



Universitetet
i Stavanger

“Fra innovasjon til implementering

Et case studie av koordinerende enhet i
Time kommune”

Masteroppgave i endringsledelse
Av: Randi Mattingsdal Ulekleiv
15.06.2016

Institutt for media-, kultur- og samfunnsfag
Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår-16

FORFATTER: Randi Mattingsdal Ulekleiv

VEILEDER: Ståle Opedal, Stavanger kommune

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

“Fra innovasjon til implementering- et case studie av koordinerende enhet i Time kommune”

EMNEORD/STIKKORD:

Samordning av tjenester, tverrfaglig samarbeid, innovasjon, implementering, koordinator, koordinerende enhet, instrumentelt perspektiv, kulturperspektiv, myteperspektiv

SIDETALL: 68 inkl. litteraturliste

STAVANGER 15.06.2016

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg Masterstudiet i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Studiet har lært meg svært mye som det kan dras direkte nytte av i arbeidslivet, og det har vært givende på det personlige planet å lære noe mer. Det har vært spesielt lærerikt å utveksle erfaringer sammen med medstudenter fra ulike ståsteder, og fra ulike deler av arbeidslivet. Oppgaven har vekket en gryende interesse for arbeid med tjenstedesign i det offentlige.

Takk til organisasjonssjef, Odd Magne Amdahl, som gav meg mulighet for å få gjennomføre denne undersøkelsen i Time kommune.

Jeg vil ellers rette en stor takk til min mann, Hans Ulekleiv, og våre tre barn, Aslak, Liva og Karine for at dere har hatt tålmodighet, og latt meg få lov å jobbe med oppgaven med god samvittighet.

Takk til mine gode foreldre Karin og Magnar Mattingsdal som alltid stiller opp i en travel hverdag, og som har oppmuntret meg til å fortsette med oppgaven i en krevende periode.

Jeg vil også takke alle gode kollegaer og koordinatorene i Time kommune, for diskusjoner, samtaler og nyttige innspill til oppgaven.

Tusen takk til veileder Ståle Opedal for motivasjon og konstruktive tilbakemeldinger i hele prosessen.

Randi Mattingsdal Ulekleiv

10.06.2016 Vigrestad

Sammendrag

Det å koordinere ulike typer tjenester i det kommunale tjenesteapparatet, slik at disse oppleves som helhetlige av bruker, byr på utfordringer.

I Forskrift om habilitering og rehabilitering, individuell plan og koordinator, 2012, står det at tjenester som inngår i kommunens helse- og omsorgstjenestetilbud skal integreres i et samlet tverrfaglig re-/habiliteringstilbud. Den kommunale helse- og omsorgstjenesten skal samarbeide med andre etater ved behov. Koordinerende enhet skal bidra til å sikre at brukere med behov for sosial, psykososial, medisinsk habilitering eller rehabilitering får helhetlige tilbud. For å få dette til i praksis, får disse brukerne opprettet en koordinator, dette ligger innenfor koordinerende enhets ansvarsområde i alle kommuner.

Time kommune utarbeidet «Plan for rehabilitering, 2012-2015» der mange av utfordringene og tiltakene for perioden innen rehabiliteringsområdet er skissert. Kommunen har og en politisk vedtatt «Innovasjonsstrategi» som viser hvordan kommunen ønsker å arbeide med innovasjon. En undersøkelse gjort av Fylkesmennene i Rogaland, Hordaland og Sogn- og Fjordane i 2015, viser at ikke alle brukere får et individuelt tilpasset habiliterings eller rehabiliteringstilbud.

Basert på nyere undersøkelser og egne erfaringer opplever jeg at fagfeltet rehabilitering og habilitering og samordning av tjenester, byr på store utfordringer for kommunene, til tross for at kommuner ble pålagt å etablere koordinerende enhet i 2001. Det er gått lang tid, uten at det nødvendigvis skjer de store endringene i kommunene på dette området.

Denne undersøkelsen ser på tiden etter et innovasjonsprosjekt i koordinerende enhet i Time kommune, for å se på om resultatene etter dette blir implementert i organisasjonen, og om en klarer å dra nytte av disse i daglig praksis med tanke på bedre samordnede tjenester til bruker. Resultatene etter innovasjonsprosjektet var en endret organisering av koordinerende enhet fra miljøtjenesten til stab kommunalsjef for omsorg høst 2014, nytt mandat for koordinerende enhet og et tverrfaglig team, nye rutiner for koordinator og individuell plan og en 50% stillingsressurs for brukere med svært sammensatte behov i overgangen ungdom til voksen.

Problemstillingen er:

Hvordan har nye tiltak utviklet i koordinerende enhet påvirket koordinatorenes rolle, tverrfaglig samarbeid og samordningen overfor brukerne?

Data er blitt innhentet fra koordinatorene i Time kommune. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming, der jeg ønsket koordinatorenes opplevelser av rolle, tverrfaglig samarbeid og samordning, for å se på om nye tiltak blir implementert og tatt i bruk. Det er hentet inn data i form av skriftlige svar på en intervjuguide. Empirien har så blitt analysert opp mot tre forskjellige perspektiv på organisasjon og ledelse, med den hensikt å finne ut mer om hvilke faktorer som kan tenkes å forklare funnene for å få en dypere forståelse for denne prosessen.

Hovedfunn fra undersøkelsen viser at de nye tiltakene som er nye rutiner, 50% stilling i kompliserte saker, mandat for koordinerende enhet og tverrfaglig team og endret organisering av koordinerende enhet er lite kjent for koordinatorene. De spurte koordinatorene opplever ikke store endringer i forhold til rolle, tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester for bruker. De uttrykker at de mangler informasjon, og ytrer samtidig et ønske om mer informasjon. Funn forteller at det er vanskelig å få implementert nye tiltak som går ut over daglig drift uten at det er avsatt ressurser til dette, og at det er mangel på tid til å få sette seg inn i nye rutiner etc. Mange av koordinatorene som har svart, opplever at Time kommune har en innovasjonskultur, det oppleves imidlertid en forskjell på de ulike kommunalområdene. To av de ti spurte koordinatorene opplever at tverrfaglig samarbeid har bedret seg internt, og tre opplever at samarbeidet med eksterne samarbeidspartner er bedret. Alle opplever utfordringer i forhold til utøvelsen av rollen som koordinator.

Ved hjelp av ulike organisatoriske perspektiv har en prøvd å søke etter forklaringer til hvorfor det er slik. Undersøkelsen viser at alle de tre perspektivene i forhold til organisasjonen og ledelse, både det instrumentelle, kulturelle og myteperspektivet, kan brukes til å forklare og forstå situasjonen. Perspektivene har ulike forklaringsmåter, men i praksis opplever jeg at de komplementerer hverandre, og at en kan bruke deler av alle for å forstå caset, og hvordan ønsket endring og implementering ikke nødvendigvis alltid skjer som planlagt.

Erfaringene fra studien viser at det på kort sikt bør jobbes mer aktivt med informasjon overfor koordinatorene, for å gjøre hensikten med innovasjonsprosjektet bedre kjent. Erfaringene viser imidlertid også at det er mer grunnleggende utfordringer forbundet med å få til et mer tverrfaglig og samordnet tilbud til brukere med sammensatte behov. Det har med kultur og rolleforståelse å gjøre, som ikke er så lett påvirkelig gjennom de tiltak som Time kommune hittil har iverksatt. En

mulig tilnærming er å jobbe mer aktivt med tjenstedesign for på en tydelig måte beskrive hvordan berørte tjenester skal samarbeide overfor brukere med sammensatte behov.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	1
1.1.1 Offentlige organisasjoner og innovasjon.....	2
1.1.2 Innovasjonsarbeid i Time kommune.....	4
1.1.3 Statlige føringer for koordinerende enhet.....	6
1.1.4 Beskrivelse av caset koordinerende enhet i Time kommune.....	7
1.2 Oppgavens faglige og praktiske begrunnelse.....	11
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	12
1.4 Oppgavens oppbygning.....	12
Kapittel 2 Teoretisk forankring.....	13
2.1 Begrepsavklaringer, innovasjon og tverrfaglig samarbeid.....	13
2.2 Organisasjonsteori for offentlig sektor og organisasjonsperspektiver.....	16
2.2.1. Det instrumentelle perspektivet.....	17
2.2.2. Det kulturelle perspektivet.....	21
2.2.3. Myteperspektivet.....	24
Kapittel 3 Metode.....	27
3.1 Forskningsdesign.....	27
3.2 Kvalitativ metode og intervju.....	29
3.3 Informanter og utførelse av intervjuene.....	30
3.4 Case studier.....	31
3.5 Datakilder og datatyper.....	36
3.6 Datareduksjon og analyse.....	36
3.7 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet.....	37
Kapittel 4 Presentasjon av data.....	38
4.1 Forsknings spørsmål 1: Hvordan oppleves rollen som koordinator?.....	39
4.2 Forsknings spørsmål 2: Hvordan oppleves koordinatorene at kulturen er i Time kommune i forhold til endring og innovasjon, og har de fått informasjon om innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og nye tiltak?.....	42
4.3 Forsknings spørsmål 3: Har noe endret seg i tiden etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og hvordan opplever koordinatorene nye tiltak?.....	44
4.4 Forsknings spørsmål 4: Hvordan opplever koordinatorene samarbeidet i kommunen og med bruker?.....	46
4.5 Veien videre.....	50
4.6 Oppsummert presentasjon av data.....	52
Kapittel 5 Drøfting.....	52
5.1 Det instrumentelle perspektivet.....	53
5.2 Det kulturelle perspektivet.....	57
5.3 Myteperspektivet.....	59
5.4 Oppsummering.....	62
Kapittel 6 Konklusjon.....	63

Litteraturliste..... 66

Vedlegg 1 Mail 13.04.2016

Vedlegg 2 Intervjuguide

Kapittel 1: Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Problemstillingen som er valgt som utgangspunkt for oppgaven er et fagfelt jeg synes er interessant. Etter å ha jobbet med ulike typer tverrfaglig samarbeid i mange år, erfarer jeg at dette er kilde til både mye inspirasjon og læring, men også til frustrasjon. Når flere ulike typer tjenester skal koordineres og samordnes ut til bruker, kan det oppstå interessekonflikter i forhold til både fag, regelverk og økonomi. Undersøkelser gjort av fylkesmannen i Rogaland i 2015, og Helsedirektoratet i 2010, viser at det er mange kommuner som har utfordringer i forhold til samordning av tjenester. I forhold til å sikre samordnede tjenester har det vært et lovkrav siden 2001, at alle kommuner i Norge skal ha etablert koordinerende enhet. Koordinerende enhet har et ansvar når det gjelder å være en pådriver i forhold til å få en god utvikling av og samordning av tjenestetilbudet i kommunene. I tillegg har koordinerende enhet et ansvar på individnivå at brukere får et godt helhetlig tjenestetilbud, måter en forsøker å sikre dette på er å opprette koordinatorene og individuelle planer for enkeltbrukere.

Regjeringen (2012-2013) har utarbeidet en strategi for innovasjon i kommunesektoren, der det understrekes nødvendigheten av samarbeid for å finne gode løsninger. Time kommune har utarbeidet en egen innovasjonsstrategi politisk vedtatt i 2014, der innovasjon i tjenesteutviklingen er sentralt. Kommunen deltar også i et overordnet innovasjonsprosjekt i regi av forskningsinstituttet, IRIS, i samarbeid med 4 andre kommuner, der et av målene er gjensidig læring.

I løpet av de siste årene har Time kommune gjennomført 16 innovasjonsprosjekt, koordinerende enhet og samordnede tjenester til beste for bruker var et av disse.

Denne oppgaven vil ta for seg implementering av tiltak og resultater etter innovasjonsprosjektet til koordinerende enhet, i forhold til koordinatorene, tverrfaglig samarbeid og samordning av tjenester for bruker. Jeg vil analysere de innsamlede data i forhold til organisasjonsteori, og bruke ulike perspektiver i forhold til å forstå og forklare hvordan endring kan skje eller ikke

skjer. I innledningen vil jeg gi litt bakgrunnsinformasjon rundt overordnede strategier rundt innovasjonsarbeid, deretter på innovasjonsarbeid i Time kommune og koordinerende enhet.

Når det gjelder å forstå hva de ulike begrepene som benyttes i oppgaven betyr, vil jeg si noe om innovasjon i offentlig sektor med utgangspunkt i Regjeringen sin strategi for innovasjon i kommunesektoren. Jeg vil deretter se nærmere på Time kommune sitt arbeid i forhold til innovasjon både i forhold til innovasjonsstrategi og koordinerende enhet. Dette kan danne et forståelsesgrunnlag rundt bakgrunn for tema som er fra innovasjon til implementering, der jeg ser på koordinerende enhet som et case i forhold til det å koordinere og samordne tjenester. Dette kapittelet vil også inneholde relevant informasjon rundt koordinerende enhet som case, oppgavens begrunnelse, forskningsspørsmål og problemstilling.

1.1.1 Offentlige organisasjoner og innovasjon

Norske kommuner stilles i dag overfor en rekke utfordringer som resultat av forvaltning av skiftende statlig politikk, lokaldemokrati, lovgivning og utvikling av lokalsamfunn. Disse forutsetningene er i stadig endring, og fører til at norske kommuner må finne nye løsninger. Som en konsekvens av dette, vil norske kommuner i dag være i kontinuerlige endringsprosesser på jakt etter nye og bedre løsninger, og måter å organisere arbeidet på.

Etterspørsel etter bedre og mer effektive og differensierte offentlige tjenester, er en faktor som fører til at kommuner i dag må fokusere på innovasjon og endring. Økonomisk vekst og stadige endringer i velferdssamfunnet, arbeidsmarkedet og utdanningssystemet bidrar til at tjenestemottagerne møter mer komplekse problemstillinger og tjenester må samordnes på tvers av sektorer og nivåer. Kommunen som skal levere tjenester må derfor finne nye løsninger innen tjenesteyting.

Regjeringen utformet i 2013 en egen strategi for innovasjon i kommunesektoren. Det blir i denne skrevet at god kvalitet på de kommunale tjenestene i dag og i fremtiden, er et av de viktigste målene til regjeringen. På mesonivå sysselsetter offentlig sektor ca. 30 prosent av landets arbeidsstyrke og utgjør en stor del av norsk økonomi. For landet samlede verdiskaping vil derfor innovasjon i offentlig sektor har stor betydning. Målene med strategien er å legge til rette for at

kommunene kan utvikle bedre tjenester og gjøre hverdagen lettere for folk, blant annet ved i større grad å se løsninger på tvers av sektorer. En ønsker også å medvirke til at folk kan leve gode liv i både store og små kommuner i hele landet, med gode lokalsamfunn og nærmiljø.

Noen av tiltakene for å få dette ut i praksis har vært blant annet å bevilge støtte til innovasjonsprosjekt i kommunene gjennom skjønnsmidler fra fylkesmannen, samarbeidsavtaler med KS og etablering av en årlig innovasjons pris som går til det beste kommunale innovasjonsprosjektet.

Innovasjon defineres i Regjeringens strategi, som prosessen med å utvikle nye ideer og realisere de slik at de gir en merverdi for samfunnet. Det står videre i strategien at det er et mål om at innovasjon skal være en integrert og kontinuerlig del av virksomheten. Det understrekes også viktigheten av at erfaringer fra innovasjonsprosesser spres mer systematisk enn det som blir gjort i dag (Innst. 500 S (2012–2013)).

KS som kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon i Norge, har gjennom ulike prosjekter i samarbeid med ulike forskningsmiljø forsket flere år på det å jobbe systematisk med innovasjonsarbeid i kommunesektoren. I Stortingsmelding 26 (2014-2015) blir det beskrevet at kommunene må gjøres i stand til å oppfylle samhandlingsreformens intensjoner om koordinerte og helhetlige pasientforløp. Samhandlingsreformen har gjort at en større andel av tjenester skal ytes der brukerne bor, og for å møte utfordringer og mål krever dette endringer i den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Tjenestene er siloorganisert og ses ikke i sammenheng som en nødvendig helhet, med behov for tett koordinering. Tjenestene i fremtiden må ha nødvendig fleksibilitet og omstillingsevne. Kunnskap og innovasjon er beskrevet i nasjonal strategi for helse og omsorgssektoren, HelseOmsorg21 (2014), som de viktigste forutsetningene for å nå en ønsket utvikling preget av kvalitet, pasientsikkerhet, brukermedvirkning og effektivitet. Det er behov for organisasjonsbasert innovasjon, der samskaping og tjenstedesign er anerkjente innovasjonsverktøy, men dette er lite brukt i forhold til nyskaping og redesign av tjenestene (ibid).

1.1.2 Innovasjonsarbeid i Time kommune

Time kommune er med som partner i et pågående prosjekt i samarbeid med 3 andre kommuner, Sola, Harstad og Narvik, med IRIS og Norut som FoU institusjoner. Dette samarbeidsprosjektet heter «Medarbeiderdrevet innovasjon i kommunen- fra prosjekt til praksis». Dette kan ses på som en respons på regjeringen sin strategi for innovasjon i kommunesektoren. Et mål med denne typen prosjekter er at en får en læringsarena, nye verktøy, erfaringsgrunnlag og retning for videre arbeid.

Time kommune har en egen innovasjonsstrategi som ble politisk vedtatt 09.12.14. I denne står det at kommunen har hatt et mål om innovasjon i tjenesteutviklingen i økonomiplanen siden 2012 (Time kommune, 2014). Det er blitt gjennomført totalt 16 innovasjonsprosjekt siden 2013, og det er gitt opplæring til deltagere og ledere i innovasjonsmetodikk. Det står videre i strategien at det skal være fokus på at innovasjonskultur og innovasjonsledelse skal innarbeides i hele organisasjonen. Det arrangeres en årlig dag der nye prosjekt og resultat fra tidligere prosjekt, blir presentert. Innovasjons strategien tydeliggjør grunnlaget for innovasjonsarbeidet og peker ut kursen for den videre satsingen på innovasjon i Time kommune.

Visjonen til Time kommune er «trygg og fremtidsretta». I innovasjonsstrategien står det at tjenestetilbudet skal utvikles og tilpasses brukerne og de behovene de til enhver tid har. Dette stiller krav til fleksibilitet og nytenking i den kommunale organisasjonen. Det er sterk vekst i befolkningen, stram kommuneøkonomi og problemer med å rekruttere nok fagfolk gjør at en må tenke nye innovative løsninger. Innovasjonsstrategien beskriver mål om å skape gode tjenester med fokus på brukeres behov, finne nye løsninger som skal tas i bruk og tilpasse organisasjonene etter disse. En vil skape en innovasjonskultur med rom for refleksjon og nytenkning og iverksette nye innovasjonsprosjekt som skal gi kvalitet til innbyggerne (Time kommune, 2014). Etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet kom en frem til nye løsninger, denne undersøkelsen vil videre se på om en i praksis klarer ta disse i bruke og tilpasse organisasjonen etter disse, som det beskrives i innovasjonsstrategien er et mål.

I innovasjonsarbeidet i Time kommunen har en valgt en metodikk som benevnes BLT, behov-løsning-testing som en ønsker ansatte skal bruke i forhold til nytenkning og innovasjon. Selve innovasjonsmetodikken vil ikke bli omtalt videre i denne oppgaven. Det beskrives at Time

kommune skal ha en innovasjonskultur som gir rom for nytenking, prøving og feiling, der en gjør hverandre gode. Innovasjonsstrategien beskriver at Time kommune ønsker å ha en innovasjonskultur der ledere og medarbeidere i dialog med bruker ser muligheter til å endre og bedre tjenester i hverdagen. En ønsker gjennom å synliggjør de små viktige stegene som blir tatt i hverdagen, å skape læring i organisasjonen, og at dette i neste omgang bidrar til innovasjonskultur og hverdagsinnovasjon (Time kommune, 2014).

Ansvar i innovasjonsarbeidet er fordelt slik at politikere har det overordnede ansvaret for prioritering av større innovasjonsprosjekt i økonomiplanen og for å vurdere resultatene av innovasjonen i sammenheng med årsrapporten. Rådmannen skal foreslå aktuelle områder for innovasjon, og har ansvaret for at det er en innovasjonskultur i organisasjonen. Samtidig skal rådmannen være en drivkraft for innovasjon, følge opp og videreføre innovasjonsprosjektene som blir igangsatt. Lederne skal på sin side ha ansvar for å synliggjøre innovasjon, heie på, og dele gode ideer og nye løsninger som hverdagsinnovasjon gir i tjenesten. De skal også være innovasjonsledere, som skal se muligheter på tvers av tjenester, oppmuntre til tjenesteutvikling og gi rom for å prøve og feile. De ansatte har ansvar for å se brukernes behov, vurdere måten en gir tjenester på og ta initiativ til bedre og mer effektive tjenester (ibid).

Denne oppgaven vil holde seg mest på dette siste nivået der de ansatte og koordinatorene befinner seg, sett i sammenheng med innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet.

Det står også beskrevet i arbeidsgiverstrategien til Time kommune, ulike moment som er viktige i forhold til endring og innovasjon. Det står at Time kommune skal ha endringsvilje og endringsevne og ha handlekraft og mot til å møte fremtidige utfordringer og krav, med omstilling og innovasjon. Time kommune skal som arbeidsgiver ta initiativ til endringer og avgjøre hvordan kommunen skal organiseres. Gjennomføring av omstillinger og organisatoriske endringer, skal skje i tråd med det til hver tid gjeldende lov- og regelverket som kommunen er bunden av (Time kommune, 2015)

1.1.3 Statlige føringer for koordinerende enhet

Alle kommuner i Norge ble i 2001 pålagt, gjennom helse- og omsorgstjenesteloven, å ha en koordinerende enhet for habilitering og rehabilitering. I helsesektoren stilles det stadig økende krav til samarbeid både internt i kommunen, men også med andre eksterne aktører som for eksempel spesialisthelsetjenesten, utdanningsinstitusjoner og NAV. Brukere med flere enn to helse- og omsorgstjenester har krav på sømløse tjenester der et helhetlig samordnet og godt koordinert tilbud er målet. Hovedformålet med koordinerende enhet er å bidra til en tydeliggjøring av ansvaret for at brukere som har behov for tjenester fra flere ulike aktører, mottar et helhetlig tjenestetilbud. På landsbasis vært variabelt hvordan koordinerende enhet har fungert fra kommune til kommune. Etter at kravet om å etablere en koordinerende enhet for habilitering og rehabilitering kom i 2001, har det vært utfordrende for kommunene å oppfylle forskriftenes intensjoner om denne funksjonen. Fylkesmennene fikk i 2009 i oppdrag fra Helsedirektoratet å kartlegge hvilke funksjoner som er lagt til koordinerende enhet i fylkets kommuner. Denne viste at mange kommuner har gjort gode grep, men også at enhetene ikke fullt ut fungerer etter intensjonen i nær halvparten av landets kommuner.

I undersøkelsen "Perspektiver på god praksis" som ble gjennomført i 2009 av konsulentfirmaet Rambøll AS på oppdrag fra Helsedirektoratet, hadde en et særlig fokus på hvilke organisatoriske faktorer som kan synes å være viktige for at enhetene skal bli gode og funksjonelle. Det pekes her på at det er et tydelig behov for myndiggjøring av koordinerende enheter, og at plassering langt nede i en tjeneste kan være problematisk.

I praksis skal koordinerende enhet utarbeide prosedyrer og retningslinjer innen rehabilitering og habilitering, og samtidig være en pådriver for å videreutvikle helhetlige tjenester på systemnivå på tvers av tjenestene.

Rehabilitering og habilitering defineres i Forskrift om habilitering og rehabilitering § 2 som:

«Habilitering og rehabilitering er tidsavgrensede, planlagte prosesser med klare mål og virkemidler, hvor flere aktører samarbeider om å gi nødvendig bistand til brukerens egen innsats

for å oppnå best mulig funksjons- og mestringsevne, selvstendighet og deltakelse sosialt og i samfunnet.»

Det kom høst- 15 en ny veileder fra Helsedirektoratet i forhold til rehabilitering og habilitering, individuell plan og koordinator. Veilederen fra Helsedirektoratet understreker viktigheten med tverrfaglig metodikk og at dette bør være en sentral arbeidsform innen habilitering og rehabilitering, for nettopp å imøtekomme kompleksiteten i brukernes behov. Tverrfaglig teamorganisering fremmer utvikling av felles kompetanse og tilnærming på tvers av fagområder, og kan bidra til mer robuste tjenester ved at en utnytter merverdien i kunnskapsdeling. Aktuelle profesjoner innen tverrfaglig arbeid kan være ergoterapeuter, fysioterapeuter, leger, psykologer, sosionomer, sykepleiere og vernepleiere. Det anbefales i veilederen å sikre et minimum av faste teammedlemmer, samtidig som det bør sikres fleksibilitet ved å kunne supplere teamet med kompetanse som ivaretar brukernes behov.

Koordinerende enhet skal være et sted å henvende seg til, et kontaktpunkt for eksterne og interne samarbeidspartnere, og en pådriver for kartlegging, planlegging og utvikling av rehabiliteringsvirksomheten generelt (Helsedirektoratet, 2015).

I Forskrift om habilitering og rehabilitering (2012) stiller en kommunene fritt i hvordan de organiserer sin koordinerende enhet. Dermed vil god praksis kunne knytte seg til ulike organisatoriske modeller. Forskriften stiller imidlertid krav om at denne koordineringsfunksjonen skal være synlig, tilgjengelig og etablert.

1.1.4 Beskrivelse av caset koordinerende enhet i Time kommune

Time kommune har jobbet kontinuerlig med planarbeid innen rehabiliteringsfeltet. Plan for rehabilitering som var politisk vedtatt i perioden 2012-2015 sier noe om hvordan en ønsker at koordinerende enhet og dens funksjonen skal være i kommunen i forhold til organisering, oppgaver og utfordringer. I 2013 valgte Time kommune å opprette en ny stilling som koordinerende enhet. Opprettelse av denne nye stillingen kom som et resultat av denne planen.

Plan for rehabilitering i Time kommune 2012-2015 beskriver utfordringer i forhold til koordineringsarbeid og koordinerende enhet som:

«Erfaringar viser at KE må ha ei klar forankring hos kommuneleiinga, vera synleg og lett tilgjengeleg og det må vera klare føringar for myndigheit på tvers av tenesteområda.»

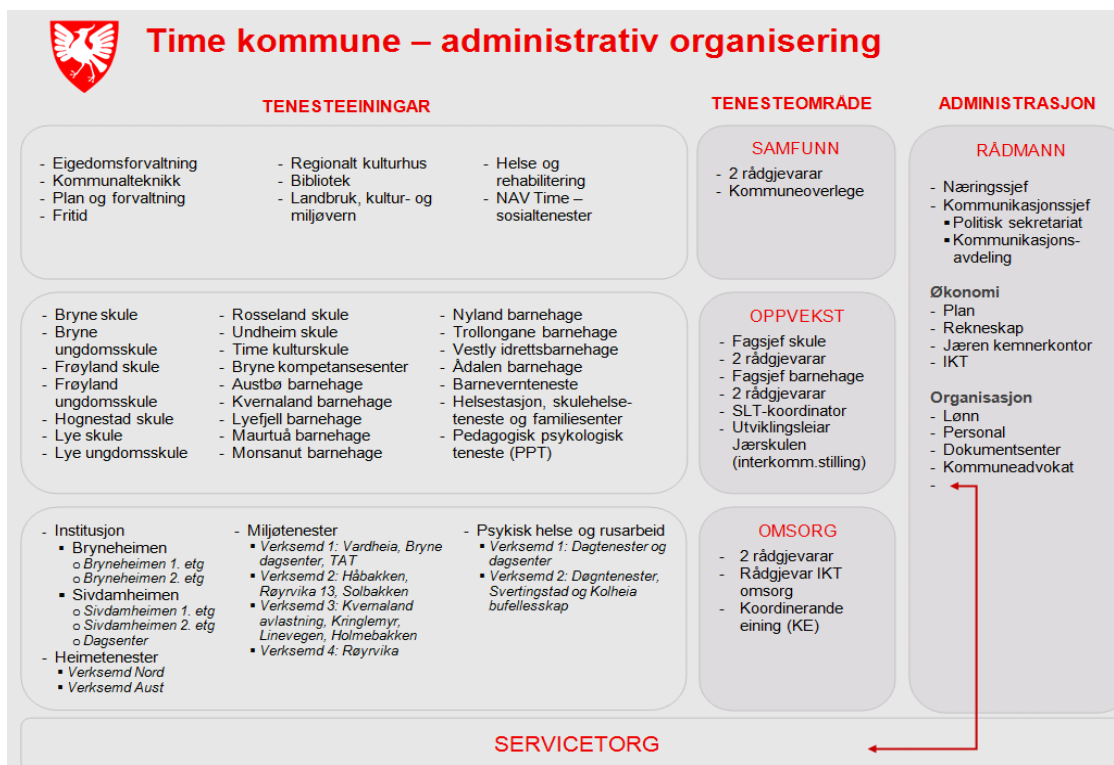
«Ut frå erfaringar kan det stillast spørsmål om koordinerande eining har dei nødvendige ressursane som skal til for å løysa oppgåvene dei er tillagde»

«Samhandlingsreforma peiker på tre hovudutfordringar framover:

- 1. Pasienten sitt behov for koordinerte tenester blir ikkje følgt godt nok opp. Me er gode på dei ulike deltenestene, men manglar system som ivaretek heilskapen*
- 2. Tenestene er prega av for liten innsats for å avgrensa og forebyggja sjukdom. Det beste ville vore om tiltak og ressursar vart sette inn så tidleg som mogleg, slik at sjukdom kan unngåast, utsetjast eller reduserast».*

Det står vidare i Plan for rehabilitering (2012-2015) at koordinerende enhet er lite kjent for innbyggerne, ansatte og samarbeidsparter. Det kan være vanskelig å finne informasjon på nettsiden til Time kommune, oppgaver og ansvar til koordinerende enhet er heller ikke godt nok kjent. Det beskrives og et behov for kvalitetssikring av rutiner sett i lys av samhandlingsreformen og nytt lovverk. Det står også at det er en stor utfordring å skaffe nok koordinatorene, og at mange koordinatorene opplever rollen som utydelig og at rollen ikke blir oppvurdert nok i det daglige arbeidet.

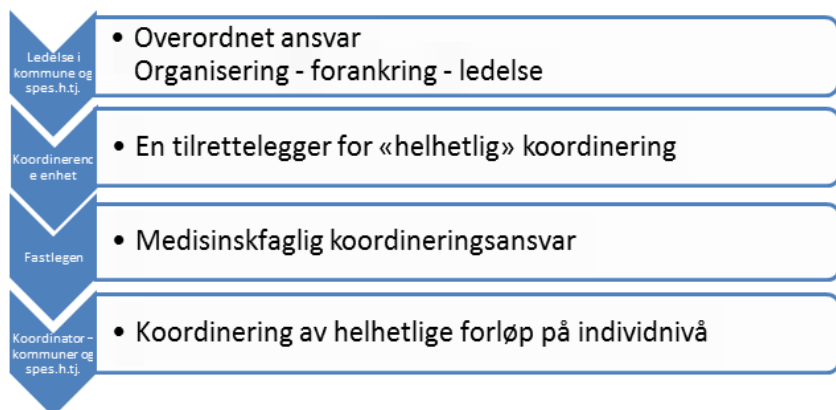
Time kommune som organisasjon har ulike stabsfunksjoner på rådmannsnivå og tre ulike tjenesteområder. Disse tre tjenesteområdene er samfunn, oppvekst og omsorg. Hver av de tre tjenesteområdene har en kommunalsjef.



Figur 1 Time kommune, 2016

Koordinerende enhet har et systemansvar, og skal være en pådriver for at tjenester fra alle disse tre kommunalområdene blir koordinert og at brukere (tjenestemottagere) mottar et helhetlig tilbud, dersom det er to eller flere helsetjenester i bildet. Koordinerende enhet skal sikre samordnede tjenester på systemnivå fra alle områder.

Koordineringsansvaret kan visualiseres slik:



Figur 2 Helsedirektoratet, 2015

Helsetjenestene skal på individnivå koordineres med de andre tjenestene som bruker mottar, slik at alt blir satt i sammenheng. Dette kan eksempelvis være lege, fysioterapi, ergoterapi, PPT-tjeneste, skole, familiesenter, helsestasjon, miljøtjeneste etc. Tjenestene brukerne mottar skal også koordineres med eksterne samarbeidsparter som sykehus, NAV, videregående skoler etc. En god koordinering skal sikre at alle tjenesteyterne jobber i retning av felles mål, som skal defineres i hver brukers tilfelle i nær kontakt med bruker. I forhold til å få til koordinering og samordning i praksis, er det i lovverket sagt at aktuelle brukere har rett på å få opprettet en koordinator eller/og utarbeidet en individuell plan.

Koordinerende enheter skal også jobbe systematisk for å legge til rette for et godt tverrfaglig og tverrsektorielt arbeid omkring individuelle planer. Koordinerende enhet har bla. også ansvar for oppretting av koordinator og å være en pådriver i rehabiliteringsarbeidet. Det er koordinerende enhet sin jobb i organisasjonen å rekruttere nye koordinatører. Pr. i dag har kommunen ca. 40 koordinatører. Lovverket sier at kommunen har en plikt til å opprette koordinatører, men ikke lagt denne plikten til spesielle ansatte. Den som er koordinator skal være tett på bruker.

Koordinatoren skal sørge for at den enkelte bruker får nødvendig oppfølging og sikre samordning av tjenestetilbudet og fremdrift i arbeidet med individuell plan. I denne undersøkelsen har en derfor valgt å spørre koordinatorene om deres opplevelse av situasjonen for innhenting av data, ettersom de er linken mellom bruker og koordinerende enhet.

Koordinerende enhet ble i Time kommune et innovasjonsprosjekt vår 2014 på bakgrunn av at en opplevde utfordringer med denne funksjonen i praksis. I prosjektet ble koordinerende enhet sett på som en funksjon i organisasjonen, ikke som et kontor, gruppe eller person. Hensikten med innovasjonsprosjektet var å få en god funksjon av koordinerende enhet i Time kommune som skulle komme brukere av de kommunale tjenestene til gode.

Tittelen på innovasjonsprosjektet var:

«Koordinerende enhet, hvordan sikre gode samordnede tjenester?»

Resultatene etter innovasjonsprosjektet:

- endret organisering KE, fra miljøtjenesten til stab kommunalsjef for omsorg høst 2014

- mandat for koordinerende enhet høst 2014
- mandat for tverrfaglig team høst 2014
- nye rutiner koordinator høst 2015
- nye rutiner individuell plan
- 50% stilling koordinator i kompliserte saker overgang ungdom-voksen høst 2015

1.2 Oppgavens faglige og praktiske begrunnelse

Denne undersøkelsen tar for seg tiden etter et innovasjonsprosjekt i Time kommune for å se på om innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet, kan bedre tverrfaglig samarbeid, gjøre koordinatorrollen tydeligere, og gi mer helhetlige tjenester for bruker. Det å få gode samordnede tjenester har vist seg utfordrende å få til på gode måter i mange kommuner, ettersom undersøkelser viser at det fortsatt er mye sektortenkning i norske kommuner i dag. For å få gode helhetlige tjenester krever dette tverrfaglig samarbeid, og en ønsker å undersøke om nye strukturer, tiltak og skriftlige rutiner kan være virkemidler for å skape et bedre utgangspunkt for samarbeid og samordnede tjenester. Den praktiske begrunnelsen er at jeg håper at denne undersøkelsen vil være med på å utvikle koordinerende enhetsfunksjon i Time kommune videre, og i neste ledd bidra til bedre koordinerte tjenester til bruker, som skal stå i sentrum av det tverrfaglige samarbeidet. Jeg ønsker å gjennomføre en undersøkelse som skal gi nyttig informasjon om hvordan en må jobbe videre med implementering av resultatene etter et innovasjonsprosjekt i Time kommune. Det er også mulig at selve undersøkelsen vil avdekke helt andre utfordringer og på denne måten og gi nyttig kunnskap i forhold til hvordan en må jobbe for å videreutvikle dette arbeidet i Time kommune.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det jeg ønsker å finne svar på er:

Hvordan har nye tiltak utviklet i koordinerende enhet påvirket koordinatorenes rolle, tverrfaglig samarbeid og samordningen overfor brukerne?

Ved å jobbe videre med dette vil jeg prøve å finne noe mer ut om hvordan en må jobbe videre i tiden fremover for å utvikle koordinerende enhet og kvaliteten på tjenestene til bruker, når det gjelder å få bedre samordnede tjenester. Jeg vil i denne oppgaven se på faktorer som kan være av betydning, og hva som kan tenkes å påvirke disse endringsprosessene i organisasjonen, og om implementering av resultatene etter innovasjonsprosjektet skjer. Jeg vil innhente data fra koordinatorene i forhold til rolle, tverrfaglig samarbeid og samordning.

Jeg har valgt et case studie som den mest hensiktsmessige måten å få svar på denne problemstillingen på.

Følgende forskningsspørsmål er satt opp:

1. Hvordan oppleves rollen som koordinator?
2. Hvordan opplever koordinatorene at kulturen er i Time kommune i forhold til endring og innovasjon, og har de fått informasjon om innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet?
3. Har noe endret seg i tiden etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og hvordan opplever koordinatorene nye tiltak?
4. Hvordan opplever koordinatorene samarbeidet i kommunen og med bruker?

1.4 Oppgavens oppbygning

I første kapittel av denne oppgaven, er det sagt noe om formålet med oppgaven og reist ulike forskningsspørsmål som jeg ønsker å finne svar på. Det er også gitt et kort innblikk i innovasjon i

offentlig sektor, koordinerende enhet og innovasjons arbeid i Time kommune. Det er også tatt en beskrivelse av caset, koordinerende enhet, som oppgaven skal omhandle.

I del to av oppgaven vil det bli lagt frem aktuell teori som kan danne grunnlag for å svare på problemstillingen. Temaer i teorikapittelet vil være organisasjonsteori for offentlig sektor, innovasjon og endring, og ulike perspektiv i forhold til organisasjon og ledelse.

I metoddelen blir det en gjennomgang av metoden og forskningsstrategien jeg har valgt i forhold til å samle inn data. Det er valgt et case studie som metode i forhold til å få svar på problemstilling, og det er foretatt intervju som er analysert og gjennomgått. Kapittel 4 inneholder data fra intervjuene, gjennomgang av hovedfunn, og en oppsummering av tendenser og svar på forskningsspørsmålene.

I kapittel 5 er det drøftet funn relatert til de ulike perspektivene jeg har valgt som det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Jeg vil avslutningsvis til se på forklaringskraften til de ulike perspektivene, og til slutt konkludere.

Kapittel 2 Teoretisk forankring

Bakgrunnen for denne delen av oppgaven er å skape en teoretisk ramme rundt problemstilling og forskningsspørsmål, for senere å kunne drøfte dette. Teori rundt innovasjon, endringsledelse og organisasjonsteori for offentlig sektor vil bli brukt. Det er svært mye teori rundt problemstillingen og jeg har gjort et utvalg, som kan vise en måte å forstå caset og problemstillingen på i forhold til implementering, endring og innovasjon.

2.1 Begrepsavklaringer, innovasjon og tverrfaglig samarbeid

Innovasjon blir i St. meld. nr.7 (2008-2009) definert slik:

«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier».

Det pekes i samme dokument på at det kunne muligens passet bedre i offentlig sektor med en litt annen definisjon:

«Innovasjon er prosessen med å utvikle nye ideer og realisere dem slik at de gir merverdi for samfunnet.»

For å lykkes med en innovasjonsprosess må en kjenne utfordringen godt og ha som mål å løse problemet. I forhold til det å skape endring og innovasjon må en ha kunnskap om ansatte, ledelse, arbeidsmåter og virksomheten der en ser for seg at endringen bør skje, og samtidig vite noe om ulike teorier, tilnæringsmåter og oppskrifter som evt. kan bidra i å skape en bevegelse i ønsket retning. En må reflektere rundt hva som egentlig er problemet, hvorfor dette må løses og hvordan en tenker at dette kan løses (Klemsdal, 2013).

Forskning viser at en må jobbe systematisk med innovasjon. I kommunesektoren bunner et systematisk perspektiv i at innovasjon skal brukes som et verktøy innen alle områder i kommunen og at en på denne måten utvikler organisasjonens innovasjonsevne gjennom heving av kompetanse og kulturbygning, måler innovasjonsaktivitet og effekter gjennom kommunens mål- og resultatstyringssystem (KS, rapport 2014). Innovasjon inngår dermed som et verktøy i kommunens verktøykasse for problemløsning. Dette kan være å benytte seg av innovasjonsmetodikk fra øverste politiske nivå til tjenesteapparatet.

Systematikken rundt dette i Time kommune er beskrevet i vedtatt Innovasjonsstrategi 2014, der det er beskrevet hvordan det skal jobbes med dette i alle ledd fra politisk nivå til alle de ansatte i organisasjonen.

Det er noen forutsetninger som ifølge litteratur bør være tilstede for å få på plass og lykkes med innovasjonsarbeid. En må ha en erkjennelse av endringsbehov, ledelsesendring, kommunikasjon og skape oppslutning om ønsket retning en personlig oppgave for lederen. Samtidig må en ha kunnskap og innsikt (Hennestad og Revang, 2006).

I Helse- og omsorgsdepartementets samhandlingsforskningsstrategi 2012–2015 står det:

«Innovasjon er likevel løftet frem som et sentralt virkemiddel for å understøtte samhandlingsreformens målsettinger, og det er iverksatt ulike tiltak for å styrke innovasjon i

både spesialisthelsetjenesten og i kommunene. I Innovasjonsmeldingen er innovasjon og næringsutvikling fremhevet som sentrale virkemidler for å styrke samhandling mellom tjenestenivåene og legge til rette for en mer helhetlig helse- og omsorgstjeneste.

En sentral utfordring i arbeidet med innovasjon, er å sikre bred implementering av nye innovative løsninger i hele sektoren. Dette krever ofte også dokumentasjon av kostnytte, som beslutningsgrunnlag»

Innovasjoner i kommunesektoren forutsetter en omfattende samhandling mellom ulike aktører. Innovasjon i kommunene må ta utgangspunkt i de verdiene som kommunene skal ivareta. Et klassisk verdigrunnlag er frihet, effektivitet og demokrati (Meld. St. 12 2011-2012).

I FOU prosjekt nr. 134043 om «Trygg oppvekst- helhetlig organisering av tjenester for barn og unge», kommer det frem at det er helt avgjørende for å oppnå en robust samhandlingskultur i kommunen, at ledere og ansatte må ha felles verdier. Dette kan skapes ved kontinuerlig holdningsskapende arbeid, og forankring i toppledelsen er helt avgjørende for utfallet i med dette arbeidet (Bachmann m. fl., 2015).

Koordinering og samhandling er områder med behov for sterkere lederforankring. Ved tjenester over lengre tid og i ulike livsfaser er behovet for tverrsektoriell samhandling særlig fremtredende. Eksempel på grupper som har behov for samhandling i sin rehabiliteringsprosess, kan være barn og unge med psykiske problemer og rusavhengighet. Koordinerende enhet har et ansvar i å legge til rette for samhandling i rehabilitering med arbeid som mål. Etablering av samarbeid med NAV og andre velferdstjenester kan være aktuelt. (Helsedirektoratet, 2015).

Tverrfaglige team fremstår som en samarbeidsform som kan ha både positive og negative utfall for organisasjoner. Det er en forutsetning at en har god kvalitet på kommunikasjonen i en tverrfaglig gruppe for at forskjellene mellom medlemmene skal ha positive effekter. Det er et sentralt element med utveksling av informasjon i all kommunikasjon. Det stilles store krav til den enkeltes evne til informasjonsbearbeiding, selv om de ulike medlemmene utveksler kunnskap seg imellom på et forståelig vis (Bele og Glasø, 2010).

I en informasjonsbrosjyre fra Regjeringen (2011), Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon, er det satt opp fem faser som kan beskrive en innovasjonsprosess:

- Lete- og idefasen
- Seleksjonsfasen
- Utviklingsfasen
- Implementeringsfasen
- Forsøk på å utnytte innovasjonens fordeler

Koordinerende enhet i Time kommune har vært gjennom en innovasjonsprosess, der en har kommet frem til nye løsninger både når det gjelder organisering, rutiner, tydeliggjøring av ansvar ved hjelp av nye mandat, nytt tverrfaglig team og ekstra stillingsressurs. Erfaringene en vil gjøre seg videre i oppgaven kan muligens ha en overføringsverdi til andre kommuner også, ettersom alle kommuner har en koordinerende enhet. Innovasjonsbegrepet inneholder også et element der dette skal ha en merverdi for samfunnet. I denne undersøkelsen vil jeg se nærmere på om en får en ønsket implementering av nye tiltak i koordinerende enhet i organisasjonen, og om nye tiltak har fått en effekt på mer samordnede tjenester.

2.2 Organisasjonsteori for offentlig sektor og organisasjonsperspektiv

I boka «Organisasjonsteori for offentlig sektor» er forfatterne av den oppfatning at offentlige og private organisasjoner er fundamentalt forskjellige på alle viktige områder (Christensen m. fl, 2009). Offentlige interesser er forskjellige fra private ettersom det må tas hensyn til et bredere sett av mål og verdier, og ulike hensyn må veies opp mot hverandre. Hensyn som demokratiske, rettsstatlige verdier og hensynet til felleskapet vektlegges mye større vekt i offentlige organisasjoner enn private. Ledere i offentlige organisasjoner er ansvarlige overfor borgere og velgere, mens ledere i private organisasjoner på sin side er ansvarlige overfor aksjonærer eller interessegrupper. En kan bruke begrepet multifunksjonell om en offentlig organisasjon, dette innebærer at en skal ivareta delvis motstridende hensyn som kan være blant annet medbestemmelse fra ansatte, lytte til brukere, åpenhet, innsyn, tjenestekvalitet og faglig kvalitet (ibid).

En privat organisasjon kan ha som mål å ha mest mulig økonomisk gevinst uten at hensyn til befolkningen blir ivaretatt. Det kan i offentlige organisasjoner være vanskelig å balansere de ulike hensyn mot hverandre slik at alle blir tilfredse, en må derfor finne balanserte løsninger for å tilfredsstille befolkningen ved hjelp av begrensede ressurser. En må finne en måte å leve med delvis motstridende hensyn og krav, heller enn å finne endelige løsninger på disse (Christensen m. fl, 2009).

Dette vil trolig også gjøre seg gjeldende i Time kommune der en skal yte samordnede tjenester samtidig som andre hensyn skal ivaretas.

Det er tre perspektiver med ulike tilnærminger som kan benyttes når en skal se på hvilke organisasjonsformer som finnes, hvilke endringer som skjer i disse og hva effekten av ulike organisasjonsformer er. De tre ulike perspektivene har forskjellige innfallsvinkler og verktøy for å finne svar. De tre ulike perspektivene er det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet (Christensen m. fl, 2009).

I forhold til endring er det viktig å være klar over at offentlige organisasjoner ikke omstilles eller entydig endres etter skiftende krav fra omgivelser eller politikk på en enkel eller uproblematisk måte. Institusjonelle faktorer som kulturelle tradisjoner og etablerte regler legger føringer på beslutningene som tas i offentlige organisasjoner, noe som gjør at en ikke bare kan benytte seg av instrumentelle perspektiver i forhold til å forstå hva som foregår. Det må legges ulike perspektiver til grunn for å analysere offentlige organisasjoner (Christensen m. fl, 2009).

En vil videre ta en gjennomgang av hovedtrekkene i de tre ulike perspektivene som kan være nyttige i forhold til å kunne forklare hva som skjer, sett i forhold til problemstilling.

2.2.1 Det instrumentelle perspektivet

I det instrumentelle perspektivet ser en på organisasjonen som et redskap eller instrument for å oppnå et mål. Det vektlegges evne til politisk eller sosial kontroll og klar rasjonell kalkulasjon når det gjelder både årsaksforhold og effekter. Ledelsen har muligheter for å påvirke forhold som er av betydning for måloppnåelsen. Fra dette perspektivet vil organisasjonsmønsteret reflektere oppgavespekteret. Det instrumentelle perspektivet kan sammenlignes med en byråkratisk organisasjonsform der ord som hierarki, rutiner og arbeidsdeling er viktig. Formelle normer blir utarbeidet og uttrykt gjennom organisasjonskart som viser vertikale og horisontale nivåer

sammensatt av overordnede og underordnede. Tanken er at disse strukturelle trekkene vil påvirke hvordan de ulike aktørene i organisasjonen handler (Christensen m. fl, 2009). En ønsker gjennom de strukturelle trekkene at aktørene skal handle formålsrasjonelt innenfor disse rammene, en skal foreta veloverveide avgjørelser før en utfører en handling som i neste omgang skal føre til at en oppnår mål en har satt seg. Det blir lagt føringer i forhold til hvilke handlingsalternativ som kan være aktuelle, og de ansattes muligheter for deltagelse blir regulert gjennom den formelle organisasjonsstrukturen. Det er også en tanke ut fra et instrumentelt perspektiv at ledelsen antas å ha evne til sosial og politisk kontroll, men det eksisterer likevel noen begrensninger i ledelsens evner med tanke på menneskets begrensede rasjonalitet (Christensen m. fl, 2009). De ulike ansatte vil også være begrenset rasjonelle. Ulike instruksjoner vil legge føringer for hvordan arbeidsoppgaver skal bli løst og hvilke rutiner de ansatte skal følge. Rutinene kan være utarbeidede dokumenter og prosedyrer som skal følges og fungerer som en ramme for arbeidet (ibid).

Et av resultatene etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet er nye rutiner for individuell plan og koordinator, utarbeidet i tverrfaglig team. Hensikten med disse er nettopp at de skal fungere som en ramme for arbeidet, avklare koordinatorrollen og si noe om hvordan det skal jobbes som koordinator for å få en bedre samordning av tjenester. Undersøkelsen vil se på om det er mulig å benytte seg av slike virkemidler.

I en horisontalfordeling av eksempelvis arbeidsoppgaver vil samordningsansvaret for disse ligge på et høyere nivå i organisasjonen eller at andre i nettverket får dette delegert (Christensen m. fl., 2009). Koordinerende enhet er eksempel på en funksjon med en nettverksstruktur underlagt en overordnet enhet. Organiseringen er målgruppebasert samtidig som en også har målgrupper i andre deler av nettverket, som i dette tilfellet er de andre kommunalområdene. Det befinner seg koordinatører i alle de tre kommunalområdene.

Formell organisasjonsstruktur sammen med spesialiseringsprinsipper legger føringer på hvordan oppgavene skal løses. Dette kan igjen ha betydning for hvordan en håndterer problemer, men gir ikke alltid klarhet i hva som må gjøres. Hierarki og arbeidsfordeling vil til en viss grad påvirke hvordan de ulike aktørene handler. Den formelle organisasjonsstrukturen kan si noe om hvordan det er ønskelig at aktørene opptrer, men sier ikke noe om hvordan de faktisk handler. En stor vekt på upersonlige forhold i de formelle organisasjonene kan medføre at ansatte skiller mellom personlige og organisasjonens mål og arbeidet blir sett på som en offentlig plikt. Hierarki kan

gjøre ting tydelig og virke disiplinerende og skille mellom de ansattes individuelle beslutningsadferd fra personlige meninger og oppfatninger. Dersom det blir et for stort innslag av rutiner kan beslutningsadferden bli for farget av regelfølgning i motsetning til problemløsning og en velger muligens mindre hensiktsmessige løsninger. Formell organisasjonsstruktur legger med andre ord begrensninger på de ansattes handlingsrom og formålsrasjonalitet, og skaper samtidig mulighet for organisasjonen å nå de mål en har satt seg (Christensen m. fl, 2009).

Hennestad (2002) sier i artikkelen «Endringsledelse som implementering -sentrale utfordringer» at grunnen til at endringsprosesser ofte ikke fører frem er at de faktisk ikke ledes. Det må vises vei, skape oppslutning og skape en ny organisasjonsvirkelighet ut av den bestående i samspillet mellom mennesker.

Den beskrives i litteratur at det kan være vanskelig å gjennomføre planlagte endringer i organisasjoner, og at utfallet av en endringsprosess ofte blir annerledes enn hva som opprinnelig var intensjonen (Jacobsen, 1998).

Det er ikke nødvendigvis slik at nye tiltak etter innovasjonsprosjektet i Time kommune blir som intendert. Endring kan bli møtt med motstand både fra indre og eksterne grupper, og denne motstanden kan være basert på frykt og angst, men også ofte på rasjonelle avveininger. Planlagt endring kan være vanskelig å gjennomføre. Endring er når en organisasjon er forskjellig på to ulike tidspunkt, og for at en planlagt endring skal ha funnet sted må en forutsette at det er samsvar mellom de intensjoner aktørene hadde, og det resultatet man oppnår gjennom endringen (Jacobsen, 1998). Motstand mot endring oppstår når man forsøker å hindre at en endring blir gjennomført. Det kan være at man selv ønsker en annen endring enn det ledelsen ønsker, og motstanden kan også oppstå som en følge av at en ønsker å opprettholde dagens ordning. Motstand mot endring kan være både et problem og kilde til ny læring. I forhold til nyere trender i ledelsesteori er det sentralt med lederens evne til å håndtere denne motstanden (Jacobsen, 1998).

Frykt for det ukjente og en antatt økning av stress kan være årsak til at for eksempel ansatte vil hindre at endringen blir reell. De erfaringene en har gjort seg, og oppfatninger rundt hvilke oppgaver en skal utføre og hvordan dette løses på beste måte kan også bli utfordret og føre til motstand dersom dette plutselig skal endres.

Mange av koordinatorene har muligens en forståelse og mening om hvordan denne rollen best skal ivaretas, og ved å komme med nye rutiner kan det oppfattes som man stiller spørsmåltegn ved den ansattes historie og identitet, noe som også kan medføre motstand. Enhver omorganisering kan også ses på som et forsøk på å skaffe seg en bedre maktposisjon for enkelte grupper, og andre grupper kan igjen føle at sin makt er truet, dette kan også føre til motstand (Jacobsen, 1998).

I en endringsprosess må en også fortsatt arbeide med de gamle oppgavene, samtidig som man skal forsøke å sette seg inn i nye arbeidsoppgaver. Dersom det ikke er avsatt ekstra ressurser til dette kan det bli vanskelig å få gjennomført. Endring kan også medføre at en står i en situasjon der en må samarbeide med mennesker en har lite til overs for eller har vært i konflikt med tidligere (Jacobsen, 1998).

Dette er faktorer som begge kan tenkes å virke inne på koordinatorenes arbeidssituasjon.

Flere studier viser at dersom en har en ledelse som utvikler ferdige løsninger i en endringsprosess og deretter forventer at ansatte skal rette seg etter dette, vil møte stor motstand. Denne strategien er ovenfra og ned orientert, og signaliserer at det er noen som vet bedre, selve fremgangsmåten vil i mange tilfeller skape motstand. Det er svært vanskelig med planlagte endringsprosesser, de stemmer sjelden eller aldri overens med intensjonen man hadde i utgangspunktet, noe som er viktig å være klar over i et endringsarbeid (Jacobsen, 1998).

I innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet var selve innovasjonsgruppa sammensatt av deltagere fra alle tre kommunalområdene. Målet var å komme frem til nye tiltak og løsninger på tvers av områdene som skulle føre til bedre samordning av tjenester for brukere. Flere av koordinatorene var involverte i form av samtaler i tiden da innovasjonsprosjektet pågikk. Det er det nyopprettede tverrfaglige teamet som stort sett består av ledere, som har utarbeidet de nye rutinene. Det kan etter det Jacobsen (1998) hevder være at dette har blitt ferdige løsninger i for stor grad og at koordinatorene muligens burde vært mer involvert i tiden etter og, og at dette hadde gjort implementeringen lettere. Undersøkelsen videre kan fortelle om dette er noe som kan være aktuelt.

2.2.2 Det kulturelle perspektivet

De uformelle normene og verdiene som skapes og vokser frem, og som har betydning for livet i virksomheten til en organisasjon forbindes med organisasjonskultur. I en organisasjon eksisterer det både formelle og uformelle normer, og det er viktig å skille disse. Disse to settene med normer har ulik bakgrunn og virkemåte og påvirker hverandre gjensidig (Christensen m. fl, 2009). Mens det fra et instrumentelt perspektiv ofte er gitte mål og en benytter formelle strukturer og normer for å oppfylle disse, vil en fra et kulturperspektiv oppdage mål underveis og det utvikles gradvis identiteter, verdier og uformelle normer (Christensen m. fl, 2009).

Det kan være vanskelig å finne ut noe om hva organisasjonskulturen er i en organisasjon. Det er ikke like lett som å finne ut noe om kulturen, som de formelle normene som er lettere tilgjengelig i form av organisasjonskart, lover og regler mm. En kan finne ut noe om kulturelle trekk ved å intervju ansatte som har vært lenge i organisasjonen og kjenner de institusjonelle trekkene godt. I kulturperspektivet problematiserer man de instrumentelle forutsetningene og mål-middel rasjonaliteten og understreker de begrensningene og mulighetene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner (Christensen m. fl, 2009).

I forhold til organisasjonskultur vil en treffe beslutninger og ha en handlingslogikk ut fra det som oppfattes som rimelig eller akseptabel adferd. En bruker kulturelle normer for å koble situasjoner og identiteter. En reflekterer rundt situasjonen en står i, prøver å gjenkjenne elementer, forsøker å sortere i forhold til identitet og hvilke forventninger en har til hva en skal gjøre i forhold til aktuell situasjon. Tanken innenfor et kulturperspektiv er at handlingsreglene som forbinder situasjonen og identitet er relativt konsistente og gjør at medlemmene handler relativt intuitivt og at koplingen er enkel å gjøre. Kulturelle og uformelle regler er i hovedsak rettet mot fortiden, mens formelle og instrumentelle regler er mer rettet mot fremtiden. Handlingene til de ansatte er basert på erfaringsbaserte regler som har fungert i lignende situasjoner tidligere. Ut fra en logikk om hva som er passende vil det utvikle seg systematiske, kulturelle holdninger og handlinger hos medlemmer i en offentlig organisasjon (Christensen m. fl, 2009). I dette perspektivet vil koordinatorene utføre rollen og samordningen på bakgrunn av hvordan de har handlet i lignende situasjoner tidligere. Det vil være lettere for ansatte med lang erfaring innenfor en organisasjon å forholde seg til dette eller for en nyansatt. Det vil si at koordinatører som har vært lenge i

systemet vil vite mer intuitivt hva som er forventet av handling i aktuell situasjon.

Kultur er noe en organisasjon er. I faglitteraturen er den vanlige forståelsen at organisasjonskultur er noe som skapes gjennom etablering av uformelle institusjonelle normer og verdier, gjennom naturlige utviklingsprosesser der organisasjonen gradvis tilpasser seg ytre og indre press. En kan se betydningen av organisasjonskultur i offentlig sektor i reformprosesser og omorganiseringer, spesielt dersom dette representerer trusler mot de dominerende uformelle normene og verdiene. En kan se dette både i interne omorganiseringer når nye enheter opprettes og personale kanskje må flytte på seg, og en kan oppleve å få en kulturell motstand som gjør endring vanskelig (Christensen m. fl, 2009).

I teori finnes det ulike syn på om en sterkt utviklet organisasjonskultur i offentlige organisasjoner er en fordel eller en ulempe. Dersom en organisasjon har kulturelle normer og verdier som blir betraktet som ønskelige og er allment akseptert er dette positivt, dette gjør at man får tro på fornuften og rasjonaliteten i det offentlig systemet. En institusjon med en klar handlingsretning der det man gjør gir mening og henger sammen med det andre gjør, kan gi utvikling for den ansatte og bedre kvaliteten på arbeidet. Dette er relevant i forhold til samordning av tjenester og koordinatorenes rolle i dette (Christensen m. fl., 2009).

Bjørn Hennestad sier i artikkelen «Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker» (2010), at det er en vanlig oppfatning at bedrifts- eller organisasjonskultur betyr noe både i forhold til hvordan folk i organisasjoner jobber, og for hvordan organisasjoner klarer seg. Videre sier han at det er en variabel som bedriften og ledelsen kan spille på.

Det er en kjent sak at bedriftskultur er uklar og mangfoldig, og det er ofte et større fokus på hvordan ledelsen ønsker å fremstå for omverdenen, enn hvordan det faktisk er (Hennestad, 2010). Organisasjonskultur blir til som et resultat av menneskers behov for å tillegge situasjoner mening slik at de kan håndtere dem. Kulturen blir til ved på grunnlag av kollektive erfaringer over tid, den blir ikke rasjonelt planlagt eller iverksatt (Hennestad, 2010). Ledelsen kan likevel ha et ønske om å styre kultur som er drevet av organisatorisk rasjonalitet, og en kan da med andre ord si at en ønsker å instrumentalisere kulturen. Hennestad (2010) reiser spørsmål om det er mulig å få kultur til å bli en ledelsesvariabel, ved å jobbe med det som er planlagt og naturlig til å nyttiggjøres planlagt og styrt.

Kultur uttrykkes som en organisasjons fortolkningsystem og uttrykker seg og nedfelles i

handling (Hennestad, 2010).

Dette kan illustreres ved hjelp av følgende modell:



Figur 3 Hennestad, 2010

Den individuelle varianten av kulturen, våre egne modeller for handling og hendelser er også preget av våre personlige erfaringer og refleksjoner og valg gir åpninger for kulturpåvirkning og utvikling (Hennestad, 2010). Dette medfører at kultur er i stadig endring og vil ikke være noe stabilt. Kultur kan være både en endringsbarriere, men også understøtte tilpasningsendringer. Den kan gi ønsket oppmerksomhet og fokus som kan være en styrke for organisasjonen dersom den passer med organisasjonens oppgave. I motsatt fall kan den være barriere dersom måten en gjør ting på medfører at en blir blinde for andre mer hensiktsmessige måter å gjøre ting på i en gitt situasjon, ettersom verden rundt oss er i stadig endring (Hennestad, 2010).

Hennestad (2010) opererer også med begrepet hyperkultur, som kan komme til uttrykk gjennom dokumenter og f. eks videosnutter i forhold til «slik er vi- vår kultur», og er bakgrunn for snakk i presentasjoner og møter. Hyperkultur er ikke det samme som den kulturen som faktisk er nedfelt og styrende for dagliglivets arbeidspraksis, og den kan oppleves både positiv og negativ dersom de ansatte opplever en annen hverdagsvirkelighet. Det er lett å tenke at kultur er det samme som hyperkultur, men Hennestad sier at det er en risiko i forhold til dette dersom spriket til hverdagskulturen blir for stor. Mange ganger blir den ønskede kulturen i en organisasjon, presentert i ulike dokument og skriv, og det kan virke som om holdningen er at om bare den ansatte lærer seg hvordan kulturen skal være så vil det bli slik (ibid).

Dersom koordinatorene i Time kommune opplever et stort sprik mellom hvordan dagliglivets praksis er i forhold til innovasjon og hvordan dette blir fremstilt på møter og ulike strategidokument, kan dette oppleves negativt. Dersom dette på den andre siden samsvarer kan det oppleves som positivt. De ansatte kan bli demoralisert og det er derfor viktig å ta organisasjonskultur på alvor (Hennestad, 2010). Ledere har påvirkningskraft, legger premisser for samspill og er også en del av selve samspillet som danner og omdanner kultur. Valgene lederne tar eller ikke tar påvirker kulturen, dette kan være både bevisst og ofte ubevisst (ibid).

2.2.3 Myteperspektivet

I et myteperspektiv ser en på organisasjon og endring som en måte å tilpasse seg omgivelsene etter hva som er de rådende oppfatninger og verdier. En grunnleggende tanke innenfor dette perspektivet er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, der de blir konfrontert med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. Det tenkes her som en konsekvens av dette, at organisasjoner blir mer like, i det minste på overflaten (Christensen m. fl, 2009).

Myter er de sosialt skapte normene i de institusjonelle omgivelsene, og disse kan være skiftende. En kan ofte se at myter spres raskt, via imitasjon, og at de tas opp i offentlige organisasjoner uten at det gir instrumentelle effekter. De kan fungere som et «utstillingsvindu» der ledere ofte snakker om reformer på en måte som gjør at folk tror at disse blir iverksatt, mens en i realiteten kanskje gjør lite i praksis for å få dette til. Når det blir et slikt skille mellom snakk og handling, bruker den svenske organisasjonsforskeren Nils Brunsson begrepet hykleri (Christensen m. fl. 2009). Begrepet hyperkultur som Hennestad (2010) brukte i forrige avsnitt, er et annet begrep som kan brukes. En snakker om at en har f. eks en innovasjonskultur, mens en da i virkeligheten ikke har det, ettersom det som utspiller seg i dagliglivets praksis oppleves annerledes.

Hyperkultur er en måte organisasjonen ønsker å fremstå for omgivelsene på.

For å få legitimitet og aksept i omgivelsen må organisasjoner demonstrere at man lever opp til fundamentale modernitetsnormer der kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet er viktig. Dette kan for eksempel være oppskrifter for hvordan organisasjoner bør se ut i forhold til strukturelle komponenter, hvilke prosedyrer og rutiner det bør satses på. Dette gjør at myter også kan ses på som moter som «alle» organisasjoner skal ha. Rasjonaliserte myter er oppskrifter fra

de institusjonelle omgivelsene som blir sett på som effektive redskaper for måloppnåelse, og er institusjonalisert i den forstand at en i en periode ses på som tidsriktig og en effektiv måte å organisere på. En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme deler av en organisasjon er en myte (Christensen m. fl, 2009). En rask etablering av servicekontorer i mange kommuner kan være et eksempel på en rasjonalisert myte. Mange kommuner har valgt å legge koordinerende enhet til sine servicekontor.

Siden 1980 tallet har offentlig sektor blitt hyppigere utsatt for ideer og oppskrifter som kommer utenfra og som søkes innpasset i ulike organisasjoner, spesielt når det gjelder å overføre ideer fra privat sektor. Slike institusjonaliserte oppskrifter sier noe om hvordan deler av organisasjonen bør være utformet, men de gir ikke en totalløsning for en stor kompleks organisasjon.

Organisasjonsoppskrifter som ideer kan være som «halvfabrikata» som må ferdigstilles i den enkelte organisasjon. De kan være elastiske i den forstand at de gir muligheter for organisasjonen å utvikle egne versjoner av disse og tilpasse de til hverandre på nye måter (Christensen m. fl. 2009). Det er ulike faktorer som er med på å avgjøre etablering og spredning av organisasjonsoppskrifter. En av disse er at oppskrifter får spredningskraft gjennom sosial autorisering der både ledere og organisasjon en har hatt suksess med den aktuelle oppskriften (ibid).

Når rasjonaliserte oppskrifter skal tas inn i en organisasjon kan en kalle dette adoptering eller implementering. Dette har ingen tydelig begynnelse eller slutt, men starter med at noen i organisasjonen blir oppmerksom på en oppskrift. Dersom denne ser ut til å passe som løsning på et problem kan sannsynligheten øke for at den blir prøvd iverksatt. Tvangsmessig adoptering eller implementering er når organisasjoner gjennom lov og forskrift blir pålagt å innføre bestemte oppskrifter, da har man ingen valg. Normativt basert adoptering er spredning og implementering som en konsekvens av ulike faggruppers felles normer, verdier og kunnskap. Når en oppskrift blir formelt adoptert er det likevel ikke sikkert at de blir iverksatt og får styrende virkninger på aktiviteter i organisasjonen. Når organisasjonsoppskrifter forsøkes iverksatt blir det i organisasjonsteori skissert tre forventninger til hva som kan bli utfallet. Den første er en teori om rask tilkøpling der iverksettingen av oppskriftene skjer rasjonelt og planmessig, de blir raskt iverksatt og gir forventende positive virkinger. I motsatt fall kan en få det som i teori kalles frastøtning, der det ofte viser seg at oppskriftene rett og slett ikke passer inn, og kan også støte mot verdier som er viktige i organisasjonen. Innimellom kan også oppskriftene være for enkle i

forhold til f. eks kompliserte arbeidsprosesser. Når oppskrifter blir frikopleet adopterer man moderne konsepter, men holder den frikopleet slik at de ikke får styrende virkninger på viktige aktiviteter i organisasjonen som å produsere vedtak, varer og tjenester på en effektiv måte (Christensen m. fl. 2009).

To andre aspekt i forhold til iverksettingsprosesser der tidsdimensjonen blir ivarettatt er virusteorien og oversetterteorien. Virusteorien ser på de mulige langsiktige effektene ved å adoptere ideer, mens oversetterteorien handler om hvor mye og på hvilken måte organisasjoner kan bearbeide oppskriftene. Etter virusteorien kommer oppskriften først som en slags språksmitte, som etter en relativt lang inkubasjonstid kan endre rutiner og praksis (ibid).

Det kan tenkes at en ved et stadig fokus på bedre samordning av tjenester på sikt kan endre praksis, og at en oppskrift vil ha en viss inkubasjonstid før den endrer på rutiner i praksis.

I forhold til oversetting av oppskrifter fungerer både ledere og ansatte som oversettere i denne prosessen. Dersom en ser på oppskriftene som halvfabrikata kan en gjennom rasjonell kalkulasjon utelate det som er irrelevant og ta i bruk det som er mest hensiktsmessig for organisasjonen (Christensen m. fl. 2009).

Undersøkelsen «Perspektiv på god praksis» av Rambøll (2010) forteller noe om hvilken oppskrift som kan brukes i forhold til å oppnå en god funksjon av koordinerende enhet. Time kommune har så langt ikke tatt i bruk denne typen oppskrifter i arbeidet med koordinerende enhet, men jobbet med å finne egne løsninger i forhold til samordning av tjenester.

2.3 Oppsummering

I undersøkelsen videre vil en prøve å finne ut om hva situasjonen faktisk er i forhold til å implementere og ta i bruk nye og bedre løsninger, innovasjoner, i forhold til nye arbeidsmåter og strukturer i tiden etter et innovasjonsprosjekt i koordinerende enhet. Time kommune har skissert i sin Innovasjonsstrategi (2014), et mål om å ta i bruk nye løsninger og tilpasse organisasjonen etter de. Det er nå lagt fram teori som skal bidra til å forklare caset og faktorer rundt organisasjon og ledelse. Det er i sentrale styringsdokument vist et behov for innovasjon i offentlig sektor, spesielt i forhold til samordning av tjenestetilbud. Time kommune har skissert i Innovasjonsstrategi (2014) hvordan kommunen skal jobbe med dette. De tre ulike perspektivene

kan på ulike måter forklare faktorer rundt organisasjon og endring. Jacobsen (1998) sier i sin artikkel at det er svært vanskelig med endring og at resultatet ofte blir et annet enn hva som først var intensjonen og at dette er noe en må være åpen for. Oppgaven vil videre se på hvilke faktorer fra de tre ulike perspektivene som kan tenkes å forklare de innhentede data. Det er videre et håp om at undersøkelsen kanskje vil kunne si noe mer om hvilke måter en må jobbe på i tiden fremover i forhold til å utvikle tjenesten og få samordnede tjenester.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er ifølge Blaikie (2010) prosessen som binder sammen forskningsspørsmål, empiriske data og konklusjonene som blir trukket. Ifølge Blaikie må en velge en forskningsstrategi som kan gi de nødvendige svar på forskningsspørsmål og problemstilling. Det finnes fire ulike typer forskningsstrategier som benevnes som induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Den induktive forskningsstrategien kan brukes når en ønsker å skape generaliseringer av sosiale fenomener, når man søker beskrivelser og forskningsspørsmålene er bygget opp av «hva» spørsmål. Man har i et slikt forskningsdesign ifølge Blaikie begrensninger i å kunne besvare forskningsspørsmål som krever utdypning. Den deduktive forskningsstrategien kan brukes for å besvare de forskningsspørsmål som inneholder hvorfor. Dette innebærer at man har en hypotese som man ønsker å teste ut om er sann eller ikke. Når man ønsker å se på bakenforliggende årsaker til et fenomen kan retroduktiv forskningsstrategi brukes, og forskningsspørsmålene består i hovedsak av typen hvorfor (Blaikie, 2010).

En abduktiv forskningsstrategi er litt annerledes i forhold til de andre forskningsstrategiene med tanke på at denne er opptatt av hvordan meninger og motiver påvirker de sosiale aktørenes atferd. En er her opptatt av aktørenes sosiale verden og ønsker å se nærmere på deres opplevde virkelighet. Informasjon om dette kan kun gis av aktørene selv, og kan ikke observeres fra

utsiden. Den som forsker må derfor få informasjon fra aktørene i deres verden. I abduktiv forskning viser en hvordan et fenomen kan opptre og utarbeider en teori på grunnlag av dette, der konklusjonen kan være sannsynlig. Den abduktive forskningsstrategien kan brukes for å få beskrivelser av et fenomen og de bakenforliggende forklaringene til fenomenet.

Jeg vil bruke Danmark (2003) sin tolkning av strategien for å få et tilfredsstillende resultat og for å få svar på forskningsspørsmålene. Jeg vil anvende teori som grunnmur for forskningen og deretter se den i sammenheng med innsamlet empiri. Jeg har konkludert med at en abduktiv tilnærming er det som ligger nærmest mitt case og det jeg ønsker å finne svar på. Jeg ønsket å finne ut noe mer om de bakenforliggende forklaringene til det som skjer i caset, koordinerende enhet og koordinatorene, for å få svar på problemstillingen, og det er dette som er hensikten med studiet i seg selv. Jeg ønsket å tilegne meg mer og ny kunnskap og få bedre forståelse om status i en implementeringsprosess av resultater etter et innovasjonsprosjekt, og hva som kan tenkes å påvirke disse prosessene i en organisasjon. Jeg har brukt koordinatorene som er tett koblet til koordinerende enhet, til å fortelle noe om hvordan de opplever endringer og samarbeid etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og forsøke å forklare funnene ut fra ulike perspektiver i forhold til endringsledelse og innovasjon.

Teorien som er brukt i denne oppgaven, er som nevnt utgangspunktet for forskningen og metoden som er valgt. Hensikten var å se teori i forhold til data og empiri, for deretter å oppnå en ny og dypere forståelse rundt temaet. Etersom det finnes mye teori rundt temaet innovasjon og organisasjonsteori for offentlig sektor og dette er et fagfelt som favner relativt bredt, har jeg valgt å ta for meg tiden etter et innovasjonsprosjekt i en kommune, i forhold til å få belyse problemstillingen jeg har jobbet ut fra. Det understrekes at det er gjort et begrenset utvalg av teori for å belyse problemstillingen.

Yin (2014) definerer forskningsdesign til at dette er den logiske rekkefølgen som forbinder empiriske data til forskningsspørsmålene og til konklusjonene. Det er en logisk plan for å komme fra hit til dit, der hit er spørsmålene som en i utgangspunktet ønsker å få besvart og dit er svarene og konklusjonene man får på de stilte spørsmål. Innimellom disse to punktene ligger innsamling og analyser av relevante data. Teori rundt forskningsspørsmål, sier at det er disse som er styrende for hva som skal skrives i teksten i en studie. Blaikie (2010) mener at disse kan

klassifiseres etter disse tre spørreordene, hva, hvorfor og hvordan. Yin (2014) på sin side opererer med 5 spørreord, der det i tillegg suppleres til de tre nevnte over, med hvem og hvor. Blaikie (2010) sier at uten et forskningsdesign svekkes mulighetene for å lykkes betraktelig. Det er tre grunnleggende spørsmål som må besvares, og det er hva en vil forske på, hvorfor og hvordan? Jeg vil forske på koordinerende enhet i Time kommune, for å videreutvikle denne funksjonen med tanke på gode samordnede tjenester for bruker, og for å gjøre dette ønsker jeg informasjon fra koordinatorene som er linken mellom koordinerende enhet og bruker.

Forskningsdesignet skal inneholde de valg som tas i et forskningsarbeid og begrunnelsen for de valgene. Det skal være samsvar mellom problemstillingen, metoden man anvender, bruk av data og teori og at forskningen åpner for mulighet til å stille kritiske spørsmål til jobben som er gjort. Det er muligheter for å gjøre små justeringer underveis, men forskningsdesignet bør utformes slik at store endringer ikke blir nødvendig. Jeg har brukt eksamen i kvalitativ metode høst- 15, der oppgaven var å utarbeide et forskningsdesign, som utgangspunkt for videre arbeid med denne masteroppgaven.

3.2 Kvalitativ metode og intervju

Det er et overordnet mål for kvalitativ forskning å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i den sosiale virkeligheten de befinner seg i. Det er viktig at den som undersøkes uttrykker seg på sin egen måte og med egne ord, og målet er å få innblikk i intervjuobjektets opplevelser og verden, som dermed skal bidra til forståelse for forskningen (Dalen, 2011).

I kvalitativ metode skal forskeren legge så få føringer som mulig på den informasjonen som samles inn (Jacobsen, 2010).

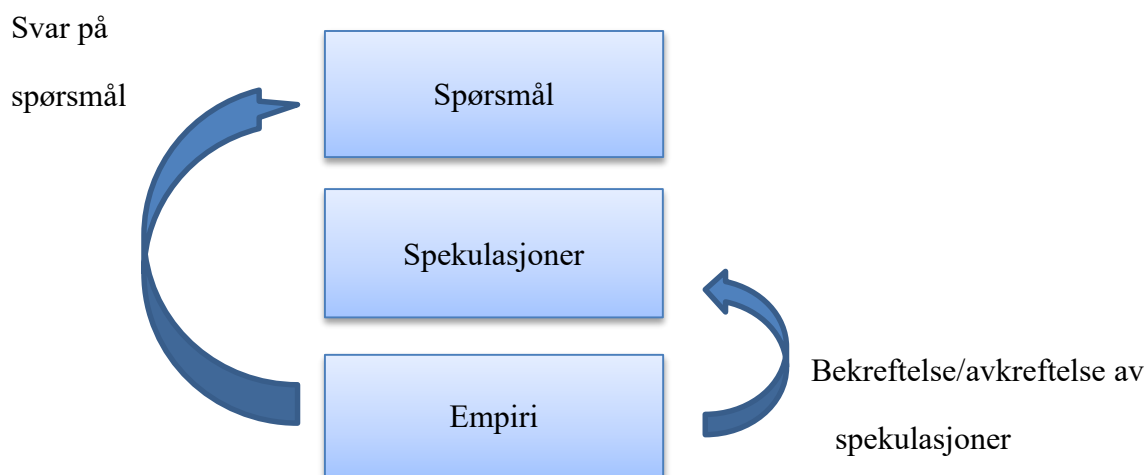
Det er valgt intervju i form av intervjuguide som kvalitativ metode.

Når jeg valgte metode har jeg i første omgang tenkt at det er kvalitative data jeg ønsker å innhente når det gjelder å finne svar på i forhold til problemstillingen. Jeg tror dette er den beste måten å få svar på problemstillingen på i forhold til caset som jeg befinner meg innenfor konteksten av selv. Det har vært et mål å kunne si noe om status etter et innovasjonsprosjekt i

koordinerende enhet og implementeringsprosessen, ved å få frem den enkeltes koordinators opplevelse i forhold til rolle, kultur, nye arbeidsmåter og samarbeid.

Det blir i litteratur beskrevet at en empirisk undersøkelse søker å se på hvordan forholdene faktisk er, der målet er å besvare spørsmål eller å sjekke ut en påstand (Jacobsen, 2005).

Gangen i en undersøkelse kan illustreres slik ifølge Jacobsen, 2005:



Figur 4. Jacobsen, 2005

3.3 Informanter og utførelse av intervjuene

Det er ca. 40 koordinatorene i Time kommune. Koordinerende enhet har opplæringsansvar og en veiledningsfunksjon for koordinatorene. Mange av koordinatorene kjenner jeg svært godt og har daglig kontakt med som kollegaer. For å få mest mulig nøytrale svar som ikke var preget av koordinatorene sin relasjon til meg, ønsket jeg å gjøre undersøkelsen anonymt. Jeg oppfattet at dette var den beste måten for å få et riktigst mulig bilde av situasjonen og for å få mest mulig autentiske svar. Målet var å finne ut mer om deres opplevelse av situasjonen, og måten en da

valgte å utføre intervjuene på ble da at koordinatorene svarte skriftlig på en utarbeidet intervjuguide. Det var helt sentralt at svarene som ble gitt var ærlige og upreget av relasjonen til koordinerende enhet.

Jeg valgte å sende ut intervjuguiden pr. mail til koordinatorene som et vedlegg i Word format, med en instruksjon i selve eposten av hvordan en skulle gå frem for å sikre at anonymiteten ble ivaretatt. Det ble også presentert i mailen hva bakgrunn for oppgaven var, intensjonen og problemstillingen. Intervjuguiden ble så besvart skriftlig av koordinatorene, skrevet ut og sendt i posten til meg med anonym avsender.

Basert på tidligere erfaringer en har fra årlig tilbakemeldingsskjema fra koordinatorene, var det en mulighet for at svarprosenten ikke ville bli så høy. Det ble forsøkt å gjøre dette på en enkel måte, slik at det ikke ble så mange barrierer i forhold til å få inn svar ettersom jeg vet at koordinatorene har veldig travle dager fra før.

Det kom inn totalt 10 svar, og det ble purret 2 ganger pr. mail. Tre av informantene tok kontakt og sa at de følte seg ikke kompetente til å svare, alle ble oppmuntret til å svare uansett. To koordinatorene tok kontakt og sa at de ikke var koordinatore lenger.

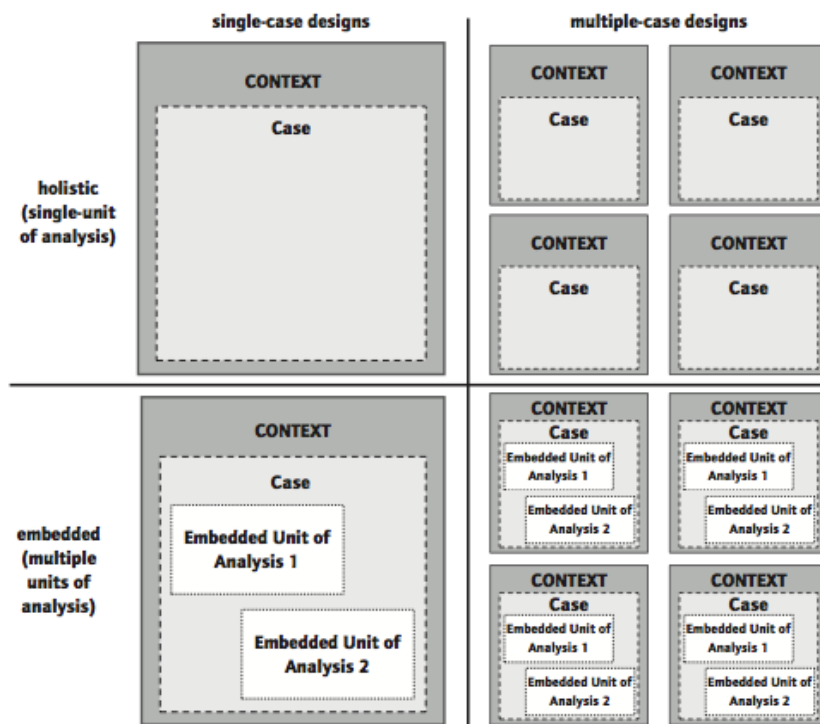
Av de ulike koordinatorene som svarte var det 4 i kommunalområdet samfunn, 3 fra omsorg og 3 fra oppvekst. En fikk da en fordeling på tvers av kommunalområdene, noe som var ønskelig med tanke på representasjon og informasjon.

Jeg har i tillegg til intervjuene brukt sitat som ble nedskrevet etter uformelle samtaler med brukere og hjelpeverge i tiden da innovasjonsprosjektet pågikk vår-14.

3.4 Case studier

Jeg valgte et case studie ettersom jeg ville å gå i dybden, og se på hva som foregikk i praksis. Caset koordinerende enhet og koordinatorene, kunne ikke skilles fra konteksten der dette foregår, og heller ikke styres som i et eksperiment. Yin (2014) mener da at case studier kan være nyttige. Jeg ønsket også å bruke ulike typer data, og dette er det mulig å håndtere innenfor et case studie. I boken til Yin (2014) blir case studier avgrenset til analyser av fenomener i sin naturlige sammenheng, og hvor undersøkelsen baserer seg på flere typer data.

Jeg ønsket å bruke nedskrevne sitat fra brukere og verger etter innovasjonsprosjektet og intervju som ble foretatt i forbindelse med denne oppgaven. Case studier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon fra få enheter eller caser (Thagaard, 2013). Studiet vil omhandle tiden etter ett innovasjonsprosjekt i koordinerende enhet sett i forhold til hvordan koordinatorene opplever resultatene og hvordan disse implementeres i organisasjonen. Dette utgjør dermed en avgrenset kontekst. Figuren under har hjulpet meg til å få et visuelt uttrykk av konteksten jeg befinner meg i, et singel case design.



Figur 5 Basic Types for Case Studies, Yin 2014

Case studier er nyttig å bruke dersom det er i hovedsak er hvorfor og hvordan spørsmål som skal besvares (Yin, 2014). Denne figuren illustrer dette.

<i>Strategy</i>	<i>Form of research Question</i>	<i>Requires Control Of Behavioral Events</i>	<i>Focuses on Contemporary Events</i>
<i>Experiment</i>	<i>how,why?</i>	<i>yes</i>	<i>yes</i>
<i>Survey</i>	<i>who,what,where how many, how much?</i>	<i>no</i>	<i>yes</i>
<i>Archival analysis</i>	<i>who,what,where, how many, how much?</i>	<i>no</i>	<i>yes/no</i>
<i>History</i>	<i>how,why?</i>	<i>no</i>	<i>no</i>
<i>Case study</i>	<i>how,why?</i>	<i>no</i>	<i>yes</i>

Figur 6 Relevant Situations for Different Research Methods, Yin 2014

Yin (2014) nevner fem komponenter som er spesielt viktige i forhold til case studier. Dette er forskningsspørsmål, hypoteser, definering av caset, logisk linking av data til hypotesene, kriterier for fortolkning av data. Forskningsspørsmålene er det viktigste i en case studie i henhold til Yin, og det er viktig å bruke god tid på å definere dette riktig.

Jeg har valgt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan oppleves rollen som koordinator?
- Hvordan opplever koordinatorene at kulturen er i Time kommune i forhold til endring og innovasjon, og har de fått informasjon om innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og nye tiltak?
- Har noe endret seg i tiden etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og hvordan opplever koordinatorene nye tiltak?
- Hvordan opplever koordinatorene samarbeidet i kommunen, med ledelsen, med eksterne samarbeidsparter og med bruker?

Jeg ville undersøke tiden etter et innovasjonsprosjekt ved prøve å finne ut mer om hvordan en kan jobbe med implementering av resultatene etter at selve prosjektperioden er over, ved å se på hvordan koordinatorene responderer på spørsmålene jeg har satt opp sett i forhold til teori. Utgangspunktet for oppgaven, var problemstillingen i seg selv og dataene blir analyserte opp mot denne og forskningsspørsmålene. Dette kan kanskje danne grunnlag for nye påstander eller forklaringsmodeller.

Når det gjelder tolking av funn vil jeg se om det er rivaliserende forklaringer til det jeg fant ut. Når en skal foreta bearbeiding av data er det ifølge Yin (2014) viktig å identifisere motstridende forklaringer. Jeg vil også ta en sammenligning av teoretisk grunnlag og om det samsvarer med funnene. Som et supplement til punktene til Yin over, vil jeg bruke figuren til Eisenhart (1989) på neste sider for å holde oversikt. Jeg syns også at det kan være noe vanskelig å ha klart for seg etter å ha lest boken til YIN (2014) hvordan data skal bearbeides når de er innhentet og hvordan en kan skape nye teorier på grunnlag av disse.

STEP	SOME ACTIVITIES / RATIONALE
Get started	Define research question and, possibly, <i>a priori</i> constructs.
Select cases	Specify population and make theoretical, not random, sampling.
Craft instruments & protocols	Create multiple data collecting methods and attempt multiple investigators to strengthen grounding of theory.
Enter the field	Overlap data collection and analysis to allow investigators to take advantage of emergent themes and unique case features.
Analyze data	Analyze within cases and across cases.
Shape hypothesis	Iterate tabs for each construct and replicate logic across cases and search for "why" to sharpen definition, validity and measurability
Enfold literature	Compare with conflicting and similar literature to build internal validity, raise theoretical level and definitions as well as sharpen generalizability
Reach closure	End process iteration when marginal improvement becomes small.

Figur 5 Process of building theory from case study research, Eisenhardt 1989:533

Jeg har brukt denne modellen til å komme tilbake til dersom ting blir uoversiktlig. Det har vært et mål å kunne si noe om status og implementering av blant annet nye arbeidsmåter etter et

innovasjonsprosjektet. Jeg ønsker å forstå det som skjer i en organisasjon som Time kommune, og målet var å få mer kunnskap om hva som skjer i en enkelt endringsprosess og se om det er mulig å komme frem til kunnskap som også muligens kan gjøre seg nytte av. Ved se på de ulike trinnene i forhold til framgangsmåte i tabellen over, ville jeg sikre at de ulike elementene ble ivaretatt i forhold til nye teorier og hypoteser jeg kan ha kommet frem til.

Yin (2014) foreslår at dersom en forsker alene kan det være hensiktsmessig å diskutere med kollegaer for å få innspill. Jeg hatt samtaler med organisasjonssjef i kommunen og andre kollegaer for å høre dere synspunkt i forhold til studie. Det er også gjennomført samtaler med forsker hos IRIS i forhold til innovasjonsprosjektet «Medarbeiderdrevet innovasjon».

Triangulering er ifølge Eisenhard (1989) viktig når data skal samles inn i et case studie.

Triangulering er blant annet når en henter data fra forskjellige kilder og forskjellige metoder.

Poenget med selve trianguleringen er å studere og forstå hvorfor det er forskjeller. Jeg har vært forberedt på at jeg kunne finne resultater som er både sammenfallende, selvmotsigende og direkte motstridende. Jeg har forsøkt å være bevisst hvordan konklusjonene former seg på ulike måter som konsekvenser av disse. Jeg hentet data både ved å intervju koordinatorene, bruke sitat etter samtaler med brukere, og mail fra koordinator.

Jeg har vært alene om dette studiet, og det vil derfor ikke bli triangulering av forskere slik Eisenhart (1989) beskriver kan være nyttig for at resultatene ikke skal bli farget av kun en forskers oppfatning. Jeg har vært bevisst på dette og brukt innspill fra veileder for å få disse kvalitetsjekkene.

I steget som Eisenhardt (1989) i figur 2, kaller «entering the field» er det viktig med fleksibilitet når en skal begynne å innhente data, dersom en finner ut at det kan være andre måter å utforske problemstillingen på kan det være nyttig å være åpen for dette. I forhold til problemstillingen og at det var et poeng at intervjuene var anonyme har det vært noen begrensinger i innhenting av data. Dersom jeg ikke hadde fått inn tilstrekkelig med svar, hadde jeg måtte se på om jeg kunne innhente data på andre måter.

3.5 Datakilder og datatyper

Det finnes tre typer data ifølge Blaikie, 2010, disse er tertiær, sekundær og primær data. Disse består enten av tall eller ord. De data som forskeren selv innhenter enten via spørreundersøkelse eller intervjuer kalles primærdata, disse kan deretter bli til rådata som en bruker til å besvare de forskningsspørsmål en har satt opp. Sekundærdata er rådata som en annen forsker har innhentet. Det er mulig å spare tid ved å anvende denne typen data, men det er samtidig viktig å være bevisst på at andre kanskje ikke hadde samme hensikt eller forskningsspørsmål som en selv, og at kvaliteten på dataene kan variere. Tertiærdata er ferdig analyserte data, enten av forsker som hadde opprinnelige rådata eller av forsker som har tatt i bruk sekundærdata og utført analyse av innholdet. Kvaliteten kan også her variere ettersom den opprinnelige forskeren er blitt fjernet (Blaikie, 2010).

I denne oppgaven har jeg brukt sekundær og tertiærdata som grunnlag, når mine primære data skulle drøftes og analyseres. Jeg hentet data basert på en intervjuguide som et utvalg av koordinator i Time kommune svarte på. I denne oppgaven er sekundærdata undersøkelser som omhandler noe av det samme tema som jeg har valgt. Jeg har også brukt ulik pensumlitteratur fra masterstudiet i endringsledelse som omhandler ulike perspektiver og organisasjonsteori for offentlig sektor. Jeg har også bakgrunnsinformasjon fra undersøkelser gjort av fylkesmannen i Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane og Helsedirektoratet. Jeg vil og bruke ulike dokumenter produsert av det offentlige som for eksempel Plan for rehabilitering i Time kommune 2012-2015, Strategiplan omsorg 2013-2025, Regjeringa sin strategi for innovasjon i kommunesektoren og Innovasjonsstrategi i Time kommune.

3.6 Datareduksjon og analyse

For å håndtere innsamlede data er det nødvendig å utføre en datareduksjon for å gjøre det mulig å jobbe med disse (Blaikie, 2010). Det kan være vanskelig å skille datareduksjon og analyse fra hverandre, og jeg velger derfor å se disse i sammenheng. I kvalitativ metode kalles datareduksjon

og analysemetoden for koding, en beskriver data, deler disse inn i relevante kategorier og kobler disse sammen til konteksten.

Etter Kalleberg (2005) finnes det tre typer svar på spørsmål, konstruktive, vurderende og konstaterende. De konstaterende forteller hvordan de faktiske forholdene i organisasjonen er, konstruktive svar kan fortelle noe om hvordan fremtiden kan forbedres og de vurderende svarene er antagelser om en mulig virkelighet. Jeg har valgt å presentere data sortert etter forskningsspørsmålene, for så å analysere disse etter de ulike perspektivene i forhold til organisasjonsteori for å finne svar på problemstillingen. Jeg velger et eget underkapittel for de konstruktive svarene jeg har fått fra koordinatorene. Med problemstillingen ønsker jeg å finne ut hvordan har nye tiltak utviklet i koordinerende enhet påvirket koordinatorenes rolle, tverrfaglig samarbeid og samordningen overfor brukerne? Men jeg vil også bruke anledningen til å la koordinatorene komme med innspill i forhold til hvordan jeg må jobbe videre.

3.7 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

Med tanke på at et forskningsdesign skal være logisk oppbygd, kan kvaliteten av designet testes opp mot fire faktorer (Yin, 2014).

Disse punktene er forsøkt ivaretatt ellers i forskningsdesignet, og blir oppsummerer kort her.

I forhold til det å konstruere validitet i et case studie har en innhentet flere typer data og metoder. Jeg har forsøkt å vise en logikk der problemstillingen, data, teori og konklusjon henger sammen på en logisk måte. Jeg har også sett på om det danner seg spesielle sammenhenger i datafunn. En har også brukt veiledning i forhold til studiet.

I forhold til intern validitet vil jeg bruke trinnene til Eisenhardt i figur 2, og har jobbet med dette som en fremgangsmåte. Jeg har forsøkt å bygge ulike forklaringer, vurdert motsetninger og forsøkt å belyse dette på en strukturert logisk måte.

Jeg vil i forhold til ekstern validitet, underbygge studiet og data ved hjelp av teori, ettersom det kun er et case jeg har valgt å se på.

Ifølge Thagaard (2013) er reliabilitet et sentralt begrep når man skal vurdere kvaliteten i et studie. Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Jeg har forsøkt å være ryddig i forhold til å skille på f. eks. informasjon som er kommet ut av datainnsamling og hvordan mine egne vurderinger er blitt gjort. Jeg har beskrevet mine relasjon til koordinatorene. Jeg har reflektert rundt dette gjennom hele prosessen. Jeg befinner meg selv innenfor konteksten av caset og det er både fordeler og ulemper med dette. På en side kjenner jeg organisasjonen og koordinatorene godt, og har en oppfatning av hvilke utfordringer en står overfor i dette arbeidet. Samtidig kan dette også være negativt med tanke på om jeg klarer å få den objektiviteten jeg ønsker i oppgaven. På et par spørsmål har noen av koordinatorene ikke forstått disse helt, og svart på noe annet. I en direkte intervju situasjon hadde jeg da hatt muligheter til å korrigere dette, og også kunnet stille oppfølgingsspørsmål. Jeg har heller ikke fått koordinatorenes følelser i et sosialt samspill, men de har nedfelt dette skriftlig. Det er ikke rom for fortolkning av data, jeg må forholde meg til det koordinatorene har skrevet svart på hvitt.

Jeg har undersøkt et case i en kommune, og en avgrenset kontekst. Det er ikke sikkert dette er overførbart til andre kommuner med andre mennesker og situasjoner. Det finnes likevel mye teori på området og jeg har forsøkt å forklare funn ut fra dette. Det kan da tenkes at andre kommuner kan synes at noe av dette er interessant og evt. bruke erfaringene en har gjort seg i Time kommune som nyttig informasjon.

Kapittel 4 Presentasjon av data

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene av undersøkelsen min. Jeg vil presentere innhentede data sortert inn under hvert av forskningsspørsmålene, og oppsummere hovedtrekk. Jeg vil også hente ut direkte sitater når det er noe som er ekstra relevant informasjon i forhold til oppgaven. Jeg vil også bruke data jeg har innhentet via samtaler med brukere i innovasjonsprosjektet og en mail fra en erfaren koordinatører i det daglige arbeidet. Av totalt 40 koordinatører er det 10 personer som har svart på undersøkelsen. Det er 3 koordinatører fra kommunalområdet omsorg som har svart, 4 fra samfunn og 3 fra oppvekst.

I presentasjonen vil det bli brukt begrepet koordinatorene, dette referer til de 10 koordinatorene som har svart, og er ikke representativt for de resterende 30. Undersøkelsen ble utsendt medio april-16.

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan oppleves rollen som koordinator?

For å finne svar på dette spørsmålet, ble informantene i utsendt intervjuguide spurt i første omgang om hvor lang erfaring de hadde som koordinator. I resultatene etter intervjuene kommer det frem at koordinatorene har varierende lengde på erfaring som koordinator. De er et spenn som favner fra 2 til 16 års erfaring. Det er 5 personer som har mer enn 8 års erfaring, to med 6 års erfaring og 3 med 2-3 års erfaring som koordinator.

Det er to fra kommunalområdet oppvekst som har 3 års erfaring i tillegg til en som har 8 års erfaring. Totalt antall års erfaringsgrunnlag fra kommunalområdet oppvekst på 3 koordinatorene er 14 år. Dersom vi summerer antall år med erfaring på de 4 personene som svarte fra kommunalområdet samfunn blir det 41 år totalt, mens det fra kommunalområdet omsorg blir 20 år på de 3 koordinatorene som har svart her.

Deretter fikk de spørsmål om hvordan de opplever rollen og ansvaret som koordinator, sett i forhold til om koordinatorrollen har endret seg innholdsmessig. Det er 7 koordinatorene som mener at ansvaret og innholdet i koordinatorrollen har endret seg lite, 2 mener at dette er blitt tydeligere de siste årene, mens 1 mener at det er blitt mer uklart. Det to som mener at innholdet er blitt tydeligere de siste årene er fra kommunalområdet omsorg, og den som mener at innholdet er blitt mer uklart er fra kommunalområdet samfunn.

To av informantene som synes innholdet i rollen har endret seg lite utdyper med å skrive at:

«Lite nytt, men savner mer kurs og erfaringsutveksling. Bra med mailinfo som kan videreformidles til brukere»

En annen informant utdyper med å skrive:

«Ønsker mer kursing. Bra med info på mail som er aktuelt for både bruker og koordinator»

Koordinatoren som synes rollen var blitt mer uklar de siste årene skriver:

«Det er usikkert hvor mye som ligger til koordinator, hvilke type oppgaver eg skal ha».

En av de koordinatorene som opplever at innholdet i rollen har blitt tydeligere siste årene utdyper med å skrive:

«Jeg opplever selv at jeg med årene har fått en større oversikt over hva som er min rolle som koordinator, men det kan være vanskelig å ha oversikt og få ny kjennskap til de som jeg for enhver tid er koordinator for»

Informantene ble også spurt om hvilke utfordringer de opplever i forhold til rollen som koordinator. Alle, unntatt en som ikke har svart på spørsmålet, skriver at det oppleves utfordringer i rollen som koordinator når tjenester skal samordnes. Disse utfordringene går på tvers av de ulike kommunalområdene og beskrives blant annet slik:

«Forankring hos ledelsen av hvor viktig det er med gode koordinatører og et KE som fungerer og som har myndighet, gjerne på et høyere plan som leder»

«Måtte gi innbyggere tilbud som ikke er tilpasset deres behov»

«Ulike synspunkt mellom de ulike tjenestene kan gjøre det vanskelig å få alle til å dra i samme retning»

«Dårlig oppmøte på møter, liten prioritet»

«Opplever litt ensomt»

«Tidspress i forhold til annet arbeid»

«Opplevelsen av å jobbe alene som koordinator»

Flere beskriver utfordringer med individuelle planer til tross for at dette ikke er nevnt i intervjuguiden. Det skrives om utfordringer som går i forhold til manglende tid til å jobbe med

individuelle planer, å få brukere til å se sitt eget ansvar, og å få andre fagfolk til å skrive i den individuelle planen og bli aktive deltagere i samarbeidet om denne. Disse funnene går også på tvers av de ulike kommunalområdene.

Oppsummert:

Det er et varierende erfaringsgrunnlag blant koordinatorene som har svart på intervjuguiden, samlet sett er det en gjennomsnittlig erfaring pr. koordinator på 7,5 år. Alle har mer enn to års erfaring, mens en har 16 års erfaring. Dette ser jeg på som et solid nok erfaringsgrunnlag i forhold til å kunne uttale seg om spørsmål i forhold til relevante spørsmål i forhold til rollen som koordinator. De fleste koordinatorene mener at innholdet og ansvaret i koordinatorrollen har endret seg lite de siste årene, mens de to koordinatorene i omsorg mener at det er blitt tydeligere. Det kommer frem et behov for mer kursing og at det er nyttig med informasjon på mail. En informant mener det er uklart hva som ligger til koordinator og hvilke oppgaver den skal ha. En informant som synes innholdet er blitt tydeligere, men opplever vansker med å holde oversikt og få ny kjennskap til de som en til enhver tid er koordinator for. De fleste koordinatorene opplever ulike utfordringer i sin jobb som koordinator. Dette går på samordning av tjenester, tidspress, ensomt, ledelsesforankring av jobben som koordinator og KE, og måtte gi brukere tilbud som ikke er tilpasset deres behov. Det beskrives også utfordringer rundt engasjement hos andre fagpersoner og brukere i forhold til individuelle planer. Det er ulike type data som sammen viser at det fortsatt må jobbes med implementering av resultatene innovasjonsprosjektet, å ta de nye løsningene i bruk. Mange av de spurte koordinatorene opplever ikke at rollen og ansvaret som koordinator er blitt tydeligere, og dette har dermed ikke endret seg noe. Det at det er to fra omsorg som opplever en tydeliggjøring, dette kan tyde på at det er mangel på informasjon i de andre kommunalområdene der KE ikke er organisert.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever koordinatorene at kulturen er i Time kommune i forhold til endring og innovasjon, og har de fått informasjon om innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og nye tiltak?

Koordinatorene ble her spurt et spørsmål om de opplever at Time kommune har en kultur som er åpen for endring, prøving og feiling. Det er 6 som er enig i dette utsagnet, 2 vet ikke og 2 svarer nei på dette.

I kommunalområdet samfunn er det to som ikke vet, samt to som svarer ja. En av de som har svart ja utdyper med å fortelle:

«Me har stor frihet i arbeidet, men det er vanskelig å få implementert nye ting som krever mer utover daglig drift. Koordinerende eining oppleves som litt fjern, me veit ikkje heilt kva me kan spør dei om og kva dei kan bidra med konkret for å hjelpa brukar/oss.»

I kommunalområdet oppvekst har alle svart ja på spørsmålet, og mener at Time kommune har en organisasjonskultur som er åpen for endring, prøving og feiling. En poengterer likevel med uthevet skrift:

«Mangler informasjon i alle ledd, men det er positivt og nyttig med endringer»

I kommunalområdet omsorg opplever to av koordinatorene at det ikke er en organisasjonskultur i Time som er åpen for endring, prøving og feiling. En av disse utdyper svaret med følgende:

«Den øvrige ledelse mangler kompetanse og innsikt i kva koordinatorene gjør av utstakt arbeid for å gi brukere den hjelpen som de har behov for ift. å være mest mulig selvstendig eller for at foreldre skal orke å ha ansvaret for barnet»

Den koordinatoren som svarer ja i omsorg, utdyper sitt svar med:

«Jeg har et inntrykk av at det er det kommunens ledelse ønsker, men jeg er usikker på om det nødvendigvis lar seg gjennomføre, og om det når og fenger de som skal utføre arbeidet»

På spørsmålet om koordinatorene har fått informasjon om nye tiltak i koordinerende enhet og om de har hatt nytte av dette, varierer svarene en hel del. Det er 3 personer som mener de har fått informasjon, 4 har ikke fått informasjon, mens 3 ikke vet om de har fått informasjonen, og om dette har vært til nytte kommer an på hva de har svart på spørsmålet om de har fått informasjon. Koordinatorene i oppvekst har svart både nei og vet ikke, på om de har fått informasjon, og har følgelig da heller ikke hatt nytte av informasjonen de har fått om innovasjonsprosjektet i rollen som koordinator.

To av koordinatorene i omsorg har fått informasjon om innovasjonsprosjektet, mens en i samfunn kjenner til dette. De andre har svart vet ikke eller nei.

En koordinator fra kommunalområdet samfunn sier:

«Eg har høyrst at det har vært et innovasjonsprosjekt, men ikkje kva det gjaldt eller kva som vart resultatet. Eg har høyrst via kollegaer at det var snakk om at koordinerande eining skulle ha større ansvar som koordinatorar når brukarar gjekk frå ungdomskule til vidaregåande»

En annen koordinator fra omsorg sier:

«Ja, det har eg. Jeg fikk vite at KE er styrket med 50% stilling ift. barn med store og komplekse hjelpebehov»

Oppsummert:

Informantene uttrykker relativt ulike svar i de ulike kommunalområdene på om de opplever at det er en organisasjonskultur som er åpen for endring, prøving og feiling. I kommunalområdet oppvekst opplever alle at det er en slik kultur i kommunen, men en understreker at det mangler informasjon i alle ledd. To svarer vet ikke i kommunalområdet samfunn, mens to svarer ja. Det

uttrykkes i data at det er vanskelig å få implementert nye ting som går ut over vanlig drift, og at ansvaret til koordinerende enhet er litt uklart. I kommunalområdet omsorg er det to koordinatører som opplever at Time kommune ikke har en organisasjonskultur for prøving, feiling og endring. Data fra disse viser at en opplever at den øvrige ledelse ikke har kompetanse i forhold til hva koordinatorene gjør av utstrakt arbeid for å gi brukere hjelp de har behov for. Informanten som har svart ja i omsorg opplever at det er det kommunens ledelse ønsker, men er usikker på om det lar seg gjennomføre og fenger de som skal utføre jobben.

Data spriker også i forhold til om de har fått informasjon om nye tiltak i koordinerende enhet og om de har hatt nytte av dette. Tre informanter har fått informasjon, mens tre ikke vet og fire har ikke fått informasjon.

Hovedfunn viser at det mangler kvalitetssikring av at nødvendig informasjon blir gitt og at det må sikres at dette når frem til den enkelte koordinator. Det kan i tillegg virke som om det oppleves en forskjell i de ulike kommunalområdene i forhold til kommunens organisasjonskultur med tanke på endring.

4.3 Forskningsspørsmål 3: Har noe endret seg i tiden etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og hvordan opplever koordinatorene nye tiltak?

Informantene ble spurt på generell basis om de opplever at de ulike innovasjonsprosjektene i kommunen har gjort noe med hvordan de løser sine oppgaver som koordinator. Det er åtte koordinatører som har svart nei på dette, mens to ikke har svart.

Videre på spørsmål om hvilke resultatene fra innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet som har vært nyttige for dem i rollen som koordinator, viser data at seks av koordinatorene ikke opplever noen nytteverdi. De skriver at de ikke har fått informasjon. To av koordinatorene i oppvekst svarer at et annet tiltak, som ikke er en del av innovasjonsprosjektet, oppleves som positivt.

To av koordinatorene opplever resultatene som nyttige i rollen som koordinator. En av de svarer dette:

«Nye rutiner for koordinator og individuell plan samt at det er opprettet et tverrfagleg team»

Koordinatorerne ble også spurt om deres erfaringer med ny stilling på 50% i koordinerende enhet i komplekse saker, tverrfaglig team og nye rutiner for koordinator og individuell plan. En av koordinatorerne svarer:

«Ingen erfaring med de to første. Har fått mail om nye rutiner for koordinator og IP, ikkje hatt tid til å sette meg særlig inn i dette».

To av koordinatorerne i kommunalområdet omsorg som har fått informasjon gir mer utfyllende svar. Den ene skriver:

«Tverrfaglig team får samme informasjon fra KE og formidler dette til sine ansatte, om det er noe prekært. 50% stilling i KE ift. komplekse saker fremkommer som strukturert og viktig i de saker som er de aller mest kompliserte. Ryddig og greit at en person har oversikten og tar dette ansvaret. Fint med nye rutiner for IP og koordinator, vet hva man skal forholde seg til».

Den andre melder tilbake:

«Stilling 50% for håndtering av komplekse saker. Tverrfaglig team, disse har jeg hørt mye snakket om, men er usikker på hvordan det jobbes og om en får til det som er målsettingen. Nye rutiner for koordinator og IP. Jeg vil tro at jeg har mottatt disse, men at jeg dessverre ikke har brukt mye tid på dem»

Oppsummert:

Hovedfunn viser at de ulike innovasjonsprosjektene i kommunen ikke har hatt noe å si for hvordan de løser sine oppgaver som koordinator. Det ble ikke spurt konkret om innovasjonsmetodikken kommunen har ønsket å implementere, er blitt brukt i det daglige. Ingen har heller nevnt at de bruker denne metodikken i det daglige arbeidet. Når det gjelder innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet viser data at litt over halvparten ikke opplever noen nytteverdi av dette grunnet manglende informasjon, to av koordinatorene svarer et annet tiltak som ikke var en del av innovasjonsprosjektet, mens to svarer at resultatene har vært nyttige for dem i rollen som koordinator. Det kan virke som om dette er avhengig av om de har fått informasjon. Videre ble de spurt om erfaringene de har med de ulike tiltakene etter innovasjonsprosjektet. Data viser at flertallet ikke har god nok kjennskap til ny stilling og tverrfaglig team.

Hovedfunn viser at det er mangel på tid hos koordinatorene til å sette seg i nye rutiner og at det mangler informasjon og kommunikasjon rundt hva som er intensjonen med de ulike tiltakene og hvordan det jobbes i forhold til dette.

4.4 Forskningsspørsmål 4: Hvordan opplever koordinatorene samarbeidet i kommunen og med bruker?

I forhold til denne delen av intervjuguiden skulle informantene svare på hvordan de opplever samarbeidet internt med berørte tjenester. Det er en koordinator som ikke har svart på dette spørsmålet, og det er sju stykker som mener at det interne tverrfaglige samarbeidet omtrent er det samme som før. En koordinator fra samfunn og en fra omsorg mener det tverrfaglige samarbeidet er bedre. Koordinatoren fra samfunn skriver:

«Dette har nok med at eg har lang erfaring i kommunen, kjenner mange som jobber i de ulike instansene (skuler, barnehage, videregående, boliger etc). og det tar kort for meg å maile eller ringe ang konkrete problemstillinger rundt bruker. Innad i kommunesystemet syns eg det er vanskeligere å orientere meg om personer eg kan henvende meg til ang ulike spørsmål som bruker/pårørende har».

I forhold til om det tverrfaglige samarbeidet har endret seg med eksterne tjenester utenfor kommunen svarer tre av koordinatorene at samarbeidet har endret seg til det bedre. De andre koordinatorene skriver at samarbeidet har endret seg lite.

Det er to fra kommunalområdet omsorg som mener samarbeidet er blitt bedre og en fra samfunn.

Den fra samfunn skriver:

«Godt samarbeid med f. eks. HABU og SUS. Som regel godt samarbeid med videregående skoler»

En av koordinatorene fra omsorg skriver:

«Det er blitt et godt samarbeid mellom BUP og JDPS og NAV etter at det ble opprettet tverrfaglig team. Bredere forståelse av viktigheten av samarbeid»

Koordinatorene ble deretter spurt hvordan de opplever samarbeidet med ledelsen i de sakene de er koordinator for. Data viser at her er det en som ikke har svart, sju opplever lite endring i forhold til samarbeid med ledelsen, mens to fra omsorg opplever at samarbeidet med ledelsen har blitt dårligere uten å utdype dette.

I siste del ble koordinatorene spurt om hvordan de opplever samordningen av tjenester overfor bruker. Samme koordinator som over har ikke svart på dette spørsmålet, sju av koordinatorene opplever at samordningen har endret seg lite, mens to opplever at samordningen er blitt bedre.

En av disse koordinatorene skriver:

«Bedre forståelse på tvers av hjelpeapparatet rundt bruker, utveksling av erfaringer og økt kompetanse»

To av koordinatorene fra samfunn som opplever at samordningen av tjenester har endret seg lite, skriver:

«Det hadde vært ønskelig med en tjeneste som kunne hjulpet de mest kompliserte sakene.»

En koordinator i kommunalområdet samfunn opplever store utfordringer i samordningen av tjenester. En opplever at foreldre til barn med store hjelpebehov får en ekstra belastning ved å måtte forholde seg til veldig mange ulike tjenester, og i praksis gjøre mye av samordningen av tjenestene selv.

«Helse – oppvekst- miljøtjeneste- nav ... De opplever det som krevende å forstå HVEM som har ansvar for HVA. Tilbud blir uhensiktsmessig tungvinte fordi en etat har ansvar for et område og en annen etat for noe annet. Dette er etter min mening trolig DYRERE for kommunen enn om man hadde samarbeidet».

«Kommunen burde være mer samkjørt og mer fleksibel på tvers av tjenester og avdelinger med innbyggernes beste i fokus og ikke hva den enkelte avdeling eller etat har plikt eller rammer til å bidra med. Veldig ofte detter bruker «mellom to stoler»/eller mellom to etater og får ikke et tilbud som er godt nok. Det er også veldig krevende for innbyggerne selv å forholde seg til alle de ulike instansene».

Data fra samtaler med en bruker og en hjelpeverge under innovasjonsprosjektet forteller at de opplever det samme som flere av koordinatorene beskriver. De opplever et kaos, manglende ansvar, de blir slitne og tjenestene er ikke samordnet.

Nybakt mor til barn 6 mnd. vår- 14:

«Jeg trenger noen til å hjelpe meg til å holde hodet over vannet. Det hadde vært fint med et navn jeg kunne ringe til, ikke bare en avdeling. Jeg får ikke være bare mor, jeg må være alt, lege, fysioterapeut, helsesøster, sosionom, pedagog, jeg føler meg alene med ansvaret. Det er et kaos, noen må snart fortelle meg at sånn og sånn gjør vi»

Hjelpeverge til mann vår- 14:

«Det er så mye motstand, passivitet, negativitet i de jeg møter. Jeg føler meg så oppgitt. Fagfolk snakker ikke sammen, heller ikke internt i avdelingene, kritiserer hverandre til meg. Jeg trenger at noen jobber sammen FOR han, ikke konflikter. Vi er så slitne rundt hele opplegget, det blir så mye, jeg må gjenta meg selv hele tiden»

Oppsummert samarbeid:

Data viser at de fleste koordinatorene opplever at samarbeidet både internt, eksternt og med ledelsen har endret seg lite de siste årene. Informantene forteller at det kan oppleves vansker med informasjonsflyt og brukere blir sendt fra kontor til kontor, og at det oppleves som at kommunen består av utallige enkeltstående avdelinger som ikke er samkjørte og brukere får ikke et godt nok tilbud. Det er krevende for innbyggerne å forholde seg til alle de ulike instansene, og det hadde vært ønskelig med en tjeneste. En bruker og en hjelpeverge forteller også om et fragmentert tilbud, der hverdagen oppleves som vanskelig og de blir utslitt.

Data forteller også at to mener det interne samarbeidet har bedret seg og tre opplever at samarbeidet eksternt har bedret seg. Det nevnes spesielt at samarbeidet med eksterne institusjoner som BUP, JDPS, NAV, SUS og HABU har bedret seg noe.

4.5 Veien videre

Koordinatorerne fikk også anledning til å uttale seg i forhold til fremtiden, om det er endringer de mener bør gjennomføres. De spurte koordinatorene har mange forslag til hva som kan gjøres, og alle har gitt tilbakemeldinger i forhold til dette punktet i intervjuguiden. Flere koordinatorene har svart at de ønsker mer kurs og informasjon, spesielt i forhold til rolleavklaring og ansvar. De ønsker også at koordinerende enhet skal komme mer rundt i avdelingene og informere.

«Mer kursing og aktivt nettverk for koordinatører»

«Virke på meg som at enheten fungerer greit»

«Samle koordinatorene og kurse dem. Gi tilbakemelding til brukere og nettverksbygging på tvers av enheter, har ikke avsatt ekstra tid til å jobbe med IP på min arbeidsplass.»

Noen av koordinatorene mener at det er problematisk at koordinerende enhet ikke har myndighet på tvers av kommunalområdene og stiller spørsmålstegn ved organiseringen.

«Burde vært organisert som leder for tjenesten med myndighet til sitt eget arbeid og utvikling av KE».

«Må frontast høgare i systemet»

«Jeg syns den som innehar KE-rollen gjør en god jobb, men gjerne møter en del hinder som gjør jobben utfordrende og til tider vanskelig. Hva det kommer av kan ha flere årsaker, en kan være hvor den er organisert. Burde en slik stilling ligget til rådmannen sin ledergruppe/eller ikke

direkte underlagt et kommunalområde?? Da med tanke på at KE skal serve alle på tvers av kommunalområder».

En koordinator opplever at utfordringene ikke forstås på ledernivå og at en ikke snakker nok sammen for å få et helhetlig tjenestetilbud.

«Ledernivå må på banen i forhold til konkrete enkeltsaker slik at de forstår hvilke utfordringer innbyggerne har og slik at de kan snakke sammen og se om KOMMUNEN som helhet kan finne gode løsninger»

To av koordinatorene har nevnt forankring som et viktig punkt i forhold til videre arbeid:

«Forankre hos ledelsen»

«Det er viktig at det tverrfaglege teamet fungerer og det har ein god forankring hos leiinga»

Oppsummert tiden fremover:

Koordinatorene har mange ulike innspill til hva de tenker om endringer som bør gjennomføres i fremtiden. Data viser at koordinatorene har behov for tydeligere informasjon om hva koordinerende enhet kan bidra med, mer kursing av koordinatorene og to stiller spørsmål om enheten burde hatt en annen organisering med tanke på myndighet og i forhold til å skulle serve alle områdene i Time kommune. For å få bedre samordning av tjenester mener to koordinatorene at det må til en større forankring på ledernivå til, for å forstå utfordringer innbyggerne har, slik at kommunen kan komme med et samlet tilbud. Det er også et behov for mer informasjon om rolleavklaringer, forventninger og ansvar.

4.6 Oppsummert presentasjon av data

Gjennomgangen av data i denne undersøkelsen viser at en fortsatt har utfordringer knyttet til å få implementert nye løsninger i forhold til å få mer samordnede tjenester. Mange av de spurte koordinatorene mangler informasjon om tiltak utviklet i koordinerende enhet som kunne påvirket deres arbeidssituasjon i forhold til samarbeid, koordinatorrollen, koordinerende enhets synlighet og samordningen overfor brukerne. Koordinatorane uttrykker også et behov for kurs og avklaringer rundt ansvar og roller. Mange av koordinatorane opplever fortsatt utfordringer som for sterk sektortenkning og manglende samarbeid mellom de ulike avdelingene i Time kommune, og data fra innovasjonsprosjektet forteller at brukere opplever det samme. Bruker og hjelpeverge opplever å måtte forholde seg til mange ulike avdelinger. Noen få koordinatorene opplever at samarbeidet har bedret seg eksternt og internt, at innholdet i koordinatorrollen har blitt tydeligere og at nye tiltak i innovasjonsprosjektet er nyttige. Videre virker det som at det er behov for tydeliggjøring av hva koordinerende enhets ansvar er og hva enheten kan bidra med, det reises også spørsmål fra koordinatorane om organiseringen av koordinerende enhet er riktig med tanke på funksjon og myndighet på tvers av kommunalområdene. Brukere har krav på å få helhetlige tjenester og kommunen har en plikt til å ha et system på dette. Det kan virke som om systemet fortsatt ikke fungerer tilstrekkelig med tanke på informasjon til koordinatorane, samarbeid, samordning, tilfredse brukere, ressurser og at funksjonen koordinerende enhet fortsatt ikke fungerer godt nok i organisasjonen.

Kapittel 5 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil det bli drøftet hovedfunn fra datainnsamlingen i opp forhold til utvalgt teori. I slutten av drøftingen er det en oppsummering.

Time kommune har hatt flere innovasjonsprosjekt, et av disse var innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet: «Koordinerende enhet, hvordan sikre gode samordnede tjenester?

Det kom flere nye tiltak som resultat av dette innovasjonsprosjektet, og jeg valgte i denne undersøkelsen å bruke koordinatorene i kommunen som informanter i forhold til å si noe om

hvordan status på undersøkelsestidspunktet er i Time kommune, i forhold til å implementere og ta i bruk nye og bedre løsninger.

5.1 Det instrumentelle perspektivet

Dersom man ser nærmere på kommunens arbeid med implementering av nye tiltak etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet, kommer det frem i intervjuene med koordinatorene at disse har fått varierende grad av informasjon og innsikt i prosjektets innhold. Nye tiltak er dermed lite kjent for informantene, og nye løsninger vil derfor bli tatt i bruk i liten utstrekning i det daglige arbeidet. Det er viktig i innovasjon at en får en tilsiktet implementering av nye løsninger, for å kunne få en gevinst av disse (Aasen m.fl, 2011).

Time kommune skal som andre offentlig organisasjoner ivareta mange og ulike interesser (Christensen m. fl, 2009).

Forskning viser at en må jobbe systematisk med innovasjon. Regjeringen har si sin «Strategi for innovasjon i offentlig sektor» (2013), sagt at et av de viktigste målene er å se løsninger i større grad på tvers av sektorer. Dette for å utvikle bedre tjenester og gjøre hverdagen lettere for folk. Time kommune har gjennom sin Innovasjonsstrategi (2014) tydeliggjort de ulike aktørene i organisasjonen sitt ansvar og hvordan det er ønskelig at det skal jobbes med innovasjon. Kommunen har hatt totalt 16 innovasjonsprosjekt siden 2013. I undersøkelse gjort av Fylkesmennene i Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane (2015) kommer det frem at det fortsatt er mange kommuner som har utfordringer innen fagfeltet rehabilitering og samordning av tjenester. Et av hovedmålene i Time kommune sin Innovasjonsstrategi (2014), har vært å finne nye løsninger, ta disse i bruk og tilpasse organisasjonen etter disse. Funn i undersøkelsen forteller at dette kan være vanskelig å lykkes med i praksis.

Ut fra et instrumentelt perspektiv på organisasjon og ledelse, vil en ha et organisasjonsmønster som reflekterer oppgavespekteret (Christensen m. fl, 2009). Etter det instrumentelle perspektivet kan Time kommune kategoriseres som en top- down sektororganisasjon, der denne hierarki, rutiner og arbeidsdeling er viktig. De tre ulike kommunalområdene oppvekst, omsorg og samfunn er inndelt alt etter hvilke oppgaver og tjenester en skal tilby, med hver sin kommunalsjef. Kommunen har uttrykt de formelle normene gjennom sitt organisasjonskart som

vist i figur 1. Tanken er at disse strukturelle trekkene vil påvirke hvordan de ulike aktørene i organisasjonen handler (Christensen m. fl, 2009). Det tenkes da at ansatte i Time kommune skal handle formålsrasjonelt innenfor disse rammene, ta veloverveide avgjørelser før en handler, noe som skal føre til at en når de mål en har satt seg.

Dersom man ser nærmere på resultatene etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet kan disse ut fra et instrumentelt perspektiv, ses på som endringer i strukturelle trekk i forhold til hvordan en skal oppnå ønsket endring og mål om bedre samordning av tjenester.

Nye tiltak:

- endret organisering KE: organisering i stab kommunalsjef for omsorg høst 2014
- mandat for koordinerende enhet høst 2014
- mandat for tverrfaglig team høst- 2014
- nye rutiner koordinator høst 2015
- nye rutiner individuell plan
- 50% stilling koordinator i kompliserte saker overgang ungdom-voksen høst 2015

Ny formell organisering av KE, nytt tverrfaglig team og nye rutiner er måter en forsøker å nå et mål og et ønske om bedre samordnede tjenester til beste for bruker.

Data fra flere av informantene forteller at en kanskje ikke når de mål en har satt seg ettersom det oppleves en del utfordringer i arbeidet med samordning, og at brukere ikke får helhetlige tjenestetilbud.

Når samordning av tjenester krever en tverrsektoriell tilnærming blir dette utfordrende for kommune å håndtere, i og med at den tradisjonelle inndelingen i kommunalområder i forhold til oppgaver blir utfordret. Funnene i undersøkelsen vil ut fra et instrumentelt perspektiv forklares med at kommunen ikke har hatt kunnskap eller handlingskraft til å omstrukturere organisasjonen tverrsektorielt slik at den blir et passende redskap for å nå målene en har satt seg om samordnede tjenester (Christensen m. fl, 2009).

En har skapt nye løsninger, men en har vansker med å ta disse i bruk i det daglige og tilpasse organisasjonen etter disse. Det er mangel på informasjon til ansatte, på generelt grunnlag i og med at innovasjonsmetodikken ikke blir nevnt som noe som brukes i det daglige arbeidet, og

også i forhold til innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet. Mange av informantene oppgir at de mangler informasjon, og har et ønske om mer informasjon.

Iris og NTNU (2011) har utgitt «Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon», der en deler innovasjon inn i fem ulike faser. Det kan synes som at systematikken er bra rundt innovasjonens første faser der en jobber med ideer, prioritering og utvikling. Data kan imidlertid tyde på at en mangler en god systematikk i forhold til å få implementert resultatene i ettertid, og å få utnytte innovasjonens fordeler.

En har forsøkt å finne ut noe mer rundt implementeringen av nye tiltakene i koordinerende enhet ved å spørre koordinatorene, og om tiltakene har endret noe ved koordinatorenes arbeidssituasjon, samarbeid, koordinatorrollen, koordinerende enhets synlighet og samordningen overfor brukerne. Ut fra et instrumentelt perspektiv skulle det være mulig å få endret praksis via slike virkemidler (Christensen m. fl, 2009).

Det kan også tenkes at den kompleksiteten samordnede tjenester fordrer både når det gjelder systematikk og samarbeid på tvers av sektorene på systemnivå, samtidig som individuelle behov skal ivaretas på individnivå, blir utfordret innenfor dette perspektivet. Evnen om en klar rasjonell kalkulasjon i forhold til årsaksforhold og effekter i forhold til denne kompleksiteten blir utfordrende når det gjelder oversikt og kunnskap. Ut fra et instrumentelt perspektiv er både ledere og ansatte begrenset rasjonelle, og har begrensede muligheter til å handle formålsrasjonelt. På tross av strukturelle rammer skal virke styrende for de ansatte handlingsmønstre, er det ikke sikkert at den faktiske handlemåten blir som ledelsen ønsker. Begrenset rasjonalitet kan være en medvirkende forklaringsfaktor når det gjelder hvorfor koordinatorene i enkelte kommunalområder ikke har tilstrekkelig informasjon om nye tiltak i koordinerende enhet. Koordinatorene som ble spurt i denne oppgaven uttrykker utfordringer i forhold til rolle, samarbeid og samordning av tjenester til brukere. De forteller også at det er relativt lite som har endret seg i tiden etter innovasjonsprosjektet. Tanken om å nå målene organisasjonen har satt seg om samordning ved hjelp av nye løsninger i koordinerende enhet, blir utfordret i det instrumentelle perspektivet også på individnivå. Helhetlige tjenester til brukere krever tverrfaglig samarbeid på tvers av de ulike kommunalområdene. Dersom en har en top-down tilnærming i en endringsprosess kan en oppleve spesielt stor motstand (Jacobsen, 1998). En top-down tilnærming kan ifølge Jacobsen (1998) skape motstand, ettersom denne impliserer at noen vet bedre. Fremgangsmåten i seg selv kan skape motstand når nye tiltak skal implementeres. Det kan tenkes

at koordinatorene i tiden etter innovasjonsprosjektet synes de er blitt for lite involvert direkte i arbeidet, og at dette kan forklare noe av grunnen til at en har oppnådd relativt lite endring. Det å ta i bruk nye arbeidsmåter, nye rutiner og å endre på gamle trygge arbeidsmåter, kan tenkes å være et stressmoment koordinatorene ikke ønsker. Det kan også være at en ikke ønsker å bruke så mye tid på dette i en allerede travel hverdag. Flere av de spurte koordinatorene er usikre på om de har fått informasjon, og en sier at en antagelig har fått tilsendt informasjon vedr. nye tiltak og rutiner, men har ikke hatt særlig tid til å sette seg inn i det. Dobbeltarbeid der en skal skjøtte om arbeidsoppgavene en faktisk har som koordinator i dag, samtidig som en skal sette seg inn i nye måter å jobbe på kan også føre til motstand dersom det ikke blir avsatt tid i form av ekstra ressurser til dette (ibid). En av koordinatorene sier det er lite tid til å få implementert nye ting som går ut over daglig drift.

Data fra undersøkelsen viser at både koordinatorene og brukere opplever utfordringer i forhold til at avdelingene kun har ansvar for sitt eget fagfelt, og at det er vanskelig å finne de gode løsningene på tvers av kommunalområdene, og at det mangles myndighet på tvers i dette arbeidet. Hovedfunn i data kan tyde på at ikke alle brukere får det helhetlige tjenestetilbudet de har krav på. Noen av koordinatorene opplever å måtte gi brukere tjenester som ikke er tilpasset deres behov. Koordinering og samhandling er områder med behov for sterkere lederforankring (Helsedirektoratet, 2015). To av koordinatorene i undersøkelsen fremhever også dette som viktig for videre arbeid. En av koordinatorene mener at ledelsen burde blitt mer involvert for å få en forståelse og kompetanse om hva utfordringene virkelig består i.

I undersøkelsen svarer to av ti koordinatorene at de hatt nytte av tiltakene, og de har fått informasjon og vet hva tiltakene går ut på. De fleste andre som har svart uttrykker at de ikke har fått informasjon om innovasjonsprosjekt i koordinerende enhet, ikke kjenner til nye tiltak og heller ikke har hatt nytte av de. Ønsket praksis samsvarer i liten grad med hva som faktisk praktiseres. Hennestad (2002) understreker i sin artikkel «Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer» at instrumentell endringsledelse handler om å skape en ny organisasjonsvirkelighet ut av den bestående, og at det må vises vei og skap oppslutning. Ideene for en ny retning gjøres instrumentelle og det kreves fokus på praksis og omforming av praksis. Dersom en skal forstå funnene ut fra denne artikkelen, kan en manglede implementering skyldes at ledelsen ikke har klart å skape oppslutning om en ny vei og organisasjonsvirkelighet, og ikke

hatt nok fokus på praksis og omforming av praksis når det gjelder de instrumentelle virkemidlene, nye tiltak i koordinerende enhet.

5.2 Det kulturelle perspektivet

Dersom man skal forsøke å forstå funnene i undersøkelsen i forhold til det kulturelle perspektivet, er det ikke de formelle rammene som påvirker hvordan aktørene handler, men organisasjonskulturen. Organisasjonskultur er normer og verdier som skapes og vokser frem, og har betydning for livet i virksomheten (Christensen m. fl, 2009). En vil ut fra et kulturperspektiv oppdage mål underveis, og det utvikles gradvis identiteter, verdier og uformelle normer. Det kan være vanskelig å finne ut hva kulturen er, men en måte en kan gjøre dette på er å intervju ansatte som har vært i organisasjonene lenger og kjenner de institusjonelle trekkene godt. Noen av de spurte koordinatorene har vært lenge ansatte i Time kommune, og skal derfor i kunne si noe om kulturen. Kulturperspektivet problematiserer de instrumentelle forutsetningene og mål-middel rasjonaliteten, og understreker de mulighetene og begrensingene som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner (ibid). Aktørene vil ta beslutninger og ha en handlingslogikk basert på hva som oppfattes som rimelig og akseptabel adferd. Det er forskjell på kommunalområdene når det gjelder kjennskap til og nytteverdi av innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet og nye tiltak. Det kan da ut fra kulturperspektivet tenkes at det konkurrerende handlingslogikker i de ulike kommunalområdene om hva som anses som passende. Handlingene til koordinatorene i Time kommune vil være basert på erfaringsbaserte regler som har fungert i lignende situasjoner tidligere. Kulturelle normer og uformelle regler er rettet mot fortiden, mens formelle og instrumentelle regler er mer rettet mot fremtiden. Tanken innenfor kulturperspektivet er at handlingsreglene som forbinder situasjonen en står i og identitet som koordinator er konsistente, og gjør at en handler intuitivt i forhold til hvordan en skal opptre i forhold til aktuell situasjon. En forsøker å gjenkjenne elementer basert på kulturelle og uformelle regler rettet mot fortiden. (Christensen m. fl, 2009). I kulturperspektivet vil det være problematisk å få implementert nye rutiner og arbeidsmåter, ettersom handlingene og de valg koordinatorene er basert på tidligere erfaring som har fungert i lignende situasjoner tidligere.

På spørsmål rundt om en oppfatter at Time kommune har en organisasjonskultur som er åpen for endring, svarer 6 av koordinatorene ja på dette. De opplever at det er frihet i arbeidet og at det er positivt og nyttig med endringer. En av koordinatorene sier at det oppfattes at det er det kommunens ledelse ønsker, men at en er usikker på om en faktisk får det til. Til tross for en vedtatt innovasjon strategi i Time kommune, opplever likevel to seg usikre på at det finnes en organisasjonskultur for endring og to koordinatører opplever at det ikke er det.

Det at bare et lite flertall opplever at det er en innovasjonskultur til tross for kommunens satsing på dette, gjør at det kan virke som dette er «på papiret» og ikke gjenspeiler seg i daglig arbeidspraksis. Hennestad (2010) bruker begrepet hyperkultur i en artikkel, dette er når ledere fremmer påstander om bedriftens kultur og hvordan en ønsker å fremstå, heller enn hvordan kulturen egentlig er. Organisasjonskultur og hyperkultur er ikke det samme. Det er mulig at både arbeidsgiverstrategi og innovasjonsstrategi i Time kommune kan være dokumenter i forhold til ønskesituasjon, men at koordinatorene i dagliglivets praksis opplever noe annet.

Manglende interesse og kultur for at samordnede tjenester er viktig å jobbe med, kan også være en medvirkende forklaringsfaktor til at en ikke har oppnådd ønsket endring i organisasjonen. Dette kan være med på å forklare mangel på informasjon og implementering av nye tiltak spesielt i kommunalområdet omsorg og samfunn. Koordinatorene opplever liten endring i forhold til koordinatorrollen, samarbeid og bedre samordnede tjenester.

Alle koordinatorene opplever utfordringer i jobben de utfører som koordinator. Dette kan forstås ut fra kulturperspektivet at det kan virke som om en etablert kultur innen fagfeltet som står i veien for hvordan en bedre kan få samordnede tjenester. Informantene i denne undersøkelsen beskriver at de ulike avdelingene ikke samarbeider nok, og noen understreker at det mangler noen som kan vurdere hva som totalt sett er den beste løsningen både for brukere og kommunen. Det er da muligheter for at den eksisterende kulturen er at de ulike avdelingene skal forholde seg til sine arbeidsoppgaver, og ikke ser et overordnet ansvar for samordning som sitt. Funnene i undersøkelsen samsvarer med teorien og erfaringer fra helsefeltet i forhold til at ulike profesjonsgrupper vil kunne stå i veien for samarbeid på grunn av travle arbeidsdager, profesjonell autonomi og egeninteresse. Dette kan i neste ledd være til hinder for samarbeid og nye bedre løsninger. Silotenkning beskrives som en utfordring i St. meld. 26 «Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet». Silotenkning medfører at tjenestene ikke ses i sammenheng som en nødvendig helhet og med behov for tett koordinering.

Fremtidens tjenester må ha nødvendig fleksibilitet og omstillingsevne (ibid). Det kan være rimelig å anta på bakgrunn av at alle koordinatorene opplever utfordringer i dette arbeidet at Time kommune ikke har en organisasjonskultur som er hensiktsmessig med tanke på å løse utfordringer med samordnede tjenester for bruker. De at to av koordinatorene opplever at det ikke er rom for prøving og feiling i kommunalområdet omsorg, kan muligens tenkes å forverre dette ytterligere når nye løsninger skal tas i bruk. Det er likevel et interessant funn at det er de samme som har fått informasjon og opplever størst nytteverdi av tiltakene etter innovasjonsprosjektet.

Den individuelle varianten av kulturen er preget av våre personlige erfaringer, refleksjon og valg som kan gi rom for kulturpåvirkning og utvikling (Hennestad, 2010). Kultur vil derfor være i stadig endring og vil ikke være noe stabilt. Funnene forteller at to koordinatorene opplever at det tverrfaglige samarbeidet har bedret seg internt, og tre opplever at samarbeidet eksternt har bedret seg i tiden etter innovasjonsprosjektet, kan muligens fortelle noe om at kulturen kan ha endret seg i forhold til samarbeid.

5.3 Myteperspektivet

I et myteperspektiv tenker en at en organisasjon befinner seg i institusjonelle omgivelser. En ser på endring og organisasjon, som en måte å tilpasse seg omgivelsene, etter hva som er rådende oppfatninger og verdier. Myter er sosialt skapte normer i omgivelsene, og organisasjoner må tilpasse seg disse for å få legitimitet og aksept (Christensen m. fl, 2009).

Det finnes mange ulike strategier fra nasjonalt hold i forhold til hvordan en kommune bør arbeide med blant annet innovasjon og utvikling av helsetjenester, to av disse er «Regjeringens strategi for innovasjon i kommunesektoren» og «Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet». Time kommune har på sin side også utarbeidet ulike strategier for hvordan en skal jobbe med dette i «Plan for rehabilitering 2012-2015» og «Innovasjonsstrategi». Strategier og planer er elementer i forhold til total kvalitetsledelse som er en av de mest utbredte ideene i vår tid (Christensen m. fl, 2009). For å få legitimitet og aksept i omgivelsene må organisasjoner demonstrere at man lever opp til fundamentale modernitetsnormer der kontinuerlig fremskritt,

fornyelse og rasjonalitet er viktig (Christensen m. fl, 2009). Time kommune har blant annet gjennomført totalt 16 innovasjonsprosjekt, og vil slik sett fremstå som en organisasjon som lever opp til modernitetsnormer om fornyelse og fremskritt.

Det kan videre være rimelig å anta at selve verdien i en vedtatt strategi ligger i oppfølgingen av den, og hvilke endringer den faktisk vil føre til for brukere og ansatte i praksis. Data fra informanter forteller at det ikke har vært de store endringene i forhold til de nye tiltakene en kom frem til i innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet. Myteperspektivet forklarer dette med at mytene da fungerer som et «utstillingsvindu» i forhold til hvordan man ønsker å fremstå for omgivelsene, uten at det nødvendigvis gir instrumentelle effekter (Christensen m. fl, 2009). Hennestad (2010) viser i sin artikkel «Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker» til begrepet hyperkultur. Situasjonen i Time kommune kan tenkes å være slik at ledere snakker om at en har en innovasjonskultur, uten at en nødvendigvis har det, ettersom daglig praksis oppleves annerledes.

Det kan være rimelig å anta med grunnlag i data at det kan være forskjell på snakk og handling. Ledelsen snakker om innovasjoner, mens en kanskje ikke tar de rette virkemidler i bruk med tanke på å implementere og dra nytte av de nye løsningene i praksis. Dette til tross for at dette er ett av målene i vedtatt Innovasjonsstrategi (2014). Det ser med grunnlag i data ikke ut som at man har klart å ta nye løsninger i bruk, og innrette organisasjonen etter disse. På individnivå opplever koordinatorene å ha fått lite informasjon om nye tiltak i koordinerende enhet, og lite endringer er skjedd i forhold til rolle, samarbeid og samordning av tjenester. På systemnivå kan det virke som om noe mangler i organisasjonen i forhold til samordning av tjenester. «Plan for rehabilitering 2012-2015» skisserer mange av de samme utfordringene som de spurte koordinatorene opplever fortsatt i dag.

En myte er en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme deler av en organisasjon. Organisasjonsoppskrifter er ideer for hvordan organisasjoner bør se ut i forhold til strukturelle komponenter, og hvilke rutiner og prosedyrer det bør satses på. Rasjonaliserte myter er oppskrifter fra de institusjonelle omgivelsene som blir sett på som effektive redskaper for måloppnåelse. De er også et kjennetegn for en rasjonalisert myte, at de er basert på en ikke vitenskapelig tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt. (Christensen m. fl, 2009). En rask etablering av servicekontorer i mange kommuner kan ses på

som en rasjonalisert myte. Flere kommuner i Norge har valgt å organisere koordinerende enhet til sine servicekontor.

I rapporten «Perspektiver på god praksis» fra Helsedirektoratet (2010), er det skissert ulike løsninger for organisering av koordinerende enhet. Myndighet blir understreket som grunnleggende for å få en god funksjon av koordinerende enhet. Det pekes også på i «Plan for rehabilitering 2012-2015» for Time kommune at myndighet på tvers av sektorene er en utfordring.

Time kommune har valgt å ikke ta i bruk oppskriften for organisering av koordinerende enhet i et servicekontor, ei heller ved å ta denne i bruk på en elastisk måte med lokale tilpasninger.

I et myteperspektiv vil manglende samordning av tjenester og manglende implementering av nye tiltak etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet, forklares ved at en ikke har tatt de rette oppskrifter i bruk, i forhold til organisering av koordinerende enhet og samordning av tjenester.

Organisasjonsoppskrifter gir på den andre siden ikke totalløsninger for en stor og kompleks organisasjon (Christensen m. fl, 2009). Det ligger muligheter ved å se på organisasjonsoppskrifter som «halvfabrikata» som er elastiske, og som kan ferdigstilles og tilpasses i den enkelte organisasjon. Oversetterteorien handler om hvor mye og på hvilken måte organisasjoner kan bearbeide oppskriftene (ibid). Alle kommuner ble pålagt å tvangsmessig adoptere en oppskrift om å etablere koordinerende enhet i organisasjonen via lovverk i 2001. Det er likevel rom for lokale tilpasninger og elastisitet i den forstand at kommunene står fritt i forhold til hvor koordinerende enhet skal plasseres i organisasjonen. Time kommune flyttet etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet vår -14, enheten fra miljøtjenesten til kommunalsjef omsorg sin stab. Det vil i tiden fremover være muligheter for Time kommune å kontinuerlig vurdere tilpasninger av organisatorisk plassering av koordinerende enhet i forhold til bedre samordning og måloppnåelse.

Det kan likevel tenkes at tidsperspektivet må tas i betraktning i større grad i forhold til å oppnå ønsket endring og implementering. Virusteori ser på de mulige langsiktige effektene ved å adoptere ideer (Christensen m. fl, 2009). I virusteorien kommer oppskriften som en slags språkmitte, som etter en relativt lang inkubasjonstid kan endre på rutiner og praksis. Det kan tenkes i dette perspektivet at praksis kan endres ved å stadig ha et fokus på utvikling og samordning av tjenester.

Det at en blir oppmerksom på at ikke brukers behov blir dekket på gode nok måter i forhold til samordning i dag, øker sannsynligheten for at en kan velge å ta nye ideer og oppskrifter i bruk. Det kan også tenkes at det fra Time kommune sitt ståsted ikke finnes noen rasjonaliserte oppskrifter som oppleves som passende for sin organisasjon.

5.4 Oppsummering

I HelseOmsorg21 (2014), ett kunnskapssystem for bedre folkehelse, er kunnskap og innovasjon de viktigste forutsetningene for å lykkes med en ønsket utvikling preget av kvalitet, pasientsikkerhet, brukermedvirkning og effektivitet. Time kommune har jobbet med ulike innovasjonsprosjekter siden 2013. Koordinerende enhet hadde vår-14 et innovasjonsprosjekt der målet var å få samordnede tjenester til beste for bruker. Dette resulterte i ulike tiltak som gikk på organisering, nye rutiner, mandat, tverrfaglig team og en ekstra stillingsressurs.

Data fra koordinatorene viser at nye tiltak er lite kjent og de opplever liten nytteverdi av disse i det daglige i forhold til koordinatorrollen, tverrfaglig samarbeid og samordning.

Det er tatt en gjennomgang av de tre ulike perspektivene på organisasjon og endring og en har sett på data i forhold til disse.

For å få en dypere forståelse rundt hvorfor nye tiltak har påvirket koordinatorenes rolle, tverrfaglig samarbeid og samordning i svært begrenset grad, er det behov for å ta alle tre perspektiver i bruk ettersom de forklarer ulike sider ved organisasjon, endring og ledelse.

Perspektivene bør anses som komplementære ettersom de i sammenheng får en mer helhetlig forklaringskraft.

Koordinatorene opplever utfordringer i arbeidet når tjenester skal koordineres og at tilbudene blir for fragmenterte, det blir for mange avdelinger for brukerne å forholde seg til og en får ofte tilbud som ikke er tilpasset behovene. Etter innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet kom det en det nye tiltak, som i et instrumentelt perspektiv kan ses på som instrumentelle virkemidler for å nå målet om samordnede tjenester. Data fra informantene viser at en i liten grad når målene ved hjelp av disse. Det kan også virke som en sektororganisering, der kommunalrådene er delt inn etter ansvarsområder med tanke på måloppnåelse, heller ikke er hensiktsmessig når tjenester skal

samordnes. Tjenestetilbudet oppleves fragmentert ettersom både koordinatorene og brukere gir uttrykk for at de ulike avdelingene ikke snakker sammen.

Time kommune har utarbeidet «Plan for Rehabilitering 2012-2015» og Innovasjonsstrategi (2014) som sier noe om hvilke mål, retning og tiltak en ønsker å gjennomføre. Data viser at en fortsatt har mange av utfordringene innen rehabiliteringsfeltet når det gjelder samordning som før, og at en har vansker med å få implementert nye løsninger og få en nytteverdi av innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet.

De spurte koordinatorene forteller om lite endring i rolle, tverrfaglig samarbeid og samordning til tross for gjennomført innovasjonsprosjekt, nye løsninger og tiltak. Mange av koordinatorene mangler informasjon. Ut fra et kulturperspektiv kan det tenkes at grunnen til dette er at koordinatorene løser sine oppgaver i hovedsak basert på uformelle normer, de handler basert på hvordan de har løst disse oppgavene i fortiden. I myteperspektivet er fokuset at organisasjonen endrer seg for å tilpasse seg verdier og normer i omgivelsene. Time kommune vil ved å jobbe med innovasjon få legitimitet i omgivelsene ettersom fremskritt og rasjonalitet er viktige modernitetsnormer. Det er imidlertid ikke alltid at dette får instrumentelle effekter i praksis, og data viser at det muligens kan være et gap mellom snakk og handling.

Kapittel 6 Konklusjon

Denne oppgaven hadde som mål å se på status etter et innovasjonsprosjekt i koordinerende enhet i Time kommune, og om nye tiltak blir implementert i organisasjonen. Dette er beskrevet som et av målene i Time kommune sin innovasjonsstrategi.

Jeg ville med problemstillingen se på om nye tiltak utviklet i koordinerende enhet, påvirket koordinatorenes rolle, tverrfaglig samarbeid og samordningen overfor brukerne. Hovedfunnene fra denne undersøkelsen tyder på at en har fått liten effekt av nye tiltak.

Undersøkelsen har avdekket at det er mangel på informasjon til koordinatorene, spesielt i de kommunalområdene der koordinerende enhet ikke er organisert. Informantene uttrykker i behov for mer informasjon. Data viser at koordinatrollen, det tverrfaglige samarbeidet og samordningen, i hovedsak er som før, det er ikke skjedd endringer av betydning.

Data viser også at mange av koordinatorene opplever at Time kommune har en

organisasjonskultur som er åpen for endring og innovasjon, men dette viser i liten grad igjen i utøvd praksis. Alle koordinatorene opplever utfordringer i jobben som koordinator. To av koordinatorene opplever at samarbeid internt har bedret seg, og tre forteller at samarbeidet eksternt har blitt bedre. To av koordinatorene har hatt nytte av innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet, dette var de samme som opplevde å ha fått informasjon.

Hennestad (2010) bruker begrepet hyperkultur i sin artikkel, der dette blir forklart som ledelsens formidling av en ønsket organisasjonskultur i dokument, allmøter og lignende, og at dette ikke nødvendigvis trenger å være sammenfallende for hvordan dagliglivets praksis faktisk er. Det kan være mulig å forstå data i denne undersøkelsen med dette som utgangspunkt. En informant sier om kultur for innovasjon, at det virker som om det er det ledelsen ønsker, men en er usikker på om det nødvendigvis lar seg gjennomføre, og om det når fram og fenger de som skal utføre arbeidet.

I forhold til et instrumentelt perspektiv vil en muligens kunne si at det er organiseringen, rutinene og teamet som ikke er gode nok virkemidler i forhold til å nå målet om gode samordnede tjenester. Rehabilitering er et komplekst fagfelt som krever tverrfaglighet. Mange kommuner har brukt en rasjonalisert oppskrift for organisering av koordinerende enhet, ved å opprette et servicekontor. En vil da muligens ha bedre forutsetninger for å sikre en god tverrfaglig breddekompetanse som kan medvirke til at en lettere får en felles forståelse for utfordringene en står overfor.

Hennestad (2010) sier i sin artikkel «Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker» at det er svært vanskelig å få til planlagt endring, og at det er en viktig lederoppgave å skape oppslutning om endringen samtidig som en må håndtere motstand. Håndtering av motstand vil være en kontinuerlig oppgave for en leder. Forankring i ledelsen og ledelse av endringsprosesser blir understreket som helt avgjørende for å lykkes med endringsprosesser (ibid).

Undersøkelse gjort i 2015 av Fylkesmennene i Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane «Kommunane sitt tilbud for rehabilitering og habilitering», viser at flere kommuner fortsatt har utfordringer i forhold til rehabilitering og samordning. Denne undersøkelsen viser at også Time kommune har utfordringer i dette arbeidet.

Det kan konkluderes med at de nye tiltakene etter innovasjonsprosjektet har hatt svært begrenset påvirkning på koordinatorenes rolle, samarbeid, og samordningen overfor brukerne. Oppgaven

viser at det må jobbes med flere ting parallelt og kontinuerlig for å videreutvikle denne funksjonen, og at det er nødvendig med god forankring på øverste ledernivå i kommunen.

Det er vanskelig å gjennomføre planlagte endringer i organisasjoner, og utfallet av en endringsprosess blir ofte annerledes enn det som opprinnelig var intensjonen (Jacobsen, 1998). Det som ellers kan være verd å merke seg er at de to koordinatorene som ikke syns det var en innovasjonskultur i Time kommune, var i tjenestoområdet omsorg. De samme opplever også at samarbeidet med ledelsen i omsorg er blitt dårligere. Det kan være rimelig å anta at det kan være vanskelig med tanke på den videre endringsprosessen, å skape oppslutning om en felles retning, dersom samarbeidsklimaet er dårlig. Felles verdier blant ledelsen og ansatte er av grunnleggende betydning for å lykkes med endringsarbeid (KS, 2014)

Basert på data har jeg konkludert med at den hierarkiske top-down sektororganiseringen i Time kommune, blir et hinder i forhold til samordning av tjenester. En får fragmenterte tilbud som både koordinatorene og brukere opplever som frustrerende. Dette kombinert med uformelle kulturelle normer om hvordan oppgavene rundt koordinatorrollen, samarbeid og samordning skal løses, gjør at det er vanskelig å få snakk til å bli handling, å ta i bruk nye løsninger. Det vil da være mer grunnleggende strukturer som står i veien for en ny og endret praksis i forhold til bedre samordning av tjenester. Dersom en antar at situasjonen er slik, vil det ikke være hensiktsmessig å ta tiden til hjelp, slik tanken er ifølge virusteori.

Det blir beskrevet i nyere litteratur at tjenstedesign er lite brukte men effektive innovasjonsverktøy Det er mulig at dette kan være en måte å løse utfordringer på i forhold til samhandling og i det videre utviklingsarbeidet av koordinerende enhets funksjon i Time kommune. Det vil være viktig for de brukerne som trenger koordinerte tjenester, at Time kommune ser nærmere på utfordringene i dette arbeidet.

Litteratur

Aasen, T.M., Amundsen, O., Andersen, L., Gjelsvik, M., Gressgård, L.J., Hansen, K., (2011) *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet fra:

<https://samforsk.no/Sider/Publikasjoner/H%C3%A5ndbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon.aspx>

Bachmann, K., Bremnes, H., Groven, G., Kaurstad, G. (2015) Trygg oppvekst, helhetlig organisering av tjenester for barn og unge. Møreforskning Molde AS

Bele, E. Glasø, L. (2010) Tverrfaglige team; et tveegget sverd? *Magma* 2010 (2). Hentet fra

<http://www.magma.no/tverrdaglige-team-et-tveegget-sverd>

Blaikie, N (2010) *Designing social research*. Cambridge: UK Copyright. Designs and patents act.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K.A (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget

Danemark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., Karlsson, J.C., (2003) *Att förklara samhället*. Studentlitteratur AB

Eisenhardt, K.M (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management review*

Forskrift om habilitering og rehabilitering, individuell plan og koordinator (2012).

Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-16-1256>

Fylkesmennene i Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane (2015) «Kommunane sitt tilbud for rehabilitering og habilitering» Hentet fra:

<https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMRO/Helse%20og%20sosial/Tilsyn/Samlerapport%20habilitering%20og%20rehabilitering%20290915.pdf>

Helsedirektoratet (2010) Perspektiver på god praksis – En undersøkelse av koordinerende enhet for habilitering og rehabilitering i kommuner. Hentet fra:

<https://helsedirektoratet.no/publikasjoner/perspektiver-pa-god-praksis-en-undersokelse-av-koordinerende-enhet-for-habilitering-og-rehabilitering-i-kommuner>

Helsedirektoratet (2015) Veileder om rehabilitering, habilitering, individuell plan og koordinator

Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/retningslinjer/rehabilitering-habilitering-individuell-plan-og-koordinator>

Helse- og omsorgstjenesteloven (2011) Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester

Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

Hennestad, B. (2002) Endringsledelse som implementering -- sentrale utfordringer. *Magma* 2002

(3). Hentet fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>

Hennestad, B., Revang, Ø., Strønen F. (2012) Endringsledelse og ledelsesendring. Universitetsforlaget

Hennestad, B. (2010) Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Magma* 2010 (8)

Hentet fra <http://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker>

Klemsdal, L. (2013) *Hva trenger vi ledere til?* Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner. Gyldendal Norsk Forlag AS

KS (2014) Lokale samfunnsfloker krever innovasjon – hvordan jobbe systematisk med

innovasjon. Hentet fra <http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/ny-mappe/slik--rapporten.pdf>

Meld. St. 26 (2014-2015) (2015) *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-26-2014-2015/id2409890/>

Ottesen, O. (2011) *Ledelse å bruke teori i praksis*. Høyskoleforlaget

Prop. 146 S (2012-2013) (2014) Innstilling 500 S: Kap.5 Regjeringens strategi for innovasjon i kommunesektoren. Innstilling fra kommunal- og forvaltningskomiteen. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2012-2013/inns-201213-500/5/>

Regjeringen (2014) *HelseOmsorg 21 et kunnskapsystem for bedre folkehelse*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/8ab2fd5c4c7746dfb51e3f64cd4d71aa/helseomsorg21_strategi_web.pdf?id=2266705

Regjeringen (2012) *Forskning og innovasjon for bedre samhandling*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/ef7ab8bd96114a67bda7d1f763bf994b/forskning_innovasjon_2012.pdf?id=2323483

Thagaard, T (2013) *Systematikk og innlevelse- en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Time kommune (2014) *Innovasjonstrategi*. Hentet fra: <http://www.time.kommune.no/Handlers/fh.ashx?Mid1=14667&FilId=7148>

Time kommune (2016) *Arbeidsgjevarstrategi*. Hentet fra: <http://www.time.kommune.no/politikk-demokrati/styringsdokument/>

Time kommune (2012-2015) *Plan for rehabilitering*. Hentet fra: <http://www.time.kommune.no/Handlers/fh.ashx?Mid1=14476&FilId=5427>

Yin, R.K (2014) *Case study research- design and methods*. California: SAGE Publications Inc

Vedlegg 1

Mail 13.04.2016

Informasjon til informanter i forbindelse med Masteroppgave i endringsledelse

I forbindelse med avslutningen av masterstudiet i endringsledelse, skriver jeg en oppgave med følgende problemstilling:

Hvordan har nye tiltak utviklet i Koordinerende enhet påvirket koordinatorenes arbeids situasjon i forhold til samarbeid, koordinatorrollen, koordinerende enhets synlighet og samordningen overfor brukerne?

Jeg ønsker i oppgaven å undersøke mekanismer for hvordan implementering av nye tiltak og arbeidsmåter kan skje i en organisasjon som Time kommune. Dette sett i forhold til innovasjonsprosjektet koordinerende enhet var gjennom vår- 2014.

Målet er å videreutvikle koordineringsfunksjonen av tjenester både på overordnet systemnivå og funksjonen den enkelte koordinator har overfor bruker, med mål om helhetlige og gode tjenester. Jeg håper undersøkelsen vil gi meg ny informasjon og en retning for det videre utviklingsarbeidet.

Ettersom jeg kjenner mange av dere godt, ønsker jeg å gjennomføre denne intervjuundersøkelsen **anonymt** gjennom skriftlig besvarelse av vedlagte intervjuguide. På denne måten håper jeg å innhente data som kan si noe om problemstillingen nevnt over.

Det er foretatt et tilfeldig utvalg på om lag 30 koordinatorene i Time kommune, og du som mottar denne mail er utvalgt til å svare på undersøkelsen.

Det er viktig at du **ikke** skriver navnet ditt på selve dokumentet som sendes tilbake.

Det vil ta omtrent 30 minutter å svare på vedlagt intervjuguide.

Selve intervjuguiden skal besvares skriftlig på følgende fremgangsmåte:

- åpne vedlagt word dokument
- skriv rett inn i dokumentet på pc, aktiver redigering dersom kommer opp
- skriv ut dokumentet og send i posten til:

Time kommune v/Koordinerende enhet.

Postboks 38, 4349 Bryne

NB: Svarfrist 21.04. 16!

Takknemlig dersom du kan ta deg tid til å svare!

Randi Mattingsdal Ulekleiv

Førstekonsulent, Koordinerende Eining

Tlf: 46898428

Mail: Randi.Mattingsdal.Ulekleiv@time.kommune.no

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE

Innledning:

1. I hvilken del av organisasjonen jobber du, sett kryss:

Samfunn

Oppvekst

Omsorg

2. Hvor lenge har du hatt rollen som koordinator ca.? Antall år: _____

Informasjon:

3. Har du som koordinator fått informasjon om nye tiltak mht. innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet? Sett kryss.

Ja

nei

vet ikke.

4. Har du hatt nytte av den informasjon du har fått fra koordinerende enhet om innovasjonsprosjektet i den rollen du har som koordinator?

Beskriv kort:

5. Hvilke verktøy og metoder fra innovasjonsprosjektet i koordinerende enhet har vært mest nyttig for deg i forhold til rollen din som koordinator? (eksempelvis nye rutiner for koordinator og individuell plan, tverrfaglig team, stillingsandel på 50% i komplekse saker)?

Beskriv kort:

6. Ønsker du mer informasjon om innovasjonsprosjektet fra koordinerende enhet?

Beskriv kort hvilken type informasjon:

7. Opplever du at de ulike innovasjonsprosjektene i kommunen har gjort noe med hvordan du løser dine oppgaver som koordinator?

Beskriv kort:

8. Opplever du at Time kommune har en organisasjonskultur som er åpen for endring, prøving og feiling? Sett ring.

Ja

nei

vet ikke.

Utdyp gjerne nærmere her:

Koordinatorrollen:

9. Hvordan opplever du koordinatorrollen og ansvaret som koordinator? Sett kryss.

- Innholdet i rollen har blitt tydeligere de siste årene
- Innholdet i rollen har blitt mer uklar
- Innholdet i rollen har endret seg lite.

Utdyp gjerne nærmere her:

10. Hva slags erfaringer har du med følgende tiltak?

- Stilling 50 % for håndtering av komplekse saker
- Tverrfaglig team
- Nye rutiner for koordinator og IP

Beskriv kort erfaringer med hvert av de tre tiltakene:

11. Hvordan opplever du som koordinator nye rutiner og arbeidsmåter i utøvelsen av rollen som koordinator? Sett kryss.

- Erfaringene mine er stort sett positive
- Erfaringene mine er stort sett negative
- Erfaringene mine er verken positive eller negative

Utdyp gjerne nærmere her:

12. Hvordan opplever du det tverrfaglige samarbeidet **internt** mellom berørte tjenester? Sett kryss.

- Internt har det tverrfaglige samarbeidet blitt bedre
- Internt har det tverrfaglige samarbeidet blitt dårligere
- Det interne tverrfaglige samarbeidet er omtrent som før

Utdyp gjerne nærmere her:

13. Hvordan opplever du det tverrfaglige samarbeidet med **eksterne** (statlige) tjenester utenfor kommunen? Sett kryss.

- Det tverrfaglige samarbeidet med eksterne tjenester har blitt bedre
- Det tverrfaglige samarbeidet med eksterne tjenester har blitt dårligere
- Det tverrfaglige samarbeidet med eksterne tjenester har endret seg lite

Utdyp gjerne nærmere her:

14. Hvordan opplever du samarbeidet med **ledelsen** i de sakene der du er koordinator? Sett kryss.

- Samarbeidet med ledelsen har blitt bedre
- Samarbeidet med ledelsen har blitt dårligere
- Samarbeidet med ledelsen har endret seg lite.

Utdyp gjerne nærmere her:

15. Hvordan opplever du samordningen av tjenester overfor brukerne? Sett kryss.

- Samordningen overfor brukerne har blitt bedre
- Samordningen overfor brukerne har blitt dårligere
- Samordningen overfor brukerne har endret seg lite.

Beskriv kort dine erfaringer med samordning av tjenester overfor brukere:

16. Hvilke **utfordringer** opplever du i rollen som koordinator?

Beskriv kort:

Veien videre:

17. Er det endringer i måten koordinerende enhet fungerer på som du mener bør gjennomføres?

Beskriv kort:

18. Har innovasjonsprosjektet i Koordinerende enhet vært nyttig for deg som koordinator?
Sett kryss.

- Ja
- nei
- Vet ikke

19. Hva tror du må til for å få til bedre samordning overfor brukerne i fremtiden?

- I forhold til ledelsen av koordinerende enhet?

Beskriv kort:

- I forhold til samarbeid mellom ulike fagfolk, internt og eksternt?

Beskriv kort:

- I forhold til organiseringen av koordinerende enhet?

Beskriv kort:

Hjertelig takk for hjelpen!