

# Å VÆRE KOORDINATOR I HJEMMETJENESTEN.

En beskrivelse av en koordinators arbeidsoppgaver,  
organisatoriske forhold og lederatferd i  
hjemmetjenesten.



Masteroppgave i Endringsledelse

Ida Elisabeth Gaard

15.06.2015



Universitetet  
i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:** Vårsemester 2015

---

**FORFATTER:** Ida Elisabeth Gaard

**VEILEDER:** Otto Ottesen

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Å være koordinator i hjemmetjenesten.**

En beskrivelse av en koordinators arbeidsoppgaver, organisatoriske forhold og lederatferd i hjemmetjenesten.

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Hjemmetjenesten, koordinator, lederoppgaver, organisatoriske forhold og lederatferd.

---

**SIDETALL:** 75

**STAVANGER, 15.06.2015** *Ida Elisabeth Gaard*

### *Sammendrag*

Henry Mintzberg (1989) påpeker at ledere er involvert i skiftende og komplekse situasjoner. I denne sammenheng ønsket jeg å finne ut av hvor kompleks min egen arbeidshverdag som koordinator i hjemmetjenesten i kommune x er. For å finne ut av dette stilte jeg problemstillingen: *Hvilke oppgaver møter jeg som koordinator i mitt koordineringsarbeid i hjemmetjenesten, hvordan blir de organisatoriske forholdene som jeg skal løse dem under og hvordan skal jeg lede for å få gjennomført mine oppgaver?* Hjemmetjenesten i kommune x og forfatterens egen rolle i organisasjonen ble dermed denne oppgavens case. Av den grunn er dette en kvalitativ casestudie. Dybdeintervjuer er valgt som datainnsamlingsmetode. Mintzbergs (1989) konfigurasjoner, forståelsesrammene til Bolman og Deal (2014), Klemdals (2013) utviklingsledelse, maktbasene til Morgan (1998) og Probst og Büchels (1997) årsaker til motstand, er oppgavens teoretiske utgangspunkt. Oppgavens konklusjon kan i kort trekk forklares slik: Hjemmetjenesten er et profesjonelt byråkrati og mine arbeidsoppgaver vil preges av uforutsigbarhet. Hovedoppgaven min vil være å formidle informasjon. På grunnlag av dette må jeg til enhver tid være topp informert og lederatferden min skal kjennetegnes av engasjement og tydelighet. Samtidig må jeg ha gode kommunikasjonsferdigheter for å få gjennomført mine koordineringsoppgaver.

### *Forord*

Denne masteroppgaven er gjennomført ved Universitetet i Stavanger. I oktober 2014 var jeg så heldig å få meg ny jobb som koordinator i hjemmetjenesten. Endringsledelse er helt sentralt i denne jobben, så nytteverdien av å ha gjennomført denne mastergraden i Endringsledelse har vært stor. Det har vært utfordrende å jobbe i 100% stilling og samtidig ta en mastergrad. Denne masteroppgaven er resultatet av to gode år som mastergradsstudent.

Otto Ottesen, min veileder, fortjener en stor takk. Han har vært en kritisk, ærlig og hjelpsom veileder gjennom det siste halve året. Min kjære samboer takkes også for tålmodigheten, uten din støtte hadde dette ikke vært mulig. Jeg takker også informantene som delte sin kunnskap og erfaring med meg.

*Ida Elisabeth Gaard*

Haugesund 15.06.2015

# Innholdsfortegnelse

Kapitel 1: Innledning .....	1
1.1 Presentasjon av tema og problemstilling .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Oppgavens struktur .....	3
Kapitel 2: Organisasjonsbeskrivelse .....	4
2.1 Organisasjonskart .....	5
2.2 Ansatte i hjemmetjenesten .....	5
2.3 Enhetsleder og avdelingsleder .....	6
2.4 Brukerne .....	7
2.5 Omlegging fra soneinndeling til ressursgrupper.....	7
2.6 Omlegging til ressursgrupper - figur .....	9
2.7 Samlokalisering.....	10
2.8 Samhandlingsreformen .....	11
2.9 Fysiske rammer.....	11
2.10 Økonomisk situasjon .....	11
Kapitel 3: Teori.....	13
3.1 Hva består en organisasjon av? .....	13
3.1.1 Koordineringsmekanismer i en organisasjon. ....	14
3.2 Mintzbergs konfigurasjoner.....	15
3.3 Hva gjør egentlig ledere på?.....	17
3.3.1 Lederroller.....	17
3.4 En organisasjons forståelsesrammer .....	19
3.4.1 Den strukturelle rammen.....	19
3.4.1.1 Å være «arkitekt». ....	20

3.4.2 Human resource-rammen .....	20
3.4.2.1 Å være en «katalysator» .....	21
3.4.3 Den politiske rammen .....	21
3.4.3.1 Å være en «forkjemper» .....	22
3.4.4 Den symbolske rammen.....	22
3.4.4.1 Å være en «profet» .....	23
3.5 Effektiv lederatferd.....	23
3.6 Utviklingsledelse .....	24
3.7 Makt i organisasjoner .....	25
3.7.1 Hva er makt? .....	25
3.7.2 Maktbaser - En leders kilder til makt.....	26
3.8 Motstand mot læring og endringsprosesser .....	27
3.9 Oppsummering.....	30
Kapitel 4: Metode .....	32
4.1 Kvalitativ metode og casestudie .....	32
4.2 Datainnsamling .....	33
4.3 Utvalg av informanter.....	34
4.4 Dataanalyse .....	35
4.5 Anonymitet.....	37
4.6 Validitet .....	37
4.7 Valg av teoretisk plattform .....	38
4.8 Å skrive oppgave om egen arbeidsplass.....	39
Kapitel 5: Resultater.....	41
5.1 Hva antas det at ledere bruker tiden sin på?.....	41
5.2 Hvilken organisasjonstype er hjemmetjenesten?.....	42
5.3 Hvordan beskrives de organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten? .....	43

5.4 Koordinatorrollen .....	46
5.4.1 Min egen beskrivelse av koordinatorrollen .....	46
5.4.2 Hvordan beskriver informantene koordinatorrollen? .....	47
5.5 Hvilke antakelser har informantene om en leders makt?.....	50
5.6 Beskrives det motstand i hjemmetjenesten? .....	52
5.7 Hvordan beskriver informantene <i>den riktige</i> lederatferden?.....	53
Kapitel 6: Drøfting.....	56
6.1 Er hjemmetjenesten et profesjonelt byråkrati? .....	56
6.2 Hvilken forståelsesramme beskriver hjemmetjenesten best?.....	58
6.3 Årsaker til motstand i hjemmetjenesten og dens betydning for meg som koordinator? .....	60
6.4 Hvilke maktbaser har jeg som koordinator og hvordan bør jeg forholde meg til dem? .....	63
6.5 Hva er så min rolle og mine oppgaver i hjemmetjenesten? .....	64
6.6 Hvilken lederatferd er mest hensiktsmessig for meg som koordinator? .....	67
6.6.1 Hvilke koordineringsmekanismer bør jeg velge i mitt arbeid? .....	69
Kapitel 7: Oppsummering og konklusjon .....	71
7.1 Oppsummering.....	71
7.2 Konklusjon .....	74
Kapitel 8: En avsluttende kommentar.....	75
Referanser .....	76

## Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1: Organisasjonskart .....	5
Figur 2: Organisering av hjemmetjenesten før omlegging til ressursgrupper.....	9
Figur 3: Organisering av hjemmetjenesten etter omlegging til ressursgrupper. ....	10
Figur 4: Basisdeler i enhver organisasjon.....	13
Tabell 5: Mintzbergs lederroller.....	18
Tabell 6: Effektiv og ineffektiv ledelse gitt de ulike forståelsesrammene. ....	24



## Kapitel 1: Innledning

Denne oppgaven innledes med en definisjon av begrepet ledelse:

«Ledelse er ifølge definisjonen å *handle*. Det vil si at du leder virksomheten gjennom *din egen* atferd – dine egne «personlige» handlinger – i relasjon til andre mennesker og da først og fremst ved hjelp av kommunikasjon med ledere og medarbeidere i organisasjonen og relevante personer i virksomhetens omverden» (Ottesen, 2011, s. 33)

Denne definisjonen hentet fra boken «*Ledelse - Å bruke teori i praksis*» hvor Otto Ottesen (2011) er redaktør. Omverdensbegrepet henviser til de eksterne forholdene som har betydning for virksomheten (Ottesen, 2011). Utdraget belyser viktigheten av å være bevisst på egen atferd og kommunikasjon som leder.

### 1.1 Presentasjon av tema og problemstilling

Hjemmetjenesten i kommune x er denne oppgavens organisasjonskontekst. Kommunens navn oppgis ikke, men merkes med bokstaven x. Dette for å sikre anonymitet. Oppgaven er utarbeidet ut i fra en reell situasjon, med en reell problemstilling. Hensikten med denne oppgaven er å få en klarhet i min rolle som koordinator og den kontekstuelle situasjonen jeg befinner meg i. Jeg ønsker å finne ut hvilke arbeidsoppgaver jeg vil møte i hverdagen og hvordan man kan beskrive hjemmetjenesten som organisasjon. På grunnlag av dette ønsker jeg å finne ut av hvordan jeg bør fremtre som leder. I dette ligger en hensikt og forventning om å videreutvikle mine lederegenskaper. Det er forfatteren selv som er koordinator og jeg har et koordineringsansvar i hjemmetjenesten. Jeg ønsker å få klarhet i hvordan jeg best mulig skal ivareta koordinatorrollen. Temaet er min rolle som koordinator i hjemmetjenesten. Oppgaven skrives på et «jag-nivå». Det innebærer at jeg ønsker å danne meg en helhetlig forståelse av min rolle som koordinator og endringsleder. Denne oppgaven skal lede til konkrete «jag- handlinger», altså hvordan jeg vil handle gjennom min rolle (Ottesen, 2011). Jeg ønsker å kombinere mitt engasjement for endringsledelse med det formelle ansvaret jeg har som koordinator i hjemmetjenesten og å

nyttiggjøre meg av kunnskapen jeg har lært på studiet i endringsledelse på en slik måte at det gir læring for meg i rollen som koordinator.

## 1.2 Problemstilling

Problemstilling i denne oppgaven presenteres herved:

*Hvilke oppgaver møter jeg som koordinator i mitt koordineringsarbeid i hjemmetjenesten, hvordan blir de organisatoriske forholdene som jeg skal løse dem under og hvordan skal jeg lede for å få gjennomført mine oppgaver?*

En koordinator skal koordinere innad og/eller utad i en organisasjonen. Betydningen av begrepet å koordinere er ifølge det Store norske leksikon (Gundersen, 2009) å sideordne, og/eller å plassere ting, virksomheter eller lignende i det riktige forhold til hverandre. Det vil si å bringe ting i et samvirkende system. Begrepet organisatoriske forhold henviser i denne oppgaven til hvordan hjemmetjenesten er organisert og sammensatt. De typiske kjennetegnene ved hjemmetjenesten inkluderes også i dette begrepet. Det er de interne organisatoriske forholdene som skal studeres, ikke de eksterne forholdene. Dette begrenser seg naturlig på grunn av oppgavens omfang, relevans og tidsperspektiv.

Problemstillingen vil diskuteres med utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvilke oppgaver møter jeg som koordinator i hjemmetjenesten?*
- 2) *Hvordan blir de organisatoriske forholdene jeg skal løse oppgavene under?*
- 3) *Gitt organisasjonsbeskrivelsen og organisasjonsforståelsen jeg kommer frem til: Hvordan skal jeg som koordinator lede for å få gjennomført mine oppgaver?*

Problemstillingens besvarelse er basert på teori. Denne teorien brukes til å gi en ledelsesrelevant beskrivelse av min virkelighet som koordinator i hjemmetjenesten og danner grunnlaget for empirien, analysen og konklusjonen.

Følgende teoretikere er valgt og utgjør hovedgrunnlaget for besvarelsen av oppgaven:

- Henry Mintzberg (1989): Generell organisasjonsteori, med hovedfokus på hans konfigurasjoner.
- Lee G. Bolman og Terrence E. Deal (2014): De fire forståelsesrammene for en organisasjon.
- Lars Klemsdal (2013): Utviklingsledelse.
- Gareth Morgan (1998): En leders maktbaser.
- Gilbert J. B. Probst og Bettina S. T. Büchel (1997): Motstand mot læring og endringsprosesser.

### 1.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis har jeg nå introdusert deg som leser for temaet og problemstillingen i denne studien. Kapittel 2 er en organisasjonsbeskrivelse av hjemmetjenesten. Denne beskrivelsen skal gi deg som leser en introduksjon i hvordan hjemmetjenesten fungerer i dag. I kapittel 3 presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Videre i kapittel 4 presenterer jeg valgt forskningsmetode og gir en begrunnelse for metodiske valg som er tatt i denne oppgaven. Kapittel 5 fremstiller oppgavens empiriske funn og disse blir i kapittel 6 drøftet opp mot det teoretiske rammeverket. Konklusjonen presenteres i kapittel 7. Oppgaven avrundes med noen refleksjoner rundt skriveprosessen i kapittel 8.

Et muntlig språk vil karakterisere denne oppgaven. Dette da det er forfatterens egen rolle og den tilhørende organisasjonen som skal studeres. Det ville oppleves som unaturlig å ikke bruke *jeg* når det faktisk er meg det skrives om. Denne oppgaven er inspirert av Anne Karin Kristensen sin mastergradsavhandling *Hvordan er det å lede en organisasjon som BN? En studie av organisasjon og ledelse i Norsk Misjons Bistandsnemd* (2009).

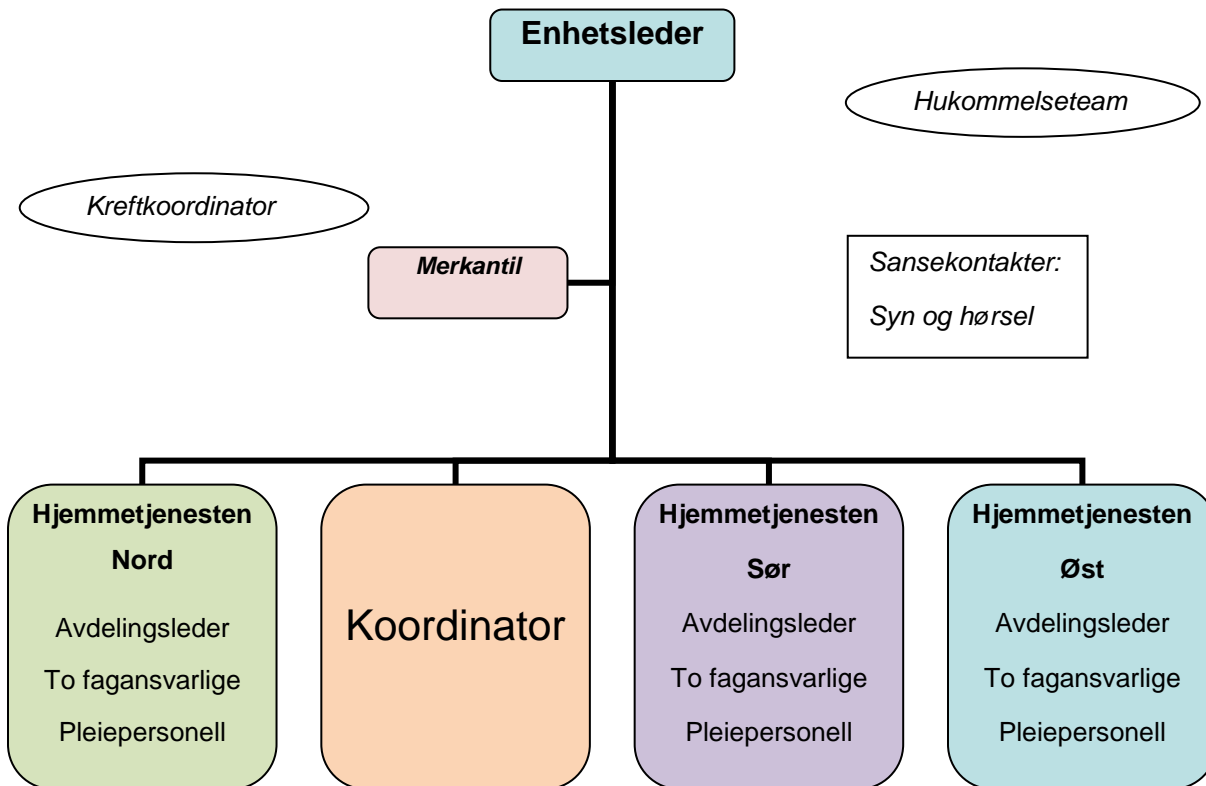
## Kapitel 2: Organisasjonsbeskrivelse

Hjemmesykepleie, hjemmebaserte tjenester og hjemmetjenesten er ulike begreper som blir brukt i dagligtalen. Begrepet hjemmetjenesten vil bli brukt i denne oppgaven, da det er dette begrepet som brukes om organisasjonen jeg skal gjøre min studie i. Organisasjonen til hjemmetjenesten består av en enhetsleder, en koordinator, tre avdelingsledere, seks fagansvarlige, en merkantil og de 218 (omtrent) ansatte som jobber i pleien. Avdelingslederne har personalansvaret. Personalet er forholdsvis likt fordelt på de tre avdelingslederne. Hjemmetjenesten er delt inn i tre soner; nord, sør og øst. Disse sonene er dannet ut i fra en geografisk plassering i kommunen. Avdelingslederne har hovedansvaret for hver sin sone i hjemmetjenesten. De seks fagansvarlige har ansvar for det faglige i hjemmetjenesten. Det er to fagansvarlige i hver sone. Det betyr at hver avdelingsleder har ansvaret for to fagansvarlige.

## 2.1 Organisasjonskart

Dette organisasjonskartet er en forenkelt versjon. Kun det som har relevans for oppgaven er tatt med. Dette organisasjonskartet viser koordinators posisjon i organisasjonen.

Figur 1: Organisasjonskart



I kapitel 2.5 beskrives en omlegging i hjemmetjenesten. Organisasjonskartet vil være likt på ledelsesnivå også etter omleggingen til ressursgrupper. Men de ansatte vil gå på tvers av sonene, dette er illustrert i kapitel 2.6.

## 2.2 Ansatte i hjemmetjenesten

Hjemmetjenesten har 188 årsverk og flere av disse årsverkene er deltidsstillinger. Deltidsstillingene fører til at det er ansatt rundt 230 personer i hjemmetjenesten. Spesialsykepleiere, sykepleiere,

omsorgsarbeidere og helsefagarbeidere er den største delen av de ansatte. Studenter og ufaglærte (assistenter) arbeider også i hjemmetjenesten. Kunnskapsnivået hos de ansatte er dermed ulikt. Spesialsykepleierne har en treårig bachelor og to års videreutdanning, mens assistentene er ufaglærte. Dette skaper et arbeidsmiljø med stor variasjon i ansvarlighet og forventninger. De yngste ansatte er 20 år gamle, mens de eldste er pensjonister som tar ekstravakter. Dette gir et stor spenn i alder. Det er en hovedvekt av kvinner som er ansatt i hjemmetjenesten.

De ansatte i hjemmetjenesten jobber i todelt turnus. Det vil si at de har dag- og kveldsvakter, samt at de arbeider hver tredje helg. Unntaket er nattevaktene som kun går nattevakter. Det er rundt 60 ansatte på jobb hver dag. Disse 60 er fordelt på tre soner; hjemmetjenesten nord, sør og øst. På kveldstid er det omtrent 30 ansatte på jobb. Nattevaktene har fast bemanning med fire personer, hvorav to av disse er sykepleiere. Alle ansatte har en arbeidsliste de skal gjennomføre i løpet av arbeidsdagen. På arbeidslisten er det beskrevet hvilke brukere de skal til, hvor de bor, antatt tidsbruk og hva som skal gjøres. Det er ingen automatikk i at de ansatte får den samme arbeidslisten hver dag. Arbeidslistene endres kontinuerlig, alt etter hvilke vedtak den enkelte bruker har og funksjonsnivået til brukeren. Et vedtak er i denne sammenheng en beskrivelse av hva den enkelte brukerne har fått innvilget hjelp til. Å *gi medisiner morgen og kveld* er et eksempel på et vedtak.

Den minste stillingsandelen en ansatt har er 13%, dette utgjør en helgestilling med vakter hver tredje helg. Alle sykepleierne i hjemmetjenesten har fått muligheten til å øke sin stilling til 100%. Dette tiltaket ble iverksatt i 2012 for å møte det økte behovet for sykepleiere. De fleste ønsket å øke sin stilling, men fremdeles er det en noen sykepleier som jobber henholdsvis 75 % og 80 %.

### 2.3 Enhetsleder og avdelingsleder

Koordinatorrollen krever et tett samarbeid med enhetsleder og de tre avdelingslederne. Disse tre avdelingslederne er kvinner med bachelor i sykepleie som utdanning. Enhetsleder har grunnutdanning som fysioterapeut. Enhetsleder og avdelingslederne er i aldersgruppen fra 38 til 57

år. Jeg er 28 år og dermed den yngste lederen i hjemmetjenesten. Avdelingslederne har minimum 3 års ledererfaring. To av disse har jobbet en lengre tid i pleien selv.

## 2.4 Brukerne

Brukerbegrepet blir mest brukt i praksis (Fjørtoft, 2007) og vil bli brukt i denne oppgaven. I februar 2015 mottok 844 brukere hjelp fra hjemmetjenesten i kommunen. Min håndtering av ledelsesutfordringene i hjemmetjenesten vil påvirke avdelingslederne de ansatte og, noe som igjen vil påvirke tjenestene som brukerne mottar. Det er ønskelig at mitt koordineringsarbeid vil skape positive virkninger som ikke bare de ansatte drar nytte av, men også den enkelte bruker.

Det er ingen begrensninger relatert til alder eller sykdom for brukere som kan motta helsetjenester fra hjemmetjenesten. Dette gjør hjemmetjenesten til en mangfoldig arbeidsplass når det gjelder brukere og deres behov (Fjørtoft, 2007). Enkelte brukere har kun vedtak på tilsyn en gang daglig, mens andre har store vedtak med mange besøk. Hjemmetjenesten yter både personlig hjelp og praktisk bistand. Praktisk bistand er hjelp som ikke er relatert til brukerens sykdomsbilde, for eksempel hjelp til rengjøring av leilighet.

## 2.5 Omlegging fra soneinndeling til ressursgrupper

Organiseringen i hjemmetjenesten skal endres, og mine arbeidsoppgaver er styrt av denne organisasjonsendringen. Hjemmetjenesten skal legge om driften til en ressursgruppe tilnærming. Jeg vil nå kort beskrive hva omleggingen til ressursgrupper innebærer. Dette for å klargjøre min koordinerende rolle. Omleggingen til ressursgrupper forventes å være iverksatt i januar 2016.

I denne sammenheng brukes begrepet *ressursgruppe* om en gruppe ansatte som har den riktige faglige kompetansen og det personlige engasjement innenfor et fagfelt. Det skal dannes seks ressursgrupper i hjemmetjenesten. De ansatte i ressursgruppen er sammensatt fra sonene nord, sør og øst. Alle yrkesgrupper skal være representert i hver ressursgruppe. Disse seks ressursgruppene

vil ha en brukergruppe som har diagnoser som tilhører under et spesielt fagfelt. Dette betyr at ansatte i den enkelte ressursgrupper har hovedansvaret for oppfølgingen av den enkelte bruker i den tilhørende ressursgruppen.

Det skal dannes ressursgrupper innenfor følgende fagfelt:

- 1) Demens.
- 2) Sår & diabetes.
- 3) Rus & psykiatri.
- 4) Kreft & palliasjon.
- 5) Rehabilitering & nevrologi.
- 6) Hjerte- & lungesykdommer.

Det vil bli brukere som ikke faller inn under en ressursgruppe og dermed vil det gjenstå en gruppe med brukere som ansees som «generalister». De dagene de ansatte ikke deltar i en ressursgruppe, yter de helsehjelp til brukerne som tilhører «generalistene». Målet med denne omleggingen er å øke kontinuiteten, det faglige fokuset og gi et bedre tilbud til den enkelte bruker. Hjemmetjenesten ønsker å øke brukernes velferd gjennom denne omleggingen til ressursgrupper.

Avdelingslederne vil ha ansvaret for den samme personalgruppen etter omleggingen til ressursgrupper, men personalet vil jobbe på tvers av sonene. I dag jobber en ansatt i en sone. Resursgruppeinndelingen vil føre til at de ansatte blir fordelt på de ulike ressursgruppene ut i fra kunnskap, kompetanse og engasjement. Omleggingen vil kreve en endring i de ansattes turnus. Det er jeg som koordinator som skal utarbeide denne turnusen. Det er 188 årsverk i hjemmetjenesten og dette er et stort prosjekt som krever god planlegging og gjennomføringsevne av meg som koordinator. For å vite hvordan jeg skal gå frem i denne prosessen og finne min nye rolle som koordinator, er det nødvendig å kartlegge de organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten.

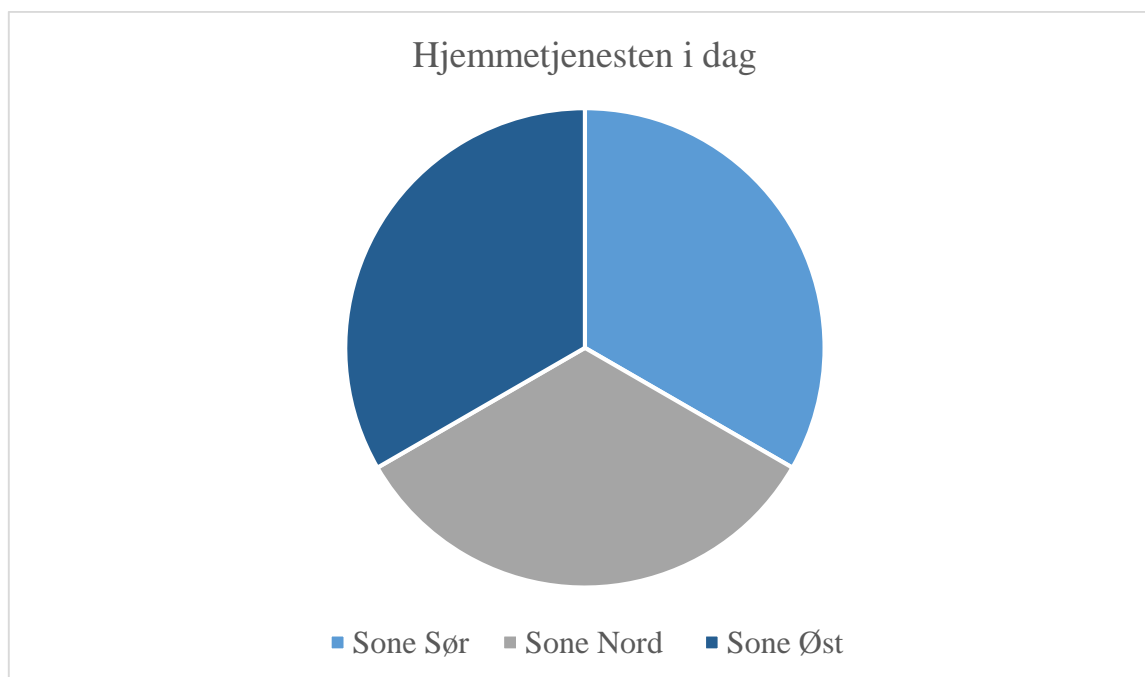


Rapporten *Samhandlingsreformens konsekvenser for det kommunale pleie- og omsorgstilbudet* (IRIS, 2015) skriver at det er tendenser til at kommunene blir mer diagnoseorienterte. Dette på grunn av at brukerne har stadig mer alvorlige og komplekse sykdomstilstander og at de har kortere liggetid på sykehuset. Denne omleggingen til ressursgrupper i hjemmetjenesten samsvarer med tendensen denne rapporten peker på. Hjemmetjenesten vil bli mer diagnoseorienterte når denne omleggingen er gjennomført.

## 2.6 Omlegging til ressursgrupper – figur

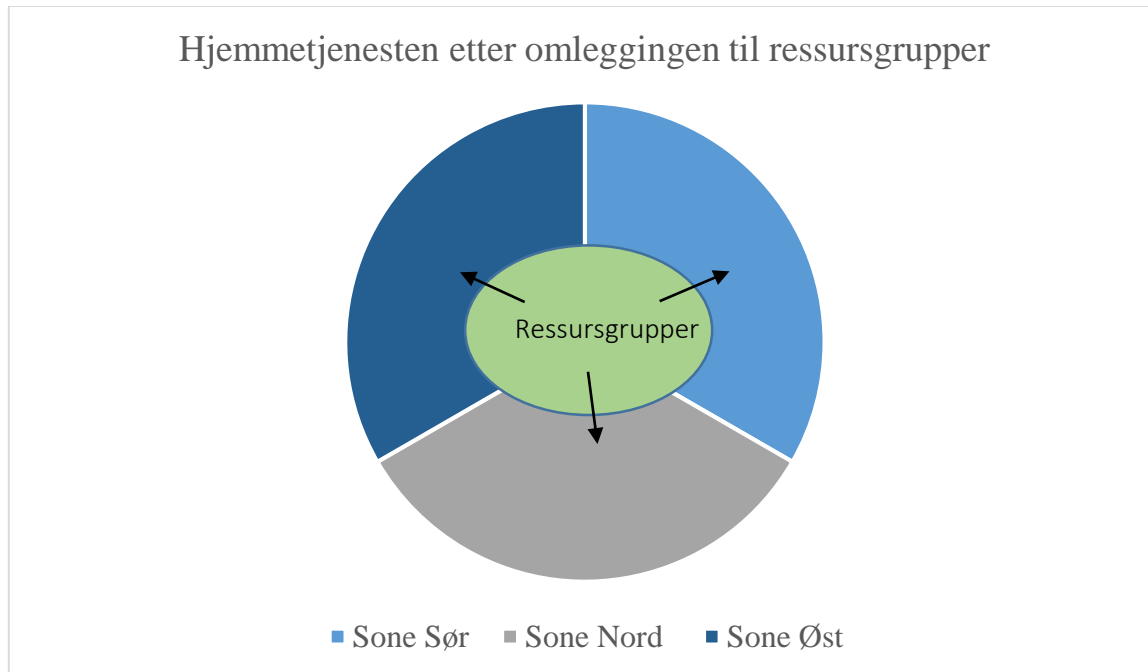
Denne figuren viser hvordan hjemmetjenesten er delt opp i dag og hvordan det skal bli etter omleggingen til ressursgrupper. Figuren er laget for å skape en bedre forståelse av konteksten jeg som koordinator arbeider i.

Figur 2: Organisering av hjemmetjenesten før omlegging til ressursgrupper.



Organisasjonskartet er presentert i kapittel 2.1. Denne figuren viser hvordan hjemmetjenesten er delt opp i dag, med tre geografiske soner.

Figur 3: Organisering av hjemmetjenesten etter omlegging til ressursgrupper.



Sonene vil fremdeles bestå etter omleggingen til ressursgrupper. Dette for å administrere personell. Det vil bli seks ressursgrupper som består av helsepersonell med spisskompetanse innenfor et fagfelt. Den grønne rundingen i midten illustrerer de seks ressursgrupper og at de ansatte vil arbeide i alle sonene de dagene de tilhører ressursgruppen sin.

## 2.7 Samlokalisering

I januar 2015 ble hjemmetjenesten samlokalisert. Samlokaliseringen ble gjennomført med et ønske om å øke det faglige fokuset, redusere driftsutgifter og sikre en mest mulig lik drift innad i organisasjonen. Samlokaliseringen førte til at de tre sonene i hjemmetjenesten som tidligere hadde vært plassert på tre forskjellige steder i kommunen nå er samlet i en etasje, i ett bygg. Tidligere var en sone i hjemmetjenesten for seg selv, nå er de tre sonene på en og samme plass.

## 2.8 Samhandlingsreformen

Hjemmetjenesten er styrt av lover og regler. Samhandlingsreformen som ble vedtatt 01.01.2012, har preget hverdagen i hjemmetjenesten. Hvert år siden Samhandlingsreformen ble iverksatt har antallet utskrivningsklare pasienter fra sykehusene økt kraftig. Kommunene må gi et helse- og omsorgstilbud til stadig flere og sykere pasienter. Tallene fra Samhandlingsstatistikken viser at det fra 2011 til 2014 var en økning i antall utskrivningsklare pasienter på 263 prosent (Helsedirektoratet, 2015a). Koordinatorrollen påvirkes ikke direkte av dette, men det økte presset på hjemmetjenesten vil gi andre utfordringer som må håndteres.

## 2.9 Fysiske rammer

Hjemmetjenesten er lokalisert sentralt i byen. Lokalene vi disponerer er på 1000m<sup>2</sup> og kommunen leier lokalene. I januar 2015 stod de nye lokalene klare for innflytting. Hver sone er plassert på ulikt sted i lokalet. Hjemmetjenesten nord har egne grupperom og medisinrom, likens har hjemmetjenesten sør og øst. Avdelingslederne har egne kontor, mens fagansvarlige deler kontor. Hjemmetjenesten disponerer et parkeringshus i tilknytning til bygget og har 55 arbeidsbiler.

## 2.10 Økonomisk situasjon

Den økonomiske situasjonen i kommunen vil kort bli presentert. Dette for å belyse rammene jeg som koordinator må forholde meg til. Regnskapsresultatet per 16.02.2015 viser at kommunen i 2014 gikk med et underskudd på 63,3 millioner kroner. Det totale akkumulerte underskuddet for 2014 i kommunen er 163,3 millioner kroner. Regnskapet fra 2014 viser at kommunenes merforbruk er betydelig redusert. Reduserte skatteinntekter og økte pensjonsutgifter førte til underskudd i regnskapet. Den 16.02.15 ble det iverksatt følgende tiltak for å redusere underskuddet: Innkjøpsstopp, vikarbruk og overtid begrenses til et absolutt minimum, samt all reise- og kursvirksomhet innstilles. Dette er tiltak jeg som koordinator må følge. Denne økonomiske situasjonen er gjelder hele kommunen. Hjemmetjenesten må hele tiden forholde seg til kommunenes økonomi.

Hjemmetjenesten utfører helse- og omsorgstjenester etter bestiller-utfører-modellen. Disse tjenestene gis etter vedtak fra vedtakskontoret i kommunen og finansieres etter innsatsstyrt finansiering (ISF). Kommunen mottar ISF- refusjoner fra staten. En bestiller-utfører-modell betyr at brukerne eller helseinstitusjoner bestiller et vedtak ut i fra brukerens hjelpebehov. Deretter fatter vedtakskontoret vedtak og hjemmetjenesten utfører vedtakene. Hjemmetjenesten har ikke en økonomisk ramme, men får ISF-refusjoner. ISF-refusjonene regnes ut i fra brukernes tilstand og hvilken behandling de mottar. Gjennom ISF vil mer ressurskrevende behandling gi høyere refusjon enn mindre ressurskrevende behandling. ISF-refusjonens samlede størrelse avhenger av hvor mange pasienter som behandles og hvilken type behandling som utføres. Hjemmetjenesten får dermed etterbetalt refusjoner avhengig av antall brukere i den enkelte måneden og omfanget av behandlingen (Helsedirektoratet, 2015b). Hjemmetjenesten sitt regnskapsresultat i 2014 var på kroner -1.200.000. Tendensen i 2015 er god, hjemmetjenesten har satt fokus på den økonomiske situasjonen og det jobbes hardt for å oppnå målet om å gå i balanse i regnskapet. Når dette målet er nådd skal det opparbeides en buffer slik at hjemmetjenesten får mer handlingsrom. Hjemmetjenesten sin økonomiske situasjon er her ved beskrevet, og gjenspeiler konteksten og rammene jeg skal gjennomføre mine arbeidsoppgaver i.

## Kapitel 3: Teori

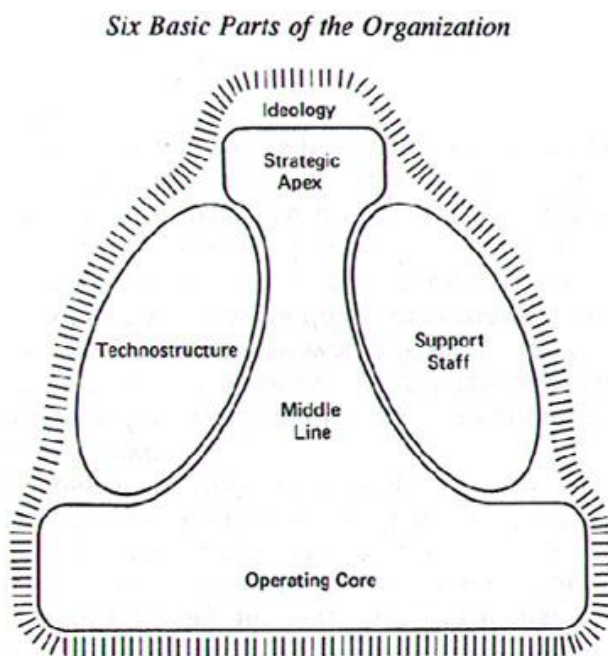
Teorien som presenteres i dette kapitlet er tolkningsrammen for oppgaven. I denne oppgaven er teorien de *brillene* jeg som koordinator i hjemmetjenesten bruker for å besvare min problemstilling. Dette kapitlet skal bidra til at du som leser og jeg som forfatter ser på problemstillingen med de samme *brillene*. Jeg vil nå gi deg som leser et innblikk i den teoretiske plattformen jeg har valgt å bygge denne oppgaven på.

### 3.1 Hva består en organisasjon av?

I det følgende gis det en beskrivelse av hva organisasjoner består av. Dette gir meg et grunnlag for å kunne si noe om hvordan de organisatoriske forholdene er i hjemmetjenesten. Henry Mintzberg (1989) utarbeidet en teorien som har fått stor innflytelse på ledelsesforskningen. Denne teorien kan sees på som et kart over det strukturelle terrenget som en leder kan benyttes seg av i en organisasjon (Bolman & Deal, 2014).

Figur 4: Basisdeler i enhver organisasjon

Figuren er hentet fra Mintzberg (1989, s. 99) sin bok: *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations* og er derfor på engelsk.



Mintzberg (1989) hevder med dette at enhver organisasjon består av fem hovedelementer. Disse fem hovedelementene er: den operative kjerne, en mellom- og toppledelse og en støtte- og teknostruktur. Disse hovedelementene vil nå beskrives:

- **Den operative kjernen (*Operating core*):** Denne består av mennesker som produserer de produktene eller tjenestene en organisasjon trenger. Dette ansees som basen i enhver organisasjon.
  - **Mellomledelsen (*Middle line*):** Her finner du ulike hierarkiske lederposisjoner med ulik autoritet fordelt mellom den operative kjernen og toppledelsen. Det er mellomledelsen som sørger for at den operative kjernen har tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre sine oppgaver.
  - **Toppledelsen (*Strategic apex*):** Det er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret. Dette strategiske toppunktet har oversikt over hele organisasjonen og dens omgivelser, samtidig som de trekker i de store linjene.
  - **Teknostrukturen (*Technostructure*):** Består av en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som påvirker denne gjennom å utforme planer, sette opp rutiner og lignende.
  - **Støttestrukturen (*Support staff*):** Herunder finner vi det personellet som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. De utfører oppgaver som letter eller støtter de øvriges arbeid i organisasjonen.
  - **Ideologi:** Organisasjonens kultur som omfatter deres tradisjoner og verdier.
- (Mintzberg, 1989 & Bolman & Deal, 2014)

I denne oppgaven vil jeg se på hvordan disse fem elementene fremtrer i de organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten.

### 3.1.1 Koordineringsmekanismer i en organisasjon.

En organisasjon består av de hovedelementene som nå er nevnt, men dersom en ønsker at organisasjonen skal fungere effektivt må også arbeidsoppgavene være ordentlig koordinert.

Mintzberg (1989, s. 101) har navngitt seks koordineringsmekanismer som kan være fremtredende i en organisasjon:

- 1) **Gjensidig tilpasning:** Det vil si koordinering gjennom uformell kommunikasjon.
- 2) **Direkte tilsyn:** Det vil si koordinering gjennom at en har ansvar for å koordinere andres arbeid. Eks. ved overvåking av arbeidsprosesser.
- 3) **Standardisering av arbeidsprosesser:** Det vil si koordinering ved å fjerne irrelevante oppgaver som ikke er nødvendige.
- 4) **Standardisering av «output»:** Det vil si koordinering ved en tydelig definisjon av sluttproduktet.
- 5) **Standardisering av ferdigheter:** Det vil si koordinering ved å ha ansatte med riktig kompetanse på riktig plass i organisasjonen.
- 6) **Standardisering av normer:** Det vil si koordinering ved at alle følger de samme normene slik at arbeide utføres på de samme premissene.

Disse koordineringsmekanismene er *limet* som holder en organisasjon sammen og kan anees som det mest elementære elementene i organisasjonsstrukturen. Når kompleksiteten i en organisasjon øker sees en tendens til at koordineringen endres fra den uformelle kommunikasjonen til direkte overvåking. Det viktigste er å være bevisst på at en organisasjon ofte favoriserer en koordineringsmekanisme ovenfor en annen og at en leder har en viktig rolle for å eventuelt ta i bruk de andre koordineringsmekanismene som er lønnsomme for bedriften (Mintzberg, 1989). Disse koordineringsmekanismene kan jeg se på som et redskap for å gjennomføre mine koordineringsoppgaver. Valg av koordineringsmekanisme gir samtidig noen føringer for antatt lederatferd.

### 3.2 Mintzbergs konfigurasjoner

Mintzbergs hovedelementer for enhver organisasjon og de ulike koordineringsmekanismene kan gi opphav til ulike organisasjonstyper, ulike konfigurasjoner. Jeg vil nå kort presentere Mintzberg (1989) sine fem konfigurasjoner. Dette for å kunne gjøre en antakelse om hvilken konfigurasjon som hjemmetjenesten tilhører.

- 1) **Enkel struktur:** Denne konfigurasjonen kjennetegnes av kun to nivåer: det strategiske toppunktet og den operative kjernen. Hierarkiet brukes her som koordineringsmekanisme og overvåking finner sted. Fordelen med denne typen organisasjoner er at de er fleksible og tilpassningsdyktige. Forandringer kan skje raskt. Eks: Entreprenørorganisasjon.
- 2) **Maskinbyråkratiet:** Her tas de viktigste beslutningene av toppledelsen og det er lederne og standardprosedyrer som styrer den daglig driften i organisasjonen. Teknostrukturen og støttestaben spiller en viktig rolle ved å utarbeide standarder. Klar ansvarsfordeling og stabilitet er en fordel her. Derimot kan lite fleksibilitet og motivasjon av de ansatte være en utfordring da arbeidsoppgavene ofte er ensformige. Eks. McDonald`s.
- 3) **Profesjonelt byråkrati:** Denne organisasjonsformen kjennetegnes ved at den operative kjernen er tildelt mye beslutningsmyndighet og er relativ stor i omfang. Det er få ledelsesnivåer mellom den operative kjernen og det strategiske toppunktet. Dette skaper en forholdsvis flat og desentralisert struktur. Profesjonelle byråkratier reagerer forholdsvis langsomt på endringer i omgivelsene og har en tendens til å mislykkes når den operative kjernen forsøkes styrt. Den operative kjernene vinner ofte kampene mellom de og toppledelsen, dette fordi det er her fagkompetansen sitter. Det profesjonelle byråkratiet sikrer et faglig godt arbeidsmiljø og rask problemløsning. Det kan lett oppstå konflikter og dette vil være en utfordring for ledelsen. Videre er innovasjon et begrep som ikke kjennetegner et profesjonelt byråkrati. Et profesjonelt byråkrati har en demokratisk struktur. Eks. Et sykehus.
- 4) **Den divisjonaliserte organisasjonen:** I denne konfigurasjonen blir arbeidet utført av frittstående avdelinger også kalt divisjoner, gjerne selvstyrte. Hver divisjon betjener et avgrenset marked og har sin egen støttestab. Her finner man gjerne divisjonsdirektører i de enkelte divisjonene som har til oppgave å rapportere til selskapets hovedkontor. Den divisjonaliserte strukturen er utbredt i privat sektor. Fordelen ved denne konfigurasjonen er at økonomisk kontroll og raske reaksjoner på hva omgivelsene etterspør. Derimot kan det oppstå spenninger mellom divisjonsdirektørene og hovedkontorene fordi divisjonene ønsker selv å ha styringen. Eks. Hewlett- Packard.
- 5) **Adhokrati:** Her er strukturen løs og flytende, ofte på grensen til at man ikke har noen klart definert struktur. Den innovative organisasjonen har blitt det «nye» navnet for denne



konfigurasjonen. Kreativitet og innovasjon verdsettes. Denne organisasjonsstrukturen fungerer godt når omgivelsene endres raskt. Hierarki og regelverk er nesten ikke tilstede. Ulempen er uklare maktstrukturer og vage mål. Eks. et reklamebyrå.

I denne beskrivelsen av Mintzbergs (1989) konfigurasjoner er Bolman og Deal (2014) brukt som supplerende litteratur. Disse konfigurasjonene illustrerer hvordan ulike typer organisasjoner skiller seg fra hverandre med tanke på arbeidsfordeling, koordinering og hvordan styring gjennomføres.

### 3.3 Hva gjør egentlig ledere på?

Gary Yukl er en kjent ledelsesforsker som har utarbeidet en oversikt over hvilke oppgaver en leder gjør i løpet av en arbeidsdag. Ifølge Yukl (2013) er det fire aktiviteter og oppgaver som inkluderes i en leders arbeidshverdag. Disse oppgavene har Yukl (2013, s. 102) kommet frem til etter å ha studert forskning på området:

- 1) Å gi og søke informasjon.
- 2) Å bygge relasjoner.
- 3) Å påvirke andre.
- 4) Å ta beslutninger.

Ledelsesforskeren Henry Mintzberg (1989) har også en teori om hva ledere gjør i jobben. Mintzberg (1989) studerte et utvalg leder fra USA, Canda, England og Sverige. I denne studien konkluderte han med at ledere brukte i liten grad tiden til administrative oppgaver som å planlegge, organisere, styre eller koordinere slik en gjerne skulle anta. Derimot er ledere involvert i svært skiftende situasjoner, situasjoner som er preget av avbrytelser, der de hele tiden må gripe inn å gjøre ting ad hoc. Møtevirksomhet og muntlig kommunikasjon opptar en stor del av en leders arbeidshverdag (Mintzberg, 1989).

#### 3.3.1 Lederroller

Hvilke oppgaver jeg møter som koordinator har sammenheng med hvilken rolle jeg har i organisasjonen. Mintzberg brukte blant annet observasjon for å lære mer om innholdet i lederens aktiviteter på jobb. Ut i fra observasjoner utarbeidet han en oversikt over ulike lederroller. Disse

rollene står for alt av en leders aktiviteter og hver aktivitet kan forklares i form av minst én rolle. De 10 rollene deles inn i interpersonlige- informasjons- og beslutningsroller.

Mintzbergs (1989) lederroller er:

- Interpersonlige roller: Gallionsfigur, leder og kontaktskaper.
- Informasjonsroller: Overvåker, informasjonsspreder og talsmann.
- Beslutningsroller: Entreprenør, ressursfordeler, forhandler og problemløser.

Klemsdal (2013) har beskrevet mer detaljert hva disse lederrollene innebærer i praksis. Den interpersonlige rollen kan beskrives som rollen som relasjonsmester.

Tabell 5: Mintzbergs lederroller

<b>Rollen som relasjonsmester</b>	<b>Informasjonsrollen</b>	<b>Beslutningsrollen</b>
<p>Gallionsfigur utad.</p> <p>Ledelsesoppgaver: Arbeid med intern integrasjon, gi retning og vei; tilpasning mellom individ og organisasjon, motivasjon.</p> <p>Være kontaktledd overfor omverden, for eksempel gjennom nettverk.</p>	<p>Overvåke og skape oversikt over situasjonen i organisasjonen og hva som skjer i omgivelsene.</p> <p>Formidle informasjon internt.</p> <p>Formidle informasjon ovenfor omverden (talsmann).</p>	<p>Ta initiativ til planlagte endringer, utnyttelse av muligheter til forbedring.</p> <p>Håndtere kriser og problemer, konflikter mellom ansatte eller konflikter med omverden.</p> <p>Håndtere ressursfordeling, prioritering og strategiarbeid.</p> <p>Forhandle eksternt og internt.</p>

(Mintzberg, referert i Klemsdal, 2013, s. 33).

Ledere har altså en omfattende og stadig vekslende rolle, som inkluderer både administrasjon og ledelse. Hvilke rolle man skal prioritere som leder kan føre til en rollekonflikt. Forventingene fra de underordnede er nødvendigvis ikke de samme forventingene som din leder har til deg. Dette kan føre til at man havner i en rollekonflikt. I forsøket på å forene rolleforventninger blir en leder sannsynlig mer lydhor til forventningene fra sin overordnede. Dette fordi de utøver mer makt enn de underordnede. På hvilken måte en rollekonflikt løses kommer an på hvor viktig konflikten er for den enkelte (Yukl, 2013). De ulike forventningene kan skyldes «rolleklarhet», med det menes en uklarhet i hvilke oppgaver den enkelte leder skal gjennomføre. Derfor vil det være hensiktsmessig å avklare hvilke roller en leder har.

### 3.4 En organisasjons forståelsesrammer

Det finnes mange måter å forstå og beskrive virkeligheten i hjemmetjenesten på. Bolman og Deal (2014) har utarbeidet et perspektiv på ledelse og organisasjon med utgangspunkt i fire forståelsesrammer. En forståelsesramme er den rammen man karakteriserer en organisasjon ut i fra. Videre skriver de at en forståelsesramme er et sett av ideer som man bærer med seg og som hjelper deg å forstå den virkeligheten man står ovenfor. En god fortolkningsramme gjør det lettere å trekke rimelige slutninger da de belyser ulike bilder av virkeligheten. En leder kan fort tiltrekkes av en forståelsesramme og dens beskrivelse av virkeligheten. Den strukturelle rammen, human resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammene er begrepene som brukes om de fire forståelsesrammene (Bolman & Deal, 2014). Disse forståelsesrammene er mulige *briller* jeg kan velge å bruke når jeg skal besvare min problemstilling. Hvilke *briller* jeg velger å ta på vil ha betydning for oppgavens resultat. Formålet er å finne en eller flere forståelsesrammer som kan brukes til å se på hjemmetjenesten som organisasjon. Jeg vil nå presentere forståelsesrammene og hvilken lederatferd som vil være aktuell gitt den enkelte forståelsesramme.

#### 3.4.1 Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen har fokus på at utforming av organisasjonsstrukturen gjenspeiler organisasjonenes mål og strategier. Å ha en riktig ansvarsfordeling og en klar styring er avgjørende

for gode prestasjoner. Hierarki og styring fra toppledelsen står sentralt i denne rammen. Nøkkelen til suksess er her å klare og tilpasse og endre strukturen etter hvert som de eksterne forholdene endrer seg (Bolman & Deal, 2014).

Problemløsning tar utgangspunkt i organisasjonenes mål, hvilke ressurser som er tilgjengelig og hvordan organisasjonsstrukturen er. Det er en tro på at en riktig organisasjonsstruktur vil gi økt kvalitet og dermed redusere problemene. Grundig analyse og planlegging ligger til grunn for utarbeidelsen av problemløsninger. Slutninger trekkes ut i fra en logisk og rasjonell handling, hvor følelser ikke er involvert. Denne forståelsesrammen fungerer bra når informasjonen er klar og når problemet kan løses logisk, samt når oppgavene som skal gjennomføres er enkle og stabile (Bolman & Deal, 2014).

#### *3.4.1.1 Å være «arkitekt».*

Som leder må en ha fokus på å utarbeide mål og gode organisasjonsstrukturer. Den rasjonelle handlingslogikken står sentralt i all beslutningstaking. En viktig oppgave vil være å delegere ansvar til de riktige menneskene slik at organisasjonens mål overholdes. En leder skal her «designe» organisasjonen slik at virksomheten er på riktig kurs. Informasjonsutveksling og faktadeling er en viktig arbeidsoppgave. En leder deltar på møter og det er her de formelle beslutningene tas. Motivasjonen styres av økonomiske incentiver. Å holde kontroll og orden i en kompleks arbeidshverdag sees på som en nøkkeloppgave, samt å utforme mål og strategier under usikre forhold (Bolman & Deal, 2014).

#### 3.4.2 Human resource-rammen

Human resource-rammen skiller seg fra den strukturelle rammen på flere områder. Der den strukturelle rammen fokuserer på struktur og organisering, fokuserer human resource-rammen på forholdet mellom mennesket og organisasjonen. Organisasjonen er avhengig av menneskene og motsatt. Selv om man er ansatt for å gjøre en jobb har den enkelte alltid med seg sin sosiale og personlige «bagasje» med seg inn på arbeidsplassen. Det er viktig at organisasjonen er tilpasset

den enkelte slik at ansatte opplever å ha en meningsfylt arbeidshverdag og et tilfredsstillende arbeid. På denne måten gir menneskene positive resultater som organisasjonen vil dra nytte av. Denne forståelsesrammen vektlegger det å investere i menneskene. Arbeidet de gjør gir et konkurransefortrinn i forhold til andre organisasjoner (Bolman & Deal, 2014).

Problemløsning i dette perspektivet tar utgangspunkt i et menneskelig perspektiv. Man prøver å løse problemet sammen som et team i organisasjonen. De ulike gruppenes behov innad i organisasjonen vil bli vektlagt ved problemløsning og dialog sees på som et viktig hjelpemiddel for oppnå den beste løsningen for alle involverte parter. Effektivitet avhenger av kvaliteten på det mellommenneskelige samspillet i organisasjonen. Denne fortolkningsrammen fungerer bra dersom arbeidsmiljøet er stabilt og moralen er høy (Bolman & Deal, 2014).

#### *3.4.2.1 Å være en «katalysator».*

Å kunne lytte, være støttende og veilede de ansatte til å være selvstendige er en viktig lederoppgave i denne forståelsesrammen. En leder må holde møter som fremmer medvirkning blant de ansatte og sikre engasjement ved å spille med åpne kort. De formelle rollene må balanseres med de mellommenneskelige behovene. Å kunne fremme individuell utvikling og forbedring hos den enkelte er en viktig egenskap som leder. En åpen kommunikasjon og et sterkt engasjement er nøkkel for å lykkes i sin rolle som leder. Her er det ikke de økonomiske incentiver som skaper en leders motivasjon, men muligheten for vekst og selvrealisering. Formidling av følelser er viktig i denne forståelsesrammen. De ansatte må oppleve at de er velkomne til å bruke lederen som en «katalysator» for sine følelser. Å drive motivasjonsarbeid og forvalte de menneskelige ressursene sees på som en hovedoppgave en som leder har i denne forståelsesrammen (Bolman & Deal, 2014).

#### 3.4.3 Den politiske rammen

Denne forståelsesrammen er naturlig politisk og ulike interesser og en kamp om ressurser er vanlig. Organisasjonen beskrives som en koalisjon bestående av enkelt mennesker og grupper med varige motsetninger i verden av knappe ressurser. Ulike verdier og interesser, og deres ønske om makt og

tildeling av ressurser kjennetegner organisasjonen. Mål og strategier formes ut fra en kontinuerlig kamp og forhandling mellom aktørene i organisasjonen. Problemløsning er preget av forhandlinger og det politiske miljøet må bearbeides for å kunne løse problemet. Sentralt i beslutningsprosessene står maktbruk og konflikter. De som får makt og klarer å bruke den til sin fordel er vinneren i organisasjonen. For å kunne skape et samfunn som er rettferdig og effektiv mener denne forståelsesrammen at makt og politikk er helt nødvendig (Bolman & Deal, 2014).

#### *3.4.3.1 Å være en «forkjemper».*

Å drive med forhandlinger og utforme handlingsplaner vil være typiske lederoppgaver i denne forståelsesrammen. Hvordan du som leder klarer å løse de enkelte oppgavene avhenger av dine politiske ferdigheter. Her må du kunne «tale din sak» for både eksterne og interne aktører. De eksterne, altså organisasjonenes omgivelser må stå i fokus i oppgaveløsningen, dette da man som leder er avhengige av disse for å nå sine mål. Organisasjonens etiske prinsipper og verdier må hele tiden ligge til grunn når en leder utfører ulike oppgaver. Arbeidsoppgavene som gjennomføres preges av en intens konkurranse som følge av fordeling av ressurser. Hovedoppgaven som leder er å fordele ressurser og skaffe seg støtte fra den overordnede ledelsen og fra eksterne aktører (Bolman & Deal, 2014).

#### 3.4.4 Den symbolske rammen

Denne forståelsesrammen mener at de virkelig gode resultatene og prestasjonene ligger i lagånden i organisasjonen. Organisasjonsstrukturen har en viktig symbolsk verdi, som gir ikke resultater, men er selve kittet i organisasjonen. Strukturen sees på som et redskap for at mennesker skal finne mening og økt mestring i sin arbeidshverdag. Dersom det oppnås gode resultater og gevinster er det menneskene som skal få rosen, ikke organisasjonsstrukturen (Bolman & Deal, 2014).

Problemløsning tar utgangspunkt i det å kunne skape en strek visjon, slik at de ansatte opplever at de er delaktige i noe viktig. Dersom problemløsningen ikke gir de ønskede resultatene kan

symbolene endre og nye myter bygges opp. Denne rammen fungerer bra når fremtiden er usikker og når det ikke er tydelig hva som ansees som rett og galt (Bolman & Deal, 2014).

#### *3.4.4.1 Å være en «profet».*

Her dreier lederoppgavene om å skape et fellesskap for de ansatte. Dette fellesskapet dannes med utgangspunktet i en felles tro og kultur. De gode prestasjonene finner sted når fellesskapet finner sin sjel. Arbeidsoppgavene til en leder vil være å utarbeide visjoner og legge til rette for et godt fellesskap. Du må som leder i denne forståelsesrammen kunne utvikle symboler og felles verdier og fortelle de gode historiene som engasjerer. Arbeidsoppgavene i den symbolske rammen kan sammenfattes til å identifisere og fokusere på kjerneaktiviteter som oppleves som meningsfulle for de ansatte (Bolman & Deal, 2014).

### 3.5 Effektiv lederatferd

Forståelsesrammene vektlegger og karakteriserer lederatferd forskjellig. Det er behovene man har som leder som styrer vår atferd. Disse behovene vil variere i styrke og dermed påvirke vår atferd. Menneskelig atferd er et resultat av samspillet mellom arv og miljø. Derfor er det viktig at man som leder vet hvordan miljøet påvirker vår atferd. Alle de fire forståelsesrammene har en særegen beskrivelse av det å være leder, men Bolman og Deal (2014) påpeker at ingen av rammene gir den totale forståelsen av enhver situasjon til enhver tid. De personlige egenskapene en leder har vil ha stor betydning for hvordan en velger å løse lederoppgavene.

Tabell 6: Effektiv og ineffektiv ledelse gitt de ulike forståelsesrammene.

Ramme	Effektiv ledelse når:		Ineffektiv ledelse når:	
	<i>Lederen er:</i>	<i>Ledelses-prosessen er:</i>	<i>Lederen er:</i>	<i>Ledelses-prosessen er:</i>
Den strukturelle rammen:	Analytiker, arkitekt.	Analyse, plan.	Smålig byråkrat eller tyrann.	Ledelse ved detaljstyring og dekreter.
Human resource:	Katalysator, tjener.	Støtte, myndiggjøring.	Svekling, pusling.	Ledelse ved abdikasjon.
Den politiske rammen:	Forkjemper, forhandler.	Talsmannsfunksjon, koalisjonsbygging.	Lurendreier, bølle.	Ledelse ved manipulasjon og svindel.
Den symbolske rammen:	Profet, poet.	Inspirasjon, meningsdannelse.	Fanatiker, sjarlatan.	Ledelse ved blendverk, røyklegging og speil.

(Bolman og Deal, 2014, s. 396)

### 3.6 Utviklingsledelse

En leders arbeidshverdag er kompleks og fylt av føringer (Klemsdal, 2013). Lars Klemsdal introduserte meg for begrepet: utviklingsledelse gjennom sin bok *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner* (2013). Utviklingsledelse handler om hvordan ledere skaper sammenheng og mening i en kompleks arbeidshverdag. En leders arbeidshverdag er preget av avbrytelser og tilfeldige situasjoner som oppstår. Utviklingsledelse fokuserer på å snu disse tilfeldige situasjonen til en bevisst læreprosess. Klemsdal (2013) skriver at bevissthet oppnås når vi stiller spørsmålet: Hva er det vi faktisk gjør nå vi handler i disse tilfeldige situasjonene?



En leders fortolkning påvirker situasjonene som oppstår. Det er da viktig å være klar over at vår fortolkning kan snevre inn vårt virkelighetssyn. Handlingsalternativene innsnevres som en konsekvens av dette. Ledere handler formålsrettet, på grunnlag av hvordan vi antar at verden henger sammen. Vi prøver alltid å gi mening til det vi gjør. En utviklingsleder skal dermed bidra til å klargjøre enhver situasjon som oppstår. Dette ved å være bevisst på fortolkningen som gjøres og hvilket handlingsrom og handlinger dette fører til. Denne bevisstgjøringen vil bedre tilliten mellom leder og underordnet og forståelsen de imellom vil øke. Dette vil skape en arena for positive opplevelser for medlemmene i organisasjonen ved å gi økt mestring og læring (Klemsdal, 2013).

*«Utviklingsledelse handler altså om å jobbe med de forestillingene og begrepene vi har av virksomheten vår, med sikte på å forbedre organiseringen av måtene vi jobber på akkurat nå»* (Klemsdal, 2013, s. 203). Å skape en forbedring i organisasjonen ut i fra hvordan vi faktisk handler i enhver situasjon er et sentralt mål i utviklingsledelse. Denne forbedringen skapes ved å bruk av kompetanse, tillit, tid, rutiner og sosiale praksiser. Dette ansees som en lederens ressurser for å håndtere utviklingsrommet som oppstår i tilfeldige situasjoner. Det sentrale målet i utviklingsledelse vil være å håndtere situasjonene som oppstår på en måte som gir mening for hele organisasjonen (Klemsdal, 2013).

## 3.7 Makt i organisasjoner

### 3.7.1 Hva er makt?

Makt kan ansees å være en ressurs som en person innehar eller eier, men makt kan også ansees for å være en sosial relasjon. Makt som en sosial relasjon vil si at man har innflytelse over noe eller noen (Morgan, 1998). Forskerne har ikke lyktes i å utarbeide en klar og ensartet definisjon på begrepet makt. Men i det organisasjonsteoretiske fagfeltet er definisjonen til den amerikanske statsviteren Robert Dahl anerkjent: *«Makt har med å gjøre ens evne til å få en person til å gjøre noe han eller hun ellers ikke ville har gjort»* (Morgan, 1998, s. 178).

### 3.7.2 Maktbaser - En leders kilder til makt.

Gareth Morgan (1998) har forsket på lederes makt. Han skriver at makt virker inn på hvem som får hva, når og hvordan de får det. Makt kan være et sentralt virkemiddel som er med på å løse konflikter. Videre vil jeg nå presentere ulike maktbaser som en leder har i en organisasjon. Dette vil fortelle meg som koordinator hvilke maktbaser jeg har tilgjengelig i min rolle. Den økonomiske situasjonen i kommunen gjør at det er få eller ingen ressurser å fordele, og da må jeg se hva jeg kan utøve uavhengig av økonomiske ressurser.

Morgan (1998, s. 179) nevner 14 kilder til makt:

- 1) **Formell autoritet:** Den mest opplagte maktbasen, en form for legitim makt. Posisjonsmakt er et annet begrep.
- 2) **Kontroll over knappe ressurser:** Tilgang til økonomiske midler og kontroll av ny teknologi er en kilde til makt. Det er evnen til å øke eller minske ressursene som gir makt.
- 3) **Bruk av organisasjonsstruktur, regler og bestemmelser:** Kan forstås som en kamp for politisk kontroll. Strukturelle endringer kan være en del av maktspelet.
- 4) **Kontroll med beslutningsprosessen:** En velkjent kilde til makt er evnen til å påvirke en beslutning.
- 5) **Kontroll av kunnskap og informasjon:** Kunnskap og informasjon er en betydelig kilde til makt også kontroll over informasjonsstrømmen. Informasjon og kunnskap kan bidra til å skape avhengighet.
- 6) **Kontroll av grenser:** Kan brukes til å binde organisasjonen til eksterne aktører, men også til å isolere organisasjonen.
- 7) **Evne til å mestre usikkerhet:** Er ofte nært knyttet til ens plass i arbeidsfordelingen. Evnen til å mestre usikkerhet gir betydelig makt i organisasjonen som helhet.
- 8) **Kontroll over teknologien:** Organisasjoner er helt avhengig av teknologien.
- 9) **Mellommenneskelige allianser, nettverk og kontroll med «uformell organisasjon»:** En god koalisjonsbygger har makt.
- 10) **Kontroll over motorganisasjoner:** Sammenlignes med å spille sjakk med omgivelsene for å oppnå makt.

- 11) **Symbolikk og meningsadministrasjon:** Evnen til å overbevise andre slik at de iverksetter handlinger for å fremme egne interesser. Evne til å forme andres virkelighetsoppfatning.
- 12) **Kjønn og styring av kjønnsrelasjoner:** Det kan være seg kjønnskjøvheter som inngår i språket eller former for symbolikk. Eks. diskriminering.
- 13) **Strukturelle faktorer som påvirker spillerommet for handling:** Det er organisasjonsstrukturen som helhet som bestemmer maktrelasjonene.
- 14) **Den makten man allerede har:** Andre personer som tiltrekkes av makten en person har, og på den måten øker en persons makt.

Disse maktbasene er viktige, fordi de påvirker de organisatoriske forholdene og organisasjonsdynamikken i hjemmetjenesten. Morgan (1998) mener at ved å bruke maktbasene riktig vil en kunne løse eller opprettholde konflikter i organisasjonen. Kunnskap om maktbaser er av interesse for de som ønsker å fremtre på en slik måte at der fremmer egne ressurser. Maktbasene som er nevnt her gir føringer for hva jeg kan forvente å finne av makt i organisasjonen og hvilke maktbaser jeg selv har tilgjengelig. Dette avsnittet avsluttes med et sitat som beskriver maktens innflytelse og viktighet for ledere: «*Makt er altså som honning. Den er en evigvarende kilde til næring*» (Morgan, 1998, s. 204).

### 3.8 Motstand mot læring og endringsprosesser

I mitt arbeid som koordinator har jeg behov for å vite det er naturlige motstand som kan være tilstede i hjemmetjenesten. Dette for at jeg skal bevisstgjøres på hvilke krefter som kan motvirke mitt og andres arbeid. Motstand mot forandring og endring sees på som et naturlig element i så å si alle planlagte endringsprosesser. Dette har en klar sammenheng med usikkerheten som følger med så å si alle endringsprosesser. Dersom motstanden mot den planlagte endringer er for sterk er det fult mulig at endringsprosessen stopper opp og eventuelt ikke blir iverksatt. Motstand kan beskrives i faser. Fase en er apati og likegyldighet, fase to er passiv motstand som kjennetegnes av negative holdninger og oppfatninger. Fase tre er den aktive motstanden, hvor kritiske ytringer og protester forekommer. Den siste fasen, fase fire innebærer direkte ødeleggelse og skjult sabotasje (Jacobsen, 2004). Det er nødvendig at jeg som koordinator er kjent med disse fasene, dette for at jeg skal kunne gjenkjenne dem og dernest igangsette tiltak for å redusere motstanden.

Motstand kan sees på som en kontinuerlig debatt om hva som er gode eller dårlige løsninger for en enkelt virksomhet. Motstand kan oppstå før en planlagt endring, men også etter en endring. Motstand sees ofte på som noe negativt, men motstand kan også være positiv. Positivitet kan oppståsom er resultat av motstand. Dette dersom man aksepterer at det finnes ulike meninger i organisasjonen og prøver å forene ulikhetene med en åpen og kritiske dialog. Denne åpne dialogen kan medføre at motstanden får et positivt utfall, da fordi man øker rasjonaliteten i valgene som tas på grunnlag av dialogen (Jacobsen, 2004).

Det er vanlig at organisasjoner i endringsprosesser sløser med ressursene sine. Dette fordi ressursene brukes på interne kamper i organisasjonen i stedet for å bruke dem på å bringe frem den ønskede atferdsendringen. Dette fører til at organisasjoner ofte mislykkes i å implementere nye idéer. Probst og Büchel (1997) nevner årsaker til at motstanden mot endring oppstår. «*Organizational defensive patterns, norms, privileges, taboos and information disorders all hinder the learning process and make unlearning difficult*» (Probst og Büchel, 1997, s. 72). I dette avsnittet har jeg valgt å oversette *organizational defensive patterns* med organisatoriske forsvarsmønstre og *information disorders* med begrepet ufullstendig kommunikasjon. Disse motkreftene må en som leder være bevisst på, fordi de har innvirkning på læringsevnen og kunnskapsutviklingen i organisasjonen. Det er organisatoriske forsvarsmønstre i enhver organisasjon og det finnes normer, privilegier og tabutema, og en ufullstendig kommunikasjon som kan føre til brudd i kommunikasjonen. Dette er ifølge Probst og Büchel (1997) barrierer som kan være årsak til at organisasjonslæringen hindres.

De organisatoriske forsvarsmønstrene innebærer at ting som skjer i en endringsprosess blir dekket over for å bevare kontrollen over situasjonen. Det dekkes da typisk over de hendelsene som er mindre bra. Enkelte medlemmer i organisasjonen vil også forholde seg tause til eventuelt feil som er begått. Dette fører til at en organisasjon ikke lærer av sine feil på grunn av at man ikke blir

bevisst på dem. Derfor er dette en barriere som hindrer og begrenser læreprosessen og kunnskapsutviklingen i en endringsprosess i en organisasjon (Probst og Büchel, 1997).

Videre nevner Probst og Büchel (1997) at en organisasjons normer, privilegier og tabuemner kan være barrierer for læring. Normer kan legge begrensninger på organisasjonsstrukturen og kan være vanskelige å endre fordi de deles av mange individer i organisasjonen. Privilegier kan skape motstand mot endring dersom de ansatte vil risikere å gi fra seg sine gode. Det finnes også tabuemner i enhver organisasjon. Tabuemner er emner som oppleves som udiskutable på grunn av et sensitivt innhold. Tabuemner som blir tatt opp i en endringsprosess blir ofte møtt med kommentaren: «Det vil aldri fungere, jeg har andre ting å bruke tiden min på!» Både normer, privilegier og tabuemner handler om organisasjonsmedlemmenes moral og moral er vanskelig å endre. Disse barrierene kan være en årsakene til at endringsprosesser blir møtt med motstand i organisasjoner (Probst og Büchel, 1997).

En organisasjon preget av en ufullstendig kommunikasjon er den tredje barrieren mot læring som Probst og Büchel (1997) nevner. En kommunikasjon preget av ufullstendighet vil føre til brudd i kommunikasjonen. Dette betyr at informasjon blir filtrert og enkelte enheter i organisasjonen opplever isolasjon på grunn av mangelfull informasjon. Denne dårlige kommunikasjonen innad i organisasjonen kan fremtre som følge at et tydelig hierarki, tydelig spesialisering i organisasjonen eller sentralisering. Beslutningene som tas i en organisasjon kan bli ufullstendige pga. dette. Dette har sammenheng med at noe informasjon bli favorisert fremfor noe annet, slik at beslutningstakerne ikke har et tilstrekkelig informasjonsgrunnlag. Denne barrieren som Probst og Büchel (1997) her nevner vil gjøre det vanskelig å samhandle i en organisasjon og dernest lede organisasjonen.

Enhver endringsprosess fører med seg en viss usikkerhet inn i organisasjonen. Organisasjonsendringer krever også ressurser gjennom for eksempel bruk av tid. Det er ifølge Probst og Büchel (1997) en utfordrende oppgave som leder å gjennomføre endringer i en organisasjon, men dersom man tar hensyn til barrierene som her er beskrevet vil endringsprosessen

forløpe bedre for både ledere og de underordnede. Dersom en leder klarer å utfordre de kognitive kunnskapsmønstrene og samtidig ta hensyn til de naturlige barrierene som finnes i enhver organisasjon, vil motstanden mot endringen reduseres og sannsynligheten for å lykkes med organisasjonsendringen øker (Probst og Büchel, 1997).

Denne gjennomgangen forteller meg hva som kan være årsaken til eventuelt motstand i hjemmetjenesten og ulike typer motstand som kan forekomme. Denne bevisstgjøringen vil føre til at jeg kan forstå motstanden bedre og det gir meg et bedre grunnlag til å håndtere den.

### 3.9 Oppsummering

Den teoretiske rammen er nå presentert. Det er disse *brillene* jeg skal bruke når jeg skal innhente data som skal besvare problemstillingen. Med utgangspunkt i problemstillingen og teorien har jeg utarbeidet en antakelse om hva jeg kommer til å finne i denne studien. Antakelsen lyder som følger: *Hjemmetjenesten er et profesjonelt byråkrati, som kan beskrives innenfor den politiske forståelsesrammen og human resource-rammen. Arbeidsoppgavene mine vil preges av avbrytelser og tilfeldigheter. Jeg har makt i form av ulike maktbaser som jeg har tilgjengelig på grunn av min stilling. Det antas at det vil være noe motstand i organisasjonen som vil utfordre meg. Gitt at hjemmetjenesten kan beskrives innenfor den politiske forståelsesrammen og human resource-rammen, bør jeg fremstå som en «katalysator» og «forkjemper».*

I denne antakelsen har jeg trukket frem de mest relevante delene av teorien som trengs for å gi en god besvarelse på min problemstilling. Et profesjonelt byråkrati er valgt med utgangspunkt at hjemmetjenesten er en stor organisasjon med mange ansatte og beskrivelsen Mintzberg (1989) gir oppleves å stemme med min oppfattelse av hvordan hjemmetjenesten er organisert. Valg av forståelsesrammer er valgt med utgangspunkt i de som antas å best beskrive hjemmetjenesten. Både Klemsdal (2013) og Mintzberg (1989) påpeker at ledere er involvert i skiftende og komplekse situasjoner. Det er dermed naturlig å anta at arbeidsoppgavene mine vil preges av dette. Min kunnskap innenfor endringsledelse gir meg en fordel i utøvelsen av ledelse og kan være som et

fortrinn ovenfor de andre i organisasjonen. Morgan (1998) skriver at ledere ofte ikke er klar over hvilken makt de har. I dag er jeg usikker på hvilke kilder jeg har til makt utover min rolle i organisasjonen. Det vil derfor bli spennende å se hva informantene kan tilføre innenfor dette temaet. Motstand er en naturlig del av alle organisasjoner (Jacobsen, 2004) og det antas derfor at motstand også er tilstede i hjemmetjenesten. Antatt lederatferd er begrunnet i Bolman og Deal (2013) sin beskrivelse av hva som er effektiv lederatferd gitt de ulike forståelsesrammene.

## Kapitel 4: Metode

Den metodiske tilnærmingen vil bli beskrevet i dette avsnittet og de metodisk valgene vil bli begrunnet. Denne metodiske tilnærmingen forklarer selve teknikken og prosedyrene som er brukt for å innhente relevante data. «*Begrepet metode betyr opprinnelig veien til målet*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 199).

Det er to vedlegg i til denne oppgaven Det er:

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene.

Vedlegg 2: Intervjuguide.

### 4.1 Kvalitativ metode og casestudie

Kvalitativ metode er valgt i denne oppgaven. Kvalitativ metode er valgt da jeg ønsker å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom min koordinatorrolle og konteksten jeg befinner meg i (Jacobsen, 2013). Jeg ønsker å studere hvordan konteksten jeg befinner meg i er med på å skape og forme min arbeidshverdag og hvordan jeg bør forhold meg til denne konteksten. Kvalitativ metode har ikke til siktemål å si noe om det generelle og typiske, men om det unike og spesielle. Min rolle som koordinator er en unik situasjon.

Dette er en casestudie. Det er Yin (2014) sin definisjon av en casestudie som ligger til grunn i denne oppgaven. Yin (2014, s. 2) definerer en casestudie slik (fritt oversatt): «*En casestudie undersøker et sosialt fenomen i sin virkelige kontekst, hvor grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelig*». Casestudie ansees som et naturlig valg med utgangspunkt i problemstillingen som skal besvares. Denne studien er avgrenset i tid og rom, og det er kun en organisasjon som studeres, dette kjennetegner en casestudie. Valg av casestudie begrunnes også med at jeg ønsker å beskrive av et sosialt fenomen (Yin, 2014). Valg av teoretisk plattform er presentert i kapitelet 3. Denne teorien gjør det mulig å nærme seg empirien på en bestemt måte.



Den vil også bli brukt som et strukturerende mønster igjennom hele oppgaven. Oppgavens funn vil bli drøftet opp mot den valgte teorien (Yin, 2014).

## 4.2 Datainnsamling

Kvalitative data kan forenklet beskrives som data i form av ord, setninger og uttrykk (Jacobsen, 2013). «Å samtale er en eldgammel måte å tilegne seg kunnskap på» (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 27). Intervjuer, en form for samtale brukes i denne oppgaven som datainnsamlingsmetode. Primærdata som er innhentet gjennom samtaler med enkelt mennesker er datagrunnlaget denne oppgaven bygger på. Det er utallige måter å gjennomføre intervjuer på (Kvale og Brinkmann, 2009). I denne oppgaven er det utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg, se vedlegg nummer 2. Denne intervjuguiden brukes som en mal for samtalen i intervjuene. Bruk av intervjuguide sikrer at jeg kommer inn på de viktigste temaene i alle intervjuene. Formålet med intervjuene er å få en forståelse av intervjupersonenes oppfattelse av oppgavens problemstilling. At jeg som intervjuer har en vitenskapelig kunnskap innenfor temaet gjør at jeg ikke er likestilt med informanten. Dette gir et asymmetrisk maktforhold under intervjuene. Noen vil prøve å redusere dette asymmetriske maktforholdet (Kvale og Brinkmann, 2009), men jeg vil opprettholde det for unngå at intervjuet blir som en vanlig samtale.

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i den presenterte teorien. Utformingen av intervjuguiden var en god forberedelse til gjennomføringen av intervjuene. Det ble utarbeidet flere utkast av intervjuguiden før jeg var fornøyd. Det opplevdes som krevende å utforme denne intervjuguiden. Dette har sammenheng med at jeg aldri før hadde gjort det. Selv etter at den endelige intervjuguiden var ferdig, viste deg seg under intervjuene at noen spørsmål ble mer vektlagt enn andre. Jeg var bevisst på å stille alle spørsmålene til samtlige informanter, dette så sant de ikke allerede hadde besvart dem.

Hvor følsom informasjonen som innhentes, må vurderes og tas hensyn til (Jacobsen, 2013). Det er et «følsomhetsaspekt» i denne oppgaven. Det kan ansees som utfordrende at informantene skal

uttale seg om sine meninger og antakelser til meg som gjennomfører intervjuer. Det ble påpekt i oppstarten av hvert intervju at ærlighet ønskes og at informasjonen som fremkommer ikke vil bli brukt mot dem. Intervjuene ble gjennomført mens informantene var på jobb. Dette ble gjort bevisst for at intervjuene ikke skulle oppleves som for privat. Jeg spurte selv om de aktuelle informantene ønsket å delta på intervjuene. De ble spurt om å delta noen dager i forveien. Informert samtykket ble innhentet før intervjuene ble gjennomført, se vedlegg 1. De deltok frivillig og var informert om hva og hvordan informasjonen skulle brukes. Intervjuene ble gjennomført i hjemmetjenestene sine lokaler. Det kan ansees som en svakhet at jeg selv valgte ut informantene, men jeg velger å ansees det som en styrke da informantene ble valgt med utgangspunkt i at de tørr å besvare spørsmålene mine på en ærlig måte. Intervjuene hadde en forespeilet tidsramme på 45 minutter. Generelt stemte denne tidsrammen, men en informant brukte kun 30 minutter, mens en annen brukte rundt 60 minutter. Hensikten og oppgavens problemstilling ble presentert før oppstart av intervjuene. Båndopptaker ble brukt under intervjuene, dette i kombinasjon med egne notater underveis. Egne notater anbefales da direkte utskrift fra båndopptak kan bli svært omfattende. Intervjuene ble gjennomført i april og mai 2015.

### 4.3 Utvalg av informanter

Det er et kjent problem i kvalitativ metode at vi ikke kan intervjuer alle vi ønsker. Dette ville vært for kostnads- og tidkrevende. Dermed må vi alltid være bevisste på at slike studier som dette baserer seg på et utsnitt av hele organisasjonen (Jacobsen, 2005). Syv informanter deltok i denne oppgaven. Antallet informanter ble bestemt på grunnlag av tidsaspektet og mine ressurser. Informantene ble valgt ved hjelp av strategisk utvalg. Dette da tilfeldig utvalg kunne resulterte i et svært skjevfordelt utvalg. Tilfeldig utvalg er ingen god løsning når få informanter skal delta. Jeg ønsket også å sikre at informantene som ble valgt representerte bredden og variasjonen som er i hjemmetjenesten. Bredder og variasjon blant informantene ble sikret ved at jeg valgte informanter fra de tre sonene i hjemmetjenesten, to stykker fra hver sone. Breddekriteriet hadde stor betydning da jeg ønsket å få synspunkter fra flere ansettelsesnivåer i hjemmetjenesten. Informantene som deltok var enhetsleder, to avdelingsledere, en fagansvarlig og to sykepleiere og en hjelpepleier. Fagansvarlig ble valgt i stedet for avdelingsleder i den ene sonen. Dette på grunn av nært vennskap og for å sikre

en gyldig besvarelse. Både ledere og underordnede ble intervjuet, dette da jeg ønsket å besvare problemstillingen ut i fra en helhetlig beskrivelse av hjemmetjenesten. Informantene ble også valgt med utgangspunkt i at jeg antok jeg mente de kunne gi meg riktig og interessant informasjon som vil belyse min problemstilling. Å velge informanter som antas å ha god kunnskap innenfor et tema kan være vanskelig. Dette da jeg som forsker ikke vet hvor gode informasjonskilder informantene er (Jacobsen, 2013). Lang erfaring i hjemmetjenesten ble vektlagt. I dette avsnittet har jeg belyst kriteriene som var utgangspunktet for valg av informanter.

#### 4.4 Dataanalyse

Datamaterialet i kvalitative studier er komplekse og forskeren kan lett miste oversikten. Å transkribere data kan være et godt hjelpemiddel i dataanalysen. Transkripsjon er å renskrive båndopptak i sin helhet, altså fra tale til skriftspråk. Ideelt sett burde jeg har transkribert båndopptakene fra intervjuene. Transkripsjon har sine fordeler ved at forskeren lett får oversikt over all informasjon og faren for å overse viktig informasjon reduseres. Men transkripsjon er meget tidkrevende og kan være frustrerende (Jacobsen, 2005). Resultatet av transkripsjon ville i mitt tilfellet vært flere titalls sider med informasjon. Informantens kroppsspråk oppfattes ikke av en båndopptaker. Dette kan føre til en ufullstendig oppfattelse av virkeligheten. Ved transkripsjon fjernes stemmeleie og lignende. Dette gjør at intervjudataene blir enda mer svekket og dekontekstualisert (Kvale og Brinkmann, 2009). Med utgangspunkt i dette og tidsbruken ved eventuell transkripsjon, ble transkripsjon ikke valgt.

Innholdsanalyse ble brukt som teknikk for å analysere datamaterialet. Innholdsanalyse inneholder flere faser for å redusere kompleksiteten i datamaterialet. I stedet for transkripsjon valgte jeg å høre på båndopptakene flere ganger og notere flittig. Dette kan fint brukes som en alternativ måte å analysere data på ifølge Jacobsen (2005). Jeg hadde en båndopptaker som var meget lett å bruke, så jeg brukte den aktivt. Deretter laget jeg meg en *indeks* som viste når i intervjuet de enkelte temaene ble diskutert. Indeksen inneholdt en oversikt over hvor i intervjuene temaene ble nevnt. Dette gav meg en eksakt oversikt over hvor jeg skulle lete etter informasjon. Jeg reduserte dermed datamaterialet til et sett med temaer. Tematiseringen reduserte kompleksiteten i datamaterialet.

Temaene ble samlet sammen med de første notatene jeg gjorde. Valg av tema ble gjort ut i fra et hovedinntrykk av alle intervjuene samlet. Jeg valgte å merke temaene med ulike fargekoder. Temaene ble holdt atskilt fra den teoretiske plattformen. Et eksempel på tema var engasjement, tydelighet og motivasjon. Disse temaene ble senere samlet i en kategori. Lederatferd ble den valgte kategorien for disse teamene. Å kategorisere er det neste steget i en innholdsanalyse. Kategorier ble valgt med utgangspunkt i en sammenheng med den teoretiske plattformen og intervjuguiden ble brukt som en form for før- kategorisering (Jacobsen, 2013). Jeg valgte å kategorisere informasjonen fra intervjuene i følgende kategorier:

- Generelle antakelser om ledelse: *Hva antas det at ledere bruker tiden sin på?*
- Konfigurasjon: *Hvilken organisasjonstype er hjemmetjenesten?*
- Forståelsesrammer: *Hvordan beskrives de organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten?*
- Min rolle: *Hvordan beskriver informantene koordinatorrollen?*
- Maktbaser: *Hvilke antakelser har informantene om en leders makt?*
- Motstand i organisasjonen: *Beskrives det motstand i hjemmetjenesten?*
- Lederatferd: *Hvordan beskriver informantene den riktige lederatferden?*

Disse kategoriene ble brukt som et hjelpemiddel for å si noe om hvilke data som omhandler samme tema og oppgavens resultater er strukturert etter disse. Det er lettere å forholde seg til et fåtall av kategorier, enn til en mengde av tema (Jacobsen, 2013). Kategoriene gav meg en god oversikt over hvilke informanter som var innom samme tema, men som gjerne belyste temaet fra ulike vinkler. Det videre arbeidet gikk ut på å fylle kategoriene med innhold. Sitater ansees å belyse hva den enkelte informant legger i den definerte kategorien. Sitater er dermed flittig brukt i denne oppgaven. Jeg har vært bevisst på hvilken sammenheng disse sitatene er sagt i, slik at de ikke får en annen mening enn ønsket. Hyppigheten av hvor ofte temaene ble nevnt i intervjuene ble så registrert, dette for å kunne si noe om hva informantene vektla mest. Til slutt ble intervjuene sammenlignet og forskjeller ble forsøkt forklart (Jacobsen, 2013). Sistnevnte setning fremstilles i kapitel 5 og 6.

Det er en styrke ved denne studien at den får frem den unike, individuelle forståelsen av den enkeltes opplevelse av konteksten som studeres. Det kan også sees på som en fordel at jeg har en nærhet til organisasjonen som studeres og dermed får lett tilgang på informasjon. Jeg kommer gjerne lettere *under huden* på informantene enn en ukjent forsker ville ha gjort (Jacobsen, 2013). Jacobsen (2013) skriver at de kan være vanskelig å skille mellom datainnsamlingen fra analysen, fordi vi analyserer etter hvert som vi får tilgang på informasjon. Dette samsvarer med min opplevelse. Jeg opplevde at jeg allerede i intervjuene begynte analysen av dataene. Analyse i den forstand at jeg kontinuerlig vurderte informasjonen jeg mottok og vurderte den relevans, sammenheng og tilknytning til problemstillingen.

#### 4.5 Anonymitet

Muligheten for å identifisere informanter øker på grunn av antallet informanter som har deltatt i denne oppgaven. I kvalitative undersøkelser er dette en utfordring fordi relativt få enheter deltar (Jacobsen, 2013). For å ivareta høyest mulig grad av anonymitet, men samtidig ikke miste relevant informasjon som har betydning for oppgaven, har jeg/ vil jeg gjennomføre anonymiseringstiltak. All data som er innsamlet i forbindelse med denne oppgaven vil bli slettet etter innlevering av oppgaven. Hvilken kommune jeg er ansatte i er ikke oppgitt. Jeg har oppgitt ansettelsesforholdet informantene har, fordi det har relevans for informasjonen som fremkommer. Det vil være lettere å identifisere lederne som har deltatt i intervjuene enn de underordnede. Dette fordi det er relativt få ledere i hjemmetjenesten. Det vil i denne oppgaven være nødvendig å fire på kravene til anonymitet, dette på grunn av oppgavens problemstilling. Derimot stilles det krav om konfidensialitet. Dette innebærer at det er mulig å identifisere enkeltpersoner, men at jeg garanterer at personopplysninger ikke blir spredt til andre (Jacobsen, 2013).

#### 4.6 Validitet

Kvalitetssikring av datamaterialet er nødvendig i alle studier (Kvale og Brinkmann, 2009). Begrepet validitet er knyttet til oppgavens gyldighet. Det er viktig å forhold seg kritisk til kvaliteten på studien og studiens resultater. Validitet kan måles i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005). Åpenhet, nærhet og fleksibilitet gjør det denne oppgaven har høy intern gyldighet.

Informasjonsgrunnlaget kommer fra førstehåndskilder, det vil si personer som referer til opplevelser de selv har deltatt i. De har oppgitt den *korrekte* forståelsen av konteksten (Jacobsen, 2013). Med unntak av en avdelingsleder er alle lederne representert i utvalget. Dette øker den interne gyldigheten av funnene relatert til ledelse. Flere informanter som representerte pleiepersonellet kunne deltatt, dette ville ha økt den interne gyldigheten. Videre har jeg hatt fokus på å en logisk sammenheng mellom problemstillingen og den valgte teorien. Denne logiske oppbygningen kan styrke oppgavens validitet. Dersom informantene hadde fått oppgavens funn til gjennomlesning ville det ha styrket gyldigheten. Dessverre viste det seg at tiden ble for knapp for dette. Dersom det er ønskelig vil informantene få muligheten til å lese oppgaven som helhet i etter innlevering.

Denne oppgaven har begrenset generaliserbarhet. Dette kan sees på som en svakhet ved studien (Jacobsen, 2013), men å generalisere var ikke formålet med studien. Resultatene av denne studien vil ha størst relevans for meg selv. Dette var også formålet ved å gjennomføre en slik oppgave. Men det antas at de fleste lederne i hjemmetjenesten vil være tjent med oppgavens funn. Spesielt med tanke på valg av lederatferd. Den lederatferden som vil være mest hensiktsmessig for meg som koordinator antas også å være tjenlig for de andre lederne i hjemmetjenesten. Det kan trekkes noen generelle slutninger fra denne oppgaven som hjemmetjenesten som helhet vil ha nytte av. Her tenker jeg da på beskrivelsen av hjemmetjenesten som organisasjon. De organisatoriske forholdene som belyses vil være av interesse for alle ansatte i hjemmetjenesten. Det kan også tenkes at denne oppgaven vil ha relevans for andre enheter i kommunen med lignende organisering. Jeg kan ikke argumentere for at resultatene som fremkommer vil være gyldige i lang tid fremover. I utgangspunktet kan jeg kun argumentere for at denne oppgavens funn kun er gyldige i perioden denne undersøkelsen har funnet sted (Jacobsen, 2005).

#### 4.7 Valg av teoretisk plattform

Kapitel 3 presenterer den valgte teorien som denne oppgaven bygger på. Det har tatt mye tid få finne frem til den *riktige* og relevante teorien. Teorien sees på som byggesteinene i denne oppgaven. Jeg har valgt å bygge denne oppgaven på relativt få teoretikere, men jeg opplever at dette gjør oppgaven mer tydelig og konkret. Jeg har valgt å fokusere på å aktivt bruke den teorien

jeg har presentert i stedet for å kun vise omfanget av gjennomgått teori. Jeg var noe utålmodig etter å få startet innsamlingen av data, men etter anbefaling fra veileder ventet jeg med å starte intervjuene før jeg hadde klart for meg hva jeg faktisk var ute etter. I etterkant er jeg glad for å ha brukt så pass mye tid og krefter på teorikapitlet. Dette da jeg opplevde at dataanalysen og drøftingen ble lettere når jeg hadde helt klart for meg hva jeg så etter.

#### 4.8 Å skrive oppgave om egen arbeidsplass.

«*Et sentralt spørsmål i dagens metoddebatt er om det er mulig å innta en utenfra posisjon, når man er en `innenfraperson`*» (Paulgaard, 1997, s. 70). Utgangspunktet for denne oppgaven er en selvopplevd erfaring og situasjon. Dette er ifølge Jacobsen (2013) uproblematisk. Dermed er det viktig at jeg er bevisst på bruk av egen erfaring som empiri. Jeg vil i denne oppgaven betrakte egne erfaringer som antakelser. Antakelsene utarbeides i teorikapitlet. Dernest vil jeg undersøke hvorvidt mine antakelser stemmer etter å ha innhentet informasjon og data. På denne måten ønsker jeg å bruke meg selv i denne studien, men hele tiden vil jeg bli konfrontert med andres oppfatninger (Jacobsen, 2013).

Det å studere seg selv er en økende trend blant vestlige forskere. Jeg må være bevisst på at min tilhørighet til hjemmetjenesten kan føre til en viss kulturblindhet. Dette innebærer at min forutforståelse kan føre til en redusert oppfatning av virkeligheten. Min forutforståelse sees også på som en forutsetning for innsikt og at jeg står nært informantene når det gjelder erfaring- og kunnskapsgrunnlag kan også bli sett på som et fortrinn for å forstå informantene. Min rolle i organisasjonen kan gi tilgang til noe, men også hindre innsikt i noe annet. Den personlige forutsetningen vil spille en betydelig rolle uansett om man studerer en organisasjon utenifra eller innenifra. Jeg vil gjerne streve med å komme meg ut av eventuelt kulturblindhet, mens en forsker utenifra eventuelt vil streve med å komme inn i den fremmede kulturen. Paulgaard (1997) skriver videre at det er mulig å oppdage nye ting ved sin organisasjon selv om man ikke «forlater sin egen verden», dette fordi den subjektive forutforståelsen har hatt et begrenset synsfelt. Teorien og metoden som er brukt i denne oppgaven har hjulpet meg til å få et mer distansert blikk på min egen forutforståelse og dermed ble mer bevisste på *hvor* jeg står som koordinator i denne oppgaven. Å

være forsker er en oppdagelsesprosess og den nødvendige distansen som trengs for å gjennomføre en studie i egen organisasjon oppnås ved å bruke refleksjon, teori og metode aktivt (Paulgaard, 1997).



## Kapitel 5: Resultater

Resultatene fra de kvalitative intervjuene vil nå bli presentert. I kapitlet 5.4.1 bruker jeg min egen erfaring som en del av denne resultatgjennomgangen. I en slik oppgave som dette er det naturlig å bruke egen kompetanse, da det er min egen rolle som studeres. Sitater fra informantene er tatt med og er merket med hermetegn og *kursiv* skrift. Disse resultatene er basert på besvarelse av spørsmålene som du finner i intervjuguiden (vedlegg 2).

Jeg strukturert denne resultatdelen med utgangspunkt i kategoriene som ble utarbeidet under dataanalysen:

1. Generelle antakelser om ledelse: *Hva antas det at ledere bruker tiden sin på?*
2. Konfigurasjon: *Hvilken organisasjonstype er hjemmetjenesten?*
3. Forståelsesrammer: *Hvordan beskrives de organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten?*
4. Min rolle: *Hvordan beskriver informantene koordinatorrollen?*
5. Maktbaser: *Hvilke antakelser har informantene om en leders makt?*
6. Motstand i organisasjonen: *Beskrives det motstand i hjemmetjenesten?*
7. Lederatferd: *Hvordan beskriver informantene den riktige lederatferden?*

### 5.1 Hva antas det at ledere bruker tiden sin på?

Det sees en generell tendens hos informantene at de antar at ledere generelt, uavhengig av organisasjon bruker mesteparten av sin tid på rapportering og administrative oppgaver. Å sikre en økonomisk kontroll og å utarbeide strategier sees også på som en viktig lederoppgave. Personalrelaterte arbeidsoppgaver mener de også er en sentral del av ledelse, flere nevner oppfølging av sykemeldte som en viktig lederoppgave. Når jeg etterspør hva ledere i hjemmetjenesten bruker mye av sin tid på, mener flere av informantene at det brukes uhensiktsmessig mye tid på selve driften. Det innebærer blant annet å skaffe vikarer ved sykdom og organisering innad i sin sone. Dette mener de ha en sammenheng med de store

personalgruppene. Sone nord har den største personalgruppen med opp mot 70 ansatte. En leder antas også å bruke mye av sin tid på kommunikasjon, både muntlig og skriftlig. To av de syv informantene nevner med en gang kommunikasjon som en viktig lederoppgave, mens de andre informantene belyser viktigheten av riktig kommunikasjon. Det overordnede målet i hjemmetjenesten uavhengig om du er leder eller underordnet, er å organisere eller yte en best mulig helsetjenesten til den enkelte bruker. Hjemmetjenesten skal ivareta brukers behov for helsehjelp på en faglig og forsvarlig måte, dette er det overordnede målet som alle ansatte i hjemmetjenesten skal arbeide opp mot.

## 5.2 Hvilken organisasjonstype er hjemmetjenesten?

Hvordan beskriver informantene sin arbeidsplass? Hjemmetjenesten karakteriseres av flere av informantene som en levende organisasjon. Hjemmetjenesten yter helsetjenester til brukere ut i fra vedtakene de har. Det er en levende organisasjon i den forstand at endring er konstant. Brukernes behov endres kontinuerlig og dette medfører at tjenestene som hjemmetjenestene gir endres i samsvar med behovet til den enkelte bruker. Enkelte brukere trenger hjelp i en kort periode, mens andre får i flere år. Dette gjør at hjemmetjenesten preges av uforutsigbarhet. Hjemmetjenesten er avhengig av vedtakskontoret og beslutningene de fatter når de gir vedtak til brukerne. Som den den fagansvarlige sa: «*Vi er prisgitt at vedtakskontoret gjør en god jobb*». Dette sitatet beskriver hvordan hjemmetjenesten som organisasjon er avhengig av beslutninger som fattes av en annen enhet. Dette innebærer at hjemmetjenesten får bestilling på vedtak til den enkelte bruker som skal gjennomføres og kan dermed ikke selv bestemme hvilke tjenester som gis. Den endelig beslutningen relatert til en brukers vedtak ligger hos vedtakskontoret. Samtidig bemerker informantene avhengigheten vedtakskontoret har til hjemmetjenesten; ved at vedtakskontoret er avhengig av tilbakemeldinger og vurdering av hjemmetjenesten for å endre (øke/reducere) en brukers vedtak.

En informant beskriver hjemmetjenesten som en frittgående organisasjon. Dette begrunnes med at den enkelte pleier selv styrer sin arbeidshverdag og hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres. Arbeidslistene inneholder hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, hvilket tidspunkt de skal

gjennomføres innenfor og hvordan de skal gjennomføres. Men hvordan den ansatte faktisk velger å gjøre dette er opp til hver enkelt. De kan ikke kontrolleres direkte i utførelsen av arbeidet. Dette da de er hjemme hos den enkelte bruker og gir helsehjelp. Denne mangelen på kontroll påpeker flere av informantene. De mener dette kan gjøre det utfordrende å være leder i hjemmetjenesten. Tillit nevnes av samtlige informanter som et viktig element i hjemmetjenesten som organisasjon.

De fagansvarlige er i en hierarkisk posisjon over pleierne på «gulvet», men har ikke lederansvar. Deretter avdelingslederne og meg som koordinator. Enhetsleder har den høyeste hierarkiske posisjonen i hjemmetjenesten. «*Hjemmetjenesten har en forholdsvis flat struktur!*» Dette er det første en avdelingsleder svarer på spørsmålet; *Hvordan vil du beskrive hjemmetjenesten?* En nærmere utdypelse av dette er at hjemmetjenesten har en stor personalgruppe, altså de ansatte som utfører helsetjenestene i brukers hjem.

### 5.3 Hvordan beskrives de organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten?

«*Det er like mange virkelighetsoppfatninger som det er mennesker på jobb!*» Dette sitatet kommer fra enhetsleder som ønsker å belyse at hjemmetjenesten er en arbeidsplass med stor variasjon i den enkeltes holdning til det å være en arbeidstaker. Informantene beskriver ansatte i hjemmetjenesten ulikt. En informant beskriver en tydelig høy arbeidsmoral nevnes, men en annen beskriver en antatt lavere arbeidsmoral. Den lave arbeidsmoralen antas å gjenspeiles i for eksempel høyt sykefravær.

«*Pleierne sitter på hele makten*» er den automatiske kommentaren fra en avdelingsleder når jeg etterspør hvilket ansvar og myndighet pleierne har. Det er pleierne ute i tjenesten som leverer vårt produkt; helsetjenestene. Det er de som er hjemme hos den enkelte bruker og avdelingslederne er helt avhengig av tilbakemeldinger fra de ansatte for å få en forståelse av situasjonene hjemme hos den enkelte bruker.

Et spørsmål som ble stilt i intervjuene var: «*Er det noen form for kamp om ressurser i hjemmetjenesten?*». Besvarelsen av dette spørsmålet gav et godt innblikk i hvilke andre ressurser enn de økonomiske som preget hverdagen i hjemmetjenesten. Hjemmetjenesten sin økonomiske situasjon er presentert i kapittel 2.10 og belyser at de økonomiske ressursene i hjemmetjenesten er svært begrenset. Derimot er organisasjonen helt avhengige av faglige ressurser. En avdelingsleder forteller at det tidvis oppleves som en kamp om tilgangen på de faglige ressursene. Her viser informanten til et eksempel på tilgangen på sykepleiere. Flere av sonene i hjemmetjenesten har behov for flere sykepleiere, mens tilgang er begrenset. En annen informant, den fagansvarlige, påpeker at de faglig ressursene styres av brukernes vedtak. Vedtaket de har sier noe om hjelpebehovet og dermed hvilken kompetanse den enkelte pleier må ha for å utøve den riktige hjelpen.

Konflikter i hjemmetjenesten er det flere av informantene som beskriver. De referer til konflikter som de antar har ulik begrunnelse. Samtlige informanter mener å hevde at forskjellig kompetanse og profesjon er en kilde til konflikt. Dette mener det er en kilde til konflikt da det gir opphav til ulik forståelse. Fagansvarlig forteller om en ansatt som refererte til en bruker som *så vanskelig*, men når hun selv med sykepleierutdannelse treffer brukeren opplever hun noe helt annet. Nemlig at brukeren ikke er *vanskelig* men har symptomer relatert til en *diagnose* som brukeren har. Begrepet *hemmelige tjenester* nevnes av hjelpepleieren som en kilde til konflikt. I dette begrepet ligger de tjenestene som en pleiere yter til brukerne selv om de ikke ha vedtak på det. Informanten eksemplifiserer det med handlingen som å hente avisen. Når noen pleiere gjøre dette for en bruker uten å notere det ned som en praktisk bistandstjeneste som koster penger og at de pleierne som da faktisk noterer tidsbruken på dette opplever å komme i konflikt med brukeren som gjerne sier: «*Men alle andre gjør det for meg!*». Dette handler om lojalitet til de tiltakene og arbeidsoppgavene helsepersonellet skal utføre. Informanten selv opplever i enkelte tilfeller at de som faktisk følger retningslinjene er de som kommer i konflikt med brukerne. Oppfattelsen av travelhet er også forskjellig hos de ansatte. Dette gjenspeiler en pleieres arbeidskapasitet ifølge en sykepleier. Ulikheter i hva som ansees som en travel arbeidsliste og arbeidskapasitet er en kilde til konflikt i personalgruppen ifølge en informant.

Det oppstår også konflikter mellom brukerne og hjemmetjenesten. Dette da den økonomiske situasjonen til kommunen er av en slik karakter at hjemmetjenesten kontinuerlig må vurdere hvilken hjelp brukerne skal motta. Dette for å hindre at brukeren ikke får hjelp til oppgaver som de egentlig kunne utført selv. Fagansvarlig bringer dette opp som en kilde til konflikt, altså når hjemmetjenesten gjør en faglig vurdering og reduserer i tiltakene, mens brukeren selv mener de må ha hjelp til dette. Det kan også være motsatt, at hjemmetjenesten ser at brukeren trenger mer hjelp, men ikke ønsker å ta imot denne hjelpen.

Holdninger og forventinger hos de ansatte nevnes av to informanter som en kilde til konflikt. Enhetsleder mener det er ulike forventinger til jobben hos de ansatte og at disse ulike forventingene kan føre til konflikter. Holdningene til de ansatte gjenspeiler ofte den forventingen de har til jobben. «*Dersom folk ikke yter det de bør og skal, og når det da blir skvist ned på midlene (ressursene) blir det fort konflikter*». «*Ta seg friheter når du egentlig skulle ha hjulpet noen*». Dette kan være en kilde til konflikt ifølge fagansvarlig. Med dette mener hun ansatte som selv er ferdig med sin egen arbeidsliste og tar seg den friheten til å gå på butikken å handle seg lunsj i stedet for å ringe og høre om det er noen andre i personalgruppen som trenger hjelp for å få gjennomført sin arbeidsliste. En avdelingsleder uttaler: «*Vi er helt avhengige av den lojaliteten til de ansatte*».

Fagansvarlig bemerker at det er interessekonflikter i hjemmetjenesten. Dette til tross for at alle jobber for samme sak, å levere gode tjenester til våre brukere. Hun nevner at det tidvis oppstår konflikter mellom hjemmetjenesten og sykehusene. Dette forklarer hun med et eksempel hvor sykehuset mener en bruker er for frisk til å være på sykehus, mens hjemmetjenesten mener brukeren er for dårlig til å være hjemme. Her kan det da oppstå en interessekonflikt mellom hjemmetjenesten og sykehuset. Vi kommuniserer ikke direkte til sykehusene, men via vedtakskontoret, dette vanskeliggjør kommunikasjonen ifølge informant.

*«Offentlige arbeidsplasser for folk med utdanning som er etterspurt i samfunnet, er jo i utgangspunktet gode arbeidsplasser, og det skal folk være takknemlige for. Men det fordrer selvsagt at man følger spillereglene i samfunnet for at arbeidsplassen skal være trygg for de ansatte».* Dette sitatet fra en avdelingsleder beskriver godt hva som skal til for at hjemmetjenesten skal være en trygg arbeidsplass. Enhetsleder sier at hjemmetjenesten er en trygg arbeidsplass i den forstand at en arbeidstaker svært sjeldent blir sagt opp. Dersom en arbeidstaker viser seg ikke å være egnet til å jobbe i hjemmetjenesten er man som arbeidsgiver pliktet til å prøve arbeidsutprøving. Det betyr at en arbeidstaker i et gitt tidsrom prøver å jobbe et annet sted i kommunen og at dersom dette er vellykket kan arbeidstakeren overflyttes dithen. En avdelingsleder påpeker alle de gode ordningene som er for ansatte i kommunene. Da viser hun til mulighetene til å ta fagbrev og et godt permisjonsreglement som taler for de ansatte.

*«Du tar mange valg når du er ute (og arbeider), men det er gjerne valg man ikke ønsker å måtte ta. Dette på grunn av tidspress».* Slik forklarer hjelpepleieren hvordan arbeidshverdagen er preget av selvstendige valg. Hun beskriver en hverdag preget av tidspress som fører til at man må ta valget om hvilken bruker skal få hjelp først. Disse valgene velger du selv som pleier, men det er leder og fagansvarlig som har utarbeidet arbeidslisten og som derfor bestemmer hvilke valg en pleier kan velge mellom. Denne informantene mener også at enkelte i hjemmetjenesten ikke reflekterer tilstrekkelig over de valgene de tar ute i pleien. Denne manglende refleksjonene begrunner hun med manglende kunnskap.

## 5.4 Koordinatorrollen

Her vil jeg først beskrive koordinatorrollen ut i fra egen opplevelse, deretter vil informantenes beskrivelse av min rolle bli presentert.

### 5.4.1 Min egen beskrivelse av koordinatorrollen

I oktober 2014 ble jeg ansatt som koordinator i hjemmetjenesten. Koordinatorstillingen var nyopprettet. Jeg har ikke mottatt noen stillingsbeskrivelse. Denne er etterlyst og enhetsleder holder

på å utarbeide denne. Jeg var ferdigutdannet sykepleier i 2010. Jeg jobbet som sykepleier på sykehus og i hjemmetjenesten i 3 år før jeg ble ansatt som koordinator. Så vidt meg bekjent er det ingen ansatte i hjemmetjenesten som har fullført en mastergrad.

Jeg er på samme ledelsesnivå som avdelingslederne, men har en annen rolle og funksjon i organisasjonen. Jeg skal koordinere mellom avdelingslederne og jeg skal koordinere omleggingen til ressursgrupper. Det er i denne sammenheng mitt koordineringsansvar fremkommer. Jeg opplever at hverdagen på jobb er preget av ulike forventninger fra avdelingslederne og fra de ansatte. Forskjellige forventninger kombinert med en manglende stillingsbeskrivelse medfører at min arbeidshverdag blir preget av motstridende føringer. Koordinatorrollen er todelt. I tillegg til koordineringsansvar har jeg personalansvar for nattpatruljen og fire dagavdelinger. Det er totalt 24 personer. Personalansvaret er ikke en del av denne oppgaven. Denne bestemmelsen ble gjort i avgrensingen til oppgaven.

Avslutningsvis nevnes det at jeg er stedfortreder for enhetsleder. Det innebærer at i ferier og ved eventuell fravær hos enhetsleder har jeg enhetslederansvar i den gitte perioden.

#### 5.4.2 Hvordan beskriver informantene koordinatorrollen?

*«Du har en myndighet til å dra i de rette snorene, eller pusle det puslespillet for å få det til å henge sammen. Det har du myndighet til. Det er din delegerte myndighet. Og så spiller du jo ball med andre, både sidelengs og opp og ned. Så må du bruke de hjelpemidlene du har enten det er i teknisk form eller menneskelig form».* Denne uttalelsen er hentet fra intervjuet med enhetsleder. Det gir en metafor på min rolle som koordinator og jeg opplever at dette sitatet viser hvor sammensatt og kompleks rollen er.

Informantene fikk alle spørsmålet: *Hva tror du er min rolle i hjemmetjenesten?* Jeg har her valgt og ta med sitater som ble uttalt:

- *«Jeg prøvde å se organisasjonskartet for meg, men klarte ikke helt å plassere deg. Mer på siden.»*
- *«Jeg føler du blir som den poteten som kan brukes overalt, fordi at du har mer kapasitet».*
- *«Du er den knaggen på en måte, som skal koordinere tjenestene våre, som et koordinerende menneske».*
- *«Hva den koordinatorrollen er tenkt til? Det tror jeg ikke jeg har fått så mye informasjon om... Du jobber vel med disse ressursgruppene? Brukerne har vel også krav på en koordinator, kan dette være din jobb?»*
- *«Koordinator er et veldig diffus ord. Du er koordinator, men for hva da?»*
- *«Jeg tror at vi på gulvet ikke helt har innsikten i hva dere (ledere) egentlig gjør».*

Det viser seg at det er uklarhet og ulike antakelser om hvilke oppgaver og hvilken rolle jeg som koordinator har i hjemmetjenesten. Det kan ut i fra informasjonen som informantene har gitt meg trekkes to hovedtanker om hvilke oppgaver jeg som koordinator skal gjennomføre i hjemmetjenesten. En hovedtanke om at jeg skal være den personen som deltar i alle nye prosjekter som hjemmetjenesten skal delta i og en hovedtanke om at jeg skal drive med koordinering av brukerne. Informantene som antar at jeg skal drive med koordinering av brukere mener at jeg skal være den personen som fordeler brukere med store vedtak og som trenger mye faglige ressurser.

Samtlige informanter mener at jeg som koordinator skal koordinere innad i hjemmetjenesten. Med det mener de at jeg skal være det leddet som binder sammen de tre sonene, og arbeider mot en mer synkronisert drift av de tre sonene i hjemmetjenesten. To av informantene sier direkte at de mener at jeg skal utarbeide føringer som vil sikre mest mulig lik drift innad i organisasjonen. De mener også at jeg skal være en avlastning for de tre avdelingslederne, med dette sier de at jeg har tid og kapasitet til å ta meg av saker som gjerne faller litt «utenfor».



Koordinatoren må være selvgående mener enhetsleder. Hun sier at jeg må ha evne til å fange opp de riktige tingene og samtidig ønsker hun at jeg skal være *et korrektiv* for henne. Det vil si at jeg skal uttrykke min mening dersom jeg opplever at hun tar avgjørelser jeg ikke er enig i.

Flere av informantene svarer at de ikke har tenkt på hva jeg skal arbeide med når ressursgruppene er på plass. I denne sammenheng så bemerker de at arbeidet med å utvikle ressursgruppene i hjemmetjenesten er en prosess som vil ta tid. Det tar tid å utvikle og utarbeide endringer, og når ressursgruppene er på plass vil en ny prosess begynne. Da må jeg se på hva som fungerer og hva som eventuelt ikke fungerer, kontinuerlig vurdere og tilpasse ressursgruppene til de naturlige endringene i organisasjonen. Som en avdelingsleder sa: «*Når du endelig har fått alle ansatte inn i en turnus, er det noen som slutter eller endrer stillingsprosent*», så vedlikehold av endringsprosessene er viktig.

En av avdelingslederne uttrykker at hun synes jeg har blitt som en assisterende enhetsleder. Da enhetsleder kun er tilstede to dager i uken. Hun uttrykker at jeg gjerne har fått en del oppgaver som enhetsleder hadde tatt seg av om hun var tilstede. Videre sier en annen av avdelingslederne at det er en fordel at jeg har sykepleiefaglig bakgrunn, dette da enhetsleder ikke har det, hun er utdannet fysioterapeut. Hun mener at jeg vil bidra med å belyse det sykepleiefaglig opp mot min enhetsleder.

Dialog og idédugnad nevnes av en avdelingsleder som ønskede handlinger fra meg som koordinator. Hun ønsker at jeg skal fremme dialog blant de tre avdelingslederne og fastsette møter hvor de kan få komme med idéer de mener vil bedre organisasjonen. Slik at det blir et forum for organisasjonsutvikling og at man hindrer at man er fastklemt i gamle mønstre. «Best practice» nevnes også i denne sammenheng. «Best practice» betyr at dersom en sone har en god løsning på noe skal dette overføres til de to andre sonene.

To av avdelingslederne mener det er en fordel at jeg er yngre enn de andre lederne i hjemmetjenesten. Dette mener de fordi en ung person gjerne ser saker med et nytt blikk og ofte tar

ting fortere. To av informantene påpeker også at jeg frem til i dag har brukt mye tid på samlokaliseringen og hatt kommunikasjon utad med utleier og det praktiske rundt flyttingen i nye lokaler. Det har vært mange praktiske utfordringer når hjemmetjenesten flyttet sammen i et lokalet og de mener at jeg har hatt en viktig rolle for å få ulike praktiske ting på plass.

## 5.5 Hvilke antakelser har informantene om en leders makt?

*«Klart en leder har makt. Hvorfor? En har jo et overordnet styringsmandat og en er tilskrevet noen funksjoner som gir makt».* Dette er en del av svaret enhetsleder gir på spørsmålet om hvorfor en leder har makt. Tre av de syv besvarte dette spørsmålet med at det ligger i stillingen en leder inneholder, men de påpekte også flere faktorer som gir en leder makt. Kompetanse, ansvar, beslutningsmyndighet og informasjon ble nevnt som faktorer som gir en leder makt.

Den fagansvarlige trekker frem at det å være lydhør for de ansatte kan være en god måte å utøve makt på. Hun sier at dersom noen andre har gode argumenter for hvordan ting burde vært gjort annerledes og du revurderer din avgjørelse, mener hun dette er en god måte å utøve makt på. Videre utdyper hun dette med at en leder som ikke er åpen for andres meninger og typisk sier *«nei, men sånn er det her»*, kan en leder fort miste sin respekt hos de ansatte.

*«Dersom kommunaldirektøren sier at; slik blir det. Ja, så da blir det slik».* Her forteller enhetsleder hvordan hun enkelte ganger opplever makt. Hun påpeker her at det er viktig å være lojal ovenfor sin leder da de sitter på mer makt enn deg. *«Du må vite når du skal bruke ditt mandat som leder».* Dette er et sitat fra en avdelingsleder. Hun forklarte dette nærmere med at en som leder må være smart. Du må vite når du trenger å bruke din makt og når det ikke er nødvendig. Dette kan sees i sammenheng med uttalelsen fra enhetsleders: *«Du trenger ikke lade alle kanonene med en gang, du kan ta samtalen først alene».* Her viser hun til at avdelingslederne og jeg som koordinator i det fleste tilfeller må prøve å løse problemene direkte med den det gjelder. Dersom dette ikke nytter kan enhetsleder innkalles til samtale.

«De ansatte har mange muligheter til å si sin mening om sin egen arbeidssituasjon». Viktigheten av at en som leder da er lydhør for disse meningene påpekes av en avdelingsleder. «Uformelle leder vil vi helst ikke ha. Men vi er vel naive dersom vi tror at vi ikke har det i hjemmetjenesten». Dette sitatet er hentet fra intervjuet med en avdelingsleder. Hun mener det er viktig å spille på lag med de uformelle lederne. Dette begrunner hun med at de ofte er gode på å spre informasjon og at de kan lage mye oppstyr dersom de ikke er enige. Informanten mener til tross for dette at en leder må være myndig og iredtesette de uformelle lederne dersom det skulle være behov for det. Uformelle ledere nevnes også av hjelpepleieren og beskrives som personligheter som styrer personalgruppen. Hun opplever at de kan ta mye plass, fremstå som sikre i sin sak og være høyrøstet. Dette beskriver informanten som uromomenter i personalgruppen.

«Det er klart at informasjon er viktig. Du har mer informasjon enn meg du». Dette sier enhetsleder når jeg etterspør betydningen av informasjon. Hun utdyper dette med at jeg er mer tilstede i arbeidsmiljøet enn henne. Hun sier videre at vi som ledere sitter på mer informasjon enn de andre ansatte i hjemmetjenesten. Ledere har lettere tilgang på informasjon fordi man deltar på møter og er avhengig av informasjon for å ta de riktige beslutningene. De kan være ulike måter å tilegne seg informasjon på. En avdelingsleder forteller at hun bevisst sitter ned med de ansatte i lunsjpausen. Her opplever hun at *smalltalk* gir henne informasjon som hun ellers ikke ville fått og er viktig for henne som leder. Den fagansvarlig som ble intervjuet sier at «Selv om du har informasjon vil det ikke nødvendigvis si at den blir brukt på rett måte». Hvordan informasjonen blir formidlet og hvordan den blir brukt er ifølge henne helt avgjørende for at en leder skal gjøre en tilfredsstillende jobb. «Informasjon er jo voldsomt viktig, og hvordan man formidler denne informasjonen».

Informantene nevner også at jeg har makt i forbindelse med omleggingen til ressursgruppene. De mener at jeg har makt i form av at jeg skal utarbeide turnusene og legge føringer for hvordan det vil bli etter omleggingen. Det vil ha betydning for hele organisasjonen og de påpeker viktigheten av at alle opplever å få være med på prosessen.

## 5.6 Beskrives det motstand i hjemmetjenesten?

Informantene uttrykker alle at de er kjent med at det er motstand i hjemmetjenesten. «*Motstand mot endringer finnes vel i alle organisasjoner*». Samlokaliseringen av hjemmetjenesten var en god indikator på at det var og er motstand mot endringer i organisasjonen. Det var forhøyet sykefravær i perioden hjemmetjenesten ble samlokalisert. En avdelingsleder undrer seg om dette kan være en form for å vise motstand.

Det kan være flere årsaker til motstand. Noen mennesker har behov for mer forutsigbarhet i sin arbeidshverdag enn andre. Usikkerhet som følge av manglende informasjon kan også være en årsak til motstand. Noen kan være redde for å gi slipp på arbeidshverdagen slik de er vant til. De ansatte kan føle de blir utfordret på trygghet. Graden av trygghet kan gjenspeile faglig styrke og kompetanse. Personlighet kan også ha betydning for motstandsgraden. Dette er årsaker til motstand i hjemmetjenesten som en informant nevner i sitt intervju.

En avdelingsleder forteller at hun bevisst «framsnakker» saker og endringer som hun antar vil føre til motstand. Dette fordi hun mener dette er en mulighet for at motstanden blir redusert. Det er viktig å gi god informasjon og gi informasjon ofte.

Motstand i organisasjoner tvinger lederen til å oppnå bedre kunnskap om den aktuelle saken. Det fører til en utvidelse av sitt eget syn på saken, motstand utvider ens leders horisont. Det kan gi bedre forståelse og innsyn i en sak du ellers ikke ville fokusert på. Ifølge flere av informantene kan motstand på denne måten bidra til noe positivt.

## 5.7 Hvordan beskriver informantene *den riktige* lederatferden?

Informantene ble spurt om hvordan de mener en leder bør være og hvilken type ledere de opplever gjør en god jobb. Informantene påpeker flere viktige egenskaper de mener en leder bør ha dersom han/hun skal få gjennomført sine oppgaver. Å være en motivator og å være motiverende blir nevnt når jeg spør om hvordan man bør være som leder i hjemmetjenesten. Viktigheten av et brennende engasjement hos den enkelte leder nevnes av alle informantere i intervjuene. Å ha noen egenskaper som gjør at en som leder klarer å *få folk med seg på laget* er viktig. Informantene henviser da ikke bare til lederens engasjement, men også evnen til å få andre engasjerte. Spesielt viktig mener omsorgsarbeideren det vil være å skape positivitet blant de som i utgangspunktet ikke er engasjerte. Enhetsleder uttalte at *«dersom du som leder skal få folk med deg på laget, må de oppleve en nytteverdi av å være med på dette laget»*. Hun uttaler videre at dersom ansatte skal oppleve en nytteverdi, må man som leder ha gode mellommenneskelige egenskaper. Egenskaper som å være en god lytter er viktig. For det er igjennom å lytte at en leder oppfatter hva som rører seg i en organisasjon. Enhetsleder mener også at en som leder i hjemmetjenesten må være raus og romslig, og ikke være redd for å ta i et tak dersom det skulle være behov for det. Hun henviser da til arbeidsoppgaver som i utgangspunktet ikke er tiltenkt en leder, men som en leder av og til må gjøre. Et eksempel på dette mener hun er når hjemmetjenesten ble samlokalisert og vi ledere selv måtte være «flyttebyrå».

*«Jeg skal ikke være tante Sofie eller onkel politi» - sitat avdelingsleder.* Tre av informantene forteller at de opplever at den *typiske autoritære* lederen ikke er den beste ledelsestilnærmingen for en leder i hjemmetjenesten. De mener at en leder må ha fokus på mellommenneskelig faktorer for å lykkes i hjemmetjenesten. Her trekkes det frem begreper som lojalitet, tillit og respekt. Som den fagansvarlig sa: *«Jeg ble spurt en gang: Hvordan får du respekt? Da svarte jeg: Det er ikke noe du får. Det er noe du må gjøre det fortjent til, og det handler om måten du opptrer på over tid. Respekt er ikke noe som følger med stillingen»*. En avdelingsleder og den fagansvarlige belyser det at en leder må gjøre seg fortjent til sin makt. En leder må gjøre seg fortjent til respekt, dette gjøres over tid. Enhetsleder nevner også andre mellommenneskelige egenskaper som hun mener er viktige: å ha omtanke for andre og å ha et godt humør. Flere informanter nevner positivitet som en viktig faktor for å lykkes med sin ledelsesfilosofi. Positivitet vil bidra til å luke bort det negative

og det har en smitteeffekt på de ansatte. Å få folk begeistret for nye prosjekter er også en viktig egenskap, dette ifølge en avdelingsleder som ble intervjuet. Omsorgsarbeideren opplever at måten en leder snakker til de ansatte på er viktig. Dersom de ansatte opplever å bli snakket til på en ordentlig måte, er det større mulighet for å nå frem med informasjonen. God kommunikasjonsevner er viktig som leder i hjemmetjenesten ifølge informantene. Ved å være positiv og å skape engasjement blant de ansatte går man som leder frem som et godt forbilde. Nettopp det å være et godt forbilde og en inspirator nevnes av en avdelingsleder som kjennetegn på en god leder. De mener at det er nødvendig å kunne delegerer arbeid til andre, men man gjerne ikke kommer så langt med *spisse albuer*. Flere påpeker at en leder må være tydelig og konkret, men de uttrykker skepsis til lederatferd preget av autoritet og styring. For å være tydelig og kunne delegerer arbeidsoppgaver må en leder ha oversikt over organisasjonen. Dersom en leder har oversikten vil man oppnå fokus på de rette sakene og dersom en leder har fokus på de rette sakene vil en få ting gjort. Dette vil resultere i mer effektiv lederatferd ifølge fagansvarlig. En leder skal organisere selve driften i hjemmetjenesten, men det er vel så viktig å kunne organisere seg selv og eget arbeid som leder.

Hjemmetjenesten preges av uforutsigbarhet. En leder vet aldri hvilke nye brukere som kommer hjem og hvilke ressurser disse vil kreve. Dermed er det viktig å arbeide proaktiv, altså å ligge i forkant. To av informantene trekker det å være proaktiv frem som en god lederegenskap. Arbeidshverdagen i hjemmetjenesten er kompleks og spekteret av brukere er stort. Dette medfører at mye uforutsett kan skje og det vil kreve ressurser og handlekraft av deg som leder. Et eksempel på dette er en ansatt som skar seg under et sårstell hos en bruker med Hepatitt. Dette førte til arbeid for lederen. Hadde leder kjent til rutinen på forhånd så hadde denne situasjonen blitt håndtert på en bedre måte. Gode rutiner og kjennskap til disse nevnes av to informanter som en nødvendig del av lederoppgavene. Som en avdelingsleder sa: «*Dersom jeg ikke sitter med informasjonen selv, må jeg innhente den*».

«*Jeg har vært ute en vinternatt før, så jeg fyker ikke av så lett*». Dette uttalte en avdelingsleder. Dersom en leder har erfaring vil man gjerne lettere klare: «*Å kunne se ting objektivt, å se ting i en helhet*». Dette ansees av fagansvarlig som en nødvendig lederegenskap. Dersom en leder ser på

alle saker subjektivt mener hun at en leder vil få problemer med å utøve sine arbeidsoppgaver. Videre sier hun at noen personer er mer egnet til å være ledere enn andre. Her påpeker hun at en leder må kunne håndtere mennesker på en god måte, altså ha gode mellommenneskelige egenskaper. Tillit til ansatte er med på ansvarlig gjøre den enkelte. Dette må en leder i hjemmetjenesten kunne gi. Som en avdelingsleder sa: «*Tillit er alfa omega*».

## Kapitel 6: Drøfting

I dette avsnittet blir resultatene mine drøftet. De vil bli drøftet opp den teoretiske plattformen og opp imot antakelsene gjort i kapitel 3.9.

### 6.1 Er hjemmetjenesten et profesjonelt byråkrati?

Den teoretiske plattformen og de empiriske funnene bekrefter at hjemmetjenesten er et profesjonelt byråkrati. Pleierne som yter helse- og omsorgstjenester til den enkelte bruker er den operative kjerne i hjemmetjenesten. Den operative kjerne er med sine 218 ansatte relativt stor i omfang. De har også en stor beslutningsmyndighet relatert mot den enkelte bruker; det er sykepleierne og hjelpepleierne som beslutter hvilken hjelp de vil gi brukerne. Dermed er det den operative kjerne som til syvende og sist utfører tjenestene. Til tross for at lederne kan bestemme utformingen av arbeidslistene, kan de ikke kontrollere den enkelte pleier og hvordan de velger å yte helsehjelpen. Det er mye fagkompetanse i den operative kjerne i hjemmetjenesten, dette samsvarer med Mintzbergs` (1989) beskrivelse av et profesjonelt byråkrati.

I et profesjonelt byråkrati er det få ledelsesnivåer mellom den operative kjerne og de strategiske toppunktet (Mintzberg, 1989). De samsvarer med strukturen i hjemmetjenesten. Rådmannen er det strategiske toppunktet og kommunaldirektøren toppledelsen øverste. Det er her de store beslutningene tas. Mellom toppledelsen og den operative kjerne er det to ledelsesnivåer. Disse ledelsesnivåene er avdelingsledere/koordinator og enhetsleder. De fagansvarlige i hjemmetjenesten har ikke et formelt lederansvar, men ansees som et nivå over den operative kjerne. De fokuserer på det faglige, men arbeider hovedsakelig med fordeling av vedtakene som kommer fra vedtakskontoret og er ikke ute i pleien. Jeg som koordinator er på ledelsesnivå med de andre avdelingslederne. Mintzberg (1989) skriver at det lett kan oppstå konflikter i et profesjonelt byråkrati. Resultatene har visst meg at det er konflikter i hjemmetjenesten og de har også belyst årsaker til at de oppstår. Styring av den operative kjerne vil ikke være hensiktsmessig i hjemmetjenesten. I den operative kjerne ligger hovedtyngden av fagkompetansen og de må inkluderes i avgjørelser som tas. Dette da styring av den operative kjerne ofte mislykkes i



profesjonelle byråkratier (Mintzberg, 1989). Hjemmetjenestene er en stor organisasjon med mange ansatte og tidvis reagerer organisasjonen langsom på endringer i omgivelsene. Dette karakteriserer et profesjonelt byråkrati. Sykehus og universiteter blir også betraktet som profesjonelle byråkratier og hjemmetjenesten plasseres i samme konfigurasjon (Mintzberg, 1989). De komplekse arbeidsoppgavene fører til at standardisering av arbeidsoppgavene er hensiktsmessig. Dette da en standardisering gir forutsigbarhet for de ansatte. Det gjør også at kontroll over arbeidsoppgavene er vanskelig (Mintzberg, 1989). Dette samsvarer med resultatene i denne oppgaven. Hjemmetjenesten har en demokratisk struktur og dette kjennetegner et profesjonelt byråkrati. Innovasjon er ikke beskrivende for hjemmetjenesten, dette samsvarer med at profesjonelle byråkratier ofte har en organisasjonsstruktur som gir lite rom for innovasjon (Mintzberg, 1989).

Men hvordan kan det forklares at hjemmetjenesten ikke tilhører andre konfigurasjoner? Hjemmetjenesten har ikke en enkel struktur med kun to nivåer, ei heller brukes de hierarkiske posisjonene en hoved mekanisme for å oppnå kontroll. Mange viktige beslutninger tas av mellomledelsen og den operative kjerne og den daglig driften preges av tillit mellom ledelsen og den operative kjerne. Mange av de ansatte i hjemmetjenesten har en sterk indre motivasjon for å gjøre en god jobb. Derfor kan ikke hjemmetjenesten beskrives som et maskinbyråkrati. Dersom en studerer hele kommunen som en organisasjon kan man se likhetstrekk med en divisjonalisert struktur. Dette kan begrunnes i at kommunen er delt inn i mange forskjellige enheter. Dette kan beskrives som en divisjon som har sitt fokusområde og marked. Vårt «marked» er å yte best mulig helsetjenester, mens «markedet» til skolene er å gi et best mulig skoletilbud til barn og unge. Men disse divisjonene er ikke fullstendig frittgående (Mintzberg, 1989), de må følge rutiner og regler som gjelder hele kommunen, men de ha en viss frihet innenfor egen enhet. Hjemmetjenesten har forholdsvis klar og definert struktur og innovasjon er et forholdsvis ukjent begrep. Alle som er ansatt i kommunen må forholde seg til reglene og lovverket, så konfigurasjonen adhockrati kan dermed utelukkes.

## 6.2 Hvilken forståelsesramme beskriver hjemmetjenesten best?

Den strukturelle forståelsesrammen har et sterkt fokus på organisasjonsstrukturen og en klar og tydelig styring. Troen på at en riktig organisasjonsstruktur og gode målsetninger vil gi ønskede resultater står sentralt (Bolman og Deal, 2014). Organisasjonsstrukturen er viktig i de fleste organisasjoner, også i hjemmetjenesten. Med rundt 230 ansatte må det være noen strukturer i bunn som legger føring for arbeidet. I hjemmetjenesten er det lover og regler som styrer mye av driften. Helse- og omsorgstjenestene vi gir våre brukere skal være forankret i loven og avvik utover dette vil gi konsekvenser. Hierarki står sentral i denne strukturelle rammen (Bolman og Deal, 2014). I hjemmetjenesten er det ulike ledelsesnivåer, men forholdsvis få nivåer. Flere av informantene påpeker også at den typisk autoritær og hierarkisk organisasjon ikke passer til å beskrive hjemmetjenesten. Ifølge Bolman og Deal (2014) fungerer denne forståelsesrammen bra når oppgavene som skal løses er enkle og stabile. Oppgavene i hjemmetjenesten er derimot preget av kompleksitet og endringer.

Fokuset på mennesket og den enkelte person er viktig i hjemmetjenesten. Bolman og Deal (2014) skriver at organisasjonen er avhengig av menneskene og motsatt. Dette gjelder i høyeste grad i hjemmetjenesten. Ledelsen er helt avhengige av å ha ansatte under seg som utfører en god jobb. Dette da det er menneskene som yter helse- og omsorgstjenestene i hjemmetjenesten, uten disse; ingen organisasjon. Dette samsvarer med Bolman og Deal (2014) sin beskrivelse av human resource-rammen. De påpeker også viktigheten av en organisasjon som legger til rette for at de ansatte skal oppleve en meningsfylt arbeidshverdag. I intervjuene er det flere som sier at de opplever å ha en viktig jobb og at det de gjør er av betydning for andre mennesker. Det kan være utfordrende å investere i de ansatte, dette med tanke på den økonomiske situasjonen kommunen er i. Å få dra på kurs og få kompetanseheving er viktig, men økonomien begrenser dette. Derimot kan det investeres i de ansatte på andre måter; ved at de får si sin mening og at de opplever å bli hørt, samt å erkjenne deres kunnskap og ansvarlig gjøre dem. Hjemmetjenesten bør fokusere mer på dette fremover og som koordinator må jeg være bevisst på den kunnskapen og erfaring de ansatte har og legge til rette for at de får utnyttet den kompetansen på en best mulig måte. At andre ansatte kan dra nytte hverandres kompetanse, for eksempel gjennom internopplæring. En god dialog med

de ansatte og innad i ledelsesgrupper er alfa omega. Dialog er et viktig hjelpemiddel i hjemmetjenesten til å løse problemer, dette da de ansatte ikke direkte kan kontrolleres.

Det er koalisjoner av enkelt mennesker i hjemmetjenesten. Det kommer frem at det er ulike verdier og interesser innad i organisasjonen. Dette sees i sammenheng med kompetanseulikheten hos de ansatte. Sykepleiere har tidvis andre interesser enn en assistent. Dette da en sykepleier innehar mer kunnskap og informantene bekrefter at det oppstår situasjoner som preges av dette ulike kunnskapsnivået. Det nevnes også av en informant at sykepleiere har mer makt enn andre tilsette. De henviser da til at sykepleierne kan gjennomføre oppgaver og medisinske prosedyrer som en helsefagarbeider ikke kan. På det grunnlaget får sykepleiere andre arbeidsoppgaver, og enkelte opplever dette som urettferdig. Det er en sykepleier som har hovedansvaret for brukerne i den enkelte sone på kvelds- og helgevakter. Dermed har de mer makt enn andre tilsette. Maktbruk og eventuelt ønske om mer makt kjennetegner den politiske forståelsesrammen (Bolman og Deal, 2014). En avdelingsleder fortalte hvordan enkelte ansatte ønsket å gjennomføre sykepleieoppgaver, dette til tross for manglende utdanning. Dette kan sees på som et ønske om mer makt, men også som et behov for mer kunnskap.

Kamp om ressurser kjennetegner også den politiske forståelsesrammen. I hjemmetjenesten er det en kamp om det faglige ressursene. Med faglige ressurser viser jeg her til sykepleiere. Alle de tre sonene i hjemmetjenesten har behov for flere sykepleiere. Dermed kan det oppstå en intern kamp om hvem som får tilgang på de faglige ressursene. Min egen erfaring har vist at den sonen i hjemmetjenesten med best omdømme og rykte har den største mulighet for å få de faglige ressursene. Dette da de gjerne spesifikt søker seg dit. Det kan da fort oppstå en ond sirkel hvor den sonen med det dårligste omdømme ikke får de nødvendige ressursene.

Den symbolske rammen mener at organisasjonsstrukturen har en viktig symbolsk verdi og problemløsning tar utgangspunkt i det å skape en sterk visjon (Bolman og Deal, 2014). Enhetsleder sa i sitt intervju at det er viktig å få de ansatte til å føle at de har en betydning for dem, dette for å

få dem engasjerte i oppgavene som skal løses. Vi ønsker å oppnå en god lagånd i organisasjonen, men det viktigste er at brukerne mottar faglig forsvarlige helsetjenester. Å ha en god lagånd og å få de ansatte til å oppleve sitt arbeid som meningsfylt stemmer med den symbolske forståelsesrammen. Denne forståelsesrammen har en symbolsk verdi i fokus, noe som ikke stemmer med hjemmetjenesten. Hjemmetjenesten har ingen usikker fremtid, ei heller er det utydlig hva som ansees som rett og galt. Lovene og retningslinjene fastsetter hva som er riktig og galt å gjøre. Informantene trekker ikke frem symboler og ønske om en felles tro, men en felles kultur ansees som viktig. Resultatene viser at en leder skal være en motivator som skaper engasjement, ikke en som utvikler symboler og gode historier. Deler av hjemmetjenesten kan dermed beskrives innenfor den symbolske rammen, men den opplevs ikke til å være fullstendig dekkende.

Forståelsesrammene er ulike måter å beskrive virkeligheten i hjemmetjenesten på (Bolman og Deal, 2014). Denne gjennomgangen viser at alle forståelsesrammen har noen likhetstrekk med hjemmetjenesten, men at to av forståelsesrammene egner seg bedre enn de to andre. Det oppleves at den politiske rammen kan brukes til å beskrive hjemmetjenesten, men at human resource-rammen treffer mer nøyaktig og på flere punkter. Resultatene fra intervjuene viser at fokuset på de enkelte menneskene er det viktigste i hjemmetjenesten. Kan dette ha sammenheng med at man ikke ønsker å gå for mye inn i det negative? Som konflikter og kamp om ressurser? Det kan være at en positive vinkling gis i stedet for en negativ. Å være en organisasjon som fokuserer på den enkelte og verdsetter dem, er bedre enn en organisasjon som er preget av kamp om ulike interesser og konflikter.

### 6.3 Årsaker til motstand i hjemmetjenesten og dens betydning for meg som koordinator?

Informantene fortalte at det er motstand i hjemmetjenesten. De mener at det er en naturlig del av organisasjonen, dette samstemmer med Jacobsen (2004) sin påstand om at motstand mot forandring sees på som et naturlig element i alle planlagte endringsprosesser.

Organisatoriske forsvarsmønstre, normer og privilegier og ufullstendig kommunikasjon er årsaker til at motstand oppstår i organisasjoner (Probst og Büchel, 1997). Kan dette være årsaker til motstand i hjemmetjenesten? Enhetslederen påpeker at hjemmetjenesten er en trygg arbeidsplass. Trygg fordi at det er vanskelig for arbeidsgiver å si opp ansatte. Dette da kommunene er pliktet til å prøve ut ansatte i andre enheter dersom de ikke fungerer der de er ansatt. Dette er et privilegier for de ansatte, men det ansees ikke som en årsak til motstand. Derimot nevner en avdelingsleder *de gode ordningene* for alle som er ansatt i kommunen. Hun henviser da til mulighetene for å ta utdanning kombinert med jobb og et gunstig permisjonsreglement. Det er kjent at disse privilegiene i kommunen revurderes. Dette på grunn av den økonomiske situasjonene kommunen er i. Både ledere og ansatte er spente på hvordan dette vil påvirke oss. Ifølge Probst og Büchel (1997) kan dette være en årsak til motstand. I hovedsak vurderer jeg dette som en generell tendens i hele kommunen, og ikke spesielt for hjemmetjenesten.

Det som er spesielt for hjemmetjenesten er at det skal legges om til ressursgrupper. Probst og Büchel (1997) sine årsaker til motstand vil være aktuelle for meg som koordinator. Årsakene som de nevner tas med som en del av de organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten. Jeg skal koordinere på tvers innad i hjemmetjenesten. I denne sammenheng er det meget viktig at jeg er bevisst på mine kommunikasjonsmetoder. En ufullstendig kommunikasjon kan vanskeliggjøre mine koordineringsoppgaver og skape motstand i stedet for ønsket endring. Dette oppleves å være den årsaken til motstand som informantene mener er viktigst. Dette da de gjentatte ganger påpeker viktigheten av informasjon. Kommunikasjon er et hovedelement som vil ha betydning for hvor vidt jeg vil lykkes med organisasjonsendringen jeg skal gjennomføre i hjemmetjenesten, det vil si omleggingen til ressursgrupper. For å kommunisere på en tilfredsstillende måte må jeg selv være godt informert.

Det er bekreftet av informantene at det finnes motstand mot omleggingen til ressursgrupper. I denne sammenheng antas det at organisatoriske forsvarsmønstre påvirker motstanden. Omleggingen til ressursgrupper vil føre til at de ansatte må arbeide på tvers av sonene i

hjemmetjenesten. I dag jobber de kun i en sone. Det er kjent at flere er skeptiske til dette og som en informant sa: «*Vi er gjerne litt satt. Vi liker best det kjente*». Omleggingen vil utfordre ansatte på trygghet, dette ble nevnt av enhetsleder. Hun forklarer det med at noen trenger mer trygghet enn andre. Ressursgruppeomleggingen vil føre til en endring i hvem de ansatte arbeider med. Dette fører til motstand mot endringsprosessen. Dette kan sees på som et organisatorisk forsvarsmønster.

Hjelpepleieren som deltok i intervjuet kom inn på temaet uskrevne normer og regler i hjemmetjenesten. Hun henviste da til hendelser som gjentar seg så ofte at det er blitt en sanning. «*Nei, det har vi ikke tid til*» er et utsagn hun mener er blitt en sannhet i hjemmetjenesten. Informanten påpeker her at en som leder må kreve begrunnelse når slike utsagn kommer. Dette da det er blitt som et *mantra* som ikke alltid stemmer. Hun mener at lederne her må være kritiske og etterlyser selv et tydelig lederskap. Disse uskrevne sannhetene som er tilstede i organisasjonen vil utfordre meg som koordinator og mine arbeidsoppgaver. Dette er organisatoriske forsvarsmønstre som kan skape motstand. Men igjennom denne oppgaven har jeg økt min bevissthet rundt dette og vil i fremtiden etterspør mer informasjon før jeg godtar slike utsagn.

Jacobsen (2004) beskriver motstand i ulike faser, med en gradering fra fase en til fire. Motstand kan variere fra en apatisk tilnærming til direkte sabotasje og ødeleggelse. Ingen av informantene forteller at de har opplevd direkte sabotasje, fase fire motstand. Men flere av informantene beskriver en likegyldighet og passiv motstand. Dette beskrives som fase en og to motstand. Av erfaring vet jeg også at det tidvis fremkommer en aktiv motstand i hjemmetjenesten, denne karakteriseres i hovedsak av kritiske ytringer. Det er blitt ytret kritikk mot hjemmetjenesten via et blogginnlegg. Dette blogginnlegget var skrevet av en sykepleier som jobbet hos oss. Dette ansees som en fase tre motstand og på grensen til en fase fire motstand som kjennetegnes av direkte ødeleggelse (Jacobsen, 2004). Dette blogginnlegget oppleves av mange i hjemmetjenesten som en direkte ødeleggelse av vårt omdømme. Flere ansatte delte dette blogginnlegget, mens andre var helt uenige. Enhetsleder håndterte dette ved å kalle inn til et felles informasjonsmøte, hvor omdømmehåndtering og bevissthet rundt bruk av sosiale medier var temaet.

## 6.4 Hvilke maktbaser har jeg som koordinator og hvordan bør jeg forholde meg til dem?

Resultatene av denne oppgaven viser at man som leder i hjemmetjenesten har makt i organisasjonen og at man har ulike kilder som gjør at man oppnår denne makten. Den maktbasen som fremtrer tydeligst av resultatene er min posisjonsmakt (Morgan, 1998). Jeg har en legitim autoritet på grunn av den spesielle stillingen jeg har. Det er kun jeg som er koordinator i hjemmetjenesten, så jeg opplever ingen kamp om min posisjon som leder. Jeg har andre arbeidsoppgaver enn avdelingslederne som er på samme ledernivå som meg. Det gjør at jeg har andre kilder til makt enn de. Kontroll over kunnskap og informasjon er en maktbase (Morgan, 1998) som jeg anser som meget viktig i min rolle som koordinator. Jeg deltar på andre typer møter enn dem og er ofte et bindeledd inn mot hjemmetjenesten som en helhet. Informantene vektla min koordinerende funksjon på tvers av sonene i hjemmetjenesten. Denne koordinerende funksjonen gjør at jeg ofte er den første av lederne på mitt ledelsesnivå som mottar informasjon og at det er jeg som får oppdraget med å videreformidle denne informasjonen til de. Jeg velger selv hvordan jeg vil videreformidle denne informasjonen, hvem som skal motta informasjonen og hva den skal inneholde. Angående kontroll av kunnskap (Morgan, 1998), så har jeg kontroll i den forstand at jeg har oversikten over all kunnskap og utdanning hos de ansatte. Dette er kartlagt som en oppstart til omleggingen til ressursgruppene. Det trengs ulik kompetanse i de ulike ressursgruppene og det er jeg som legger føringer for hvor og hvordan denne kunnskapen blir fordelt. Avdelingslederne og enhetsleder har også muligheter for innvirkning her.

Det er også viktig at jeg som koordinator bygger meg opp et solid nettverk med fagressurser. Nettverk og allianser mener jeg er meget viktig i en stor organisasjon som hjemmetjenesten. Det vil være vanskelig å formidle informasjon til alle 230 ansatte kun via meg selv. Derfor må jeg ha et nettverk og allianser innad i organisasjonen som kan «tale min sak» og være med på å spre viktig informasjon. Flere av informantene vektla det å ha gode mellommenneskelige egenskaper som leder i hjemmetjenesten. Dette er altså egenskaper som ikke bare er viktige i valg av lederatferd, det er også viktig for å kunne nyttiggjøre seg av maktbasene man har. Dersom man ikke har gode

mellommenneskelige egenskaper vil man ikke klare å bygge opp gode allianser og nettverk i organisasjonen.

Å ha delvis eller full kontroll over beslutningsprosesser er en kilde til makt ifølge Morgan (1998). Delvis kontroll gjelder beslutninger som ikke kan tas uten godkjenning fra enhetsleder eller fra ledere høyere i hierarkiet. Dette gjelder i stor grad beslutninger som er kostbare og dermed har betydning for kommunens økonomi. Rådmannen har vært tydelig og innkjøp skal godkjennes av enhetsleder. Jeg har full kontroll over beslutninger som ikke trenger godkjenning fra øvrig ledelse. Et eksempel på dette er beslutninger relatert til omleggingen til ressursgrupper, her har jeg full myndighet fra enhetsleder til å ta de avgjørelser som jeg mener er riktige. Det er jeg som legger føringene for hvordan de faglige ressursene skal fordeles i omleggingsprosessen. Dette gir meg makt i form av maktbasen kontroll over knappe ressurser.

Mobil pleie innføres i hjemmetjenesten i juni 15. Mobil pleie vil ikke bli detaljert beskrevet her, men innebærer at hjemmetjenesten får mobiler som inneholder vårt dokumentasjonssystem. Det vil si at pleierne som er ute i pleien hele tiden har all informasjon de trenger med seg. Før har de kun hatt tilgang på dette dokumentasjonssystemet når de var i hjemmetjenesten sine lokaler. Dette er et prosjekt jeg har deltatt i, som eneste representant for hjemmetjenesten. I denne sammenheng har jeg hatt kontroll over teknologien som skal brukes i hjemmetjenesten. Dette er en kilde til makt (Morgan, 1998).

## 6.5 Hva er så min rolle og mine oppgaver i hjemmetjenesten?

Resultatene fra intervjuene forteller meg at det er en «rolleklarhet» om min stilling som koordinator. Denne «rolleklarhet» vises i det forskjellige antakelsene om hvilke oppgaver jeg som koordinator skal gjennomføre. «Rolleklarhet» kan være en kilde til «rollekonflikt» for meg (Yukl, 2013). I dette avsnittet vil jeg derfor gå nærmere inn på hva som ansees som min viktigste rolle og hvilke arbeidsoppgaver som er viktigst.



Å gi og søke informasjon, å bygge relasjoner, å påvirke andre og å ta beslutninger er ifølge Yukl (2013) de aktivitetene en leder bruker mest tid på. Disse tre aktivitetene vil være viktige for meg som koordinator. Jeg kommer til å delta på nye prosjekter og jobbe med endringer i organisasjonen. I denne forbindelse må jeg hele tiden vært topp informert. Dette for å kunne håndtere situasjonene som oppstår på en riktig måte. Som Klemsdal (2013) skriver, ledelse handler om hvordan vi håndterer de spesifikke situasjoner som oppstår. For å oppnå en større bevissthet om nettopp dette, må jeg vite hvordan jeg skal handle for å få det beste ut av hver situasjon. Informasjon er dermed nødvendig. Dersom jeg ikke automatisk får tilgang på nødvendig informasjon må jeg søke den. Ikke alle arbeidsoppgavene mine er bestemt på forhånd. Det vil være en sentral del av mitt arbeid og gjennomføre oppgaver som tilfeldig oppstår. Arbeidsoppgavene vil også være preget av avbrytelser og skiftende situasjoner (Mintzberg, 1989).

Informasjonsrollen (Klemsdal, 2013) sees på som den viktigste rolle jeg har som koordinator. Jeg skal formidle informasjon internt, og delvis også utad av organisasjonen. Jeg skal være en overvåker i organisasjonen, det vil si ha oversikt over hva som foregår, og i iverksette tiltak dersom det skulle være behov for det. Det kan være utfordrende å velge roller som leder (Yukl, 2013), men denne oppgaven har visst meg at informasjonsrollen bør prioriteres som den viktigste. Denne rollen vil hjelpe meg til å få gjennomført de oppgaven jeg skal gjennomføre på en tilfredsstillende måte.

Å bygge relasjoner er den andre aktiviteten Yukl (2013) nevner. Informantene fokuserte på viktigheten av mellommenneskelige egenskaper hos en leder. For å kunne bygge relasjoner, og ikke minst klare å opprettholde relasjonene må en ha gode mellom menneskelige egenskaper. Dette kan sees sammen med det Mintzberg (1989) kaller for relasjonsmesterrollen. Jeg må arbeide med intern integrasjon og vise den riktige retningen og veien vi skal gå i organisasjonen. Jeg vil være et kontaktledd for utad, dette samsvarer med det å ha rollen som relasjonsmester (Klemsdal, 2013).

Beslutningsrollen vil også være gjeldende for meg, men den ansees ikke som den viktigste. Jeg vil måtte håndtere kriser og konflikter som oppstår i hjemmetjenesten, men jeg mener at dersom jeg har gode relasjoner ut i organisasjonen og er godt informert vil beslutningene som tas være de riktige for hjemmetjenesten.

Denne gjennomgangen forteller meg hvilke arbeidsoppgaver jeg kan forvente å få i fremtiden. Arbeidsoppgavene vil være varierte, både i form av størrelse og viktighet. Det vil være flere arbeidsoppgaver som kreves å bli løst i samme tidsrom, dette da de oppstår tilfeldig. For å håndtere dette må jeg prioritere hva som er viktigst. Å søke etter og å formidle informasjon vil være en sentral arbeidsoppgave for meg. Møtevirksomhet blir dermed nødvendig. Å delta på møter for å motta informasjon og selv å arrangere møter for å formidle informasjonene jeg sitte med. Det antas også at jeg vil måtte være med å planlegge møter som jeg selv ikke skal lede, men legger opp til at enkelte tema blir diskutert blant møtedeltakerne. Mine koordineringsoppgaver på tvers av sonene vil gi meg informasjon om hele hjemmetjenesten og ikke kun om en sone slik som avdelingslederne har. Det blir dermed naturlig at jeg informerer om hva jeg ser i organisasjonen som de eventuelt ikke ser.

Muntlig kommunikasjon vil dermed være en stor del av mine arbeidsoppgaver. Dette viser denne gjennomgangen. For å kunne drive med relasjonsbygging og formidling av informasjon må jeg beherske den muntlige kommunikasjonen. Mintzberg (1989) fant som kjent ut at store deler av arbeidsdagen gikk med til muntlig kommunikasjon.

Administrativt arbeid, som å planlegging og rapportering vil være en del av arbeidshverdagen min. Mine erfaring er at det er viktig å gjennomføre disse arbeidsoppgavene innenfor den gitte tidsrammen og med det riktige innholdet, dette da ledere høyrere opp i hierarkiet vurderer deg ut i fra disse oppgavene. Dette fordi de som regel ikke er tilstede i *alt som skjer* i selve organisasjonen og vil dermed ha vanskeligheter for å vurdere dine relasjonelle egenskaper.

For å oppnå god kvalitet på ledelsen som ytes må en leder ha evnen til å presisere hvilke oppgaver som gjøres, hvordan disse løses og hvem som løser dem (Klemsdal, 2013, s. 202). Å ha jevnlig møter med medarbeiderne, hvor ulike arbeidssituasjoner og håndteringen disse står på agendaen kan hjelpe en leder til å konkretisere hva arbeidsoppgavene faktisk går ut på, hvordan disse håndteres i dag og dernest eventuelt si noe om hvordan arbeidsoppgaven bør håndteres i fremtiden for at den skal gjennomføres på en mer tilfredsstillende måte (Klemsdal, 2013). Ifølge Klemsdal (2013) blir «ledelse» regnet som nøkkelen til at virksomheter fungerer velorganisert og effektivt, men også som sydebukken når virksomheten ikke fungerer. Derfor er enhver leder viktig for sin organisasjon og hvordan en leder opptrer påvirker hele organisasjonen.

## 6.6 Hvilken lederatferd er mest hensiktsmessig for meg som koordinator?

Mine personlige egenskaper som leder har stor betydning for hvordan jeg velger å løse mine koordineringsoppgaver. Dermed må jeg kontinuerlig være bevisst på mine egenskaper og hvordan disse påvirker min lederatferd. De organisatoriske forholdene og miljøet i hjemmetjenesten vil også påvirke min lederatferd. Vår atferd er som kjent et resultat av samspillet mellom arv og miljø (Bolman og Deal, 2014). Arbeidsmiljøet i hjemmetjenesten er ifølge informantene preget av mangfoldighet og tillit. Min lederatferd som koordinator må ta hensyn til mangfoldet i organisasjonen og utøve tillit til de ansatte. Mangfoldet i hjemmetjenesten karakteriseres ved ulikt kunnskapsnivå, alder hos de ansatte og det store antallet ansatte. Jeg må se på dette som en fordel for min rolle som koordinator. Mangfoldet i hjemmetjenesten gir meg muligheten til en større forståelse av situasjonene som oppstår enn det jeg selv klarer å innhente på egenhånd. En informant påpekte viktigheten av å *spille på lag*, hun henviste da til at ledere og underordnede må spille på lag for å oppnå felles målsetninger.

Hvordan bør jeg fremtre for å skape tillit til den enkelte? Flere av informantene mener at jeg som koordinator må være lydhør og lytte til de ansatte. Det er de som er ute hos den enkelte bruker og kjenner *hvor skoen trykker*. Ledelsesprosessen min bør dermed være preget av myndiggjøring og samtidig skal jeg ha en talsmannlignende funksjon. Dette samsvarer med Bolman og Deal (2014) sin beskrivelse av effektiv ledelse innenfor den politiske forståelsesrammen og human resource-

rammen. Detaljstyring og manipulasjon vil være en ineffektiv ledelsesatferd (Bolman og Deal, 2014). Myndiggjøring fremmes av at den enkelte opplever mestring og egenverdi i utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Det er også viktig at de ansatte føler de er delaktige i endringsprosessen. Deltakelse vil jeg fremme igjennom møtevirksomhet. De ansatte skal få delta på møter og komme med innspill i endringsprosessene. De vil også få tildelt oppgaver og være delaktige. Dette kan være oppgaver som løses best *ute i pleien*, og ikke av meg som sitter på kontor. De ansatte må oppleve at innspillene og forslagene deres blir tatt på alvor. Dette bemerket en informant ved å si at dersom man aldri blir hørt, vil man til slutt slutte å bry seg. Og hva er vel verre enn ansatte som ikke bryr seg? Det vil komme mange forslag og innspill i en endringsprosess som det ikke er mulighet for, eller aktuelt å gjennomføre. I slike tilfeller er det viktig at jeg begrunner mine valg om hvorfor jeg ikke gjennomfører deres innspill. Ved å begrunne beslutningene vil jeg oppnå en større forståelse. Alle vil ikke være enig i mine avgjørelser, men det vil lettere å forstå handlingene og årsakene bak det, dersom de kjenner til argumentasjonen og informasjonen som ligger bak. I enkelte situasjoner kan beslutningene være feilaktige, og da må jeg ikke være redd for å innrømme dette.

Bolman og Deal (2014) nevner hvilke egenskaper en leder bør ha sett ut i fra de ulike forståelsesrammene. Forståelsesrammene vektlegger ulike typer lederatferd som den «mest riktige» og den mest effektive. Metaforene Bolman og Deal bruker for å beskrive lederatferden i de enkelte forståelsesrammen er «å være en arkitekt, å være en katalysator, å være en forkjemper og å være en profet». I denne oppgaven har jeg argumentert for at hjemmetjenesten beskrives godt innenfor den politiske rammen og human resource-rammen. Ut i fra dette antas det da at jeg som koordinator skal fremtre som «en katalysator og en forkjemper» for de ansatte, ikke som «en arkitekt og en profet».

Hjemmetjenesten beskrives som en selvgående organisasjon, hvor de ansatte tar selvstendige valg i utførelsen av sitt arbeid. De ansatte må være trygg i sin rolle for å kunne ta de riktige valgene. Det blir påpekt av informantene at det er viktig at de føler seg sett og at de blir hørt. Dersom jeg som koordinator fremtrer som lyttende, støttende og som en veileder vil de ansatte bli mer

selvstendige i sitt arbeid (Bolman og Deal, 2014). Lederatferden min må gjenspeile min selvstendighet. Enhetsleder sa selv i intervjuet at jeg må være *selvgående*. For meg betyr dette at jeg må fremtre som besluttsom og ikke være preget av beslutningsvegring. Samtidig som jeg ikke må ta beslutninger som ligger over mitt ansvarsområdet. Jeg må også tørre å stå for det jeg mener og gå inn i de *vanskelige situasjonene*. Jeg må fremtre som et godt forbilde for alle i organisasjonen. Å være et godt forbildet blir beskrevet som en leders viktigste oppgave av en informant.

#### 6.6.1 Hvilke koordineringsmekanismer bør jeg velge i mitt arbeid?

Koordineringsmekanismene jeg som koordinator kan velge mellom for å få gjennomført mine arbeidsoppgaver er gjensidig tilpasning, direkte tilsyn og standardisering av arbeidsprosesser, sluttproduktet, ferdighetene og standardisering av normer (Mintzberg, 1989). Valg av koordineringsmekanisme vil ha betydning for effektiviteten av mitt lederskap. Tillit ansees som et nøkkelbegrep i hjemmetjenesten. Tillit mellom ledelsen og pleierne som yter helsehjelpene påpekes av informantene som nødvendig. Dette da lederne ikke har kontroll over hva den enkelte pleier gjør når de er hjemme hos brukerne. Ledelsen legger føringer for arbeidet, men om disse føringene blir overholdt vet man ikke. Koordineringsmekanismen direkte tilsyn, ansees dermed ikke som det viktigste virkemiddelet for meg som koordinator. Overvåking i hjemmetjenesten er nesten umulig. Jeg som koordinator vil være avhengig av tilbakemeldinger fra andre ansatte dersom det skulle oppstå situasjon som krever direkte tilsyn.

Mintzberg (1989) mener at koordineringsmekanismene er *limet* som holder organisasjoner sammen. Standardisering av arbeidsprosesser er en mye brukt mekanisme i hjemmetjenesten. Det skjer ved at hjelpen de enkelte bruker mottas beskrives i en tiltaksplan. Denne tiltaksplanen kan sees på som en *standard* for den hjelpen brukeren skal motta. Dette er en koordineringsmekanisme jeg vet fungerer i hjemmetjenesten, dette ut fra egen erfaring. Denne metoden for koordinering vil dermed bli brukt som et verktøy for å få gjennomført arbeidsoppgavene mine. Omleggingen til ressursgrupper vil føre til at man får den rette kompetansen på den riktige plassen. Dette er en koordineringsmekanisme ifølge Mintzberg (1989). Gjensidig tilpasning er også en koordineringsmekanisme som vil være nyttig i min rolle. Jeg må koordinere ved hjelp av en

uformell kommunikasjon. Det viktige er da at denne uformelle kommunikasjonen inneholder informasjon som er viktig. Koordineringsmekanismen; direkte tilsyn, kan være aktuelt ved spesifikke oppgaver som må gjennomføres innen en gitt tidsfrist. Ved å sette tidsfristen kan jeg lett kontrollere om de blir overholdt eller ikke.

## Kapitel 7: Oppsummering og konklusjon

Her oppsummeres hovedelementene i oppgaven og en konklusjon er utarbeidet.

### 7.1 Oppsummering

Å være koordinator i hjemmetjenesten er denne oppgavens tittel. For å besvare dette stilte jeg problemstillingen: *Hvilke oppgaver møter jeg som koordinator i mitt koordineringsarbeid i hjemmetjenesten, hvordan blir de organisatoriske forholdene som jeg skal løse dem under og hvordan skal jeg lede for å få gjennomført mine oppgaver?* Med utgangspunkt i mine teoretiske briller gjorde jeg en antakelse om hva jeg kom til å finne i denne studien. Antakelsen lød som følger: *Hjemmetjenesten er et profesjonelt byråkrati, som kan beskrives innenfor den politiske forståelsesrammen og human resource-rammen. Arbeidsoppgavene vil preges av avbrytelser og tilfeldigheter. Jeg vil ha tilgang til maktbaser på grunn av min stilling. Det antas å være motstand i hjemmetjenesten som vil utfordre meg. Gitt at hjemmetjenesten kan beskrives innenfor den politiske forståelsesrammen og human resource-rammen, bør jeg fremstå som «en katalysator» og «en forkjemper».*

Jeg har ved hjelp av den valgte teorien analysert informasjonen som informantene gav meg. Hjemmetjenesten er et profesjonelt byråkrati. Den politiske forståelsesrammen og spesielt human resource-rammen kan brukes til å beskrive hjemmetjenesten og de organisatoriske forholdene på en tilfredsstillende måte. Dette har oppgavens resultater bekreftet. Det kan begrunnes med at hjemmetjenesten er helt avhengige av pleierne som utfører helse- og omsorgstjenestene. Denne operative kjernen er stor, med høy innvirkningskraft og som organisasjonen er helt avhengig av for å levere det produktet de skal, nemlig helse- og omsorgstjenester. Den mangfoldige og levende organisasjonen hjemmetjenesten vil stadig være i endring. De organisatoriske forholdene karakteriseres videre av en selvgående operativ kjerne, som ikke direkte kan kontrolleres. De må oppleve at deres meninger og innspill tas på alvor, ellers vil det oppstå konflikter. Dette fordi den operative kjerne har mye kunnskap og derav makt. Mangel på faglige ressurser og kompetanseulikheter er andre kilder til konflikter. En tydelig kommunikasjon kan redusere muligheten for konflikter. Omleggingen til ressursgrupper vil være tidkrevende, dette har

sammenheng med at profesjonelle byråkratier bruker tid på å gjennomføre vellykkede organisasjonsendringer (Mintzberg, 1989).

Arbeidsoppgavene mine som koordinator vil i stor grad bestå i å videreformidle informasjon, både innad i hjemmetjenesten og utad mot eksterne aktører. Formidle informasjon til den operative kjerne, men også til toppledelsen. Informasjonsformidling vil være en hovedoppgave nå og etter omleggingen til ressursgrupper. Omleggingen til ressursgrupper vil ta tid. I den nærmeste fremtiden vil arbeidsdagen brukes på oppgaver relatert til denne omleggingen. Jeg har ikke et klart svar på hva mine arbeidsoppgaver vil bestå i etter omleggingen til ressursgruppene. Svaret jeg kan gi er at en slik stor organisasjonsendring vil kreve vedlikehold, så arbeidsoppgavene vil være relatert til det. Arbeidsoppgavene antas videre å oppstå som et resultat av kontinuerlig endring i organisasjonen og jeg må være forberedt på en hverdag fylt av føringer og kompleksitet. Derfor vil det helt klart være en fordel dersom jeg klarer å ligge i forkant med arbeidsoppgavene mine. Dette for stadige endringer vil være en del av hverdagen. Ved å arbeide proaktivt vil jeg ha et bedre utgangspunkt for å håndtere situasjonene som oppstår tilfeldig og på den måten vil jeg kunne håndtere disse situasjonene bedre. Å være proaktiv vil redusere kompleksiteten i arbeidsoppgavene og jeg vil oppleve mer mestring i situasjonen som oppstår. Gjensidig tilpasning og standardisering av arbeidsoppgavene er den mest hensiktsmessige måten å koordinere arbeidsoppgavene som skal utføres på. Kommunikasjonen må inneholde riktig informasjon. Jeg må være topp informert hele tiden. Informasjon og kunnskap vil være den viktigste maktbasen. Jeg må være nysgjerrig og aktivt søke informasjon. Møtedeltakelse vil være viktig, både som deltaker og arrangør. Jeg må ha adgang til nøkkelinformasjon og gi riktig informasjon til riktig tid. På denne måte kan jeg oppnå en autoritet som kan tilføre beslutningen som tas en betydelig tyngde (Morgan, 1998). Informasjon vil også redusere motstanden i hjemmetjenesten. Motstand vil utfordre gjennomførelsen av mine koordineringsoppgaver, men en bevissthet om årsakene til motstanden gjør meg nå bedre rystet til å håndtere den. En ufullstendig kommunikasjon vil være min største fiende i forhold til å få gjennomført mine koordineringsoppgaver på en tilfredsstillende måte.



Min lederatferd må baseres på tillit til de ansatte. Jeg må være engasjert i min rolle og i gjennomførelsen av arbeidsoppgavene. Jeg skal legge til rette for økt motivasjon hos den enkelte, dette ved å være støttende og lyttende. Hjemmetjenesten skal merke mitt engasjement slik at det smitter over på andre. Å drive med motivasjonsarbeid og å forvalte de menneskelige ressursene sees på som en hovedoppgave i human resource-rammen (Bolman og Deal, 2014). Å fokusere på det som virker og ikke se begrensninger. Begrensninger vil det alltid være, men disse skal ikke styre min atferd. Positivitet er essensielt for å lykkes. Jeg må være selvgående, godt informert og ha gode kommunikasjonsevner dersom jeg skal lykkes med mine koordineringsoppgaver. Denne ledeatferden må kombineres med at jeg er tydelig og besluttsom. Tydelighet og gode dømmekraft er avhengig av at jeg har den nødvendig informasjonen som trengs for å ta de riktige avgjørelsene. Personlig ønsker jeg å fremstå som et godt forbilde. For å være et godt forbilde i organisasjonen bør jeg være åpen, raus og troverdig. Åpen i den forstand at de ansatte opplever meg som en koordinator som tar lar de ansatte få være delaktige i beslutningsprosesser og at jeg er åpen for endringer. Å være raus betyr for meg å gi mye av meg selv i de arbeidsoppgavene jeg får og som oppstår. Troverdighet er viktig for at jeg i det hele tatt skal få gjennomført mine koordineringsoppgaver. Det vil bli svært vanskelig å få gjennomført koordineringsoppgavene uten troverdighet. Å skaffe seg troverdighet og støtte fra den overordnede ledelsen sees på som en av hovedoppgavene i den strukturelle rammen (Bolman og Deal, 2014).

Konklusjonen utarbeidet nedenfor viser at min antakelse hovedsakelig var riktig. Mintzbergs (1989) konfigurasjoner og forståelsesrammen til Bolman og Deal (2014) har vært gode hjelpemidler for å beskrive de organisatoriske forholdene. Arbeidsoppgavene har vært noe mer utfordrende å definere. Men beskrivelsen av de organisatoriske forholdene har gitt meg en dypere forståelse av kompleksiteten i hjemmetjenesten og hvordan jeg kan anta at min arbeidshverdag blir i fremtiden. Lederatferden som antas å være den mest hensiktsmessige måten for meg å fremtre på beskrives i konklusjonen med andre begreper enn det Bolman og Deal (2014) brukte. Det er gjort på grunn lag av oppgavens resultater og ønske om et mer personlig beskrivelse av den *riktige* lederatferden.

## 7.2 Konklusjon

Hjemmetjenesten er et profesjonelt byråkrati. Den politiske forståelsesrammen og spesielt human resource-rammen beskriver godt de organisatoriske forholdene. De organisatoriske forholdene i hjemmetjenesten kjennetegnes ved en selvgående operativ kjerne med mye fagkunnskap. Organisasjonen er avhengig av et godt *forhold* til den operative kjerne, men det utfordres av at tilgangen på faglige ressurser er minimal. Kompetansestrid er en kjent årsak til konflikt i hjemmetjenesten. Videre vil min arbeidshverdag vil i stor grad preges av uforutsigbarhet og avbrytelser, dette da hjemmetjenesten er en levende organisasjon. Bevissthet rundt egen håndtering av situasjoner som oppstår adhoc er viktig for unngå en innsnevring av mine handlingsalternativer (Klemsdal, 2013). Hovedarbeidsoppgaven min vil være å formidle informasjon i hjemmetjenesten. Derfor må jeg hele tiden etterstrebe å være topp informert. Det vil også være en viktig lederoppgave å drive med motivasjonsarbeid og forvaltning av menneskelige ressurser, og oppnå støtte fra den overordnede ledelsen (Bolman og Deal, 2014). Min lederatferd som koordinator skal på dette grunnlaget karakteriseres av proaktivitet, tydelighet, engasjement og gode kommunikasjonsegenskaper. Denne ledeatferden vil høyst sannsynlig stryke min posisjon i organisasjonen og redusere motstanden som er i hjemmetjenesten mot endring.

## Kapitel 8: En avsluttende kommentar

Det har vært utfordrende å studere i tillegg til å arbeide i 100% stilling. Samtidig har denne masteroppgaven blitt et verktøy for meg i min nye rolle. Jeg har blitt bevisst på min egen posisjon og hvordan jeg best mulig bør håndtere denne. Enhetsleder har støttet meg igjennom hele prosessen. Jeg har opplevd en positiv tilnærming til det å «studere» egen organisasjon. Ansatte i hjemmetjenesten har vært engasjerte i mitt arbeid og det oppleves at det å skrive om egen organisasjon skaper nysgjerrighet. Arbeidsprosessen jeg har vært igjennom har vært en spennende reise. En reise som har belyst kunnskapen jeg har tilegnet meg igjennom de to siste årene som student og ikke minst opplever jeg å ha fått en stor nytteverdi i å bruke denne kunnskapen i min nye jobb, i hjemmetjenesten. Denne oppgaven har gitt meg bedre innsikt i egen rolle i organisasjonen. Dette innebærer at jeg har fått bedre kunnskap om forutsetningene for min rolle og hvordan dette vil påvirke meg. Å ha kunnskap til forutsetningene er viktig. Vi tar dem gjerne for gitt og de kan gjøre oss blinde på hvordan vi velger å løse våre problemer. Ved å trekke forutsetningene for min koordinatorrolle frem i lyset har jeg utvidet mitt synsfelt slik at problemløsning i fremtiden vil ha større sannsynlighet for å lykkes (Gilje og Grimen, 1993).

## Referanser

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Fjærtoft, A-K. (2007). *Hjemmesykepleie. Ansvar, utfordringer og muligheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gundersen, D. (2009, 15. februar). *Store Norske Leksikon*: Koordinere. Hentet fra <https://snl.no/koordinere>
- Helsedirektoratet. (2015a). *Samhandlingsstatistikk 2013-2014* (IS-2245). Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/798/Samhandlingsstatistikk-2013-2014-IS-2245.pdf>
- Helsedirektoratet. (2015b). *Innsatsstyrt finansiering*. (Regelverk. Publikasjonsnummer: IS-2230). Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/775/Innsatsstyrt-finansiering-2015-regelverk-IS-2230.pdf>
- IRIS. (2015). *Samhandlingsreformens konsekvenser for det kommunale pleie og omsorgstilbudet*. (Rapport nr. 384). Stavanger: KS.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og Endringsledelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The free press.
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder – Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse: Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Paulgaard, G. (1997). Feltarbeid i egen kultur – innenfra, utenfra eller begge deler? I E. Fossekaret, O. L. Fuglestad & T. H. Aase (Red.), *Metodisk feltarbeid: Produksjon og tolkning av kvalitativ data* (s.70-93). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Probst, G., & Büchel, B. (1997). Organizational learning. The competitive advantage of the future. *I Materialesamling: Strategisk ledelse/endringsledelse. Høsten 2002*. Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods* (5.utg.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8.utg.). Upper Saddle River: Pearson Education.

# Informasjon til informanter i forbindelse med Masteroppgave i Endringsledelse.

Dette informasjonsskrivet er utarbeidet til deg som skal delta i intervju i forbindelse med min masteroppgave. Deltakelse er frivillig og du kan trekke deg når som helst. Intervjuene vil bli anonymisert. Hvert intervju vil ha en varighet på ca. 45 min. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd. Når oppgaven er godkjent vil lydbåndene bli slettet. Arbeidet med masteroppgaven startet i januar 2015 og innlevering skal skje 15.06.2015.

Presentasjon av masteroppgavens problemstilling:

*Hvilke oppgaver møter jeg som koordinator i mitt koordineringsarbeid i hjemmetjenesten, hvordan blir de organisatoriske forholdene som jeg skal løse dem under og hvordan skal jeg lede for å få gjennomført mine oppgaver?*

Formålet med masteroppgaven:

Denne oppgaven sees på som et verktøy for å kunne gjøre en best mulig jobb i den stillingen jeg er ansatt i og å utvikle meg selv som endringsleder. Jeg ønsker med denne oppgaven å utarbeide noen handlingsmønstre som forteller hvordan jeg som koordinator skal opptre for å gjennomføre min rolle best mulig.

Informert samtykke:

Ja, jeg er informert om masteroppgavens problemstilling og formål, deltar frivillig på intervjuet og samtykker til at opplysningene som fremkommer i intervjuet kan brukes i denne masteroppgaven. Opplysningene behandles anonymt.

Jeg ønsker å delta på intervju i forbindelse med denne masteroppgaven.

Navn: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

# Intervjuguide.

Dette er en intervjuguide utarbeidet av masteroppgavens forfatter. Den er lik, uavhengig av hvem som intervjues, dette for å sikre besvarelse på de samme spørsmålene og dermed lik informasjon fra informantene.

## **Intervjuguidens innledning:**

*Nøkkelinformasjon om selv masteroppgaven:*

- Praktisk informasjon om gjennomføring av intervjuene.
- Presentasjon av meg selv og klargjøring av min rolle i hjemmetjenesten og i dette intervjuet.
- Presentasjon av problemstillingen.
- Presentasjon av mål med masteroppgaven og med intervjuene.

*Nøkkelinformasjon om informantene:*

- Hvilken stilling har du i hjemmetjenesten?
- Hvilken utdanning har du? Lederutdanning?
- Hvor mange år har du jobbet i hjemmetjenesten?
- Kvinne eller mann?
- Alder?
- Har du deltatt i intervjuer til masteroppgaver tidligere?

## **Intervjueguidens hoveddel:**

*Hva gjør ledere på?*

Generelt sett:

- Hva antar du at ledere bruker mesteparten av sin tid på?

## Vedlegg 2

- Hvilke type handlinger antar du opptar mesteparten av deres tid?
- Hva opplever du at lederne i hjemmetjenesten bruker sin tid på?
- Hva mener du er den viktigste handlingen en leder gjør i hjemmetjenesten?

### *Angående koordinatorrollen min:*

- Hvor vil du plassere min rolle i hjemmetjenesten?
- Hvordan vil du beskrive min rolle i hjemmetjenesten? I forhold til annen ledelse?
- Hva tror du er mine hovedoppgaver i hjemmetjenesten?
- Hva mener du jeg bør prioritere? Type handlinger?
- Hvordan mener du jeg bør frem for å få gjennomført min arbeidsoppgaver?
- Hva mener du blir mine oppgaver når omleggingen til ressursgrupper er gjennomført?

### *Organisatoriske forhold:*

- Hvordan vil du beskrive hjemmetjenesten som organisasjon i dag?
- Hvordan vil du beskrive personalgruppen?
- Hvordan vil du beskrive ledelsen?
- Hva kjennetegner hjemmetjenesten? Hvordan skiller hjemmetjenesten seg fra andre organisasjoner?
- Opplever du at hjemmetjenesten kunne vært organisert annerledes?

### *Kjennetegner noen av disse påstandene hjemmetjenesten?*

1. Hjemmetjenesten er koalisjoner av forskjellige mennesker og interessegrupper.
2. Det er forskjeller mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisning, kunnskap, interesser og virkelighetsoppfatning?
3. Det fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser?
4. Konflikter oppstår pga. ressursknapphet og motsetninger og makt er en viktig ressurs?
5. Mål og beslutninger tas på grunnlag av forhandlinger mellom ulike interessegrupper?

### *Kjennetegner noen grunntankene om en organisasjon hjemmetjenesten?*



1. Hjemmetjenesten eksiterer for å oppfylle menneskelig behov, og ikke omvendt?
2. Hjemmetjenesten og enkeltmenneskene er avhengige av hverandre?
3. Dersom enkeltmennesket og systemet er dårlig tilpasset vil begge parter lide?
4. Investeres det i de ansatte?
5. Ansettes det de riktige personene?
6. Er hjemmetjenesten en trygg arbeidsplass?
7. Har de ansatte myndighet og ansvar?
8. Fremmes mangfold i personalgruppen?

*Lederatferd:*

- Fullfør setningen: Å være en leder, er å være.....
- Hvilke egenskaper mener du en leder bør ha?
- Hva mener du er forskjellen på effektiv og ineffektiv ledelse?
- Hva antar du vil være den «riktige» lederatferden i hjemmetjenesten?
- Opplever du dette utsagnet som passende for meg som koordinator: «En leders arbeidshverdag er kompleks og fylt av føringer?»
- Som leder møter står man i mange situasjoner som oppstår tilfeldig. Hvordan bør disse håndteres?
- Hvordan kan jeg som koordinator bidra til en forbedring av hjemmetjenesten
- Hva vil du si er nøkkelen til at brukerne av hjemmetjenesten mottar kvalitetssikrede tjenester?

*Makt i hjemmetjenesten:*

- Hva legger du i begrepet makt?
- Hvilket annet begrep kan brukes om det samme?
- Hvorfor har en leder større påvirkningskraft enn andre?
- Hvilke kilder mener du en leder har i hjemmetjenesten til å påvirke andre?
- Hvilke kilder til påvirkning har jeg som koordinator?
- Har jeg lettere tilgang på informasjon enn andre?

- Er det andre enn lederne som har makt i hjemmetjenesten? Hvorfor?

*Motstand i hjemmetjenesten:*

- Opplever du en usikkerhet i jobben? Hva kan være årsaken til det?
- Opplever du motstand i hjemmetjenesten?
- På hvilken måte opplever du / har du opplevd motstand?
- Opplever du at det er motstand mot omleggingen til ressursgrupper?
- Hvordan bør man som leder møte denne motstanden?
- Kan motstand bidra til noe positivt?

**Intervjuguidens avslutning:**

*Oppsummering av intervjuet:*

- Jeg gjentar hovedelementene i intervjuet slik at informanten får muligheten til å korrigere eventuelle misoppfatninger.

*Avslutning:*

- Har du noe mer du ønsker å få sagt i dette intervjuet?
- Takker for deltakelse i intervjuet.

«Du har myndighet til å dra i de rette snorene, eller *pusle det puslespillet* for å få det til å henge sammen.»

Sitat fra en informant



The end.