mellom teori og empiri, og val av metode heng saman med problemstilling og må sjåast i lys av teori. Eg har ikkje ambisjonar om å generere ny teori ut frå mitt datagrunnlag, men knyte tolkinga mi opp mot eksisterande teoriar og modellar i høve valt problemstilling. Gjennom grundig dataanalyse kan ein synleggjere hovudtrender og spesifikke sider ved datagrunnlaget i studien, i lys av valt teori. Grønmo (2004) definerer problemstilling som ei formulering om avstanden mellom det vi veit, og det vi ynskjer å vite. Val av problemstilling vil danne grunnlag for å avklare kva type eining som skal vere ein del av studiet, og kva nivå desse einingane refererar til. Samstundes vil problemstillinga også gi ei avgrensing av kva einingar som studien skal gi kunnskap om (op cit). Analyseininga som eg ynskjer å studere er einingsleiarar i tonivåmodellkommunar der einingsleiarane er aktørar på mikronivå (analysenivå).

Føremålet med det kvalitative forskingsintervju seier Kvale, er å forstå sider ved intervjupersonen sitt daglege liv, frå den som vert intervjuet sitt perspektiv på fenomenet, og korleis aktørane gjev mening til verda omkring seg og kva grunnar dei gir for å handle som dei gjer. Forskingsintervjuet sin struktur er mykje lik ei kvardagsleg samtale, men som eit profesjonelt intervju involverer det også ein bestemt metode og spørjeteknikk (Kvale, 2004:37). For å få kunnskap om å forstå og forklare korleis den einskilde einingsleiar kan lære å utvikle sin kompetanse, meiner eg kan sjåast i samanheng med omgjevnaden til

einingsleiaren som er eininga og relasjonen og samspelet individet har til tilsette i støttefunksjonar, stab og kollegaer på same linjenivået.

Med fokus retta mot informantane sine opplevingar, er studien ei fenomenologisk/ hermeneutisk tilnærming innan for kvalitativ forskning. Eit fenomenologisk perspektiv fokuserer på personen si livsverd. Den er open for intervjupersonen si erfaring, framhevar presise skildringar, forsøker å sjå vekk frå førehandskunnskap, og søker etter skildringane sin sentrale tyding (Kvale, 2004:40). Ved fenomenologisk analyse er det aktøren si eiga oppleving og aktøren si forståing av konteksten som er viktig. Det er aktøren si eiga førestilling som er viktig å forstå i den store samanheng, og som dannar bakgrunnen for å forstå den einskilde si handling og meining. Dette er ein metode for å forstå det som er utforska utan å forvente resultat, og ein måte å samle data på (Grønmo, 2004:373).

Hermeneutikk tyder fortolkingslære eller fortolkingskunst og som metode er hovudhensikta å gjere ting tilgjengeleg for oss, ein metode som skal gi oss auka forståing gjennom tolking og forståing – ein tolkingsprosess (Grønmo, 2004:373).

Kvale skriv at hermeneutisk tilnærming fører med seg:

”en tolkende lytting til det mangfoldet av betydninger som ligger i intervjupersonenes uttalelser, med særlig vekt på muligheten for stadige omtolkninger innenfor intervjuets hermeneutiske sirkel” (Kvale, 2004:81).

Begge tilnærmingane tek utgangspunkt i aktøren si eiga forståing av sine handlingar og intensjonen med handlinga. Skilnaden på desse to tilnærmingane er at ved fenomenologisk studium er det aktøren sin totale livsverd som er det sentral, medan i hermeneutisk studium legg ein også vekt på forskaren si for - forståing, emneforståing og innsikt i aktøren sine intensjonar og at dette kan verke inn på forskaren si fortolking (Grønmo, 2004:373).

Å ”forstå” vert ein prosess der ein skjønar delar ut frå heilskapen, og heilskapen ut av delane. Eg som forskar har med min bakgrunn og kjennskap til fagfeltet vurdert nøye kva omsyn eg måtte ta til eiga rolleforståing, for - forståing og eiga innleving av informantane sine intensjonar med sine handlingar før eg gjekk i gang med forskingsprosjektet mitt. Dette inneber at eg må ha eit kritisk blikk, ikkje berre på det som kjem fram i teksten, men også på det som ikkje vert uttrykt.

3.2.1 Det kvalitative forskingsintervjuet

Kvalitativ forskingsintervju har i fylgje Kvale som mål å innhente skildringar av den som vert intervjuet si livsverd, der hensikta er å fortolke det omtala fenomen (Kvale, 2006:21). Ulleberg (2002:7-8) skil mellom tre typar kvalitative intervju:

1. *Uformell samtaleintervju*: Spontan generering av spørsmål under samtala. Ingen strukturert plan for intervjuet, og intervjuobjektet er fullstendig uvitande om kva det dreie seg om. Data vert ulik frå person til person. Det uformelle intervju har ei fenomenologisk tilnærming.
2. *Generell intervjuguide –tilnærming*: Dette er det mest nytta intervju i kvalitativ forskning. Ein skisserer på førehand spørsmål og problemstilling for intervjupersonen. Ein nyttar ikkje alltid same rekkjefølgje av spørsmål.
3. *Standardisert open - end intervju*: Same spørsmål og same ordlyd til alle. Gir lite rom for fleksibilitet og reduserer dermed variasjonen. Blir bruk i grenselande mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming.

Eg har valt å nytte intervjuing som tilnærming til forskingsfeltet. Semistrukturert intervju kan utformast etter ein gitt struktur, men kan også gi fleksibilitet og vere meir open for å gå i breidda av valt tema. Eg utarbeida intervjuguiden¹ inndelt etter tema og med formulerte spørsmål og støttespørsmål. Rekkjefølgja var mindre viktig då eg ynskte at intervjuguiden skulle vere open for justering undervegs i intervjuet. Målsetjinga var å få informanten til å fortelje og reflektere fritt om det tema eg spurte om. Rolla som intervjuar inneber at ein må vere seg bevisst kva som skaper og fremjar tillit, tryggleik og god atmosfære under intervjuinga. Eg stilte oppfølgingsspørsmål der eg ynskte at informanten skulle utdjupe temaet meir, og der det var naturleg. Intervjuet kan såleis nyttast for å rekonstruere ein person sin biografi; få tak i fortida. Hensikta med kvalitativ forskning er å finne ut om den einskilde aktør si livsverd og det som vert studert er mellom anna kjensler, tankar og førestillingar – det kognitive kart. Intervju er ein samtale mellom forskar og aktør, og kan såleis avdekkje ulike aktørar sitt perspektiv på fenomenet. Utfordringa er å bli ført inn i intervjupersonen sin verden av intervjupersonen sjølv.

¹ Vedlegg 5

Grønmo (2004) seier at det er ingen prinsipielle vitenskapleg skilnad i kvalitet mellom kvalitative og kvantitative datainnsamling. Som forskar må vi sjølve velje den type data som er mest relevant for oss sjølve og problemstillinga.

3.2.2 Forskarrolla

Martin Heidegger (f.1889) og Hans Georg Gadamer (f.1900), var begge fenomenologar. For - forståing meiner Gadamer, verkar inn på korleis vi tolkar ei hending (tekstar) fordi den gir oss visse fordommar i forhold til det vi tolkar. Tolkar vi ein tekst har vi alltid med oss ein for - forståing som verkar inn på vår forståing av teksten - ei hermeneutisk tilnærminga (Ulleberg, 2002:6). Omgrepet for - forståing handlar om våre egne bevisste og ubevisste oppfatningar og haldningar som vi møter nye situasjonar med. For meg innebere dette at som leiar innan pleie- og omsorgstenesta i ein kommune har eg mykje kunnskap om, og kjennskap til temaet eg skal studere. Eg har ei for - forståing av emnet. Utfordringa er å unngå å identifisere seg for mykje med informantane. Eg kunne likevel ikkje møte dei med "blanke ark". Poenget med studien er ikkje å få stadfesta verken påstandar eller fordommar eg har gjennom egne erfaringar gjennom fleire år. Eg kunne ikkje spekulere eller fortolke om min hypotese vil slå an eller at mine kjensler skulle kome til uttrykk for å påverke det informantane fortalte, slik at eg på den måten "forureina" data med min for - forståing (Grønmo, 2004:165). I mitt møte med informantane vil vi snakke same språk og ha ein del felles meningsstrukturar, dette gjer at eg både kan og vil forstå det dei fortel ut frå ein felles bakgrunn. Eg må likevel vere kritisk til påstandar og observasjonar og støtte meg til fakta i studien og val av teori. Opplevingane eg har hatt vil påverke alle val i forskingsprosessen enten eg vil eller ikkje. For - forståing omfattar både språk, omgrep, førestillingar og personlege erfaringar.

Eg valte å ikkje forske på eigen arbeidsplass. Som einaste einingsleiren innan pleie- og omsorg i min kommune måtte eg i tilfelle ha intervjuar underordna på mellomleiar nivå som respondentar. Relasjonen og maktbalansen mellom over- og underordna kunne ha påverka intervjusituasjonen, resultat og data både i høve validitet og reliabilitet.

3.3 Val av informantar

Samfunnsvitenskapen skil mellom tre hovudtype av kjelder: aktørar, respondentar og dokumenter (Grønmo, 2004:120).

I min studie er einingsleiarar kjeldetype og mine respondentar. Einingsleiarar for pleie- og omsorgstenestene i ei tonivåmodellkommune er såleis også mitt utvalskriterium.

I mi framstilling brukar eg i hovudsak nemninga informantar, men av og til nyttar eg også respondentar. Faglitteraturen skil ikkje klårt mellom desse to omgrepa og det vil ikkje ha noko avgjerande tyding for studien kva eg omtalar dei som. I fylgje Grønmo vil val av problemstilling danne grunnlag for å avklare kva type eining som skal vere ein del av studien, og kva nivå desse einingane refererar til (op cit:79). Analyseininga eg ynskte å studere var einingsleiarar i tonivåmodellkommunar der einingsleiarane var aktørar på mikronivå (analysenivå).

Strategisk utval er å føretrekkje dersom utvalet ein ynskjer å bruke er lite. I fylgje Grønmo grunnast utveljing slik eg har gjort ikkje på "tilfeldighetsprinsippet", men derimot ei systematisk vurdering som byggjer på kva eining som ut frå teoretisk og analytisk formål er mest relevant og mest interessant (Grønmo, 2004:88-91). Med bakgrunn i valt problemstilling og forskingsspørsmål ynskte eg å intervju eit mindre utval einingsleiarar innanfor pleie og omsorg som hadde arbeidd som leiarar innan begge organisasjonsmodellane som kommunane hadde hatt. Dette for å kunne få tilgang på data som dekkja overgangen mellom to ulike organisasjonsmodellar. Dette også for at eg ynskte å finne ut om kva dei hugsar før og etter endring. Eit lite utval gav meg høve til å gå i djupna på det eg ville forske på. Eg ville intervju ni informantar i tre kommunar, for også å kunne samanlikne kommunane seg imellom. Kvale peikar på at talet på intervjupersonane heng saman med studien sitt føremål, og at kvalitet og kvantitet er viktig for intervjumetoden (Kvale, 2004:58).

Eg nytta meg av internett og søkte opp kommunar etter kriterium som tonivåmodell. Eg ynskte også å begrense søket til å omfatte ein gitt storleik på kommunane, og at den skulle vere nokså lik med tanke på tall linjeleiarar. Eg ynskte å intervju leiarar som eg ikkje kjente og som eg ikkje hadde hatt samarbeid med tidlegare. Eg tenkte at dette vil gi meg meir data og ny kunnskap. Eg ringde til seks kommunar og snakka med rådmennene om tema og val av problemstilling. Med bakgrunn i den informasjon eg fekk, valte eg tre kommunar. Dette omtalar Grønmo som "slumpmessig" utval. Dei "slumpar til" å vere tilgjengeleg på ein bestemt stad og til ei bestemt tid. Det viktige er at den "slumpmessige" utveljinga byggjer på strategiske vurderingar og at ein ynskjer bevisst ei einseitig samansetjing (Grønmo, 2004:100).

For å få tilgang på forskingsfeltet ringte eg til rådmannen i kvar av kommunane og informerte om kva og kvifor eg ynskte i forske i akkurat deira kommune. Alle gav positive tilbakemeldingar og munnleg løyve til dette. Val av informantar ynskte eg at rådmannen som øvste leiar og administrasjonssjef skulle gjere med bakgrunn i sitt kjennskap til leiarane. Eg sende deretter skrifteleg førespurnad via e-post² til rådmennene i dei tre kommunane om løyve til å intervju einingsleiarar innan pleie og omsorg. I førespurnaden informerte eg om tema for studien, føremålet og korleis eg hadde tenkte å gjennomføre intervju. Alle rådmennene sa seg villig til å vere undersøkingskommune fordi dei opplevde tema som svært aktuelt og av nytteverdi for deira organisasjonen. Dei ville også velje ut informantar i høve kva kriterium eg hadde sett fram. Deretter tok eg skrifteleg kontakt³ med dei informantane eg fekk opplyst som hadde sagt seg villig til å vere mine informantar i studien. Dei fekk tilsvarende informasjon som rådmennene og tilbakemeldinga eg fekk var at dei tykte dette var interessant og at dei kjende seg privilegert som fekk vere med. Eg hadde kontakt med informantane via e-post og avtalte tid og stad for intervjuet. Eg sende dei ein skrifteleg oversikt over tema for intervjuet⁴, då dei ynskte det. Eg sende ut eit skjema⁵ som gav dei den informasjon dei ville ha behov for, for sjølv å kunne vurdere om dei ville delta i undersøkinga. Eit informert samtykkje er ei skrifteleg stadfesting på at dei godtar vilkår som undersøkinga byggjer på. Dette er informasjon om mellom anna fordelar og ulemper, oppbevaring av data i ettertid, konfidensialitet, anonymisering og at ein kan trekkje seg ut av undersøkinga når ein måtte ynskje det.

3.4 Metode for innsamling av data

Intervjuing er ei av tre datatypar i ulike undersøkingsopplegg for innsamling av kvalitative data, dei andre to er deltakande observasjon og kvalitativ innhaldsanalyse (Grønmo, 2004:125). I min studie er einingsleiarane kjeldetype og kvalitative data vert innhenta ved hjelp av intervjuing, ein samtale mellom meg som intervjuar og dei ulike respondentane. Eg nytta ein semi- strukturert intervjuguide inndelt i tema med påfølgande underspørsmål,

² Vedlegg 1

³ Vedlegg 3

⁴ Vedlegg 4

⁵ Vedlegg 2

som skulle gi retningslinjer for gjennomføring og styring av samtalene. Intervjuguiden kunne styrast i retning av sentrale omgrep knytt til PAIE – modellen, organisasjonsteori og teoriar om læring i organisasjonar. Ramma for studien er utfordringa for einingsleiarar i ein tonivåmodell og kompetanseutvikling i ein endringsprosess.

Utarbeiding av intervjuguiden var gjort med bakgrunn i val av tema, problemstilling og kva informasjon som ville vere relevant for studien min. Intervjuguiden har ei oppbygging i høve det eg ville ha informasjon om og det gjorde arbeidet i ettertid også lettare. Eit godt intervju spørsmål skal i fylgje Kvale bidra til systematisk å produsere kunnskap, og dynamisk med å skape ein god intervjuinteraksjon. Spørsmåla skal vere tematisk relatert til intervjuemnet, til dei teoretiske omgrepa som ligg til grunn for undersøkinga og til den påfølgande analysen (Kvale, 2006:77).

Eg starta intervjuet med innleiande spørsmål til informanten som alder, funksjon, arbeidsoppgåver, kor lenge dei hadde vore leiarar og elles rammevilkåra.(presentert i kap.4) Deretter stilte eg opne spørsmål for så etterkvart å gå breidt ut med avgrensingar - traktprinsippet. Eg hadde ikkje behov for å revidere intervjuguiden undervegs. Eg fylgde den slik som skissert, med temainndeling, hovudspørsmål og støttespørsmål. Det viktigaste for meg som forskar og intervjuar var at informantane skulle kjenne seg fri til å fortelje om sin kvardag slik dei opplevde den, men innanfor konteksten studien hadde. Som avslutning på intervjuet stilte eg eit opent spørsmål om korleis dei hadde opplevde intervjusituasjonen og om det var ting eg ikkje hadde spurt om som dei ynskte å fortelje. Ei god avrunding og samtidig ei kvalitetssjekking for meg om eg hadde fått med meg det som var tenkt. Intervjua var intense og bar preg av høg grad av konsentrasjon. Dette kallar Kvale for ”briefingen” for intervjuet (op cit:75).

3.4.1 Intervjusituasjonen

Eg likar å snakke med folk og er oppteken av den mellommenneskeleg relasjonar og kva som kan fremje og hemme desse. Eg såg fram til møta, og gledde meg til å intervju informantane. Alle informantane var for meg ukjente. Eg valte å reise til informantane sin arbeidsstad og måtte reise ganske langt og hadde overnattingar ved besøk til to av undersøkingskommunane.

Eg opplevde at eg var venta og dei var førebudde på at eg skulle kome, slik avtalt var. Ein god start og viktige premisser for etablering av tryggleik og tillit.

Sidan både staden og informantane var ukjende for meg, ynskte dei å vise meg rundt på avdelinga si. Dette opplevde eg som nyttig og det gav meg verdifull tilleggsinformasjon. Ein god start på ei samtale om laust og fast, der vi var på ”trygg grunn”. Det som i tilfelle måtte vere av nervøsiteten vart borte og skapte ei avslappa stemning. Eg hadde på førehand opplyst om tidsramme for intervjuet, om lag 1- 1,5 timar, og at eg hadde tenkt å nytte MP3 spelar til opptak av samtala og kva tema eg ville spørje dei om. Informantane hadde valt rom der vi kunne sitje uforstyrta utan tilgang på telefon og besøk. Vi plasserte oss med ein behageleg avstand til kvarandre etter prinsipp om nærleik og distanse, men slik at vi kunne ha augekontakt med kvarandre. Av praktiske omsyn måtte eg ha eit bord som eg kunne plassere MP3 spelaren i rett avstand med omsyn til kvaliteten på opptaket. MP3 spelaren vart plassert i sidesyn for oss begge. Ingen av informantane reagerte negativt på at eg brukte opptakar under intervjuet. Det gav meg høve til å halde fokus og blikk – kontakt med informanten. Det var viktig for meg at vi begge kunne kjenne oss tilfredse i intervjusituasjonen. Eg viste interesse undervegs ved å støtte både ikkje - verbalt og verbalt, med at eg brukte hendene, nikk, smil og kommentarar (Kvale, 2006:75). Eg noterte stikkord undervegs som eg seinare nytta for å assosiere og skilje informantane i høve veremåte og uttrykksform.

Eg som intervjuar er sjølv forskingsinstrumentet og ein viktig føresetnad er at eg har kunnskap om emnet eg skal undersøkje, meistrar kommunikasjon, er språkeleg dyktig og har øyre for språkstilen til den som eg intervjuer (Kvale, 2006:92). Dette er rammefaktorar eg meiner eg meistra godt. Eg måtte vere bevisst mi for – forståing og unngå å påverke og tolke den eg intervjuer. Eg opplevde at informantane viste genuin interesse for det eg spurte om, og dei gav ikkje uttrykk for at eg burde vite noko om det eg spurte om.

Eg stilte oppfølgingsspørsmål der det var naudsynt, i situasjonar som til dømes: når svaret berre belyste visse deler av emnet, når svaret var irrelevant eller utevart, når svaret openbart virka forhasta eller overflatisk svart på (ledd vekk eller kort og bastant svart) og når eg ikkje hadde forstått svaret. Intervjukvaliteten er avhengig både av intervjupersonen og intervjuaren sine kvalifikasjonar. Den ideelle intervjupersonen eksisterer ikkje, seier Kvale (2006:91). Eg

opplevde intervjuet som utfordrende og lærerike. Informantane gav positive tilbakemelding på at dei hadde opplevd intervjusituasjonen som positiv og behageleg. Dei sa at eg som intervjuar hadde fått dei til å slappe av, og at eg var god til å skape ei trygg og god atmosfære, ”*det var ikkje skummelt i det heile, du va no så flinke og lett å prate med*”, sa ein av informantane. Kjensla eg sat att med var udeelt positiv. Eg transkriberte intervjuet umiddelbart etter kvart intervju då eg hadde dei friskt i minne.

3.5 Analyse og tolking

Å analysere tyder på å dele opp i bitar eller element. Dataanalyse innebereg også å avdekke generelle eller typiske mønstre i materiale. Siktepunktet for kvalitative analyser seier Grønmo (2006:245), er å kome fram til ein heilskapeleg forståing av spesielle forhold eller å utvikle teoriar og hypotesar om bestemte samfunnsmessige samanhengar. Analyse av kvalitative data er eit forskingsarbeid der utfordringa er å finne kva materiale har å fortelje.

Kvalitativ tilnærming inneber at analyse og tolking føregår til dels parallelt med datainnsamlinga. Analyse vil såleis vere ein kontinuerlig prosess parallelt og i samsvar med datainnsamling og vil bli vidareført og fullført etter at datainnsamlinga er avslutta (op cit:245). Eg ville prøve å velje ut nokre sentrale omgrep for så å lage nokre hovudkategoriar som kan visast attende i problemstillinga mi. Data som eg vil få gjennom intervjuet vil eg mellom anna setje inn PAIE – kategoriar i modellen. Dette kan bidra til å få fram ein heilskapeleg forståing av omgrepa leiing, rolle, kompetanse og organisasjons- og leiarfunksjonar.

Kvale (2006:122:123) skisserar seks trinn i dataanalysen. Dei tre fyrste trinna er knytt til sjølv intervjusituasjonen, og dei andre er knytt til fasa etter at intervjuet er gjennomførte. Kort oppsummert omfattar dei to fyrste trinna når informantene skildrar si eiga livsverd med sine ord og uttrykk til når intervjupersonen sjølv kan oppdage og reflektere over eigen situasjon og opplevingar under sjølv intervjusituasjonen utan påverknad frå den som intervjuar. I denne fasa er det lite eller inga tolking. Eg la opp til at informantane fritt kunn fortelje og skildre sin kvardag og det mangfaldet dei opplevde, for det var det eg var interessert i å høyre om. I løpet av samtala var det fleire av informantane som gav uttrykk for

at dei hadde gjort seg opp tankar kring leing og funksjonar som dei ikkje hadde vore seg bevisste på før.

I eit tredje trinnet fortettar og fortolkar intervjuaren meiningane med det informanten seier under intervjuet. Eg nytta støttespørsmål for å få meir informasjon om tema eller opplevingar som eg meinte var viktig å få fram. Avklarande og viktig for meningsssamanhengen for å unngå mistydingar.

Fjerde trinn omhandlar transkribering av intervjuet og tolking av intervjuaren. Her skal intervjuematerialet strukturerast ved at ein gjer ord om til tekst, så skal materialet klargjerast for analysen og til sist skal ein klargjere meningsanalysen ved å eliminere overflødig materiale. Intervjuar skal presentere nye perspektiv på fenomenet gjennom eiga tolking. Eg hørde på intervju på vegen heim før transkribering. Ein god repetisjon, for det var ein del moment eg ikkje hadde fått med meg under sjølv intervjuet. Dette gjorde transkriberinga for meg lettare. Transkribering var svært tidkrevjande, men lærerik og ein viktig del av analyseprosessen. Sjølv om eg hadde høyrte på intervju før, var det likevel nye detaljar eg ikkje hugsa att og som var viktig å få med. Eg sende ikkje dei transkriberte intervju tilbake då ingen av informantane ynskte det. *"Du verkar til å stole på, så det treng du ikkje, kva skal vi med det då, når vi har ikkje tid til å lese det likevel"*, svarte ein av dei.

I det vidare arbeidet redigerte eg og ordna materiale slik at det letta analysen, dette sjølv sagt utan å endre på innhaldet. Hovudmetoden for meningsanalysen er: fortetting, kategorisering, narrativ, strukturering, tolking og ad hoc metodar (Kvale, 2006). Eg nytta "flip over" til å setje opp matriser for å kategorisere materialet. Eg ynskte å sjå om det var kommunespesifikke skilnader og om det synte seg eit mønster blant informantane i høve behov for kompetanseutvikling. Eg nummererte informantane og sette bokstavar på kommunane for å lette arbeidet. Dei to siste trinna omhandlar når forskar har analysert og tolka det ferdige intervjuet. Eg vil ved presentasjon av funn nytte sitat, modellar og anna tekst då dette kan gi og skape liv til teksten. Heilskap i samanheng med illustrasjon av sitat kan gi truverd.

Femte trinn er gjenintervjuing når informanten får høve til kommentere det intervjuaren har transkribert og tolka. Ingen av informantane ynskte å få tilsendt det transkriberte intervjuet. Eg som intervjuar kjende heller ikkje behov for det, då eg hadde brukt mykje tid på bearbeiding av data. Det siste og sjette trinnet er handling i forlenging av omtale og tolking. Intervjuet kan gi personleg vekst og utvikling gjennom refleksjon som igjen kan føre til endra holdning og handling. Intervjuaren kan i ettertid presentere den ferdige rapporten for dei som undersøkinga angjekk. Eg gjorde avtale om at eg skulle kome tilbake og presentere masteroppgåva når den var ferdig. Spesielt rådmennene var interessert i dette. Dette er også av interesse for meg å kunne seie noko om kva funn eg har gjort, og som kan vere med på å bevisstgjere den einskilde leiar kva potensiale dei kan ha for praksisendring. Det vil også vere ei glede for meg å kunne gjere det som takk for at dei ville vere mine informantar og undersøkingskommunar.

3.6 Validitet, reliabilitet og generalisering

Kvaliteten til samfunnsvitskapeleg data må sjåast i lys av kva dei skal brukast til. Føremålet er at dei skal kaste lys over bestemte problemstillingar. Det vert stilt ulike krav til forskning og til forskar, det gjeld i høve det å kunne ha tillit til dei resultat som ein kjem fram til. Forskinga skal vere objektiv, det vert stilt krav til presisjon og representativitet, og studien skal ha høg grad av validitet (kor gyldig) og reliabilitet (kor klare og tydelege) for å vere overbevisande. Grønmo (2004) seier at validitet og reliabilitet er delvis overlappende i kvalitativ metode. Det er også formelle krav til i kva grad ein kan generalisere ut frå dei funna ein har gjort. Innanfor kvalitative forskingskrav er det like strenge krav til validitet og reliabilitet, men kriteria for å vise dette er ikkje like faste og eintydige som i kvantitative studiar. Det tyder likevel ikkje at slike kvalitetskriteria er mindre viktige enn i kvantitativ forskning. Validitet, reliabilitet og generealisering er spørsmål som ein må stille seg i dei fleste val ein gjere i heile forskingsprosessen.

3.6.1 Vurdering av validitet

Validitet kan ein gjengi som gyldig, treffande eller relevant. Å validere er å stille spørsmål. Er metoden kvalitativ forskingsintervju gyldig i høve tema og problemstilling? Er den valde teorien gyldig i høve til empiri? Dette er spørsmål eg har stilte meg i heile denne prosessen.

Validitet seie noko om kor gyldig undersøkinga er. Ei undersøking må vere valid fordi validitet er eit uttrykk for at ein faktisk kan måle det ein ynskjer å måle. Kvale (2006) held fram at ein sikrar validitet ved å undersøkje om kjelda er truverdige og om dei kan kome fram til forsvarlege kunnskapsutsegn. Han seier vidare at å validere er å kontrollere og det er også ein måte forskar kan vere kritisk til seg sjølv på, om egne funn er gyldige og til å stole på. Grønmo (2004:234-236) og Kvale (2006) framhevar tre ulike typar validitet som kan tilleggjast vekt ved kvalitative undersøkingar: kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet.

Kompetansevaliditet refererer til forskar sin kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle området. Til meir kompetanse forskar har på feltet til større sjanse er det for at innsamla datamaterialet har høg validitet. At datainnsamling er gjort på ein kompetent måte, danna grunnlag for å tyde om validiteten et tilfredstillande. Forskar må stadig stille seg spørsmål om funna er gyldige og til å stole på, særleg ved tolking av desse i lys av teori.

Kommunikativ validitet byggjer på dialog og diskusjon mellom forskar og andre om kor vidt materiale er godt og treffande i høve problemstillinga til studien. Det handlar om å sjekke ut om kunnskap er gyldig. Med andre meiner ein aktørane, respondenten og andre forskarar.

Pragmatisk validitet viser til i kva grad datamaterialet og resultata i ein studie danna grunnlag for bestemte handlingar eller der forskning vert nytta til å sjå samanhengar til å utvikle ein bestemt praksis. Dette er mest brukt ved aksjonsforskning der forskar har ei meir aktiv og sentral rolle i samhandlingsprosessen. Eg meiner at mine innsamla data har stor relevans i høve mi problemstilling. Validitet kan variere noko mellom dei metodane eg har valt som primært er litteratur og intervju. Eg har ikkje gjort ei slik undersøking før, såleis har eg avgrensa metodisk kompetanse. Eg har likevel sett meg grundig inn i metodisk teori og fått rettleiing undervegs i prosessen. Eg har også gjort litteratursøk for å finne mest mogleg relevant litteratur knytt til emnet eg skal skrive om.

Teoretisk tolking er ei vurdering av om den teori eg nyttar er gyldig i høve det han blir brukt til. Det er eit spørsmål om det er samheng mellom teorien og den spesifikke tolkinga som eg har gjort. Eg har i hovudsak diskutert forskingsdesign, hypotesar, datamateriale og funn med rettleiar, medstudentar og med ein kollega som alle har hatt eit kritisk blick undervegs i heil prosessen. Eg ynskte å undersøkje kva utfordringar einingsleiarane hadde ved innføring

av ny reform og eg ynskte også å finne ut kva utvikling av kompetanse dei opplevde som naudsynt for å leie ei eining og ein endringsprosess. Val av problemstilling vart gjort med utgangspunkt i at eg er sjølv er leiar. Eg har såleis ei for – forståing av fagfeltet eg ville undersøkje. Utfordringar eg såg og spørsmål eg stilte meg mange gongar undervegs, var om eit forskingsintervju ville kunne gi meg den kunnskap eg hadde behov for, og om intervjuguiden var av så god kvalitet at informantane sine skildringar ville synleggjere funn som synte endringar i organisasjons- og leiarfunksjonar og som indikerte behov for læring. Eg føler at eg har fått gode svar på problemstillinga mi gjennom undersøkinga ved at det er samsvar mellom det eg sa eg ville undersøkje til det eg har undersøkt.

3.6.2 Vurdering av reliabilitet

Reliabilitet kan ein gjengi som påliteleg, rett, sikkert og til å stole på. Ein må stille spørsmål om kva som kan påverka resultatet. Høg reliabilitet skal sikre at data er påliteleg og at data kan vere eigna til å belyse ei vitenskapelig framstilling. For at data skal ha høg validitet må også reliabilitet vere høg (Grønmo 2004). Reliabilitet viser i kva grad variasjonar i datamateriale kan skuldast spesielle trekk ved undersøkingsopplegget eller datainnsamlinga.

Eg har forsøkt å sikre reliabilitet eller at det som blir presentert i studien er til å lite på, ved å vere open i høve til dei arbeidsprosessane som ligg bak det framlagde materialet. For å kunne kontrollere om ein studie er påliteleg, må han kunne etterprøvast. Det er då nokre moment ein må kjenne til: Kven er forskaren og informanten? Kva er den sosiale settinga eller tilhøvet mellom forskar og informant. Kva slags analytiske omgrep og metodar er nytta og kva metodar er nytta for innsamling av data? Så langt meiner eg at eg har gjort greie for desse spørsmåla i studien. Spørsmåla om reliabilitet er viktige både på planleggingsstadiet, intervjustadiet, transkripsjonsstadiet og analysestadiet.

Kvale (2006) presiserar tydinga av transkripsjonen sin intersubjektive reliabilitet ved nedteikning av intervjumaterialet. Eg nytta MP3 spelar under intervju, og det gav meg høve til å ha full merksemd på informanten slik at eg lettare kunne følgje med på og vurdere om det var mistydingar mellom det eg spurte om og det dei svarte. Då nytta eg oppfølgingsspørsmål eller støttespørsmål. Ei utfordring er å unngå leiande spørsmål for å få svar på det ein vil, også gi informanten tid og rom til å gi svar utifrå sin opplevde verden.

Stikkordsnotata eg gjorde undervegs kan også vere ein feilkjelde dersom det er meiningar som vert skrive ned og ikkje utfyllingsord. Dette var eg bevisst på under intervjuet og etterpå når eg las dei og skulle bruke dei. Som forskar meiner eg at eg har sikra validitet og reliabilitet ved at eg hørde gjennom intervjuar fleire gongar, skreiv dei ut sjølv og at eg skreiv dei ut med ein gong. I kvalitativ forskning må reliabilitet knytast til kor open ein er om kva ein har spurt om, kva informanten har svart, metodebruken, og utval av sitat. Dette kan vere med på å sikre at kunnskap som vert produsert er truverdig og påliteleg. Eg opplever at dei ulike delane av mine data heng godt saman og er med på å utfylle kvarandre i forståing av kva utfordringar einingsleiarane opplevde dei hadde og kva kompetanseutvikling dei hadde behov for i ein endringsprosess.

3.6.3 Om generalisering av funna

Eit spørsmål som stadig vert stilt om intervjustudiar er kor vidt dei er generaliserbare. Vi generaliserar med bakgrunn i våre erfaringar og vi vel i stor grad selektivt ut frå vårt eige hugs (Kvale, 2006). Det handlar om å vurdere i kva grad den informasjonen ein har samla inn er gyldig for andre i tilsvarende situasjonar. Grønmo (2006) viser til to hovudtypar av generalisering: statistisk generalisering og teoretisk generalisering. *Teoretisk generalisering* er den som vert nytta i samband med kvalitative studiar. Teoretisk generalisering byggjer på empiriske undersøkingar av strategisk utvalde einingar. Hensikta er å utvikle heilskapleg forståing av den gruppa eller konteksten som einingane til saman utgjer gjennom systematiske vurderingar av kva einingar som ut frå teoretisk og analytisk føremål er mest relevant og interessant.

Dei funna eg har gjort seier i fyrste rekkje noko om kva utfordringar einingsleiarane opplevde dei hadde i rolla si som leiarar i ein kommune i ein endringsprosess. Såleis kan utvalet mitt bidra til å utvikle hypotesar og teori om *”utvikling av organisasjons- og leiarfunksjonar i tre tolvåkommunar”*. Ein kan finne endringar i leiarfunksjonar og sjå samanhengar som er viktige for einingsleiarane si oppleving av meistring, når organisasjonseininga dagleg skal yte gode tenester og om naudsynt eller ynskjeleg endre praksis.

3.7 Etiske vurderingar

Ein intervjuundersøking er eit moralsk inngrep og det er derfor viktig å gjere nokre etiske vurderingar før ein startar. Kvale (2006:66) omtalar tre etiske reglar for forskning på menneske: informert samtykkje, konfidensialitet og konsekvensar. *Informert samtykkje* innebere at informanten vert informert om undersøkinga sitt overordna mål, plan for gjennomføring og om fordelar og ulemper ved å delta på studien. Deltakinga er frivillig og informanten kan trekkje seg frå prosjektet når han måtte ynskje det. *Konfidensialitet* i forskinga medføre at ein ikkje kan offentleggjere personlege data som kan avsløre intervjupersonen sin identitet. Rådmennene og informantane vart informert om dette i eige brev og at samla resultat frå studien vil verte offentleg tilgjengeleg gjennom publisering av masteroppgåva. Data frå intervjuopptaket vart oppbevart i låst skap og vil bli sletta etter at studien er gjennomført. Kommunane har fått nemninga A, B og C og informantane nummer frå 1 – 8. Det er ikkje samsvar mellom bokstav og tall i høve kva kommune informantane kom frå. Informantane sine utsegn er behandla på ein respektfull måte og skal ivareta deira sin integritet. Dette er særleg viktig når eg har nytta utdrag av tekst og sitatbruk. Utfordringa er at sitatbruk kan skape liv i teksten og at ein skal gjengi ordrett det som vert sagt. Bruk av dialektord og uttrykk kan stå i eit motsetningsforhold i høve anonymisering. Eg har derfor valt å ta vekk dei mest særreigne dialektorda utan at det skal påverke innhald i teksten. Eg meiner dei etiske reglane for forskning er ivareteke og følgde i dette prosjektet. *Konsekvensar* av ein intervjustudie bør vurderast med omsyn til mogleg skade studien kan påføre aktørane i studien. Forskarrolla og moralsk forskingsåtferd er meir enn berre etiske kunnskap og kognitive val. Som forskar har ein eit moralsk ansvar i samsvar med etiske verdiar og handlingar.

Eg meiner at eg har ivareteke det som omfattar å vere ein fagleg, etisk og moralsk forskar ved at eg har informert om studien, behandla innkome datamateriale på ein forsvarleg måte, har synt informantane respekt ved ærleg å gjengi materiale utan å det skal få uønska konsekvensar.

4 Presentasjon av data

I dette kapitlet presenterer eg funna frå intervju med dei åtte einingsleiarane. Intervju hadde som føremål å gje svar på studien si problemstilling.

For meg var det viktig å få tak i leiarane sine opplevingar av sin yrkeskvardag, og korleis dei utøve leiarrolla innanfor ein kontekst. Eg ynskjer derfor å sjå på nytteverdien for leiarane meir enn haldbarheita i teori.

For å lettare systematisere resultatata har eg valt å dele funna inn i 7 områder.

Innleiingss spørsmålet 4.1 skildrar kommunane og informantane. 4.2 omhandlar svar som informantane gir i høve dei utfordringane som kommunen stod overfor ved endring av organisasjonsmodell, og kjenneteikn ved den gamle organisasjonsmodellen slik dei hugsa det. 4.3 omtalar kva leiarfunksjonar dei som leiarar då var opptekne av og kva dei då la mest og minst vekt på 4.4 tek føre seg dagens organisasjonsmodell slik einingsleiarane opplever den sett frå sin ståstad. 4.5 tek føre seg kva leiarfunksjonar dei legg vekt på og kva leiarfunksjonar dei opplevde dei meistrar og ikkje meistrar. Krav og forventningar frå over og underordna. 4.6 omhandlar læring i høve organisasjonsendring, 4.7 læring i høve framtidsbilde. 4.8 oppsummering av funn.

Eg ynskte å finne ut om svara kunne gi meg informasjon om einingsleiarane opplever behov for kompetanseutvikling og om endring gir rom for nyskaping i eit framtidsperspektiv.

4.1 Demografiske data om kommunane og informantane

Eg gjennomførte intervju i tre kommunar. Alle tre kommunane hadde sidan 2000 endra den administrative organisasjonsmodell frå hierarkisk styringsstruktur med etatsinndeling og tre leiarnivå under rådmann, til ein tonivå organisasjonsmodell med to leiarnivå, der dei tenesteytande einingane er leia av tenesteleiarar eller resultateiningsleiarar. Den eine kommune innførte reforma i år 2000 medan dei andre to andre kommunane innførte den i 2001 og i 2005. Tenesteleiarane har fått delegert fullt økonomi-, fag- og personalansvar for si eining. Seks informantar hadde vorte internt rekrutterte ved organisasjonsendring og to hadde starta opp i tenesteleiarstillinga seinare etter utlysing.

Funna i undersøkinga er basert på intervju med åtte tenesteleiarar i desse tre kommunane. Utvalet var i utgangspunktet ni, men den eine einingsleiaren slutt før undersøkinga tok til. Kommunane har innbyggjartal mellom 4000 og 12 000. Med tanke på demografiske data er informantane ulike i alder, utdanning og leiarerfaring. Informantane er av begge kjønn i alder frå 35 til 63 år. Det er berre ein mann som er med i undersøkinga, og eg har derfor valt å omtale alle informantane som ho. Det vil ikkje ha noko innverknad på svara som kom fram og som vert gitt i presentasjonen. Dei hadde vore i sine noverande stillingar frå eitt til åtte år, i samsvar med når kommunen innførte reforma. Informantane hadde alle ein variert yrkesbakgrunn både klinisk og som leiarar før dei tok til i sine noverande stillingar. Av utdanninga hadde alle 3 år høgskuleutdanning innan helse- og sosial. Det var berre tre som hadde teke vidareutdanning innan økonomi og administrasjon. Elles hadde dei andre ulik vidareutdanning mellom anna innan statsvitskap, psykologi og psykiatri. Alle informantane hadde vore leiarar enten som avdelingssjukepleiarar eller gruppeleiar i den hierarkiske organisasjonsmodellen. Det var stor variasjon i høve kor mange ein hadde personalansvar for. Alle informantane hadde personalansvar for meir enn 15 ufaglært og/eller faglært og høgskuleutdanna som gjekk i tredelt turnus (dvs. dag-, kveld- og nattarbeid). I presentasjonen omtalar eg kommunane med bokstavane A, B og C og informantane med tall frå 1 til 8.

4.2 Kommunen sine utfordringar slik leiarane hugsar det

Informantane var alle avdelingssjukepleiarar eller gruppeleiarar i den gamle modellen. Det eg ønskte å få vite meir om, var om dei hugsar kva utfordringar deira kommune stod overfor som gjorde at kommunen ville endre på organisasjonsstrukturen og innføre ei ny reform. Eg utforma spørsmåla slik at svara til informantane seinare kan presenterast i lys av kategoriseringa i PAIE, både med tanke på organisasjonsfunksjonar og leiarfunksjonar. Det var viktig for studien å få fram kjenneteikn ved den gamle modellen slik dei hugsar det, og om det var uttrykt mål for endring. Det er også av interesse å kunne samanlikne kommunane imellom, og sjå kva ulike kontekst i ulike kommunar betyr for leiing.

På spørsmål om dei hugsar kva slags utfordring kommunen stod overfor som gjorde at dei vedtok endringa av organisasjonsmodell svara dei mellom anna:

1: *”Eg veit ikkje om eg veit heilt sikkert ka for dei gjorde det, men ette meir som eg tenkje på det så ha det vel det at kommuna va i en vanskeleg økonomisk situasjon...”*

4: *”Det hugsa eg veldig godt for eg va med i ledargruppa i kommuna når vi hadde trykket på oss for å få ned 18 mill i utgifter til kommuna”.*

3: *”Eg meiner å hugse at det va, den opphavlege grunnen va at det skulle vere kortare vei, tenestevei frå brukar te muligheita”.*

7: *”Dei ville vel ha ei endring og det har vore fleire omstillingar som e he vore med på. Ein eller to før som ikkje hadde lykkast... no var det vel på ein måte ei bestilling frå politikarane, for det va mykje oppe i tida dette med flat struktur og kommunen va vel egentleg innstilt på at vi skulle ha ei omstilling”.*

Informant 2 svara at ho ikkje heilt visste kva dei diskuterte på toppen, men ho hadde ei kjensle av at det stonga ein del i den gamle modellen. På spørsmål om ho opplevde at dei som leiarar var med i denne prosessen bekrefta ho at kommunen hadde vore flink til å involvere dei. Det var ein informant som ikkje hugsa nokon grunn til at kommunen gjorde endring: *”nei, det kan eg ikkje hugse”* (8). Ho var ikkje med i noko arbeidsgruppe og ho høyrde berre langsmed at pleie og omsorg ville miste ein del mellomledd som dei syntest var gode å ha. Ho meinte å hugse at denne modellen skulle føre til at avgjerdene skulle bli teke litt lenger ned i systemet og at leiarane skulle bli meir ansvarleggjorte.

Utifrå svara så seier og hugsar 6 av informantane at grunnen og hovudfokus til endring er at kommunen ynskjer å vere framtidsretta, tilpasse seg omverda og følgje med i tida. Både informant 4, 5, 6, og 7 seier at dei var med i ei leiargruppe som jobba med omorganiseringa og at dei var involverte som leiarar i endringsprosessen. Informant 1 og 4 opplevde at kommunen hadde økonomiske motiv som grunnlag for endring og at kommuneøkonomi og det å få balanse i rekneskap var viktig faktorar. Desse to informantane opplevde likevel at hovudfokus for kommunen var å utvikle tenestene til brukarane, og at kommunen skal vere ein god plass å bu i for alle.

På spørsmål knytt til kva som kjenneteiknar eininga før ny organisasjonsmodell slik dei såg det, svarar dei stort sett at kjenneteikn er knytt til korleis eininga sin struktur såg ut og at eininga var tredje nivå i organisasjonen. Grunnen til at eg stilte dette spørsmålet var for å kunne få fram kva dei som leiarar for pleie og omsorg hadde fokus på i den gamle modellen. Kva rolle hadde dei i den gamle modellen slik dei opplevde det? Ville dei i dag som leiarar kunne sjå at pleie og omsorg hadde vore igjennom ei endring i høve intensjonane med

reforma? Det som er felles for alle informantane er at dei skildrar ei eining som tydeleg bestod av tre nivå. Helse og sosialsjef som hadde totalansvaret for eininga i høve økonomi, utvikling av eininga og sakshandsaming til politiske organ. Ein pleie- og omsorgsleiar/sjef med ansvar for budsjett og oppfølging og rettleiing av avdelingsleiarane i høve fag og personalsaker og avdelingsleiarar med ansvar for daglig drift som inkluderer fag og personale. Pleie- og omsorgsleiarane var den som drog i trådane sa informant 6.

5: *”Vi hadde en pleie og omsorgssjef og ho hadde ansvaret for heile PLO og med et ekstra ansvar for heimetenesta”.*

6: *”Då va den organisert sånn at eg va avdelingssjukepleier og eg hadde en pleie- og omsorgsleiar over meg som hadde ansvar for alle enhetane i pleie og omsorg og de va fire. Det va ho som hadde det overordna ansvaret i forhold til budsjett i samarbeid med me, og e hadde det sjukepleiefaglige ansvaret på avdelinga”.*

8: *”Ja, det kan eg. Vi hadde ved denne sjukeheimen her 2 avdelingar og det va 2 avdelingssjukepleiarar og så va det assisterande for eg trur va styrar eller pleie og omsorgsleiar heitte det og ho va assisterande pleie og omsorgsleiar. Så hadde vi pleie og omsorgsleiar og ein helse og sosialsjef over der igjen”.*

Informant 3 som då var avdelingssjukepleiar skildrar si avdeling slik:

”Sjukepleiarane og hjelpepleiarane gjekk i vanleg stell. Vanleg tredelt turnus og eg hadde vel det faglige ansvaret og ass. avdelingssjukepleier hadde meir me turnus og oppfølging i tillegg. Eg hadde personalansvar ved sjukmeldingar og oppfølging. Men ingen økonomi og ingen budsjett. Det va meir fokus på pasientane og pårørande”.

Leiarane skildrar ein kvardag der dei som avdelingssjukepleiar var opptekne av den daglege drift med heile det faglege ansvaret for pasientane sitt ve og vel. Samtidig la dei stor vekt på turnus og det å skaffe folk i vakter som kunne få dagen til å gå rundt. Det er som informant 3 seier at kvardagen var ein heilt anna i dag enn då. Dei kunne vere mykje meir ute i stell og på den måten halde seg oppdatert på kva som skjedde i avdelinga. Budsjett tenkte dei ikkje på før dei hadde fått beskjed om at dei hadde brukt for mykje.

Informant 5 fortel også om negativ side ved denne organisering. Ho opplevde meir distanse til ”ting” som ho kalla det, ho visste ikkje kva som skjedde på rådmannsnivå, i forhold til det politisk nivå og korleis det var på toppnivået.

”Eg viste ikkje så mykje kva andre gjorde, eg kunne sjølvsagt forhøyrd me, men e valte å gjera det på vår eigen måte, vi va litt meir vår eigen haug...ja, rett og slett det er vel kanskje den største forskjellen eller det som va før på ein måte”.

er ord informant 2 brukt for å skildre denne avstanden ho opplevde til nivået over.

For å kunne lykkast i endringsarbeid er det ein føresetnad å ha mål for endring. Hadde dei i den einskild kommune diskutert og drøfta mål for endring og hadde dei involvert sine tilsette i denne prosessen? Med tanke på overgang til ny organisasjonsmodell var det for meg viktig å spørje leiarane kva dei minnst om mål for endring, kva var føremålet og intensjonen med endring i kommunen? 3 av informantane kunne ikkje hugse at det var skissert mål for endring når det gjaldt kommunen som organisasjon. Informant 2 svarer at det sikkert var skissert mål, truleg dette med effektivisering, men det som ho hugsast best var at ein skulle få ei betre kommune – og ”kva er no det?” Spør ho tilbake til meg. Ein annan meinte at det var eit ynskje om å vere meir tidsretta og ein svara at tenestevegen skulle bli kortare.

Ved spørsmål på om det var skissert mål for pleie og omsorg spesielt, var det enklare å hugse tilbake i tid. Informant 4 svarar: ”*måla for mi eining det va at dei skulle få meir heilheitleg omsorg, alle som tilhørte distriktet. Det er lettare når alle samarbeider*”.

Informantane i kommune C var dei som tydeleg hugsast mål for endring og svara slik:

5: ”*Ja. Det va det. Vi hadde det overordna politiske nivået og det med at dei skulle delegere mest mynde ned til rådmann som så skulle delegere ned til sine enhete. Og vi hadde et overordna fokus på det at vi i kommuna hadde så mange dyktige medarbeidara at måla va at vi skulle sjå ressursane i kvar enkelt ansatt og deriblandt kom det opp en giv i kommuna om myndiggjorte medarbeidara og så var det et mål å sjå at kommuna det e VI. Samtidig va det et anna overordna mål at en skal kunne sjå meir samanheng i kommuna og ka andre dreiv på med. For mi eining va det at vi skulle ta beslutningane nærmast brukaren*”.

6: ”*Det va no det med myndiggjering som på en måte va eitt av hovudmåla. Avgjerse skulle bli tatt nærmast mulig brukaren for det va dei som kjente behova. Og klart det med økonomistyring og betring av den va en av hovudmålsettingane. Måla for mi eining var blant anna at vi skulle holde oss innanfor den ramma som vi fekk tildelt*”.

7: ”*Det som eg trur ligg i botn er det me nærhet og myndiggjering at avgjerder blir tatt nærmast brukeren. Mål for mi eining er trivsel, forsvarligheit, ivareta den enkelte og sånne ting*”.

Oppsummert skisser informantane mål som myndiggjering, avgjerder skal takast nærast brukaren, heilskapstanke, samarbeid og ynskje om ein betre kommune som grunnlag for

endring av organisasjonsmodell. I fylgje informant 1 og 2 hadde kommunen eit klårt mål om betre økonomistyring og balanse i rekneskapet.

4.3 Leing i høve til organisasjonsfunksjonar i hierarkisk organisasjonsmodell

Spørsmål eg stilte i denne samanheng var om dei hugsa kva dei som leiarar var oppteken av då. Eg ynskte også å få fram kva leiarfunksjonar dei opplevde at dei meistra og kva leiarfunksjonar dei opplevde at dei meistra mindre. Det var og viktig for meg å sjå på utvikling av leiarfunksjonar og om det var behov for kompetanseutvikling og om dei hadde tankar om læring.

Dette var spørsmål som engasjerte informantane, og dei gav uttrykk for at dei hadde mykje på hjarta. Dei varause med å dele sine tankar og meiningar kring desse spørsmåla. Utfordringa for informantane var å halde fokus på leiarfunksjonar i den gamle modellen. Dei ville gjerne fortelje frå dagens modell.

Det kom tydeleg fram at leiarane var opptekne av det å skape gode arbeidsmiljø og trivsel for brukarane. Informant 3 seier kort og greitt: *”det va at dei som bur hos oss ska ha det bra og at personalet skulle ha det best mulig, ja, trivsel rundt alle. Det va mitt hovudfokus.”* To av informant uttrykkjer seg slik:

”Eg har alltid vore opptatt av arbeidsmiljøet og at folk ska trivast på jobb for då gjer dei ein god jobb. Det eg e fole opptatt av også e at alle ska bli sett og ha mulighet til å uttale seg. (...) Arbeidsmiljø er alfa og omega, då trivest både brukarane og personalet” (6).

”Det eg la vekt på som leiar er det med å informere personale ganske mykje. Når eg gjere meg nye tankar for korleis gjere ting, så e eg ganske tidleg ute med å drøfte det slik at eg kan få tilbakemeldingar før eg gjere noko ut av det. (...) Eg va tilgjengeleg heile tida og eg va på en måte involvert heile tida på ein måte. (...) men klart det hadde sine ulemper også, meir for meg som leiar det å få tid til ting, kanskje” (2).

Svara til informant 1,4 og 8 fortel at det viktige var å lage ein god arbeidsdag for dei tilsette med vekt på gode turnusplanar. Den eine av dei seier at arbeidsoppgåvene var på ein måte mini av det ho har no med personalansvar, budsjettansvar og andre administrative og sjukepleiefaglege oppgåver.

Opplevd kjensle av meistring i høve leiarfunksjonar var noko alle informantane uttrykte var viktig for dei som leiarar. Dette var også det spørsmålet informantane brukte mest tid og tenkjepause på før dei svarte. Svara var samanlikna med andre svar relativt korte og tydelege.

Informant 1 uttrykkje seg slik:

”Eg synst eg mestra bra ditta her me turnusplana (...) og eg synst eg fekk bruke dei kunnskapane eg hadde tileigna meg som sjukepleiar, med å vere med i direkte pleie og omsorg for disse her som budde i omsorgsbustadane”.

Dette vert også bekrefta av informant 3 som seier:

”Eg likte å vere i miljøet, ikkje sete bak ei lukka dør, delta og snakke med dei og gjerne ta eit stell i ny og ne og vere nær. Det får eg ikkje tid til i dag, så det veit eg at eg likte”.

Det å vere ein vandrane leiar var for informant 4 viktig og noko som ho opplevde at ho meistra godt. For henne betydde det å vere rundt omkring og vere kjent med alle og skaffe seg oversikt.

Når informantane vart utfordra på å seie noko om leiarfunksjonar som dei opplevde dei ikkje meistra så godt, var svara mest i høve opplevinga av krysspress mellom fag og personale, og opplevinga av at tida ikkje alltid strakk til med tanke på alt som skulle gjerast. *”Eg føle me midt i mellom personalet og det med ledelsen”* (2). Det er litt samanfallande med det informant 6 seie om at ho følte at tida ikkje strakk til i forhold til planlegging og utviklingsarbeid på avdelinga, for ho brukte tid på det ho opplevde som utfordrande, oppfølging av personalet.

”Det som va kviasamt på den tida og e det vel litt enno, var det med oppfølging av personalet – kanskje. Ikkje det at eg ikkje kjente dei, men eg va fole usikker på den rolla når eg va vant med at eg hadde en annan leidar, det va ei utfordring”.

Informant 6 fortel vidare at mangfaldet og variasjonen i arbeidet var det som ho opplevde var den største utfordringa. Dette var også noko dei andre informantane gav uttrykk for, og fellesnemnaren for dei var kjensla av å ikkje strekkje til, ikkje vere tilgjengeleg nok og det å ikkje kunne klare å sjå alle som den dei er.

4.4 Kjenneteikn ved organisasjonen i dag, slik einingsleiarane opplever det

Tonivåmodellen er som omtalt i teorikapittel 2.3 inndelt i to leiarnivå med eit rådmannsteam på toppen med direkte linje til einingsleiarane. Etter intensjonane har einingsleiarane fått endra sine leiarfunksjonar inn i ein større kontekst med utvida delegert totalansvar for sine einingar. Det interessante og utfordrande ved å stille innleiingss spørsmålet om å beskrive den nye modellen, var for meg å sjå om leiarane var seg bevisst dei endringane og intensjonane som reforma skulle medføre både for organisasjonen og for dei som einingsleiarar. Vi brukte lang tid på dette spørsmålet, og det var her leiarane vart invitert til å fortelje om mangfaldet dei som leiarane opplever i sin kvardag. Dei gav uttrykk for at spørsmåla hjelpte dei til med å sortere tankar dei hadde om modellen som dei ikkje hadde tenkt så nøye over før, då dei ikkje kunne hugse at nokon hadde spurt dei direkte korleis pleie og omsorgseininga faktisk fungerer i dag. Ein av informantane svarar rask og kontant og beskriver endring til ny organisasjonsmodellen slik:

”I dag er vi no organisert slik at vi he rådmann, staben og ass rådmann. Kommunalsjefen og ass rådmann er liksom rådmannen sin stab. Så blir vi einingsleiarar under der, 40 eininga. (...) alle mellomledd e no vekke” (3).

Dei andre gav uttrykk for at det var vanskeleg å vite korleis dei skulle starte med å fortelje då det har skjedd så store endringar. Det er mogeleg at dette spørsmålet gjorde dei usikre fordi eg styrte samtala meir inn i utvalte omgrep.

Informant 1 seier at eininga har blitt større og at tenesta er blitt utbygd slik at heilskapstanken er blitt ivareteken og at fleire brukarar har fått hjelp. Det faglege ansvaret har leiarane i større grad delegert nedover i systemet til gruppeleiarar. Det innebere at leiarane opplever at dei har måtta fjerna seg frå den daglege kontakta med pasientar og pårørande. Dette er mykje tilfelles med det dei andre informantane sa. Ho seier også følgjande *”eg synst det kvile meir på einingsleiaren no enn før (...) vi blir sterkare konfrontert med politiske vedtak”.*

Informant 4 i same kommune fortel om at det er blitt enklare å organisere tenestene då ho har ansvaret for heile sitt distrikt. Samtidig fortel ho at i hennar kommune (A) har ein valt å halde fast på ordninga med kontorpersonale til å utføre dei administrative oppgåvene. Dei hadde valt å bruke eit anna tittel enn sekretær for å imøtekome krav i den nye modellen.

”Det er e som har ansvaret for inntaksmenda for heile kommuna og dele ut tenestene i forhold til det som det er behov for. Og kvalitetskrava prøve vi å fylgje slik som oppskissa.(...)”.

”Eg he en konsulent som e tilsett som saksbehandlar, avlastande for meg. Så he vi ei kontordame i halv stilling som har ansvaret for heimhjelpene og utmåling av tid til dei. Ho ska ta heimbepøk”.

Dei andre informantane i kommune B og C, skisserer mykje ein annan kvardag der dei opplever dei administrative oppgåvene som ei auka belastning, og som eit pålagt meirarbeid i denne modellen. Informant 4 sakna den direkte kontakta med kontorpersonalet, no er dei organisert slik at dei nyttar e-post bestilling på oppgåve dei treng hjelp til.

”Eg har administrasjonsfunksjonen i dag og det er eg som må bestille hjelp. Eg har no alt med budsjett og økonomi, saksbehandling og vedtak, skrive under på det. Utlysingar og det å skrive arbeidsavtaler. Men eg får som sagt hjelp, for det treng eg. Eg rekk ikkje rundt, for no er det nesten blitt ei 150 % stilling altså” (3).

Informant 7 skildrar det slik:

”Eg føle det som ei krevjande oppgåve som tek mykje tid, Vi har no det med budsjettansvar, legge fram rapportar – økonomirapportar som vi leverer og legg fram. Vi skal ha medarbeidersamtalar og oppfølging av sjukemeldte”.

Informant 5 fortel at sjølv om det er ein krevjande måte å leie på og at dei skal vere lojal mot politisk fatta vedtak og mot arbeidsgjevar som er rådmann, så opplever ho ein fridom som einingsleiar. Det er viktig å kunne disponere tildelt økonomisk ramme og det å kunne organisere og strukturere si eiga eining. Informant 2 seie noko som støttar opp under kjensla av sjølvstende ved at det er blitt meir struktur på ting på den måten at det er innført retningslinjer i forhold til sakshandsaming, rapporteringar, årsmelding og økonomiplan. Ho opplever at ho er blitt involvert på ein heilt anna måte enn før.

”Samtidig må eg innrømme at det har vore ein lang prosess frå omorganisering då alt va nytt for oss til no etterkvart så har eg begynt å føle på at eg kome inn i ting, men oppgåvene er også blitt vide, kanskje altfor mange”.

Informant 2 fortel om sin kvardag som er blitt slik at ho har mindre tid til å prate med personale. Ho meiner sjølv at dette kan ha samanheng med at ho var så tilgjengeleg for personalet i den gamle modellen, med alltid ei opa dør. No har ho måtta strukturert seg meir og organisert kontakta med personale til fastsette møter med bakgrunn i mange fleire pålagte oppgåver.

Informant 3 seier det slik: *”eg prøve å ta vare på at det ikkje skal vere så stor avstand, men eg lyt sitte meir på kontor og får ikkje delta sånn så før, slik som eg vil”*. Ei anna informant seier at sjølv om det er ho som har det øvste personalansvaret så har ho måtta redusert det til 4 personalmøte i året, og då er det møteplikt, ho synst at personalet er flinke til å møte.

Informant 8 i kommune B fortel med glød om korleis ho har klart å myndiggjere sine medarbeidarar på ein god måte, og som ho tydeleg er stolt over. Ho seier:

”Vi er gode på å jobbe saman og det har vi fokus på(...) dei er veldig flinke til å ta vare på kvarandre. Her er ikkje noko klikk eller klaner for vi e no en stor arbeidsplass”.

Vidare fortel ho om at dei har utvikla eit miljø der dei skal gjere kvarandre gode og ta felles ansvar for alt som skjer i avdelinga. Elles fortel informantane om oppgåver knytt til oppfølging av personalet ved sjukdom og det å ha medarbeidarsamtaler, men dei ser på det som ein viktig administrativ del av jobben. Det kom tydeleg fram at fokus på den daglige drift tek mykje av tida i kvardagen til mange av informantane. Informant 2 seier med latter at ho ikkje har tid til planlegging, og det synst ho er fælt å måtte innrømme. *”Eg skulle ynskje at eg hadde mykje meir tid til å setje meg ned til å tenkje og planlegge enkelt og greitt”*.

Kommunen har eit årshjul som einingane skal fylgje og planlegge si drift etter. Informant 4 i same kommune fortel at dei har faste møter der dei diskuterar mål og visjonar, og at dette er på eit overordna nivå. Ein av informantane seie at utvikling og planleggingsarbeid er i ferd med å kome litt i bakgrunnen og at dei var flinkare til å søkje om prosjektmidlar tidlegare. Ho fortel vidare at *”intensjonen med denne omorganiseringa var at alle skulle ha ei felles plattform for korleis gjere ting (...) no har vi større delegert myndighet så no tar vi avgjørelsane sjøl”* (7).

Informantane i kommune C, har som einingsleiarar i den nye modell sjølve vore aktivt med i prosess på korleis dei ville ha eit samarbeid innan pleie og omsorgeininga. Dei ville fungere som eitt team der dei fekk ei felles budsjetttramme som skulle fordelast etter behov.

Informant 6 skildrar dette samarbeidet slik:

”Vi he et fole tett samarbeid og det er vi avhengig av, for vi prøve å finne løysingane saman slik at vi slepp å ta det opp på rådmannsnivå. Vi he jevnlege møter, anna kvar veke faktisk, der vi møtast for å diskutere felles problemstillingar, utfordringar og alt mulig anna”.

Dei er alle ute i sine avdelinga ein dag i veka, dei andre dagane er prioritert til kontorarbeid.

”Eg e på avdelinga å jobbe ein dag i veka og det er ikkje alltid eg får det til. Då går eg inn i pleien og då får eg litt innblikk i kva dei ansatte jobba med, og ka dei slit med. Vi e no alltid tilgjengeleg, ja, dei har forventningar til at eg er der”.

I kommune C gir dei uttrykk av kor viktig det er med myndiggjorte medarbeidarar. Som einingsleiarar legg dei stor vekt på involvering av sine tilsette når avgjerder skal takast. Informantane i kommune C fortel at dei også legg vekt på god og tett dialog opp mot rådmannsnivå og det politiske nivå. Dei referer til dialogmøte med politikarane ein gong i året.

”Vi i pleie og omsorg ønska å møte politikarane i lag, så arrangerte vi eit fellesmøte der vi viste dei rundt og så hadde vi framlegg av KOSTRA- tal⁶. Vi hadde en bolk på ein time kvar” (5).

Alle informantane beskriver si eining noko ulikt i ny organisasjonsmodell med tanke på organisering og struktur, og dei fortel om ei eining som representerer eit mangfald av leiaroppgåver som dei opplever kan utviklast.

4.5 Leiarfunksjonar i dag

Endeleg kunne informantane få fortelje kva leiarfunksjonar dei opplevde som viktige og kva dei la mest vekt på i utøvinga av leiarrolla i dag. Likeeins ynskte eg å få fram kva leiarfunksjonar dei opplevde at dei meistrar, og leiarfunksjonar som dei opplever å ikkje meistre så godt eller som dei såg på som meir utfordrande.

Noko anna eg ynskte å sjå på i denne studien og som eg meinte kunne ha betydning for utvikling av leiarfunksjonar i denne modellen, var kva forventningar og krav dei som leiarar opplevde frå overordna og underordna. Informantane viste med heile sitt kroppsspråk at dette var kjekt å snakke om. Dei uttrykte at den kjensla dei sat med når dei skulle fortelje om kva som for dei var viktige leiarfunksjonar, var at kvardagen bar preg av krysspress og at det var kome mange ekstraoppgåver knytt til deira jobb. Dei opplevde ein meir hektisk kvardag.

”Eg har så nær sagt nok med å kome seg igjennom dagen, å få gjort alt som blir forventa. Rapportering i aust og vest, du skal holde budsjettet og du skal ha alt personale på plass og følgje opp dei sjukmelde, det viktige er å kome seg igjennom dagen” (3).

⁶ KOSTRA er forkorting for KommuneStatRapportering

Ho opplevde at det var blitt mykje meir fokus på dette med økonomi. Andre informantar (4, 6) svarta at det å få tildelt nok ramme, ha nok tilgang på personale, utvikle gode relasjonar til personale og skape trivsel for alle, var det som for dei var viktigast. Andre la vekt på omdømme til kommunen og det å ha god ressursutnytting. Informant 8 syntest at det å vere ein god motivator for personale og sjå det menneske som dei og er, var viktig.

På spørsmålet om kva dei som leiarar la mest vekt på svarta dei noko ulikt. Informantane 5,6,7 og 8 la mest vekt på myndiggjering av sine medarbeidarar og det å gi ansvar og tillit til sine tilsette og skape arena for samhandling og samarbeid. Dei andre sine svar refererte til arbeidsoppgåver knytt til økonomi, budsjett, rapporteringar og det å få den daglige drifta til å henge i hop. ”*Det aller viktigaste er å få til ei avdeling der brukarar og ansatte har det godt og trivast - synst eg*”, er informant 7 si meining om dette spørsmålet. Det er berre to av informantane (2 og 5) som seier at dei legg vekt på leiarfunksjonar som kan knytast til omdømme og det å legge til rette for utvikling av tverrfagleg samarbeid for å kunne møte framtidens behov innan eldreomsorga.

På spørsmålet om kva leiarfunksjonar dei opplevde å meistre godt, mindre godt eller kva dei opplevde som mest utfordrande, var svare frå informantane nokså like. 7 av informantane svarta at dei meistra leiarfunksjonane relatert til tilrettelegging for ei god eining for både personale og brukarar. Dei er opptekne av å gi brukarane opplevinga av å ha det godt og trygt innan for gode rammer. Dette ser dei i samheng med fokus på rekruttering og det å legge forhold til rette for at personalet skal ha ein god arbeidsdag og samarbeide godt. Informant 3 seier:

”Eg trivst med turnus og få den på plass og imøtekome ynskja dei har. Prøve å legge til rette for at dei ska trivast (...) eg trivast med å vere nær personale og nær brukarane”.

Mykje likt svarta informant 4 og 8:

*”Eg føle at eg er god på dette med personale. Eg er føle opptatt av det å lytte og gi dei ansvar og den biten, så det føle eg at eg er god på”
og ”det som eg føle at eg meistra og som har vore lettast å mestre er vel kanskje det som går på personell”.*

Informant 4 meiner at leiarfunksjonane i denne modellen er ”berre litt oppblåst i forhold til det eg hadde før, berre litt større.” Informant 5 brukte omgrepet leiing og at ho meistra det

godt. Eg utfordra henne på kva ho oppfattar og meiner god leing er. *”For meg er det å motivere, det å skape samhold, det å vere tydeleg på måla, rose folk, utvikle myndiggjorde medarbeidarar”*. Informant 7 opplevde seg sjølv som ein effektiv leiar som likte å få ting unna, likte å levere saker til rette tidsfristar og vere lojal mot det som var bestemt. Ho presiserar at ho er tolmodig i samhandling med sine tilsette og pasientane.

Leiarfunksjonar som informantane opplevde som utfordrande og som dei meistra mindre var kjensla av å ikkje strekkje til, det å sjå sine tilsette og skaffe seg oversikt.

Fokus på økonomi og det å holde budsjettet, å lære seg nye dataprogram og halde seg oppdatert innan IKT vart av mange opplevd som ei stor utfordring. Dette kan samanfattast i dette utsagne *”det som er blitt ei utfordring i forhold til den nye flate modellen og som eg trur er ei svakheit, er at alle skal kunne litt om alt”* (7). Nye arbeidsoppgåver knytt til bygningar, det å setje ting ut på anbod og ta stilling til når tid bygningar og rom skulle pusse opp eller foreta renovering av bygg, vart av informantane opplevd som litt meningslause oppgåver. Det var likevel forventa at dei skulle kunne noko om det, *”det er ein tidsrøvar”*, sa informant 7. Mangfaldet som einingsleiarane opplever i sin kvar dag handla om prioritering av tid og kva type arbeidsoppgåver som skal setjast på vent.

Forventningar og krav som leiarane opplevde frå over og underordna er ulike. Mange av einingsleiarane hadde forventningar frå overordna nedfelt i leiaravtaler som var utarbeidd saman med sin nærmaste overordna. Overordna sin forventningar slik einingsleiarane uttrykte det, kan i grove trekk oppsummerast slik: å halde budsjettet og vise god budsjettdisiplin, ha god økonomistyring, vere lojal mot politisk fatta vedtak og tilpasse drift og arbeidsoppgåver knytt til informasjonshjulet og rådmannen sin strategi og arbeidsmål.. Dei opplevde at ei slik forventningsavklaring gav rom for struktur og planlegging. Ein av informantane fortalte at rådmannen sin filosofi med ansvar er at gir du ansvar så forventa han ansvar og ho opplevde rådmannen som ein god støttespelar og ho hadde ikkje kjensle av at han overstyrte ho på nokon måte (6). Informant 8 fortel at hennar sin overordna også har forventning om at eininga skal ha eit positivt omdømme og at ho som leiar skal ha eit bevisst forhold til utvikling av arbeidsstokken.

Forventningane frå underordna er som forventa mest knytt til leiarfunksjonar relatert til personalhandsaming og tilrettelegging av arbeidsmiljøet. Dette skaper ei kjensle hjå leiarane som informant 6 seier *"eg står litt mellom barken og veden til tider"*. Medarbeidarsamtale er eit verktøy som fleire einingsleiarar har gjort seg nytte av. Nokre av informantane fortel at dei kunne oppleve andre forventningar frå ei samla personalgruppe enn det som kom fram under ei slik individuell samtale. Dei opplever at personalet forventar at dei skal finne gode løysingar slik at personalet sin arbeidsdag vert god. Personale forventar og at dei skal vere tilgjengeleg og vere ein deltakande leiar, dei skal vere ein motivator, gi nok informasjon og opplæring og ikkje minst vere rettferdig. Informant 1 uttrykkjer seg med lattermild stemme slik: *"Ja, her på huset føle eg meg som mamma, ja, ja e er på ein måte en me kontroll, råda, hjelpa, utveien og det ligg til me"*. Det er ein balansegang seier informant 8, og krava er både reelle og realistiske meiner informant 4 og informant 2 seier det er ein runddans å få alt til å henge i hop.

På spørsmål om dei opplever at krav og forventningar er annleis no enn før organisasjonsendring svarar tre av dei dette:

1: "Dei e meir bevisste på at dei he rettigheite i arbeidslivet og det va ikkje så fokus på for 15 år sida. Ja, det skal tilretteleggast og takast hensyn til at dei he et liv utenom jobben også".

6: "Tilsette forventa nok litt meir fleksibilitet og at eg på ein måte må tilrettelegge for dei".

8: "Det er kjempeutfordrande og det er ikkje noko kjedelig jobb dette her. Det er mangfaldet i jobben som er utfordrande. (...) Du skal kunne mykje om mangt, og balansegangen mellom fag og leiing er ein kunst- synst no eg då".

Informantane fortel om ein kvardag der dei skal meistre mykje om mangt. Dei seier at dei har valt vekk sjukepleiarrolla til fordel for leiarrolla, og det er i dette spenningsfeltet ny kunnskap og kompetanse må lærast og utviklast for at dei skal kunne meistre si nye leiarrolle, seier dei.

4.6 Læring i høve kompetanseutvikling ved organisasjonsendring

Føremålet med å stille spørsmål om kompetanseutvikling innan leiing både formelt og uformelt, var om eg kunne finne ut kva dei som leiarar opplevde dei har lært og korleis dei

hadde lært. Det er for meg viktig å finne ut om resultatene kan sjåast i lys av teori om læring og vilkår for læring med tanke på lærande organisasjonar. Eg ynskjer å sjå om det er samband mellom kompetanseutvikling og læring for utvikling av leiar- og organisasjonsfunksjonar, og kva behov og føresetnader leiarane ser på som naudsynt i høve eigen kompetanseutvikling.

På spørsmål om kva formelle kompetanseutvikling innan leiing dei hadde hatt, svarte 6 av informantane at dei etter grunnutdanning på høgskulenivå hadde tileigna seg ulike typar vidareutdanning. Ikkje nødvendigvis innan økonomi og leiing, men meir det dei hadde interesse for. Dei to andre sa dei hadde ikkje kapasitet eller overskot til å tenkje på vidareutdanning slik som arbeidsdagen var no. Informantane i to av kommunane fortalte at kommunen hadde tilrettelagt for leiarutvikling i samband med innføring av ny organisasjonsmodell. Begge kommunane hadde nytta seg av ulike konsulentfirma til å gjennomføre opplæring av leiarane i kommunen. Dette var lagt opp som temadagar for ein viss periode. Leiarane opplevde at dette hadde vore lærerikt og nyttig. Det vart sett fokus på ulike måtar å leie på og dei jobba i tverrfaglege grupper om felles køyrereglar som mellom anna gjekk på etikk og holdning.

Informant 5 seier:

”Dette lederutviklingsprogrammet har gjort mykje med meg. Vi har hatt opplæring i budsjett og økonomi, Agresso, K-kodar, artar og KOSTRA og rekneskap, og alt anna som må til for å vere leidar”.

Ho trekkjer også fram at ho gjennom desse samlingane hadde fått tilbakemeldingar på kva ho var god på og kva ho kunne utvikle seg på, og dette kunne opplevast som litt sårt i starten, men som ho seier: *”ska du utvikle deg som leidar må du tåle tilbakemeldingar”*. Ein annan informant fortel at føremålet med leiaropplæring var at alle leiarane skulle få ei vi- kjensle og bli meir kjent med kvarandre og at alle skulle ha ei felles plattform. Ho fortel vidare:

”Tema for desse samlingane var å få kjennskap til den modellen vi no skulle ha og oppgåvene og ansvar som no vart endra på. Dette med felles visjon, litt med verdiar og felles grunnholdning som er viktig å ha som basis” (6).

På spørsmålet om kva type uformell kompetanseutvikling innan leiing dei hadde, svarte alle informantane at det var på møter mellom nivå og på tvers av nivået. Dei fleste svar at dei hadde møte med rådmannsteamet ein gong i månaden og at dei innan pleie og omsorg hadde møter kvar veke eller annakvar veke. Informant 1 svarte dette:

”Ein gong i månaden samlast alle einingsleiarane saman med rådmann og ass rådmann og vi i pleie og omsorg he møte kvar torsdag eller annakvar, og då kan ein eller anna frå øverste hold vere med om nødvendig”.

I høve læring stilte eg dei spørsmålet: Kva har du lært og på kva måte har du lært? Informantane i kommune A og C som hadde hatt leiaropplæring svara at dei hadde lært om leiing og måtar å leie på, og om føresetnaden for å kunne forstå den modellen dei no skulle vere leiarar i. Kommune A, informant 1 fortel:

”Det va gode temadagar, ja vi fikk mykje ut av det. Ho va flink til å setje fokus på ting som va kjent”.

Kommune C, informant 6:

”Det va samlinga på til sammen 10 dagar som gjekk over ei viss tid. Hensikten va at vi skulle få en vi- følelse og bli litt meir kjent med kvarandre og at alle skulle ha den same plattformen å stå på. (...) seinare no i 2007 hadde vi 4 samlinga med eit anna firma og det gjekk på møteledelse, felles visjonar, omdømme til kommuna, politikarane var også med på dette fordi vi skulle stå nokonlunde likt i forståelse og utveksle erfaringar. Det følte eg va kjempenyttig og lærerikt og gjorde noko med me som leiar”.

Vidare spurte eg og utfordra dei på kva dei meiner og kva dei opplever at dei lærer i kvardagen og korleis dei lærer. Svara frå informantane fortel at dei lærer av kvarandre på tvers av einingane og nivået imellom. Alle informantane fortel at det å ha eit fora der ein kan dele erfaringar, utveksle informasjon og diskutere problemstillinga, er verdifullt. Informant 8 seier dette veldig kort: *”det eg har lært har eg lært internt og eg har lært av dei andre. Og dette har vore god læring, veldig, og det krev ein del av deg”.*

Ho kallar også dagssamlingane dei har for alle leiarane i kommunen for ”smålæring”, dei har faste tema som er felles for heile kommunen. Ei anna skildrar ein læresituasjon der ho lærer av andre sine problemløysingar, og det er av stor nytteverdi for då høyrer ho andre måtar å løyse ting på.

Ein av informantane fortel at ho kan opplever møta med rådmannen som lite nyttige då det er mykje einvegs informasjon og det er vanskeleg å kome med innspel og sine synspunkt.

For å få vite meir om læring spurte eg vidare om føresetnadane for læring og kva som var bra og kva som i tilfelle kunna vore gjort annleis. På dette spørsmålet svar informantane veldig

ulikt, kanskje eit uvant spørsmål, og 4 av informantane kunne ikkje svare på spørsmålet. Ein informant svara etter ei stund at ho i dag angra på at ho ikkje takka ja til å vere med i ei tverrfagleg rettleiingsgruppe. Då ho vart spurt takka ho nei fordi ho då opplevde å ikkje ha tid og kapasitet til å vere med, og no i dag ser ho at burde ha prioritert det. Informant 5 svara at føresetnaden for hennar si læring var at ho hadde blitt tatt på alvor og at ho vart høyrd i dei fora ho hadde delteke i. Spesielt tenkte ho på møta med rådmann. Informant 6 sine føresetnader vert uttrykt slik:

”Det som har vore kjempebra og fole viktig, det er å ha blitt kjent og trygg i ei ledergruppe. (...) vi e blitt likeverdige og når vi må samarbeide på tvers der vi kan støtte og hjelpe kvarandre. Viss ein er god på noko så kan en tilføre gruppa noko i forhold til det, då gjer vi kvarandre gode”.

Det er 7 av informantane som ikkje gir uttrykk for at noko kunne ha vore betre med tanke på læring. Informant 5 meiner at alle har eit gjensidig ansvar for at informasjonen ikkje stoppar opp i systemet.

”Ei utfordring er at det må bli likt for alle enhetene å fortelje det som skjer på rådmannsnivå slik at alle er orientert om kva som skjer på personalmøte, og det er ikkje alle enhetsledarane som er flinke til det. Forankring på avdelingsnivå er viktig for å lykkast i en to- nivå modell og det er viktig med forståelse når ting skal besluttast”.

Ein kan i jobbsamanheng høyre utsegn som: ”ho er ein god leiar og ho gjere ein god jobb”. Eg var nysgjerrig på om dette var noko informantane spurte sine medarbeidarar om, og med bakgrunn i dette ville eg utfordre einingsleiarane med spørsmålet: ”kven spør du for å få vite om du gjere ein god nok jobb som leiar og i tilfelle kva spør du om? Svara som informantane gir, viser at det er skilnad på kven dei spør om tilbakemeldingar i organisasjonen.

Informantane refererar til leiaravtale med nærmaste overordna og at dei i medarbeidarsamtale med sin nærmaste overordna får vite kva dei står for. Informant 6 fortel at hennar nærmaste overordna som er rådmann gav gode tilbakemeldingar i forhold til resultatata av ein medarbeidarundersøking som gjekk på ho som nærmaste leiar i forhold til arbeidsmiljø, stoltheit over arbeidsplassen og trivsel. Ein anna informant fortel at ho uoppfordra får gode tilbakemeldingar på ting ho ikkje hadde lagt så stor vekt på.

Informant 7 svarar at ”rådmannen er positiv og seie til meg at no ha du vore effektiv, lojal og gjennomført det du skal.” Det er ingen av informantane som fortel at dei spør sin nærmaste overordna noko særleg utover medarbeidersamtalene. I høve underordna svarar informant 1 at ho har nære medarbeidarar som ho spør til råds når ho er usikker eller vil vite om ho gjere ein god jobb. Dette uttrykkjer ho slik:

”Eg har i grunnen en nær sjukepleier som eg kan spørje og ho gir meg tilbakemelding på godt og vondt, og e føle at ho e ærleg”.

Dei andre informantane fortel at dei får mange tilbakemeldingar frå heile personalgruppa og at det ikkje nødvendigvis er utvalte personar. Informant 8 seier: ”ja, dei seie no eg e veldig tydlig, dei veit meget vel kor dei har meg hen og det er no bra”. Informant 6 i kommune C fortel dette om leiarteamet i pleie og omsorg:

”I ledarteamet i pleie og omsorg har vi en tett dialog og det trur eg er eit suksesskriterie i vår jobb då vi har mange tøffe saker og mange utfordringar. Eg trur at vi e gode støttespelarar for kvarandre og eg føle at eg veit kva eg ikkje er så god på og kva eg er god på. Då må vi bruke kvarandre for vi er ganske ulike vi fire ledarane og har våre sterke og svake sider. Vi er opptatt av å dele vår kompetanse med kvarandre og det vi er gode på med kvarandre”.

At faste møter i pleie og omsorg er ein viktig arena for utveksling av informasjon, erfaringsdeling og læring vert bekrefta av dei andre informantane. Informant 1 fortel at det er på desse møta dei utfordrar kvarandre på godt og vondt og det er her ho får utvikla sin personlege kompetanse.

4.7 Framtidsbilete

Eg hadde fram til no stilt spørsmål om fortid og notid. Neste steg er kva framtidsbilete einingsleiarane har for si eining, kva suksesskriterium som må vere tilstades for å nå framtidsbilete og kva kunnskap einingsleiarane meiner dei treng for å møte framtida. Eg ynskte å få vite om einingsleiarane hadde tankar omkring bygging av metaverktøy og om dei var opptekne av å utvikle organisasjonsfunksjonar. Alle informantane hadde meiningar og tankar om eit framtidsbilete for si eining innan pleie og omsorg. 3 av informantane skildrar sitt framtidsbilete slik:

2: *”Eg har eit mål i forhold til handlingsplan og det eg ynskje er at kommuna klare å tenkje meir heilheitelig og har fokus på førebygging (...) at vi i kommuna klare å tenkje i lag og at vi har rett kompetanse”.*

4: *”Framtidsbilde og også no-bilde i pleie og omsorgseininga er at vi får yngre og yngre brukarar. Målet vårt her i vårt distrikt i denne kommunen er at alle som ynskjer det skal få forlate denne verda i eigen heim. (...) Det er framtida mi og eg tenkje at det er vi nøydd til å gjere det slik at dei skal få bu heime og då må vi setje inn hjelp i heimesjukepleien og i heimetenesta”.*

5: *”Vi vil få masse utfordringar og det eg umiddelbart tenkje er dette med rekruttering, det å ha nok kompetanse for det vert krevd meir og meir av oss. Det er også ei kjempeutfordring at pasientmengda endra seg (...) utfordringa er stor fordi det er meir samansette og komplekse behov vi møter hos brukarane og det betyr ei utfordring for heimetenestene”.*

Dei andre informantane er ikkje så ulike i si skildring av sitt framtidsbilette for si eining. Dei skisserar ei framtid som skal imøtekomme eit auka tal nye brukarar med samansette bistanndsbehov. Informant 7 fortel at hennar eining opplever alt i dag ein auke i etterspurnad etter kompetanse innan demensomsorga og lindrande behandling, og dette vil medføre auka satsing på tverrfagleg samarbeid. Det vert mykje fokus på krav om rehabilitering seier informant 3, og legg til at dette ynskjer ho skal vere eit satsingsområde for hennar eining.

For å nå sitt framtidsbilette fortel informant 6, at ei av utfordringane er å få meir ut av dei rammene dei har fått tildelt, og dei må bli flinkare til å sjå på om dei gjere dei rette tinga. Dette er mykje likt det framtidsbilette informant 8 har, ho ynskjer at det skal bli meir satsing på den sosiale tenesteytinga, at pasientane skal få oppleve noko meir enn godt stell og god pleie. Ho synst pasientane skal få lov til å gå på gravplassen og ein konsert i ny og ne om dei ynskjer det. For å kunne nå dette framtidsbilette fekk informantane spørsmål om korleis dei såg føre seg kva suksessfaktorar som måtte ligge til grunn for å nå framtidsbilette og kva kunne eventuelt vere til hinder for å nå det. Utan unntak svarar informantane at nok fagfolk, rekruttering og rett kompetanse er suksessfaktorar som måtte vere tilstades for å nå framtidsbilette. Suksessfaktorar for informant 2 er å fremje heilskapstanken i kommunen, fortel ho. Å få tid til planarbeid og planlegging er noko som ho ville prioritere framover for å kunne få det til. Informant 3 fortel at for ho er tverrfagleg samarbeid ein suksessfaktor, og for å få det til ville ho forbetre kvalitet, samarbeid og få til fleire diskusjonar i møter som dei hadde i avdelinga.

Kommune C sin informant 5 skildrar suksessfaktorar på denne måten:

”Eg tenkje at ein suksessfaktor er rekruttering. Det er viktig med teamsamansetjing, altså korleis ein sette saman ei gruppe. Det å knyte saman all den fagkompetansen som gjer eit team godt, er ein suksessfaktor. Dette er ei utfordring for meg som leiar”.

Trivsel, myndigheit blant dei tilsette, innhald i tenesta og kvalitet på tenesta er suksessfaktorar som informant 6 fortel kan fremje praksis i høve framtidsbilete for hennar eining. Informant 8 seier at; *”det handlar ikkje alltid om det å få meir personale og betre økonomi, men det handlar like mykje om å gjera enkle grep innan for den ramma vi har”*, for å kunne nå framtidsbilete. Det som kunne vere til hindre for ønskja utvikling var som informant 5 seier det; *”eg trur at det som kan hindre det er i forhold til økonomien i dag og det er ei utfordring so vi allereie har”*.

På spørsmålet kva einingsleiarane treng av kompetanse for å nå dette framtidsbilete er det 5 informantar som ikkje kan fortelje noko om behov for kompetanseutvikling. Informant 2,3 og 5 seier at dei kan tenkje seg vidareutdanning innan psykiatri, økonomi og sakshandsaming.

4.8 Oppsummering av funna

Denne presentasjonen av resultatata har mellom anna som føremål å gi ein samla oversikt over om einingsleiarane som aktørar i ein kontekst har vore seg bevisst dei utfordringane dei som leiarar har i reformarbeid. Gjennom samtalene med einingsleiarane har det kome fram på kva tankar, meiningar og opplevingar dei har om leiarrolla i høve oppgåver, innhald og handlingsrom i ein endringsprosess. Det har også kome fram kva arena einingsleiarane opplever dei lærer mest, og korleis dei kan legge til rette for læring og refleksjon i gruppe. Undersøkinga mi er delt inn i tre hovudområde. Funn som kastar lys over den hierarkiske modellen, funn som seier noko om noverande modell, og funn som seier noko om kva som er viktig for leiarane i høve læring, utvikling av kunnskap og utvikling av ein lærande organisasjon.

Funna i undersøkinga mi syner at avdelingsleiarane i den hierarkiske modellen hugsar ei rolle av fagleg karakter. Leiarfunksjonar og oppgåver var relatert til faget sjukepleie, det å skape gode fagmiljø og utvikle tenestene slik at brukarane kunne få beste mogeleg stell og pleie. Avdelingsleiarane deltok sjølve mykje i stell for å kunne skaffe seg oversikt over kvar som

rørte seg ute i avdelingane. Det å legge til rette for eit godt arbeidsmiljø og etablere arena for god samhandling og dialog, vart av leiarar framheva som leiarfunksjonar dei meistra og som dei opplevde at dei treivst med. Ei anna oppgåve dei opplevde som viktig var deltaking på rapportar for på den måten å kunne etablere god kontakt med pårørande.

Avdelingsleiarane hadde få administrative oppgåver. Det kom fram at dei stort sett hadde med utarbeiding av turnus og oppgåver knytt til oppfølging av personale og attestasjon av timelister. Eigne sekretærar utførte andre administrative oppgåver. Etatssjefen hadde med oppgåver knytt til budsjett, økonomiplan og utviklingsarbeid. Avdelingsleiarane var premissleverandør i dette arbeidet, men hadde ikkje noko ansvar. Avdelingsleiarane hadde i hovudsak fokus på leiarfunksjonane innan det vi kallar gruppeorganisasjon og ekspertorganisasjon.

Svara informantane gav, syner vidare at leiarfunksjonar i den nye modellen fordrar ei leiarrolle som skal kunne noko om mykje. Einingsleiarane meiner at auke i ansvar og mynde har medført eit krysspress av forventningar. Dei har blitt fjernare frå det å kunne delta i stell og pleie og dei er ikkje så tilgjengeleg for personalet som tidlegare. Dei har fått tillagt oppgåver som sekretærane og etatssjefane i den gamle modellen hadde. Einingsleiarane har med auka krav og forventningar frå både over- og underordna flytta fokus frå å vere mykje fagleg orienterte til å bli meir administrativt orientert. Einingsleiarane meiner at ein tettare dialog og avklarte forventningar frå rådmannsteamet har gitt dei større innblikk og forståing av kva som vert forventa av dei og at dei sjølv kan gjere vedtak. Dette framhevar dei som viktig for å kunne ivareta det handlingsrommet og den tilliten dei har fått gjennom utvida fullmakter i høve delegert mynde og ansvar. Dette er nokon av føresetnadane for å kunne lykkast som leiarar i den nye modellen. Dei opplevde at leiarrolla hadde gitt dei utvida handlingsrom og dei var blitt meir sjølvstendige i det å foreta eigne val på vegne av si eiga eining. Nokre av einingsleiarane fortel om eit krysspress av ulike forventningar og at spenningsfeltet mellom innfridde forventningar og kjensla av å ikkje strekkje til, gav dei utfordringar dei ikkje alltid visste korleis dei skulle takle. Dei opplevde det som belastande å skulle klare balansegangen mellom krav om fagleg forsvarlegheit og krav om balanse i rekneskapet. Einingsleiarane gav likevel uttrykk for at dei likte å vere leiar og at dei ville vere leiarar i den nye modellen. Dei gav eksplisitt uttrykk for at dei ikkje kunne tenkje seg tilbake til den gamle

organisasjonsmodellen. Leiarane fortalte at dei opplever mangfaldet som stimulerande og motiverande i kvardagen til å stå på og utføre dei oppgåvene den nye leiarrolla har ført med seg av forventningar og krav. Funna syner at leiaroppgåvene i den nye modellen har gitt mest auka innanfor administrasjonsfunksjonen og noko innan entreprenørfunksjonen, medan leiaroppgåvene innan produksjons- og integrasjonsfunksjonen er tona noko ned.

Kva fremjar og hemmar læring, og på kva måte har einingsleiarane lært i den nye modellen? Einingsleiarane lærer mest av å dele erfaringar med kvarandre når det gjelde utvikling av leiarkompetanse. Dei har i den nye modellen vorte utfordra på å skape og finne nye arena for utveksling av informasjon og erfaring. Kortare tenesteveg, men likevel opplevd kjensle av større avstand mellom leiar og tilsett har skapt behov for møteplassar både vertikalt og horisontalt. Einingsleiarane fortel om eit stort leiarspenn og mange tilsette dei skal sjå og følgje opp. Leiarane fortel om krav frå underordna om god og nok informasjon og at tilsette ynskjer auka deltaking i utvikling av tenestene til brukarane. Leiarane har bevisst søkt å inkludere sine tilsette og til å verte myndiggjorte medarbeidarar. Dette har medført at dei tilsette har fått auka medansvar både fagleg og administrativt. Leiarane er opptekne av heilskapstanken, tverrfagleg samarbeid og myndiggjering. Ved å legge til rette for møteplassar for utvekslinga av informasjon og erfaring har leiarane i ulik grad etablert ein kultur for læring. Samhandling og dialog gir rom for gode prosessar som igjen fremmer læring. Svara einingsleiarane gir om eit framtidsbilete for si eining syner at dei i liten grad ser kva kompetanse dei sjølve treng for å møte dette. Einingsleiarane meiner at rekruttering av fagfolk og rett kompetanse blant dei andre tilsette er viktig for framtida. Det kan sjå ut som at det trer fram eit mønster i svara. Svara frå einingsleiarane i ein av kommunane skil seg ut i undersøkinga. Eg vil i drøftingsdelen sjå på om det kan vere ein samanheng mellom kva grad leiarane er involverte, og kva kunnskap og kompetanse einingsleiarane har behov for med tanke på å byggje metaverktøy som grunnlag for læringsprosessar. Dette kan sjåast i samanheng med utviklinga av leiarfunksjonar i eit kontekstuellet perspektiv.

5 Møte mellom empiri og teori – drøfting

I denne studien har eg søkt å finne ut av og forstå kva utfordringar einingsleiarane som aktørar opplevde dei hadde ved innføring av ei ny reform og kva utvikling av kompetanse dei meinte dei hadde behov for å kunne møte utfordringane. Eg vil i dette kapittelet drøfte på kva måte den teori eg har presentert (kap.2) kan kaste lys over funna i kapittel 4.

Framtidsbilete einingsleiarane uttrykte dei såg føre seg kan sjåast i lys av mål dei meinte organisasjonen hadde for endring og kva rolle og leiarfunksjonar dei ville få i ein endringsprosess og ved flat struktur. Vile dei kunne imøtekome utfordringa på å leie ein lærande organisasjon? Sentralt i analysen, er Strand sitt perspektiv på organisasjonar som ein sum av fire delfunksjonar som alle gir ulike vilkår for leiing: *produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap* – også omtala som PAIE modellen. Denne modellen kan eg bruke til å kaste lys over funna og sjå om den seier noko om einingsleiarane skapte ny kontekst for leiing og kva påverknad einingsleiarane hadde i utøving av leiarrolla i ein endringsprosess. Den lærande organisasjonar er i fylgje Senge kjenneteikna av ei bevisst omforming av organisasjonen, ein kultur som verdset kontinuerlig læring og som søker å fremje organisasjonen sine mål gjennom individuell og kollektiv utviklande handling. Fundamentet i ein slik organisasjon er dei fem disiplinane: *personleg meistring, felles visjon, mentale modellar, læring i lag og systemtenking/heilskapstanken*. Senge sin teori er sentral for å sjå om kan eg bruke dei fem disiplinane for å kunne seie noko om einingsleiarane synte teikn på å meistre dei som metaverktøy i læringsarbeidet.

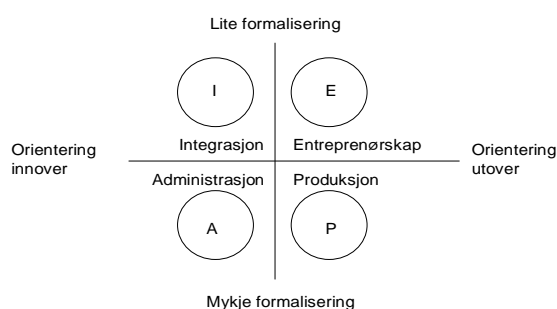
5.1 Kva organisasjon ville kommunen ha?

Kommunenes sentralforbund (KS) har i utarbeiding av ”Arbeidsgiverstrategi mot 2020, Stolt og unik”(2007) skissert to store utfordringar som kommunane må konsentrere seg om; for det fyrste evna til utvikling og nyskaping (innovasjon) og det andre tilgang på og forvaltning av eigen arbeidskraft (op cit:5). Den einskilde kommune har fridom til å organisere si eiga verksemd utifrå lokale forhold og behov, så lenge lovpålagt oppgåver vert ivareteke. Kommunane er såleis både eit reiskap for stateleg styring og ein arena for lokalt sjølvstyre. Eit godt styringssystem er også avgjerande for å kunne styre og utvikle det mangfald av tenester og den verksemd som ein kommune er. Utvikling av gode styringssystem må sjåast i

samanheng med dei utfordringane kommunen har og vil få. Utfordringar som kan nemnast er mellom anna at kommunane i dag vert mindre styrte gjennom sentral lovgjeving, normer og standardar. Det er auka krav til både effektivisering og krav om kvalitet på tenestene (Metliaas og Valstad, 2006). Dette gjer at kommune må utvikle gode styringssystem og leiarane må vere seg bevisst utfordringa det er å kunne ivareta alle interesser i verksemda.

Flat struktur i kommunehelsetenesta, slik dei fleste kommunar er organisert på, er at helse- og sosialsjef stillinga er fjerna og oppgåvene er overført andre i dei tradisjonelle avdelingane som ligg på linje. Desse avdelingane er blitt sjølvstendig driftseiningar med fullt delegert fag, økonomi og personalansvar. Linjeleiarane skal rapportere direkte til rådmann i høve resultat for si eining (Øgar og Hovland, 2004). Strand (2007) seier at paradoks og dilemma for leiarane vil kome til syne når dei må virke på fleire felt og må tilfredstille mange funksjonskrav. Dette kan vere krav om tiltak som krev samordning og kontroll som må vegast opp mot tiltak som krev stimulering og oppslutning. Til tross for denne kompleksiteten må leiarane gjere val, ta i bruk teknikkar og ta dei utfordringane som måtte kome. Leiing er også det å kunne meistre endringar. Å meistre endringar ved å kunne takle uro og usikkerheit i organisasjonen, kan også føre med seg stimuli til å endre tankegang og finne nye løysingar. Kunsten er å lære seg å handtere endringane og å prøve å organisere arbeidet slik at ein kan takle situasjonar utan å kjenne at ein mister kontrollen over utviklinga. (Quivey, 1998).

Strand (2007) poengterer at alle organisasjonar er ei blande av alle organisasjonstypar, organisasjonsfunksjonar og leiarfunksjonar, men ein antek likevel at ei av formene kan dominere. Dette er mykje i samsvar med mine funn der leiarane skildrar både organisasjons- og leiarfunksjonar innan for alle fire kategoriane. Den gamle modellen opplevde dei med hovudvekt på integrasjonsfunksjonen og produsentfunksjonen, lite på administrasjonsfunksjon og mest inkje på entreprenørskapsfunksjonen. Nedanfor syner figur 5 hypotese for korleis leiar- og organisasjonsfunksjonar kan vere i høve ny reform, og at det kan vere tilnærma likevekt mellom desse funksjonane i ei sjølvstendig tenesteeining.



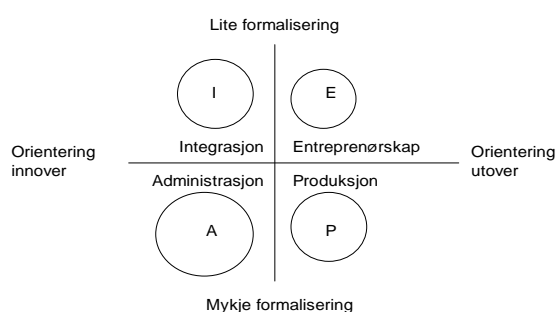
Figur 5: Hypotese over leiar- og organisasjonsfunksjonar i ny modell.

Ei hypotese var at ved organisasjonsendring og resultat av ny modell skulle det vere tilnærma likevekt mellom dei fire organisasjonsfunksjonane og at leiaroppgåver og leiing kunne målast oppimot leiarfunksjonar som skulle imøtekomme dei behov som organisasjonen hadde innan for dei fire funksjonelle områda – PAIE, men at ein truleg vil finne overvekt av entreprenørskapsfunksjonen i reformarbeid for å skape likevekt i organisasjonsfunksjonane. Alle desse rollene og funksjonane er viktige i pleie og omsorg. Vi trengje å vere produktive, noko som ventelistene tydeleg viser. Vi trengje også å gjere dei rette tinga til rett tid for å oppnå kvalitet i tenestene. Vi må dessutan sjå framover og vere orientert om kva endringar som sjukdomsbilete og eldreomsorga fører til i høve nye behov som vil oppstå, og korleis pleie og omsorg skal omstille seg for å møte desse endringane. Vi trengje som det stadig vert påpeika i offentlege utgreiingar, at vi må trekkje saman - i same retning. Ikkje minst vil dette gjelde for dei stadig fleire brukarar med samansette bistandsbehov i kommunesektoren som treng nye tenester. Dette vil stille krav til tverrfagleg samarbeid og at dei ulike faggruppene må forstå og vise tillit til kvarandre sine løysingsalternativ. I pleie og omsorg og helsetenesta i kommunane vil det å kunne arbeid og samarbeide mot felles mål vere spesielt viktig, fordi så mange brukarar er avhengig av tenester frå ulike delar av hjelpeapparatet i kommunen. Brukarar skal oppleve eit heilskapeleg tenestetilbod. Leiarane si utfordring vert å legge tilrett for arena som fremjer samarbeid og læring mellom individa og nivåa imellom i organisasjonen.

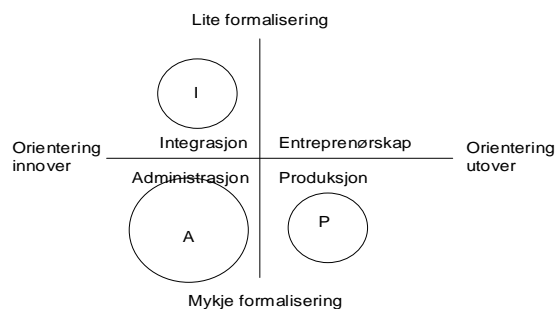
Bakgrunnen for at kommunane går over til flatare organisasjonsstruktur kombinert med resultateiningar er samansett. Det er ligg ofte eit ynskje om å få til ei tydelegare rolle- og ansvarsfordeling i organisasjonen. Ein ynskjer klarare mål og ein tydeleg visjon for organisasjonen, samt eit tydelegare resultatansvar på ulike nivå. Dette heng saman med at

kommunane ynskjer innsparingar og betre ressursutnytting. Brukarorientering, brukarmedverknad og myndiggjering av medarbeidarar og ansvarleggjering av leiarar er også sentrale grunnar for val av flatare struktur (Baldersheim, 2005, Vabo og Stigen, 2001, Torsteinsen, 2006). Ser ein desse måla for endring i lys av Strand sin konfigurasjonsmodell vil ein kunne forvente å finne att kjenneteikn frå dei fire organisasjonsfunksjonane i ny reform.

Figur 6 og 7 under illustrerer dei kommunespesifikk funn av organisasjonsfunksjonar i undersøkingskommunane A, B, og C, slik einingsleiarane opplever dei har i tonivåmodellen.



Figur 6: Funn av organisasjonsfunksjonar i undersøkingskommune C.



Figur 7: Funn av organisasjonsfunksjonar i undersøkingskommunane A og B.

Resultata syner at einingsleiarane i kommune C ser balanserte organisasjonsfunksjonar mykje likt det som er intensjonane i endringsarbeidet. Kommunane A og B har hatt ei anna utvikling.

Funna syner at det er kommunespesifikke skilnader på det leiarane hugsa av kva utfordringar kommunen stod overfor før organisasjonsendring, og kva mål som var skissert for endring med tanke på endring i organisasjonstype og funksjon. Utfordringane kommunen A hadde slik informantane hugsa, var at kommunen var i ein vanskeleg økonomisk situasjon med krav om effektivisering og reduksjon av kostnader. Kommune B sin informantar kunne ikkje hugse at det var noko spesielle utfordringar, og kommunen var relativt godt økonomisk stilt. Det var meir eit ynskje om å få til ein betre organisasjon og få til betre organisering av tenestene. Informantane i kommune C fortalte at årsak og mål for endring for kommunen var i hovudsak ynskje om myndiggjering av medarbeidarane og ei avklaring av roller og delegasjon av fullmakter. Eit anna overordna mål var at dei skulle sjå meir samanheng i tenesteproduksjonen i kommunen, og avgjerder skulle takast nærmast brukaren. Dei fortalte

om ein ny giv i kommunen under denne prosessen og at dei ynskte å ha fokus på endring av holdningane frå EG-tanke til VI-tanke i kommunen.

Informantane i kommune A og B var ikkje så sikre på kva mål deira kommune hadde for endring, men dei meinte det hadde med eit ynskje om å vere tidsretta, betre styring på økonomi og kortare tenesteveg. Ein fortalte at mål for hennar eining spesielt var å få til ei meir heilskapeleg teneste og at ho ynskte eit tettare og betre samarbeid både horisontalt og vertikalt i kommunen. Kommune C var den kommunen som fyrst hadde innført ny reform og det var likevel informantane i kommune C som hugsa best mål og utfordring for endring. Skilnad skuldast truleg ikkje gløymse frå nokre einingsleiarar, men heller at leiarane i kommune C var involvert i endringsprosessen i frå starten av. Røvik (2007) skriv at ein strategisk viktig ressurs for å lukkast med kunnskapsoverføring er organisasjonen sin kapasitet og kompetanse til å oversetje idear som såkalla populære ”organisasjonsoppskrifter”. Desse oppskriftene som vert profilert har ei underliggende førestilling om at dei skal kunne nyttast i alle typar verksemdar som delar av den universelle identiteten som ein ”organisasjon”. Det vesentlege er at organisasjonsideane i betydeleg grad må oversettast, konkretiserast og lokalt tilpassast viss og når dei skal takast inn og brukast i enkeltvise organisasjonar (op cit:325). Det kan virke som kommune C har klart å tilpasse og implementere ideen om tonivå i sin organisasjon på begge nivå. Leiarane fortalte om at dei saman med toppleiing var på ekskursjon til andre kommunar og til Danmark for å sjå og oppleve korleis andre hadde lukkast med organisasjonsendringa. Dei fortalte at dei var involvert heilt i frå starten av, og det var viktig for prosessen vidare. I etterkant har kommunen vore besøkskommune. Det vil seie at leiarar frå andre kommunar i Noreg har kome til dei for å få informasjon om det som for dei var ei vellukka gjennomført organisasjonsendring. I motsetning til kommune C kan det verke som om dei i kommunane A og B har ”kopiert” ideen til sin kommune. Røvik (2007:308) brukar omgrepet ”kopiering” synonymt med omgrep som ”reproduksjon” og ”duplisering”. I denne samanheng tyder ”kopiering” å hente ut ein praksis i ein kontekst, gi den ein idèmessig presentasjon, og så setje den inn i ein ny organisatorisk kontekst på ein slik måte at praksis kan gjenskapast, det vil seie blir utført i den ny konteksten med ingen eller svært få endringar.

Informantane i kommune C var mykje meir samstemte i sin uttale i høve mål for endring og at dei var medvitne om kva mål for endring som var skissert. Dei fortalte at det hadde vore ein

brei prosess med mange involverte. Dei fortalte at dei var med i omstillingsgrupper som hadde rapporteringsansvar tilbake til ei styringsgruppe. Dei opplevde at dei ulike gruppene jobba mot felles mål og visjon for kommunen, og dei utarbeidde etter felles mal både når det gjaldt eit informasjonshjul og verksemdsplanar for heile kommunen. Dei fortalte at kunnskap om ny organisasjonsmodell gav dei innsikt og forståing som var alfa og omega for at dei kunne lukkast med endringsprosessen. Dette er ein påfallande skilnad i høve det informantane i kommune A og B fortalte. Det var berre to av dei som hadde vore med i ei prosjektgruppe, og dei opplevde at det kom fram mange ”løgne” forslag, men dei er likevel rimeleg godt nøgde med utfallet i dag. Dei andre opplevde å få informasjon fyrst i ettertid. Ein av informantane fortalte at rådmannen med staben var på ”gjestevisitt” til andre kommunar for å lære å bli kloke. Involvering av leiarane i endringsprosessen har ikkje vore like godt ivareteke i desse to kommunane som i kommune C.

Alle tre kommunane hadde hjelp av konsulentfirma i starten på endringsprosessen. Christensen (m.fl. 2007) skriv at det er ikkje uvanleg at organisasjonar vel private konsulentfirma ved reformarbeid. Dei kan delta i arbeidsgrupper eller prosjekt, eller ved at dei gjennomfører eigne organisasjonsutredningar med innstilling til politisk og administrativ leiing og då på oppdrag frå leiing i organisasjonen. Sjølv om alle informantane hugsar at dei hadde inne konsulentfirma var det likevel få som sat att med kjensla av at dei sjølv som leiarar i særleg grad hadde vore involverte og at organisasjonen eigde prosessen. Unntaket her er informantane i kommune C. Dei var involvert i bestillingane og konsulentane vart bedne om å fokusere på aktuelle utfordringar eller område knytt til ein strategisk kompetanseplan. Helland (2002) seier at val av arbeidsgjevarpolitikk er eit verdival og at den skal avspegle dei holdningane, handlingane og verdiar arbeidsgjevar står for og skal vere synleggjort i forholdet til medarbeidarane. Han skriv vidare at ”en omstilling av organisasjonen må derfor ta utgangspunkt i ønsket bedriftskultur i samhandling med kommunens mål og strategier. Prosessen fram til resultatet, hvor eierskap og grunnlag for ny bedriftskultur etableres er viktigst” (op cit:8). Mitt perspektiv på organisasjonsendring byggje på det Baldersheim (2005) omtalar som det kontekstuelle - prosessuelle perspektivet på endring. For meg innebære dette å tolke funn utifrå einingsleiarane sitt perspektiv for endring i høve det å vere aktørar i ein kontekst og korleis dei kan medverke ved endringsleiing i prosessen.

Levin og Klev (2002) sitt perspektiv på organisasjonsutvikling byggje på teorien om ”den lærande organisasjon” og korleis omstillings- og utviklingsprosessar vert handtert. Dei meiner ”den lærende organisasjon” gir ein basis for å diskutere kva eigenskapar ein bør søkje å byggje inn i ein moderne organisasjon og i leiing. Utfordringa vert å forstå korleis ein kan organisere organisasjonsutviklingsprosessar slik at dei som er engasjert i omstillings- og utviklingsprosessane, gjer kunnskapsbaserte val med omsyn til arbeidsform, gitt marknad og kontekst. Organisasjonane lever ikkje isolert. Dei eksisterar alltid i, og i samanheng og samspel med andre system. For å kunne lukkast med reform- og omstillingsarbeid i offentleg sektor meiner Christensen (m.fl. 2007) at ein må starte frå problem og ikkje frå løysingar. For det fyrste må organisasjonsreforma vere forankra i eigen organisasjon og vere driven av etterspurnad. Analyse bør ikkje vere i ein lukka og smal prosess, men bør inkludere både tilsette, brukargrupper og politisk leiing. For det andre må ein ta omsyn til at reformer er tidkrevjande og ressurskrevjande. Det tredje er at reformarbeid må vere sterkt forankra i leiinga, for det er alltid nokon som yter motstand og som er mistenksame mot reform og endring. Det fjerde er at det er viktig at sterke sider ved organisasjonen ikkje vert øydelagt gjennom reformprosessen. Som for eksempel at dyktige tilsette sluttar i organisasjonen. Og ikkje minst at ein må vere budd på å tilpasse og modifisere reforma undervegs. Utifrå svara som informantane gav kan funna tyde på at endringsprosessen har vore ulikt gjennomført og vektlegging og utvikling av dei ulike organisasjonsfunksjonane syner seg å vere ulik.

5.2 Er mål for organisasjonsendring i samsvar med funn?

Mål for kommunane er i fyrste rekkje fastlagt gjennom dei lovene som pålegge kommunane oppgåver som til dømes i sosialtenestelova, kommunehelsetenestelova og opplæringslova. Andre lover gjev ramme for korleis kommunane skal organisere seg og korleis dei skal tilrettelegg verksemda for sine tilsette på ein best mogeleg måte. Kommunelova, forvaltningslova og arbeidsmiljølova og avtaleverket i arbeidslivet regulerer dette. Uavhengig av organisasjonsmodell og styringssystem er kommunane forplikta til å ivareta funksjonskrava som desse lovene krev og dei oppgåvene som skal løysast og ytast i samsvar med desse. Korleis kommunane vel å organisere tenestene, er med grunnlag av styringssystem og struktur. Dette innebere mellom anna at grunnleggjande pleie og omsorg for pasientane vert gitt uavhengig av sentral leiing eller kontroll (Orvik, 2004, Øgar og Hovland ,2004).

I fylgje KS (2007:6) vil mål for kommunane også vere kvalitetsforbetring og effektivitet for å kunne imøtekome brukarane sine behov, utvikle nye løysingar i samarbeid med brukaren, innbyggjarane og partane, og kommunane må ha god evne til å behalde og utvikle medarbeidaren og ha god konkurransevne i arbeidsmarknaden.

5.2.1 Produksjonsfunksjonen - meir av det same, men med betre kvalitet

I tonivåmodellen vil intensjonen med ein ekspertorganisasjon vere kortare tenesteveg, og avgjerder skal takast nærmast brukaren for å vurdere rett teneste til rett tid. Mål om betre ressursutnytting til lågast mogelege kostnader, kan vere eit resultat av dette. Resultata kan tyde på at kommunane såg behov for å finne gode løysingar for tenesteproduksjon for å kunne imøtekome nye krav frå brukarar og sentrale styresmakter. Det å ha pasienten i fokus og vere oppteken av god kvalitet på tenestene var noko alle informantane fortalte dei hadde vore gode på heile tida, men dei sa også det at dei ynskte ei meir reflektert holdning til korleis ein nytta ressursane på best mogeleg måte. Det var for dei både ei forbetring og ei utfordring men tanke på å organisere og drifte eininga på meir sjølvstendig grunnlag. Ulike fagprofesjonar stiller krav til gode og føremålstenlege rutinar og prosedyrar for tenesteyting. Utfordringa er at det som vi produserer ikkje har nokon standard, men vi må vere kreative og stadig løyse kompliserte problem, fortalte ein av informantane. Funn syner ingen markante skilnad mellom kommunane når det gjelde produksjonsfunksjonen. Dei opplevde at fokus på denne funksjonen var oppretthalden etter reforma. Paradokset er likevel at einingsleiarane sjølv opplevde at faget sjukepleie for dei hadde blitt nedprioritert og delegert til andre i eininga. Det som for dei var ei vesentleg leiaroppgåve for å halde seg oppdatert og orientert om brukarane og dei tilsette, er no redusert. Dette er ein av leiarfunksjonane dei opplever å meistre godt.

5.2.2 Administrasjonsfunksjonen – med hjelp frå stabs- og støttefunksjonar

Denne funksjonen skulle i større grad erstattast med etablering av såkalla støttefunksjonar som skulle organiserast som eigne sjølvstendige einingar. Felles sentralbord, servicekontor, post, arkiv, IKT, løn og personaladministrasjon skulle dekkje meir rutine og driftsrelaterte oppgåver overfor linjeleiarane/einingsleiarane. Desse skal legge forholda til rette for einingsleiarane slik at dei kan styre og organisere eininga si sjølv. Dersom ikkje dette

støtteapparatet fungerer optimalt vil resten av organisasjonen merke det, då dette vert rekna som ”smørjekoppen” i denne modellen (Torsteinsen, 2006).

Måla for kommunane var eit ynskje om tydelegare rolle og ansvarsavklaring og ynskje om betre kontroll med økonomien, samt effektivisering av ressursbruken. Einingsleiarane ville no vere det administrative ansvarlege leddet. Informantane var også her noko ulike i sin omtale av korleis dei opplevde at dette fungerte. Alle informantane var samstemte i at det var blitt eit auka fokus på økonomi og budsjettarbeid med direkte rapportering til rådmann. Dette opplevde dei som belastande og tidkrevjande arbeidsoppgåver, som fortrenkt fokus på andre leiarfunksjonar som til dømes faget sjukepleie. Kommune B sine informantar fortalte at dette skulle fungere som ei bestillarteneste på e-post, men at det ikkje fungerte så bra. Informantane i kommune A fortalte at dei hadde valt å omgjere stillingar til sakshandsamarar med utvida ansvar til å også omfatte merkantile oppgåver. Dette meinte dei fungerte bra. Kommune C sine informantar fortalte at dei hadde god støtte og nytte av støttefunksjonane. Dei hadde også løyst denne utfordringa ved å etablere seg som eit team på fire einingsleiarar. Her diskuterte og fordelte dei oppgåvene seg imellom og dette opplevde dei både som ein styrke og som ei støtte i arbeidsdagen. Fellesnemnaren for alle informantane er at dei opplevde administrasjonsoppgåvene som aukande og det medførte tidspress i kvardagen, men noko større i kommunane A og B og noko mindre i kommune C.

5.2.3 Integrasjonsfunksjonen - ny giv i kommunen

Eit sentralt element i utflating av administrasjonen er myndiggjering av dei tilsette, både leiarane og kvar einskild tilsett i einingane. Kommune C sine informantar sa eksplisitt at eit av hovudmåla var myndiggjorte medarbeidarar. Dette inneber eit større ansvar, og det stiller krav til dei tilsette. Tonivåmodellen som gruppeorganisasjon kan med auka fokus på kulturendring vere med på å legge til rette for utvikling av samarbeid gjennom felles forståing av mål for tenesteproduksjonen. Etablering av arena for læring i lag kan betre både samarbeid og arbeidsmiljøet i denne organisasjonstypen. Kommune A og B sine informantar fortalte at kommunen hadde som mål å vidareutvikle og etablering rutinar for samarbeid både vertikalt og horisontalt. Dette var noko einingsleiarane opplevde fungerte godt også før organisasjonsendringa. No hadde alle fått eit utvida mandat som myndiggjorte medarbeidarar med å dra ”lasset saman”, som ein av informantane omtalte det som. Dette meinte dei fremja

fellesskapskjensla og kreativitet hjå dei alle i eininga. Ei utfordringa med effektivisering og nedbemanning er å balansere mellom det å forstå kor travel arbeidsdagen er opp mot det å motivere og oppmuntre dei tilsette til å ta ansvar for stadig fleir og nye oppgåver som krev både meir og ny kompetanse. Etablering av tverrfaglege arbeidslag og å få team til å fungere godt saman vart av informantane opplevd som ei utfordring.

Kommune C var den kommunen som opplevde dette som ein ny giv og at det skapte kreativitet og samhald blant dei tilsette. Myndiggjorte medarbeidarar og teamarbeid var for dei essensen i noverande organisasjonsmodell, og dei ivra for denne tanken.

Alle tre kommunane sine informantar sa at integrasjonsfunksjonen var svært viktig å ivareta. Ein av grunnane til det er behovet for å halde kunnskap vedlike og utvikle ny kunnskap. Behov for rett kompetanse på rett plass og å syte for at tilsette får høve til å gå på kurs eller ta vidareutdanning var noko dei prioriterte. Utfordringa var likevel tid til å kunne sjå sine tilsette og imøtekome krav og forventningar dei har til leiarane.

5.2.4 Entreprenørskapsfunksjonen – innovativ og proaktiv kommune

Entreprenørskap handla om forhold mellom organisasjonen og omverda. Kommunane hadde som målsetjing å kunne yte betre tenester tilpassa brukarane sine behov, sikre rekruttering av personell med rett kompetanse og å vere proaktiv i utvikling av ny praksis. Endring vil finne stad om ein vil det eller ikkje, men utfordringa vert å skape prosessar der aktørane proaktivt vert engasjerte i endring og ikkje vert ein reaksjon på krefter som pressar fram endring. Aktivt engasjement i møte med utviklingane sine utfordringar kan sjølvstøtt ikkje seie noko om kor vellukka ei endring kan vere, men det er ein føresetnad (Levin og Klev, 2002). Entreprenøren er den leiarfunksjonen som får relativt minst merksemd av dei fire leiarfunksjonane. Det er denne funksjonen som er knytt til omgrepet strategisk leiing. Leiarane skal nytte ulike reiskap for korleis analysere og beherske den usikkerheit som omverd kan vere (Strand, 2007). Rådmannsteamet er kommunen sin administrative og strategiske toppleiing. Strategisk orienterte oppgåve omfattar kompetanseutvikling, utvikling av kommunen sin organisering, planlegging og økonomi, informasjonsarbeid og drift av større prosjekt og kvalitetsforbetring av tenestene. Koordineringsoppgåver og utviklingsretta arbeid er sentrale oppgåver (Torsteinsen, 2006). Strategisk leiing er i tonivåmodellen tenkt i samhandling mellom

rådmannen og einingsleiarane. Kommune C sine informantar fortalte at møta med rådmannsteamet var arena for dialog og diskusjon kring strategi og målstyring. Semje om felles visjon gjennom bevisst valte organisasjonsverdiar var sentralt for etablering av VI-tanken for heile organisasjonen og for alle tilsette. Dei andre informantane i kommune A og B fortalte også om faste møter med rådmannsteamet, men dei opplevde at dette var møte som gjekk med til informasjon og lite på tema som medførte samarbeid. Tema var ofte bestemt på førehand og dei opplevde møta som mykje einvegskommunikasjon. Dette førte til at dei opplevde ein avstand til toppleiinga. Einingsleiarane opplevde dei hadde lite tid til planlegging. Å tenkje på oppgåver knytt til daglege drift kravde all deira merksemd.

5.3 Korleis utøvde dei leiarrolla i den gamle modellen?

Den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsmodellen med fleire leiarnivå frå toppleiar til tenesteytar vert i dag opplevd som tungrodd og kostnadskrevjande. Arbeidsoppgåvene i denne modellen er delt opp i fleire ledd og vert utført likt frå gong til gong, noko som bidreg til ei kjensle av kontroll og orden. Grunndimensjonen i denne modellen ber preg av formalisering, bruk av reglar, skriftelege rutinar og prosedyrar for å skape stabilitet. Den formelle organisasjonsstrukturen bestemte ikkje berre arbeidsinndeling og inndeling i organisasjonen, den har også element av korleis ein koordinerer dei ulike arbeidsoppgåvene i organisasjonen. Til fleire spesialiseringar ein finn i ein organisasjon til større behov vert det for koordinering både vertikalt og horisontalt. Eit viktig element i den hierarkiske modellen er det formelle hierarkiet av stillingar og etablering av overordna posisjonar i organisasjonen, der avgjersler for mynde og ansvar er gitt desse personane. Dette gir personane i desse stillingane formell mynde til å gi ordre til personar som set i underordna stillingar (Orvik, 2004, Strand, 2007, Øgar og Hovland, 2004). Strand (2007) omtalar den dominerande leiarrolla i den hierarkiske organisasjonen for administratoren - A. Leiaren er regelkyndig og systematisk og skal syte for ordning og vedlikehald av ein organisasjonsstruktur bygd opp etter eit mønster som skal sikre at organisasjonen når sine mål og at arbeidet vert korrekt utført. Informantane skildra ein organisasjonen med rådmann som øvste sjef, dernest helse- og sosialsjef med ansvar for budsjettering og resultatoppfølging. Helse og sosialsjefen var også sakshandsamar i politiske saker og representerte pleie og omsorg både oppover i systemet og utanfor organisasjonen i saker som angjekk eininga. Han/ho hadde det totalt ansvaret for eining i høve fag, personale og budsjett. Informantane hadde stillingar som avdelingssjukepleiarar eller avdelingsleiarar på

nivået under, alt etter kva for avdeling dei var leiar for i kommunen. Under seg igjen hadde dei gruppeleiarar som hadde fagansvar for ei mindre gruppe av pasientar.

5.3.1 Kva mynde hadde leiarane i hierarkisk modell?

Orvik (2004) skriv at sjukepleiarar generelt har eit fagleg leiaransvar i rolla som koordinator eller leiar for eit pleieteam. Dette samsvarar med det informantane fortalte. Deira

leiaroppgåver var i hovudsak knytt til ansvar og mynde i høve faget sjukepleie.

Arbeidsoppgåver gjekk ut på å tilrettelegg arbeidsdagen for at dei tilsette skulle få ha gode arbeidsdagar og at pasientane skulle få godt stell og god pleie. Gode dagar er prega av at ein kan utøve faget sitt, kjenne seg tilfreds med det ein helde på med og at ein får tid til sosialt samvær med kollegaer. Dei fleste hadde kontor i avdelinga slik at dei kunne vere tilgjengeleg for personalet og kunne delta i stell dersom det var naudsynt. Dei meinte at ei slik ordning gav dei innsikt og oversikt over det som gjekk føre seg på avdelinga. Dei hadde god kontakt med både pasientar, pårørande og personale. Dei opplevde at ved å kunne delta så mykje i det daglege kunne skape tillit og tryggleik overfor personale, og at dei kunne rettleie og vere ei fagleg støtte for personalet. Leiarane hadde ansvar for å skape struktur og system for mellom anna kvalitetsutvikling som skulle sikre at pasientane fekk tenester av god kvalitet. Dette var leiaroppgåver som alle informantane uttrykte dei likte og som dei meistra godt.

Ei hypotese var at leiarane i den hierarkiske modellen hadde hovudfokus på leiarfunksjonar innan administrasjon, noko på integrasjon og produksjon. I fylgje Strand (2007) innebere leiarrolla og leiarfunksjonen i byråkratiet å vere overvakeren og koordinatoren, og administrasjon handlar om å drive, endre og utvikle system som regulere åtfærd. Omgrep som kontroll og det å kunne vurdere om system er føremålstenlege, er viktig i denne samanheng. Informantane fortalte at for dei var administrative oppgåver å utarbeide turnus, arbeidsplanar og rapporteringssystem, attestere timelister og gjere innkjøp til avdelinga. Alt anna som hadde med tilsetjingar, arbeidsavtaler og fakturering og liknande vart utført av merkantilt personale. Såleis prioriterte ikkje leiarane desse arbeidsoppgåvene og dei trong heller ikkje ha fokus på dei som leiarar. Informantane var lite opptekne av kontroll og overvaking i denne modellen slik som eg forstod og tolka utsegna deira. Dei gav uttrykk for at system for kvalitetsutvikling og system som sikra døgnkontinuerlig drift var både naudsynt og viktig, dette var til dømes vaktplanar og arbeidsplanar. Det var dette dei prioriterte for å kunne koordinere si eiga

avdeling. Dei meinte det var pleie og omsorgsleiar sitt ansvar å koordinere heile pleie og omsorgseininga for å sikre heilskapstanken. Det kan tyde på at informantane ikkje opplevde denne funksjonen som administrative oppgåver, men meir som ein del av produsentfunksjonen. Orvik (2004) seier at administratoren skal sikre gode system, stabilitet, kontinuitet og kontroll. Avdelingsleiarane handla på vegne av administrasjonssjefen og Øgar og Hovland (2004), seier at leiar sine oppgåver var å organisere eining og yte tenester overfor brukarane og pasientane.

Funna syner at leiarane var opptekne av leiarfunksjonar både innan integrasjon og produksjon og lite på administrasjon. Overraskande og ikkje slik eg hadde forventa å finne, og ikkje heilt i samsvar med hypotesen. Informantane sine leiaroppgåver peika i retning av at dei som leiarar i hovudsak hadde leiarrolla og leiarfunksjonane til både produsenten og integratoren i høve gruppeorganisasjon og ekspertorganisasjon. I fylgje Strand (2007) er sjukehus og sjukeheimsavdelingar ekspertorganisasjonar fordi dei stort sett er basert på yrkesmessig status og erfaring. Dei tilsette har fagkompetanse, og arbeid og samordning er styrt av dei tilsette sin ekspertkunnskap. Leiaren skal syte for at organisasjonen styrer mot felles mål gjennom felles retningslinjer og ha fokus på resultat og måloppnåing. Leiarane gav uttrykk for at dei var opptekne av å syte for å ha personale med rett kompetanse på alle vakter i turnusen. Dette såg dei i samanheng med kvalitet på tenestene. Daglege rapportar i vaktskifte var arena for samhandling mellom leiar og tilsette. God samhandling og god dialog var viktig for at avdelinga kunne legge til rette for og utvikle gode og individuelle teneste med rett kompetanse til brukarane.

Leiarane fortalte at oppfølging av personale kunne vere ei utfordring, men ei oppgåve dei både likte og meistra godt. Dei hadde tid til dagleg å møte personalet, og det å ha ei opa dør var eit verkemiddel for å vise at dei var tilgjengeleg. Dei la stor vekt på å ikkje skape avstand til personalet. Det å etablere og vedlikehalde gode relasjonar var for dei viktig for lettare å avdekke konflikhtar. Leiarane la stor vekt på leiarfunksjonar som ein kjenner at i produsentrolla og i integratorrolla. Utfordringa for leiarane var å syte for å oppretthalde den indre strukturen som bidreg til å skape stabilitet og klåre forventningar, samstundes som dei skulle vere orientert mot krav som fylgjer av nasjonale føringar om mellom anna endringar innan eldreomsorg. Ein av informantane sa at dei visste ikkje så mykje om kva som gjekk føre

seg, dei sat mest på sin eigen haug å passa på sitt område. Berre dei fekk nok pengar til drifta, var dei nøgde.

På kva måte føregjekk læring i denne modellen? Mi hypotese gjekk ut på at leiarane i den hierarkiske modellen mest var opptekne av dei administrative leiarfunksjonane. Fokus var på prosedyretenking og om ei gjere ting på rett måte for å unngå å gjere feil. Spørsmålet dreier seg om korleis ein utfører handlinga etter gitte kriterium, og det er ikkje høve for korrigeringar ved hjelp av prøving og feiling. Funna mine syner at leiarane var mest opptekne av leiarfunksjonar innan produksjon og integrasjon og det er då rimeleg å anta at dei var opptekne av læring som ville føre til endring av handling. Wadel (2002:22) meiner at læringsforhold alltid er ein sosial relasjon og at relasjonen mellom medarbeidarane som utgjør læringsforholdet dannar grunnlag for læringsprosessen. I pleie og omsorg arbeider ein stort sett saman – praksisfellesskap. Leiarane var opptekne av å legge til rette for arena for utveksling av informasjon som ved rapportar og avdelingsmøte. Ein kunne diskutere for så å korrigere innanfor eit sett med alternativ. Det vil sjølvsagt alltid vere prosedyrar som ein del av verktøyet i kvalitetsarbeidet. Argyris & Schön (Jacobsen og Thorsvik, 2007:326) omtaler dette som enkelkretslæring. Det handlar om å bli betre til å gjere tinga rett. Ein stiller ikkje spørsmål ved om det er dette ein eigentleg ynskjer, ein er berre oppteken av å endre åtferda. Det er ei form for læring som for organisasjonen betyr å oppretthalde ein viss grad av stabilitet overfor endring i omverda. Når ein skal lære innanfor ein kontekst vil læringsforhold utgjere ein sentral del av læringsprosessen ved at ein må stille seg spørsmål om det går ann å gjere ting annleis.

5.4 Kva slags leiarar passer i kommunane og kva må leiarane gjere annleis?

Kommunane hadde lagt premissane for rammeverk eller kontekst for utøving av leiing, slik som einingsleiarane hugsa det med bakgrunn i utfordringar og mål den einskilde kommune hadde for endringa. Einingsleiarane uttrykte at dei opplevde ulike forventningar og krav frå overordna og frå underordna, og dette må sjåast i lys av kva einingsleiarane sjølve la vekt på av leiarfunksjonar og som grunnlag for kompetanseutvikling. Kva kompetanse treng einingsleiarane for å imøtekomme ny rolle og nye utfordringar i utvikling av ein lærande organisasjon? Informantane hadde fungert som leiarar i tonivåmodellen frå år 2000 og fram til i dag, og dei hadde gjort seg erfaring på godt og vondt som tre av dei sa. Baldersheim (2005) skriv at reformer gir leiarfokus og at 1990 –talet sin reformverksemd gir utfordringar som stiller store krav til kommunale leiarar og at auka merksemd mot leiarane innebære ei endring

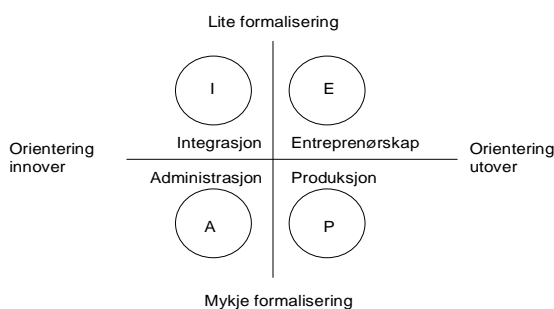
når det gjelde leiingsidealet frå fag og profesjon mot administrasjon og management. Strand (2007) uttrykkjer det på ein litt annan måte ved at det er snakk om utvikling frå ein tradisjonell leiar til ein moderne og synleg leiar og leiarskap kan knytast til fleksibilitet, engasjement og visjonar. Offentleg leiing byr på spesielle forhold og utfordringar for leiing. Både oppgåvene, organisasjonsformene og det offentlege etos, det offentlege moralske krav, er med på å gi ramme og retning for leiing i offentlege verksemdar. Strand (2007:348) nemner tre nye rollekrav til offentlig leiing:

- ”1. Utvidelse av deres oppmerksomhetsfelt og virkeområde.
2. Personalets kompetanse, motivasjon og omstillingsevne er en ny faktor.
3. Kravet om lojalt og effektivt å kunne gjennomføre store forandringar”.

Å vere leiar for pleie og omsorgstenestene er kanskje den største utfordringa, fordi det er den største og meste samansette deltenesta i kommunen. Utfordringa og årsakene til desse er mange, samansette og ligg på fleire plan. Øgar og Hovland (2004:14) meiner det kan vere fruktbart å dele utfordringane inn i to hovudgrupper: dei ytre rammevilkår som skaper utfordringane og dei indre som gjeld kommunen, kommunale leiarar og helsepersonell sin meistringsevne. Ei av dei største utfordringane er spriket mellom dei krav og forventningar som vert stilt til helsetenestene, og det tenestene faktisk er i stand til å yte. Ei resultatføring skal vere sjølvstendig og leiaren har fått tillagt mange nye oppgåver i høve det. Leiarane må ha kunnskap om kva støttefunksjonar dei har behov for slik at dei veit kva og kor mykje dei kan etterspørje. Leiaren bør ha forankring i dei faglege utfordringane i si eining, vere fagleg rådgjevar, drive utviklingsarbeid, vere ein inspirator og ha kunnskap i forhold til sine brukarar. Administrative funksjonar bør i fylgje Helland (2002) profesjonaliserast og bli ivareteke av støttepersonell.

Senge omtalar den femte disiplin, systemtenking eller heilskapstenking som Hustad (1998) har oversett den, til utgjer ”skjelettet ” eller ramma omkring dei andre disiplinane, med det er nær samanheng mellom alle fem. Senge (1999) påpeikar den tydeleg heilskapen og interaktiviteten mellom disiplinane. Til dømes at visjon utan heilskapstenking verkar mest som eit vakkert måleri utan noko djupare forståing av kreftene som må handterast for at organisasjonen skal kunne utviklast.

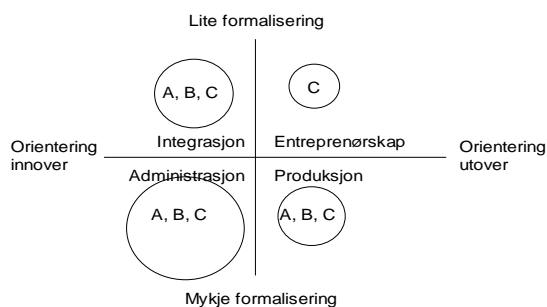
Figur 8 nedanfor syner ei hypotesen om tilnærma likevekt på leiarfunksjonar i ei sjølvstendig eining.



Figur 8: Hypotese over leiarfunksjonar i ny reform.

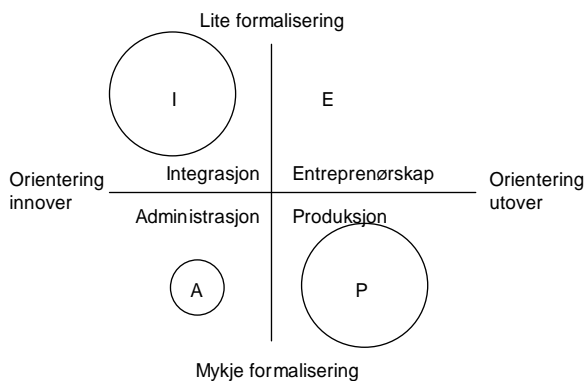
Einingsleiarane vil utifrå eit heilskapsperspektiv i ei sjølvstendig eining ha fokus og oppgåver knytt til alle organisasjonsfunksjonane, og kan hende ekstra vektlegging av entreprenørskapsfunksjonen i reformarbeid. Eg hadde ei meining om at leiarfunksjonane var styrt i høve ulike forventningar både vertikalt og horisontalt og at det var desse som gav premissane for leiing. Dette innebære at produsenten skal vere ein dyktig fagperson og god rollemodell. Leiar skal vere tydelig, ta avgjerder og vere handlekraftig. Administratoren er systematikaren, planleggaren og organisatoren. Leiar skal syte for at rutinar og reglar vert etterlevd i eininga. Integratoren skal skape eit godt klima og eit godt arbeidsmiljø. Leiar skal kunne kjenne sine tilsette og få alle til å trekkje i same retning. Entreprenøren skal tenkje nytt og syte for endring. Leiar skal vere orientert om endringar og utarbeide strategiar for korleis møte framtida sine pleie- og omsorgsbehov. Strand (2007) seier at leiarar er avhengig av andre for å utøve si gjerning. Samhandling er ein grunnleggjande aktivitet i mykje av det vi menneske føretekk oss, og ikkje minst gjeld dette i utøvinga av leiing. Som leiarar har ein ansvar for og mynde til å utøve innflytelse overfor andre, og det er i denne relasjonen ein som leiar kan utvikle kompetanse for å etablere og skape trygge arena for samhandling og læring.

Å vere leiar er ei kompleks rolle og det å vere leiar inneber å kunne imøtekome krav om stabilitet internt i organisasjonen og kunne møte endringar i omverda. Utfordringa er å kunne sjå heilskapen og syte for at alle rollene som organisasjonen krev for å fungere er ivareteke. Leiarrolla er som einingsleiar skildrar den, svært samansett og kompleks, og med større handlingsrom enn før.



Figur 9: Funn av leiarfunksjonar i undersøkingskommunane A, B og C.

Figur 9 illustrere funn som syner kva leiarfunksjonar einingsleiarane i dei tre kommunane opplevde dei har i ny organisering. Informantane hadde ei felles oppfatning om at dei opplevde den nye rolla som ei balansering mellom omsyn til fagleg leiing, administrative oppgåver, økonomi- og personalansvar og omsyn til brukarane. Ny organisasjonsform gir nye ramme for sjukepleie og helsefagleg samarbeid. Integrasjonsfunksjonen var for alle blitt noko redusert sjølv om dei ikkje ynskte det. Fleire administrative arbeidsoppgåver skapte ei kjensle av tidspress og dei var blitt ”kontordamer” som ein av dei sa. Resultateiningsleiarane får ei forskuving av merksemd frå fagleg leiing til meir fokus og vektlegging på økonomiske og administrative oppgåver (Opedal, Stigen og Laudal, 2002).



Figur 10 : Leiarfunksjonar i den gamle modellen slik einingsleiarane hugsa det.

Figur 10 ovanfor syner leiarfunksjonar einingsleiarane i dei tre kommunane hugsa dei hadde i den hierarkiske organisasjonsmodellen. Leiarfunksjonar slik einingsleiarane hugsa det, var oppgåver knytt til produsenten og integrator. Det å vere ein av dei på avdelinga som gjekk i stell og som hadde nokre kontordagar i veka. Desse dagane gjorde dei unna dei få administrative oppgåvene som arbeidsplanar og turnusplanar, oppgåver dei eigentleg såg på

som viktig for å skape gode arbeidsforhold. Å leggje til rette for gode arbeidsdagar for personalet, og gode dagar for pasientane var kjernefunksjonar slik dei opplevde og hugsa det. Dei var opptekne av endringar i pleiebehovet og korleis eininga skulle imøtekomme desse endringane. Men dei var ikkje saksutgreiarar til politiske avgjerder.

5.4.1 Produsentfunksjonen - P

Leiarane skal vise til resultat, og dei skal kunne halde tidsfristar og meiste stress. Dei skal motivere, leggje planar og setje mål for verksemda (Strand, 2007). Gjer vi nok?, var spørsmålet undersøkingskommunane sine informantar vart utfordra på. Alle meinte dei gjorde nok, men dei opplevde at både krava og forventningane hadde endra seg. Dei var også samde i at faget sjukepleie var ”skvisa” for dei. Dei hadde ikkje lenger tid til å prioritere det. Andre arbeidsoppgåver vart prioritert framfor det å vere ute i stell og ta del i dei daglege pleieoppgåvene. Det blir kvart år stilt spørsmål ved effektivitet og kva dei kunne gjere for å få mest mogeleg ut av pengane. Som pådrivar skal leiarane syte for at eininga oppnår dei mål som er sett i høve tenesteyting og kvalitetsstandard. Det vert forventa at leiarane skal ha kunnskap og forståing om nye behandlingsformer og tenestetilbod. Dei skal sjå til at eininga kan takle uventa hendingar og yte tenester utifrå bistandsbehov og at forventningar frå ulike hald vert innfridde. God tilgang på fagfolk og samstundes god ressursstyring kan vere oppgåver som til tider kan vere mest umogleg å løyse. Det kunne vere dagar då dei mangle opptil 3 vakter i turnus, og det vart forventa at dei skulle legge tilsides leiaroppgåver og gi ei hand til avdelinga. Orvik (2004) omtalar fagleg leiing som det å ha innsikt i sjølve tenesteproduksjonen og han meiner at det er ein føresetnad for å meiste leiarrolla og det å kunne leie ei pleiegruppe i sjukeheim.

Funna syner at informantane opplevde krysspress av ulike forventningar og at krav kunne verke urimelege å imøtekomme. Det var ikkje påfallande stor skilnad mellom kommunane når det gjeld produksjonsfunksjonane. Einingsleiarane gav uttrykk for mange samanfallande likskap til forventningar og krav. Einingsleiarane sa at eininga hadde vorte større i den forstand at eininga var samansett av fleire brukargrupper med ulike bistandsbehov. Dette førte med seg eit tydelegare krav om prioritering mellom pasientgruppene, og det var ikkje alltid like lett. Fleire arbeidslag eller team måtte etablerast med bakgrunn av dette, både tverrfagleg og spesifikt kring einskildbrukarar. Overordna forventa at flest mogeleg brukarar skulle få best

mogleg teneste til lågast mogelege kostnader til best mogleg kvalitet. Underordna forventningar om opplæring, kompetanseutvikling og godt samarbeid kring brukarane.

Kvalitetsforbetring er eit endringsarbeid, og dette var alle einingsleiarane svært oppteken av å få implementert i sine einingar. Dei sa også at det ville by på utfordringar på grunn av tidspress og til tider mangel på interesse frå dei tilsette. Helse og sosialdirektoratet legg sterke føringar for dette i Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten (2005-2015). Heftet "Hvordan kommer vi frå visjon til handling? og betre har det blitt" (2007), gir konkrete anbefalingar som vil resultere i betre tenester for brukaren. Dei legg vekt på kontinuerlig forbetringsarbeid og har innført omgrepet endringsleiing. Dette er i fylgje dei at leiar skal vere rollemodell og sjå heilskap og vere oppteken av samhandling og legge til rette for forbetring av prosessar på tvers av tenestene. Dei seier vidare at forskingsbasert kunnskap og evidensbasert praksis vil alltid vere "grunnvollen" i forbetringsarbeid (op cit:47). Dei viser til W. Edward Deming sin systematiske problemløysingsmodell som metode for å utvikle forbetringskompetanse. Erfaringsbasert læring føreset refleksjon over erfaring.

Einingsleiarane fortalte at dei fleste avdelingane var etablerte kring bugruppe og inndeling av pasientar etter diagnose. Det å få personalet til å arbeide i lag kunne vere ei utfordring. Informantane i kommune A og B fortalte at det var ikkje noko spesiell plan med korleis gruppene hadde blitt inndelt. Fagutdanning avgjorde kor du skulle jobbe. Kommune C sine informantar fortalte at dei hadde ein kompetanseplan og eit system i høve inndeling av personalet. Personalet sjølve vart inviterte til å kome med ynskje for kvar dei ville arbeide. Dei hadde også utarbeida verksemdsplanar som gav føresetnader for korleis dei skulle jobbe og kva dei skulle jobbe med.

Som leiar vert utfordringa å legge til rette for *læring i lag*. Ein av Senge sine fem disiplinar som framhevar dialog og refleksjon. Å utføre handling i lag og gjere arbeidsoppgåver saman. Involvering av dei tilsette er sentralt at for at gruppa kan utvikle fellesskapskjensle og arbeider mot same mål og felles verdisyn. Gruppa kan snakke saman på to måtar – dialog og diskusjon. Dialog innebere at ein lyttar til kvarandre og er lydhør for andre sine synspunkt. Det byggjer på tillit mellom medarbeidarane og til leiar. I diskusjon vert ulike synspunkt presentert og forsvart (Senge,1999:240). Å kunne sjå kvarandre som kollegaer er viktig

meiner Senge. Å tenkje bevisst på kvarandre som kollegaer fører til at ein samhandlar med kvarandre. Ei lærande gruppe vil meistre rørsle fram og tilbake mellom dialog og diskusjon såframt ein kan takle og handtere konflikt på ein god måte. Einingsleiar må leie prosessane der dei som arbeidslag saman lærer å bli ei betre eining for brukarane ved ” å sjå kvarandre”. Funna mine syner at einingsleiarane i kommune C kunne vise teikn til å kunne meistre disiplinen - læring i lag. Myndiggjorte medarbeidarar samarbeida godt i gruppe kring einskildbrukarar og i avdelingar og meistra tenking kring komplekse oppgåver. Dei fortalte korleis dei la vekt på konfliktløysing og at gruppene sjølve måtte ordne opp seg imellom eller kome med konkrete forslag til endring. Dei meinte gruppene var koordinert for å løyse oppgåvene. Hensikta er å fram ny, felles kunnskap og handlemåtar som den einskilde ikkje kan kome fram til sjølv. Som leiar må ein vere førebudd på at team kan gjensidig påverke kvarandre og det er ein føresetnad for på kva måte og med kva innhald lærande team påverkar andre grupper i organisasjonen. Kommune A fortalte om arbeidskonfliktar og i periodar dårleg arbeidsmiljø, noko som gjekk utover både tenesteproduksjonen og kvaliteten. Dei måtte ty til eksterne hjelp for å løyse konflikten. Leiarane sjølve hadde ikkje høve til å gå i djupna på konflikten, då dei meinte konflikten var med på å skape avstand og reduserte dermed høve til å etablere tillit og tryggleik i gruppa. Ein av informantane i kommune B hadde mykje til felles med informantane i kommune C. Ho fortalte om korleis ho hadde etablert arbeidsgrupper, der gruppene sjølve hadde ansvar for å gjere kvarandre gode. Det var opp til gruppene korleis dei skulle løyse problem og kome fram til løysingar som var til det beste for både avdeling og bruker. Får du ansvar, så tek du ansvar, var hennar sitt motto. Eg tolkar utsegna som at Kommune C ynskte å endre praksis, og dette er det Argyris og Schön kallar dobbelkretslæring, dei ynskjer å bli betre til å gjere dei rette tinga. Læring innebere i denne samanheng ein prosess der det vert stilt meir grunnleggjande spørsmål om verksemda har forståing av seg sjølv og den målsetjinga som verksemda har (Sandervang og Skalstad, 2001:60).

5.4.2 Administrasjonsfunksjonen – A

Det vert forventa at einingsleiaren skal kunne syte for orden, kontroll og stabilitet gjennom gode system, rutinar og prosedyrar. Rådmannsteamet forventa budsjettdisiplin og god styring og kontroll med økonomien. Underordna forventa at leiar skal vere rettferdig og ivareta alle sine rettar i høve permisjonar, arbeidstidsplanlegging og at dei får nok informasjon gjennom

strukturerte og godt planlagde møter. Brukarar og pårørande forventar rask sakshandsaming. Nasjonale føringar stiller krav til system for prosedyrar og rutinar som sikrar kvalitet på tenesteytinga og eit etablert avvikssystem for korreksjon av uønska hendingar. Strand meiner at leiaren si store utfordring er å syte for heilskapen for organisasjonen gjennom gode organisatoriske løysingar.

Spørsmålet om ein gjere ting på rett måte er ikkje alltid i samsvar med utvikling av nye *mentale modellar*. Utfordringa er korleis ein skal kunne klare å bryte gamle mønster utan at det går ut over produksjon, effektivitet og kvalitetssystem. Å utvikle nye mentale modellar, førestillingar og holdningar til det som går føre seg kring oss og til dei menneska vi skal vere ilag med, er ei utfordring. Mentale modellar gjeld mellom anna det Hustad omtalar som ”-å bringe til overflata og teste dei grunnleggjande oppfatningane organisasjonen byggjer på. Ofte er det slik at sjølv vellykka tiltak ikkje får konsekvensar for korleis organisasjonen handlar neste gong.... Dei mentale modellane står i vegen for endring. Dei må derfor bringast til overflata” (Hustad,1998:41). Senge uttrykkjer at ny innsikt ikkje vert teke i bruk fordi den er i strid med inngrodde førestillingar om korleis verden er, bilde set grense for oss og gjer at vi vel kjente måtar å tenkje og handle på. Denne disiplinen går ut på å justere vårt indre bilde av verden (Senge,1999:178). For einingsleiar vert det ei utfordring å finne ein veg for korleis ho saman med sine tilsette kan omforme etablerte tankemønster og kart som regulerer eksisterande handlingar. Informantane sitt fokus på å gjere ting på rett måte, og ikkje gjere feil, kan hindre utvikling av mentale modellar.

Informantane fortalte at dei opplevde ein auka fokus på leiarfunksjonar innan administrasjon. Nye arbeidsoppgåver vart opplevd som belastande og tidkrevjande, og førte med seg at oppgåver dei opplevde som viktige, vart nedprioritert. Dette meinte dei kom som fylgje av krav til gode rutinar for kvalitetssystem, sakshandsamingssystem og system for rapportering i høve mål og resultatstyring. Funna syner at einingsleiarane hadde felles oppfatning og meiningar om at administrasjon hadde fått for stor plass i arbeidsdagen. Informantane i Kommune C ynskte å vidareføre den prosessen dei var begynt med, at dei tilsette skulle bli seg meir bevisst kvifor ein gjorde som ein gjorde, ” *dei må begynne å tenkje meir felles på alternativ løysing*” sa ein av informantane. Ein av informantane i kommune B var også opptatt av at avdelinga skulle flytte fokus frå ” *det å berre gjere, til det å tenkje nytt og*

annleis”. Eg meiner at mine funn indikerer på at nokre av leiarane bidrog til å utvikle nye mentale modellar i si eining. Sett frå eit læringsperspektiv kan det sjå ut som om dei var opptatt av dobbelkretslæring ved at ein stilte spørsmål om kvifor ein gjer som ein gjer. Eg opplevde at informantane ynskte og såg behov for å delegere og legge til rette for at avdelingane skulle bryte gamle mønster for å fremje læring og utvikle ny praksis.

5.4.3 Integrasjonsfunksjonen – I

Som leiar vert det forventa at du skal kunne legge til rette for at tilsette skal trivast og ha det godt på jobb. Strand (2007) omtaler leiaren som rådgjevar og hjelper og ei sentrale oppgåve er å oppretthalde harmoni og stabilitet. Informantane fortalte at dei som leiarar var opptekne av å skape og vedlikehalde relasjonar og skape eit godt klima rundt seg. Dei meinte at som rettleiar for sine tilsette la dei vekt på faktorar som tillit, tryggleik og motivasjon som kan fremje vekst og utvikling hos tilsette gjennom samhandling og dialog. Det å gjere kvarandre gode var for einingsleiarane viktig i denne prosessen. Informantane fortalte at dette var leiarfunksjonar som dei likte, som dei meistra godt og som dei opplevde var viktige for si eining. Dette var også uttrykte forventningar i medarbeidarundersøkinga og i medarbeidarsamtalar som dei hadde hatt i sine kommunar. Dei sa også at rådmannsteamet hadde forventningar om at dei skulle få ned sjukefråvær og dei skulle syte for fagleg utvikling av eininga. Det skulle vere rom for personlege ambisjonar, men det måtte sjåast i lys av organisasjonen sine mål. Einingsleiarane sitt spørsmål til dei tilsette var om dei var gode på samhandling og om dei var gode på å kommunisere med kvarandre.

Ein av informantane sa at ho opplevde seg mest som ei ”mamma” som skulle kome med råda, vere tilgjengeleg og lage gode dagar for dei tilsette. Ei rolle som kanskje ikkje fremjar myndiggjorte medarbeidarar.

Disiplinen *felles visjon* tek utgangspunkt i dei personlege verdibaserte målsettingane. Kvar einiskild av oss har ein visjon i livet, men i ein organisasjon må medlemmane ha ei felles oppfatning av kva slags framtid dei ynskjer å skape saman (Hustad 1999:41). Dette er ein prosess som strekkjer seg over lang tid, og føreset at alle aktivt deler med andre sitt personlege verdisett. Felles visjon vil handle om korleis einingsleiararen trekkjer sine tilsette inn i dialog og samtalar om dei grunnleggjande viktige spørsmåla som bind eining saman til

eit team eller arbeidslag. Funn syner at einingsleiarane var opptekne av kva faktorar som fremja tillit og tryggleik i ei gruppe. Dei frå kommune C meint dei måtte arbeide vidare med å få alle til å delta og kome til orde. Dei meinte også det var viktig å la dei tilsette få jobbe med det dei var gode på, for det skapte god samhandling. Kommune B sine informantar sa at faste møter for utveksling av informasjon og diskusjon var ein arena for samhandling. Dei sa lite om korleis dei opplevde at gruppene fungerte. Kommune A sa dei ville få hjelp av ein ekstern rettleiar som kunne vere med på å starte prosessen i deira kommune, då arbeidsmiljøet i lang tid ikkje hadde vore tilfredstillande. Eit tiltak for betre samhandling var at dei hadde utarbeidd nokre samhandlingspunkt som mellom anna gjekk på fin tone, vere open og direkte med kvarandre.

5.4.4 Entreprenørskapsfunksjonen – E

Som entreprenør skal leiar tenkje nytt og syte for endring. Strand (2007:504) seier entreprenørfunksjonen handlar om å meistre skiftande miljø og å nytte mogelegheitene. Å skape visjonar og følgje opp desse gjennom strategisk leiing og kreative løysingar vert sett på som entreprenøren sine hovudoppgåver. Informantane meinte at det var viktig å utvikle eininga til å kunne møte framtida sine behov for pleie og omsorgstenester. Nasjonale planar seier noko om val av strategi og kva satsingsområde kommunane bør velje. Informantane opplevde nasjonal føringar både som ei hjelp og som eit hinder. Dei var opptekne av å stette behovet til dei pasientane som alt var i systemet, og paradokset var å finne rom for fleire og meir komplekse løysingar. Dei nemnde behov innan demensomsorga, lindrande behandling og rusomsorg som framtidas store satsingsområde. For å møte dette framtidsbilete måtte dei ha tilgang på fleire personar med rett kompetanse og utvida økonomiske ramme.

Eit viktig spørsmål er om dei gjere dei rette tinga. Å sjå på om ein utnyttar ressursane på hensiktsmessig måte, vart av fleire informantar trekt fram som ei stor utfordring. Dette var noko dei diskuterte på både rådmannsnivå og avdelingsnivå. Rådmannsnivået forventa leiarane skulle bidra til nyskaping og innovasjon i kommunen. For dei var det viktig å vere med på å legge føringane for korleis dei såg føre seg sitt framtidsbilete.

Personleg meistring handlar om å utvikle eit personleg ynskje om å skape si eiga framtid. Personleg meistring er ein disiplin som krev at den einskilde ikkje berre ynskjer ei framtid, men også er ærleg med seg sjølv om realisme i målsetjingane (Hustad,1999:41). Senge seier personleg meistring er den lærande organisasjon si ånd og sjel og at organisasjonar lærer berre

ved at menneske lærer. Omgrepet omfattar noko meir enn kompetanse og ferdigheiter og det er ein prosess – ein livslang prosess og såleis ikkje noko du eige (Senge,1999:145-149). For einingsleiar handlar det om kva tankar ho har om si eiga leiargjerning, som leiar av ei sjølvstendig tenesteeining og korleis ho tek personlege avgjerder om dei utfordringar som eininga står overfor. Funn syner at einingsleiarane var opptekne av å utvikle eininga for å møte framtidens pleie og omsorgsbehov. Slik informantane fortalde det. Var det berre ein av rådmennene som klårt gav uttrykk for og hadde forventning om at leiarane skulle vere innovative og proaktive. Leiarane frå denne kommunen var aktivt med i diskusjon i rådmannsteamet om eininga si framtid. Dei andre informantane gav ikkje noko svar som kunne indikere om dei hadde ei sentral rolle eller hadde forventningar til å vere innovative. For pleie og omsorg vil entreprenøren ha ei viktig rolle for å kunne ha fokus på om ein gjere dei rette tinga i samsvar med tildelte ressursar. Det vil alltid vere ein balansegang i høve prioriteringar om kva som er rett ressursbruk i høve ulike målgrupper både no og i framtida. For einingsleiar vil utfordringa vere å prioritere tid til denne funksjonen for å kunne sjå heilskapen og fremje heilskapstenking ikkje berre for si avdeling, men heile kommunen.

6 "Nauta god modell", konklusjon og forslag til vidare forskning

Tonivåmodellen vart av ein informant omtalt som ein "nauta god modell", og alle informantane meinte at den flate modellen var betre enn den hierarkiske modellen. I dette kapittelet trekkjer eg slutningar av dei empiriske funna og reflekterer over det teoretiske rammeverket for studien. Vidare skisserer eg nokre refleksjonar, tankar og idear eg har om framtid.

6.1 Samandrag av funn i studien

Alle informantane var nøgde med flat struktur og organisering som sjølvstendige tenesteeiningar. At ein av einingsleiarane seier at det er ein nauta god modell, tyder på at ho opplever stor grad av meistring med tanke på krav, forventningar og eigen forståing av leiarrolla. Med noko ulik grunngeving, uttrykte dei klårt at dei fungerer betre etter reforma:

- Einingleiarane har fått meir mynde og større handlingsrom.
- Dei opplever å ha fått auka kontroll.
- Meir kan avgjerast nær brukaren.
- Tenestene kan betre tilpassast den einskilde brukar.

Eit uventa men likevel eintydig funn i undersøkinga er at einingsleiarane ikkje hugsar den tidlegare hierarkiske kommuneorganiseringa som byråkratisk og prega av administrative leiaroppgåver. Arbeidet deira før reform var i all hovudsak rette mot tenesteyting og faktorar i arbeidsmiljøet som trivsel, samarbeid og konflikthandtering. Etter endringane i kommunen er einingsleiarane framleis opptekne av gruppeleiing og fleire og betre tenester, men nye administrative oppgåver tek mykje av merksemda og arbeidstida deira. Ein av grunnane til at administrative oppgåver er dominerande er at etatssjefane hadde administrasjon som hovudoppgåve og gjorde mestedelen av dette arbeidet før reforma. Etatssjefane er vekke og oppgåvene er i stor grad gitt til einingsleiarane. Nokre andre faktorar dei meiner verkar inn på endring av leiarrolla er:

- Forventningar frå overordna styring kontroll og rapportering.
- Forventningar og krav frå tilsette om rettleiing, råd og anerkjening.
- Eige kontrollbehov – kanskje spesielt i ei tid med endring.
- Innføring av nye dataverkty i produksjon som i hovudsak vert nytta til administrative oppgåver.

- Eigen fagidentitet og utdanning som i stor grad set fokus på tenesteyting og produksjon.

Einingsleiarane har fått endra leiarrolle og teke over oppgåver etatsleiarane hadde, men det kan verke som om kommunane som heile fungerer mykje på same måte som før reforma. Teikn på lærande kommunar og endringsleiing er lite synleg i svara frå informantane. Tre leiarar, som kjem frå same kommune, skil seg med tanke medvit om meir grunnleggjande praksisendring og entreprenørskap. Nokre funn i studien kan vere ei forklaring for kvifor endringane i organisasjons og leiarfunksjonar i Kommune C er større og meir tydelege enn i dei to andre kommunane:

- Eit spørsmål om tid. Kommune C byrja reformarbeidet fleire år før dei andre, og endringar tek som kjent tid. Leiarane utviklar seg saman med eininga og resten av kommunen.
- Ei anna forklaring er at kommune C var pilotkommune og mellom dei fyrste i landet som sette i gang med endringsarbeidet. Det er grunn til å tru at leiarar og tilsette måtte finne opp krutet sjølv og drøfte mål, prosessar og struktur for utviklingsarbeidet.
- Kommunane A og B endra kommunestrukturen etter at mange var komne i gang, og dei kan velje å adoptere eller kopiere løysingar frå andre kommunar. Resultatet kan vere overflatiske endringar som manglar heilskapstenking. Det kan sjå ut som om utviklingsfunksjonar og endringsleiing er taparar i kampen om tid og merksemd.
- Kommune C har i større grad enn dei to andre kommunane fått til eit samarbeid med stabs- og støttefunksjonane slik at ikkje administrative oppgåver tek tid og merksemd frå andre organisasjons- og leiarfunksjonar.
- Leiarane i kommune C var opptekne av ny praksis, proaktiv tenking og entreprenørskap, og mykje av aktiviteten deira kan assosierast med disiplinær eller metaverkty og lærande organisasjonar.

Leiarane var overraskande lite opptekne av eige kompetansebehov og leiarlæring. Ingen av dei hadde formell leiarutdanning, og dei hadde heller ikkje planer om noko slikt.

Respondentane var opptekne av læring i praksis, og alle gav utrykk for at dei lærte noko om leiing i møte med leiarar på eige nivå, særleg å løyse utfordringar innan personal- og

administrative oppgåver. Andre læringsarena dei nemner er møte med teamleiarar og møte med rådmann.

Det er grunn til nemne at einingsleiarane frå kommune C på nokre område skil seg frå dei andre respondentane når dei snakkar om læring:

- Dei tre leiarane er påfallande samstemte i svara sine, og dei nyttar mykje dei same omgrepa når dei skildrar organisasjon, leiing og læring. Dei lærer mykje i lag.
- Heilt frå initieringa av reforma, den gongen var dei avdelingsleiarar, vart dei involvert i å lage framtidbilete og formulere mål for reforma saman med andre.
- Einingsleiarane legg sjølv til rette for at dei kan løyse oppgåver i team. Dei tek omsyn til ulikskap i interesser og kunnskap når dei får og tek på seg oppgåver. Dei utviklar ein eigen kompetanse og opplever stor grad av meistring.
- Hjelparar utanfrå vert nytta i relasjon til ein kompetanseplan og aktuelle kunnskapsbehov dei ser kjem. Dei kan relatere sin eigen praksis til nye perspektiv og tenkjemåtar.
- Ein annan måte dei utfordrar praksisen sin på er å reise på ekskursjon, saman med overordna leiing legg dei på denne måten til rette for utviklande eigenvurdering og refleksjon.
- Kommune C har vore langt framme når det gjeld endringsarbeidet og tek imot besøkande som vil sjå og høre kva dei gjer. Dei vert då tvinga til å verbalisere taus kunnskap og syne ein samheng mellom dei ulike systema: Administrasjon, tenesteproduksjon, relasjonar og nyskaping.
- Heilskapstenking og praksisutvikling vert òg teke i vare ved at dei nyttar Demings sirkel i planarbeidet. Kommunen har arena for målformulering, gjennomføring, vurdering og refleksjon på mange nivå.

Svara frå einingsleiarane i kommune C syner at denne kommunen har utvikla arena og funksjonar som fremjar lærande organisasjon. Leiarane er viljuge til oppfylgning av proaktiv og strategisk tenking.

6.2 Teoretisk relevans

Å nytte omgrepsapparatet frå PAIE, for å analysere organisasjonsendring og leiarrolle slik eg har gjort i denne undersøkinga, verkar både relevant og meningsfylt. Mange av resultatane syner høg grad av validitet - face value, og eg vil nytte det eg har lært i studien i vidare arbeid med å identifisere eigne og andre sine forventningar til leiarrolla no og i framtida.

Ein føresetnad for auka meistringsoppleving i leiing er at ein kan nytte felles omgrep på organisasjons- og leiingsfunksjonar. PAIE er eit godt verkty til dette. Eg vil sjølv som tenesteleiar for pleie og omsorg nytte omgrepsapparatet i dialog i samarbeidsgrupper med rådmann, einingsleiarar og tilsette for å utvikle leiing og organisasjonen. Generelt har eg i studietida sett at det kan vere både nyttig og viktig å relatere empiri og teori til praksis for å kome vidare. Å setje meg inn i kvalitative forskingsmetodar gjer at eg no kan sjå utfordringar i fleire perspektiv og sjansen til løysing og meistring aukar. Eg har lært mykje av å lytte til andre leiarar fortelje om sitt arbeid, og etterpå grundig tenkje på og tolke det dei sa.

Data som seier noko om kompetansebygging og lærande organisasjonar er i mindre grad eintydige og sikre. Eg finn likevel resultatane knytt til Senge sine fem disiplinær og teoriar om lærande organisasjonar fruktbare og lovande.

6.3 Forslag til vidare forskning

For å undersøkje læring i organisasjonar, kan ein finne og undersøkje kommunale einingar som har kome langt i utviklinga av ein lærande organisasjon og endringsleiing. Spørsmål i ei slik undersøking kan vere:

- Kva læring finn ein på ulike arena eller møteplassar?
- Korleis legg ein til rette for praksisutvikling og nyskaping?

Intervjuing er kan hende ikkje einaste metoden for å få svar på desse spørsmåla; deltakande observasjon eller aksjonsforskning kan gje verdifull forståing av problemstillingane.

6.4 Utfordringar i åra framover

Ein kan sjå komande store utfordringar for kommunen generelt og pleie og omsorg spesielt:

- Fleire brukarar og færre arbeidstakarar
- Fleire oppgåver til kommunane for å lette presset på sjukehusa
- Kommunane kan tene pengar på førebyggjande arbeid.

I høve folketalsprognosar frå SSB (Statistisk sentralbyrå) vil tal på friske eldre auke i åra som kjem. Utfordringa vert mange eldre over 90 år som vil trenge pleie og omsorgstenester for å kunne klare dagleglivet sine gjeremål som hjelp til praktisk bistand og heimesjukepleie. Ei anna stor målgruppe av borgarar er pasientar med livsstilssjukdommar som til dømes hjarte- og karsjukdomar og diabetes og som tidlegare nemnt ressursar knytt til kreft- og rusomsorg og innan psykisk helsevern. Dette vil krevje store personellressursar og tverrfaglege tenester med høg kvalitet (St.meld. 45, 2002-2003). Offentlege verksemdar konkurrerer med privat sektor i høve arbeidskraft og lønningar, og vi treng å syne at eldreomsorg gjev yrkesstatus som ein kan vere stolt av. Utfordring slik eg ser det, vert å rekruttere og halde på dei personane ein har. Som leiar vil ei sentral leiaroppgåve vere kunnskapsutvikling og lærande leiing.

For meg som leiar inneber dette at eg har tryggleik til å prioritere og legge til rette for arena som fremjar samhandling, refleksjon og læring. At den einskilde medarbeidar skal kunne oppleve glede, stoltheit, trivsel og meistring i arbeidet sitt. Det at arbeidstakarar kan fortelje andre om arbeidet sitt på ein god måte bidreg til godt omdømme av arbeidsplassen og kommunen, og kan påverke andre til å får hug til å arbeide i kommunen innan pleie og omsorg.

Litteraturliste

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., Røvik, K. A (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 opplag Universitetsforlaget 2007

Baldersheim, Harald og Rose, Lawrence (2005): *Det kommunale laboratorium*. Fagbokforlaget

Bell, Liv Janne (2006) ”Du må synst det er kjekt!” – om oppleving, kompetanse og læring i personalleiarrolla. Masteroppgåve. Høgskulen i Sogn og Fjordane

Fløistad, Guttorm (2002): *Kunsten å omgås hverandre*. Gyldendal Akademiske

Fløistad, Guttorm (2001): *Utfordringer, Studier i langsomhetens filosofi*. Bind II Ledelsesfilosofi, Oslo 2000

Glosvik, Øyvind (2007): *Velkommen til den femte disiplin*. Forelesning, Høgskulen i Sogn og Fjordane

Glosvik, Øyvind (2008): *Om leiing og læring i profesjonsorganisasjonar*. Paper. Høgskulen i Sogn og Fjordane/ Sogndal

Grønmo, Sigmund (2007): *Samfunnsvitenskapeleg metode*. Fagbokforlaget

Helland, Knut Edvard (2002): *Resultatenhetsmodellen i kommunal organisering*. Kommuneforlaget AS, Oslo

Hustad, Wiggo (1998): *Lærande organisasjonar, organisering for kunnskapsutvikling*. Det Norske Samlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2008): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Kommunenes Sentralforbund (KS) (2006): *Stab/støtte i tonivåkommuner, organisering, erfaring og utfordring*. Sluttrapport, Asplan Analyse og IRIS, 24.11.2006

Kommunenes sentralforbund (2007): ”*Stolt og unik. Arbeidsgiverstrategi mot 2020*”

Kvale, Steinar (2006): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Martinsen, Øyvind. L. (red) (2004): *Perspektiver på ledelse*. Oslo. Gyldendal Norske Forlag AS

Metliaas, G og Valstad S. J. (2006): *Frå mål til resultat, styringssystemet i kommunene*. Kommuneforlaget AS, Oslo

- Moe, Håvard (2004): *Framtidens kommuner – med ansvar for egen utvikling. En veileder i å utforske framtiden*. Kommuneforlaget AS, Oslo
- Ohnstad, Angjörg (1994): *Den gode samtalen*. Det Norske Samlaget, Oslo 1994
- Opedal, Ståle, Stigen, Inger Marie, Lauvdal, Thomas (2002): *Flat struktur – er det veien å gå?* Kommuneforlaget, NIBR 2002:21
- Orvik, Arne (2004): *Organisatorisk kompetanse – i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. J.W.Cappelens Forlag a.s., Oslo
- Ouivey, Martha (1998) *Ledelse er vekst – en innføring i administrasjon og ledelse*. Universitetsforlaget, Oslo
- Rørvik, Kjell Arne (2005): *Moderne organisasjoner, trender i organisasjonstenkingen ved Tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Rørvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner, ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget AS
- Sosial- og helsedepartementet (1997): *Rundskriv om kvalitet i pleie- omsorgstjenestene*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet
- Sandervang, A. og Skalstad, E. (2001): *HUMANKAPITAL, kompetanseøkonomi. Investering i kompetanse og synliggjøring av humankapitalen*. Kommuneforlaget AS, Oslo
- Senge, Peter (1991): *Den femte disiplin, Kunsten å utvikle den lærende organisasjon* Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag
- Sosial- og helsedirektoratet (2007): *Hvordan kommer vi fra visjoner til handling? ... og bedre skal det bli!* Sosial- og helsedirektoratet
- Stortingsmelding nr. 45, (2002 – 2003): *Betre kvalitet i dei kommunale pleie- og omsorgstjenestene*. Oslo, Det Konglige Sosialdepartement
- Stavang, Evelyn (2008): *Samhandling mellom sjukepleiar i spesialist- og kommunehelsetenesta som kunnskapsproblem? Sett i eit lærings- og leiingsperspektiv*. Masteroppgåve, Høgskulen i Sogn og Fjordane
- Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Torsteinsen, Harald.(2006): *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon, Instrument, symbol eller maktmiddel?* Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum, april 2006. Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Troms
- Ulleberg, Hans Petter (2002) *Forskningsmetode og vitenskapsteori (1)*, NTNU, Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet, pedagogisk institutt

Wandel, Cato (2002): *Læring i lærende organisasjoner*. Flekkefjord. Seek A/S

Ødgård, Morten (2005): *Fra etater til selvstyrte enheter – og videre til nettverk og arbeidslag*
Foredrag ved Arendal konferansen 31.05.2005. Høgskolen i Agder

Aarseth, T., Berge, D. M., Gjerde, I., Huseby, S., Rønhovde, L. (2003): *Flat struktur i en liten kommune – evaluering av ny organisasjonsstruktur i Eide kommune*. Arbeidsrapport
Møreforskning Molde, 2003:12

Førespurnad om løyve til å intervjuje i kommunen

Page 1 of 1

Åse Elin Hole

Fra: Åse Elin Hole

Sendt: 1. februar 2008 12:01

Til: f

Emne: førespurnad som informantkommune i masterstudie

Takkar for hyggeleg telefonsamtale med dykk 30.01.2008.

Eg er i ferd med å avslutte siste del av ei mastergrad i organisasjon og leiing. Eg er tilknytta høgskulen i Sogn og Fjordane, avdeling i Førde. Val av tema for masterstudien er omorganisering frå hierarkisk modell til innføring av to- nivåmodell / flat struktur i kommuna. Dette er ein type omorganisering som har medført endringsprosessar for einingsleiarane i kommuna. Eg ynskjer å sjå nærmare på kva konsekvensar dette har medført for einingsleiarane og deira sin opplevde kompetanse i høve endringa av rolle, innhald i rolle og det nye handlingsrommet. Eg ynskjer også å belyse kva forventningar dei opplever dei har til seg sjølv, frå overordna og frå underordna, og om dette har medførar eit krysspress av forventningar. Var dei førebudde på denne rolla ?

Eg ynskjer å intervjuje einingsleiarar innan pleie og omsorg og som har vore i stillinga i minst 3 år. Eg kjem til å nytte MP3 under intervju (kvalitativ metode) som vil vare frå 1 – 1,5 timar. Når eg får namn på informantane kjem eg til å skrive til dei personleg og seie noko meir om opplegget. Intervjua vil kan eg ta i arbeidstida deira om det er greit for Dykk. Eg ynskjer å gjennomføre intervjua innan utgangen av mars.

Det eg treng i fyrste omgang er løyve til å forske i Dykkar kommune og namn og e-post adr. til dei eg skal intervjuje, eg treng 3 personar.

Takkar igjen for at De er positiv til å vere informant kommune, dette gav meg inspirasjon og vilje til det vidare arbeidet.:

Med venleg helsing

Åse Elin Hole
Pleie- og omsorgsleiar
Selje kommune
tlf. 57858500 eller 57856415
e-post aase.elin.hole@seljekommune.no

01.02.2008

Informert samtykkje

Eg gjev med dette samtykke til å vere informant i studiet til Åse Elin Hole, som har tema:
” Utfordringar for einingsleiar i utvikling av organisasjonsfunksjonar i kommunal to – nivå modell.”

Eg er kjend med at føremålet med studiet er å få ei auka bevisstgjerung i høve kva kompetanse det vert forventa at eg som einingsleiar skal ha, kva opplærings- og utviklingstiltak eg som einingsleiar kan ha nytte av og korleis eg kan legge til rette for endringsprosessar i organisasjonen.

Eg har fått informasjon om metode og innhald i prosjektet.

Eg gjev løyve til at mine data, anonymisert, vert nytta i forskingsarbeidet, og at dei kan offentleggjerast gjennom publisering av masteroppgåva.

Eg gjev mi godkjenning til intervju, og at samtala vert teken opp på lydband (MP3) eg er informert om korleis data vert lagra og sikra.

Dersom eg ynskje å trekke meg som informant, skal mine data ikkje nyttast i det vidare studiet.

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

Informasjon til informantane om studien

Til

Informant

Førespurnad om å vere med på eit intervju i samband med ei masteroppgåve om kva forventningar til kompetanse du som einingsleiar opplever det vert stilt til deg i ein kommunal to- nivå modell og kva utfordringar endringsarbeid fører med seg i utvikling av organisasjonsfunksjonar i denne modellen.

Bakgrunn for denne førespurnaden:

Eg arbeider som pleie og omsorgsleiar i Selje kommune samstundes som eg er deltidsstudent ved masterstudiet i organisasjon og leiing ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, avdeling for økonomi og språk i Førde.

Eg er no i gang med å skrive ei masteroppgåve der tema er :

”Utfordringar for einingsleiar i utvikling av organisasjonsfunksjonar i kommunal to – nivå modell.”

Problemstillinga eg har valt er denne:

”Kva opplever einingsleiarane som relevant kompetanse innfor ein to –nivå modell i ei kommune ?”

Kvifor vender eg meg til deg ?

Eg ynskjer å snakke med einingsleiarar som har arbeidd i pleie og omsorgseininga i både den ”gamle” organisasjonsmodellen og no i to –nivå modell. Eg ynskjer å få informasjon om kva konsekvensar dette har medført for deg som einingsleiar i høve rolle, innhald i rolle og det nye handlingsrommet. Med bakgrunn i dette tok eg kontakt med Rådmannen i Dykkar kommune. Rådmannen var veldig positiv til val av tema og problemstilling som han meinte også var aktuelle for si kommune. Det er Rådmannen som har valt ut kven av Dykk innan pleie og omsorg eg kan intervjuje og såleis er De ein av dei utvalte.

Kva spør eg deg om å vere med på ?

Du vert invitert til å ta del i eit intervju der eg ynskjer å få eit innblikk i kva forventningar du som einingsleiar opplever det blir stilt til deg frå kommuneorganisasjonen på eit overordna

nivå og frå dei tilsette i di eiga eining. Kva formell og uformell opplærings og utviklingstiltak opplever du som einingsleiar som kompetanse og kunnskapsutviklande i leiarrolla som du no har. Eg ynskjer å sjå om endringsarbeid og utvikling av organisasjonsfunksjonar har betydning for læring og utvikling av kompetanse eller omvendt.

Intervjue vil vare mellom 1 til 1,5 time. Intervjue vil bli teke opp på band, og eg kjem til å intervju deg i arbeidstida i perioden 25. mars til 04. april 2008.

Anonymitet:

Det eg tek opp på lydband, og alt datamateriale(lydband og tekstutskrift) vert anonymisert og trygt lagra. Eg vil handsame opplysningar og tekst i samsvar med Høgskulen sine retningsliner. Eg vil sende teksten til deg som informant etter utskriving. Eg ynskjer eit skrifteleg samtykkje om deltaking frå deg som informant.

Du kan trekkje deg frå deltaking utan at det vil få konsekvensar for deg.

Når tek eg kontakt med deg ?

Eg vonar at du er villig til å dele med meg dei tankar og erfaringar du har gjort deg gjennom ditt virke som einingsleiar.

Eg ynskjer tilbakemelding på e- post, men kjem også til å ringe deg for å høyre om kva tidspunkt som vil høve best for deg.

Når masterstudiet er avslutta kan eg om det er ynskjeleg gi tilbakemelding etter avtale.

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

Eg kan kontaktast på mobiltlf. 971 77 569, tlf. arbeid 578 58 571/00,

e-post: aase.elin.hole@selje.kommune.no

På førehand takk ☺

Selje 21.02.2008

Med helsing

Åse Elin Hole

Mastergradsstudent og pleie og omsorgsleiar i Selje kommune.

Informasjon om tema for intervjuet

Page 1 of 1

Ase Elin Hole

Fra: Åse Elin Hole

Sendt: 2. april 2008 21:46

Til:

Emne: tema for intervjuet

Heisan !

Tenkte eg ville sende nokre ord om kva tema eg kjem inn på under intervjuet.

- 1 . innleiingsspørsmål.
2. Litt historie om den gamle organisasjonsmodellen
Kjenneteikn av eininga då
Rolla som leiar då med tanke på rolle, oppgåveløysing og leiarfunksjonar
3. mål, intensjon for ny organisasjonsmodell
4. den nye organisasjonsmodellen og di eining i dag
5. rolla di som leiar i den nye organisasjonsmodellen i høve oppgåveløysing, leiarfunksjonar og kompetanseutvikling, forventningar og krav frå ulike nivå.
6. framtidsbilde du som leiar har for di eining

Dette er i grove trekk dei tema som eg vil intervjuet dykk om.
Eg trur intervjuet vil ta om lag 1 time.

Eg gler meg veldig til å prate med dykk og det å høyre om arbeidet dykkar☺

Med venleg helsing

Åse Elin Hole
Pleie- og omsorgsleiar
Selje kommune
tif. 57858500 eller 57856415
e-post aase.elin.hole@selje.kommune.no

02.04.2008

Intervjuguiden

Innleiing:

Takk for at du vil stille opp til intervju og at du vil dele dine tankar, opplevingar, erfaringar med meg. Dette er viktig informasjon for det vidare arbeidet med oppgåva mi.

1. Kva stilling har du?
2. Kva funksjonar eller arbeidsområde har stillinga di?
3. Kor lenge har du vore i stillinga?
4. Kor gamal er du?
5. Kva yrkeserfaring har du , eller kva gjorde du før?

Eg er interessert i å få høyre om kvardagen din som einingsleiar – det frodige livet i arbeidsdagen din i høve di rolle og ditt handlingsrom som leiar

Hovudspørsmål:

Går tilbake i tid, den gamle organisasjonsmodellen.

6. Kan du hugse kva slags utfordringar kommuna stod overfor som gjorde at den vedtok endring av organisasjonsmodell?
- kva var viktig for deg som leiar?
7. Kva kjenneteiknar di eining før ny organisasjonsmodell – endring, - slik du ser det?
8. Kva var du som leiar oppteken av då, - kva var viktig?(ditt inntrykk)
Kva var betre og kva var verre/dårlegare

Eg spør framleis om den gamle organisasjonsmodellen

9. Kva leiarfunksjonar opplevde du at du meistra då?

10. Kva leiarfunksjonar opplevde du at du ikkje meistra då?
Administrasjon, sakshandsaming, personalansvar, budsjettansvar/økonomi, takling av media.
11. Kva var måla for endring ved overgang til ny organisasjonsmodell – slik du ser det?
Kva var hensikten, intensjonen eller kva ville ein oppnå?
12. Kan du beskrive pleie og omsorgseininga slik den er i dag?
oppgåveløysing (P) oppgåveløysing.- dine oppgåver.
(politiske vedtak, kvalitetskrav, kompetansekrav)
- i høve til administrasjon (A) økonomi, sakshandsaming
(Styring, leiing, ramme for styring, omorganisering)
- relasjonar (I) personal
(samarbeid, arbeidsprosessar, medverknad)
- utvikling (E) og planlegging
(kva skjer i omverda, eldrebølge, t.d. tilpassing av tida og framtid)
13. Kva opplever du i dag som viktig for deg som leiar?
Kva legg du mest vekt på i leiarjobben din?
14. Kva leiarfunksjonar opplever du at du meistrar i dag i den ny org.modellen?
15. Kva leiarfunksjonar opplever du at du meistrar mindre?
Kva likar og trivst du med i arbeidet ditt?
Kva er den største utfordringa?
16. Kva forventningar opplever du frå – eller er det krav?
a) overordna
b) underordna
17. Kva skal slags kompetanseutvikling innan leiing har du hatt?
formell og uformell

- kva har du lært?
- og på kva måte har du lært?

dersom det er møter eller leiarforum, kva tema er det på møta?

18. Kva har vore viktige føresetnader for denne læringa?

- kva har du vore mest og minst nøgd med eller er det noko du kunne tenkt deg annaleis i dag ?

19. Kva framtidsbilde har du for di eining innan pleie og omsorg eller kva ser du føre deg / tenkjer om framtida for eininga?

20. Kva formell og uformell kompetanse treng du som leiar for å få til ei slik utvikling?

21. Kva suksessfaktorar /kriterier må vere tilstades for å få til ei ønska utvikling av organisasjonen , og kva kan vere til hinder for ei slik utvikling?

22. Kva opplever du som leiar er det viktigaste spørsmålet i organisasjonen i høve

- a) gjer vi ting på rett måte? (A-styrt)
- b) gjer vi nok? (P-aktivitet)
- c) eller gjer vi dei rette tinga? (E-styrt)
- d) tek vi i vare god samhandling? (I-aktivitetar)

og for deg som leiar?

- a) gjer eg ting på rett måte?
- b) gjer eg nok?
- c) eller gjer eg dei rette tinga?
- d) er eg god på samhandling?

ta ei oppsummering på slutten - kva spørsmål er det viktigaste.

23. Kven spør du for å få tilbakemelding på om du gjer ein god jobb som leiar?

24. Er det spørsmål eg ikkje har stilt som er viktig for deg?

For meg sjølv.

Oppsummering på om eg har fått med meg alt - kvalitetssjekke