uis.no

Pål Christian Meyer

Dynamiske kapabiliteter i kommunesektoren - paradoks eller mulighet?

Masteroppgave 2009

Masteroppgaven er innlevert som del av

Masterstudiet i Endringsledelse ved

Universitetet i Stavanger.

©Kopiering er kun tillatt etter avtale med UiS eller forfatteren.

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:
Vårsemester 2009

FORFATTER:
Pål C. Meyer

VEILEDER:
Elin M. Oftedal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVEN:

Dynamiske kapabiliteter i kommunesektoren – paradoks eller mulighet?

En casestudie av en endringsprosess i Time kommune

EMNEORD/STIKKORD: Strategisk ledelse, endringsledelse, dynamiske kapabiliteter, dynamisk ressursbasert perspektiv, offentlig forvaltning, kommunesektoren

Sidetall: 76

STAVANGER, 12.juni 2009 …….

Forord

Det var først gjennom faget Virksomhetsutvikling at jeg fikk interessen for ”dynamiske kapabiliteter”, et begrepspar og konsept jeg anser som både fengende og litt uhåndgripelig på samme tid, og dermed desto mer interessant i mine øyne. Den tiden jeg har studert organisasjonsteori og strategisk ledelse har jeg undret meg over hva det er som gjør at noen gjennomfører prosesser bedre enn andre? Kan dette ha med dynamiske kapabiliteter å gjøre?

Oppgaven representerer avslutningen på mitt masterstudium ved Universitetet i Stavanger, og jeg står derfor ved et nytt veiskille i livet. Men før jeg tar steget videre er der noen jeg gjerne vil takke.

Først må jeg få takke min faglige veileder Elin Merethe Oftedal som helt fra starten av har hatt troen på prosjektet, og gitt meg konstruktive tilbakemeldinger underveis. Videre vil jeg takke prosjektgruppen i Time kommune som gjorde undersøkelsen mulig. Takk for deres åpenhet og gode samtaler.

Jeg vil også rette en takk til mine medstudenter, spesielt Espen Baird, Bjørnar Fahle, og Espen Rydberg, og selvfølgelig resten av gjengen i C- korridoren for kjekke lunsjpauser, festlige vin lotteri, og gode stunder i luftegården.

En spesiell takk går til mine aller kjæreste, Gro Elin og Eline. Takk for at dere har vært så tålmodige og motiverende.

Pål Christian Meyer

Stavanger, 12. Juni 2009

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler organisasjoners kapasitet til å tilpasse og utvikle seg i forhold til dynamiske omgivelser. Dette innebærer evnen til å utnytte interne ressurser på en slik måte at organisasjonens ytelse og konkurransekraft styrkes. I denne sammenheng fremstår ledere som sentrale i forhold til strategi, ressursallokering, og innovativ virksomhet. Spørsmålene som stilles i oppgaven er om offentlige organisasjoner har en slik kapasitet og hvordan denne anvendes. For det andre prøver jeg å avdekke hvilke ledelsesprosesser som kan tilknyttes en slik kapasitet, og hvordan de påvirker organisasjonsprosesser, og utfallet av disse.

Undersøkelsesopplegget er kvalitativt, og baserer seg på intervjuer av ledere i kommunesektoren. Som følge av resultatet fra mine undersøkelser identifiseres flere sentrale ledelsesprosesser, samt ulike funksjoner ledere har i slike prosesser. Disse er både knyttet til planlegging, organisering, og gjennomføring av endringsprosesser.

Med utgangspunkt i et teoretisk rammeverk og utvalgt datamateriale fra en norsk kommune, tester undersøkelsen teoriens anvendbarhet, forslag til teoretisk modifikasjon, og praktiske implikasjoner for ledere. Viktige funn som kan nevnes er innvirkningen strategiske analyse- syntese prosesser, politiske ledelsesprosesser, og innovative ledelsesprosesser har på organisasjoners kapasitet til å omforme organisasjonens interne ressurser. Videre viser det seg at evnen ledere har til å orkestrere samspillet mellom betydningsfulle aktører, ressurser, og kreative fora styrker denne kapasiteten.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING ..... - 1 -
1.1. Oppgavens rasjonale ..... - 2 -
1.2. Oppgavens problemstilling ..... - 2 -
1.3. Oppgavens oppbygging ..... - 3 -
2.0 TEORI ..... - 5 -
2.1. Avskjerming som strategi for håndtering av teorimangfold ..... - 5 -
2.2. Modernisering av offentlig sektor – en aktualisering ..... - 5 -
2.3. Et integrert perspektiv på strategisk endringsledelse ..... - 7 -
2.4. Dynamisk ressursbasert perspektiv ..... - 10 -
2.4.1. Dynamiske kapabiliteters teoretiske opphav og argumenter ..... - 11 -
2.4.2. Utvikling DC som følge av ulike teoretiske bidrag ..... - 14 -
2.4.3. Dynamiske kapabiliteter som prosesser ..... - 17 -
2.4.4. Kan teori om DK anvendes i en offentlig organisasjonskontekst? ..... - 18 -
3.0 DESIGN OG METODER ..... - 20 -
3.1. Forskningsdesign ..... - 20 -
3.1.1. Casestudie ..... - 22 -
3.1.2. Vitenskapsteoretisk forankring ..... - 23 -
3.2. Metodevalg ..... - 24 -
3.2.1. Datakilder ..... - 26 -
3.3. Gangen i forskningsprosessen ..... - 27 -
3.3.1. Forberedelse ..... - 27 -
3.3.2. Dokumentundersøkelse ..... - 28 -
3.3.3. Intervjuguide ..... - 28 -
3.3.4. Intervjuene ..... - 29 -
3.3.5. Troverdighetskriterier ..... - 30 -
3.3.6. Forskningsetiske aspekter ..... - 33 -
4.0 PRESENTASJON AV CASET ..... - 34 -
4.1. Kort om Time Kommune ..... - 34 -
4.2. Kort om omsorgsområdet ..... - 35 -
4.3. ”Robust ledelse”- prosessen (RL- Prosessen) ..... - 37 -
4.3.1. Kort historikk ..... - 37 -

4.3.2. Relevante aspekter ved RL- prosessen ..... - 38 -
5.0 ANALYSE ..... - 39 -
5.1. Når empiri møter teori: besvarelse av problemstilling ..... - 39 -
5.1.1. Planlegging av RL- prosessen som strategisk analyse- syntese ..... - 40 -
5.1.2. Organisering av RL- prosessen som politisk ledelsesprosess ..... - 48 -
5.1.3. Gjennomføring av RL- prosessen som innovativ ledelsesprosess ..... - 54 -
5.2. Oppsummering av funn ..... - 64 -
6.0 KONKLUSJON ..... - 66 -
6.1. Viser RL- prosessen at organisasjonen kan anvende dynamiske kapabiliteter? ..... - 66 -
6.2. Samsvaret med tidligere forskning ..... - 68 -
6.3. Oppgavens begrensninger ..... - 69 -
6.4. Teoretiske implikasjoner ..... - 70 -
6.5. Praktiske implikasjoner ..... - 71 -
6.6. Forslag til videre forskning ..... - 73 -
7.0 REFERANSER ..... - 74 -

1.0 INNLEDNING

I denne oppgaven vil jeg ta for meg en strategisk endringsprosess i lys av teorien om dynamiske kapabiliteter. I likhet med entreprenørskaps- og innovasjonsteori generelt, har teorien om dynamiske kapabiliteter først og fremst rotfeste i profiterende virksomheter. Det er derfor lite overraskende at det er gjennomført få studier av offentlige organisasjoner og -prosesser i lys av teorien. Det var likevel enkelte bidrag som inspirerte meg og ledet meg inn oppgavens mål og problemstilling (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat, 2007; Pablo, Reay, Dewald, & Casebeer, 2007; Pihkala, Harmaakorpi, & Pekkarinen, 2007; Tura & Harmaakorpi, 2005).

På bakgrunn av andre forfatteres funn, og egne antakelser så jeg muligheten i å betrakte prosesser i den overordnete administrative og strategiske delen av kommuneorganisasjonen i et slikt perspektiv.

Formålet med oppgaven er først og fremst et ønske om å teste teorier om dynamiske kapabiliteter fra litteraturen i en offentlig organisasjonskontekst. Videre er det et ønske om å bidra til den teoretiske debatten om dynamiske kapabiliteter, og om mulig presse grensen for rekkevidden et slikt teoretisk rammeverk har[1].

But even though strategic approaches based on the use of internal resources (especially dynamic capabilities) hold potential for the public sector, there has been little attention to this issue in the literature to date (Pablo et al., 2007:688).

Samtidig er det slik at samfunnet stadig står ovenfor flere og mer komplekse utfordringer når det gjelder organisering og ledelse av offentlig forvaltning. Dette er utfordringer knyttet til økonomi, rekruttering, tjenestekvalitet, teknologi og ikke minst lederskap. Det hjelper da heller ikke at oppgavene offentlig forvalting skal løse, ofte må løses innefor rammen av knappe ressurser. Samtidig er det blitt stadig mer fokus på den offentlige organisasjon som strategisk aktør, som på lik linje med organisasjoner privat sektor, må ha økt fokus på omdømme, organisasjonsidentitet og innovative aktiviteter og løsninger[2]. Det gapet som

[1] Jf. den teoretiske debatten om dynamiske kapabiliteter skissert i Ambrosini og Bowman (2009).
[2] Jf. KS sin arbeidsgiverstrategi mot 2020.

eksisterer mellom ressurser og forventinger, og mellom behov og tilgang fører dermed til at kommuneorganisasjonen må gå nye veier for å skape og ivareta sin konkurransekraft[3].

Det er endelig slik at oppgaven representerer en avsluttende del av masterstudiet i endringsledelse, og tema og empirisk felt er dermed valgt med et godt øye på faget.

1.1. Oppgavens rasjonale

Oppgaven prøver å se en endringsprosess i lys av det dynamiske ressursbaserte perspektiv. Perspektivet har fått høy fokus innen forskningslitteraturen de senere årene, ettersom den representerer en av hovedforklaringene på hvorfor organisasjoner som opererer i dynamiske omgivelser oppnår konkurransekraft og -fortrinn gjennom tilpasning og utvikling.

På én side kan det sies å være et dristig teorivalg, ettersom teorien om dynamiske kapabiliteter først og fremst er benyttet for å studere profiterende virksomheter, og hvordan disse oppnår og ivaretatt sitt konkurransefortrinn. Videre er det slik at teorien om dynamiske kapabiliteter er lite konkretisert, noe som gjør det utfordrende å undersøke empirisk.

There is an increasing range of conceptual elaboration about dynamic capabilities but empirical support is limited. (…) it is a concept which has thus far proven largely resistant to observation and measurement (Ambrosini & Bowman, 2009:37).

Men gjennom den teoretiske diskusjonen i kapittel 2 viser det seg at offentlige organisasjoner tilfredsstiller mange av de premissene som danner grunnlaget for perspektivet og teorien. Samtidig som oppgaven søker å teste ut, og mulig modifisere teorien rundt dynamiske kapabiliteter opp mot en enkelt case, er et grunnleggende premiss at det utvalgte case kan sees i en strategisk- og ressursmessig sammenheng. Som en naturlig del av oppgaven søkes det derfor å forklare selve planleggingen, organiseringen og gjennomføringen av RL- prosessen i Time kommune ut i fra det overnevnte premisset.

1.2. Oppgavens problemstilling

Problemstillingen bestemmer hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes, og hvilke metode vi skal velge. Det er vanligvis tre krav som enhver problemstilling bør tilfredsstille.

[3] Se kapittel 2.4.4. om konkurransekraft i offentlige organisasjoner

For det første bør den være spennende, noe som gjerne innebærer at utfallet av undersøkelsesopplegget er ukjent. I Jacobsen (2005) argumenteres det for at dette kravet er innfridd så lenge forskeren som foretar undersøkelsen selv synes problemstillingen er spennende. For det andre bør problemstilingen være enkel, noe som er basert på antakelsen om at ingen undersøkelsesopplegg bør forsøke å avdekke hele virkeligheten. For det tredje bør problemstillingen være fruktbar. Med dette skal vi forstå at problemstillingen lar seg undersøke empirisk, samtidig som den tilfører ny kunnskap (Jacobsen, 2005). Ettersom denne oppgaven skal utforske et fenomen som vi til nå ikke har så mye kunnskap om vil problemstillingen bære preg av å være nokså åpen. Dette medfører at studieopplegget blir eksplorerende, der målet i tillegg til testing av teori, er å utvikle ny kunnskap, for slik å muligens modifisere teorien.

I oppgaven søkes det svar på om offentlige organisasjoner kan anvende dynamiske kapabiliteter som en del av sine strategiske endringsprosesser. Nærmere bestemt søker oppgaven å finne ut *om den strategiske endringsprosessen "Robust ledelse" viser at Time kommune kan anvende dynamiske kapabiliteter*.

I litteraturen fokuserer dominerende bidragsytere på organisasjons- og ledelsesprosesser som mekanismer for anvendelse av dynamiske kapabiliteter. I oppgaven stilles derfor følgende problemstilling:

- Hvilke ledelsesprosesser har vært viktig for planlegging, organisering, og gjennomføring av RL- prosessen?

1.3. Oppgavens oppbygging

Oppgaven er en casestudie, og tar for seg en strategisk utviklingsprosess (Robust ledelses-prosessen) innen omsorgsområdet i Time kommune. Målet med studien er å få innsikt i lederes erfaringer og opplevelse rundt en slik prosess, og bruke dette som grunnlag for besvarelse av problemstilling. Perspektivene og teorien som er valgt gir sterke føringer på hvordan studieobjektet betraktes, og ikke minst fortolkning av data fra informantene. Det å velge et teoretisk standpunkt handler derfor i stor grad om å inngå kompromisser, og erkjenne at man som forsker kun kan avdekke deler av virkeligheten.

Det vil nå gjøres en kort redegjørelse av de påfølgende kapitler i oppgaven.

Kapittel 2 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk, og inneholder sentrale perspektiv, teorier og definisjoner. De utvalgte teoretiske bidragene blir sett opp mot tenkning innenfor offentlig ledelse og New Public Management. Den utvalgte teoriens relevans i forhold til offentlige organisasjoner blir diskutert avslutningsvis.

Kapittel 3 omhandler oppgavens forskningsdesign, valg av forskningsstrategi, vitenskapsteoretisk forankring og metode valg. En beskrivelse og problematisering ved bruk av enkelt casestudie gjennomgås, og deretter gis en beskrivelse av hvordan selve datainnsamlingen ble gjennomført. Oppgavens troverdighetskriterier samt forskningsetiske aspekter blir vurdert avslutningsvis.

I *kapittel 4* gis en kort innføring i Time kommune, omsorgsområde og Robust ledelse - prosessen. På bakgrunn av dette påpekes relevante aspekter ved den utvalgte prosessen i forhold til undersøkelsesopplegget.

I *kapittel 5* analyserer fortløpende analyse av resultantene fra data som er samlet inn opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven. Analysen følger en ordnet form basert på problemstilling og tilhørende kategorier. Oppsummering av funn og refleksjoner rundt dette blir presentert avslutningsvis.

Kapittel 6 forsøker å konkludere og sammenfatte helheten. Resultatet fra analysen sees i sammenheng med tidligere forskning. Begrensninger med oppgaven diskuteres, samt en vurdering av de teoretiske og praktiske implikasjonene av studie. Avslutningsvis gis noen forslag til videre forskning.

2.0 TEORI

2.1. Avskjerming som strategi for håndtering av teorimangfold

For å tilnærme meg teorien velger jeg å bruke én av Roness (1997) strategier for håndtering av teorimangfold. Den valgte strategien er avskjerming, som innebærer å velge ut en aktuell teori som man tar utgangspunkt i. Selv om denne oppgaven i utgangspunktet tar for seg det dynamiske ressursbaserte perspektivet, er det først og fremst teori om dynamiske kapabiliteter som er i fokus. Strategien er relevant dersom man ønsker å få økt innsikt i ett utvalgt case i tilknytning til teorien, og samtidig ha muligheten for å utvikle teorien.

Pettigrew (1985) gir et ganske klart bilde av hva avskjermingsstrategien går ut på:

Clip on a single powerful lamp onto a miner's helmet and take that down into the mine (Roness 1997:100).

Avskjerming handler dermed først og fremst om å bruke en lyskilde når du skal ned i "datagruven". Men en slik tilnærming ser ikke bort i fra å inkludere element fra andre teorier for slik å få en modifisert utgave av den opprinnelige teorien. Ved å bruke andre teorielementer kan man forsterke innvirkningen av sentrale trekk ved den teorien man tar utgangspunkt i.

2.2. Modernisering av offentlig sektor – en aktualisering

Modernisering av offentlig sektor med reformer i offentlig administrasjon og ledelse går under samlebetegnelsen New Public Management (NPM), og av viktige kjennetegn nevnes borgere som forbrukere, medvirkning fra brukere, desentralisert oppgaveansvar, og imitasjon og adapsjon av organiserings- og ledelsesprinsipper fra privat næringsliv til den offentlige organisasjon (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2003). Ifølge Olsen (1993) representerer NPM supermarkedsstaten der rollen som kontrollør av samfunnet må vike for rollen som serviceprodusent. Denne styringsbølgen har dermed skapt et press på den offentlige organisasjon om å gjøre mer med mindre ressurser. Som konsekvens har det offentlige de siste tiårene vært gjenstand for omfattende "slankeoperasjoner" i form av utallige omorganiseringer, nedbemanninger og avbyråkratisering.

Det er hovedsakelig to søyler innen NPM, den ene handler om liberalistisk markedsorientering, mens den andre handler om organisasjon og ledelse. Hvis vi fokuserer på den sistnevnte kan utviklingen de siste tiårene forklares ut i fra økt krav og fokus på resultatorientert ledelse, endringsorientert ledelse, organisasjonsendring, nedlegging, sammenslåing, ansvars- og myndiggjøring, og opprettelse av selvstendige resultatenheter (Røvik, 1998).

For majoriteten av norske kommuner har dette ført til nedleggelser og sammenslåinger av enheter. Man har beveget seg fra høye hierarkier til flate strukturer med ett strategisk og ett operativt nivå, såkalt to-nivå modell. Mellomledernivået har blitt fjernet til fordel for ledergrupper, sentraliserte stabsfunksjoner og selvstendige resultatenheter (Busch et al., 2003).

I takt med økende forventninger til ledere i det offentlige om å praktisere strategisk ledelse for å forbedre organisasjonens ytelser, har strategi i offentlig sektor blitt et relevant og økende tema i forskningslitteraturen (Pablo et al., 2007). I motsetning til private bedrifter som først og fremst ønsker å maksimere profitt, eksisterer offentlige organisasjoner for å levere tjenester til samfunnet. Dermed vil strategi i offentlig sektor fokusere på hvilke måter man kan maksimere organisatorisk ytelse. Siden offentlige organisasjoner tildeles eksterne ressurser gjennom politisk styring og budsjett er de økonomiske rammebetingelsene begrenset. For å kunne forbedre ytelse må offentlige organisasjoner derfor i stor grad ha et sterkt fokus på de ressursene som allerede finnes internt i organisasjonen. Et slikt internt fokus har sammenheng med betydningen individuelle handlinger på ulike organisatoriske nivåer har for organisasjonens ytelse. Strategisk ledelse i offentlig sektor handler derfor i høy grad om å gjøre rede for de interne ressursene, og utvalget av betydelige aktører (Pablo et al., 2007).

På bakgrunn av overnevnte kan strategi i offentlige sektor forstås som å bruke tilgjengelige og anvendelige ressurser på en slik måte at man maksimerer ytelse og oppnår konkurransekraft (Busch et al., 2003; Pablo et al., 2007). Fokus på ressurser er slik sett meget passende for offentlige organisasjoner ettersom disse i liten grad konkurrer om kunder. De er avhengig av tilførsel av ressurser utenfra organisasjonen, eller ressursutvikling gjennom inkrementell forsterkning av eksisterende ressursbase (Pablo et al., 2007).

I forlengelsen av overnevnte aktualisering vil det teoretiske rammeverket som er valgt nå bli presentert.

2.3. Et integrert perspektiv på strategisk endringsledelse

Because dynamic capabilities concern strategic change, virtually any research topic that involves strategic change has links to dynamic capabilities, and vice versa (Helfat, 2007).

I denne oppgaven vil endringsledelse sees i strategisk lys. Strategi og strategisk ledelse er begge omfattende fagområder, og har dype røtter i både europeisk og asiatisk historie. Strategi som begrep knyttes til det greske ordet ”*strategos*”, som enkelt betyr ”generalkunst”. Fra den legendariske skriften til Sun Tzu kan strategi nettopp forstås som ”kunsten å krige”. Ser vi strategi i et ressursperspektiv kan begrepet forstås som kunsten å utnytte en organisasjons ressurser for å oppnå organisasjonens mål.

I strategisk ledelse kan vi skille mellom nødvendig tilpasning som er omgivelsesstyrt, og ønsket utvikling som er internt styrt. Ved omgivelsesstyrt tilpasning identifiserer man muligheter og trusler for slik å tilpasse ressursene etter disse. Ved en internt styrt utvikling fokuserer man på utnyttelse av organisasjonens ressurser for å skape nye strategiske muligheter. Skillet går dermed mellom adaptiv og proaktiv endring. Slik sett handler det om ledelsens arbeid med å flytte grensene i forhold til interessentene. Interessentene er her medarbeidere, brukere, pårørende, samarbeidspartnere, myndigheter osv.. I det daglige språk er ikke alltid skillet mellom tilpasning og utvikling tydelig. Men sett i fra et ledelsesmessig standpunkt er det betydelig forskjell mellom disse. Som regel befinner organisasjoner seg alltid i en tilpasningssituasjon med press utenfra, og i en utviklingssituasjon med press innenfra. Det vil derfor i praksis være vanskelig å skille mellom de tiltak som alene er rettet mor tilpasning eller utvikling. Således kan et tilpasningstiltak føre til et eller flere utviklingstiltak og omvendt (Busch et al., 2003).

I følge Nadler og Tushman (1990) sin typologi for organisasjonsendringer er strategiske endringer preget av å være proaktive, samtidig som de involverer et initiativ fra ledelsen basert på ønske om å utvikle organisasjonens fremtidige eksistensgrunnlag. Strategiske endringer handler derfor i stor grad om en nyorientering i forhold til den situasjonen som organisasjonen befinner seg i, og å forberede seg på mulige fremtidige hendelser. Endringsprosesser preget av nyorientering prøver derfor å skape noe nytt i forhold til organisasjonens interne forhold, i relasjonen til interessentene i omgivelsene eller i organisasjonens strategiske posisjon (Nadler & Tushman, 1990). I følge forfatterne har strategiske endringer høyere sannsynlighet for å bli suksessfull ettersom en proaktiv situasjon gir bedre tid til å planlegge endringen, danne nødvendige koalisjoner og myndiggjøre de rette

aktørene. Men det avgjørende ved slike endringer er likevel ledelsen, og deres lederkompetanse og handlingskapasitet (Johnsen, Vanebo, Valstad, & Busch, 2007).

Innen strategisk ledelse vektlegges tre hovedperspektiver: strategisk ledelse som rasjonell prosess, naturlig prosess, og som en søke- lære- prosess. Ved kun å vektlegge ett av de tre perspektivene blir synet på strategisk ledelse noe ensidig og snevert. I Johnsen et al. (2007) presenteres derfor et integrert perspektiv som både vektlegger et funksjonalistisk, et fortolkende, og søke-lære perspektiv. Den rollen som den strategiske ledelsen i en organisasjon tilskrives i det integrerte perspektivet er knyttet til ivaretakelse av tre sentrale prosesser. Den første er strategiske analyse- syntese prosesser som tar sikte på å utvikle en funksjonsdyktig organisasjon som er godt tilpasset sine omgivelser. Målet med slike prosesser er å samordne mål og ressurstilgang på individ, gruppe, og organisasjonsnivået, og analysere både menneskene i organisasjonen, interessentene, og omgivelsene. Problemløsning blir her en rasjonell prosess hvor personer med nødvendig innsikt analyserer problemer for å finne løsninger.

Den andre er politiske ledelsesprosesser som tar sikte på å utvikle et meningsskapende samspill med interessentene. Problemløsning innebærer dermed interaksjonsprosesser mellom individer for å forenes om mål og midler eller for å mobilisere nødvendig kompetanse. Slike prosesser foregår også på alle de ovennevnte nivåene i organisasjonen, og det kan derfor være aktuelt å inkludere mennesker fra alle de ulike organisasjonsnivåene i prosessen. Målet med politiske ledelsesprosesser er å skape nødvendige maktbaser, nødvendig ressurstilgang, og endringsvilje blant interessentene.

Endelig har vi innovative ledelsesprosesser som tar sikte på å utvikle løsninger som gjør det mulig å betjene interessentene på en best mulig måte ut i fra den ressursbasen som er tilgjenglig. Bakgrunnen er som regel basert på den erkjennelse at nåværende kompetanse ikke er tilstrekkelig for å finne en løsning, og man må derfor iverksette læringsprosesser. Innovative ledelsesprosesser kan foregå på alle de tre organisasjonsnivåene og innebærer aktiviteter som organisasjonslæring, prosjektutvikling, og prosjektimplementering (Johnsen et al., 2007).

Hvis vi tar utgangspunkt i en orkestreringsmetafor er lederen dirigenten som får til det relasjonelle og sosiale samspillet som er nødvendig for sikre kreativitet og nyskapning. Lederen må ha tillit til at de ansatte i stor grad kan improvisere på egenhånd, men også ha evne til å styre utviklingen i prosessen hvis det kreves. Ledere som ønsker å tilrettelegge for

innovative prosesser må kunne tenke som organisasjonsforskere, og ha evne til å verdsette læring og læringsprosesser i organisasjonen. Slike prosesser kan ofte være både dualistiske og motsigende. Den største utfordringen med prosesser som har mål om å skape noe nytt er dermed av ledelsesmessig karakter, hvor man må orkestrere ressursutvikling og ressursanvendelse (Busch et al., 2003:240-241). I Helfat et al. (2007) blir orkestrering av ressurser sett på som essensielt for organisasjonens utvikling. Orkestrering er da ledelsesaktiviteter som er rettet mot nye ressurskombinasjoner eller omforming av eksisterende ressurser. Slik orkestrering vil i følge forfatteren kreve kløktig beslutningstaking og entreprenørielle evner, og ledere er den viktigste rollen her. Ettersom ledere er viktig for orkestrering av ressurser, og orkestrering av ressurser igjen er en betydelig del av dynamiske kapabiliteter, argumenteres det for at ledere og ledelsesprosesser spiller en avgjørende rolle for dynamiske kapabiliteter i organisasjonen (Helfat, 2007).

Orkestrering omtales av forfatterne som en del av dynamiske ledelseskapabiliteter, det vil si lederes kapasitet til intensjonelt å skape, utvide, eller omforme organisasjonens ressursbase (Helfat, 2007:24). Orkestrering er en fundamental ledelsesfunksjon i organisasjoner som operer i dynamiske omgivelser, og innebærer både oppsamling og dirigering av ressurser. Orkestrering er dermed styrt av tre ledelsesfunksjoner; søking, seleksjon og koordinering.

Ved å oppsummere de overnevnte prosessene fremstår strategisk endringsledelse som en dynamisk og kompleks aktivitet, der ulike problemløsningsmetoder gir mulighet for grenseflytting, energiskaping og prosjektorganisering. I kombinasjonen strategisk analyse-syntese og politisk ledelsesprosses kan man oppnå grenseflytting, der man endrer relasjonen til/og mellom interessentene. I kombinasjonen politisk ledelsesprosess og innovativ ledelsesprosess kan man få energiskaping, ved at man frigjør, aktiviserer eller tilfører ressurser som er nødvendig for å gjennomføre endringsprosessen. Tilslutt har vi kombinasjonen strategisk analyse- syntese og innovative ledelsesprosess som bidrar til å skape en prosjektorganisasjon for praktisk håndtering av selve endringsprosessen. Videre er utgangspunktet for strategisk ledelse at alle organisasjoner har en misjon, et formål eller oppdrag som krever strategier og strategisk ledelse for å realisere misjonen og løse oppdraget.

Med strategisk ledelse skal vi dermed forstå de *ledelsesaktiviteter som tar sikte på å utvikle organisasjonens eksistensgrunnlag* (Johnsen et al., 2007:20).

Det fokuseres altså på begrunnelsen for at en organisasjon eksisterer. Mens institusjonelle endringskrefter representerer press fra omgivelsene, representerer strategisk ledelse

endringskraften i organisasjonen, i form av et proaktivt press med sikte på å utvikle et bedre fremtidig eksistensgrunnlag. Strategisk ledelse handler derfor om nyorientering fra status quo, for å takle endringer i dynamiske omgivelser.

I lys av det integrerte perspektivet på strategisk ledelse vil organisasjoner ha et avhengighetsforhold til omgivelsene, og kan dermed betraktes som åpne systemer (Scott, 2003). Ved å betrakte organisasjoner som åpne erkjenner vi at de er *et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som de operer innenfor* (Scott, 2003:25).

Det finnes ulike metaperspektiv å betrakte organisasjoner fra, blant annet evolusjonært perspektiv og ressursperspektiv. Ved å velge et ressursperspektiv på organisasjoner isoleres den organisatoriske konteksten og synsvinkel blir betraktelig begrenset. Ved å gjøre dette velger man vekk enkelte alternative forklaringsmåter på fenomenet som studeres, med de konsekvenser det innebærer (Jf. punkt 6.3.).

2.4. Dynamisk ressursbasert perspektiv

Ut i fra overnevnte betraktes endrings- og utviklingsaktiviteter i organisasjoner fra et dynamisk ressursbasert perspektiv. Perspektivet kan sees som en videreutvikling av det ressursbaserte perspektivet (RBP). Sistnevnte fokuserer på den interne ressursbasen til organisasjoner som består av såkalte ”VRIN- attributter”; det vil si verdifulle, sjeldne, uimiterbare, og ikke substituerbare ressurser. Utnyttelsen av slike ressurser blir sett som kilden til organisasjonens konkurransefortrinn (Barney, 1991). Det understrekes imidlertid at evnen til å utnytte ressursene er den avgjørende faktor for vekst og utvikling. Dette innebærer god kompetanse i organisasjonen, og særlig ledelsens kunnskap, kompetanse og erfaring når strategier for utvikling av organisasjonen velges (Madsen, 2007). Ettersom RBP utelukkende fokuserer på de interne og mer stabile forhold i organisasjonen som kilde til konkurransefortrinn, overses forklaringen på hvorfor åpne organisasjoner oppnår konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser (Eisenhardt & Martin, 2000).

Slik dannes grunnlaget for det dynamiske ressursbaserte perspektivet, hvor blant annet Eisenhardt og Martin (2000) hevder at det ikke er ressursene i seg selv, men de dynamiske kapabilitetene som fører til konkurransefortrinn.

Men i følge Zahra et al. er litteraturen om dynamiske kapabiliteter *riddled with inconsistencies, overlapping definitions, and outright contradictions* (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006:917). Dynamiske kapabiliteter har dermed vært gjenstand for sterk kritikk grunnet tvetydighet, tautologi, og vanskeligheten for operasjonalisering (Eisenhardt & Martin, 2000). Dette begrunnes i alle de ulike utgangspunktene, fremgangsmåtene, modellene og definisjonene som finnes innen forskning på dynamiske kapabiliteter (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

Ulike forfattere innenfor fagområdet har betvilt den faktiske verdien dynamiske kapabiliteter har, både i den faglige debatten og i praksis. Enkelte forfattere ser konseptet som vesentlig del av prosessen med å oppnå konkurransefortrinn, mens andre tviler på at man bevisst kan utvikle, påvirke eller bruke dynamiske kapabiliteter som en del av organisasjoners strategiprosess (Winter, 2003). Dette er nok basert på det faktum at dynamiske kapabiliteter som konsept er konstruert ut i fra teoretisk mangfoldighet. Dette gjelder særlig konseptets tilknytning til strategisk ledelse, organisasjonsutvikling, og organisasjonslæring.

Utgangspunktet for denne oppgaven blir som tidligere nevnt dynamisk kapabilitetsteori med innlemming av et integrert perspektiv på strategisk ledelses. Som nevnt tidligere er dette en avskjermende strategi for håndtering av teorimangfold (Roness, 1997).

For videre å kunne forstå det teoretiske rammeverket, og anvende det konstruktivt i forhold til utvalgt studieobjekt, blir det nå foretatt en elaborering av teoriens opphav, utvikling, og hovedargumenter.

2.4.1. Dynamiske kapabiliteters teoretiske opphav og argumenter

Teece og Pisano sin artikkel *Dynamic Capabilities and Strategic Management* fra 1997 anses som selve opphavet til teorien. Artikkelen var en videreføring av tidligere arbeid (Teece et al., 1990/1994) og en forlengelse av Nelson og Winter sitt arbeid *An Evolutionary Theory of Economic Change* (1982). Begge disse bidragene fremhever de interne faktorene i organisasjonen som kilde til konkurransefortrinn (Ambrosini & Bowman, 2009).

Teece et al. (1997) definerer dynamiske kapabiliteter som:

The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (Teece et al., 1997:516).

Et viktig poeng i artikkelen til Teece et al. (1997) er den avgjørende rollen sti avhengighet spiller for organisasjonens utvikling, og behovet for rekonfigurering av ressurser for å muliggjøre utvikling og endring. Videre forklarer de at dynamiske kapabiliteter dermed er prosesser, formet av organisasjonens strategiske posisjon og -alternativer.

Positions and paths are the internal and external forces enabling and constraining dynamic capabilities (Ambrosini & Bowman, 2009:39).

Slik vil organisasjons- og ledelsesprosesser formes av organisasjonens nåværende posisjon og mulige alternativ. Med organisasjons- og ledelsesprosesser skal vi her forstå hvordan ting gjøres i organisasjonen, rutiner og mønster for gjeldene praksis og læring. Med posisjon skal vi både forstå organisasjonens interne posisjon i forhold til intellektuelle, teknologiske, komplementære, finansielle, omdømmespesifikke, og strukturelle ressurser, og eksterne posisjon i forhold til organisasjonens institusjonelle omgivelser, kunder, og konkurrenter. Med ”vei valg” skal vi forstå organisasjonens tilgjengelige strategiske alternativ og sti avhengighet i forhold til tidligere valg og historie (Ambrosini & Bowman, 2009; Teece et al., 1997).

Bygones are rarely bygones... and the firm's past and present guide and constrain its future (Ambrosini & Bowman, 2009:39).

Ulike eksterne og interne faktorer vil dermed fremme eller hemme dynamiske kapabiliteter. En av de viktigste eksterne faktorene i forhold til utvikling og endring i organisasjonen er omgivelsenes endringstakt. Selv om Teece et al. (1997) argumenterer for at dynamiske kapabiliteter kun kan sees i sammenheng med organisasjoner som opererer i hurtig skiftende omgivelser, strekker Eisenhardt og Martin (2000) seg lenger ved også å inkludere organisasjoner som operer i ”moderate” dynamiske omgivelser. I slike omgivelser foregår endringer ofte, men med nokså forutsigbare og lineære utviklingstrekk. Dynamiske kapabiliteter vil her være avhengig av eksisterende kunnskap og erfaring. Ledere har dermed det som av Pisano (1994) karakteriseres som en ”learning before doing”- tilnærming til prosess. Man analyserer situasjonen ut i fra eksisterende kunnskap og erfaring, for deretter å planlegge, organisere og implementere aktiviteter i en tilnærmet ordnet rekkefølge (Eisenhardt & Martin, 2000).

Den motsatte formen er karakterisert som hurtig skiftende, der omgivelsene er meget dynamiske. Endring blir her mer nonlineær og uforutsigbar, og dynamiske kapabiliteter er i

liten grad preget av eksisterende kunnskap. Eksisterende kunnskap kan her blir en byrde ettersom ledere lett overgeneraliserer fra tidligere situasjoner. Dynamiske kapabiliteter er her enkle rutiner, og involverer eksperimentelle handlinger og aktiviteter, multiple alternativ og nåtidsinformasjon, for hurtig å skape ny kunnskap i den gitte situasjonen og slik kompensere for mangel på eksisterende kunnskap og erfaring. Ledere har i denne sammenheng det Pisano (1994) karakteriserer som en ”learning by doing”-tilnærming til prosess (Eisenhardt & Martin, 2000:1112-1113). Dynamiske kapabiliteter vil dermed variere med omgivelsenes dynamikk (Ambrosini & Bowman, 2009).

Videre vil interne faktorer kunne fremme eller hemme dynamiske kapabiliteter. En av de viktigste faktorene vil her være ledere. Ledere spiller en nøkkelrolle i forhold til organisasjonens evne til å tilpasse seg nye omstendigheter, og er derfor avgjørende for utvikling og anvendelse av dynamiske kapabiliteter (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat, 2007). Harreld et al. (2007) foreslår at en av de viktigste aspektene ved lederrollen er å utvikle organisasjonens dynamiske kapabiliteter, men som Zahra et al. (2006) poengterer er evnen til å gjøre dette avhengig av kompetanse, erfaring og motivasjon (Ambrosini & Bowman, 2009).

En annen viktig intern faktor i forhold til utvikling og anvendelse av dynamiske kapabiliteter er læring. Eisenhardt og Martin (2000) forklarer hvordan grunnleggende læringsmekanismer som repeterende praksis og eksperimentering ligger til rette for utvikling av dynamiske kapabiliteter. I gjennom praksis får mennesker i organisasjonen en høyere forståelse av de organisatoriske prosessene, og utvikler mer effektive rutiner. Andre viktige interne faktorer som nevnes i en slik sammenheng er menneskelige ressurser, tillit, og en kultur som fremmer læring (Eisenhardt & Martin, 2000:1114- 1115).

Det vil nå bli foretatt en avklaring av selve begrepsparet ”dynamisk kapabilitet”, ved å gi en kort forklaring av innholdet i begrepene enkeltvis. Den primære grunnen til dette er at de to begrepene beskrives og fortolkes på ulike måte av ulike forfattere, og kan dermed fort bli en kilde til forvirring.

Hvis vi tar utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet (Barney, 1991), der begrepet ”kapabilitet” forstås som en ressurs, vil vi misforstå meningen bak ”dynamisk kapabilitet”. Kapabilitet må ikke sees separat fra ”dynamisk” når vi forsøker å forstå begrepsparet dynamisk kapabilitet. Den beste måten å gjøre dette på er å se ”dynamisk kapabilitet” som ett begrep. Dynamiske kapabiliteter må derfor ikke forstås som ”dynamiske ressurser”, men heller som prosesser som har innvirkning på ressurser (Ambrosini & Bowman, 2009).

Dynamiske kapabiliteter er dermed fremtidsorienterte og handler om å bygge en mest mulig adekvat ressursbase, mens ordinære kapabiliteter er organisasjonens evne til å utføre en bestemt oppgave eller aktivitet på et nåværende tidspunkt (Winter, 2003). Det er heller ikke slik at betydningen av ”dynamisk” er gitt en fast årsakssammenheng med dynamikk og endring i omgivelsene (Ambrosini & Bowman, 2009).

2.4.2. Utvikling av DK som følge av ulike teoretiske bidrag

Det finnes et mangfold av definisjoner på dynamiske kapabiliteter. Under følger en oversikt over de mest sentrale bidragene. Ved å redegjøre for disse kan vi nærme oss en hensiktsmessig definisjon i forhold til oppgavens problemstilling og studieobjekt.

Sitering	**Definisjon**
Teece et al., 1997:516)	*The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.*
Eisenhardt and Martin, 2000:1107	*The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match or even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations.*
Zollo and Winter, 2002:340	*A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.*
Winter, 2003:991	*Dynamic capabilities are those that operate to extend, modify or create ordinary capabilities.*
Zahra et al., 2006:918	*The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker.*
Helfat et al., 2007:4	*A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base.*

Tabell 2.1: Oversikt over dominerende teoretiske bidrag.

I artikkelen *Dynamic Capabilities and Strategic Management* av Teece et al. presenteres det opprinnelige bidraget til definisjonen av dynamiske kapabiliteter. Videre har Winter (2003) en mer kortfattet definisjon, og Zahra et al. (2006) kobler dynamiske kapabiliteter til ledelsens visjoner. Endelig har vi definisjonen til Helfat et al. (2007) som på mange måter representerer en mer generell sammensetning av elementene fra overnevnte definisjoner. De overnevnte definisjonene reflekterer dynamiske kapabiliteter som prosesser i alminnelig forstand og at rollen dynamiske kapabiliteter har først og fremst handler om å endre ressursbasen i organisasjonen (Ambrosini & Bowman, 2009). Den sistnevnte definisjonen blir utgangspunktet for oppgaven, der dynamiske kapabiliteter vil bli definert som:

En organisasjons kapasitet til intensjonelt å omforme sin ressursbase.

Det er altså kapasiteten til å omforme ressurser som blir vektlagt i denne oppgaven. Med dette skal vi forstå organisasjonens aktiviteter for å omforme oppgaver, aktiviteter eller kompetanser. For eksempel i tilknytning til et ønske om utvikling eller endringer i institusjonelle omgivelser (Helfat, 2007).

Følgelig inneholder definisjonen mange av de viktigste momentene angående dynamiske kapabiliteter. For det første fokuseres det på organisasjonens *ressursbase* som inkluderer alle materielle, immaterielle ressurser, så vel som alle de kapabilitetene organisasjonen kontrollerer eller har tilgang til.

For det andre fokuseres det på *kapasitet*, det vil si organisasjonens ytelsesevne til å utføre en oppgave på en mer eller mindre tilfredsstillende måte. Dette medfører at resultatet av dynamiske kapabiliteter varierer med organisasjonens ytelsesevne til å skape, utvide eller omforme ressursbasen. Dermed impliserer endring av ressursbasen kun at organisasjonen gjør noe annerledes, og ikke at den nødvendigvis gjør noe bedre enn tidligere. Ved å presisere dette frakobler Helfat et al. (2007) dynamiske kapabiliteter fra den opprinnelige sammenhengen til konkurransefortrinn. Dette markerer en forskjell på hvordan ledere anvender dynamiske kapabiliteter, enten for ”å gjøre de riktige tingene”, ”å gjøre ting riktig”, eller begge deler (Ambrosini & Bowman, 2009). En annen dimensjon ved *kapasitet* er at den funksjonen en dynamisk kapabilitet yter på organisasjonen er repeterbar, og må derfor til en viss grad kunne utføres på en gjentakende pålitelig og forutsigbar måte. Dette medfører at dynamiske kapabiliteter ikke er idiosynkratiske prosesser som for eksempel ad hoc problemløsning, men inneholder et gitt mønster og rutinemessig element (Helfat, 2007).

For det tredje fokuseres det på *intensjon*, det vil si at dynamiske kapabiliteter innebærer en grad av målbevissthet enten den er implisitt eller eksplisitt. Dette tilknytter dynamiske kapabiliteter til strategisk ledelse. I Helfat et al. (2007) påpekes det at dynamiske kapabiliteter innebærer evnen til å identifisere behov eller mulighet for endring, formulere mulige løsninger, og implementere handlinger for å oppnå en ønsket tilstand. Det strategiske aspektet ved dynamiske kapabiliteter er derfor tydelig. Men det presiseres at intensjonelle handlinger allikevel vil inneha visse uintensjonelle elementer (ibid.). Dette poengteres i Jacobsen (2004) der et hvert forsøk på endring alltid vil innebære usikkerhet. Følgende vil intensjonell endring og tilfeldig endring alltid henge naturlig sammen. Dette må også sees i sammenheng med såkalte *emergent strategies where patterns develop in the absence of intentions or despite of them* (Mintzberg, 2003:5).

Siden ressursbasen er et sentralt element både i oppgavens utvalgte definisjon vil den avklares nærmere. Ressursbasen kan grovt inndeles i fire hovedkategorier. Dette er finansielle resurser, fysiske ressurser (geografisk plassering, bygg, utstyr), menneskelige ressurser (kunnskap, kompetanse), og organisatoriske ressurser (prosesser, kapabiliteter). Ved å utnytte disse på ulike måter kan organisasjonen utvikle og implementere verdi- skapende strategier (Eisenhardt & Martin, 2000; Madsen, 2007).

I oppgaven vil det valgte fokus være på menneskelige - og organisatoriske ressurser. I forhold til menneskelige ressurser er først og fremst kunnskap og kompetanse relevant. Ettersom både kunnskap og kompetanse er begreper med varierende meningsinnhold vil de begge bli kort avklart.

Kunnskap kan både kommuniseres og læres igjennom kommunikasjonsprosesser. Kunnskap kan betraktes som en persons data- eller informasjonsbase, og store deler av den kan formaliseres og gjøres eksplisitt, mens andre deler forblir taus som følge av at læringen kan ha skjedd ubevisst. Hvis individer skal lære av andre individers kunnskap må det forekomme interaksjon mellom partene.

Kompetanse stammer fra den latinske termen *competentia* som betyr å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater. Kompetanse består derfor av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Kunnskap er dermed ”å vite”, ferdigheter er ”å kunne gjøre”, evner er

grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av personlighet og mentale ressurser, mens holdninger er meninger, innstillinger og verdier (Lai, 2004:47-50).

I forhold til organisatoriske ressurser er det først og fremst kapabiliteter og prosesser (mikroprosesser) som er relevant. Kapabiliteter er reproduktive i den forstand at de representerer organisasjonens evne til å opprettholde kontinuerlig drift og produksjon av tjenester. Eksempler på kapabiliteter kan være kommunikasjonsevne, evne til å organisere prosesser, kreativitet, evne til å skape allianser og samarbeide (Sundbo, 2001). Dette kan både være kapabiliteter hos enkelt personer som for eksempel ledere, eller som organisasjonen besitter igjennom utviklede rutiner og prosedyrer. Ut i fra et ressursperspektiv kan man også se prosesser som ressurser i seg selv. Prosesser er en del av organisasjonens organisatoriske ressursbase på samme måten som kapabiliteter, i den forstand at de er noe organisasjonen kan igangsette og ta i bruk for å nå sine mål (Helfat, 2007). En prosess inneholder et bestemt sett av handlinger og hendelser som utvikler seg over tid. Prosesser utføres på en definitiv og gjentakbar måte med et bestemt mål for øye (Roness, 1997). Organisatoriske prosesser er mindre prosesser (mikroprosesser) som utgjør elementer av en eller flere større organisasjons prosesser. Ettersom den utvalgte organisasjonsprosessen som studeres i oppgaven (RL-prosessen) har som mål å endre lederkompetansen innen omsorgsområde kan prosessen sees som et forsøk på å omforme ressursbasen i organisasjonen. Med lederkompetanse skal vi her forstå kompetanse som er relevant for oppgavemessig-, personalmessig- og strategisk ledelse, herunder gjennom beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse. Verdien av lederkompetanse for en organisasjon bestemmes først og fremst av organisasjonens krav til denne. Lederkompetanse er dermed en ressurs som *innebærer potensial til å angripe både eksisterende og nye oppgaver i organisasjonen på en egnet måte* (Lai, 2004:57).

2.4.3. Dynamiske kapabiliteter som prosesser

Selve konseptet ”dynamiske kapabiliteter” fremhever betydningen av prosesser. For å identifisere behovet eller muligheten for endring i organisasjoner, og for å oppnå slike endringer igangsetter organisasjoner ledelsesprosesser. Med ledelsesprosesser skal vi her forstå hvordan ting gjøres i organisasjonen over tid, gjennom et sett av handlinger og aktiviteter som utføres på en definitiv og gjentakbar måte, med et bestemt mål for øye (Eisenhardt & Martin, 2000; Roness, 1997). Det finnes altså en sterk forbindelse mellom dynamiske kapabiliteter og de organisasjons- og ledelsesprosesser som understøtter dem. Det er to måter å betrakte en slik forbindelse på. Den første er at prosesser fungerer som

mekanismer for bruk av dynamiske kapabiliteter i organisasjoner. Den andre er at prosesser fungerer som mekanismer for utvikling av dynamiske kapabiliteter i organisasjoner (Helfat, 2007).

Slik vi definerte dynamiske kapabiliteter tidligere er de organisasjonens kapasitet til intensjonelt å omforme ressursbasen. Videre inkluderer dynamiske kapabiliteter kapasiteten til å identifisere behov eller muligheter for endring, formulere mulige løsninger, og implementere handlinger for å oppnå en ønsket tilstand. Alle disse fasene kan tilskrives aktuelle organisasjons- og ledelsesprosesser. Det er derfor essensielt å forstå slike prosesser for å kunne forstå hvordan dynamiske kapabiliteter fungerer i utvikling og endring av organisasjoner (ibid.). For å kunne observere hvordan dynamiske kapabiliteter tas i bruk må man derfor observere de prosessene som understøtter dem.

2.4.4. Kan teori om DK anvendes i en offentlig organisasjonskontekst?

Hvis man tar utgangspunkt i tidligere bidrag innen dynamiske kapabiliteter fokuserer de på profiterende bedrifters kontinuerlige tilpasning til omgivelsene, forandring av omgivelsene, utnyttelse av nye markedsressurser og forsøk på å skape konkurransefortrinn (Eisenhardt & Martin, 2000; Madsen, 2007; Teece et al., 1997; Winter, 2003). Disse bidragene har i høy grad fokus på private bedrifter som driver kommersiell virksomhet av innovativ eller entreprenøriell form. Aktualisering av konseptet for offentlige virksomheter er derfor nokså fraværende i litteraturen.

Dette kan bekreftes i følgende sitat:

But even though strategic approaches based on the use of internal resources (especially dynamic capabilities) hold potential for the public sector, there has been little attention to this issue in the literature to date (Pablo et al., 2007:688).

Selv om de fleste definisjoner tar utgangspunkt i "bedriften" (Teece et al., 1997), tar definisjonen i Helfat et al. (2007) utgangspunkt i "organisasjonen". Dette er en bevisst betegnelse fra forfatternes side for slik å presisere at dynamiske kapabiliteter kan innbefatte ikke-profiterende så vel som profiterende virksomhet. Et slikt argument er bygget på forestillingen om at begge organisasjonstyper har ressursbaser og begge kan stå ovenfor eller initiere endring (Helfat, 2007). Videre har fokus innen dynamisk kapabilitetsteori vært å bruke interne ressurser til å forbedring av organisasjonens ytelse. Dette gjøres ved å skape synergi gjennom interne prosesser, uavhengig av gjeldene markedsstrukturer (Pablo et al.,

2007; Teece et al., 1997). En slik forståelse gjør det mulig å se teoriens anvendbarhet i offentlig så vel som i privat kontekst.

Selv om offentlige organisasjoner ikke er direkte avhengig av konkurransefortrinn slik som private bedrifter er, må de likevel arbeide for kontinuerlig forbedring av ytelse og utnyttelse av ressurser. Det å bruke betegnelsen konkurransefortrinn slik det fremkommer i litteraturen blir derfor i denne sammenheng både misvisende og feilaktig. For likevel å skape en forbindelse mellom konkurransefortrinn og den offentlige kontekst velger jeg å ta i bruk Busch et al. (2003) sin definisjon av konkurransekraft. Med konkurransekraft menes å kunne tilby de beste tjenestene, tiltrekke seg de beste medarbeiderne, anvende den nyeste teknologien og utvikle de tetteste kunderelasjonene (Busch et al., 2003). Det er dermed en klar sammenheng mellom konkurransekraft og ressurser (kompetanse, prosesser). Dette henger videre godt sammen med kapabilitetsbegrepet og det dynamiske kapabilitetsbegrepet slik det er blitt forklart og forstått ovenfor. Med utgangspunkt i det dynamiske ressursbaserte perspektivet kan dermed offentlige organisasjoners funksjon betraktes som en samling av ressurser og prosesser, med det mål å forfølge politiske initiativ og krav, samtidig som de leverer gode tjenester.

Som nevnt tidligere argumenterer Teece et al. (1997) for at dynamiske kapabiliteter kun kan sees i sammenheng med organisasjoner som opererer i hurtig skiftende omgivelser. Eisenhardt og Martin (2000) strakk seg lenger ved også å inkludere organisasjoner som operer i ”moderate” dynamiske omgivelser.

I følge Pablo et al. (2007) befinner offentlige organisasjoner seg i meget skiftende omgivelser, og ofte mer enn hva enkelte private organisasjoner gjør. I vår tid er offentlige organisasjoner under konstant press utenfra i form av nye interessentkrav, ny lovgivning, teknologiske nydannelser, politiske forskyvninger, verdiendringer, opinionsendringer og endringer i samspillet med andre offentlige eller private organisasjoner. Endring skjer derfor som følge av den politiske dynamikken, der krav og signaler til enhver tid forskyver mål og fokus i organisasjonen. Det kommer også krav innefra organisasjonen, der ledere, tillitsvalgte og medarbeidere ønsker å utvikle organisasjonens strategiske plattform, forbedre dens effektivitet, trivsel og kvaliteten på de ytelser som produseres (Busch et al., 2003).

3.0 DESIGN OG METODER

…while the dynamic capabilities framework is drawing support and increased validity by researchers, empirical studies of dynamic capabilities remain relatively rare (Pablo et al., 2007:690).

3.1. Forskningsdesign

Når man foretar undersøkelser forsøker man å beskrive og forstå virkeligheten. For å gjøre dette trenger man empiri, det vil si data om den såkalte virkeligheten, og forskningsmetoden er et hjelpemiddel til å gjøre nettopp det. Før man beslutter forskningsmetoden som bør velges for besvarelse av problemstillingen, er det imidlertid viktig å klargjøre det planmessige aspektet bak forskningsprosessen.

Det viktigste elementet i forskningsdesign er i følge Blaikie (2000) selve problemstillingen som man søker svar på, og deretter forskningsstrategien som representerer logikken i prosessen. Problemstillingen er altså startpunktet for en vitenskapelig prosess, og utformes på bakgrunn av forskerens ønsker om enten å beskrive, forklare eller forstå virkeligheten. Formålet med problemstillingen i oppgaven er å utforske og forstå et fenomen ute i det empiriske felt, for deretter å teste teoriens relevans for å forklare fenomenet. Problemstillingen vil dermed gi føringer på hva som skal studeres og hvordan dette skal studeres. Dermed har formuleringen av problemstillingen innflytelse på omfanget av forskningsprosessen, og ikke minst hvilke type forskning som er nødvendig.

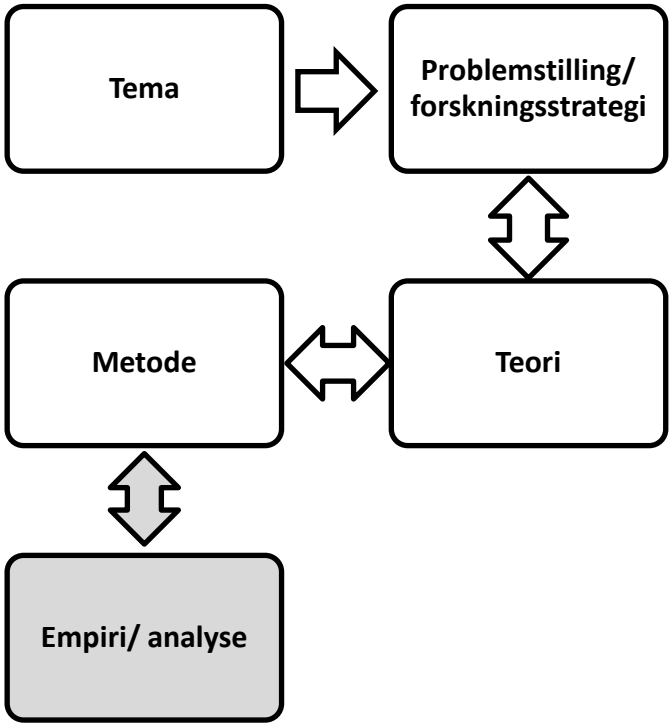
For å kunne analysere empirien som innhentes i oppgaven må man plassere den i et ontologisk og epistemologisk rammeverk. Dermed vil den metoden man tilslutt velger og analysen man utfører styres av de antakelser som ligger til grunn for den valgte logikk.

Forskningsstrategien som er valgt i denne oppgaven ligger nært opp mot det fortolkende paradigme (interpretivisme) og omtales i litteraturen som abduksjon. I motsetning til induktiv forskningsstrategi som søker å danne universelle forklaringer og generaliseringer, og deduktiv forskningsstrategi hvor fokuset er å teste teorier igjennom hypoteser, representerer en abduktiv forskningsstrategi en fortolkende og konstruktivistisk tilnærming til virkeligheten, der man enten ønsker å beskrive eller utforske et fenomen. Dermed vil strategien være anvendelig på uutforskede fenomener, eller fenomener i en uutforsket kontekst (Blaikie,

2000). Dette er med å bygge opp under strategiens relevans for tema og problemstilling. Det presiseres at den abduktive strategien ikke vil bli praktisert i rendyrket form, men den vil likevel representere den dominerende logikken i undersøkelsesopplegget.

Den abduktive strategien prøver å skape mening, fortolke, finne motiver og intensjoner basert på en innenfra-og-ut tilnærning. Som en naturlig del av dette er derfor det ontologiske utgangspunktet at virkeligheten ikke eksisterer uavhengig. Virkeligheten består av sosiale realiteter som konstrueres av sosiale aktører. Det er dermed aktørenes, i dette tilfelle informantenes konstruksjon av virkeligheten som er interessant (Blaikie, 2000). Det som er spesielt med et slikt syn er at informantene man intervjuer allerede har en fortolkning av den sosiale virkeligheten. Det medfører at forskeren må fortolke noe som allerede er fortolket.

Den vitenskapelige prosessen kan illustreres ved følgende figur:



Figur 1.1: Flytdiagram av forskningsprosess.

Slik det fremgår av illustrasjonen er arbeidet med tema, problemstilling, forskningsstrategi, teori, og metode en sirkulær prosess. Men det er likevel et forenklet bilde ettersom alle elementene egentlig utvikles inkrementelt om hverandre. Som det fremgår i punkt 3.2. har det teoretiske rammeverket i oppgaven utviklet seg før, underveis og etter at datainnhentingen har

funnet sted. Dette er et bevisst valg som er inspirert av fremgangsmåten i Glaser og Strauss (1967) sin grounded theory. Dette blir utdypet nærmere nedenfor under punkt 3.2..

3.1.1. Casestudie

Case- based approaches and other methods used to study strategy processes will increase our depth of understanding dynamic capabilities (Helfat, 2007:36).

Når man skal velge design bør man ta utgangspunkt i det undersøkelsesopplegget som er best egnet til den valgte problemstillingen. På grunnlag av oppgavens tema, problemstilling og felt er det valgt et intensivt undersøkelsesopplegg. Med intensiv menes her at man ønsker å gå i dybden når man undersøker problemstillingen, og at man velger å konsentrere seg om en enkelt undersøkelsesenhet. Sistnevnte valg er først og fremst basert på ressursmessige hensyn, ettersom tid er begrenset. Hensikten er dermed å forstå et komplekst sosialt fenomen i en gitt kontekst innenfor de rammene som en masteroppgave tillater (Yin, 1994).

Det er mange ulike forståelser av hva case studier er, men helt generelt omhandler det studie av én spesiell undersøkelsesenhet. Andersen (1997) påpeker at undersøkelsesenheten gjerne er et uoversiktlig hele, preget av mange underenheter og deres forhold til hverandre. Videre påpeker Yin (1994) at det i casestudie er mulig for forskeren å fange helheten og meningsfulle karakteristikker ved virkelige hendelser, som for eksempel ved ledelses- og organisasjonsprosesser. Prosesser og endringer innenfor en undersøkelsesenhet over tid er ikke noe som egner seg for telling og måling (Andersen, 1997). Med tanke på fenomenet og undersøkelsesenheten som studeres, samt ambisjonene for studien, virker det meget forenelig med de overnevnte utsagn. Casestudie er derfor et naturlig valg i forhold til oppgaven, ettersom den tar for seg én bestemt prosess innenfor omsorgsområdet i Time kommune, som foregår i begrenset tid og rom. Ut i fra en slik avgrensning studeres det som skjer i konteksten hvor fenomenet utvikler seg, og der hendelsene finner sted. Ved å gå i dybden på et enkelt tilfelle finner man kanskje ting man ikke var klar over på forhånd. Man må derfor ha en åpen tilnæring til studieobjektet, og la problemstilling og teori utvikle seg i takt med den økende forståelsen man får underveis i forskningsprosessen (Jacobsen, 2005). I følge Gibbert et al. (2008) er casestudier et av de viktigste verktøyene for å teste og eventuelt utvikle teori innen fagfeltet strategisk ledelse. Videre er hensikten å forske på fenomener i en gitt kontekst, i motsetning til for eksempel rene kvantitative studier som er uavhengige av kontekst. Som Yin (1994) påpeker representerer casestudie en unik styrke ettersom forskeren har en stor variasjonsbredde både i forhold til innsamlingsmetoder og valg av innsamlet materiale. Når

man studerer komplekse sosiale fenomener blir dette sentralt, ved at man via ulike teknikker og kilder kan gi forskningsresultatene en høyere grad av troverdighet.

Det er mange som er kritiske til hvorvidt det er meningsfullt å teste ut teori ved et case. Tradisjonelt har caseundersøkelser gjerne blitt koblet til innledende forskning av nye fenomen, der casestudie kun fungerer som et eksplorerende verktøy (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008). Yin (1994) mener caseundersøkelser både kan brukes til eksplorerende studier og til testing og videreutvikling av teori. Casestudier kan dessuten gi fordeler ettersom et rikt case materiale kan gi forskeren et bedre utgangspunkt for å identifisere tilleggsvariabler eller gyldighetsbetingelser (Andersen, 1997). Dette kan være relevant i forhold til undersøkelsesopplegget i oppgaven, ettersom det teoretiske bidraget om dynamiske kapabiliteter ikke baserer seg empiri fra offentlige virksomheter. Spørsmålene man kan stille seg er dermed om teorien har gyldighet innenfor en offentlig organisasjonskontekst, og i så fall om en slik gyldighet kun gjelder under bestemte betingelser.

3.1.2. Vitenskapsteoretisk forankring

Hva er virkelighet og hvordan skal vi kunne forstå den?

Disse spørsmålene fører oss inn på de ontologiske og epistemologiske antakelsene i oppgaven. All samfunnsvitenskapelig aktivitet er basert på en paradigmatisk tankegang, og det gjøres alltid distinkte antakelser om virkeligheten, hvordan vi kan gjøre oss til kjenne med den virkeligheten, og ikke minst hvordan vi systematisk kan innhente data om denne virkeligheten. Slik aktivitet handler derfor om å ha ontologiske og epistemologiske antakelser lagt til grunn når man gjennomfører studier.

Ontologi handler om hvordan vi konstituerer den sosiale virkeligheten og hvordan den ser ut. Man kan derfor stille seg spørsmålet om verden består av universelle lovmessigheter eller sosiale konstruksjoner, og eksisterer den uavhengig eller avhengig av sosiale aktører. Dette skillet streker opp konfliktlinjen i vitenskapsteorien mellom de to hovedparadigmene funksjonalisme og interpretivisme. Det interpretivistiske paradigme er forståelsesbasert og tar utgangspunkt i at virkeligheten er sosialt konstruert (Shah & Corley, 2006).

Som nevnt ovenfor er abduksjon den utvalgte logikken, og oppgaven posisjonerer seg dermed på den interpretivistiske siden av ontologi debatten. Men det er forskjell på kunnskap og tro om virkeligheten. Videre er det slik at hvordan man får kunnskap, og hvilke kriterier som stilles for å definere noe som kunnskap handler om epistemologiske antakelser.

Epistemologisk sett er oppgaven empiristisk, det vil si at man erkjenner virkeligheten ”der ute” som annerledes fra forskerens subjektive opplevelse. Empirien blir dermed forskerens hjelpemiddel for å tilnærme seg virkeligheten. Slik sett erkjenner man som forsker at man må ut i feltet og innsamle data fra ”virkeligheten”, uavhengig av om man definerer den som universelt objektiv eller sosialt konstruert. Uavhengig av forskningsstrategi er det slik at man som forsker alltid står ovenfor et problem når det gjelder relasjonen mellom data og sosial realitet. Data blir produsert igjennom forskerens aktiviteter og handlinger, og blir dermed én versjon av den sosiale virkelighet.

All observation is interpretation - all observation is theory-dependent (Blaikie, 2000:120).

3.2. Metodevalg

Det er ikke passende å benevne verken paradigmer eller forskningsstrategier som kvalitativ eller kvantitativ. Men metoder og data benevnes slik, og innefor den abduktive forskningsstrategien er det kvalitativ metode som dominerer. Grunnen til dette er først og fremst den subjektive karakter som ligger i kjernen av strategien.

Innen det interpretivistiske paradigme er det viktig at innhenting av data og analyse gir et resultat som er representativt i forhold til den fortolkningen de som opplever selve fenomenet har. Derfor kan ikke data analysens styrke stå eller falle på om resultatene er reproduserbar av andre. Dermed baseres paradigme på at man kun kan få en dypere forståelse av et fenomen gjennom å forstå fortolkningene av fenomenet fra dem som opplever det. I casestudiet av Time Kommune og omsorgsområde er det ønskelig å få en dypere forståelse av hvordan ledelsen på ulike nivåer i organisasjonen fortolker den strategiske prosessen de er en del av, og hvordan dette igjen uttrykker organisasjonens kapasitet til å omforme ressursbasen. Den innsikten undersøkelsesopplegget gir, er dermed ikke mulig å få gjennom andre metoder for datainnhenting og analyse.

I en kvalitativ studie blir data produsert i gjennom to språk, det tekniske språket til forskeren og det dagligdagse språket til respondenten. Disse to språkene blir brukt for å beskrive atferd, relasjoner, prosesser, situasjoner, og ikke minst den meningen mennesker ilegger sine aktiviteter og mål. Slik vil kvalitative metoder søke å beskrive og utforske sosiale aktørers meninger og fortolkninger (Blaikie, 2000). I denne oppgaven blir den valgte teknikken for data innsamling primært intervju og dokumentundersøkelse. Det finnes ulike tradisjoner for

fortolkende tilnærming i samfunnsvitenskaplig undersøkelse, som for eksempel hermeneutikk, fenomenologi, etnometodologi, og grounded theory. Sistnevnte tradisjon er valgt som inspirasjon for denne oppgaven, selv om de formelle kravene som en slik tilnærming krever langt i fra blir fulgt slavisk. Dette er per i dag et av de mest anvendte perspektivene for samfunnsvitenskapelig forskning, der formålet først og fremst er:

…to *elicit fresh understandings about patterned relationships between social actors and how these relationships and interactions actively construct reality* (Shah & Corley, 2006:1826).

Forskning basert på dette perspektivet skjer gjennom direkte kontakt med den sosiale verden, og i stedet for å ferdigstille det teoretiske rammeverket før datainnhenting (a priori), skjer dette både før, underveis og etter at datainnhenting har funnet sted. Hensikten med en slik tilnærming er at forskeren skal unngå å ha forutinntatte antakelser og hypoteser, noe som vil styre data innhentingen og svekke nøytraliteten. Oppgavens undersøkelsesopplegg følger derfor en ”grounded theory”-inspirert fremgangsmåte (Glaser & Strauss, 1967). Undersøkelsesopplegget kan dermed beskrives som en prosess der det først ble identifisert et teoretisk spørsmål av interesse. Dette var forholdet mellom offentlige organisasjoner og dynamiske kapabiliteter. Dette ble videre utgangspunktet for formulering av problemstillingen som oppgaven søker svar på. Det andre som ble gjort var å utvelge en passende kontekst å studere. Valget falt på Time kommune. Det viktigste var å utvelge et studieobjekt som kunne antas å være fruktbart for undersøkelse. Det tredje var å utføre data innhenting for slik å teste at data innhenting kunne støtte teorien, og muligens modifisere teorien.

Videre er der to tilnærminger i forhold til hvordan man ønsker å forholde seg til fenomenet som studeres. Den ene er når forskeren pålegger fenomenet konsepter og mening, mens den andre er når forskeren trekker ut konsepter og meninger fra fenomenet (Blaikie, 2000). I motsetning til en ren abduktiv forskningsstrategi som fokuserer på sistnevnte, fokuserer en tilnærming basert på grounded theory, som er den valgte tilnærningen for denne oppgaven, på tekniske konsepter som man kan organisere og forstå datamateriale ut i fra.

Det som generelt kjennetegner kvalitativ metode er dens ustrukturerte natur. Målingsinstrumentet i dette undersøkelsesopplegget er forskeren selv, og ettersom ingen forskere er like gir dette utfordringer for etterprøving. Ettersom undersøkelsesopplegget bærer preg av å være åpent og fleksibelt, har det hele tiden vært usikkerhet rundt hvor undersøkelsen optimalt skal starte, hvordan man skal gå frem, og hvor man kan forvente å ende opp. Slik har

veien blitt til underveis, ettersom muligheter måtte gripes i øyeblikket og interessante ledetråder måtte etterfølges etter hvert som man beveger seg fremover i forskningsprosessen.

3.2.1. Datakilder

Datakildene som er brukt i studien er skriftlige og muntlige kilder. Primærkildene er innsamlet fra intervju, og sekundærkildene er innsamlet fra møtereferat, dokumenter, mandat og kommunale planer. Det vil når gjøres en kort beskrivelse av de to kildetypene i henhold til det valgte undersøkelsesopplegget.

3.2.1.1. Skriftlige kilder

Skriftlige kilder representerer sekundære data som allerede er innsamlet av noen andre. Forskeren har dermed ikke kontroll over motivet for den opprinnelige innsamlingen. Dette svekker påliteligheten til kildene, og slike data må derfor alltid behandles med forsiktighet (Blaikie, 2000). Offentlige og interne dokumenter benyttes som sentrale datakilder i oppgaven, men de interne dokumentene som for eksempel møtereferat var særlig sentrale, ettersom de gir ytterlige innsikt i selve prosessen, og øker forståelsen av hva som virkelig har skjedd. Fordelen med dokumenter er at de er stabile og eksakte, og man kan dermed sjekke kilden på nytt hvis man tviler på innhol (ibid.). Dokumenter har som nevnt svakheter som kilder, og bør ikke benyttes som empiriske bevis alene (Yin, 1994). Deres viktigste funksjoner vil derfor være at de gir ledetråder som kan følges opp i arbeidet med undersøkelsesopplegget, samtidig som funn fra andre kilder kan prøves ved at man går tilbake til dokumentene og leter etter utsagn som støtter funnene.

3.2.1.2. Muntlige kilder

De muntlige kildene representerer primære data generert fra forskeren, og kvaliteten på data kan derfor kontrolleres av forskeren selv. Dette styrker påliteligheten (Blaikie, 2000). Intervjuer og samtaler med informanter som er innblandet i RL- prosessen i Time kommune fremstår som de viktigste kildene i mine undersøkelser. Intervju som metode søker å fange opp de involverte personenes oppleveleser og erfaringer av fenomenet som undersøkes. Fordelen med intervjuer er at de er målrettede, og fokuseres ut i fra undersøkelsesoppleggets tema og problemstilling. Samtidig er de innsiktsfulle, ved at de åpner for utfyllende svar rundt komplekse sosiale forhold og sammenhenger (Yin, 1994:84-85). Et problem ved intervju er at informantene kan tildekke vesentlige elementer ved fenomenet. Informantene kan også svare strategisk og på den måten holde tilbake informasjon. Et annet problem kan være at informanten får hukommelsestap, som videre kan føre til dårlige eller ukorrekte svar. Men

slike problemer kan i midlertidig løses ved at innholdet i intervjuene settes opp mot andre datakilder, som for eksempel dokumenter eller andre intervju. Slik triangulering gjør at enkelte data kan kontrolleres nærmere. Endelig var det en klar en fordel å studere en pågående prosess. Dermed har alle informantene hendelsesforløpet friskt i minnet, noe som fører til mer eksakte og troverdige beskrivelser.

3.3. Gangen i forskningsprosessen

Studie av Time Kommune har vært avhengig av ulike former for data og datainnhenting, og det er dermed viktig å gi en god beskrivelse av hvorfor og hvordan dette er gjort. En slik beskrivelse er med å gjøre forskerens egne tanker og antakelser eksplisitt for seg selv og andre, samtidig som det styrker påliteligheten av studie.

3.3.1. Forberedelse

Når det gjelder studiens empiriske felt er denne nøye utvalgt med tanke på oppgavens tema og problemstilling. Det å finne, få tilgang til og ikke minst velge et empirisk felt er en omfattende prosess i seg selv. Forarbeidet innebar kontakt med både Randaberg, Klepp, Eigersund og Time kommune. Det endelige valget ble Time kommune ettersom de hadde en organisering og ikke minst tidligere og pågående prosesser som var interessant for utvalgt tema.

Interessen for kommunen som mulig empirisk felt oppsto som følge av en samtale med en ansatt på rekrutteringsdagen på UiS høsten 2008. Dette vekket interesse og samarbeid med rådmann i kommunen ble inngått. Kontakten foregikk først formelt via elektronisk post, med oppfølgende samtaler per telefon. I begynnelsen av februar ble det arrangert et lengre møte med både rådmann og personal- og organisasjonssjef. De presenterte en rekke prosjekter og prosesser som var igangsatt i kommunen, deriblant Robust ledelse- prosessen.

Det videre arbeidet involverte et mer omfattende litteratursøk i forhold til tema og foreløpig problemstilling, samt dokumentundersøkelse av aktuelle planer, rapporter og møtereferat. Neste steg i prosessen var å arrangere intervjuer med de aktuelle informantene, og utarbeide en intervjuguide som skulle fungere som veileder i intervjuprosessen. Det å få kontakt og ikke minst avtaler med de ulike lederne viste seg å være meget vanskelig, ettersom de hadde en svært travel agenda. Men intervjuene ble omsider realitet, og gjennomført ved de ulike informantenes respektive arbeidsplasser. Oppfølgingssamtaler ble gjennomført der det var

nødvendig. Intervjuene hadde varighet fra 1 - 2 timer, og ble gjennomført i perioden 16. – 22. april. Deretter gjensto bearbeiding av datamateriale. Først ble alle intervjuene transkribert fra diktafonen til klartekst, og deretter ble data redusert ved hjelp av kategorier. Selve kategoriseringen foregikk ved først å inndele data i mindre kategorier utledet fra empiri. Deretter ble disse ytterlige redusert ved å sammenkoble dem til kategorier utledet fra teori. Endelig ble de teoretiske kategoriene sammenkoblet med hovedkategorier utledet fra problemstillingen (Aase & Fossåskaret, 2007; Rugg & Petre, 2007). Når datareduksjonen var utført ble arbeidet med analysen igangsatt.

3.3.2. Dokumentundersøkelse

Dokumentundersøkelse som metode for data innhenting innebærer å søke etter data i form av dokumenter, rapporter, møtereferat, avisartikler etc.. Bruk av dokumentundersøkelse ble i denne oppgaven både brukt for å innhente informasjon om studieobjektet a priori selve utvelgelsen, og ikke minst underveis i undersøkelsesprosessen i forbindelse med forberedelser av intervju. Slik det oppleves fra forskerens ståsted har bruk av dokumentundersøkelse vært avgjørende både for utvelgelsen av organisasjonen som studeres og for utvelgelse av prosessen som studeres. Den har både fungert som bakgrunnsmateriale for intervjuene som ble gjennomført, men ikke minst det å få tilgang til feltet. De innledende samtalene som foregikk både per telefon og ansikt til ansikt var viktige for å få tilgang. Det er ingen tvil om at informasjonen som ble innhentet via dokumentundersøkelse på forhånd var viktig for å skape interesse og troverdighet hos kontaktpersonen. Samtidig var disse dokumentene en viktig indikasjon på at studieobjektet var relevant og passende i forhold til det studiet som var ønskelig å gjennomføre. Dermed representerer dokumentundersøkelse både et supplement til de utfyllende data som ble innsamlet, og ikke minst et nyttig hjelpemiddel for å få tilgang og for å få bekreftet at det studieobjektet man har valgt er relevant for oppgaven.

3.3.3. Intervjuguide

Når man foretar datainnsamling basert på den aktuelle forskningsstrategi ønsker man å stille informantene delvis strukturerte spørsmål som er formulert så åpent som mulig. Dette gjør man for å unngå å plassere ordene i munnen på informantene, og dermed få det så nært som mulig opp mot informantens egen opplevelse og fortolkning. Samtidig ønsker man å bevare en viss struktur for å sikre at intervjuet samsvarer med undersøkelsens retning. Derfor bruker man intervjuguide som hjelpemiddel, der man på forhånd har formulert spørsmål innen ulike kategorier som man bruker som retningslinje for intervjuet.

Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av det teoretiske fundamentet samt de data som framkom gjennom dokumenter og samtaler. Med utgangspunkt i teori og problemstilling ble det utarbeidet fem hovedkategorier som spørsmålene i intervjuguiden ble organisert etter. Spørsmålene var både basert på teoriavhengighet og teoriuavhengighet. Intervjuguiden fungerte som retningsgiver for intervjuene og sikret at intervjuet så godt det lot seg gjøre orienterte seg mot problemstillingen. Intervjuguiden forhindret likevel ikke forskeren i å stille spontane tilleggsspørsmål hvis det viste seg å være relevant. Det var et bevisst valg å unngå å ta i bruk "dynamisk kapabilitet" og andre tekniske begreper i intervjuguiden og intervjuene for øvrig.

3.3.4. Intervjuene

De individuelle intervjuene som ble utført ble på bakgrunn av intervjuguiden delvis strukturerte. Det er som er viktig med en slik intervjuform er å gjøre rom for at uventede og interessante vendinger kan forekomme, og eventuelt etterfølge disse med tilleggsspørsmål hvis det virker fruktbart. Man må også være styrende hvis situasjonen krever det, slik at man får tak i den informasjonen man ønsker, og ikke minst får dekket de spørsmålene man ønsker svar på innen den tid man har til rådighet. Ettersom mange av informantene var det Andersen (1997) betegner som nøkkelinformanter krevdes en aktiv tilnærming. Nøkkelinformantene hadde særlig god oversikt og innsikt i RL- prosessen, og tilhørende faglige områder. Sterk fokus på spørsmål og oppfølging var derfor nødvendig for å holde kontrollen over intervjusituasjonen og belyse problemstillingen (Andersen, 1997).

Informantene som ble intervjuet teller i alt åtte personer, der alle er dirkete involvert i RL-prosessen. Det er totalt seks ledere som er intervjuet, og alle ledernivåene er representert. I tillegg ble det intervjuet én rådgiver og én hovedtillitsvalgt. Utvalget av informanter ble direkte knyttet til prosjektgruppen som er nedsatt for å gjennomføre prosessen. Individuelle intervju ble et bevisst valg i forhold til å studere prosessen, ettersom mange av informantene har ulike hierarkiske posisjoner i forhold til hverandre. Selv om alle informantene tilhører prosjektet og prosessen som studeres, og i tillegg omtaler seg selv som likeverdige parter, ble gruppeintervju vurdert som for risikabelt i forhold til reliabiliteten av den informasjonen som eventuelt ville ha kommet frem, og ikke minst risikabelt i forhold til å få tak i all den informasjonen som var nødvendig for å belyse fenomenet tilstrekkelig (Jacobsen, 2005). Det var viktig å inkludere alle medlemmene av gruppen i studiet for å oppnå mest mulig forståelse av prosessen, ivareta et flerperspektiv i forhold til hierarkisk nivå og posisjon, og ikke minst for å oppnå høyest mulig grad av metning i forhold til problemstillingen som skal belyses. Det

var ett frafall i utvalget, men dette betraktes som mindre relevant i forhold til den helhetlige datainnsamlingen.

I samfunnsvitenskapene blir mye av datainnhentingen gjort med utgangspunkt i like spørsmål som stilles til individuelle informanter for å sikre validitet og reliabilitet. Men utgangspunktet for intervjuene dette undersøkelsesopplegget er inspirert av en tilnærming basert på ”grounded theory”. I en slik tilnærming har forskeren større fleksibilitet i forhold til å tilpasse spørsmålene som blir stilt opp i mot den enkelte informant, og at informantene til en viss grad har mulighet til å kontrollere hvilke spørsmål som er mest relevant i forhold til deres erfaringer og opplevelse (Shah & Corley, 2006). Dette synet ble en inspirasjon i forhold til å tilpasse hvilke kategorier og spørsmål som var mest interessante å bevege seg inn på i intervjusituasjonen. Samtidig gav dette rom for at informantene kunne utdype eller komme tilbake igjen med utfyllende informasjon der de selv mente det var mer å tilføre. En slik tilnærming var også nødvendig ettersom det ble intervjuet ledere fra ulike nivåer og posisjoner i organisasjonen. Hver enkelt informant hadde ulike perspektiver og erfaringsgrunnlag, samt at noen av lederne hadde flere ”hatter på” i prosessen. Dette var nødvendig å ta hensyn til.

3.3.5. Troverdighetskriterier

Det valgte case for oppgaven er en strategisk ledelses- og utviklingsprosess innen omsorgsområde i Time kommune. Når det gjelder troverdighet rundt undersøkelsesopplegg har man tradisjonelt vurdert validitet og reliabilitet som adekvate kriterier. Dette gjelder særlig *kvantitative* studier der man grunnet ønske om statistisk generalisering må ha validitetskriterier for å finne ut om man har målt det man skal måle. Man må også ha reliabilitetskriterier for å finne ut om dataene er samlet inn på en pålitelig måte. Slik det fremgår fra tidligere vil man som forsker i et kvalitativt undersøkelsesopplegg ha en nærhet til enheten eller objektet man studerer. Det er derfor langt mindre problem med valide data i kvalitative studier. Et slikt opplegg ligger også til rette for at enheten eller informanten kan styre sin egen medvirkning, noe som øker sjansen for å få valide data. Forskeren vil dermed ikke kunne være manipulerende i lik grad som ved surveys eller eksperimenter. Men når det kommer til reliabiliteten i kvalitative undersøkelsesopplegg, og muligheten for å utføre gjentakende undersøkelser er dette mer problematisk enn i kvantitative undersøkelsesopplegg. Derfor er det avgjørende at forskeren i en kvalitativ studie er så eksplisitt som mulig angående sine metodiske valg og steg (Blaikie, 2000; Jacobsen, 2005). Shah et al. (2006) argumenterer for at interpretivistiske studier må basere seg på andre krav enn de tradisjonelle kravene om

validitet og reliabilitet. På grunn av ulikehetene i ontologiske og epistemologiske antakelser i forhold til mer funksjonalistisk forskning presenteres der fire alternative kriterier som samlet skal kunne bedømme styrken og troverdigheten i et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Disse kravene baserer seg på Lincoln og Guba (1985) sine ulike troverdighetskriterier og er følgende; sannhetsverdi, overførbarhet, etterprøvingsmulighet og nøytralitet (Shah & Corley, 2006).

3.3.5.1. Sannhetsverdi

Sannhetsverdi handler om hvor troverdige resultatene fra undersøkelsesopplegget er og hvordan denne troverdigheten vurderes. Ved å gjøre dette prøver man å rettferdiggjøre at det forskeren i utgangspunktet skulle undersøke faktisk ble undersøkt. I oppgaven er det tatt utgangspunkt i et teoretisk rammeverk med ulike perspektiver, teorier og begreper. De mest sentrale begrepene ble avklart og definert. I kapittelet 5 blir funn fra det empiriske felt sammenlignet med det teoretiske rammeverket, for å finne sammenfall mellom data fra caset og teori. Sannhetsverdien handler derfor i stor grad om å utvikle kunnskap om fenomenet som studeres, og dette skjer gjennom å bruke tid i feltet (Shah & Corley, 2006). Når det gjelder ”felttiden” anses den som tilstrekkelig i forhold til de rammene som en masteroppgave representerer. Det ble gjennomført samtaler og møter på forhånd av intervjuene, og intervjuene i seg selv representerte om lag 14 timer i feltet. Dessuten pågikk kontakten med informantene jevnt i gjennom store deler av perioden oppgaven ble skrevet, både gjennom telefonsamtaler, e-post, og møter. Det gjør at informantene skal kunne kjenne seg bedre igjen i beskrivelsene som er gjort, ettersom det i forskningsprosessen ble dannet mye kunnskap om den aktuelle prosessen og forholdene i kommunen. Oppgavens bruk av flere type kilder (triangulering) har også gitt et mer dekkende bilde av prosessen som studeres, der skriftlige og muntlige kilder har utfylt hverandre og muliggjort bedre kontroll av data.

3.3.5.2. Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvor overførbare resultatene fra undersøkelsesopplegget er til andre prosesser og organisasjoner (ibid.). Her har klart oppgaven en svakhet ettersom den kun tar utgangspunkt i én organisasjonsprosess. Men muligheten til å utnytte en case til å generere generell innsikt, avhenger av evnen til å definere hvordan den enheten man undersøker passer inn i forhold til et teoretisk univers og den variasjonsbredde som kjennetegner en klasse (Andersen, 1997:93). Slik det fremgår av kapittel 4, er Time kommune organisert etter prinsippene fra en resultatenhetsmodell. Dette er en veldig vanlig måte å organisere en norsk kommune på i dag, og derfor vil Time kommunes organisering være sammenlignbar med

mange andre kommuner (Blomgren & Laudal, 2007). Selv om det teoretiske universet i denne undersøkelsen utgjør offentlige organisasjoner generelt, er det tydelig at overførbarheten vil variere med ulike typer enheter. Men som nevnt tror jeg overførbarheten til andre kommuner med lik organisering er mulig. Men dette kan uansett ikke bevises ettersom det vil kreve statistisk generalisering fra andre undersøkelser (Jacobsen, 2005). Avslutningsvis er det slik at overførbarheten trolig har blitt styrket ved at oppgaven har prøvd å speile egne funn fra det empiriske felt i eksisterende teorier (jf. kapittel 5, 6).

3.3.5.3. Etterprøvingsmulighet

Etterprøvingsmulighet handler om hvorvidt forskerens omgang med data har vært nøyaktig, og om det slik er mulig for andre forskere å etterprøve undersøkelsen (Shah & Corley, 2006). I oppgaven ligger tyngden i data fra det empiriske felt i form av muntlige kilder. Når intervjuene ble gjennomført ble det brukt diktafon, noe som gjorde at informantens uttalelser ordrett kunne gjennomgås fra opptakeren, og transkriberes. Dette fremstår som en mye mer nøyaktig metode enn å lage referater på bakgrunn av notater etter intervjuet. I de tilfeller der dialekt eller lydkvalitet har gjort det vanskelig å tyde uttalelser ved transkribering har eventuelle oppfølgingssamtaler vært aktuelt. Selve transkriberingen er tatt vare på som en casedatabase, noe som gjør at materiale kan kontrolleres av andre (Yin, 1994). De interne dokumentene som er brukt fra Time kommune i forbindelse med RL- prosessen er oppført som vedlegg A avslutningsvis i oppgaven, og vedlegg B gir en anonymisert oversikt over informantene. Videre er undersøkelsesopplegget og forskningsprosessens fremgang blitt beskrevet nokså detaljert. Samlet sett vil dette styrke oppgavens etterprøvingsmulighet, selv om det trolig ikke er mulig å gjenta en nøyaktig lik forskningsprosess.

3.3.5.4. Nøytralitet

…interpretation-free, theory-neutral facts do not, in principle, exist (Alvesson & Sköldberg, 2000:6).

Nøytralitet handler om oppgavens representasjon av virkeligheten, og om datainnsamling og beskrivelser som er gjennomført er i tråd med informantenes egne oppfatninger. Men vi vet fra tidligere redegjørelse for valgt forskningsstrategi og metode at nøytralitet i kvalitative studier er vanskelig å ivareta, og heller ikke alltid ønskelig (Blaikie, 2000). Men for å sikre så høy nøytralitet som mulig var det viktig at utvalget av informanter bestod av sentrale aktører (nøkkelinformanter) som hadde førstehåndskjennskap til prosessen som skulle undersøkes (jf. vedlegg B). Det var derfor naturlig å involvere så mange som mulig av de personene som var

tilknyttet prosessen. I forkant av intervjuene ble det foretatt telefonsamtaler for å forberede informanten på hva som ville bli tema, og e-post ble sendt ut i forkant av intervjuet. I tillegg kan det nevnes at det teoretiske rammeverket som følge av ”grounded theory”- inspirert tilnærming ikke var ferdigstilt før datainnhentingen fant sted. Dermed utviklet det teoretiske rammeverket seg både før, underveis og etter at datainnhenting har funnet sted. Hensikten med en slik tilnærming var å unngå forutinntatte antakelser og hypoteser, noe som ville styrt data innhentingen betraktelig mer og svekket nøytraliteten. Samtidig var en skrittvis konstruksjon av det teoretiske rammeverket helt nødvendig ettersom teorien om dynamiske kapabiliteter er nokså abstrakt og lite utviklet.

3.3.6. Forskningsetiske aspekter

Forskningsetikk handler i stor grad om forholdet mellom forskerens analytiske frihet og etiske ansvarlighet i tilknytning til data som innsamles fra aktuelle informanter. Man må derfor finne balansen mellom friheten til å vurdere sine empiriske materialer og presentere sine analyser, og den etiske ansvarligheten ovenfor informantene. Dette streker opp skillet mellom situasjonsrelativisme og etisk absolutisme. Førstnevnte har handlingens mål eller konsekvens i fokus, mens sistnevnte handler om klare prinsipp for om handlingen bør utføres eller ikke utføres uavhengig av konsekvens (Glesne & Peshkin, 1992; Røthing, 2002). I forhold til oppgavens undersøkelsesopplegg er det valgt en kombinasjon av situasjonsrelativisme og etisk absolutisme. Det blir derfor tatt hensyn til brede etiske retningslinjer for innsamling av data og analyse, samtidig som det er rom for etiske valg av forskeren. Dermed søker undersøkelsesopplegget å ivareta informantenes anonymitet i den grad det er mulig ved ikke å oppgi navn. Men for å bevare informasjonsverdien av sitatene fra de ulike informantene vil informantenes stilling bli oppgitt. Det er ingen av de utvalgte informantene som har påkrevd anonymisering men det anses likevel som et etisk ansvarlig fra forskerens side. Samtlige informanter har deltatt på bakgrunn av informert samtykke, der både mål, motiver, og plan for gjennomføring ble avklart før intervjuene fant sted. Undersøkelsesopplegget er etter forskerens oppfatning heller ikke en trussel mot informantenes integritet, og vurderes derfor totalt sett som etisk ansvarlig.

4.0 PRESENTASJON AV CASET

4.1. Kort om Time Kommune

Time kommune ligger midt på Jæren, om lag tre mil sør for Stavanger. I nord og vest grenser kommunen til Klepp, i nordøst til Sandnes, i øst til Gjesdal og Bjerkreim og i sør til Hå. Kommunen har et areal på 182 km2, og jordbruk, industri, privat og offentlig tjenesteytelse er hovednæringer. Ved årsskiftet 2006/2007 var det 15 048 innbyggere i Time kommune. I kommuneplanen 2012- 2018 presenteres en prognose for befolkningsvekst, der det forventes at kommunen vil ha 20 000 innbyggere innen år 2020[4].

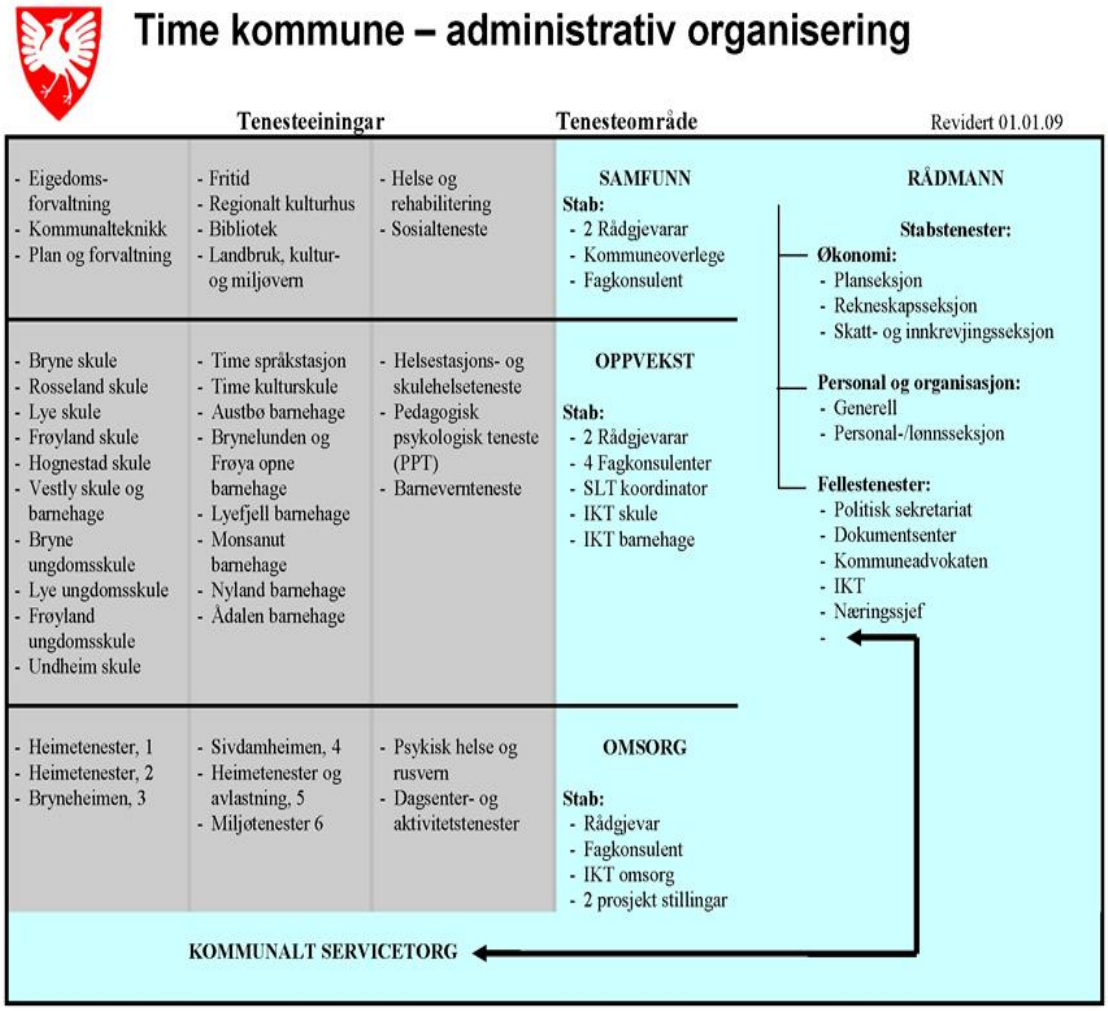
Administrasjonen i Time kommune var organisert som en nokså typisk etatsmodell frem til 2003. Da ble administrasjonen i kommunen erstattet av en flatere organisatorisk struktur, såkalt resultatenhetsmodell, med mer selvstendige tjenesteenheter. Omorganiseringen har ført til at mer myndighet er blitt delegert til tjenesteenhetene, man har fjernet avdelingsledernivået, og erstattet fire sektororienterte etater med en mer enhetlig ledelse som styrer de tre funksjonsorienterte områdene oppvekst, omsorg og samfunn (Blomgren & Laudal, 2007).

Resultatenhetsmodellen skulle i større grad enn tidligere organisering tilrettelegge og muliggjøre brukerstyring av tjenestetilbud, og i mindre grad gi muligheter for direkte politisk og sentralisert faglig- administrativ styring. Strategisk ledelse er derfor en form for ledelse som er direkte knyttet til denne modellen. Implementeringen av en slik styringsmodell har dermed utvilsomt sammenheng med de utviklingstrekk som assosieres med New Public Management[5].

Visjonen til Time kommune slik det fremgår at kommuneplanen er å fremstå som *trygg og fremtidsrettet*. Organisasjonen skal være preget av verdier som *ansvar, engasjement, optimisme, og gjensidig respekt*. Som resultat av en lengre kulturutviklingsprosess i ettertid av omorganiseringen er kulturen i kommunen drevet av ønske om å *yte service, gi og ta imot tilbakemeldinger, dele kunnskap og ferdigheter, og heie frem gode ideer*[6].

Følgende figur illustrerer den nåværende organiseringen i Time kommune:

[4] Jf. Time kommuneplan 2012- 2018 i vedlegg A.
[5] Se punkt 2.2. om NPM.
[6] Jf. Time kommuneplan 2012- 2018 i vedlegg A.



Figur 4.1: Organisering i Time kommune. Hovedkilde: Dokumenter fra Time kommune

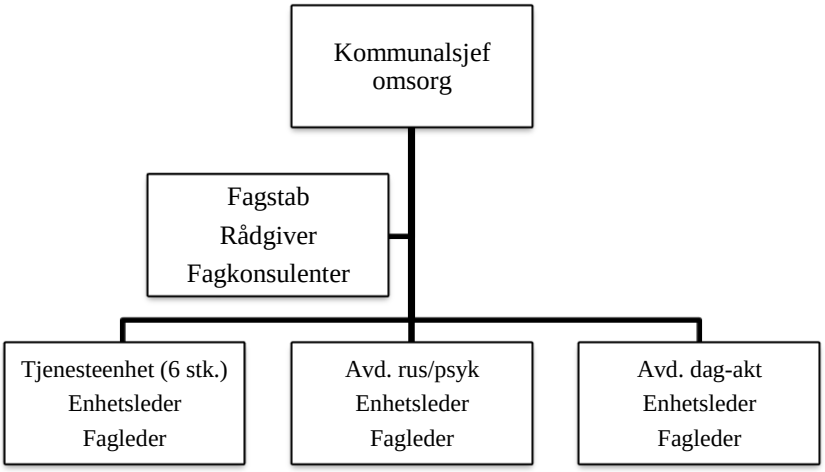
Slik det fremkommer av illustrasjonen ser man tydelig de tre ledernivåene, rådmannsnivået, tjenesteområdenivået, og tjenesteenhetsnivået. Innledningsvis ble det nevnt at casestudie avgrenser seg til tjenesteområde omsorg, og RL- prosessen. Prosessen involverer alle de tre nivåene over. Følgende gis en kort beskrivelse av tjenesteområde omsorg.

4.2. Kort om omsorgsområdet

Etter omorganiseringen i 2005 fikk omsorgsområde flere og større enheter. Område består i dag av seks tjenesteenheter, avdeling for rus og psykiatri, og avdeling for dag aktiviteter. Omsorgstjenestene i Time har som oppgave å drive og utvikle tiltak og tjenester, etter lov om

helsetjenester og sosiale tjenester i kommunen[7]. Kommunalsjef for omsorg har ansvar for sine tjenesteenheter, men skal i større grad enn ved den gamle etatsmodellen styres av helhetstenkning. Dette må sees i sammenheng med ett av målene med omorganiseringen om å unngå "enhetsegoisme" og maksimering av sitt tjenesteområde. De tre kommunalsjefene i Time kommune er i dag samlokalisert på rådhuset. Deres ansvarsområder er funksjonsbasert, og ikke bestemt av en ren sektortilhørighet. Kommunalsjefene har dermed ansvar for flere tjenesteenheter enn før. Dette gir i utgangspunktet et større kontrollspenn, men kommunalsjef skal kun gripe inn i driften av underliggende enheter ved større avvik i forhold til resultatmål og/eller budsjett. Kommunalsjef for omsorg skal derfor være mindre kontrollerende og direkte engasjert i driftsspørsmål, og bruke mer tid på rollen som strategisk leder, kulturbygger og inspirator (Blomgren & Laudal, 2007). Når det gjelder enhetslederne har de som følge av omorganiseringen fått et større lederansvar. Den enkelte enhet velger virkemidler og prioriterer ressursbruk innen det myndighetsområde og de økonomiske rammer som er tillatt. Hovedansvaret for at tjenestene er tilfredsstillende i forhold til faglige krav ligger derfor hos enhetslederne. Dette betyr at enhetslederne ikke kun må være faglig kompetente, men også myndiggjorte og villig til å ta et større beslutningsansvar. Dette ansvaret gjelder både for økonomistyring, tilsetting, faglige standarder, og HMS.

Følgende figur illustrerer den nåværende organiseringen av tjenesteområde omsorg:



Figur 4.2: Organisering av omsorgsområde. Hovedkilde: Dokumenter fra Time Kommune

Det vil nå bli redegjort for den utvalgte prosessen som inngår i studie.

[7] Jf. Strategiplan for Omsorg 2008- 2020 i vedlegg A.

4.3. ”Robust ledelse”- prosessen (RL- Prosessen)

4.3.1. Kort historikk

Det finnes ikke bare én faktor som har bidratt til planleggingen og igangsettingen av RL-prosessen. Fra de utvalgte informantene i Time kommune nevnes en rekke interne og eksterne faktorer som kan ha vært utslagsgivende. Det som imidlertid er sikkert er at den overnevnte omorganiseringen til en resultatenhetsmodell har bidratt til å endre kravene til ledelse innen organisasjonen, og da særlig innen omsorgsområde. Ettersom de enkelte enhetsledere har fått ansvar for større enheter, flere ansatte, rekruttering og økonomi stilles også større krav til lederskap innen omsorgsområde. Slik det fremkommer av mandatet for RL- prosessen stilles der spørsmål til lederrollen og den fremtidige lederkompetansen innen omsorg. Samtidig uttrykkes der bekymring i forhold til de forventinger og krav som i dag eksisterer i forhold til kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Og at det et opplevd misforhold i forhold til den utvikling og endring som omsorgsområde nasjonalt står ovenfor i fremtiden[8], samt lokalt i forhold til kommunens vekstprognoser, tjenestekrav, tilsynskrav, samhandlingskrav, rekruttering, og omdømme.

Målet med RL- prosessen er dermed å bidra til at lederkompetanse får et sterkere fokus og større betydning innen omsorgsområdet i fremtiden. Ledelse innen omsorg er noe kommunen har etterlyst mer fokus på i mange år, ettersom det tydelig har vært nedprioritert fra den sentralpolitiske ledelsen tidligere. RL- prosessen kan dermed muliggjøre et slikt fokus i egen organisasjon, samt sende signaler sentralt, og forhåpentligvis få uttrykt viktigheten og kravet om en mer robust ledelse innen omsorg på et høyere sentralpolitisk nivå.

Selve ideen bak prosessen oppstod et par år tilbake i samspill mellom nåværende rådmann og daværende kommunalsjef for omsorg. Selve igangsettelsen skjedde først på nyåret 2009, etter planlegging høsten 2008. Prosessen er ment å vare ut kalenderåret 2009, og deretter sendes til politisk behandling for videre implementering. Selve prosjektgruppen (hovedgruppen) som arbeider med RL- prosessen består av åtte medlemmer. I tillegg er det en styringsgruppe representert ved rådmannens ledergruppe, og tilhørende undergrupper. Prosessens prosjektleder er kommunalsjef for omsorg. Prosjektlederen har utarbeidet mandatet i samarbeid med sin stab, og anses dermed som hovedeier av prosessen. De andre medlemmene

[8] Jf. ”Ny helsereform” - samhandlingsreform utarbeidet av helse- og omsorgsdepartementet ved Bjarne Håkon Hanssen. Hovedkilde: www.regjeringen.no

i gruppen er personalsjef, prosjektleder for heltidsorganisasjon, tjenesteleder for hjemmebaserte tjenester, fagleder for sykehjem, hovedtillitsvalgt for Fagforbundet, og hovedtillitsvalgt for Norges Sykepleier Forbund (NSF). I tillegg er rådgiver ved personal og organisasjon utvalgt som møtesekretær[9].

4.3.2. Relevante aspekter ved RL- prosessen

Som nevnt i kapittel 1 er RL- prosessen utvalgt som studieobjekt ettersom den representerer et intensjonelt forsøk på å endre og utvikle organisasjonen ved å omforme en del av ressursbasen. Den delen av ressursbasen som forsøkes endret er lederkompetansen innen omsorgsområde i kommunen. På bakgrunn av definisjonen av lederkompetanse innledningsvis, og ikke minst på bakgrunn av hvordan de ulike informantene og deltakerne i RL- prosessen beskriver og opplever denne, er ledelse utvilsomt en viktig del av organisasjonens ressursbase. Som del av oppgavens mål om å finne ut om offentlige organisasjoner kan anvende dynamiske kapabiliteter, var oppgaven derfor avhengig av en organisasjonsprosess som ikke kun representerte endring og utvikling. I tillegg måtte denne endrings- og utviklingsprosessen ha et klart formål om å endre deler av ressursbasen til organisasjonen. RL- prosessen representerer således en mulighet til å bekrefte eller avkrefte målet med oppgaven. Den er strategisk motivert, har et ressursbasert mål, og innebærer ledelsesprosesser og organisatoriske prosesser både i planlegging, organisering og gjennomføring.

[9] Se tabelloversikt av hovedgruppen og informantene i vedlegg B

5.0 ANALYSE

(…) derfor er det også spennende å jobbe som leder i en slik organisasjon, man har det man har og gjør det beste ut av det. Vi kan ikke velge vekk en kundegruppe eller et produkt, vi må inkludere de. Derfor er det jo en stor utfordring, og vi må jo prøve å fornye og utvikle våre ressurser hele tiden.

Personal- og organisasjonssjef i Time kommune

I dette kapittelet inkluderes en rekke sitater fra informantene. Enkelte sitater er anonymisert i hensyn til etiske betraktninger. I sitater der anonymitet ikke er påkrevd vil intervjuobjektets posisjon oppgis ettersom dette kan gi informasjonsverdi (Jf. punkt 3.3.6.). De utvalgte sitatene er presentert så nært opp mot de originale informantenes uttalelser som mulig, men språklige justeringer har i enkelte tilfeller vært nødvendig. Sitatene har også blitt redigert i forhold til gjentakelser og unødvendige ”fyllord”.

Med hensyn til det tematiske valget, og det faktum at teorien om dynamiske kapabiliteter impliserer strategisk ledelse vil det nå foretas en analyse av RL- prosessen i lys av problemstillingen. For å finne svar på om RL- prosessen viser Time kommune sin kapasitet til intensjonelt å omforme ressursbasen vil problemstillingen bli forsøkt besvart i møte mellom resultat fra empiri og det teoretiske rammeverket. Som tidligere nevnt i kapittel 3 har data blitt redusert til hensiktsmessige kategorier, som videre representerer resultatene fra datainnsamlingen. De resultantene som presenteres vil bli analysert opp mot teori fortløpende. Tilslutt blir trådene samlet i en oppsummering, før vi beveger oss inn på konklusjonen i siste kapittel.

5.1. Når empiri møter teori: besvarelse av problemstilling

Hvilke ledelsesprosesser har vært viktig for planlegging, organisering og gjennomføring av RL- prosessen?

Som en del av Roness (1997) sin avskjermingsstrategi for håndtering av teori mangfold inkluderes teori fra det integrerte perspektivet på strategisk ledelse for å støtte opp under teori om dynamiske kapabiliteter. Det påpekes at selve planleggingen av RL- prosessen vil bli

gjennomgått i punkt 5.1.1., mens organiseringen av RL- prosessen vil bli gjennomgått under punkt 5.1.2. Når det gjelder gjennomføringen av selve RL- prosessen vil den bli gjennomgått under punkt 5.1.3.

Med utgangspunkt i problemstillingen vil det nå bli presentert funn og tilhørende analyse som besvarer hvilke ledelsesprosesser som har vært sentrale. Med ledelsesprosesser skal vi her forstå hvordan ting gjøres i organisasjonen over tid, gjennom et sett av handlinger og aktiviteter som utføres på en definitiv og gjentakbar måte, med et bestemt mål for øye (Eisenhardt & Martin, 2000; Roness, 1997).

Slik RL- prosessen er beskrevet av de ulike informantene er det tydelig at både planlegging, organisering og gjennomføring av prosjektet er av strategisk karakter. Selv om det er klart at mye av oppgavene og aktivitetene til administrasjonen i Time kommune har en direkte årsakssammenheng med politiske vedtak og styringssignaler fra politiske organ, fremstår RL-prosessen likevel som et autonomt initiativ tatt av ledelsen. I tillegg til den politiske dynamikken har det oppstått ønsker internt om å utvikle organisasjonens strategiske plattform, forbedre effektivitet, trivsel og kvaliteten på tjenester.

Som organisasjons- og personalsjef sier:

Vi styrer jo det vi vil være med på selv, men noe fremtvinger seg så klart. Men prosessene de velger vi jo bevisst, som i tilfelle med Robust ledelse der vi ser at vi må gjøre noe på ledersiden både for nåtiden og fremtiden.

5.1.1. Planlegging av RL- prosessen som strategisk analyse- syntese

Hvis vi først tar utgangspunkt i planleggingen av RL- prosessen som resultat av en strategisk analyse- syntese prosess, er det flere funn som peker i den retningen. En slik prosess krever god innsikt i hele organisasjonen, ansatte, interessenter og organisasjonens omgivelser. Det er først og fremst den øverste administrative ledelsen som er sentral i det innledende arbeidet. Først var det slik at nåværende rådmann i samsvar med daværende kommunalsjef noen år tilbake reflekterte og diskuterte rundt en mulig utviklingsprosess innen omsorg som kunne ta et oppgjør med status quo innen ledelse i omsorgsområdet. Det var ikke tale om å fokusere på enkelt ledere, men ”ledelse” i seg selv både som kompetanse og virkemiddel for å få mer effektiv drift, og en mer tilpasningsdyktig og slagkraftig organisasjon for fremtiden. Som rådmann forteller:

Det var meg i sammen med den forrige kommunalsjefen som stod bak dette, for vi var veldig opptatt av dette når ledelse kom på agendaen i den nasjonale strategiplanen for omsorg. Og i forlengelsen av det så jobbet vi og med vår egen strategiplan. Da var vi opptatt av at vi måtte ta med ledelse. Det er en underledet sektor. Det er den sektoren der er lagt minst vekt på ledelse, det er den sektoren som har mest ansatte, og den er den sektoren som går 24 timer i døgnet.

Rådmannens og kommunalsjefens tanker rundt tema, var begynnelsen på identifiseringen av problemet. Som rådmann videre uttaler: *Når vi først hadde fått dette på agendaen ble vi mer og mer oppmerksom på andre elementer som var naturlig å inkludere.*

Men det gikk enda tid før ideene og planen bak en mulig prosess ble materialisert. Neste steg i utviklingen ble derfor utarbeidelsen av et mer konkret mandat. Som kommunalsjefen uttaler:

Vi gjorde en planlegging av hva dette skulle være for noe, hvem som skulle være med, hvor det skulle være forankret, hvem som skulle ha støtte funksjoner, og hvem som skulle være med å dra.

Det var altså først under utarbeidelsen av mandatet at den analytiske prosessen ble igangsatt. Sentrale aktører var her kommunalsjefen, personal- og organisasjonssjef, personalrådgiver og rådmannens ledergruppe. Hvis vi ser dette i tilknytning til organisasjonens kapasitet til å omforme ressurser vet vi at dynamiske kapabiliteter avhenger av betydelige ledelsesprosesser. I en strategisk sammenheng handler dette først og fremst om evnen til å identifisere behov eller mulighet for endring, formulere mulige løsninger, og implementere handlinger for å oppnå en ønsket tilstand (Helfat, 2007). Ledelsen i Time kommune gjorde nettopp dette ved å utforme et mandat og iverksette arbeide med å organisere en prosjektgruppe som kunne utarbeide mulige løsninger for hvordan å gjøre ledelsen innen omsorgsområde mer robust.

Samtidig henger prosessen nøye sammen med den formelle strategien til kommunen som er uttrykt i kommuneplanen. Som rådmann sier:

Visjonen vår er å være trygg og fremtidsrettet. Skal vi være fremtidsrettet så må vi analysere omverden og se på hva som forventes av oss i fremtiden. Vi må tenke utvikling. Skal brukere, pårørende og ikke minst ansatte føle seg trygg på at deres interesser blir ivaretatt nå og fremover så må vi ha ledere som vil og kan sørge for det.

Det var altså en beslutning som delvis var inspirert av fokuset i den nasjonale strategiplanen, men først og fremst handlet det om proaktiv tenkning for å utvikle omsorgsområdet for fremtidens utfordringer. Når endring er proaktiv handler det om internt styrt utvikling der ledelsen fokuserer på å forbedre utnyttelse av organisasjonens ressurser for å skape nye strategiske muligheter (Busch et al., 2003). Slik kan RL- prosessen sees som en proaktiv endringsstrategi initiert av ledelsen, med ønske om å forbedre lederkompetansen for å møte de utfordringene som organisasjonen står ovenfor i fremtiden. Fra Nadler og Tuschman (1990) sin typologi kan RL- prosessen derfor sees som et forsøk på nyorientering i forhold til omsorgsområdets interne forhold. Nyorienteringen handler dermed om å endre en del av ressursbasen, nærmere bestemt lederkompetansen. Men RL- prosessen vil ikke kun føre til endring av lederkompetansen. Den vil også kunne føre til endringer i forhold til relasjonene til interessenter som for eksempel brukere, pårørende, samarbeidspartnere, og lokalsamfunnet for øvrig. Totalt sett muliggjør dette en endring av organisasjonens strategiske posisjon.

Det samsvarer med ledelsens syn, og det uttrykkes klart at RL- prosessen sees som et strategisk trekk for å øke konkurransekraften til kommunen på sikt, da særlig innefor omsorg. Vi vet på bakgrunn av det ressursbaserte perspektivet at utvikling og konkurransekraft i offentlige organisasjoner i høy grad handler om ressursene som eksisterer i organisasjonen (Barney, 1991; Pablo et al., 2007). Men ressurser alene er ikke nok til å skape dynamikk. For at organisasjonen skal følge dynamikken i omgivelsene, og styrke sin konkurransekraft må man få til bedre ressursforvaltning og -utvikling. Dette gjøres gjennom inkrementell forsterkning av den eksisterende ressursbasen. Det er altså ikke ressursene i seg selv som skaper konkurransekraft og utvikling, men de dynamiske kapabilitetene (Eisenhardt & Martin, 2000). I forhold til Time kommune handler dette i stor grad om å igangsette prosesser, som for eksempel RL- prosessen. En slik prosess vil ha innvirkning på forvaltning og utvikling av ressursene i organisasjonen, og dermed bidra til dynamikk og konkurransekraft. Dermed vil dynamiske kapabiliteter i Time kommune i stor grad bestå av de organisasjons- og ledelsesprosesser som har innvirkning på ressurser (Ambrosini & Bowman, 2009). Som prosjektmedlem uttaler:

Alt henger vel egentlig sammen. Får vi bedre ledere, så får vi bedre medarbeidere, får vi bedre medarbeidere så får vi bedre tjenester, får vi bedre tjenester så få vi mer fornøyde brukere og pårørende.

Slik informanten beskriver det, vil implikasjonene av økt lederkompetanse være bedre tjenester, bedre omdømme og ikke minst en sterkere posisjon i forhold til rekruttering. Som tjenesteleder uttaler:

Tenk hvis vi får dette på førstesiden til Jærbladet, Rogalandsavis og Stavanger Aftenblad, at i Time kommune der har de dyktige ledere, og der har de satt lederutvikling i fokus. Det vil jo fungere som bare det i forhold til å tiltrekke oss de vi vil ha i organisasjonen vår.

Slik uttrykker den strategiske tenkningen som ligger bak RL- prosessen også en sterk visjon for omsorgsområde i fremtiden. Visjonen om å være *trygg og fremtidsrettet* fungerer som en lederstjerne, og har innvirkning på både prosjektledelse, prosjektmedlemmene og prosessutviklingen av RL- prosessen. Den vil også virke samlende for videre koalisjonsbygging med interessentene, og ha en betydelig rolle i forhold til å realisere strategien bak RL- prosessen (Johnsen et al., 2007).

Som nevnt over handler dynamiske kapabiliteter spesielt om de ledelsesprosesser som til enhver tid foregår internt i organisasjonen. Slike prosesser blir påvirket av organisasjonens strategiske posisjon, det vil si både interne og eksterne faktorer som påvirker ledelsen i å ta strategiske valg (Ambrosini & Bowman, 2009; Teece et al., 1997). Når det gjelder Time kommunes strategiske posisjon fremgår det av informantene i toppledelsen at det var flere interne og eksterne faktorer som har vært utslagsgivende i forhold til planlegging av RL-prosessen. En av de interne faktorene var den omfattende omorganisering fra etatsmodell til resultatenhetsmodell. Som rådmann sier:

Det har gjerne vært slik tidligere at ledelse har vært litt "fy" ord. Når det har vært omstillingsarbeid i kommunene så har det gått ut på at man skal få vekk lederledd og administrasjon. Det har gjerne vært trenden. Alt det er greit, og de fleste kommuner har vært igjennom tilsvarende. Men samtidig som vi har fjernet lederledd, så har vi gjerne ikke tenkt nok på hvordan man da skal styrke det leddet som skal ta unna for de leddene som forsvant.

En slik intern faktor viser hvilke betydning historie og stiavhengighet har for organisasjonen, og hvordan tidligere handlinger har innvirkning på utforming av fremtidige handlinger. Dette kan knyttes til Teece et al. (1997) som påpeker hvor avgjørende den strategiske posisjonen til organisasjonen er for utvikling, og hvordan dynamiske kapabiliteter dermed påvirkes av dette.

Det er en rekke andre interne faktorer som også har vært utslagsgivende for prosessen, og inngått som viktige elementer når situasjonen skulle analyseres. En intern faktor som har

fungert som insentiv i forhold til å planlegge RL- prosessen har vært den økonomiske situasjonen i kommunen, og da særlig innen omsorg. Som kommunalsjef sier:

Vi har hatt et overforbruk innen omsorg på 9 millioner, det går på overtid, innleie osv.. Vi har dermed knappe ressurser, så ressursforvaltning er viktig, og der kommer ledelse inn.

Slik det fremgår fra informanten vil derfor RL- prosessen på sikt også kunne bidra til å bedre økonomistyring innen omsorg, ettersom den sikter på å øke lederkompetanse, og få et klarere fokus på helhetstenkning i organisasjonen. Som kommunalsjef uttaler:

Det som har vært viktig for oss er å få fagfolkene til å løfte seg opp og tenke helhetlig. Men det som har skjedd er at man har tenkt helhetlig tenkning innenfor enheten sin, og det er jo ikke det vi er ute etter. Helhetlig tenkning er når alle tjenestelederne tenker over hvordan de sammen skal få til å bruke ressursene slik at alle kommer best mulig ut av det.

Dermed vil økt lederkompetanse kunne føre til at lederne ikke kun tenker helhetlig innenfor sin egen enhet, men helhetlig i forhold til tjenesteområdet sitt, og kommunen totalt sett. Dette bringer oss inn på den viktigste interne faktoren, som også er hovedmålet med RL- prosessen. Man ønsker høyere krav til nåværende og fremtidige ledere når det gjelder lederkompetanse. De ledere som ikke har slik kompetanse må omstille seg. Dette hører sammen med et annet sentralt mål i RL- prosessen som er etablering av et eget lederutviklingsprogram for omsorg. Slik situasjonen er i dag har tjenestelederne ansvar for økonomi, personal og ansettelse. Dette er ansvarsområder som krever kompetanse utover grunnutdanning og ansiennitet. Som prosjektmedlem sier:

Kompetanse og kunnskap har vært de viktigste driverne for dette prosjektet, vi må ha mer av det. Tidligere har det vært ønskelig med administrativ eller ledelses kompetanse, men det har ikke vært noe krav. Vi ønsker at folk har en slik utdanning, ikke bare erfaring. Og hvis ikke de har det skal de forplikte seg til å ta det.

Dette blir videre utdypet av kommunalsjefen som forteller følgende:

Vi jobber ikke i en statisk kommune, det er hele tiden endring og krav fra omgivelsene. På sikt må vi utvikle og endre oss. Det vi ser er at det er lett å fokusere på hvordan arbeidet foregår i dag, det vil si å se på de enkelte ledere istedenfor ledelse. (...) men det er ingen som skal "kakkes" i hode her, vi skal jobbe med ledelse, ikke se på den enkelte lederen. Se på hvilke

ledelse vil vi ha i Time kommune, hvilke ledelseskvaliteter det er vi trenger når vi skal ansette folk for fremtiden.

Personal- og organisasjonssjef formulerer seg slik:

Det er altså en god del insentiver som gjør at vi ser at vi må ta tak i ting, og da er det mange måter å gjøre dette på. Vi har valgt å kalle det Robust ledelse.

Det å omforme den ressursen lederkompetansen representerer, vil dermed være relevant både for oppgavemessig-, personalmessig- og strategisk ledelse innen omsorgsområde. Slik kan det argumenteres for at RL- prosessen ikke kun viser organisasjonen og ledelsen i Time kommune sin kapasitet til å omforme ressursbasen. Den representerer også en mulighet til å utvikle en slik kapasitet, det vil si utvikle de dynamiske kapabilitetene i organisasjonen. Lederkompetanse påvirker beslutningstaking, organisering, måldefinering, og tilrettelegging for måloppnåelse innen organisasjonen, og er avgjørende for organisasjonens evne til å tilpasse seg nye omstendigheter (Helfat, 2007; Lai, 2004). I Eisenhardt og Martin (2000) argumenteres det for at ledere er den viktigste interne faktoren for å fremme utvikling og anvendelsen av dynamiske kapabiliteter. I Zahra et al. (2006) støttes dette, betinget av at ledere har tilstrekkelig kompetanse og motivasjon. Det overnevnte kan sees i lys av personal- og organisasjonssjef følgende uttalelse:

Lederen er jo den personen som driver enheten frem, og angir mål og skal ivareta mange interesser, både ansatte, pårørende, brukere og andre i omgivelsene. Plutselig har du en personal sak, og det er det viktig at du kan det, plutselig så skal det sittes budsjett, og så er det viktig med den kunnskapen, plutselig er det pårørende involvert så må du ha de relasjonelle ferdighetene. Du må kunne det meste, og tenke helhetlig, for du er både overordnet og nede i driften.

Dermed handler organisasjonens evne til å endre og utvikle seg i stor grad om å ha ledere i omsorg som både er kompetente og motiverte. De må kunne operere i grensen mellom strategisk tenkning og effektiv daglig drift, planlegge og iverksette, gjennomføre og tenke nytt. Slik vil RL- prosessen i seg selv også kunne føre til styrking og utvikling av dynamiske kapabiliteter i organisasjonen.

Den viktigste eksterne faktoren har vært arbeidet med ny helsereform som er igangsatt i helse- og omsorgsdepartementet i regi av statsråd Bjarne Håkon Hanssen. Arbeidet med reformen er fortsatt i prosess, og dato for implementering er enda uvisst. Det skal utgis en

stortingsmelding om reformen i midten av juni 2009. Men den er tatt med i beregningen i RL- prosessens innhold, og viser dermed et proaktivt element i ledelsen strategi. Som rådmannen forteller:

(...) og så kommer det en nasjonal helsereform snart, som har ligget litt i bakgrunnen lenge. I Robust ledelse prosjektet sa jeg med engang at der må vi ha med den nye helsereformen. Den kommer, og det gjelder derfor bare å sitte seg i stand til å ta utfordringen.

Som kommunalsjef uttaler:

En av de nyeste omgivelsene som har utkrystallisert seg nå det er den nye helsereformen. Det er ikke så mye informasjon om dette enda, men det jeg har gjort er å ta utgangspunkt i essensen og tatt opp med ledergruppen min hvilke utfordringer vi står ovenfor i forhold til dette. Det er ikke noe vi kan velge vekk, det kommer. (...) og mye av dette berører de emnene vi ser på i RL- prosessen, og er derfor også et bakteppe.

Kommunalsjef uttaler også følgende:

(...) det er trossalt politikerne som er vår arbeidsgiver, det er de som ligger mye av føringene for hvilke vei vi skal gå. Vi må følge med i timen og tenke langsiktig, og finne ut hvilke signaler som kommer, og rette oss etter det.

Som vi vet fra tidligere er en av de viktigste eksterne faktorene for ”åpne” organisasjoners endring og utvikling omgivelsenes endringstakt (Eisenhardt & Martin, 2000; Scott, 2003). Dynamiske kapabiliteter varierer dermed med endringstakten i omgivelsene organisasjonen opererer i. I Eisenhardt og Martin (2000) argumenteres det for at dynamiske kapabiliteter ikke kun gjelder organisasjoner som befinner seg i hurtig skiftende omgivelser, men også de organisasjoner som befinner seg i ”moderate” dynamiske omgivelser. Slike omgivelser kjennetegnes ved at endringer forekommer ofte, men med nokså forutsigbare utviklingstrekk. Forskjellen er dermed at dynamiske kapabiliteter i større grad er avhengig av eksisterende kompetanse og erfaringer. En såkalt ”learning before doing” tilnæring til prosesser. I Time kommune var analysen av den strategiske posisjonen i stor grad basert på eksisterende implisitt og eksplisitt kunnskap om organisasjonen, som videre dannet grunnlaget for planlegging av RL- prosessen. Men som nevnt tidligere representerer prosjektet en strategisk nyorientering i forhold til å omforme lederkompetansen for å utvikle organisasjonen. Dette innebærer også elementer av nytenkning og tilførsel av ny kunnskap. Som vi skal se nedenfor

i punkt 5.1.3. er dermed selve RL- prosessen også preget av en ”learning by doing” tilnærming til prosess.

Videre er den nye helsereformen et eksempel på dynamiske omgivelser som Time kommune på et gitt tidspunkt må endre seg etter. Når kommunen på forhånd valgte å utvikle seg proaktivt for å møte de utfordringene en slik reform vil representere i fremtiden, tyder det på at utviklingstrekk i kommunens omgivelser er nokså forutsigbare. Dette bekreftes av flere i den overordnete ledelsen. Som blant annet rådmann uttaler:

Stort sett så føler vi at endringssignaler utenfor organisasjonen er nokså klare. Vi har forutsigbare politikere som er veldig tydelig på hvilke retning de vil gå, og de står på det. Politikerne er også veldig lojale ovenfor sine egne planer, så i hovedsak vet vi hva som eventuelt kommer.

I Time kommune kan dynamiske kapabiliteter dermed i stor grad synes å være avhengig av eksisterende kunnskap og erfaringer, der utvikingen skjer nokså lineært og forutsigbart. Ledelsen analyserer situasjonen basert på det de vet, og planlegger og organiserer prosessen i en tilnærmet ordnet rekkefølge (Eisenhardt & Martin, 2000). Dette samsvarer i mindre grad med Pablo et al. (2007) sine funn. Forfatterne beskriver omgivelsene til offentlige organisasjoner som hurtig skiftende og uforutsigbare, og hvor de dynamiske kapabilitetene dermed hovedsakelig er preget av ”learning by doing”- prosesser. Det antas likevel at dette varierer med størrelsen på organisasjonen, og ikke minst hvilke nivå den enkelte leder befinner seg på. Time kommune er en relativt stor kommune i norsk målestokk, men ser vi i forskjell til internasjonale forhold blir dette nokså usammenlignbart. Et interessant tillegg til funnene om forutsigbare omgivelser i Time kommune, er at dette ser ut til å variere med ledernivå. Mens de ledere som tilhører den overordnete ledelsen i kommunen mener omgivelsene er forutsigbar, antar de selv at dette ikke gjelder for alle ledere og ansatte på lavere nivå i organisasjonen. Som prosjektmedlem sier:

Jeg føler at utviklingstrekk i organisasjonen er forholdsvis greit å følge med på, men grunnen til det er nok at jeg har god kjennskap til organisasjonen, og all aktiviteten som pågår. Men jeg tenker og at for nye ledere eller ansatte nede i driften, så er det ikke så veldig oversiktlig.

5.1.2. Organisering av RL- prosessen som politisk ledelsesprosess

Hvis vi tar utgangspunkt i organiseringen av RL- prosessen er det flere funn som er interessante å betrakte. Som Nadler og Tushman (1990) påpeker er suksessfull endring avhengig av at nødvendige koalisjoner og maktbaser blir dannet. Slik arbeidet med RL-prosessen ble utført viste det seg at både sammensetningen av gruppen, tilknyttede undergrupper, samarbeid mellom de øverste lederne innefor de ulike områdene, og tillitsvalgte var viktige elementer i den politiske ledelsesprosessen. Den innledende fasen av RL- prosessen handlet dermed først og fremst om å etablere vilje og forankring hos den øverste ledelsen, ettersom deres kompetanse og ledelsesmessige handlingskapasitet ikke kun skal prøves ute i organisasjonen, men i tillegg i det politiske organ. Som personal- og organisasjonssjef sier:

(…) ledergruppen spiller en stor rolle her og rådmannen har vært veldig klar her på at dette er viktig. Dette er én av de viktigste prosessene i hele år. Når vi da senere leverer en innstilling til ledergruppen og skriver sak til politikerne så blir det jo sånn. Det er det positive med kommuneorganisasjonen, hvis politikerne først går god for det, så blir det sånn.

Som rådmann uttaler:

Ledergruppen min i denne prosessen er de tre kommunalsjefene og de tre stabssjefene. Vi har det slik her i ledergruppen at vi involverer oss i hverandres områder, både det å bry seg om hverandres arbeid og oppgaver men også å komme med innspill og ta ansvar for en helhet. Det skal jo være forankret for når alt kommer til alt er det jo vi på toppen som tar beslutningene.

Videre er politiske ledelsesprosesser nødvendig for å tilføre nødvendige interne ressurser (Johnsen et al., 2007). I forhold til Time kommune handlet dette først og fremst om å tilføre betydelige aktører til prosjektet. Disse aktørene representerte unnværlige menneskelige ressurser i forhold til faglig-, sosial- og lederkompetanse. Dette er avgjørende for gjennomføring av strategiske prosesser i offentlige organisasjoner, fordi økt ytelse i organisasjonen i siste instans handler om betydningsfulle individers handlinger på ulike organisatoriske nivåer (Pablo et al., 2007). Selv om beslutninger og prosjektledelse rundt RL-prosessen skulle utføres på toppen i organisasjonen, var det viktig for prosjektledelsen å få tak i nøkkelpersoner nede i driften. Dette måtte være personer som både kunne bidra med kunnskaper, evner og holdninger som var relevant for gjennomføring. Dette ble først og

fremst gjort gjennom en vurdering av aktuelle kandidater, med påfølgende forespørsler til vedkommende. Som personal og organisasjonssjef uttaler:

Og så er det å få med folkene som vi tror kan bidra, og da er det de relasjonelle ferdighetene, det faglige, og hvor de sitter hen som teller. Vi har god oversikt over hvem som gir av seg selv, er tøff nok, og viser initiativ. (…) sånn sett er det en nokså gjennomsiktig arbeidsplass. Og det er viktig nettopp fordi vi som ledere på toppen sitter i prosjektet,…, det er mange som vegrer seg i en sånn situasjon.

Selv om prosjektmedlemmene ble håndplukket av prosjektledelsen, var det frivillig deltakelse. En av oppgavene som ble viktig for prosjektledelsen var dermed å få formidlet viktigheten av den planlagte prosessen, både gjennom kommunisering av visjon og strategi til de utvalgte (Johnsen et al., 2007). Dette viser seg å ha vært vellykket, da flere av informantene uttrykte at prosjektledelsens initiativ, engasjement og vilje til å gjennomføre førte til at de selv ble motivert og ønsket å bidra. Som prosjektmedlem uttaler:

Jeg fikk en telefon med forespørsel om å være med i gruppen. Fikk inntrykk av det hadde prioritet, og at det var viktig. Det synes jeg var positivt og ikke minst smigrende,…, og fra måten det ble presentert på så virket det veldig interessant å jobbe med.

Slik det fremgår av informanten var prosjektledelsens evne til å skape begeistring og motivasjon hos de utvalgte prosjektmedlemmene en viktig del av den politiske ledelsesprosessen. Det å skape sosial motivasjon rundt RL- prosessen handlet først og fremst om å skape god motivasjon i prosjektgruppen. Som personal- og organisasjonssjef sier:

Det er ikke slik at det kommer inn konsulenter her. De som jobber med dette må være engasjerte, har nærhet til problemet, føle at de er med å eie problemstillingen og har vilje til å løse det på best mulig måte.

De utvalgte prosjektmedlemmene fikk dermed også en rolle som formidlere i egne rekker, for å gjøre RL- prosessen tydelig nede i driften. Dette understreker interaksjon og medvirkning som to viktige elementer i en slik utviklingsprosess. Dette har med dynamiske kapabiliteter å gjøre, ettersom engasjement, vilje og motivasjon til å omforme ressursbasen ikke kan skapes gjennom strategier alene. Det handler dermed om hvilke kapasitet prosjektgruppen har til å nå målet og bidra til at organisasjonen utviler seg.

Videre vil prosjektmedlemmer fra 1. linjen og representanter fra fagforbundet som er engasjert og har en vilje til å få et godt resultat, representere en verdifull koalisjon som bidrar til at motstanden mot endring blir minimalisert når implementering senere skal gjennomføres (Jacobsen, 2004). Som prosjektmedlem uttaler:

Mange av lederne oppe i systemet kjenner man gjerne ikke ansiktet på en gang. De er noen som jobber borte på et kontorbygg i en eller annen etasje. Så det er jo utfordringen med ulike nivå,…, tilliten forsvinner og likegyldigheten vokser. Jeg føler jeg har tillit hos mine medarbeidere, selv om ikke alle nødvendigvis er enige, så har de lojalitet mot de avgjørelsene som tas, og dermed er vi viktige personer når noe skal gjøres annerledes.

Som prosjektmedlem uttaler:

(…) og så er det viktig at vi alle får et eierforhold til prosessen, og slik at det ligger en god motivasjon for å gjennomføre dette. Man trenger å mobilisere de ansatte nede i driften, både for å få med seg innspill fra det nivået man er på, og med tanke på implementering senere.

Som hovedtillitsvalgt uttaler:

Jeg drar grasrota med meg inn, og får nok en annen kontakt med første linjen enn hva lederne oppe i systemet gjør. Man må være i miljøet lenger nede for virkelig å identifisere utfordringene. Det er noe med det at hvis du har tittelen leder, så mister du noe, det dekkes inn hos de tillitsvalgte. (…) prøver å inkludere ikke bare personale, men også brukere og innbyggere.

Slik vi tidligere definerte dynamiske kapabiliteter handler det om *kapasiteten* til å omforme ressursbasen. Det å mobilisere nøkkelpersoner og skape forankring i organisasjonen er dermed en viktig del av den kapasiteten ledelsen skaper rundt en utviklingsprosess. Dermed vil politiske ledelsesprosesser være viktig for å bidra til at kapasiteten blir tilstrekkelig. Det nytter ikke kun å ha ledere som er kompetente og motiverte, man må også ha med nøkkelpersoner fra organisasjonen med komplementære kompetanser og erfaringer. Dette understreker personal- og organisasjonssjef:

Når det gjelder kompetanse så er det klart at de tillitsvalgte er viktig, vi kommer jo inn på en del ting som kan få konsekvenser for organisering. Ellers har vi jo fagleder og tjenesteleder som er en del av omsorg og kjenner hvor svakhetene ligger. Det kjenner jo ikke jeg direkte til, jeg kan bare gjette meg til det.

Siden resultatet av dynamiske kapabiliteter varierer med organisasjonens yteevne til å omforme ressurser, impliserer endring av lederkompetansen kun at Time kommune gjør noe annerledes. Det er ikke nødvendigvis slik at de gjør noe bedre enn tidligere (Helfat, 2007). Det uttrykkes klart fra informantene at RL- prosessen ikke er en garanti for at man vil få en mer robust ledelse og fremtidsorientert organisasjon. Derfor er det viktig at kapasiteten til å omforme ressursbasen er så høy som mulig. Dette gjøres i Time kommune ved å sikre ressurstilgang i form av nøkkelpersoner, komplementær kompetanse og sosial motivasjon. Komplementære kompetanser er et element som måtte tas med inn i RL- prosessen, og som derfor også var med å øke kapasiteten. Som organisasjons- og personalsjef sier:

Det er først og fremst mange års kunnskap og kompetanse som er viktig her. Man skal ha kunnskap om lovverk som offentlighetsloven, forvaltningsloven, man må ha kunnskap om turnusordninger, delegeringsreglement, fagkompetanse i forhold til det som foregår på de enkelte enhetene, arbeidsmiljøloven, organisasjon, personal, ledelse, alt. Vi må ha med alt og være gode på alt.

Det å få med nøkkelpersoner inn i prosjektet handler ikke kun om kunnskap, evner og ferdigheter. Slik vi vet fra tidligere er en vesentlig del kompetansebegrepet også de holdninger mennesker har internt i organisasjonen (Lai, 2004). Det viser seg at personene som ble valgt ut til å bidra i RL- prosjektet ikke kun har den rette faglige kompetansen og erfaringen, de har også en avgjørende positiv holdning til utviklingsprosjektet. Som rådmann sier:

Det å kunne forstå hva område og prosjektet handler om er selve organisasjonskompetansen og fagkompetansen. Men i tillegg så må du ha den kompetansen inni prosjektet som gjør at vi greier å fange opp de som jobber i sektoren, hvilke forventninger de har til ledelse. Da må man ha prosjektmedlemmer som våger å stå frem som et eksempel og som tørr å dra de andre med.

Som kommunalsjef uttaler:

De utvalgte prosjektmedlemmene er en stor ressurs, de gir mye dra hjelp, og har en god evne til å se overordnet og helhetlig. De er også god på å bidra til et godt omdømme for kommunen både i væremåte og aktiviteter. En typisk nøkkelperson er en som er faglig dyktig, kan mye om drift, samtidig som vedkommende er engasjert og tørr å involvere seg. Vi trenger sånne hvis vi skal utvikle oss.

Slik som prosjektmedlemmene beskrives ovenfor fremstår de også som viktig for å skape motivasjon lengre ned i systemet. De inngår dermed ikke kun som nøkkelpersoner i forhold til selve arbeidet i prosessen, men også i forhold til å skape endringsvilje hos interessentene (Johnsen et al., 2007). Som personal- og organisasjonssjef uttaler:

Du bondeganger organisasjonen litt ved at du får med de rette folkene. Så har vi jo selvfølgelig i tankene at politikerne tilslutt skal se på hvem som har vært med, at det er tungt nok. (…) ikke minst at tillitsvalgte fra fagforbundet og sykepleierforbundet har vært med, da kan de ikke si at dette går vi ikke god får når implementeringen kommer.

Hvis vi ser dynamiske kapabiliteter som kapasiteten organisasjonen har til å omforme ressursbasen, og at dette igjen avhenger av motivasjonen og evnen ledere har til å gjennomføre strategier på en suksessfull måte. Så er det tydelig at politiske ledelsesprosesser er viktig for dynamiske kapabiliteter. I forbindelse med RL- prosessen handler dette i stor grad om å tilknytte nøkkelpersoner til prosjektet og skape motivasjon og vilje til utvikling.

Videre er interaksjonen i en politisk ledelsesprosess ikke kun viktig mellom den øverste ledelsen og de utvalgte gruppemedlemmene. Informasjonen må også kommuniseres ut til den øvrige delen av organisasjonen. Selv om dette som nevnt over også gjøres av prosjektmedlemmene, er informasjonsstrategi en viktig del av den politiske ledelsesprosessen. Som personal og organisasjonssjef uttaler:

Det som kan være en utfordring det er jo hva andre mener, det er jo ikke alle som får være med. Vi er jo bare en liten supergruppe. Det siver jo ut informasjon i organisasjonen hele veien gjennom de som deltar. (…) men strategier på å kommunisere og informere er alfa omega ettersom det trossalt er en veldig gjennomsiktig organisasjon. Det kreves jo at det er full åpenhet, og plutselig så kommer det noe vi aldri har tenkt på og så smeller det.

Selv om maktbaser og ressursgrunnlag først og fremst skapes internt, er det å ha åpenhet og informasjonsflyt rundt slike prosesser også viktig i forhold til eksterne interessenter. En av de eksterne interessentene som utpeker seg her er den lokale pressen. De er mer enn villig til å dekke ulike hendelser eller situasjoner, og som regel er det ikke i kommunens favør. Som personal og organisasjonssjef uttaler:

(…) mediene er der med en gang, og fokuserer kun på det negative. Og selv om de har feil, og vi har rett, så blir det feil allikevel. (…) de er helt klart en viktig interessent i omgivelsene,…,

de passer på at vi benytter ressursene på den riktige måten. Men de er ofte lite balansert, så det er noe som må tas hensyn til.

Kapasiteten til å omforme ressursbasen handler derfor også om å skape legitimitet i omgivelsene for de organisasjons- og ledelsesprosesser som til enhver tid gjennomføres. Dette ser ut til å være spesielt viktig i Time kommune ettersom det er en veldig gjennomsiktig organisasjon, både i forhold til brukere, pårørende, og den lokale pressen.

Men den politiske ledelsesprosessen har også handlet om interaksjon og relasjon med aktuelle samarbeidspartnere. Som del av RL- prosessen er målet på sikt å få til et utdannings- opplegg skreddersydd for omsorg. Som rådmann sier:

På sikt vil vi forsøke få i gang et samarbeid med Klepp kommune og UiS, og få til en form for ledelsesskole for omsorg. I forhold til skolereformen ble alle barnehagestyrere og rektorer med på et lignende opplegg. Nå kaller de det og for rektorskolen. Der har vi kommunalsjef for oppvekst inne, som taler vår sak i forhold til Robust ledelse prosessen. Så da ivaretar vi dette parallelt, noe som viser hvor viktig det er at vi kjenner til hverandres områder og drar i samme retning.

I Helfat et al. (2007) påpekes at organisasjonens dynamiske kapabiliteter også innebærer organisasjonens kapasitet til å inngå relasjoner til samarbeidspartnere på tvers av interne organisasjonsområder eller til eksterne interessenter. Dermed kan organisasjonen mobilisere en bred variasjon av kompetanse og kapabiliteter som overgår deres egen kapasitet. En slik form for dynamisk kapabilitet omtales av Helfat et al. (2007) som organisasjonens relasjonelle kapabiliteter. Slik både rådmann, kommunalsjef, og personal og organisasjonssjef uttykker seg, er evnen til å inngå samarbeid og bruke relasjoner internt og eksternt viktig for utfallet av RL- prosessen. Som rådmann sier:

Vi bruker ulike ressurser veldig mye på kryss og tvers inn i prosjekter, både rådgivere fra ulike tjenesteområder, og intern konsulenter fra stab og støtte.

Det å gjennomføre RL- prosessen på en suksessfull måte handler altså om interaksjon på alle nivåer i organisasjonen, det å danne nødvendige maktbaser, tilføre de riktige ressursene, skape sosial motivasjon og ikke minst støtte seg på samarbeidspartnere. På grunnlag av overnevnte viser det seg dermed at en viktig del av Time kommunes kapasitet til å omforme ressursbasen (dynamisk kapabilitet) ligger i ledelsens evne til å gjennomføre politiske ledelsesprosesser.

Slike ledelsesprosesser har tydelig stor innvirking på ressurstilførsel, som igjen er viktig for å sikre størst mulig kapasitet til gjennomføring av RL- prosessen.

5.1.3. Gjennomføring av RL- prosessen som innovativ ledelsesprosess

(…) for når det kommer opp ting som er problematisk eller utfordrene så er ikke vi de som sier at "trenger vi å gjøre noe mer, trenger vi å vite noe mer". Vi sitter sammen en prosjektgruppe og løser det.

Rådmann i Time kommune

Slik mål er formulert i RL- mandatet handler prosessen om å utvikle løsninger som gjør det mulig å betjene interessentene i nåtid og fremtid med utgangspunkt i det ressursgrunnlaget som er tilgjengelig. Det som innledningsvis viste seg å være viktig for RL- prosessen var at prosjektledelsen igangsatte en kollektiv og individuell søke- lære prosess. Prosjektledelsen består av prosjektleder samt støttefunksjon fra personal- og organisasjonssjef og en rådgiver. Selve søke- lære prosessen handlet innledningsvis om å innhente informasjon for å belyse de fokuserte tema i prosjektet, og ikke minst inkludere det som prosjektmedlemmene selv synes var viktig. Det at prosjektmedlemmene til enhver tid besatt nok og riktig kunnskap om tema og område var er viktig forutsetning for et godt utgangspunkt og den videre utviklingen av RL- prosessen over tid. Fagleder uttalte følgende:

Før vært møte får vi en møteinnkallelse der det står beskrevet hva som skal gjennomgås og tas opp til diskusjon. Hvis det er ting man ikke har så god kjennskap til, eller føler man burde vite mer om må man jo innhente kunnskap og forberede seg.

Slik fikk prosjektgruppen et bredt utgangspunkt, noe som både sikret at man reduserte forutinntattheten og styrket relevansen av prosjektagendaen. Det som var klart definert på dette tidspunktet var RL- prosessens utgangspunkt, herunder mandatet, og hvilke retning man ville RL- prosessen skulle ta, herunder målet. Men bortsett fra dette var det en relativt åpen prosess der mange spørsmål og svar innledningsvis var uklar. Når det gjelder de enkelte medlemmenes beskrivelse av en slik søke- prosess uttaler kommunalsjef følgende:

(…) jeg driver stadig med det, være på hugget, stillingen jeg har som prosjektleder gjør at du helst skal ligge to skritt foran de andre, være orientert, inspirere, komme med innspill, både faglig og i forhold til målsetningen.

Som fagleder uttaler:

Vi skulle tilføre det vi selv synes er viktig og komme med vårt syn. Dette kunne være basert på faglitteratur, kilder fra nettet eller impulser fra medarbeidere. (...) vi fikk også "lekser" til de ulike møtene, der vi skulle forberede oss og komme tilbake med ideer.

Slik det fremkommer fra informantene var det derfor viktig både for prosjektledelsen og prosjektmedlemmene å drive en slik søke- prosess. Arbeidet med å omforme den eksisterende lederkompetansen var dermed ikke kun betinget av eksisterende kunnskap og erfaring, en såkalt "learning before doing"- prosess. Det krevde at man også var villig til å utfordre eksisterende kunnskap ved å tilegne seg ny kunnskap, og unngå uheldig generalisering fra tidligere erfaring. Som tjenesteleder forteller:

(...) har vært med på mye rart i kommunesammenheng, og vi trenger ikke å gjøre alle de feilene om igjen, så det er klart at det er viktig å være en historiebærer,..., men samtidig synes jeg vi begynner med relativt blanke ark.

Dette er kjennetegnet ved en såkalt "learning by doing"- prosess der dynamiske kapabiliteter er enkle aktiviteter for å skape ny kunnskap i mangel på eksisterende kunnskap, eller med ønske om å utfordre den eksisterende kunnskapen (Eisenhardt & Martin, 2000). Slike aktiviteter kan relateres til den søking, diskusjon og kunnskapsoverføring som prosjektledelsen fikk igangsatt igjennom prosjektgruppen. Som fagleder sier:

Ikke minst handler det om å komme tilbake til enheten sin å se det vi har gjort, vurdere det opp mot slik situasjonen er hos oss, innhente opplysninger fra medarbeidere, og ikke minst å lufte ideer og høre hvor skoen trykker.

Som tjenesteleder uttaler:

Det er viktig at gruppemedlemmene oppdaterer seg og kommer med meninger. Man må videreutvikle seg, utfordre det man allerede vet, slik at det du mener i best mulig grad er realistisk og ikke går på synsing.

Men søke- prosessen var ikke kun viktig innledningsvis, den viste seg nærmest å være en kontinuerlig prosess. Som personal- og organisasjonssjef sier:

(...) å arbeide med en slik prosess vil være en kontinuerlig lete aktivitet for den enkelte. Det er liksom ikke noe som du glemmer når du går ut av møtene og dagen er over. (...) det å være engasjert handler om å ha antennene ute hele veien.

Med utgangspunkt i overnevnte kan vi relatere en slik søke- prosess til dynamiske kapabiliteter. Dette gjøres ut i fra forestillingen om at dynamiske kapabiliteter er evnen ledere og andre mennesker i organisasjonen har til å tenke nytt, og tilpasse de menneskelige ressursene deretter (Pablo et al., 2007). Slik de menneskelige ressursene ble definert tidligere handler det først og fremst om kunnskap og kompetanse[10]. De søke- prosessene som foregikk igjennom RL- prosessen var dermed med å tilpasse, og utvikle kunnskapen til prosjektmedlemmene, for slik å sikre at løsninger man kom frem innebar noe nytt, og ikke kun var basert på det man allerede visste. Som prosjektmedlem uttaler:

(…) det er jo slik at når man begynner å diskutere i gruppen så kommer det inn så mye mer ideer og informasjon enn det man har tenkt seg i utgangspunktet. Alle har jo sine innfallsvinkler så det blir jo noe annet enn det vi hadde regnet med.

De fleste informantene uttrykker at evnen til nytenkning er resultat av den sterke kulturen til kommunen, som handler om å gjøre hverandre gode, heie frem nye ideer, gi og ta imot tilbakemeldinger og dele kunnskap og ferdigheter. Som personal- og organisasjonssjef sier:

Det er viktig for oss at vi gjør hverandre gode, det er en leveregel for oss og noe som er gjennomsyret i hele organisasjonen. Gi og ta, lagspill,…, det preger nok arbeidet i gruppen.

Dette bekreftes også av rådmann:

Når det gjelder organisasjonskulturen i forhold til å gjøre dette så tror jeg den virker veldig støttende. (…) omsorgsområde har vært gjenstand for en rekke endrings- og utviklings prosesser de senere årene og jeg synes de har vært gode til å takle det. I Time begynner man å bli vant til å tenke utvikling.

En organisasjonskultur som fremmer læring og utvikling er en viktig intern faktor i forhold til utvikling og anvendelse av dynamiske kapabiliteter. Her trekkes grunnleggende læringsmekanismer som for eksempel repeterende praksis og eksperimentering inn som tilretteleggere for å utvikle organisasjonens kapasitet til å omforme ressurser (Eisenhardt & Martin, 2000). Som prosjektmedlem for heltidsorganisasjon sier:

Når man kommer med i slike prosesser som dette og har vært med i andre prosesser så lærer man etter hvert. Det er en egen måte å tenke på, og det å se de enkelte delene opp mot en helhet er avgjørende

[10] Se kapittel 2.4.4. for definisjon av begrepene.

Som rådmann forteller:

Vi prøver jo å systematisere verktøykassene, og overføre læring fra et prosjekt til et annet. (...) vi har hatt felles internopplæring på prosjekt, som vi har kjørt for ledere, tillitsvalgte og medarbeidere i fagstabene. Så har vi en fellesmal for prosjekt, som vi bruker for å definere prosjekt, fremdrift og faser, og hva vi må huske på. Men det er mer et hjelpemiddel som skal gjøre oss bevisst på fokuset.

Time kommune omtaler seg selv som en prosjektorganisasjon grunnet alle de ulike prosjektene og prosessene de til enhver tid gjennomfører. I forhold til dynamiske kapabiliteter virker repeterende praksis i forhold til å arbeide med prosesser som en styrke, ved at man utvikler organisatoriske ressurser som understøtter gjennomføringen av gode prosesser. Dynamiske kapabiliteter ble innledningsvis definert som kapasiteten til å omforme ressurser. En viktig dimensjon ved *kapasitet* er at den funksjonen en dynamisk kapabilitet yter på organisasjonen må være repeterbar. Hvis vi kobler synet på dynamiske kapabiliteter som prosesser som har innvirkning på ressurser til ledelses- og organisasjonsprosesser i Time kommune, vil slike prosesser dermed til en viss grad kunne utføres på en gjentakende, pålitelig, og forutsigbar måte (Helfat, 2007:5-6). Dette medfører at RL- prosessen i Time kommune ikke er en idiosynkratisk prosess, men at den inneholder et gitt mønster og rutinemessig element slik som rådmannen forteller. Dermed tilfredsstiller RL- prosessen et viktig krav i følge Helfat et al. (2007), og den kan dermed sees som et uttrykk for organisasjonens og ledelsens kapasitet til å intensjonelt omforme ressursbasen.

Det som har vist seg å være en stor utfordring vedrørende gjennomføringen av RL- prosessen er å sørge for at kunnskapsutvikling og kunnskapsanvendelse har grunnlag for å utvikle seg fritt, samtidig som man holder styringen. Prosjektledelsen må derfor ha fokus på samspill og ta ansvar for læring og prosjektutvikling (Johnsen et al., 2007). Når vi ser innovative ledelsesprosesser i sammenheng med målet til RL- prosessen om å omforme lederkompetansen i omsorgsområde, handler det om endring gjennom en mer optimal anvendelse og utvikling av kompetanser og ressurser. I denne sammenheng brukes som tidligere nevnt en orkestreringsmetafor for ledelsens aktiviteter, hvor viktigheten av å være relasjonelt og sosialt ”musikalsk” og ”ha gehør” er avgjørende får å få skapende og kreative prosesser hvor kompetanser og ressurser kan utvikle seg. Ledere har en kritisk rolle i slik orkestrering, og dermed også en viktig del av organisasjonens dynamiske kapabiliteter (Busch et al., 2003; Helfat, 2007). I RL- prosessen er det prosjektlederen som har det primære

ansvaret for å fylle denne funksjonen, og det er flere funn som peker på at orkestrering har vært viktig for å skape samspill og fremdrift i RL- prosessen.

Informantene fra prosjektledelsen uttrykte selv at utfordringen nettopp var å la ting få utvikle seg fritt, samtidig som man sørget å holde riktig kurs og styre prosjektet når situasjonen krevde det. Som personal- og organisasjonssjef sier:

(...) vi tar oss tid til den gode diskusjonen når vi jobber i gruppen, men så er vi gode på å hente det inn igjen hvis det tar for mye av.

Dette bekreftes av kommunalsjef som sier*:*

Vi ønsker en demokratisk prosess, men det er også viktig å kunne skjære igjennom og banke i bordet hvis det ikke går etter de målene vi har satt oss. Vi må ha en kombinasjon av fri utfoldelse og klare rammer her, det er viktig.

Slik det fremgår av informanten ligger mye av det kreative elementet i prosjektgruppens diskusjoner, der både erfarings- og meningsutveksling skjer kontinuerlig. En av utfordringene er da allikevel å holde fokus, og fange opp de ideene, meningene og konklusjonene som kommer frem. Dette er et viktig poeng i forhold til læringsaspektet, for hvis meningsdanning og erfaringer utvikler seg i for høy hastighet eller blir usystematisert kan dette overvelde prosjektledelsen, og bidra til man ikke evner å omdanne meningsdanning og erfaring til meningsfull læring (Eisenhardt & Martin, 2000). Her kommer rådgiveren i prosjektledelsen inn som en viktig ressurs ved å ha rollen som møtesekretær på møtene til hovedgruppen. Rollen som møtesekretær innebærer å holde fokus på agendaen, trekke slutninger ut av diskusjoner og bevare et helhetsperspektiv. Samtidig er det møtesekretæren som oppsummerer og skriver møtereferat, og dermed omdanner alle diskusjoner, meningsutvekslinger, og innspill om til konkrete resultater. Dette gjøres i samsvar med prosjektlederen, og de to har innledende møter før hovedgruppens møter, der de oppsummerer fremgangen fra forrige møte, og utvikler agendaen videre.

Som kommunalsjef sier:

Når vi sitter og diskuterer i gruppen føler jeg meg som en påpasser som prøver å holde fokus. (...) ettersom jeg er øverste leder ønsker jeg jo selvfølgelig at dette prosjektet skal lykkes, og da må jeg sørge for det.

Det viser seg fra de andre informantene at dette synet ikke kun deles av prosjektledelsen i RL-prosessen. De andre prosjektmedlemmene opplever også at en slik orkestreringsrolle er viktig og anerkjenner i så måte det arbeidet prosjektledelsen gjør. Som prosjektmedlem forteller om hvordan gruppemøtene i RL- prosessen oppleves:

(…) det er formelt på den måten at det er veldig strukturert hvordan vi går igjennom møtene, samtidig som man skal komme med kreative innspill, og forslag ut i fra det man har tenkt. Diskusjonen og samtalen gjør at det oppstår spennende vendinger,…, samtidig som prosjektleder er flink til å holde kursen.

Men selv om mye av prosessen handler om å orientere seg mot noe nytt, kommer det også frem at en slik prosess handler om å drive aktiv feilsøking. Slik feilsøking skjer både gjennom erfaringsutveksling mellom prosjektmedlemmene, og ikke minst ved av at den enkelte søker til sin enhet for innspill og erfaringer. Som personal- og organisasjonssjef uttaler:

Vi prøver å være mest mulig virkelighetsorientert, snu alle steinene, er det noe som er viktigere enn andre ting, noe vi ikke har sett eller noe vi ikke har kommet på. (…) så vi prøver å identifisere problemer,…, og å lære av det.

Det å søke utenfor eget område, og bruke andres læring som utgangspunkt viser seg også å være viktig. Som personal- og organisasjonssjef forteller:

(…) vi har jo antennene ute, vi bruker jo en del informasjon fra andre prosjekter som vi og tar inn her, og ser ting i sammenheng,…, jeg mener vi er gode på det. Vi har blant annet noen interessante prosjekter i Danmark og Sverige som vi følger med på.

Det som også viser seg å være viktig i prosessen i forhold til læring og nytenkning er at man har takhøyde for at noen kan mer enn andre, eller har alternative løsninger som kan være vel så interessante. Dette krever at prosjektleder bidrar aktivt. Som kommunalsjef uttaler:

Det som er viktig er å sørge for at folk kan anerkjenne hverandre for deres posisjon og kompetanse, og tåler at noen blir løftet frem. I forhold til at noen kan veldig mye på et område (…). Det å bruke hverandre og lære av hverandre er veldig viktig her.

Kunnskap og kompetanse finnes først og fremst i hodene til mennesker i organisasjonen, og hvis mennesker skal lære av andre sin kunnskap kreves at kunnskapen overføres. Kunnskapsoverføring foregår først og fremst igjennom interaksjon (Lai, 2004), og viste seg å være meget relevant for RL- prosessen. Som personal- og organisasjonssjef sier:

(...) overføring av kunnskap er veldig viktig, både mellom de i gruppen, enheter, og områder. Det er ingen som kan alt her, og vi er en liten og nokså konform gruppe.

Som prosjektmedlem sier:

Alle har sine erfaringer og sin kunnskap, og det som er interessant er jo at disse er så forskjellige og alle deltar med sine meninger og innspill. Det blir som å eksperimentere med en bake oppskrift, der du hiver forskjellig oppi og ser hva som kommer ut av det.

Men det å overføre kunnskap handler i stor grad om å ha et klima for læring i prosjektgruppen, og ikke minst en kultur i organisasjonen oppfordrer til dette (Eisenhardt & Martin, 2000). Slik det fremgår av informantene virker det som den etablerte kulturen i Time kommune, der det blant annet forventes at man deler kunnskap og ferdigheter, er med å understøtte holdningene i prosjektgruppen i forhold til kunnskapsoverføring. Som kommunalsjef uttaler:

Det er et åpent fora der man ikke er redd for å dele, si fra eller være kritiske. Ideene kommer haglende inn. Det er masse kunnskap som ikke blir godt nok brukt og utnyttet. (...) så vi trenger å få løftet kunnskapen frem, gjøre den mer eksplisitt.

Videre er det slik at prosessen avhenger av at medlemmene får mulighet til å uttrykke det de mener og eventuelt påpeke utfordringer. Et slikt ansvar ligger hos alle i gruppen ved at man viser interesse, forståelse og lytter, men særlig er det viktig at prosjektledelsen står frem som et eksempel her. Som kommunalsjef sier:

Meningen er jo nettopp at vi som prosjektmedlemmer går ut av rollene vi formelt har i organisasjonen, og fremstår som likeverdige parter, der hver enkelt stemme har like mye rett til å bli hørt. Her er det jo klart at meg, personal- og organisasjonssjef og møtesekretær har størst ansvar.

Dette kan bekreftes av fagleder som uttaler:

Vi har forskjellige titler, men de betyr ikke noe nå, når man sitter i denne gruppen. Man er like mye verdt fordi man er medlem i teamet.

Ut i fra overnevnte kan vi nok en gang trekke inn betydningen av å ha en prosjektledelse som klarer å orkestrere RL- prosessen. Prosjektgruppen er sammensatt av ulike medlemmer med ulike syn, kompetanser og ikke minst posisjoner i forhold til hverandre. Det å skape en

takhøyde for at noen kan mer enn andre, eller har alternative løsninger er både en utfordrende og viktig ledelsesfunksjon. En slik prosess består av mange dilemmaer og fordrer derfor at prosjektmedlemmene lytter, viser interesse og forståelse for hverandre. For prosjektlederen innebærer dette en stor utfordring når det gjelder å få de enkelte prosjektmedlemmene til "å spille sammen" på en måte som gir samklang og helhet (Busch et al., 2003). Det krever at prosjektlederen har følelse for når det er viktig å la prosjektmedlemmene få utfolde seg på egen hånd, og når det er viktig å ta styringen for at alle går i samme retning. Som kommunalsjef sier:

(...) vi har jo to undergrupper som bidrar til bredde og dybde i de temaene som vi jobber med. (...) undergruppene utgjør en viktig funksjon i forhold til å få frem det som virkelig rører seg, derfor sitter ikke vi som er på overordnet nivå i organisasjonen, og som leder prosjektet i disse. Her blir resultatet fremlagt til oss etter at det er har blitt utviklet og utarbeidet i undergruppen. Vi må skape forum der ting skjer, og hvor kreativiteten for litt fritt spillerom.

Funksjonen til undergruppene blir dermed nettopp å sørge for å bevare det uforutsigbare og kreative elementet, og ikke minst at det dukker opp løsningsalternativer som gjerne på forhånd ikke har vært vurdert av prosjektledelsen. I undergruppene sitter utvalgte prosjektmedlemmer, med mulighet til å dra inn andre ressurspersoner fra organisasjonen hvis det er hensiktsmessig. Det er likevel viktig å holde styringen og sørge for at delmål og forventinger er i tråd med prosjektets overordnede mål. Som kommunalsjef sier:

(...) i undergruppene så kan de dra inn de vil, spille på dem ute i organisasjonen som er nødvendig for å få lokal tilpasning. Disse gruppene vil videre også være ressurs i forhold til delmål og del oppgaver.

Når vi ser på RL- prosessen som innovativ ledelsesprosess handler det derfor i stor grad om orkestrering. Dette er i samsvar med orkestreringsmetaforen som understreker at det viktigste med slike prosesser er å ha en "dirigent" som evner å orkestrere kunnskap, meninger, kreativitet og motsigelser (Busch et al., 2003). Som personal- og organisasjonssjef sier:

Vi har jo det som en leveregel at vi skal heie frem gode ideer, så slik sett så skal vi jo alltid være åpen for nye ting. (...) problemet er gjerne at man kan bli litt for kreativ, litt for ambisiøs, og så klarer vi det ikke. Så vi må nok ha noen som kan roe ned og moderere oss til tider.

Det ”spilles” på mange ulike ressurser i RL- prosessen, og det derfor viktig at noen tar ansvar for og mestrer å orkestrere selve ressursanvendelsen og ressursutvikling. Som nevnt tidligere ligger dette ansvaret først hos prosjektleder og støttespillere i prosjektledelsen. Hvis vi tar utgangspunkt i det dynamiske ressursbaserte perspektivet vil orkestrering være en essensiell funksjon for å utvikle og endre Time kommune og omsorgsområde i gjennom omforming av ressursbasen (Helfat, 2007). I følge forfatterne er lederes orkestrering av ressurser en betydelig del av organisasjonens dynamiske kapabiliteter. Hvis vi betrakter RL- prosessen i lys av et slikt syn vil rollen prosjektlederen og prosjektledelsen har være en vesentlig del av organisasjonens kapasitet til intensjonelt å omforme lederkompetansen innen omsorg.

Det er likevel tydelig at denne rollen ikke kun utspiller seg hos prosjektledelsen i en slik prosess. Dette gjelder særlig med tanke på en eventuell implementering på et senere tidspunkt, som vil kreve orkestrering på flere nivåer. Men ettersom analysen gjelder RL- prosessen er det først og fremst prosjektledelsen som er sentral. Slik det fremgår fra tidligere innebærer orkestrering både allokering og dirigering av ressurser gjennom tre ledelsesfunksjoner. Først har vi søking, som omhandler identifisering av betydelige aktører og organisatoriske ressurser. Denne funksjonen var relevant i ledelsens planlegging av RL- prosessen ved at man fant ut hva prosessen skulle omhandle, og hvem som skulle være med. Samtidig var søkefunksjonen viktig i gjennomføringen av RL- prosessen ved at man sørget for individuell og kollektiv søking og tilegnelse av relevant kunnskap og kompetanse. Det andre er seleksjonsfunksjonen, som i organiseringsfasen handlet om å velge hvilke mål prosessen skulle fokusere på, og hvilke betydelige aktører og organisatoriske ressurser som skulle inkluderes. Slik det fremgår fra informantene i ledelsen var en slik seleksjon basert på konkrete seleksjonskriterier som for eksempel faglig kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger til endring. Dette arbeidet resulterte i mandatet til RL- prosessen. Når det gjelder selekteringsfunksjonen i forhold til gjennomføring av RL- prosessen er dette knyttet til de beslutninger som ble tatt på hvert møte i forbindelse med videreutvikling av agendaen for de fremtidige møtene og for fastsettelse av delmål som må løses underveis. RL- prosessen er derfor en beslutningsprosess, der ulike deltakere med ulike krav og meninger representerer seleksjonskriteriene. Som kommunalsjef uttaler:

Jeg er selektiv, og vet hva jeg vil med dette prosjektet,…, det er jo klart at dette prosjektet tilslutt sikkert vil være preget av mine input og innspill ettersom jeg er prosjektleder og øverste leder.

Slik det fremgår fra prosjektleder utrykkes nettopp viktigheten av å være besluttsom og selektiv, ettersom ikke alle innspill og alle meninger kan tas med i den avsluttende beregningen. Derfor vil selekteringsfunksjonen være viktig når prosjektledelsen må ta styringen over gruppen og prosessens utvikling. Nå er det også slik at prosjektlederen som øverste leder har en posisjonsmakt som tillater utøvelsen av en slik funksjon, men det betyr ikke nødvendigvis at det kun er prosjektlederen som har denne funksjonen. Slik det fremgikk fra informantene som var engasjert i undergruppene var denne funksjonen også viktig her. Orkestrering er dermed ikke noe som kun er forbeholdt prosjektledelsen i en slik prosess, men effekten av deres søking, selektering, og koordineringsfunksjon har trolig størst betydning for organisasjonens kapasitet til å omforme ressursbasen.

Når det gjelder prosjektledelsens koordineringsfunksjon er denne mest tydelig i selve gjennomføringsfasen av RL- prosessen. Som personal- og organisasjonssjef sier:

Alle synes dette er spennende, og alle brenner for å få til noe, noen synes en ting er spennende og mer viktig, mens andre synes noe annet. (…) det er en kjempe jobb bare å holde strukturen på møtene,…, og så er det viktig at rådgiveren noterer ned de riktige tingene og holder fokus.

Slik sett handler derfor mye av koordineringsfunksjonen om å bevare retningen på møtene og sørge for at gruppen og undergruppene jobber mot målet. Denne funksjonen fylles av prosjektledelsen med prosjektleder i spissen. Behovet for ordstyring og ikke minst å trekke ut essensen fra meningsutveksling og diskusjon er en viktig del av dette. Samtidig viser det seg at koordinering i forhold til tidspunkt og sted for møtene er viktig. Selv om dette i utgangpunktet virker som en enkel sak å få til, er det likevel en utfordring. Dette er nok først og fremst fordi de fleste er ledere på høyt eller lavere nivå i organisasjonen, samt tillitsvalgte med travel agenda. Enkelte jobber også direkte i driften, og må derfor tas midlertidig ut av sine enheter. Som personal- og organisasjonssjef sier:

Vi jobber jo i ulike enheter på ulike nivåer så det blir noen avlyste møter i blant. Hun ene medlemmene bør helst ikke forsvinne fra arbeidet selv når dette pågår så da prøver vi å være fleksible i forhold til møtested. Det er alltid en utfordring innen omsorg, det å ta ut ansatte fra jobben får direkte konsekvenser for ansatte og brukere.

Koordineringsfunksjonen er dermed også viktig for å holde oppe progresjonen og utviklingen i prosessen, og sørge for at prosessen når mål og delmål innefor de tidsrammer som er satt.

Samtidig er det viktig å koordinere de ressursene som eventuelt tas inn i RL- prosessen i form av støttefunksjoner, interne konsulenter og andre bidragsytere.

5.2. Oppsummering av funn

Slik det fremkommer av analysen ovenfor er RL- prosessen et initiativ med betydelig strategisk karakter. Det er flere aktuelle ledelsesprosesser som kan tilknyttes RL- prosessens planleggings-, organiserings-, og gjennomføringsfase.

I forhold til planleggingsfasen av RL- prosessen bar den preg av at ledelsen brukte strategisk analyse- syntese prosess som dominerende problemløsningsmetode, der organisasjon, ansatte, interessenter og omgivelsene ble vurdert i forhold til prosjektets mål. Selve planleggingen og gjennomføringen av RL- prosessen hadde derfor proaktive trekk, der både interne og eksterne faktorer blir sett i sammenheng med mulig utvikling og krav for fremtiden.

I forhold til organiseringsfasen av RL- prosessen bærer den preg av at ledelsen brukte politisk ledelsesprosess som dominerende problemløsningsmetode, og ressursallokering var her særlig viktig. En slik allokering skjedde både gjennom sammensetningen av gruppen, tilknyttede undergrupper, samarbeid mellom områdesjefer, medvirkning fra tillitsvalgte, nøkkelpersoner, og oppbygging av sosial motivasjon i organisasjonen.

I forhold til gjennomføringsfasen av RL- prosessen bærer den preg av at ledelsen bruker innovativ ledelsesprosess som dominerende problemløsningsmetode, og prosjektlederen med sine støttespillere viser seg å ha en avgjørende rolle. De sørger for prosjektutvikling, helhetstenkning, fokus på søking og læring, igangsettelse og opprettholdelse av kreativt samspill, kunnskapsoverføring og styring når situasjonen krever det.

Det viste seg også hensiktsmessig å se ledelsens aktiviteter i forbindelse med RL- prosessen i lys av en orkestreringsmetafor der ledelsesfunksjonene søking, selektering og koordinering er viktige. Det fremstår tydelig at RL- prosessens mål om å endre lederkompetansen innen omsorgsområdet vil bidra til å endre ressursbasen i organisasjonen. Dermed vil de overnevnte ledelsesprosessene være sentral for organisasjonens dynamiske kapabiliteter, det vil si kapasiteten til å nå målene med RL- prosessen på en suksessfull måte. Slik det argumenteres for innledningsvis er det ikke ressursene i seg selv som sikrer Time kommunes utvikling og konkurransekraft. For å få til dette må organisasjonen anvende dynamiske kapabiliteter, i form av organisasjons- og ledelsesprosesser som bidrar til omforming av lederkompetansen i

organisasjonen. I Time kommune sitt tilfelle er RL- prosessen en slik organisasjonsprosess, mens ledelsesprosessene hovedsakelig er strategisk analyse- synteseprosess, politisk ledelsesprosess, og innovativ ledelsesprosess. De tre ledelsesfunksjonene søking, selektering, og koordinering er den orkestreringen som inngår i de overnevnte ledelsesprosessene, og til sammen uttrykker ledelsens kapasitet til intensjonelt å omforme ressursbasen.

6.0 KONKLUSJON

6.1. Viser RL- prosessen at organisasjonen kan anvende dynamiske kapabiliteter?

Det som har vært et viktig fokus for oppgaven er å studere endring i organisasjoner. Teorien om dynamiske kapabiliteter impliserer strategisk ledelse og endring, og en relevant organisasjonskontekst måtte dermed tilfredsstille disse kriteriene. Mye takket være NPM bølgen i offentlig sektor har utviklingen det siste tiåret vært økte forventninger og fokus på at ledere i det offentlige skal praktisere strategisk ledelse. Med utgangspunkt i et slikt fokus, og det faktum at offentlige organisasjoner grunnet begrensede rammebetingelser må videreutvikle ressursene som allerede finnes internt i organisasjonen, har det utvalgte teoretiske rammeverket derfor vist seg å være en interessant tilnærming.

Det teoretiske rammeverket er bevisst avskjermet, og tar hovedsakelig for seg teori om dynamiske kapabiliteter samt et integrert perspektiv på strategisk ledelse. Et slikt rammeverk har utfylt synet på den offentlige organisasjonen, ettersom det har tillat å se endringsprosesser som endring av ressursbasen, og at dette igjen kan endre den strategiske posisjonen til organisasjonen. Dette innebærer potensiell forbedring av organisasjonens konkurransekraft, omdømme, rekruttering, og tjenestene som produseres.

I følge funnene i Time kommune er RL- prosessen et resultat av proaktiv endring, initiert av ledelsen for å møte de utfordringene som organisasjonen står ovenfor i fremtiden. Slik data og teori er fremstilt handler RL- prosessen både slik den er planlagt, organisert og gjennomført, om strategisk endring iverksatt i form av prosjektorganisering for å omforme organisasjonens ressursbase. Tilknytningen til dynamiske kapabiliteter har derfor vist seg å være både teoretisk og praktisk relevant. Slik Helfat et al. (2007) beskriver dynamiske kapabiliteter innebærer det ledelsens evne til å identifisere behov eller muligheter for endring, formulere mulige løsninger og implementere disse løsningene for å oppnå ønsket tilstand. Sammenhengen mellom dynamiske kapabiliteter og ledelsens evne til å praktisere strategisk ledelse blir derfor viktig. Hvis vi kombinerer de to utvalgte perspektivene vil dynamiske kapabiliteter dermed innebære ledelsen i Time kommune sin kapasitet til å omforme ressursbasen gjennom strategisk analyse- syntese prosess, politisk ledelsesprosess og innovativ ledelsesprosess. Omforming av resursbasen er videre nødvendig for at kommunen og da særskilt omsorgsområdet skal tilpasse og utvikle seg i forhold til dynamiske omgivelser

som for eksempel økt befolkningsvekst, konkurranse i arbeidsmarked, og ny helsereform. Resultatene fra datainnsamlingen har vist at planleggingen og gjennomføringen av RL-prosessen kan sees i sammenheng med de overnevnte prosessene, og ikke minst hvor viktig disse prosessene har vært som grunnlag for en hensiktsmessig gjennomføring. Hvorvidt det blir en vellykket gjennomføring vil tiden vise, ettersom prosessen fortsatt er i gang. Men meningen har heller ikke vært å foreta en effekt studie av RL- prosessen, men å finne ut om offentlige organisasjoner kan anvende dynamiske kapabiliteter, og dermed også teste teoriens holdbarhet i en offentlig organisasjonskontekst. Fra Nadler og Tushman (1990) vet vi likevel at strategiske endringsprosesser som er resultat av en pro- aktivitet heller enn re- aktivitet har høyere sannsynlighet for å bli suksessfull, ettersom de gir bedre tid til planlegging og koalisjonsbygging. Hvis vi i tillegg tilfører ledelsens motivasjon, kompetanse og evne til å orkestrere ressurser og prosjektutvikling gir dette forhåpninger om en god prosess og et suksessfullt utfall.

Når vi betrakter RL- prosessen i Time kommune i lys av analysen fra forrige kapittel fremstår det nokså tydelig at det ikke er ledelsens strategi i seg selv som er avgjørende, men måten man gjennomfører strategiene på i form av ledelsesprosesser og orkestrering. Dermed vil organisasjonens kapasitet til intensjonelt å omforme ressursbasen være avhengig av ledelsens kapasitet til å gjøre nettopp dette. Dynamiske kapabiliteter i Time kommune kan derfor nærmere identifiseres som såkalte dynamiske ledelseskapabiliteter, det vil si kapasiteten ledelses har til intensjonelt å omforme ressursbasen. Dynamisk ledelseskapabilitet handler om orkestrering av ressurser, og fyller funksjonene søking, selektering, og koordinering i forbindelse med planlegging, organisering og gjennomføring av endringsprosesser. En slik form for dynamisk kapabilitet kan dermed i følge teorien være en avgjørende faktor for at strategien bak RL- prosessen realiseres på suksessfull måte (Helfat, 2007). Det er altså ikke ledelsens strategier i seg selv som er hovedkilden til organisasjonens utvikling, men de dynamiske ledelseskapabilitetene som har vist seg gjennom ledelsens strategiske analyse-syntese prosess, politiske prosess, og innovative prosess.

Vi kan dermed avslutte med at strategi i offentlige organisasjoner ikke er tilstrekkelig for utvikling av organisasjonen og styrking av konkurransekraften. Slike organisasjoner er i tillegg avhengig av dynamiske ledelseskapabiliteter, og da trengs ledere med kompetanse, motivasjon og evnen til å orkestrere ressurser.

6.2. Samsvaret med tidligere forskning

Det er fortsatt en del hvite områder på ”teorikartet” når det gjelder dynamiske kapabiliteter og det dynamisk ressursbaserte perspektivet. Slik det påpekes innledningsvis i oppgaven finnes det lite empiriske bidrag rundt dynamiske kapabiliteter, og de teoretiske bidragene er såpass lite konkret at gode og presise målinger av begrepene og fenomenet har latt vente på seg. Videre er bidragene enda mer begrenset innefor en offentlig organisasjonskontekst foruten om Pablo et al. (2007), som på mange måter har vært en viktig inspirasjonskilde til denne oppgaven. Et annet bidrag som likevel har dominert det teoretiske rammeverket i oppgaven er Helfat et al. (2007) og deres forklaring av strategisk endring i organisasjoner i lys av dynamiske kapabiliteter. Ambrosini et al. (2009) tar et oppgjør med teorien om dynamiske kapabiliteter gjennom en oppsummering av den teoretiske utviklingen, og dynamiske kapabiliteters ståsted innefor fagområdet strategisk ledelse i dag. Forfatterne avslutter artikkelen med å stille spørsmål ved hvor mye teorien om dynamiske kapabiliteter egentlig har utviklet seg siden Teece et al. (1997). I følge forfatterne er det derfor gjort små teoretiske fremskritt de siste 10- 15 årene, men de store gjennombruddene synes å være distrahert av forvirring og motsetninger i forhold til hva dynamiske kapabiliteter er, hvordan de utvikles og hvilke pratisk betydning de har for strategisk ledelse.

Når det gjelder denne oppgavens mål er det først og fremst å teste teoriens relevans i en offentlig organisasjonskontekst og dermed undersøke om offentlige organisasjoner kan anvende dynamiske kapabiliteter. I Pablo et al. (2007) konkluderes med at teorien om dynamiske kapabiliteter, og ikke minst det ressursbaserte perspektivet har sterk forklaringskraft for strategisk endring i offentlige organisasjoner.

På bakgrunn av undersøkelsesopplegget og konklusjonen over vil jeg påstå at funn og analyser i denne oppgaven samsvarer med overnevnte forfattere. Samtidig må det tas i betraktning at der eksiterer få empiriske bidrag, og sammenligningsgrunnlaget er dermed lite representativt. Det som likevel ble påpekt som motstridende funn i forhold til Pablo et al. (2007) var ledelsens opplevelse av omgivelsene. I Pablo et al. (2007) blir omgivelsene til den offentlige organisasjon karakterisert som uforutsigbare og hurtigskiftende (high velocity). I følge funn i oppgaven opplever ledelsen i Time kommune omgivelsene som forutsigbare og omgivelsenes dynamikk som moderat. Dette strider med Pablo et al. (2007), men kan trolig enkelt forklares ut i fra ulike organisasjonskontekster og organisatorisk kompleksitet.

Videre viser det seg at organisasjons- og ledelsesprosesser fungerer som mekanismer for kapasiteten organisasjonen har til å omforme ressursbasen. Dette samsvarer med arbeidet til

Helfat et al. (2007), som nettopp påpeker at vi må forstå organisasjons- og ledelsesprosesser, for videre å kunne forstå hvordan dynamiske kapabiliteter fungerer og anvendes i organisasjoner. I henhold til besvarelsen av problemstilingen ble det identifisert tre sentrale ledelsesprosesser i tilknytning til omforming av lederkompetansen i Time kommune. Dermed påpeker kan teorien om dynamiske kapabiliteter innen offentlige organisasjoner påstås å være modifisert (jf. punkt 6.4.).

6.3. Oppgavens begrensninger

Når det gjelder oppgavens begrensninger er det flere aspekter som må tas i betraktning.

For det første er oppgaven en enkelt case studie, som tar for seg én spesifikk organisasjonsprosess. Dette vil begrense overførbarheten av funn til andre tilsvarende tilfeller, og dermed svekke generaliserbarheten av mine konklusjoner. Det som imidlertid kan minimere disse begrensningene er at case studie er representativt for en empirisk klasse (jf. punkt 3.3.5.2.). Grunnen til dette er at oppgaven studerer en endringsprosess i en kommune som er organisert som en resultatenhetsmodell. Ettersom en rekke norske kommuner er organisert slik er dette med å styrke generaliserbarheten av mine konklusjoner for en slik organisasjonstype. Samtidig har teorien om dynamiske kapabiliteter blitt testet i lys av teori, og representerer derfor også speiling av et teoretisk univers. Slik det ble bekreftet i punkt 6.2. samsvarer mange av forutsetningene med teori og tidligere forskning, så dette kan bidra til å redusere begrensningene av konklusjonen.

For det andre er oppgaven preget av strenge forutsetninger, ettersom det har vært avgjørende å finne en case som kunne passe inn i valgt perspektiv og teori. Videre måtte en slikt case representere en prosess der målet først og fremst var å omforme ressursbasen. Slik sett har den utvalgte organisasjonskonteksten vært avhengig av klar definering i forhold til det teoretiske rammeverk. Dette ble gjennomført ved en teoretisk diskusjon i punkt 2.4.4.. Implikasjonene av den valgte strategien for håndtering av teorimangfold har først og fremst vært at organisasjonsprosessen har blitt studert i et svært isolert og begrenset perspektiv. Ved eventuelt å ha tilført et konkurrerende perspektiv ville dette vært unngått. Men igjen må det presiseres at oppgaven først og fremst søker å teste en type teori på en type organisasjonskontekst. Begrensninger i forhold til perspektiv og teori var derfor formålstjenlig og nødvendig.

For det tredje består analysen av data fra informantenes fortolkning av virkeligheten, som igjen er blitt fortolket som del av analysen i oppgaven. Det er helt klart at informantenes refleksjoner, referanserammer, og terminologi i forhold til prosessen er ulik forskerens. Det er lite bevissthet blant informantene om det tekniske konseptet ”dynamiske kapabiliteter”, og fortolkningen av data har dermed pålagt den utvalgte prosessen, og de involverte aktørene bestemte konsepter og meninger. Dette er i tråd med de ontologiske og epistemologiske forutsetningene som ble gjennomgått under punkt 3.1.2.. Men en slik interpretivistisk tilnærming representerer begrensinger i forhold til objektiviteten ved funnene, og dermed også den overnevnte konklusjonen. Som tidligere nevnt er forskeren selv et måleinstrument for datainnsamlingen, og slike begrensinger vil dermed være en naturlig del av det valgte undersøkelsesopplegget.

6.4. Teoretiske implikasjoner

Formålet med undersøkelsesopplegget var å teste teorien om dynamiske kapabiliteter i en offentlig organisasjonskontekst. Hvis vi tar hensyn til den teoretiske diskusjonen (jf. punkt 2.4.4.), forutsetningene som den utvalgte case representerer, analysen og konklusjonen er det godt belegg for å påstå at teorien har blitt satt på prøve.

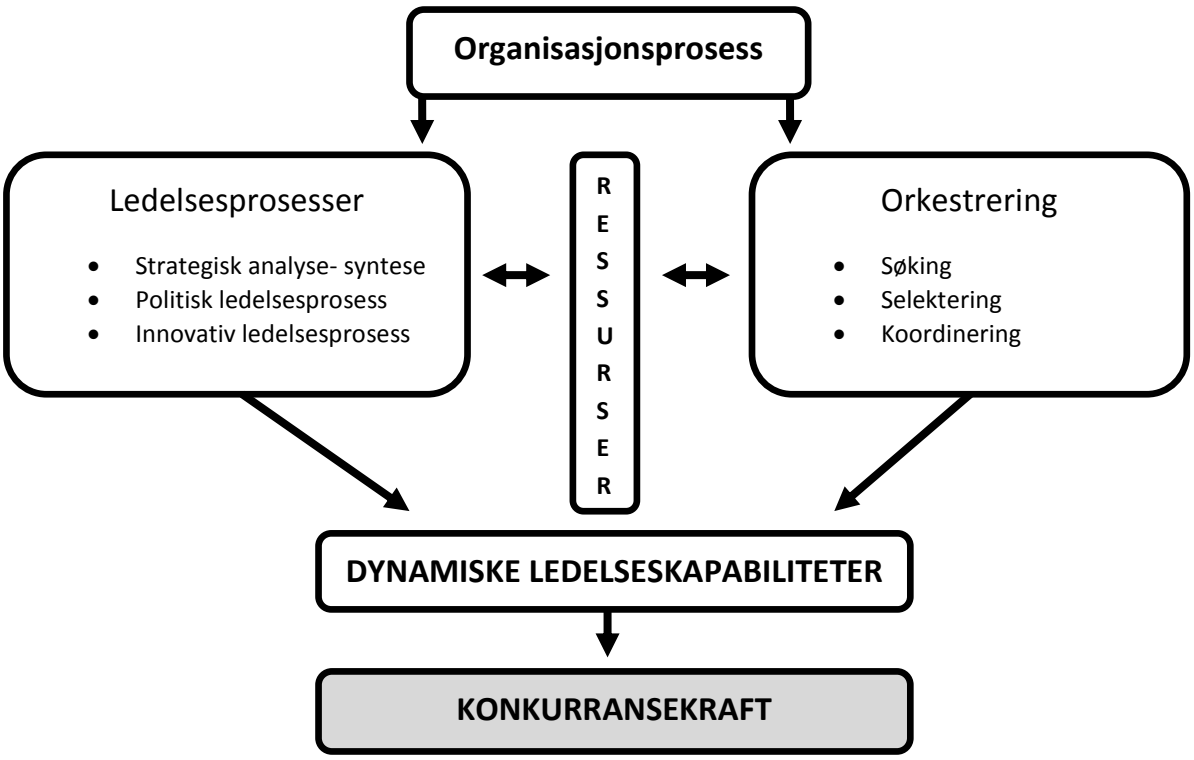
I henhold til konklusjonen viser det seg at dynamiske kapabiliteter i høy grad er en fruktbar tilnærming når man skal betrakte utviklingsprosesser i det offentlige. Ettersom slike organisasjoner må endre og forbedre sin ytelse på bakgrunn av svært knappe ressurser, blir den interne ressursallokeringen svært avgjørende.

I forhold til teorien om dynamiske kapabiliteter vet vi fra forfattere som Helfat et al. (2007) at ledelsesprosesser fungerer som mekanismer for anvendelsen av dynamiske kapabiliteter. Men litteraturen er lite konkret på nøyaktig hvilke ledelsesprosesser dette er og hvorfor de er viktige. I denne oppgavens analyse kom det tydelig frem at de ledelsesprosesser som hadde vært viktige i Time kommune sin RL- prosess var strategisk analyse- syntese prosess, politisk ledelsesprosess, og innovativ ledelsesprosess. Dermed har oppgaven vist at slike prosesser er sentrale for strategiske endringsprosesser i Time kommune, og trolig i lignende organisasjoner og prosesser.

Videre har oppgaven vist at de tre prosessene er med å understøtte organisasjonens dynamiske kapabiliteter, altså kapasiteten organisasjonen har til å omforme lederkompetansen innen

omsorgsområde. Slike prosesser vil trolig også være understøttende for kapasiteten til å omforme andre deler av ressursbasen. Endelig bekrefter oppgaven at den type dynamisk kapabilitet som er sentral i RL- prosessen er en dynamisk ledelseskapabilitet, det vil si orkestrering av ressurser gjennom de tre aktuelle ledelsesprosessene. En slik dynamisk ledelseskapabilitet vil trolig være viktig for at organisasjonen skal lykkes med å realisere den induserte strategien. Det er altså ikke strategien i seg selv som bidrar til organisasjonens utvikling og konkurransekraft, men de dynamiske kapabilitetene.

Med utgangspunkt i overnevnte fører resultatet av studien til en modifikasjon av teorien om dynamiske kapabiliteter ettersom den viser hvilke ledelsesprosesser som faktisk understøtter Time kommunes kapasitet til å omforme ressursbasen. Det presiseres at dette gjelder det utvalgte case, og er ikke et forsøk på generalisering. Modifikasjonen av teorien kan skisseres i følgende figur.



Figur 6.1: Modifisering av det teoretiske rammeverket.

6.5. Praktiske implikasjoner

Det er ingen tvil om at oppgaven og undersøkelsesopplegget har hatt et sterkt fokus på teori testing og modifikasjon av teori. Men ettersom undersøkelsesopplegget også tar utgangspunkt

i data om virkeligheten i en spesifikk organisasjons og organisasjonsprosess finnes der resultater og funn med praktisk verdi. Det første undersøkelsen viser er betydningen lederes vilje og motivasjon har for gjennomføring av endringsprosesser. Det å identifisere og inkludere nøkkelpersoner som kan være med å dra prosessen mot strategiens mål viser seg i den utvalgte case å være veldig viktig. Samtidig er evnen ledere har til å motivere og skape engasjement hos nøkkelpersoner i driften og blant de tillitsvalgte en viktig akselerator for prosessens fremgang og utvikling. Dette vil begrense mulig motstand mot endringene som ledelsen jobber mot, og sannsynligvis lette implementeringen. Bruk av selvstendige undergrupper i tillegg til den formelle hovedgruppen hvor den øverste ledelsen er representert, har også vist seg å være viktig. Slike undergrupper bidrar til kreative innspill utenom den induserte strategien, og er således med å sikre nytenkning og lokal tilpasning. Videre vil slike undergrupper være effektive hjelpemidler for å gå dypere inn i enkelte problemområder, og for å løse delmål underveis i prosessen. Undergruppen representerer også et forum hvor de enkelte medlemmene står friere til å inkludere ønskede ressurspersoner, og fange opp innspill fra det operative nivå.

Når det gjelder aktiviteter i hovedgruppen kommer det tydelig frem at slike prosjekter er avhengig av personer som kan fungere som ordstyrere og møtesekretær, ettersom ulike mennesker, fra ulike nivåer og posisjoner representerer et mangfold av kunnskap, kompetanse, meninger og ideer. Behovet for å orkestrere dette mangfoldet, holde fokus på prosessens mål og omforme resultatet fra møtene til meningsfull læring er derfor viktige oppgaver som må ivaretas. I RL- prosessen har prosjektledelsen fylt denne rollen, både i form av prosjektleders orkestrering, personal- og organisasjonssjef fokus på mål og helhet, og rådgiver sine referat.

I en prosess hvor ulike erfaringer og kompetanse samles, er det viktig å få utnyttet synergien. Dette gjøres i RL- prosessen ved å drive aktiv kunnskapsoverføring. Slik overføring er avhengig av en prosjektledelse som kan skape en tillit i gruppen, og en ydmykhet ovenfor hverandres styrker og svakheter, kunnskaper og kompetanser. Det å sørge for at den enkeltes kompetanse blir anerkjent i gruppen, og at gruppe medlemmene anerkjenner prosjektledelsens fremheving av enkeltpersoner eller enkeltprestasjoner bidrar til bedre dynamikk og reduserer konfliktgrunnlaget. Til sammen vil overnevnte praktiske implikasjoner av RL- prosessen kunne føre til mer utviklende og suksessfulle organisasjonsprosesser. Det er først og fremst ledelses, og spesielt prosjektledelsen som har ansvaret for slik tilrettelegging. Men det er en vanskelig oppgave, som krever en kompetent og motivert ledelse som evner å planlegge,

organisere, og gjennomføre organisasjonsprosesser basert på strategisk analyse- syntese-, politisk-, og innovative ledelsesprosesser. Samtidig må man klare å orkestrere et mangfold av menneskelige og organisatoriske ressurser. Dette krever dynamiske ledelseskapabiliteter som muliggjør opparbeidelse av en mest mulig adekvat ressursbase, for slik å sikre at organisasjonen kan tilpasse og utvikle seg i takt med dynamiske omgivelser.

6.6. Forslag til videre forskning

- Denne oppgaven har tatt for seg en pågående organisasjonsprosess. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre en oppfølgende studie av RL- prosessen når denne er avsluttet. Er de teoretiske og praktiske implikasjonene som ble identifisert underveis også gjeldene mot slutten av RL- prosessen? Hvilke andre aspekter har eventuelt mer forklaringskraft? Er ledelsesprosessene som er identifisert i RL- prosessen tilsvarende viktig for implementering?

- Gjennomføre ytterligere case studier av lignende utviklingsprosesser i andre kommuner. Hvilke ledelsesprosesser er sentrale her, og hvilke implikasjoner har det for dynamiske kapabiliteter?

- Ettersom denne studien identifiserte innovative ledelsesprosesser som viktig for organisasjonens kapasitet til å omforme ressursbasen, kunne det vært interessant å se nærmere på hvilke sammenheng det er mellom læringsprosesser og organisasjonslæring, og dynamiske kapabiliteter.

- En annen interessant tilnærming er å gjøre et historisk undersøkelsesopplegg, og se på hvilke tidligere prosesser som kan ha vært sentrale i forhold til å utvikle dynamiske kapabiliteter i Time kommune, eller lignende organisasjoner.

- Gjennomføre er flere studier som går mer i dybden i forhold til topplederes opplevelse og erfaringer med organisasjonsprosesser der målet er å omforme ressursbasen. Hvilke kompetanse mener de selv at de representerer, hvorfor er den viktig, og hvilke atferd mener de selv er ideell for orkestrering av utviklingsprosesser?

7.0 REFERANSER

Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforl.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2000). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 29-49.

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*.

Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.

Blomgren, A., & Laudal, T. (2007). *En evaluering av resultatenhetsmodellen til Time kommune* (Nr. 067). Stavanger: International Research Institute of Stavanger.

Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforl.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management journal., 21*(10), 1105.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal, 29*(13), 1465-1474.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: an introduction*. White Plains, N.Y.: Longman.

Helfat, C. E. (2007). *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.

Johnsen, E., Vanebo, J. O., Valstad, S. J., & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.

Madsen, E. L. (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter.* Handelshøgskolen i Bodø, Bodø.

Mintzberg, H. (2003). *The Strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow: Pearson Education.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review, 32*(2), 77-97.

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies, 44*(5), 687-708.

Pihkala, T., Harmaakorpi, V., & Pekkarinen, S. (2007). The role of dynamic capabilities and social capital in breaking socio-institutional inertia in regional development. *International Journal of Urban and Regional Research, 31*(4), 836-852.

Roness, P. G. (1997). *Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforl.

Rugg, G., & Petre, M. (2007). *A gentle guide to research methods*. Maidenhead: Open University Press.

Røthing, Å. (2002). Om bare ikke informantene leser avhandlingen... *Tidsskrift for samfunnsforskning, 3*, 383-393.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education International.

Shah, S. K., & Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies, 43*(8), 1821-1835.

Sundbo, J. (2001). *The strategic management of innovation : a sociological and economic theory*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: E. Elgar Pub.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal., 18*(7), 509.

Tura, T., & Harmaakorpi, V. (2005). Social capital in building regional innovative capability. *Regional Studies, 39*(8), 1111-1125.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal., 24*(10), 991.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies, 43*(4), 917-955.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science : a journal of the Institute of Management Sciences., 13*(3), 339.

Vedlegg A

Interne dokumenter og kilder

Time kommune:

Kommuneplan 2007- 2018

Timeplan 2008- 2012

Strategiplan for omsorg 2008- 2020

RL- prosessen:

Møtereferat hovedgruppe 24.2.2009

Møtereferat hovedgruppe 4.3.2009

Møtereferat undergruppe 9.3.2009

Møtereferat undergruppe 13.3.2009

Møtereferat undergruppe 18.3.2009

Møtereferat hovedgruppe 18.3.2009

Møtereferat undergruppe 25.3.2009

Møtereferat hovedgruppe 15.4.2009

Møtereferat hovedgruppe 29.4.2009

Møtereferat hovedgruppe 13.5.2009

Møtereferat hovedgruppe 27.5.2009

Møtereferat hovedgruppe 10.6.2009

Vedlegg B

Vedlagt følger en oversikt over informantene som ble intervjuet i forbindelse med undersøkelsen.

Informant	Stilling/avd.	Rolle i RL-prosessen	Utdanning/ profesjon etc.	Dato for intervju/ tid
1	Prosjektleder heltidsorganisasjon	Prosjektmedlem	Sykepleier, administrasjon og ledelse	16.4.2009/1t
2	Fagleder sykehjem	Prosjektmedlem	Sykepleier	16.4.2009/1t
3	Tjenesteleder hjemmebaserte tjenester	Prosjektmedlem	Sykepleier, personalledelse, organisasjonsutvikling	16.4.2009/1,5 t
4	Hovedtillitsvalgt Fagforbundet	Hovedtillitsvalgt	Barne- og ungdomsarbeider, pedagog, fagforbundet	21.4.2009/1 t
5	Personal- og organisasjonssjef	Prosjektmedlem	Jurist, personaladministrasjon, ledelse	21.4.2009/1,5t
6	Kommunalsjef Omsorg	Prosjektleder	Sykepleier, ledelse	22.4.2009/2 t
7	Rådmann	Leder for styringsgruppen	Vernepleier, administrasjon og ledelse, offentlig ledelse	22.4.2009/1,5 t
8	Personalrådgiver	Møtesekretær	Vernepleier, økonomi, personal, organisasjon	22.4.2009/1 t
9	Hovedtillitsvalgt NSF	Hovedtillitsvalgt	Sykepleier, NSF	*Frafall

Vedlegg C

Intervjuguide

Innledning

1. Fortell litt om din bakgrunn (utdanning, fartstid, stillinger osv.)?
2. Hva er din formelle rolle i ”robust ledelse” prosessen, og hvordan oppfatter du denne rollen?

Organisasjon og omgivelser

1. Hvordan opplever du at eksterne forhold har bidratt til å forme RL prosjektet (institusjonelle omgivelser, brukere, rekruttering)?
2. Opplever du at interne forhold i Time Kommune og omsorgsområde har bidratt til å forme RL prosjektet? Hvordan?
3. Hvorfor tror du nettopp RL-prosessen er et viktig prosjekt?
4. Har du kjennskap til andre alternativer som ble vurdert?
5. Opplever du at arbeidet med RL prosessen springer ut av eksisterende erfaring og praksis fra tidligere prosesser eller prosjekt? Kan du evt. kort nevne eksempler?
6. Hvordan opplever du at arbeidet med RL prosessen er avhengig av utvikling av ny praksis og kompetanse? Eksempler?
7. På hvilke måte representerer RL prosjektet noe nytt innen ledelse i kommunen?
8. Hvordan vil du beskrive omgivelsene organisasjonen befinner seg i?
9. Opplever du endring og utviklingstrekk i Time Kommune som oversiktlig og forutsigbar? Hvordan bærer de eventuelt preg av å være uforutsigbare?
10. Opplever du at planlegging og organisering av prosessen er knyttet til eksisterende kompetanse, erfaring, og rutiner? Hvordan?
11. Opplever du at planlegging og organisering av prosessen er knyttet til eksperimentelle handlinger og aktiviteter? Hvordan?

Ressurser

1. Hvorfor en ledelse så viktig innen omsorgsområde? Eksempler?
2. Hvilke andre elementer mener du er viktig (finansielt, teknologisk, organisatorisk etc.)?

3. Vil du si deg enig i følgende påstand: Robust ledelses- prosessen vil kunne bidra til å endre den ressursen som ledelse i dag representerer i Time kommune og omsorgsområdet?
4. Hvilke ressurser anser du som viktige i forhold til å gjennomføre prosessen? Hvorfor?
5. Hvordan vil du beskrive deg selv som ressurs i forhold til prosessen?
6. Hvordan vil du beskrive andre deltakere i prosjektet som ressurs i forhold til prosessen?
7. Opplever du at RL- prosessen først og fremst handler om å ta i bruk interne ressurser som allerede finnes i organisasjonen? Hvordan?

Strategi

1. Hvordan opplever du at RL prosessen viser ledelsen i Time Kommunes evne til å identifisere behov for endring?
2. Opplever du RL prosessen som en ”muliggjøring” av et slikt behov? Hvordan?
3. Vil du karakterisere prosessen som en del av Time Kommune sin strategi?
4. Hva tror du din faglige ekspertise kan bidra med i prosessen?
5. Hva tror du din områdespesifikke ekspertise kan bidra med i prosessen?
6. Hva tror du din personlige ekspertise kan bidra med i prosessen?
7. Opplever du RL- prosessen som en mulighet til å styrke organisasjonens konkurranse? Er dette noe dere har reflektert over kollektivt?

Prosessen

1. Hvordan vil du oppsummere arbeidet med RL prosessen så langt?
2. Hva oppfatter du som gruppens styrker?
3. Hva oppfatter du som svakheter, mangler, utfordringer?
4. Hvilke mindre prosesser har vært avgjørende (mikroprosesser)?

Ledelse

1. Hvilke utfordringer representerer prosjektet for deg som leder (ledelsesmessige utfordringer)?
2. Ut i fra teoretisk standpunkt og studie av liknende prosesser er tillit en av faktorene som er avgjørende for suksessfull gjennomføring. Hvordan karakteriserer du tilliten blant medlemmene i gruppen? Eksempler?

3. Hvordan karakteriserer du tilliten i organisasjonen? Finnes der utfordringer her som dere er oppmerksom på (erfaringer fra tidligere)?
4. Vil du si at arbeidet med RL- prosessen er avhengig av at dere innhenter informasjon, kunnskap, og kompetanse? Hvordan?
5. Vil du si at arbeidet med RL- prosessen er avhengig av at dere effektivt velger mellom informasjon, kunnskap, og kompetanse? Hvordan?
6. Vil du si arbeidet med RL- prosessen er avhengig av at dere klarer effektivt forvalter informasjons, kunnskap og kompetanse i tid og rom? Hvordan?