

”Det fullkomne må ikke bli det godes fiende”

Organisasjonsanalyse ved Habiliteringstjenesten for voksne,
St.Olavs Hospital, HF

Av
Marit Evanger og Britt Hukkelås

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København og
Danmarks Pædagogiske Universitetsskole for graden
Master of Knowledge and Innovation Management
(Master i Kunnskaps- og innovasjonsledelse)
2010



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Marit Evanger og Britt Hukkelås

Tittel: ”Det fullkomne må ikke bli det godes fiende”

Studieprogram: Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 1.10 2010

Dato: 1.9.2010

**Marit Evanger
underskrift**

**Britt Hukkelås
underskrift**



FORORD

Masteroppgaven vår har vært som en collage. Våre informanter brukte bilder i samtalene, og disse bildene ser du i kollasjen. Collagen har blitt et symbol på prosessen vår.

Å utforske teori og gjøre denne praktisk, har vært en spennende prosess.

Å kombinere våre to ulike yrkestradisjoner, matindustrien og helsevesenet, har også bidratt til at prosessen har vært en fascinerende utfordring.

Vi håper vi har lyktes i samhandlingen dette masterprosjektet har vært.

Vi takker:

veileder Øystein Rennemo,
alle ved forskningsfeltet Havo,
TINE Øst / Røros Slakteri,

familie og venner som har stått oss bi i prosessen.

SAMMENDRAG

Vi har i masteroppgaven gjort en forskning knyttet til Habiliteringstjenesten for voksne i spesialisthelsetjenesten (Havo). Havo skal bidra til bedring av livskvalitet for pasienter med varige funksjonsnedsettelse, og som har behov for spesialiserte helsetjenester. Vi har i vår undersøkelse sett på hvordan Havo anvender sine kvalitetsdokumenter i tidlig pasientforløp for å sikre kvalitativt gode tjenester til pasienter, og til pasientenes private og profesjonelle nettverk. Vi har utformet vår problemstilling ved hjelp hypotesebygging i Grounded Theory med bakgrunn i en evaluering av habiliteringstjenesten for voksne. Evalueringen ble gjort av Nordlandsforskning i 2005.

Vår problemstilling som skal bevares er ”Hva er det som gjør at Havo ikke gjør det de var enige om å gjøre?” Vi gjennomførte en organisasjonsanalyse, og resultater av denne analysen besvarte problemstillingen. Særlig har tre forhold kommet tydelig fram og som påvirker medarbeidernes evne for å løse kjerneoppgaver ved Havo. Det er ledelse, individuelle forhold og strukturer og rutiner. Vår forskning har også vist at det er uklart hvilken funksjon kvalitetsdokumentene har i tidlig pasientforløp. Forskingen har også vist at det ikke er praksis for at oppfølging er gitt i de lagte rutiner.

Vi har hatt et utgangspunkt i at Havo er en kunnskapsbedrift. Kunnskap blir i dagens samfunn fremhevet som en særlig strategisk ressurs i bedrifter. Dette er en fellesnevner vi har fra egen yrkeserfaring, matindustrien og helsevesen. Vårt ståsted som reflekterte praktikere er at kunnskap henspiller til handling som en refleksiv prosess i interaksjon med omgivelsene. Kunnskap mener vi ikke kan styres. Den må ledes til å vokse frem i felleskap mellom mennesker, fremfor at det skal leve sitt eget liv, og kun være knyttet til den enkelte medarbeider.

Metodiske og teoretiske perspektiver i vår forskning har vært eksplorerende kvalitativ forskning, med tekstanalyse og tankebygging ved filosofisk hermeneutikk. I organisasjonsanalysen vi gjorde var symbolsk interaksjonisme og metaforer analyseverktøy vi benyttet oss av. Formålet med organisasjonsanalysen var å beskrive og forstå den virkelighet vi har erfart ved Havo. Innhenting av data er gjort med aktiviteter gjennomført i lys av Appreciative Inquiry, og har bestått av dokumentanalyse, spørreskjema, gruppesamtale og individuelle samtaler. Å fokusere på de gode erfaringene har i kartlegging og analyse vært sentralt for oss.

INNHOLDSFORTEGNELSE

DEL I	BAKGRUNN	1
	INNLEDNING	2
1.1	Tema i oppgaven.....	2
1.2	Bakgrunn for valg	3
1.3	Om oss.....	4
1.4	Habiliteringstjenesten for voksne i spesialisthelsetjenesten (HAVO).....	5
1.4.1	Habilitering.....	5
1.4.2	Opprinnelsen til HAVO.....	5
1.4.3	Reguleringer, lover og forskrifter.....	6
1.4.4	Organisasjonsmodell og kjerneproduksjon.....	7
1.4.5	Utfordringer for Havo.....	8
1.5	Hvorfor er dette et interessant felt å forske på?.....	9
2	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	11
2.1	Bakgrunn for valg av problemstilling.....	11
2.2	Forskningsspørsmål	11
2.3	Oppbygging av oppgaven.....	13
DEL II	VÅRT STÅSTED	15
3	TEORETISK PERSPEKTIV	16
3.1	Hermeneutikk.....	16
3.1.1	Meningsdannelse.....	16
3.1.2	Motsetninger innen hermeneutikk.....	17
3.1.3	Filosofisk hermeneutikk.....	18
3.1.4	Forståelsens horisont	19
3.1.5	Den hermeneutiske sirkel.....	20
3.2	Symbolisk interaksjonisme.....	21
3.2.1	Metodologisk posisjon.....	22
3.2.2	Grunnpilarer	22
3.3	Grounded Theory.....	25

3.4	Organisasjonsteori.....	27
3.4.1	Organisasjonsanalyse og diagnostikk.....	27
3.4.2	Metaforer i organisasjonsanalyse.....	28
3.4.3	Forestilling om Havo i er metaforisk perspektiv.....	29
3.5	Havo som kunnskapsorganisasjon.....	32
4	METODISK PERSPEKTIV	34
4.1	Vårt valg av kvalitativ tilnærming	34
4.2	Utvalg og undersøkelsesopplegg.....	35
4.3	Reliabilitet.....	36
4.4	Validitet.....	37
4.5	Forskningsetikk.....	37
4.6	Kritikk og dilemmaer	39
DEL III	EMPIRI	40
5	FORSKNINGSPROSESSEN OG REFLEKSJONER	41
5.1	Forberedelsen.....	42
5.2.	Dokumentanalyse.....	43
5.2.1	Dokumentanalyse av tidlig pasientforløp.....	45
5.3	Spørreskjema til alle medarbeidere ved Havo	46
5.4	Gruppesamtale med lederteam ved Havo.....	46
5.5	Organisasjonsanalyse.....	48
5.5.1	Design for gjennomføring av organisasjonsanalyse.....	48
5.5.2	Utvalg for samtalene.....	49
5.6	Tekstanalyse og transkripsjoner.....	50
DEL IV	ANALYSE OG DRØFTING	52
6	ANALYSE OG DRØFTING	53
6.1	Analyse 1 Forskningsspørsmål.....	55
6.1.1	Resultat og oppsummering av analyse 1.....	55
6.1.2	Funn i analyse 1.....	57
6.1.3	Refleksjon til analyse 1.....	58

6.2	Analyse 2 Nøkkelord.....	58
6.2.1	Resultat og oppsummering av analyse 2.....	58
6.2.2	Funn i analyse 2.....	60
6.2.3	Refleksjon til analyse 2.....	61
6.3	Drøfting av analyse 1 og 2.....	61
6.3.1	Tema og nøkkelord.....	64
6.4	Analyse 3 Nøkkelord til ”struktur og frihet”.....	65
6.4.1	Resultat og oppsummering av analyse 3.....	65
6.4.2	Funn i analyse 3.....	66
6.4.3	Refleksjon til analyse 3.....	67
6.5	Analyse 4 Symbolsk interaksjonisme.....	68
6.5.1	Analyse og drøfting av analyse 4.....	68
6.5.2	Funn i analyse 4.....	72
6.6	Drøfting av analyse 3 og 4 Tvetydighet.....	72
6.7	Analyse 5 I metaforisk perspektiv.....	74
6.7.1	Analyse og drøfting av analyse 5.....	74
6.8	Påvirkning av prosessen.....	79
6.8.1	Vårt metodiske perspektiv.....	79
6.8.2	Vårt teoretiske perspektiv.....	80
7	KONKLUSJON	86
7.1	Konkretisering av våre funn.....	86
7.1.1	Forskningsspørsmål.....	86
7.1.2	Hypotese.....	87
7.1.3	Mer-informasjon.....	87
7.2	Konklusjon.....	88

DEL V	ERFARINGER OG BIDRAG	90
8	ERFARING OG BIDRAG	91
8.1	Bidrag til Havo.....	91
8.2	Bidrag til forskningsfeltet HAVO.....	95
8.3	Refleksjon over egen læring.....	96
	8.3.1 Refleksjon og bidrag, Britt.....	96
	8.3.2 Refleksjon og bidrag, Marit.....	98
8.4	Avslutning.....	101
KILDEHENVISNING		102
OVERSIKT FIGURER OG TABELLER		107
VEDLEGG		
Vedlegg 1	Organisasjonskart Avdeling Brøset	v 1
Vedlegg 2	Flytskjema for tidlig pasientforløp	v 2
Vedlegg 3	Informert samtykke	v 3
Vedlegg 4	Oppsummering av spørreundersøkelse	v 4
Vedlegg 5	Oppsummering av gruppesamtale	v 9

DEL I

BAKGRUNN

I del I har vi beskrevet en kort oppsummering av funn vi har gjort og hvilket teoriperspektiv vi har brukt i den forbindelsen. Del I omfatter også tematikken for oppgaven og bakgrunnen for valg av tema. Delen beskriver litt om oss og det forskningsfeltet vi har vært inne i.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er presentert i denne delen.

1. INNLEDNING

Vi som har skrevet denne oppgaven er begge opptatt av å forstå for å finne mening i og om ulike fenomener vi undrer oss over. Vi har lest gårsdagens aviser og vi leser i dagens aviser om det norske helsevesen, ventelister og uttallige tiltak i denne sammenhengen. Vi tar for oss morgendagens aviser og leser antagelig om de samme tema. Får vi inntrykk av at det blir bedre? Vi undres.

I vårt masterprosjekt har vi valgt å se litt på det norske helsevesen, eller rettere sagt en liten bit av det. Vår studie er gjort innen tidlig fase i pasientforløp ved spesialisthelsetjenestens Habiliteringstjenesten for voksne, St. Olavs Hospital HF i Trondheim, senere omtalt som Havo.

Pasientforløp er et tilbakevendende tema i det norske helsevesen, også ved Havo. I et innledende møte med lederteam ved Havo presenterte vi noen hypoteser som vi knyttet til pasientforløp, og som dannet et grunnlag for en diskusjon. Hypotesene var:

1. Havo gjør en omskrivning av problemformuleringer som gjør at kommunene ikke kjenner igjen sin problemforståelse.
2. Det er et avvik mellom det Havo sier de skal gjøre, og det de faktisk gjør i pasientforløp, spesialisert habilitering.
3. Ledelse påvirker løsning av kjerneoppgaver

Å finne de endelige, uttømmende svar og sannheter i forhold til hypotesene hadde vi ingen ambisjoner om da startet vårt masterprosjekt, men noen indikatorer som kunne hjelpe oss til å forstå litt mer var målet. Gjennom den følgende teksten vil vi beskrive prosessen om hvordan vi fant elementer som ga oss en større forståelse i forhold til det vi i utgangspunktet undret oss over.

1.1 Tema for oppgaven

Som allerede sagt er vi begge opptatt av å forstå for å finne mening i ulike fenomener vi undrer oss over. I utgangspunktet hadde vi ingen klar formening om hvordan vi skulle gjøre vår studie utover en enighet om å ha en strategi i arbeidet som bygget på refleksjon og fleksibilitet. Filosofisk hermeneutikk danner en overbygning i oppgaven vår og gjenspeiles i arbeidet ved de mange runder vi har hatt for å finne en større forståelse for de fenomener vi har studert.

Gjennom hypotesene (s2) har Havos kjerneoppgaver, pasientene, blitt tydelig som tema for oppgaven vår og som en nøkkel til vår organisasjonsanalyse. Ordet organisasjonsanalyse gjorde oss i utgangspunktet litt betenkt, men også utrolig spent og nysgjerrig. Hvordan kunne vi gjøre dette til noe som var gøy? For det å gjøre noe vi fant var morsomt, det var et viktig moment i arbeidet vårt.

I løpet av studiet har vi hatt noen områder fra teorien som vi stadig har vendt tilbake til i ulike situasjoner og diskusjoner, og som har fascinert oss. Metaforer er et nøkkelord i denne sammenhengen. Metaforer ble for oss etter hvert et verktøy å bruke i organisasjonsanalysen og filosofisk hermeneutikk har ligget som bakteppet underveis i både arbeidsprosess, tolkning og fortolkningsprosess av den informasjonen som vi har mottatt. Arbeidet vårt har vært teoridrevet i den forstand at vi har brukt teori finne nye innfallsvinkler og perspektiver. Samtidig har praktikerens i oss vært sentral fordi det vi søkte å finne mening i, skulle være av praktisk nytteverdi. Det skulle bidra til å gjøre en forskjell for Havo. I vår studie og vårt metodologiske valg har vi i tillegg til hermeneutikken funnet inspirasjon og forankring i teori om symbolsk interaksjonisme og Grounded Theory.

1.2 Bakgrunn for valg

Som vi beskriver innledningsvis, undrer vi oss over hypoteser knyttet til Havo. Bakgrunnen for valget av tema for oppgaven er knyttet til hypotesene. Begreper som utvikling, endring, tilpasning, forbedring, innovasjon og flere beskriver noen av de kravene som rettes til organisasjoner i dag. Er dette begrep for ulike fenomener eller er det begrep som navsetter ulike perspektiv på det samme fenomenet? Vi kan ikke umiddelbart gi svar på dette spørsmålet, men vi ser at disse begrepene viser til ulike behov som den enkelte organisasjon legger til grunn for sin virksomhet og dennes mål, også Havo. Vi forstår det også slik at en virksomhets kjerneoppgaver, hvilket felt man opererer i og hvilke interesser

organisasjonen har, påvirker organisasjonens utvikling og livsløp (Cummings & Worley 2005). Vi så at dette var interessante elementer å se på gjennom våre hypoteser og problemstilling, for på denne måten kunne få en større forståelse for fenomenene vi studerte. Felles for mange organisasjoner, uavhengig av hva den produserer, er menneskene og den kunnskap og de ferdigheter de behersker. Vår forståelse av kunnskap er at denne er knyttet til personer i organisasjonen. Vi opplever at kunnskap blir benyttet som et positivt ladet begrep når det er snakk om organisasjoners ressurser. Alvhus (2007) beskriver dette og setter begrepet i et kunnskapsøkonomisk perspektiv. Han hevder det har skjedd en utvikling gjennom knowledge management gjennom siste 10-15 år som har satt kunnskapsarbeidet på kartet. Menneskene i organisasjonen blir i et slikt perspektiv en av organisasjonens viktigste ressurser. Så hvilke premisser er det vi legger for Havos indre liv, vekst og utvikling? Hva skal til for å utvikle den ressursen menneskene i Havo representerer ved å ønske at denne ressursen skal "forrente seg"? En genuin nysgjerrighet på å få et større innblikk i Havo og dets indre liv har vært en drivkraft for å velge de tema vi har gjort.

1.3 Om oss

Vi to som skriver denne oppgaven i felleskap kommer fra ulike arbeidspraksiser eller bransjer. Som beskrevet tidligere har vi valgt den enes (Britt's) arbeidssted (spesialisert voksenhabilitering) som forskningsfelt. Hva har dette til felles med den andres (Marit's) arbeidsfelt som er norsk matindustri? Vi representerer bedrifter med ganske forskjellig produksjon. Britt leverer produkter i form av tjenester, rådgivning og tilrettelegging med det formål å kunne øke livskvaliteten til den enkelte pasient. Marit leverer produkt i form av god og trygg mat, også med formål å øke livskvaliteten til den enkelte konsument. Felles for oss begge er at vi arbeider med og sammen med mennesker, mennesker som skal yte noe, som krever noe og som ønsker noe. I dette ligger en fellesnevner som vi finner interessant. Vi har erfaringer som gjerne kan utveksles i de ulike praksisfelt som vi representerer. Vi finner mening i Schöns (2001) bruk av begrepet reflektert praktiker og mener det er en interessant øvelse å kunne reflektere over egen og hverandres erfaringer. Å derigjennom kunne skape nye teorier om et praksisfelt, finner vi unikt.

I vår søken etter en forståelse av fenomener og meningsdannelse i feltet vi har studert, Havo, har vi derfor valgt å trekke veksler på våre ulike ståsted og erfaringer fra arbeidspraksisene. Vi opplever at disse representerer ganske ulike tradisjoner når det gjelder organisasjonsutvikling, styring og så videre. Norsk matindustri, som i denne oppgaven er

representert ved TINE Øst og Røros Slakteri, har en bedriftsøkonomisk tradisjon der fokus er rettet mot budsjetter, økonomistyring, inntjening, og systemtenking. Spesialisthelsetjenesten, som vi skriver vår oppgave fra, har en kortere tradisjon med et bedriftsøkonomisk fokus. Dette har gitt oppmerksomhet på systemperspektiv, budsjett, innsøking, ventelister. Ledelsen ved Havo er nok mer komfortabel med disse kravene enn hva de øvrige medarbeiderne er.

Gjennom arbeidet vårt med oppgaven har vi hatt mange refleksjoner rundt våre ulike praksiser og hva det innebærer av språkforståelse og språkbruk, tolkning av funn, forståelse av informasjon osv. En åpen tilnærming til feltet og interaksjon med feltet håper vi har gitt oss en mulighet til kanskje å kunne få et større spekter av perspektiver som vi videre har forsøkt å bruke bevisst i studiet og analysen; - det å kunne kombinere utenfra- og innenfrablikket. Vi antar at den ulikhet hver av oss representerer har preget vår framstilling av teksten, forskningen og analysen. I kapittel 4.5, forskningsetikk, kommer vi inn på problematikk rundt det å forske blant egne, og styrker og svakheter ved den metodikk vi har valgt.

1.4 Habiliteringstjenesten for voksne i spesialisthelsetjenesten (HAVO)

1.4.1 Habilitering

Kommunehelsetjenesten (1.linje) har et hovedansvar for habilitering av voksne. De fleste avdelinger ved et sykehus (2. og 3.linje), beskjeftiger seg med habilitering i den forstand at det handler om å gi bistand til best mulig funksjons- og mestringsevne for mennesker med varige funksjonsnedsettelse. HAVO skal kun gi tilbud til en liten gruppe av pasienter med sammensatte behov for habilitering. Målgruppen må sees i sammenheng med at HAVO ble opprettet i forbindelse med nedleggelsen av helsevern for psykisk utviklingshemmede (HVPU).

1.4.2 Opprinnelsen til HAVO

Brukerorganisasjonene, sammen med markerte fagmiljøer, stod sentralt i prosessen med å etablere HAVO for å sikre HVPU- pasientene et godt behandlingstilbud i spesialisthelsetjenesten. Parallelt med nedbygging av sentralinstitusjoner på begynnelsen av 90-tallet, hvor ansvaret for tilbudet til mennesker med utviklingshemming ble overført fra fylkeskommunene til kommunene, ble spesialisthelsetjenestens habiliteringstjenester etablert. Tilbudet utviklet seg til å være et spesialisttilbud til mennesker med utviklingshemming. Tjenestene ble av den grunn kritisert for å utvikle seg til en ny fylkeskommunal særomsorg. Man ser imidlertid en gradvis endring og utvidelse av målgruppe over tid hvor en antar at

sykehusreformen fra 2001 har vært en viktig faktor. Veileder for Habiliteringstjenesten for voksne – i spesialisthelsetjenesten (Helsedirektoratet 2009) påpeker at habiliteringsbehov ikke skal knyttes til diagnoser men skal omfatte alle med komplekse og sammensatte funksjonsnedsettelse.

Behov for habiliteringstjenester til voksne er dårlig dokumentert, men tall fra aldersgruppa 6 - 15 år angir ca 14 % å ha fra noen til høy grad av varig sykdom som påvirker hverdagen (Helsedirektoratet 2009). Av det totale antallet personer med medfødt eller tidlig ervervet funksjonsnedsettelse, vil kun en mindre del av disse personene ha behov for spesialiserte tjenester fra HAVO. Dette begrunnes i at de får dekket sine behov gjennom kommunehelsetjenesten eller gjennom andre deler av spesialisthelsetjenesten (Helsedirektoratet 2009:12). Vi opplever at det i veilederen som forligger er en utvidelse av målgruppa, men at det i denne er et utydelig skille om hvilke typer oppgaver som skal prioriteres. En kan forvente at dette vil gi økt etterspørsel og press på tjenester som HAVO har et ansvar for og vi ser at spesialisthelsetjenesten har fordelt ansvaret for habiliteringspasienter ulikt i landets helseregioner.

1.4.3 Reguleringer, lover og forskrifter

Begrepet habilitering er sammen med rehabilitering brukt om tidsavgrensede, planlagte prosesser med klare mål og virkemidler. Målsettinga er størst mulig deltagelse og mestring av hverdagen hvor sentrale virkemiddel for å nå dette målet er tverrfaglig samarbeid.

Forskriften om habilitering og rehabilitering regulerer tjenester både innen kommunehelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten, noe som utfordrer grenseoppgangen i hva som er kommunale oppgaver og hva som ligger inn under spesialisthelsetjenesten.

Kommunehelsetjenesten har et ansvar for å tilby befolkningen nødvendig helsehjelp. Forskrift om habilitering og rehabilitering er forankret i kommunehelsetjenesteloven, noe som betyr at kommunehelsetjenesten har hovedansvar for habilitering av voksne.

Spesialisthelsetjenesteloven (2001) pålegger staten et overordnet ansvar for at befolkningen får nødvendige spesialisthelsetjenester, hvilket også inkluderer personer med habiliteringsbehov. Dette krever samhandling mellom forvaltningsnivåene for å kunne gi en tilfredsstillende habiliteringsprosess for den enkelte. Det angis et skille i oppgaver ved å si at spesialisthelsetjenesten skal sørge for utredning og oppfølgingstiltak der hvor det er komplekse problemstillinger som krever spesialisert kompetanse som en ikke kan forvente

finnes i kommunene. HAVO kan være en del av et habiliteringsforløp, som innebærer ulike intervensjoner på ulike arenaer avhengig av funksjonsnedsettelsen. Fordi kompetansen i den enkelte kommunen varierer, må oppgavefordelingen spesifiseres og tydeliggjøres arbeidet med den enkelte pasient. Veileder for habiliteringstjenesten for voksne i spesialisthelsetjenesten (Helsedirektoratet 2009) viser, i tillegg til Forskrift om habilitering og rehabilitering (2001), til en rekke lover og forskrifter som regulerer personells plikter og pasienters rettigheter til voksenhabilitering. Disse er Lov om pasientrettigheter, Lov om spesialisthelsetjenesten, Lov om helsepersonell, Lov om kommunehelsetjenesten, Lov om sosiale tjenester, Forskrift om individuell plan og Forskrift om prioritering av helsetjenester (Helsedirektoratet 2009:21).

1.4.4 Organisasjonsmodell og kjerneproduksjon

Habiliteringstjenesten for voksne i Sør-Trøndelag med beliggenhet i Trondheim, videre omtalt som Havo, er en av fire voksenhabiliteringer i helseregionen Helse – Midt Norge. Enheten har en sammensetning av 24 medarbeidere / rådgivere med ulik fagbakgrunn, og er delt inn i tre tverrfaglig sammensatte team som dekker hele Sør-Trøndelag fylke. Havo driver ambulans poliklinisk virksomhet. Målgruppen er avgrenset til å være personer med medfødte eller tidlig ervervede funksjonsnedsettelse inkludert utviklingsforstyrrelser og nevropsykiatriske lidelser.

Havo gikk for vel 4 år siden fra å være en enhet med en flat struktur med frittstående konsulenter, hvor hver saksbehandler var ansvarlig for sine pasientsaker, til teamorganisering. Teamets medlemmer innehar kompetanse innen medisin, psykologi, helse- og sosialfag og pedagogikk. Deres oppgave er å løse tilmeldte henvisninger innen teamets geografiske ansvarsområde, i tråd med lover og forskrifter. Problemstillinger knyttet til helse henvises fra fastlege i samarbeid med kommunehelsetjenesten, pårørende/pasient, NAV/skole/arbeid eller øvrig del av spesialisthelsetjenesten. Henvisninger til Havo vurderes i inntaksteam hvor det settes en individuell behandlingsfrist. Fordeling til team skjer ut fra geografiske området hvor pasienten er hjemmehørende. Teamet drøfter saken ut fra de opplysninger som foreligger, og det skisseres et forløp med en kartlegging som skal danne grunnlag for tiltak. Pasienten blir tildelt en pasientansvarlig behandler og ko- handler i utredningsfasen. Pasientansvarlig behandler har som oppgave å koordinere kartleggingsfase og trekke inn riktige ressurser for å få løst oppgaven. Videre har denne som oppgave å ta saken inn til drøfting i teamet etter endt

kartlegging, slik at konklusjoner og videre tiltak i et pasientforløp blir vurdert tverrfaglig i team.

Siden 2004 og frem til i dag har Havo hatt nesten en tredobling av tilmeldte saker fra 150 pr år i 2004 til vel 450 pr. år i 2009. I tilsvarende periode har det vært en økning på 2 behandlere/rådgiverstillinger tilknyttet enheten. Havo har en utfordring ved det kommer flere saker inn enn hva organisasjonen klarer å sluse ut. Tall fra siste driftsår (2009) viser at flere pasienter får et behandlingstilbud gjennom at det jobbes med flere saker parallelt. Dette har ført til at det brukes mindre tid på hver pasient, og ventetiden har i snitt gått ned fra 110 dager ned til 55 dager i løpet av perioden 2004 – 2009.

I vedlegg 1 er organisasjonskart for St.Olavs Hospital beskrevet. Vedlegg 2 illustrerer saksgang i tidlig fase i pasientforløp, og hvordan sakene håndteres i Havo.

1.4.5 Utfordringer for Havo

Nordlandsforskning gjorde i 2005 en gjennomgang av HAVO (nasjonalt) på oppdrag fra Sosial- og helsedirektoratet. Gjennomgangen viser at brukerorganisasjonene er kritiske til den store forskjellen det er mellom de ulike enhetene på nasjonalt plan. Det reises også kritikk til at tjenester fra HAVO i for liten grad er standardisert. Rapporten pekte også på at over halvparten av kommunene, fordelt over alle landets fylker, rapporterte at kommunens problemforståelse overprøves av HAVO. Det rapporteres også om lite tilfredshet med habiliteringstjenestens ventetid. Kommunene rapporterer positive erfaringer med HAVOs kompetanse og ambulante virksomhet (Lichtwarck et al 2005). Slik vi forstår rapporten tar den for seg ulike sider ved kjerneoppgavene til HAVO. Vi ser at Nordlandsforskning rapport har blitt tillagt stor betydning gjennom at den har vært sentral for utarbeidelse av Veileder for Habiliteringstjenesten for voksne i spesialisthelsetjenesten. I denne var det en uttrykt hensikt å klargjøre hvilke tjenester HAVO skal yte og hvordan oppgavefordelingen mellom spesialisthelsetjenesten og kommunehelsetjenesten skal være. Vi ser også at rapporten er brukt som bakgrunnsmateriale i utvikling av Nasjonalt kompetansemiljø for utviklingshemmede (NAKU), som ligger i Trondheim. Her beskrives habiliteringstjenester til denne målgruppa å være preget av mangel på ressurser og samordning av tjenester på tross av god kompetanse (Sosial- og helsedirektoratet 2005:28).

Forskning på spesialiserte habiliteringstjenester synes nærmest å være usynlig. Nasjonal strategi for habilitering og rehabilitering 2008-2011 viser til at det er gjort lite relevant forskning om effekten av habiliterings- og rehabiliteringsprosesser for voksne (www.helsedirektoratet.no/habilitering_rehabilitering/nasjonal_strategi_for_habiliter/). Dette er på tross av tilrådning i nasjonale og lokale styringsdokumenter som oppdrer til prioritering av spesialisert habilitering som eget forskningsfelt www.stolav.no/upload/77385/Hprgm-rehab-hab.pdf.

Vi er kjent med at det er gjort velferdsforskning innenfor målgruppa som kan tenkes å være potensielle habiliteringspasienter. Dette kan ikke betraktes som effektforskning av habiliterings- og rehabiliteringsprosesser. Nasjonal intensjonen om habilitering og rehabilitering ønsker en styrking gjennom forskning og derigjennom øke feltets prestisje innen helsetjenesten. Vi ser gjennom Veilederen at det her er nevnt mange behov og begrunnelser om forskning innen feltet. Disse omhandler effekt, samhandling, tjenesteyting, veiledningsforskning og forskning på formidling og kompetanseheving (Søndena 2010). Havo opplever stor pågang på pasienter og krav om aktivitetstall som vanskeliggjør prioritering av forskning. En prioritering av forskningen krever at temaet holdes aktuelt til enhver tid.

Stortingets nye helsereform ”Samhandlingsreformen” står for døra. Hvordan det i Helse Midt-Norge skal arbeides med denne er uklart for oss. Men vi ser for oss at denne kan få konsekvenser for organisering av Havo selv om reformen er beskrevet som en kommunereform.

Vi har lagt rapporten fra Nordlandsforskning som grunnlag for vår forskning. Ut fra denne rapporten etablerte vi noen hypoteser som har vært førende for prosessen vår. Rapporten har vært gjenstand for en av våre kartleggingsaktiviteter.

1.5 Hvorfor er dette et interessant felt å forske på?

Vi opplever at Nordlandsforskning gjennomgang av HAVO (Lichtwarck et al 2005) har blitt førende for utvikling av helsetjenester for personer med habiliteringsbehov. Havo (lokal) deltok på ledersamling i Kristiansand hvor rapporten ble presentert høsten 2005. Det kom tydelige tilbakemeldinger om at HAVO (nasjonalt) ikke kjente seg igjen i rapportens resultater. Havo (lokalt) har allikevel hatt denne rapporten i bakhodet i de kvalitetsforbedrings

prosjektene de har hatt etter 2005, selv om medarbeiderne ved Havo heller ikke kjente seg igjen i den virkeligheten som rapporten beskrev. Det er blant annet jobbet med kvalitetsrutiner i forløp av pasientsaker. Omdømmet til HAVO baseres fortsatt på de funn som ble gjort gjennom Nordlandsforskningens arbeid og på et vis blir dette forsterket gjennom at rapporten anvendes i nye utviklingsprosjekter (Veileder for HAVO, opprettelse av NAKU).

Gjennom vår kontakt med Nordlandsforskning, Nasjonalt kompetansemiljø for utviklingshemmede (NAKU) og Arbeidsutvalget for HAVO (AU) har det ikke fremkommet informasjon om at disse miljøene er kjent med prosjekter, utviklingsarbeid eller forskning som følger opp Nordlandsforskningens resultater. Områder som påpekes og trekkes fram i rapporten fra Nordlandsforskning, er at feltet voksenhabilitering har god kompetanse men dårlig organisering. Feltet har på et vis lagt rapporten død ved å ikke aktivt forholde seg til den. Vi opplever gjennom våre data at Havos forståelse av sin virksomhet er at enheten har fokus på gode tjenester med god kvalitet, forløp overfor sin målgruppe og en organisering som tilfredsstiller kravene til tjenesten. Informasjonen vi har fått ved samtaler med seksjonsleder ved Havo, var at det ved enheten var en forståelse av at de måles på dette sammen med økonomiske aspekter.

Vi har i innledningen framsatt to hypoteser (de to første) som er basert på Nordlandsforskningens rapport. Ut fra erfaringer vi har fått gjennom vår forskning kan det se ut som at det er et gap mellom rapporten og forståelsen internt i Havo, knyttet til hypotese 1. Vi opplever at innholdet i rapporten ikke tas til følge eller utforskes bredere, verken innad i Havo eller i forskningsmiljøer, og dette gjør oss nysgjerrige på hvorfor.

Hvordan kan man tenke seg en utvikling av feltet der god kompetanse, gode tjenester og resultater i samsvar med målsetting, har et fokus i utviklingsarbeid? Vi ser også at disse forholdene kan ha en betydning for enhetens posisjon med tanke på de endringer samhandlingsreformen kan innebære. Habiliteringsfeltets kompleksitet og de utfordringer feltet kan stå overfor kan være interessant å studere videre.

2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

2.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

I kapittel 1, Innledning, har vi beskrevet de hypotesene som ble framlagt for lederteam ved Havo. Men hvor fikk vi hypotesene fra? Britt, som jobber i forskningsfeltet, har erfaring med at tematikken pasientforløp stadig er et tilbakevendende tema som forsterkes gjennom at Havo har større pågang av nye saker enn saker som avsluttes. Man må jobbe raskere for å få unna saker og i kollegiet reises det spørsmål om det blir godt nok og om det jobbes med de riktige sakene? Nordlandsforsknings rapport (Lichtwark et al 2005) peker på at det skjer en omskriving av problemstillingene til HAVO som gjør at kommune som henviser ikke kjenner igjen problemformuleringen sin. Dette er mer inngående beskrevet i kapittel 1.4.4, organisasjonsmodell og kjerneproduksjon. Dette får oss til å undre oss over om Havo jobber med det de er bedt om å gjøre og på om det gjøres på den måten de har sagt de skal gjøres?

Før det første møtet med lederteam ved Havo, hadde vi en samtale med seksjonsleder ved enheten. Hun uttrykte en bekymring for påstanden om omdefinering av tilmeldte saker som framkom i Rapporten, samtidig som hun også stilte spørsmål ved hva som var grunnen til at den var lagt død i fagfeltet. Hun uttrykte også bekymring for misforholdet mellom saker inn og ut av enheten. Under samtalen framkom tema, spørsmål og refleksjoner som kunne ha en innvirkning på kvalitetssikring av pasientforløp. Samtalen og dets innhold hadde fått oss til å reflektere og undre oss om hvorfor, - hva lå i det vi ble presentert? Gjennom samtalen framkom en enighet mellom seksjonsleder og oss at temaet vi hadde diskutert var interessant for Havo å få en større kjennskap om. På bakgrunn av dette ble vårt masterprosjekt utformet til å bli et forskningsoppdrag for Habiliteringstjenesten for voksne.

Med bakgrunn i dette ble vår problemstilling som følger:

Hva er det som gjør at Havo ikke gjør det de var enige om å gjøre?

2.2 Forskningsspørsmål; - hvordan skal de hjelpe oss?

Vår problemstilling kan synes å være et vid og omfattende. Imidlertid har vi valgt pasientforløp som det sentrale felt i oppgaven vår, og problemstillingen har vi knyttet til dette. For å kunne finne en mening i eller forståelse av problemstillingen har vi valgt å utfylle denne

med fire forskningsspørsmål som vi mener har bidratt til å finne de indikatorer vi trengte for å forstå bedre.

Disse er:

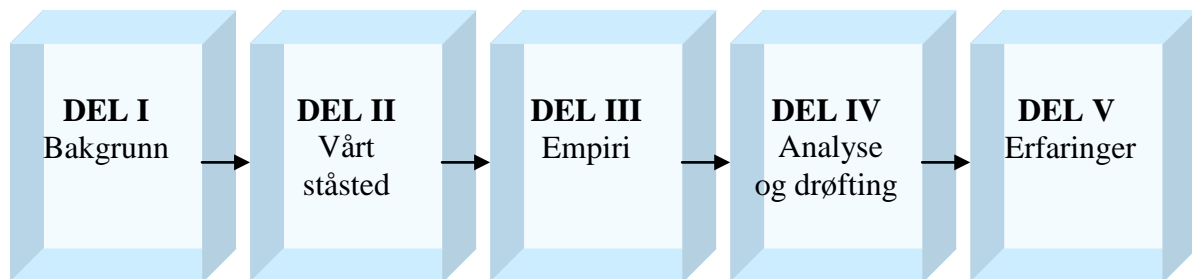
1. Når brukes de lagte rutiner i pasientforløp ved Havo?
2. Hvilke forventinger legges til rollen som teamleder?
3. Hvor opplever medarbeiderne ved Havo forpliktelse?
4. Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene?

I en forberedende runde i vår studie gjorde vi blant annet å en gruppesamtale med lederteam og en spørreundersøkelse blant alle 25 ansatte ved enheten Havo. Enhetens kjerneproduksjon (pasientforløp) er utgangspunktet for vår problemstilling og er det sentrale tema i oppgaven vår. Vi har knyttet elementer som vi tror påvirker dette inn i de undersøkelser vi har gjort, og dette gjenspeiles i forskningsspørsmålene. Ledelse, rutiner (system) og forpliktelse er nøkkelord i denne sammenhengen.

Og hvorfor mener vi at dette er viktig og at dette har betydning for de resultater enheten oppnår? Vi som skriver denne oppgaven sammen har ulik erfaring i bruk av rutiner og systemer, der vi opplever at matindustrien har et annet fokus på nødvendigheten av bruk for å oppnå de resultater som ønskes, enn norsk helsevesen har. Produktet i de to bransjene ser vi som ganske ulike og dette henger igjen sammen med type bransje. I vår forståelse av teorien vi har valgt mener vi at det er nødvendig å vektlegge betydningen av kunnskapsmedarbeideren, og ledelse av denne (Newell et al 2002, von Krog et al 2007). Slik vi forstår det har dette en betydning for interaksjon mellom strukturelle og kulturelle forhold i enheten, og gir noen føringer for ledelse av denne type bedrifter. Havo har en sammensatt kompetanse som vi mener er en viktig faktor for å kunne lykkes. Hvordan denne brukes og utvikles, hva som påvirker kjerneproduksjonen, er elementer som må vektlegges i en utvikling eller endringsprosess.

2.3 Oppbygging av oppgaven

For å gi leseren en oversikt over hvordan vi har bygd opp avhandlingen, gjengir vi en skisse av denne som er inndelt i fem deler, og en oppsummering av delene og tilhørende kapitler.



Figur 1: Egen figur. Oppbygging av masteroppgaven

Det første kapittelet i del I gir et sammendrag av det vi har kommet fram til. Kapittel 2, som du nå leser, beskriver det vi hva vi har studert.

Del II omfatter kapittel 3 og 4. Disse to kapitlene beskriver vårt ståsted, både det teoretiske og det metodiske perspektivet. Det teoretiske perspektivet i kap 3, danner en overbygning i oppgaven. Vi har valgt å bruke en kvalitativ tilnærming og det teoretiske perspektivet om dette er beskrevet i kapittel 4. Vi har her valgt å trekke inn eksempler fra gjennomføringen av studiet ved Havo for å synliggjøre vår forståelse av teorien. Dilemmaer og utfordringer rundt det å være forsker i egen organisasjon er også berørt i dette kapittelet, sammen med kritikk av den kvalitative metodikken.

Del III beskriver våre aktiviteter i forbindelse med kartlegging, empirien. I kapittel 5 beskriver vi de aktiviteter vi har gjort, de valgene vi har tatt i den forbindelse og hvorfor de er tatt. Kapittelet tar for seg bruk av elementer i kvalitativ metodikk, så som dokumentanalyse, samtaler av ulik karakter og bruk av spørreskjema. Som en del av organisasjonsanalysen vår har vi valgt å bruke metaforer som verktøy i samtalene som denne aktiviteten bestod i. Vi har gjort oss noen refleksjoner underveis i denne prosessen, noe som også framkommer i kapittel 5. I senere bearbeidelse av materialet fra kartleggingen har vi navngitt informantene. Disse navnene vil du møte i flere sammenhenger i ut over i oppgaven. Disse navnene er fiktive.

Som vist i fig 4 side 40, Aktivitetene i vår forskningsprosess, startet vi med hypoteser og forskningsspørsmål. I del IV har vi analysert og drøftet resultatene fra kartleggingen for om mulig å finne en større forståelse av det vi startet med. I del IV kap 7, har vi presentert en konklusjon som sier noe om problemstillingen vår, ”Hva er det som gjør at Havo ikke gjør det de var enige om å gjøre?”

Innledningsvis har vi sagt at dette masterarbeidet, som er et oppdrag i regi av Habiliteringstjenesten for Voksne ved St. Olavs Hospital i Trondheim, skal gjøre en forskjell, det skal gi et bidrag. Når du leser del V kap 8, deler vi våre erfaringer med deg som leser. Der har vi skrevet om våre erfaringer og synliggjort bidrag som kanskje kan være nyttig for Havo spesifikt, for forskningsfeltet generelt. Vi har også omtalt vår egen læringsprosess i kap. 8.

DEL II

VÅRT STÅSTED

I del II beskriver vi vårt ståsted. Det teoretiske perspektivet omfatter filosofisk hermeneutikk, symbolsk interaksjonisme og Grounded Theory. I delen om organisasjonsteori beskrives et metaforisk perspektiv. Det metodiske perspektivet er også beskrevet i del II. Vi valgte en eksplorerende kvalitativ tilnærming på oppgaven vår.

3 TEORETISK PERSPEKTIV

3.1 Hermeneutikk

Forskningsprosessen vår har vært preget av stor grad av fleksibilitet; en hypotese, en tanke, en kartlegging, en ny tanke osv. Den kan nesten illustreres som en sirkel eller en spiral. Vi har prøvd å tolke og fortolke, og ut av dette etablert meninger om virkeligheten. De enkelte fenomener vi har sett har vi forsøkt å sette inn i en sammenheng. Hvorfor opplever vi en gjenkjennelse når vi begynner å reflektere rundt dette? Den kvalitative analysen vil hele tiden veksle mellom detaljer og helhet, og denne vekslingen kalles ofte hermeneutisk metode. Analysering av de data gjennomgår tre faser: beskrive, systematisere og sammenbinde (Jacobsen 2005). Det betyr at en beskrivelse av det materialet vi har fått inn er nødvendig. Ofte vil en reduksjon være påkrevd. Det betyr at vi foretar en utsiling og forenkling av stoffet, før systematisering skjer. Hensikten er å få detaljene beskrevet og systematisert for å få en viss helhet. Det å lete etter meninger eller sammenhenger i det vi har fått fram blir neste steg; sammenbindingen. Metoden kan tilpasses underveis ut fra at vi stadig erverver ny kunnskap. Hermeneutikk angir ingen tydelig forskningspraksis som gir retningslinjer for fortolkninger, men delene skal forstås i lys av helheten. Tilnærmingen legger vekt på at det ikke finnes egentlige sannheter, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer (Thagaard 2009:39). Forståelse og meningsdannelse gjennom tolkning og fortolkning av samtaler med informanter ved Havo blir sentralt i vår analyse for å besvare vår problemstilling. Hvordan ser denne virkeligheten ved Havo ut?

Vi vil i teksten som følger argumentere for bruk av filosofisk hermeneutikk for å studere fenomener i analyse av organisasjonen Havo for å forstå den verden vi møter der.

3.1.1 Meningsdannelse

Det finnes en lang tradisjon i vår kunnskapshistorie for å utforske menneskers språk og handling gjennom ulike sammenhenger. Disse fenomenenes verdi ligger i det vi forstår eller gjennom den mening disse gir oss (Gadamer 2010, Jordheim et al 2008, Krogh 2009, Thagaard 2009). Som redskap for å forstå er tolkning og fortolkning verktøy for å finne det som gir mening. Det er ikke et tydelig skille mellom begrepene å tolke og fortolke da de griper tett inn i hverandre. Likevel kan det synes som om begrepene har en bruksvariasjon ved at tolkning anvendes der det er en simultantolkning eller oversettelse og fortolkning har en mer teoretisk og generell betydning (Jordheim et al 2008). Tradisjonen som inneholder ulike

teorier om forståelse av mening forenes under navnet hermeneutikk (Krogh 2009).

Hermeneutikk har forbindelse til fenomenologisk filosofi, erfaringsvitenskap og metode gjennom den tyske filosofen Martin Heidegger. Heidegger kobler det fenomenologiske ståsted til hermeneutikken (Gadamer 2010, Jordheim et al 2008, Krogh 2009). Hermeneutikk, som kan beskrives som teori om språklig formidlet mening, har røtter så langt tilbake som i antikkens Aten hvor man i fortolkning av skrifter ønsket å gjøre disse mer stuerene gjennom å tillegge gudenes væremåte en høyere hensikt (Krogh 2009).

3.1.2 Motsetninger innen hermeneutikk

Vi opplever at det i omtale av hermeneutikk lett kan oppstå forvirring da ulike retninger innenfor tradisjonen omtales under samme overskrift. Vi ønsker derfor å nyansere dette ved å gjøre et skille mellom tradisjonell hermeneutikk, som vi tidligere har omtalt med referanse til Jacobsen (egen tekst s 16) og til filosofisk hermeneutikk. Innen tradisjonell hermeneutikk ble hovedprinsippene utformet av teologen og filosofen Friedrich Schleienmacher (1768-1834) og filosofen Wilhelm Dilthey (1833-1911). Deres arbeider gjorde hermeneutikken til en metode for humaniora (Lægneid et al 2001, Jordheim et al 2008). I møte med en tekst ble det forventet at forskeren i størst mulig grad skulle frigjøre seg fra sin for - forståelse for å kunne ta avsenderens perspektiv. Dette innebærer en forventning om å kunne ta et objektivt perspektiv, slik som i naturvitenskapen, overfor det fenomenet som studeres (Jordheim et al 2008, Krogh et al 2009). Slik vi forstår filosofisk hermeneutikk har denne tradisjonen et annet perspektiv for forståelse. Denne retningen, er også utformet av to tyskere, filosofene Martin Heidegger (1889-1976) og Hans-Georg Gadamer (1890-2002).

Vi har i tabellen under gjort en sammenstilling mellom tradisjonell hermeneutikk og filosofisk hermeneutikk. Tabellen er ikke utfyllende om til alle likheter og ulikheter, men vi har gjort et utvalg på bakgrunn av vår forståelse av teorien. Punktene som er listet i tabellen er satt opp ut fra forskjeller som er åpenbare for oss, og som har vært relevante for vårt valg av filosofisk hermeneutikk som teoretisk tilnærming.

Tabell 1: Sammenstilling av tradisjonell og filosofisk hermeneutikk

Tradisjonell hermeneutikk	Filosofisk hermeneutikk
Metode for å finne mening	Filosofisk tilnærming for å finne mening
Finne sannhet	Finne mening
Objektivt perspektiv på forståelse	Subjektivt perspektiv på forståelse
Hvilken mening avsenderen la i det. Forfatterens/tekstens hensikt	Fordom; forskerens fordom som ressurs
Teksten er ramme for forståelse	Teksten og den som tolker er ramme for forståelse
Metodiske stadier, trinn	Forståelse som prosess
Forståelseshorisont	Forståelseshorisont. Kan ikke kvitte seg med forutsetninger som hindrer forståelse
	Horisontsammensmelting
Hermeneutisk sirkel, trinn	Hermeneutisk sirkel, prosess

Hermeneutikk beskrives her som en filosofisk tilnærming til forståelse og ikke som en metode. Hovedpoenget er ikke å skille mellom naturvitenskap og åndsvitenskap men å skille metode og hermeneutikk. (Krogh 2009). For- forståelse til fenomenet som studeres betraktes som en ressurs og er en forutsetning for forståelse. Her er det ikke snakk om en objektiv forståelse men en forståelse som til enhver tid kan forstås på nytt ut fra nye forutsetninger (Gadamer 2010). Vi tiltales av den filosofiske hermeneutikkens perspektiv på for- forståelsens rolle for forståelse og vil se nærmere på denne retningen og noen sentrale begreper som vil være førende for å forstå de fenomenene som studeres. Vi tror at vårt ståsted, hvor en har ståsted innenfor organisasjonen som studeres og en med nytt blick utenfra kan gi et bredt perspektiv i vår studie.

3.1.3 Filosofisk hermeneutikk

I hermeneutisk tradisjon har det vært større interesse for språk enn handling. Dette forsterkes innen filosofisk hermeneutikk ved at Gadamer videreutvikler sin læremester Heideggers ideer om en eksistensielt orientert hermeneutikk med et sterkt fokus på språk. Å forholde seg til språk er som å forholde seg til hele verden, og hvor det er sammenhengen som skaper mening (Gadamer 2010, Krogh 2009). Tradisjonen er blitt kjent gjennom begrepet filosofisk hermeneutikk, hvor Gadamer er av dem som har tenkt mest systematisk rundt spørsmål om

fortolkning og forståelse. Innen filosofisk hermeneutikk forstås og fortolkes det vi gjør enten vi vil eller ikke, fordi dette handler om å være menneske (Jordheim et al 2008). Utvikling av filosofisk hermeneutikk må ses i lys av positivismestriden som utviklet seg i det 19. århundre og en sterk uro for at den positivistiske innstillingen skulle bre seg i åndsvitenskapene. Filosofisk hermeneutikk er ikke en metode som kan sammenlignes med metode i bestemte vitenskapelige retninger, men en beskrivelse av den menneskelige forståelse som fenomen. Det er grunnleggende for mennesket å forsøke å forstå den historie og den sosiale verden, den kultur og de tradisjoner som vi formes i (Krogh 2008). Grunnleggende begreper innen filosofisk hermeneutikk er utformet fra Gadamer's måte å beskrive hva som skjer når vi forstår eller også når vi misforstår noen av de fenomenene som studeres; det være seg et maleri, et historisk dokument, en film eller en roman. Hermeneutisk filosofi er å vise til beskrivelser av hva som egentlig foregår i oss og med oss når vi forstår noe (Krogh 2008).

3.1.4 Forståelsens horisont

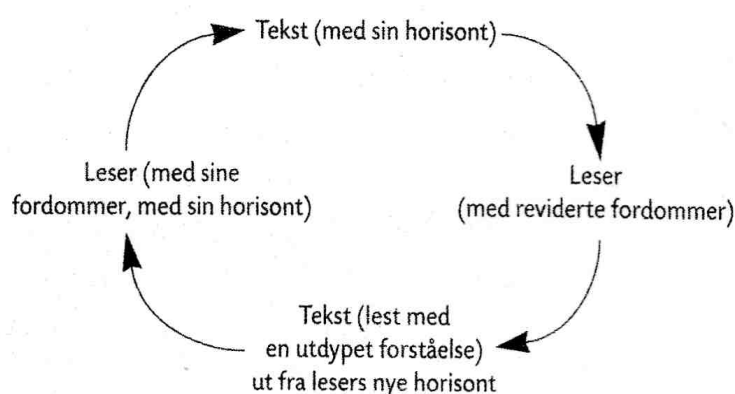
Gadamer var kritisk til å lage overskrifter, strukturer og regler for å synliggjøre sitt ståsted innenfor filosofisk hermeneutikk. Han brukte eksempler og fortellinger som eksempler og beskrivelser på hva som skjer når vi forstår og en handling gir mening. I følge Krogh er Gadamer også opptatt at arbeid med forståelse krever god metode da all vitenskap har behov for reflekterte måter å handle på (Krogh 2009). Filosofisk hermeneutikk tar opp i seg flere vesentlige forhold enn hva en vitenskapelig metode gjør (2010). Ingen handling eller hendelse starter på et nullpunkt. Det blir som undring over hva som kom først av høna eller egget. Denne historien har ingen entydige svar, men det signaliserer at det var noe som kom forut både om svaret var høna eller egget. Dette noe som har skjedd kan beskrives som vår forforståelse av det som skjer. I filosofisk hermeneutikk kalles dette fordom (Krogh 2009, Jordheim et al 2008). Fordom er en ressurs, en ønsket og hensiktsmessig forutsetning for forståelse og ikke en begrensning. Det gjøres imidlertid et skille mellom legitime og ikke legitime fordommer ut fra hvilken funksjon de har. Noen fordommer åpner for teksten som skal fortolkes, mens andre stenger for eller forstyrrer vår forståelse. Den samlede mengden av alle forutsetningene vi har er så stor at det overskrider den enkeltes mulighet til å ha oversikt som en forutsetning for et samlet kritisk forhold til de ulike fordommene som er tilstede. Vi kan ta opp enkelte elementer til kritisk vurdering når vi legger til rette for dette. Det er denne oppfatningen som ligger til grunn for den filosofiske hermeneutikkens horisont (Gadamer 2010). Horisonten er fleksibel og lar seg påvirke gjennom at den beveger seg med oss. Vår forståelse er aldri uten forutsetninger og vår forståelse er alltid i endring. Som i

metaforen om horisonten vil nye momenter dukke opp for oss avhengig av topografien i omgivelsene og hvilket ståsted vi tar. Krogh (2009) fremhever at innholdet i en horisont ikke er individuell. Det dreier seg om delte forutsetninger som er felles for medlemmene i en kultur, periode eller en vitenskaplig skole. Det rent personlige og individuelle utgjør som oftest de uberettigede fordommene som bør settes til side i arbeidet med forståelse av et fenomen.

3.1.5 Den filosofisk hermeneutisk sirkel

Forståelse, som vi tidligere har sagt, bygger alltid på en for- forståelse og en horisont som binder sammen før og nå. Dette kan bindes sammen i den hermeneutiske sirkel som et bilde på et forhold mellom to horisonter. Den ene er fortolkerens horisont og den andre blir representert gjennom fenomenet som studeres. For oss representerer fenomenet som beskrives en horisont, med de forutsetningene som ligger i denne, uansett om forutsetningene har vært til stede eller ikke hos forfatteren. Forståelsen innebærer at to horisonter som består av hver sin periode nærmer seg hverandre. Leseren justerer sin horisont ved å trenge dypere inn i verkets opprinnelige forestillingsverden. Innen filosofisk hermeneutikk omtales dette som horisontsammensmelting (Krogh 2009).

Figuren under viser den filosofisk hermeneutisk sirkel, som kan betraktes som et bilde på forholdet mellom to horisonter.



Figur 2: Filosofisk hermeneutisk sirkel (Krogh 2009:56)

Dette er resultatet av en forståelse hvor horisontene beveger seg i den hermeneutiske sirkel. Vi kan aldri nå noen endelig forståelse av et fenomen. Den vil stadig kunne røpe nye sider og

de oppfatninger som vi gjør oss vil kunne endres eller revideres. Den hermeneutiske sirkel blir på denne måten en åpen prosess som aldri kan avsluttes med en endelig sannhet. Av den grunn er det bedre å snakke om forståelsens spiralbevegelser i stedet for sirkelbevegelse? Spiralen beveger seg inn i nye felt mens sirkelen løper stadig gjennom de samme punktene. Uttrykket spiralbevegelse får i større grad fram en forståelse som stadig beveger seg videre og at forståelseshorisonten stadig endrer seg. Filosofisk hermeneutikk argumenterer for at anvendt hermeneutikk er en integrert del av den hermeneutiske prosess. Sentralt for anvendt hermeneutikk handler om at all forståelse bygger på et forhold mellom spørsmål og svar. Teksten spør og vi svarer. Den teksten som vi har brukt i vår studie er transkripsjon av samtaler, sammendrag, referater og brev. Erfaring med bruk av tekst blir beskrevet i kap. 5.6, Tekstanalyse og transkripsjoner.

3.2 Symbolsk interaksjonisme.

Vår hensikt med en organisasjonsanalyse ved Havo var et ønske om å forstå organisasjonen bedre. Ferdigheter til å analysere og ha fokus på forståelse for de valg som tas har en verdi for masteroppgaven og også for vårt arbeid ved våre arbeidsplasser framover. Som verktøy ønsket vi å bruke symbolsk interaksjonisme som et teoretisk perspektiv. Vi opplevde dette perspektivet som en samhandlingsteori med fokus på prosesser hvor mennesket er aktivt og handlende gjennom sosial interaksjon. Verktøyet fokuserer på å finne en dypere mening og å forstå fenomener gjennom en pragmatisk tilnærming. Slik vi forstår opprinnelsen for symbolsk interaksjonisme er perspektivet utviklet gjennom en prosess hvor det har vært flere bidragsyttere blant annet fra University of Chicago og de skotske moralfilosofene i miljøet rundt Hull House på slutten av 1800 tallet og begynnelse av 1900 tallet. I disse miljøene ble det jobbet tett sammen så det er vanskelig å si hvem det var som var opphavsmann til sentrale begreper (Levin og Trost 2005). Herbert Blumer var det første til å bruke begrepet symbolsk interaksjonisme i første halvdel av forrige århundre og da visstnok ved en feiltagelse (Levin og Trost 2005). Han betraktet filosofen og sosialpsykologen George Herbert Mead som opphavsmann og var sterkt influert av hans arbeider (Blumer 1986). Det legges til grunn tre sentrale forutsetninger som beskrives som 1) mennesket reagerer på omverdenen 2) ut fra hvilken betydning hendelsen har for seg og 3) dette skjer i en fortolkende prosess (Blumer 1986). En forsker er derfor nødt til å se eller forstå, eller kunne sette seg inn informantens ståsted eller det feltet som undersøkes. Vi ser at det handler om å respektere de ulikheter

mennesker gjør, vi er i endring og vi fortolker hele tiden våre omgivelser og handler i forhold til slik vi forstår situasjonen.

Levin og Trost (2005:9) problematiserer bruken av begrepet symbolsk interaksjonisme hvor vi forstår dem slik at de ser en fare for å tolke dette til å handle om en bevegelse eller en bestemt teori i stedet for å ta innover seg at symbolsk interaksjonisme representerer et teoretisk perspektiv med flere variasjoner basert på noen felles forutsetninger.

3.2.1 Metodologisk posisjon

I metodologisk sammenheng er symbolsk interaksjonisme en jordnær og praktisk tilnærming til studier av mennesker og deres handlinger som må gjennomføres i de situasjoner hvor de faktisk foregår. Forskning må skje på feltets premisser og ikke som isolerte størrelser. Det stilles også krav om minimum av forutsigbarhet som er nødvendig for interaksjon (Blumer 1986). Dette handler om at vi som mennesker evner empati på et eller annet nivå. I empati legger vi det å ta den andres perspektiv, sette seg inn i den andres situasjon eller forsøke å forstå hvordan den andre føler og tenker. Blumer (1986) var sterkt kritisk til utviklingen av kvantitativ orientering innen sosialvitenskaplig forskning med krav om etterprøving av resultater i et fiktivt eller overførbart miljø. Kvalitativ forskning ble fremhevet sterkt gjennom å se på det unike og at det var forskning på feltes premisser.

3.2.2 Grunnpilarer

Symbolsk interaksjonisme er et teoretisk perspektiv, et ståsted, med hensikt å forstå en helhet fremfor å forklare den. Perspektivet baserer seg på et fenomenologisk vitenskapssyn med utgangspunktet i subjektiv forståelse av enkeltpersoners erfaringer om hvordan man opplever seg selv i forholdet til andre i sosiale sammenhenger (Levin og Trost 2005). Blumer (1986) ønsket gjennom symbolsk interaksjonisme å tydeliggjøre et perspektiv som kunne være et verktøy for å analysere den sosiale virkeligheten. Ståstedet i dette perspektivet kan beskrives gjennom de fem grunnpilarene som sammen representerer en helhet: Definisjon av situasjonen, All interaksjon er sosial, Interagerer/ samhandler ved hjelp av symboler, Mennesket er aktivt og sist Vi handler, oppfører og befinner oss i Nået (Levin og Frost 2005:11). Vi opplever Levin og Trosts grunnpilarer som mer meningsbærende for oss enn Blumers tredeling som dekker det samme innholdet. Vi har derfor tatt utgangspunkt i disse pilarene for å gjøre rede for vår forståelse av perspektivet. Pilarene er definisjon av situasjonen, sosial interaksjon, sosiale symboler, handling og her og nå.

Definisjon av situasjonen

Definisjonen av situasjonen har et sentralt ståsted i symbolsk interaksjonisme og den er en forutsetning for de øvrige pilarene. ”Hvis menneskene definerer eller oppfatter situasjonen som virkelig, er den også virkelig i sine konsekvenser” (Levin og Trost, 2005:11). Dette gjør at mennesket agerer eller handler på den måten som virkelighetsforståelsen tilsier (Charon 2009). For oss betyr dette at den måten vi velger å forstå eller definere situasjonen på får konsekvenser for hvordan vi handler eller tenker og hvilke forestilling og forventninger vi har til andres handling. Vår definisjon av hva situasjonen handler om påvirker hvilke handlingsalternativer vi opplever å ha og hvilken opplevelse vi har av påvirke situasjonen. På s drøfter vi et eksempel fra den individuelle samtalen med Signe om konsekvenser av ulik definisjon av situasjonen.

Sosial interaksjon

Menneskets atferd som genuine sosiale vesener gjør at vi formes gjennom interaksjon med andre, noe som medfører en kontinuerlig endringsprosess. Den vanligste måten å interagere er gjennom tale og skrift. Mennesket er utstyrt med flere sanser som inngår i sosial interaksjon som lukt, smak og følelse og som vi i ulik grad og på ulik måte bruker. Å interagere med hverandre gjør vi med andre ord på flere måter, både med ord, miner, kropp og bevegelser for å nevne noen (Charon 2009). Det vi gjør vil oppfattes ulikt i ulike settinger på samme måte som vi selv vil agere ulikt i ulike situasjoner. Våre erfaringer og tolkninger legges til grunn for vår interaksjon sammen med hvordan vi definerer situasjonen. Vi interagerer også med oss selv gjennom tenkning og med å snakke til oss selv (Blumer 1986). Blumer tar i bruk begrepet refleksivitet, som en mental prosess, hvor det å være subjekt og objekt for seg selv i sin egen bevissthet er et sentralt element. Basert på tidligere generaliserte erfaringer tar man den andres perspektiv på seg selv og forestiller seg den andres handling.

Charon (2009) peker på at menneskelige fellesskap alltid starter med sosial interaksjon og ut fra denne vil det unike i kulturen utvikle seg. Fellesskap avhenger av samarbeid og gjensidig avhengighet utviklet gjennom sosial interaksjon. Han hevder at om man tar bort interaksjon, ønsket om å samarbeide eller troen på fellesskapet så vil vi bli en samling individualister som konsentrerer seg om sine egne mål og som ikke er i stand til å møte de menneskelige behov i møtet med andre. Han sier at det må bygges en kultur for å ønske å samarbeide (Charon 2009). Vi mener at Charon her snakker om en sosial forpliktelse til et fellesskap.

Sosiale symboler

Tale er den mest åpenbare og hyppigste brukte form for symboler. Forståelsen for denne utvikles gjennom modning i en sosialiseringssprosess. Det er ikke tilstrekkelig at en selv har en formening om hva symbolene representerer men de andre som inngår i den definerte situasjonen må ha den samme forståelse for ordene eller handlingens mening for at dette skal være symboler (Levin og Trost 2005). Et symbol er et tegn som for alle berørte i en sammenheng har en gitt betydning. Symbol blir det først når det gir mening til flere enn en selv (Levin og Trost 2005:123).

Når vi tenker på sosiale objekter, tenker vi ofte på konkrete ting, gjenstander, vesener og lignende. Slik vi forstår litteraturen omfatter begrepet mye mer, som for eksempel subjektiver, situasjoner eller følelser. Det blir objekter når de leses ut fra situasjonen. Igjen er definisjonen av situasjonen viktig, og symbolenes mening forandres gjennom vekslingen mellom det engelske "I" og "me" som kan betraktes som "refleksivitet"; om å være subjekt og objekt i sin egen bevissthet. Det innebærer en refleksiv handling som er en mental prosess hvor personen tar den andres perspektiv på seg selv og forestiller seg den sannsynlige reaksjonen av den andre bygget på generalisering av erfaring fra lignende tidligere situasjoner i møte med andre (Charon 2009).

Handling

Innen sosial interaksjonisme forutsettes mennesket som grunnleggende sosialt individ. Dette betyr at mennesket er aktivt og alltid i en endringsprosess. Mennesket vil opptre ulikt i ulike sammenhenger. Mennesket handler aktivt basert på følelser, vurderinger og emosjoner (Levin og Trost 2005). For å forstå andres handlinger må en forstå hvordan situasjonen defineres. I dette perspektivet beskrives "selvet" (Blumer 1986). Vi tolker Blumer slik at selvet er en prosess og ikke en struktur. I en strukturell sammenheng betraktes selvet som en organisert enhet bestående av motiver, behov, holdninger, normer og verdier. Blumer var kritisk til dette fordi han mente det manglet den refleksive prosessen som i seg selv kan gi og konstituere et selv. Levin og Trost (2005) har en annen beskrivelse av selvet og deler dette i to, "me" og "I". "Me" omfatter historien, det vi har erfart og lært som hukommelsen mens "I" er den delen som er i øyeblikket, den spontane delen av oss.

Her og nå

Man kan ikke stige ut i den samme elven to ganger eller det som er sagt kan ikke trekkes tilbake. Vannet som har rent forbi kan ikke sendes i retur. Konsekvensen av en slik tenkning er at alt er foranderlig fordi man er i en stadig pågående endringsprosess. Imidlertid kan noen av prosessene gå så langsomt at vi tenker det er en stabilitet til stede (Levin og Frost 2005).

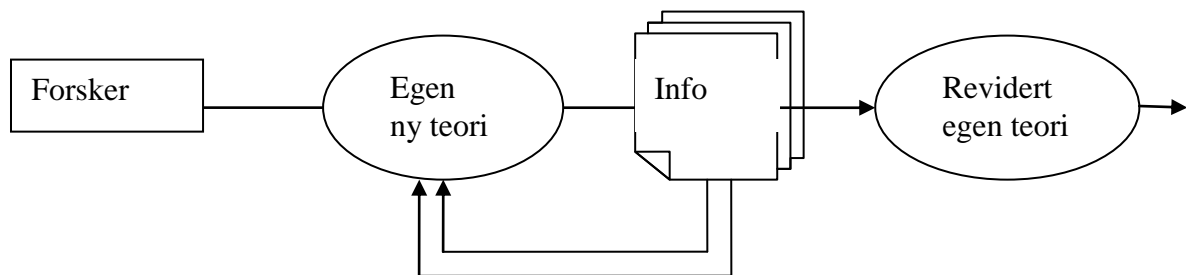
Gjennom arbeidet med oppgaven har vi sett nye sammenhenger, nye oppdagelser som gjør at vi må se på nytt igjen på noe vi trodde vi var ferdig med i går. Spiralen går i nye sløyfer. Definisjon av situasjonen er i symbolsk interaksjonisme en grunnbjelke og gir muligheter. Vi får en assosiasjon til Appreciative Inquiry som også handler om å definere en situasjon som skal skape energi og endringsvisjoner (omtalt i kap 3.5). Vi ser at symbolsk interaksjonisme kan være et praktisk teoretisk perspektiv for refleksjon og forståelse, men vi synes også vi ser at dette kan være et praktisk hjelpemiddel i en ledelsesstrategi gjennom å lage konstruktive definisjoner av situasjonen. Vi definerer situasjonen i nået, eller vi interagerer med symboler i nået. At vi er aktive, indikerer prosesser. Det igjen sier noe om at vi stadig er i endring. Ting og handlinger får mening gjennom den prosess de er en del av.

3.3 Grounded Theory

Hvilken teoretisk verden samsvarer med vår tenkemåte om hypoteser som vi hadde som utgangspunkt? Grounded theory har ikke et formål om å teste eksisterende teori men snarere utvikle en teori induktivt (Kvale & Brinkmann 2009). Vi forstår begrepet teori i denne sammenhengen som ny forståelse for noe, et nytt bilde av noe eller tilsvarende. Teori blir for oss da et begrep som er nært knyttet til praksisfeltet. Fra Glaser (2001) får vi en forståelse for at Grounded Theory kan være et felt som samsvarer med vår tanke. Vi har undret oss over hva som ligger i handlinger og holdninger ved Havo, og har gitt en problemstilling knyttet til dette som videre er basert på visse hypoteser. Grounded Theory genererer ikke funn, men snarere hypoteser som sier noe om det bakenforliggende i det de genereres ut fra (Glaser 2001). Grounded Theory anvendes for å beskrive teoretiske variasjoner i bestemt adferd eller holdning. Sentralt i Grounded Theory er at datainnsamling og analyse er parallelle prosesser. Det gir forskeren muligheten til å kategorisere fortløpende, eller definere sentrale begreper, og derigjennom danne teorien (Askheim & Grennes 2008). De sentrale begrepene kan framkomme langt ute i forskningsprosessen. Vi forstår dette slik at forskeren på denne måten fortløpende, det vil si på ulike stadier, kan danne seg et bilde av hva som er sentralt i den

informasjonen som kommer. I vår studie sammenfaller dette teoretiske perspektivet med vår måte å studere fenomenene på. Dette betyr at vi innhenter av informasjon, kategoriserer og ut fra dette danner vi en forståelse. Til sammen danner dette de nøkkelbegreper som blir retningsgivende for det neste steget vi velger å ta.

Figuren under illustrerer hvordan teori utvikles over tid, ut fra informasjonen som framkommer suksessivt i prosessen.



Figur 3: Egen figur. Grounded Theory. Gradvis utvikling av ny teori. (Fritt etter Askheim & Grenness 2008)

Kapittel 6 beskriver hvordan vi har gjort dette, der det blant annet framgår at vi langt ute i prosessen vår oppdaget begreper eller kategorier som framkom tidligere i prosessen. Vi skiftet fokus relativt ubevisst, endret hypotesen og derigjennom forskningstemaet fra i utgangspunktet å skulle handle om teknologi til heller å omhandle ledelse. Grounded Theory ligger innenfor den kvalitative metodikken, noe vi mer inngående har beskrevet i kap. 4, metodiske perspektiv. Men hva er forskjellen mellom kvalitativ metodikk og Grounded Theory, mer enn det vi allerede har presentert? Vi forstår Glaser (2001) slik at ulikheten ligger i at Grounded Theory i hovedsak opererer på et konseptuelt nivå, at hypoteser er et integrert element og abstraheres fra tid, sted og mennesker. Glaser (2001) tar opp temaet om forskning innenfor den kvalitative retningen og Grounded Theory som gren innenfor dette og de fallgruvne en gjerne møter. Vi ser noen interessante sammenfall mellom denne teorien og eget arbeid, men er samtidig klar over at vår kunnskap om Grounded Theory – metodikken er begrenset. Dette beskriver vi mer i del IV og drøfting. Grounded Theory har sin forankring i symbolsk interaksjonisme og er en retning som oppstod i USA på begynnelsen av 1900-tallet (Thagaard 2009, Widding 2006). Hvordan personer samhandler med hverandre er sentralt i dette perspektivet. Menneskers identitet skapes i interaksjon med andre. Grounded Theory bygger på et grunnprinsipp om at data som legges til grunn skal gjenspeile de ulike aktørenes

oppfatninger av virkeligheten (Repstad 2007). I hverdagslivet og vitenskapen, brukes tildekkende begreper, dvs begreper som dekker over viktige forskjeller i virkeligheten. Hva som ligger i begrepene, hva som ligger bak, må vurderes fordi det totale bildet blir mer nyansert ved en slik vurdering. Begreper som klasse, makt, holdninger, organisasjon osv, avspeiler realiteter eller er det abstraksjoner som forskerne tyr til for å skape en viss orden i kaos? De ulike fasene i kvalitative studier griper i hverandre, og fleksibilitet er et nøkkelbegrep. Det betyr at tolkning og studie overlapper, der resultatet av analysene korrigerer det neste steget i studien. Forutsetningsløs fortolkning finnes ikke, og det å gå inn i et felt uten en forfortolkning eller å gjøre seg noen tanker på forhånd, vil trolig ende i et resultatløst søk. Et viktig poeng er imidlertid å ha et åpent sinn, eller være villig til å justere forforståelsen underveis i studiet. At forskeren ikke skal snevre inn sin horisont for tidlig, og at aktørens oppfatning av virkelighet tas seriøst, forutsetter at forskeren ikke fastsetter eller låser hypotesen det jobbes ut fra. En hypotese kan bidra til å klargjøre hva aktørene oppfatter om virkelighet og med det være et arbeidsverktøy.

3.4 Organisasjonsteori

3.4.1 Organisasjonsanalyse og diagnostisering

Vårt ståsted er at vi betrakter organisasjoner som sosiale konstruksjoner hvor det er menneskene i denne som er grunnelementet i organisasjoners fungering. Det finnes ingen sann teori om en type organisasjonsform som fremheves å være spesielt effektiv og vellykket (Cummings & Worley 2005, Jakobsen 2004, Morgan 2004, Mintzberg 1981, Newell 2002). Organisasjoner er dynamiske og et virkemiddel for å løse oppgaver og for å nå et mål. Dette stiller krav til organisasjonen om at den er fleksibel for å kunne tilpasse seg omgivelsene. Ord og begreper blir sentrale virkemidler når vi konstruerer vår verden for å kunne reflektere over denne (Newell 2002). Vi mener at en organisasjonsanalyse må ha som utgangspunkt å ønske å avdekke noen forhold som ikke er framme i dagen. Eksempelvis kan forholdene som undersøkes være å få en større innsikt i omgivelsene, hvordan disse samhandler, de underliggende verdier og eventuelle hierarkiske oppbygging.

Vårt forhold til ordet diagnose er gjerne relatert til Havos kjerneoppgaver og til pasientbehandling. I den sammenhengen handler det om å finne et funksjonsnivå, en sykdom eller lignende, og ut fra det iverksette handlinger som gjør en forskjell i positiv retning. Diagnose i en slik forståelse kan også overføres til diagnostisering av organisasjoner. Vi definerer det som prosessen med å forstå et systems nåværende funksjon og hvilke behov som

vil finnes i framtid. Det man finner vil gi retningen på tiltakene, om det skal skje en endring, en utvikling eller en problemløsning. For å lykkes er det nødvendig å ha en formening om hva som skal undersøkes og på hvilken måte dette skal skje. Slik vi forstår Cummings & Worley (2005) kan organisasjoner diagnostiseres på tre nivå; organisasjon (konsern, divisjoner), gruppe (avdeling, enhet) og individ. Det forutsettes kjennskap til hva som skal undersøkes på hvert nivå og hvordan de ulike nivåene kan påvirke hverandre.

3.4.2 Metaforer i organisasjonsanalyse

Organisasjonsteori er tradisjonelt bygget rundt vitenskaplige modeller hvor organisasjonsteoretiker henter kunnskap og innsikt fra ulike felt. Metaforen har blitt en mye brukt metode for å se og forstå sentrale aspekter ved organisasjon som et fenomen (Hatch 2004). Ulike metaforer benyttes for å formidle ulike perspektiver ved organisasjonen, og bruk av metaforer i teoretisering har en lang tradisjon både i naturvitenskapen og i samfunnsvitenskapen (Hatch 2004). Metaforer angir en likhet mellom to ting som vi vanligvis ikke anser å ha relevans for hverandre. Den inviterer oss til å se etter likheter og ignorere forskjellene. Metaforen tar et perspektiv og viser en side av saken, mens den neglisjerer andre forhold (Morgan 2004). Organisasjonsteoretikere bygger på ulike metaforer for organisasjonsbilder. Morgan (2004) beskriver 9 metaforer for organisasjonen. De er maskinmetaforen, den organiske metafor, hjernemetaforen, den kulturelle metafor, den politiske metafor, metafor som det indre fengsel, endringsmetaforen og herredømmemetaforen. Hatch (2004:68) nevner metaforer som tekst, diskurs, jazz og drama som populære metaforer. Vi forstår Mintzbergs (1981) arketyper på organisasjon som metaforer. Disse synliggjør at de ulike typene gir varierende grad av strukturell fleksibilitet og evne til utvikling gjennom endring og tilpasning.

Morgan (2004) fremhever verdien i bruken av metaforer ved at de gir nye og kreative innfallsvinkler som kan skape ny innsikt. Bruk av metaforer kan ha ulike funksjoner som generere kunnskap og teori og som i analyse av organisasjonsforståelse og utvikling. Det ligger utfordringer i dette for utforskeren s evne til å leve seg inn i de situasjonene han møter. Ny innsikt forutsetter å se en situasjon fra en ny innfallsvinkel. Metaforer kan på denne måten benyttes for å lese og forstå hva som forgår i organisasjoner. Den skaper en bestemt innsikt og kan nok bli kritisert for å være for ensidig. Morgan bruker en analogi til at metaforer skaper en konstruktiv løgnaktighet ved at det benyttes stemningsskapende bilder. Bruk av metaforer inneholder et paradoks i å se men også utelate og se. Men ved å være klar over dette kan

metaforens styrke komme tydelig frem (Morgan 2004). Bruk av metaforer påvirker vår måte å tenke og erfare virkelighet på som får konsekvenser for vårt språk og hvordan vitenskaplig og dagligdags kunnskap blir systematisert. Men det ligger utfordring i å trene seg i å bruke metaforer og se nytt, oppdage forhold som lar seg lede i en organisasjonsanalyse. Metaforer skaper en form for kritisk tenkning og oppmerksomhet som kan bidra til å trenge inn i organisasjonens kompleksitet (Morgan 2004).

Vi ønsket å dvele ved Morgans metaforer (2004) for å erfare hvilke ulike fokus ulike metaforer ga i forståelse av Havo. Vi valgte metaforene maskin, kultur, organisme og indre fengsel og begrunner valget med at vi fant Morgans beskrivelser mer utdypende, inspirerende og informative. I Morgans beskrivelser fant vi beskrev både informasjon, refleksjon og kritikk i bruk av metaforene.

3.4.3 Forestilling om Havo i et metaforisk perspektiv

I dette kapittel belyser metaforer som et teoretisk perspektiv. Vi har brukt Havo som en illustrasjon for å synliggjøre hvordan metaforenes særtrekk belyser konsekvenser for ledelse, den enkelte medarbeider og kjerneoppgave. Vårt valg av metaforer er maskin, organisme, kultur og indre fengsel. Morgans Organisasjonsbilder (2004) har vært vårt utgangspunkt for vår forståelse av det teoretiske perspektivet.

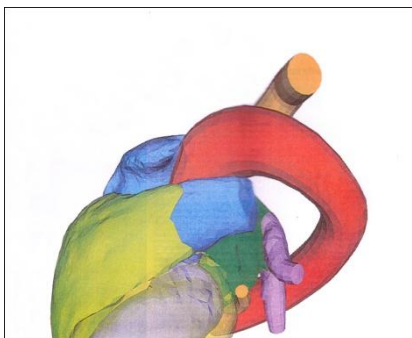
Forestilling om Havo som maskin

Havo, som en del av norsk helsevesen, vil nok på folkemunne bli kalt byråkrati ut fra en forventning om et fastlagt system. Vi antar at byråkrati anvendes med et negativt fortegn. Byråkrati er et sentralt symbol i maskinmetaforen gjennom en forestilling om tydelige forventninger til Havo ved definerte rutiner, effektivitet, pålitelighet og forutsigbarhet. Forventninger knyttet til forestillingen om at menneskene ved Havo og de oppgavene de skal løse, kan illustreres med en maskin. Maskinmetaforens fokus er at menneskene ved Havo skal tilpasse seg de standardiserte kravene i en forståelse av ”at stemmer teknikken vil det menneskelige falle på plass”. Ut fra et slikt perspektiv ser vi så for oss at Havo blir ledet og styrt som en maskin, hvor hver del har sin faste plass for at maskineriet skal fungere. Havo kan da kjennetegnes gjennom en forutbestemt orden. Medarbeiderne vil ha spesialiserte oppgaver som forutsetter bruk av hender, men ikke hodet. En utfordring er at den enkelte gjør sine oppgaver men velger bort det som ikke er sitt ansvar. Dette kan oppleves som en likegyldighet. Ledelse fra et slik perspektiv bærer preg av sterk kontroll, manualer og program

hvor det i systemet er flere kontrollører (Morgan 2004). Maskinmetaforens kan forstås slik at organisasjonen er god på planlagte endringer men har vanskelig for å mestre en omstilling.

Forestilling om Havo som organisme.

Gjennom de individuelle samtalene beskrev Truls arbeidsplassen Havo som et hjerte som pumpet blod rundt om i kroppen og fikk ting til å skje ved dette. Dette eksemplet muliggjorde tanken om sammenligning mellom Havo og en organisme hvor ulike del - systemer skulle tilpasses hverandre og skape harmoni mellom disse (Morgan 2004). Havo er avhengig av omgivelsene for å kunne ha det som er tilstrekkelig for å overleve. Dette forutsetter god evne til å tilpasse seg omgivelsens krav, belønning og forventninger. En slik åpen systemforståelse av Havo forutsetter at enheten er åpen for sine omgivelser og at all organisering har en forankring i det omkringliggende miljøet. Enheten er mest effektiv når behovene til de ulike interessentene blir tilfredsstillt helt ut (Hatch 2004). Ut fra en slik forståelse har Havos interesser stor påvirkning for utvikling av kjerneoppgaver og tjenester som enheten tilbyr. Havo som



organisme ville hatt et sterkt fokus på den enkelte medarbeider og dennes forhold til de ulike gruppene de var en del av og deres ulike behov. Vi forstår tradisjonen om organisasjonen som organisme, slik at den har hatt stor interesse for strategisk ledelse. I dette legges ledelse av menneskelige og teknologiske ressurser gjennom å oppmuntre medarbeiderne til å utvikle sine evner og ferdigheter (Morgan 2004).

Bilde 1 Havo som organisme.

Forestilling om Havo som kultur

I kulturmetafor- perspektivet betraktes Havo som en kultur med sin spesifikke måte å leve på. Kulturen kommer til uttrykk gjennom kunnskapssystemene, ideologiene, verdiene, lovene og de daglige ritualene av samhandling. Havo er forstått subjektivt og enheten består av forskjellige personligheter som har mange ting felles. Mening blir skapt gjennom tradisjon hvor bedriftskultur står som et sentralt begrep, hvor kulturelt fellesskap rundt felles verdier og opplevelse av felles mening er av overordnet betydning (Morgan 2004). Kvaliteten av Havos bedriftskultur er avgjørende for organisasjonens evne til å løse kjerneoppgaver og møte utfordringer. Bedriftskulturen handler om ”hvem Vi - Havo er” og blir utviklet spontant i

parallele prosesser gjennom hverdagslivet i organisasjonen eller som en planlagt ledelsesstrategi. Vi forstår Morgans (2004) bruk av begrepet iscenesetting som en planlagt strategi for utvikling av organisasjonens identitet og bedriftskultur. Kulturtilhørighet kan skape en fare for å bli kulturblind eller etnosentrisk, hvor en betrakter andre kulturer ut fra en norm hvor en selv tilhører den riktige kulturen både når det gjelder forståelse og handling. Handlinger og meninger som virker rare ved første øyekast får mening når vi setter oss inn i det meningsinnholdet som kan ha symbolsk verdi. Lederen er et viktig symbol for Havo, også i sammenheng med å mobilisere folk til innsats gjennom bestemte mål og verdier. Vi ser at kulturmetaforen innebærer at Havo som kultur kan betraktes som en selvorganiserende virkelighet som er vanskelig å endre.

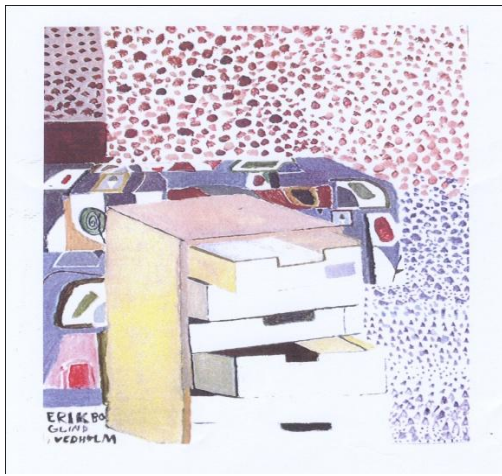
Forestilling om Havo som indre fengsel

Metaforen om Havo som et indre fengsel innebærer at leder og /eller medarbeidere er fanget av sine tanker, ideer, forutinntatthet og forestillinger. I dette ligger en forståelse av at mentale forestillinger blir stengsel mot å ta andre perspektiv enn det man allerede har. Det konstrueres og opprettholdes en sosial virkelighet som betraktes som et mentalt eller et indre fengsel av både bevisste og ubevisste tanker og handlinger. Virkelighetsforståelsen hos enkeltpersoner eller grupper av medarbeidere ved Havo setter en ramme som begrenser eller sperrer den enkelte inne i sin egen forståelsesramme (Morgan 2004). Hvordan virkeligheten blir opplevd får konsekvenser for hvordan kjerneoppgaver blir løst, og for hvordan man samhandler med hverandre eller omgivelsene sine. Den første beskrivelsen av en slik forståelse finnes i Platons skrifter. I en fortelling beskrev han huleboerens opplevelse av at skyggene på huleveggen fra ildstedet var levende, og at de ble skremt og handlingslammet av dette virkelighetsbildet (Morgan 2004: 219). Havo illustrert som et indre fengsel forstås slik at det finnes en skjult mening gjennom ubevisste menneskelige dimensjoner i en verden som tas for gitt. Havos forståelse av virkeligheten blir tillagt tradisjonelle forklaringer og søken for å forstå handler om rasjonell forklaring. For å kunne gi metaforen om indre fengsler mer rom, forutsettes det å gi mer plass for det irrasjonelle og å tåle å se forhold ved organisasjonen som omhandler ulike forsvarmekanismer hos menneskene i denne (Morgan 2004). Vi ser at mennesker i organisasjoner lar seg fange av en måte å se situasjonen på som gjør at en faktisk ikke klarer å se. En sterk følelse av antatt enighet hindrer folk i å uttrykke tvil, også omtalt som gruppetenkning. Dette begrenser organisasjonenes evne til endring og utvikling.

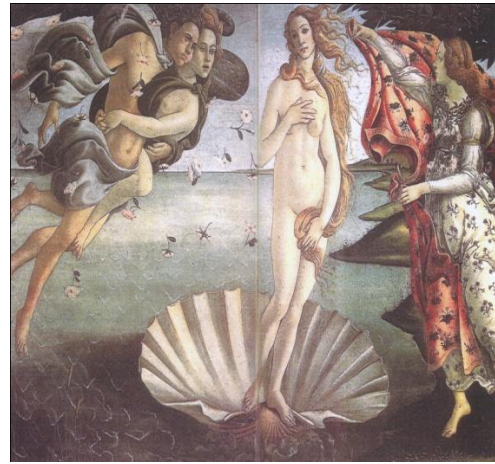
3.4.4 Metaforer som metode i organisasjonsanalyse ved Havo

I gjennomføring av organisasjonsanalysen ved Havo ble ulike metoder benyttet. Metaforer uttrykt som et bilde av organisasjonen ble brukt med det formål å innhente informasjon i kartleggingsarbeidet. Ved gjennomføring av de individuelle samtalene med fem av medarbeiderne ved Havo ble det brukt bilder som informantene hadde valgt ut selv.

Oppgaven som ble gitt til den enkelte var å ta med et bilde som symboliserte 1) Havo i dag og 2) Havo på sitt beste. Dette er eksemplifisert i illustrasjonen under, der to bilder er gjengitt.



Bilde 2 Illustrasjon på Havo i dag



Bilde 3 Illustrasjon på Havo på sitt beste

3.5 Havo som kunnskapsorganisasjon

Vårt ståsted er en tro på at menneskene i Havo representerer kunnskap og kompetanse som påvirker bedriftens kjerneoppgaver. For Havo er kjerneoppgaven oppfølging av pasienter gitt som oppdrag. Vår forståelse innebærer at kunnskap skapes gjennom menneskelige relasjoner og god kommunikasjon. Vi mener at kunnskap er knyttet til det enkelte menneske og at den har form som både taus og eksplisitt. I dette legger vi at eksplisitt kunnskap er uttrykk som brukes om databaser, prosedyrer, tegninger og spesifikasjoner (teknologi), mens taus kunnskap handler om erfaring, følelser, ferdigheter, intuisjon og kreativitet. Kunnskap er en integrert del av den enkelte medarbeider men er en fornybar ressurs som skapes i sosiale sammenhenger. I kunnskapsledelse er det en sentral oppgave å gjøre individuell kunnskap nyttig for organisasjonen. Vi betrakter Havo som en kunnskapsbedrift ut fra det produktet som leveres, som er tjenester, rådgivning og faglig bistand basert på spesifikk kompetanse.

Det er flere innfallsvinkler i å betrakte kunnskapsbedrifter. Vi har sett at teorier innen Knowledge Management har vært førende for utvikling av et positivt fokus på kunnskap og kunnskap som et konkurransefortrinn for bedrifter (Alveson et al 2007, Newell 2002). Det blir brukt ulike begreper om de menneskelige og teknologiske ressursene i organisasjoner. Teori om kunnskapsøkonomi finner vi hos Alvesson et al (2007) og hos Gottschalk (2004), at ressurser kan skapes og utvikles i relasjonelle kontekster finner vi hos von Krogh et al (2005) og Newell et al (2002) beskriver balansen i interaksjon mellom strukturelle og kulturelle forhold i organisasjoner. Vi mener at dette handler om ulike perspektiv på beslektede forhold som vil kunne gi ulike fokus og konsekvenser. Å betrakte kunnskap som handling, å skape kunnskap eller kunnskaping, innebærer kunnskapsutvikling i relasjonelle forhold tiltaler oss. Vi synes at dette matcher vårt perspektiv på symbolsk interaksjonisme, hvor mening skapes i en sosial refleksiv prosess (kap. 3.2.2). At kunnskap skal kunne omskrives til mening, er vår forståelse. Von Krogh et als (2005) poengtering av at kunnskapsarbeiderne ikke kan tvinges til kreativitet og kunnskapsutveksling og hvor heller ikke systemer med belønning har vist seg å være tilstrekkelig motiverende, gir konsekvenser for ledelse av utviklingsprosesser. Tilrettelegging for å skape kunnskap er en krevende prosess hvor summen av alle aktivitetene i organisasjonen påvirker kunnskapsutvikling i en ønsket retning. Dette forutsetter fokus på kunnskapsmedarbeidernes behov. Krogh et al (2005) innfører for oss et nytt og praktisk begrep som omhandler omsorg, støtte og tilrettelegging gjennom ”kunnskapshjelpende kontekster”. Vi forstår ”kunnskapshjelpende kontekster” som en ledelsesstrategi som skal støtte kunnskapsutvikling fremfor å kontrollere den. Strategien er erfaringsbasert utviklet og beskrevet i fem trinn (von Krogh et al 2005). Vi mener at kunnskapsutvikling i en bedrift krever at det bygges en kultur som ønsker utvikling og endring. Så kan vi stille spørsmål om det er en kultur for dette ved Havo? Newell et al (2002) fremhever også verdien av kulturbygging som en langsiktig strategisk fordel for en organisasjon for å kunne mestre fremtidige utfordringer og være på høyden i produktutvikling. Dette krever en balanse mellom selvstyring, organisering og effektivisering. Vi mener at det i ledelse er nødvendig og klokt å ta hensyn til de menneskelige behovene i organisasjonen. Vår forståelse av ledelse er at det handler om samhandling og relasjoner (Severin 2007). I dette ligger begreper som behov, forventninger, oppfatninger og følelser. I relasjonen finnes en balanse mellom de ulike delene og helheten. Relasjonen forandres over tid og påvirkes av ulike forhold. Vi forstår Severin slik at uavhengig av tidsforhold er ledelsesspørsmål nærværende uansett, og til dette knyttes et dypere og mer grunnleggende spørsmål. Dette er spørsmålet om frihet og trygghet, og balansen mellom disse. Trygghet skaper forutset

ninger for frihet og frihetens handlinger styrker trygghet (Severin 2007:164). Vi har gjennom kartleggingen og analysen sett at medarbeidere ved Havo har etterspurt struktur og frihet. Vi fikk gjennom spørreskjema og de individuelle samtalene vite at støtte og omsorg ble etterspurt for å kunne mestre oppgavene som skulle løses. Kunnskapsmedarbeidere kjennetegnes ved stor grad av autonomi, co-location, dvs at det fysiske arbeidsstedet kan være ute hos klienten, og at kunnskapsarbeiderne er attraktive medarbeidere som derfor krever gode betingelser av ulik art (Newell et al 2002).

I planlegging av vår studie ved Havo bad seksjonslederen om at vi tok inn et perspektiv som satte enhetens ressurser og muligheter i et positivt lys, fremfor å ta et dypdykk i en elendighetsbeskrivelse. Vi har erfart at tradisjonen Appreciative Inquiry, som vi stiftet bekjentskap med gjennom teori om aksjonslæring, fokuserer på positiv utforskning gjennom det som fungerer og at dette fokuset kan bidra til energi og visjoner om forandring (Rennemo 2006:103). Appreciative Inquiry beskrives som en metode for en læringsprosess som bygger på verdsetting sammen med utforskning (Hauger et al 2008). I våre data så har Signe og Lise etterspurt muligheten til å kunne jobbe med det en mestrer og trives med. Vi ser på dette som en parallell til Appreciative Inquiry.

4 METODISK PERSPEKTIV

4.1 Vårt valg av kvalitativ tilnærming

I prosessen med å skrive masteroppgave har vi møtt mange utfordringer. En av dem har vært å prøve å definere hva metode er, for så i neste runde å vurdere om det i det hele tatt er nødvendig å definere det. I litteraturen er det mang definisjoner å velge mellom, og det ble viktig å finne det som for oss var formålstjenelig. Vårt utgangspunkt er å finne ut av eller kartlegge noe, for å finne noen svar og å forstå. Vi tar utgangspunkt i hverdagen vår. Den består også i å løse problemer, eller finne nye og smarte løsninger på de utfordringer vi står overfor. Og på hvilken måte går vi fram da? I arbeidshverdagen vår benytter vi ulike metoder uten at vi kanskje benevner det som metode.

I masteroppgaven ønsker vi å utforske hva som ligger i dybden av problemstillingen vi har valgt. Kanskje kan vi bedre forstå hvorfor ting er som de er? Oppgaven er knyttet en enhet i en stor organisasjon, St. Olavs Hospital HF, og det er viktig for oss å ha et bevisst forhold til dette. For oss er det ikke antall og størrelser som er viktig, men sammenhengen og forståelsen

for det bakenforliggende. Vår metodiske tilnærmingen blir derfor å undersøke og finne svar om vår problemstilling, en kvalitativ utforskende metode.

Thagaards (2009) beskrivelse av kvalitativ kontra kvantitativ tilnærming underbygger også vårt valg. Mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse, antall og fokuserer på variabler uavhengig av samfunnsmessig kontekst, har kvalitative metoder sitt fokus på å gå i dybden, er rettet mot analytiske beskrivelser og ses i en kontekst (Thagaard 2009:17). Kvantitative og kvalitative tilnærminger trenger ikke nødvendigvis være prinsipielt forskjellige fra hverandre (Jacobsen 2005). Begge tilnærminger har som intensjon å samle inn data, og egner seg i ulike sammenhenger. Når en må velge mellom den ene eller andre tilnærmingen kan det gjerne være en strategisk grunn og ikke nødvendigvis prinsipiell. Hva er hensiktsmessig å bruke for å samle de data vi trenger? De supplerer hverandre. Tolking av sammenhengen er imidlertid sentralt i kvalitative metoder og søker en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard 2009). For å kunne oppnå en forståelse, kreves innlevelse. I emner der personlige og sensitive relasjoner er en del av forskningen, kan kvalitative metoder være godt egnet. Systematikk er ikke en motpol til innlevelse, men snarere et supplement. I dette ligger at forskerens tilnæringsmåte preges av at forskeren har et reflektert forhold til de beslutninger som tas underveis, og at disse begrunnes og dokumenteres.

4.2 Utvalg og undersøkelsesopplegg

Tove Thagaard (2009) sier at en undersøkelse deles i ulike faser og at første fase innebærer utforming av design, eller å legge en plan. Hva skal undersøkes, hvem er informanter, hvor skal det skje og hvordan skal det utføres? Som nevnt er fleksibilitet et sentralt begrep, hvilket også må være gjennomgående i designet. Nysgjerrighet er et element som ligger i bunn ved forskning, og forskning innebærer å bli kjent med noe på forhånd ukjent. Ordet problemstilling omfatter mange ulike spørsmål forskeren ønsker svar på, ikke bare problem.

Vi er nysgjerrige på både forståelse av problemstillingen og måten å finne svarene på, og det preger vår plan. Vi hadde i utgangspunktet liten kunnskap om de ulike måtene å gjøre undersøkelser på. Dokumentanalyse og en undersøkelse av hva som fantes på forsknings- og praksisfeltet fra før var utgangspunktet vårt. Kartlegging via spørreskjema til alle og samtaler med ledergruppe og enkeltpersoner var planen for veien videre. På denne måten fikk vi prøvd ulike metoder, både for å få svar og for å tilfredsstille eget læringsbehov.

Strategisk utvalg innebærer at informanter velges ut fra deres relevante forhold til det vi ønsker å studere (Thagaard 2009). Informantenes tilgjengelighet er viktig. Informantenes erfaring med forskning vil da kunne influere på utvalg og igjen resultat. Med erfaring med forskning menes her at informantene ikke har problemer med, eller har motforestilling mot, at deres livssituasjon blir tema for studie. Personer som ikke vil delta, kan ha kritisk informasjon som hadde vært nyttig å kjenne til, men de har egne grunner for ikke delta. Kvalitative forskningsmetoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg. Det betyr blant annet at innsamlingsstrategien kan endres mens analysen av data pågår. Det vil være parallelle prosesser, og derigjennom vil de ha et gjensidig påvirkningsforhold og overlappe hverandre. Gjennomgående er at problemstillingen og plan for hva som skal undersøkes, gir retning for hvilke personer eller institusjoner som skal studeres, hvilke metoder som skal brukes og hvordan analysen kan skje. Den må også ha en avgrensning som gjør prosjektet gjennomførbart innenfor de rammer forskeren har. Likevel ser vi at i praksis er det en viss systematikk i prosessen, der tolkning og analyse gjerne kommer tidligere enn den delen som omhandler utvikling av begreper og refleksjoner over hvordan dataene kan forstås.

Vår gjennomføring av prosjektet har vært basert på stor grad av fleksibilitet. Vi har diskutert, sjekket ut, diskuterte igjen og justert kursen. Etter gjennomgangen av rapporten fra Nordlandsforskning og de innledende samtalene med seksjonsleder og lederteam, hadde vi et ønske om å prøve å nå ut til alle ansatte. Og hvorfor det? Vi mener at vårt prosjekt har et innhold som kan være interessant for flere, og dersom flere deltar i prosessen skapes en forankring og et eierskap. Det vi eventuelt måtte komme fram til, vil på denne måten ha tilhørighet hos flere.

4.3 Reliabilitet

I en positivistisk forskningslogikk er nøytralitet fremhevet som er forskningsideal og resultatene kan presenteres uavhengig av relasjoner mellom forsker og de som studeres (Thagaard 2009). I en motsetning til dette står en konstruktivistisk logikk, der prosesser er sentralt og data utvikles i et samarbeid mellom forsker og personer i praksisfeltet. Reliabilitet knyttes gjerne til repliserbarhet, i den betydning at samme metode brukt av en annen forsker skal gi samme resultat. Spørsmålet om repliserbarhet da er et relevant kriterium for kvalitativ forskning er reist. Forskeren må redegjøre og være tydelig på hvordan data er framkommet og derigjennom argument for reliabiliteten i sin forskning. I vår forskningsprosess har vi vært to, der den ene av oss har tilhørt forskningsfeltet mens den andre har kommet fra ekstern hold.

Det å ha vært to mener vi har styrket resultatene. Vi berører dette temaet også i kap 6.8, som omhandler faktorer som kan ha påvirket resultatet.

Thagaard (2009) skiller mellom intern og ekstern reliabilitet, der ekstern reliabilitet knyttes til repliserbarhet. Hun konkluderer imidlertid med at ekstern reliabilitet er vanskelig å oppnå i kvalitativ forskning. Intern reliabilitet krever en konkret og spesifikk presentasjon av data og framgangsmåter, noe som kan gi en viss repliserbarhet. At flere forskere deltar i samme prosjekt kan styrke reliabiliteten. Det betyr flere tanker og innspill i vurderinger og beslutninger, og hvordan informasjon fra felten anvendes og videreutvikles. Sentralt i reliabilitet og kvalitativ forskning står redegjørelse for framgangsmåter.

4.4 Validitet

Hvordan kan kvalitativ forsknings validitet styrkes? I begrepet validitet legger vi gyldighet. Tydeliggjøring av grunnlaget for fortolkninger og begrunnelser for undersøkelsens konklusjoner, er viktig (Thagaard 2009). En kritisk gjennomgang, gjerne av en kollega, kan være et bidrag i denne sammenhengen, likeså å vurdere om resultatene gir relevant forståelse fra andre perspektiv. Det å stille spørsmål ved de tolkninger vi har kommet fram til er gyldige i den virkeligheten vi har studert, presiserer begrepet validitet. I teorien framkommer at det er en forskjell mellom intern og ekstern validitet, der det siste knyttes til hvordan forståelsen som utvikles innenfor en studie også kan være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard 2009:201).

I vår prosess har vi hatt en nær interaksjon med feltet vi har studert. Det har betydd at vi fortløpende har hatt en utsjekk med informantene hvorvidt vår forståelse har av data vi har fått har samsvart med informantens forståelse av det samme. Det vil likevel være ulikheter i forståelsen av data med bakgrunn i det teoretiske perspektivet vi har valgt. Metodikken er subjektiv. Det at vi var to i forskningsfeltet har vi betraktet som en gevinst.

4.5 Forskningsetikk

Intervjue eller samtaler åpner for at den enkelte kan komme med det den er opptatt av. Dette betyr at muligheten for å høre negative uttalelser om personer eller andre felt vil være tilstede. En forskers dilemma vil være om den informasjon som kommer fram skal tones ned, eller omskrives for å unngå å henge ut en tredje part. Hva vil være forskningsetisk riktig? Forskeren må ta stilling til konsekvensen av å søke sannheten til fulle for å finne ballansen

mellom åpenhet og personvern (Kvale og Brinkman 2009). Formalisering av samtykke kan være en måte å ivareta formaliteter i bruken av den intervjuedes informasjon, slik at det skjer på premisser som er tydelige og klare på forhånd. Særlig er dette av betydning hvis studien skulle offentliggjøre informasjon som andre kan kjenne igjen og identifiser. Dette vil kreve et samtykke fra informanten (Jakobsen 2005). Ved referering av utsagn er det viktig å sette et spørsmålstegn ved sannhetsgehalten i dem. Hva er faktisk uttalt og hvordan er det oppfattet, og i neste omgang hvordan oppfatter forskeren meningen. Kontekstualisering av utsagn kan være nyttig både for å forstå og for å forklare begrep, og derigjennom kunne bidra til å nyansere dem.

I forskningsprosessen vår i Havo la vi vekt på åpenhet om hva vi skulle gjøre. Vi hadde i forkant av hver aktivitet, som ved spørreskjema og samtaler, informert om hensikten med aktiviteten, hvordan informasjon ville bli behandlet og anonymisert. Vi gjorde dette blant annet gjennom at informert samtykke ble innhentet før gjennomføring av aktivitetene (se vedlegg 3). Vi har drøftet oss i mellom om det var mulig å anonymisere utsagn og uttalelser i et miljø med så få personer innen hver profesjon. Vi mener at det har vært mulig gjennom omskriving og nøytralisering av utsagn slik at de ikke skal kunne identifiseres.

Forskningsaktiviteter i egen organisasjon stiller særlige krav til forskeren da nærhet lett kan gi blindhet. Kjennskap til feltet gjør at det er lett å overse detaljer, eller ikke mestre å forstå kjente fenomener i en ny sammenheng (Repstad 2007). Vi har erfart at det å være to forskere har bidratt til å skape en ballanse mellom nærhet og distanse til det som har blitt observert ved Havo. Å se eller ikke se handler om flere faktorer. Blindhet kan være på den ene aksene og overlangsynt på den andre, hvor det representerer en sterk iver etter å se. Alvesson og Sköldbberg (2005) foreslår at teori legges tilside inntil datainnhenting er gjennomført før kategorisering og organisering av data starter for å ikke bli for styrt av teoretiske eller metodisk for-forståelse.

Vi går tilbake til det å forske blant egne da det er to hovedpoenger knyttet til dette vi ønsker å berøre; forventning på tilgang til feltet og forskerrollen som en politisk arena i egen organisasjon. Forskning i egen organisasjon kan forstås som en politisk handling i betydning at forskerne kan få mer - informasjon basert på fortrolighet med feltet. Dette kan oppleves truende og påvirke graden av åpenhet og ærlighet i relasjonen mellom forskere og informantene. Ved å være en del av arbeidsmiljøet vil det være en for-forståelse eller fordom

knyttet til feltet. Dette kan være forhold som påvirker gyldighet i data (Coghlan og Brannick 2005). Vår måte å håndtere denne utfordringen var å velge en undersøkelsesstrategi som ikke skulle virke truende, nettopp fordi Britt, var en del av feltet gjennom flere roller og hadde lang historie ved enheten. Samtidig hadde hun ønske om å fortsette i jobben med fortsatt god relasjon til kollegaer etter endt masteroppgave. Vi valgte derfor Appreciative Inquiry som strategi for vårt fokus, fordi dette var en innfallsvinkel seksjonsleder ønsket og fordi vi trodde dette ville bidra positivt til samarbeid gjennom de ulike aktivitetene våre. Appreciative Inquiry bygger på erfaringer om organisasjonenes beste praksis og mestring (Rennemo 2005). Undersøkelser og forskning på egen arena kan gi økt legitimitet på grunn av relasjoner. Vi trodde at dette ville være gjeldene for vår studie. Overraskende, for oss, mottok vi besvarelser som kun tilsvarer i overkant av halvparten på spørreskjema. Imidlertid erfarte vi at vi fikk i stand de individuelle samtalene ved første forsøk og ingen meldte forfall

4.6 Kritikkk og dilemmaer ved kvalitative metoder

Hvordan forskning basert på kvalitativ metodikk kan utføres er beskrevet i kap. 4.2. Bruk av matriser og diagrammer som teknikker i både analyse og presentasjon ble vektlagt en periode, og kritikken til dette er blant annet at kvalitativ metode beskrives i kvantitative termer (Thagaard 2009). Litteratur preges også av variabeltenkning, hvilket er lite forenlig med fortolkende perspektiver. Et annet aspekt ved fokusering på formalisering av en kvalitativ prosess, er at struktur og systematikk er midler som kan synes å gi mer interessante resultater og utvikling av teori. En motsats til denne formaliseringen er litteratur som fremhever en fleksibel tilnærming. Dette innebærer at forskeren hele tiden må forholde seg reflektert og kritisk til prosessen og det som derigjennom framkommer (Thagaard 2009, Alvesson og Skjölberg 2008).

Vi mener at det i kvalitativ forsknings egenart ligger fleksibilitet og endring av metodikk, innfallsvinkler o.l ut fra de data som fortløpende framkommer. Forskeren gjør kontinuerlige vurderinger og valg ut fra dette. Dette vil igjen kunne ha konsekvens for de som studeres. I de tilfeller der det er direkte kontakt mellom forsker og informant, og særlig der deltagende observasjon og intervju benyttes, skal en være særlig observant på de etiske dilemma. Det er utarbeidet retningslinjer som omhandler blant annet tema som plagiering, god henvisningsskikk, behandling av personalopplysninger, informert samtykke og konfidensialitet. I vår prosess har vi forsøkt å ivareta disse punktene gjennom informert samtykke og egen handling i interaksjon i feltet.

DEL III

EMPIRI

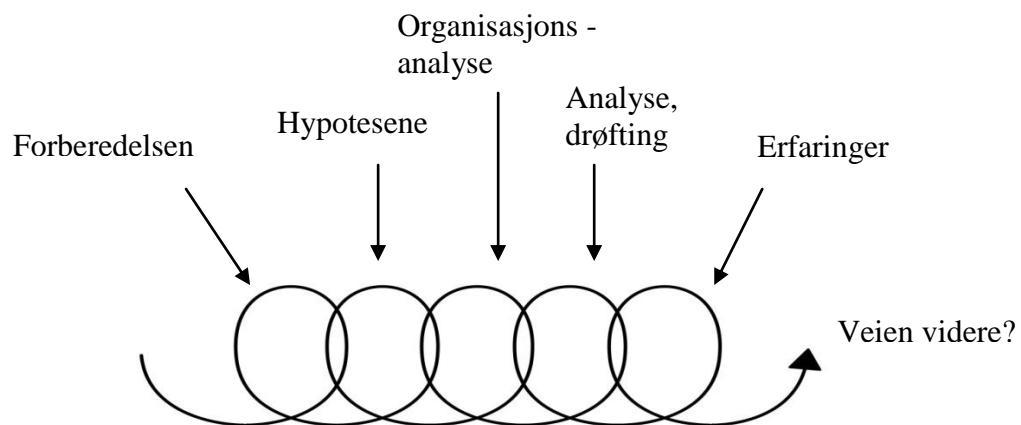
Forskningsprosessen har vært preget av stor fleksibilitet. Resultater vi har sett i den ene aktiviteten har vært førende for den neste. Del III gir en beskrivelse av hva vi har gjort av undersøkelser, grunnlag, egen tenkning og teori. Vi har presentert forberedelsen med utgangspunkt i hypotesene, dokumentanalysen, bruk av spørreskjema, gruppesamtale med lederteam ved Havo, og organisasjonsanalysen med bruk av metaforer i individuelle samtaler.

5 FORSKNINGSPROSESSEN OG REFLEKSJONER

Vi har hele tiden i masterprosjektet vårt vært søkende og uten en fast struktur i vårt undersøkelsesopplegg. Fleksibilitet, nye runder, refleksjoner og spørsmål, er ord som enkelt beskriver forskningsprosessen.

Hypotesene var utgangspunktet og var utledet av en forberedelsesprosess som bestod i en diskusjon oss studenter i mellom, en samtale med seksjonsleder og en påfølgende samtale med lederteam. Etter hvert dannet vi oss et bilde av hva vi ville undersøke, og ulike aktiviteter ble gjennomført. Aktivitetene beskrives fortløpende i dette kapitlet.

Som en illustrasjon, eller også som et symbol, på aktivitetene og sammenhengene mellom disse, har vi valgt en spiral og denne er gjengitt under. Spiralen har vi kalt forskningsspiralen. Forskningsspiralen bruker vi videre i oppgaven vår i ulike illustrasjoner.



Figur 4: Egen figur. Forskningsspiralen. Aktivitetene i vår forskningsprosess

For om mulig å finne en dypere mening i våre hypoteser valgte vi å gjøre en organisasjonsanalyse. Aktivitetene i organisasjonsanalysen bestod i dokumentanalyser, spørreskjema til alle ansatte, gruppesamtale med lederteam og individuelle samtaler med et utvalg av medarbeidere. I sistnevnte aktivitet benyttet vi metaforer som virkemiddel. De ulike stegene i prosessen beskrives mer utdypende i det følgende. Testing av hypotesen og besvarelse av denne ble steget som dannet grunnlaget for vår forståelse for og anbefaling av en vei videre for Havo.

5.1 Forberedelsen

I våre diskusjoner har vi vært opptatt av at det tema vi ville utforske skulle ha en verdi og aktualitet i praksisfeltet vi valgte. Oppdraget fra seksjonsleder ved Habiliteringstjenesten for voksne, Havo bekrefter dette. Vi hadde noen antagelser om praksisfeltet, antagelser som den ene av oss hadde ut fra egen erfaring som medarbeider ved Havo og som andre ved Havo også tidvis snakket om. Som vi beskrev innledningsvis er pasientforløp et tilbakevendende tema i Havo. Våre antagelser er synliggjort i hypotesene og dette dannet et grunnlag for en diskusjon vi hadde med lederteam ved Havo i tidlig fase av masterprosjektet vårt og en spørreundersøkelse vi senere gjennomførte.

Hypotesene var:

- Havo gjør en omskrivning av problemformuleringer som gjør at kommunene ikke kjenner igjen sin problemforståelse.
- Det er et avvik mellom det vi sier vi skal gjøre og det vi faktisk gjør i vårt pasientforløp, spesialisert habilitering.
- Ledelse påvirker løsning av kjerneoppgaver

Med hypotesene som grunnlag ønsket vi en konkretisering eller en bekreftelse på at dette var områder Havo anså som viktige og nyttige å se nærmere på. Aktivitetene vi gjennomførte er beskrevet utdypende i de følgende kapitler. Aktivitetene er synliggjort kronologisk i tabellen som er gjengitt under.

Tabell 2: Kronologisk rekkefølge av forskningsaktiviteter

Metode	Tema	Hvem	Når
Dokument–analyse	Rapport fra Nordlandsforskning	Studenter	November 2009
Dokument–analyse	Henviste saker	Studenter	November 2009
Samtale	Aktuelle tema for Havo og for oss studenter	Seksjonsleder + studenter	Desember 2009
Samtale, gruppe	Forankring av tematikk, og avklaring i forståelse av aktuelle problemstillinger	Lederteam + studenter	15. januar 2010
Spørreskjema	1) Rutiner for pasientforløp og 2) Forholdet mellom organisasjonen Havo og de ansattes forpliktelse.	Alle ansatte	8.-18.februar 2010
Samtale, gruppe	Ledelse. Lederteamets forståelse av begrepene ledelse og teamlederrollen. Samtidig ønsker vi en prosess rundt det å skape en felles forståelse for disse begrepene.	Lederteam + studenter	2.mars 2010
Samtaler, individuelle	Organisasjonsanalyse. Vi ville gjennom samtalene berøre tema som enhetens oppgaver, ledelse, lojalitet og ansvar, samt tanker rundt ”veien videre”.	Utvalgte medarbeidere + studenter	11.mai 2010

5.2 Dokumentanalyse

En metode i vår kvalitative studie har vært å bruke tekst og tekstanalyse. Nordlandsforsknings gjennomgang av HAVO (nasjonalt) var et viktig dokument for vår forståelse av hvordan forskning har belyst feltet og hva denne har konkludert med. Nordlandsforsknings studie, som var på oppdrag fra Sosial- og helsedirektoratet, viser at brukerorganisasjonene var kritiske til

den store forskjellen det var mellom habiliteringstjenestene, og at voksenhabiliteringstjenesten i for liten grad var standardisert (Lichtwarck et al 2005). Rapporten pekte også på at over halvparten av kommunene, fordelt over alle landets fylker, rapporterte at deres problemforståelse ble opplevd overprøvd av HAVO. Det ble også rapportert liten tilfredshet med HAVOs ventetid. Kommunene rapporterte positive erfaringer med HAVOs kompetanse og ambulante virksomhet. Vi ser av Veileder for HAVO (se s.9), at Nordlandsforskningsstudie har fått stor tyngde, og blitt en sannhet som legges til grunn for ny utvikling av helsetjenester i landet. Vi hadde med bakgrunn i denne rapporten mange diskusjoner om disse resultatene var relevante for Havo?

Vi ser at vår egen studie kan underbygges gjennom å benytte oss av tidligere studier innen samme felt (Thagaard 2009, Repstad 2007). En sammenligning vil kunne danne et bakteppe for både leser og forsker gjennom at tidligere skriftlig materiale, i en analyse eller rapport, kan kaste lys over egen problemstilling. Bruk av slikt materialet kan ha ulike funksjoner gjennom å belyse teoretiske tradisjoner innen faget, synliggjøre funn i tidligere forskning eller sette eget forskningsbidrag i relasjon til denne og bruke andres tekst og dokumentasjon for å belyse egen forståelse og begrunnelse. Dokumentanalyse er en metode som gir tekster status som kilde eller data på samme nivå som for eksempel feltnotater og intervjuutskrifter. Dokumentanalyser tar ofte utgangspunkt i tekster som er skrevet med et annet formål enn det som omfattes av forskningsprosjektet (Repstad 2007). Nordlandsforsknings gjennomgang av Havo ble etter hvert et sentralt dokument og et grunnlag for presentasjon av våre antagelser og forskningsside for lederteamet ved Havo januar 2010.

I dokumentanalyse av felt; der det finnes mye skriftlig materiale, kan det være hensiktsmessig å starte med kildene av nyest dato (Repstad 2007) Vi har selv erfart at oppsummering av siste materiale også inneholder en historikk i forutgående dokumentasjon slik at vi har fått tilgang på mye materiale. Imidlertid må en være klar over at sammendrag i seg selv ikke er utfyllende, og er preget av en annens vurderinger. For å sikre kildeverdien bør en finne innbyrdes uavhengige dokumenter om samme emne og kryssjekke informasjonen. Den samme praksis bør også gjelde for utsagn og notater gjort under feltarbeid og intervjuer. Kategorisering av kilder kan gjøres med to ulike siktemål; gjennom kognitive og normative kilder (Repstad 2007). Det normative begrepet innebærer holdninger, intensjoner, krav og retningslinjer. Dersom hensikten er å finne ut hvordan forholdene var og bruke offentlig statistikk, faller kildene inn i den kognitive gruppen. De fleste dokumenter er en blanding

mellom disse to typene av kilder og en ser også at teksten preges av den tenkemåten eller det verdigrunnlag forfatteren har. Vi har også dokumentasjon som er av konfidensiell eller offentlig art, personlig eller institusjonell, og dette preger dokumentenes innhold. Et annet vanlig skille på kildene er førstehånds og annenhånds kilder. Jo flere ledd informasjonene passerer gjennom, desto mindre er vanligvis kildeverdien (Repstad 2007:106). Dilemmaer ved sensitiv informasjon kan være at informantene vegrer seg for å møte intervjueren direkte, slik at skriftlighet kan være et alternativ. En skal samtidig være observant på at skriftlighet for mange oppleves som veldig definitivt, og at en av den grunn begrenser seg i ytringen. Skriftliggjøring i seg selv kan også være en terskel for mange fordi de ikke liker / er vant med skrift. Vi ser at dette er argumentasjon som forutsettes refleksjon og vurdering av dokumentanalyse og kilder.

5.2.1 Dokumentanalyse av tidlig pasientforløp

Innen feltet kvalitetssikring av habiliteringstjenester til pasienter ved HAVO fant vi få kilder med unntak av Norlandsforsknings rapport (Lichtwarck et al 2005). Et av de spørsmålene vi stilte oss på bakgrunn av denne rapporten, var om det var slik at Havo fortsatt gjør en omskriving av de henvisningene som mottas slik at oppdragsgiver ikke kjenner igjen sin problemforståelse, og eventuelt når i pasientforløpet dette var en risiko? Da det ved Havo fantes bred dokumentasjon av behandling av henviste saker gjennom referater, henvisninger, tilbudsbrev og fordeling av pasientansvar i team valgte vi å gjøre en dokumentasjonsanalyse. I månedsskiftet november - desember 2009 gikk Britt igjennom ventelista av saker som var tatt inn ved inntaksteam og fordelt til det geografiske ansvarsområde hvor hun var teamleder. Dette gjaldt til sammen 11 saker som var gitt en behandlingsfrist, men som ikke hadde fått pasientansvarlig behandler i team. Ved gjennomgang av henvisning, referat fra inntaksteam og brev til henvisende instans ser vi at inntaksteam har forholdt seg til den bestilling som mottas gjennom å bruke bestillers begrep om hva som etterspørres av bistand og behandling. Vi ser at bestillingen sammenfattes som et oppdrag med utgangspunkt i hva det ønskes hjelp til. I brev som bekreftet inntak ble henvisers bestilling gjentatt sammen med det tilbudet pasienten ble tilbudt. I en av disse sakene ble det bedt om et særskilt behandlingstilbud hvor tilbudet fra Havo var diagnostisering og vurdering av behandlingstilbud. Slik vi vurderer våre funn fra dokumentanalysen fra inntaksprosessen ved Havo ser vi at henvisning er utgangspunkt for inntak og at tilbudet om behandling går ut i brev til henviser og pasient.

Medio juni 2010 leste Britt referater fra teammøtene med fokus på tidlig pasientforløp i de samme sakene. 1 av de 11 var avsluttet. I 6 av sakene var kartlegging som grunnlag for pasientforløp tatt til tverrfaglig vurdering i team, og hvor videre forløp var angitt. I ingen av disse sakene var henvisningsgrunn gjengitt i referat slik at det var mulig å samholde henvisning, lovt oppdrag og forløp i tråd med oppdrag. Det er mulig at dette er å finne i pasientens journal, men dette ligger utenfor det som er mulig for oss å følge opp gjennom kvalitetsutviklende forskning.

5.3 Spørreskjema til medarbeidere

Dokumentanalysen og forberedende samtaler med seksjonsleder og lederteam var grunnlaget vårt for en noe mer formalisert forskningsprosess. Selv om vi betrakter dette som en mer formalisert prosess var vi fortsatt på søken etter hvordan vi skulle gå fram for best mulig å få tilegnet oss kunnskap om det vi hadde bestemt oss å utforske. Vi ønsket et bredt engasjement og deltagelse blant ansatte ved Havo, både for å sikre et større informasjonsfelt, men også for at vi gjennom vårt arbeid ønsket å starte noen prosesser internt i enheten. Som en start valgte vi å gjennomføre en spørreundersøkelse der det sentrale tema var pasientforløp og forholdet mellom organisasjonen Havo og de ansattes forpliktelse.

Spørreundersøkelsen ble bygd opp slik at deltakerne kunne utdype og beskrive sine tanker rundt de spørsmål vi stilte, se vedlegg 4. Skjemaet var anonymisert og vi ba at spørreskjemaet ble utfylt maskinelt, utskrevet og lagt anonymt i en posthylle.

Alle ved Havo ble forespurt om de ville delta, og responsen var umiddelbart positiv. En kort gjennomgang av hvordan undersøkelsen skulle utføres, bakgrunn for valg av problemstilling og litt om våre antagelser var tema i personalgruppemøte i forkant av utføringen. Skjema for å innhente informert samtykke ble utsendt og det ble bedt om svar på dette før undersøkelsen startet. Deltagerne hadde to ukers frist på gjennomføring.

5.4 Gruppesamtale med lederteam

Som vi beskrev innledningsvis er pasientforløp et tilbakevendende tema i Habiliteringstjenesten for Voksne, og ut fra dette hadde vi utarbeidet hypoteser (s 2) Disse hypotesene dannet et grunnlag for en diskusjon vi hadde med lederteam ved Havo i tidlig fase av masterprosjektet vårt. Diskusjonen med lederteam hadde som formål å få en konkretisering eller en bekreftelse på om dette var områder Havo anså som viktige og nyttige at vi så nærmere på.

Etter samtale med seksjonsleder, og senere med lederteam, startet vi den mer strukturerte forskningsprosessen. Denne var fortsatt preget av stor grad av fleksibilitet slik vi tidligere har beskrevet som sentralt i prosessen vår. Vi hadde på et tidlig tidspunkt en samtale med lederteam. I denne sammenhengen ønsket vi å utforske temaet ledelse og gruppas tanker om dette hos både lederteamet og den enkelte teamleder. Bakgrunnen for dette var at vi har en forståelse for at ledelse er førende for hvor godt enheten fungerer. Ledelse påvirker. Vi har i kapittel 3.5 skrevet om ledelse (Newell et al 2002, von Krog et al 2007). Der beskriver vi temaet ledelse av kunnskapsarbeidere, og hvilke forhold som kanskje kan påvirke både ledelse og de resultater som oppnås.

Vårt spørreskjema til alle medarbeidere ved Havo, var spørsmålene knyttet til systemet og forpliktelse. Å se på sammenhengen mellom ledelse og forpliktelse kunne gi noen indikatorer for å gi svar på problemstillingen vår. Vi tror at ledelse, hvordan den utføres, hva leder og mellomleder tenker om framtid, hvilke tema som fokuseres, er viktig for hvordan enheten fungerer i felleskap, og hvordan den fungerer i en større sammenheng.

I dette ligger også bakgrunnen for å velge lederteam som samtalegruppe for dette feltet. Siden vi hadde en antagelse og vi mente det kanskje kunne være en kobling til temaet ledelse, fant vi det riktig å starte samtaler og diskusjoner om dette på ledelsesnivå. Vi var av den formening at resultater fra denne samtalen ville gi oss noen føringer for det neste steget. Skulle vi forske videre på ledelse som tema?

Hvorfor valgte vi gruppesamtale og ikke individuelle samtaler? Vårt ønske var blant annet at samtalen skulle gi meningsskaping i felleskap for lederteamet, og at vi samtidig ville få noe klarhet rundt temaet ledelse og om dette kunne fortelle oss noe om vår hovedproblemstilling.

Det ble gjort avtale med lederteam og satt av tid til gruppesamtale fire uker før gjennomføring. Møteinnkalling gikk til lederteam som består av enhetsleder, kontorleder, psykologfaglig rådgiver og tre teamledere med ansvar for hvert sitt geografiske ansvarsområde. Medlemmene av lederteam fikk tilsendt intervjuguide, samtykkeskjema og bekjentgjøring av teamleders oppgaver og ansvarsområde en uke før møtet. Intervjuguiden hadde en svært liten strukturingsgrad i den forstand at tematikken for samtalen ble beskrevet og noen sentrale spørsmål i denne sammenheng ble beskrevet. Det ble også orientert om at det ville bli gjort videoopptak av samtalen. Psykologfaglig rådgiver meldte forfall til møtet to uker i forkant.

Vi hadde på forhånd diskutert hvordan denne samtalen kunne arte seg. Britt er student og forsker men også medlem av lederteam. Hva ville det bety? Vi valgte en ledig tone, der vi oppfordret til samtale rundt de sentrale tema. Marit var den som styrte samtalen når det var nødvendig. Avslutningsvis fikk to i oppgave å reflektere rundt samtalen, og de øvrige var lyttende. På denne metoden fikk vi god tilbakemelding, og for oss ble noen punkter tydeliggjort.

5.5 Organisasjonsanalyse

Vår måte å kartlegge og utforske på har hele veien gitt oss muligheter til å reflektere fortløpende over det vi har funnet. De indikatorene vi hittil har sett er: stor grad av fragmentering og liten ”vi - følelse”. Vi har laget en oppsummering etter spørreskjemaet og gruppesamtalen, og denne er presentert i kap 6, Analyse og drøfting. Den informasjonen vi så langt hadde fått, tok oss videre til kartlegging, og en organisasjonsanalyse. En organisasjonsanalyse tilknyttet kjerneoppgaver i Havo er masteroppgavens tematikk. Er det noe i organisasjonen som kan forklare fragmenteringen vi har sett, og er det noen andre aspekter i organisasjonen som kan gi en større forståelse om problemstillingen?

Hvordan fungerer organisasjonen, hvordan oppleves den, hva påvirkes den av og hvordan påvirker dette igjen de valg som gjøres av ansatte? Den videre organisasjonsanalysen har vi gjennomført ved gjennom individuelle samtaler med et utvalg av medarbeiderne. Som verktøy i samtalen valgte vi å bruke metaforer. Gjennom de samtaler vi gjorde ønsket vi i størst mulig grad, innenfor de rammer vi hadde, å få et innblikk i bredde og variasjon med tanke på organisasjonsforståelse. Hvordan opplever den enkelte medarbeider organisasjonen de arbeider i og hva legger de i ordet organisasjon?

Med henvisning til Cummings & Worleys (2005) om analysenivå, har vi valgt å legge vår analyse av Havo på et gruppenivå. Havo er en enhet i en relativt stor organisasjon, St. Olav's Hospital i Trondheim. Vi har hentet den informasjonen vi mente var nødvendig har vi hentet denne fra individnivået. Dette har dannet grunnlaget for den forståelsen vi har fått om Havo.

5.5.1 Design for gjennomføring av organisasjonsanalysen.

Vi har i kapittel 3.4 beskrevet teori om bruk av metaforer i organisasjonsanalyse, og begrunnet hvorfor vi har valgt dette. Vi mener at metaforer som verktøy kan gi oss flere muligheter i samtaler med enkeltindivider. Vår opplevelse generelt er at mennesker lettere gir

uttrykk for tanker og følelser om et emne når de snakker ut fra noe som ikke er direkte og konkret, og bruken av metaforer kan bidra til dette.

Tabell 3: Aktiviteter i organisasjonsanalysen

	De aktivitetene vi gjorde:	Henvisning
1	Utvelgelse av informanter til individuelle samtaler, og invitasjon til deltagelse.	Utvalg før samtalene kap 5.5.2
2	Informasjon til deltagerne om bruk av metaforer og bilder som verktøy i samtalene.	
3	Informert samtykke	Vedlegg 3
4	Lydbånd opptak	Pr dato slettet
5	Transkripsjon av samtalene.	Ligger nedlåst v Havo til etter sensur av oppgaven.
6	Analysering, testing mot hypotesene og bevarelse på hypotesene.	Kapittel 6

5.5.2 Utvalg før samtalene

Blant enheten Havos 24 ansatte har vi valgt å gjennomføre en samtale med fem personer. Disse fem representerer yrkesgruppene psykolog, sykepleier / vernepleier, pedagog, lege, sekretær. Ergoterapeut / fysioterapeut er av praktiske grunner ikke representert selv om disse finnes i enheten. Representantene ble tilfeldig valgt (trukket ut) innenfor hver sin gruppe. Representasjon av yrkesgrupper er gjort ut fra et ønske om breddeforståelse, og vi mener et utvalg gjort på basis av dette kriteriet kan bidra til å gi variasjon og bredde.

Metaforer var grunnlaget og verktøyet i samtalen. Hver medarbeider ble bedt om å ta med to bilder. Det ene bildet skulle illustrere organisasjonen slik de opplever den i dag, mens det andre bilde skulle synliggjøre hvordan organisasjonen er på sitt beste (tenkt tilfelle, eller med bakgrunn i en spesifikk periode / hendelse). Deltagerne ble oppfordret til å fortelle sin historie til bildene. Vi styrte samtalen slik at temaene ledelse / leder, organisasjonen og produksjon, lojalitet og forpliktelse, organisasjonen internt og ytre påvirkninger blir berørt. Avslutningsvis ble veien videre; hva må til for at organisasjonen skal være på sitt beste, tatt opp. Bildene ble lagt fram og presentert enkeltvis, der bildet for dagen i dag kom først, og bildet for

organisasjonen på sitt beste til slutt. Når vi valgte å ta bildene enkeltvis, var det for at vi som forskere ville prøve å holde en viss nøytralitet og ikke skulle farges av bildene i fellesskap. Vår egen tolking av bildene kunne lett påvirke vår spørsmålsstilling til informanten, og dette ville vi forsøke å unngå. Under samtalen benyttet vi lydopptak med den hensikt å sikre at informasjonen som framkom under samtalen ble ivaretatt og ble en del av analysegrunnlaget for oppgaven.

5.6 Tekstanalyse og transkripsjoner

I vår studie har vi blant annet valgt å gjennomføre individuelle samtaler med et utvalg av medarbeiderne ved Havo. En samtale er et direkte sosialt samspill mellom to eller flere parter (Kvale og Brinkmann 2009). Hvilke ord som brukes, språk, stemmeleie, kroppsspråk og tempo er blant flere ting noe som påvirker samtalen. For å kunne gjøre materialet / dataene tilgjengelig for et videre arbeid i etterkant av samtalen, gjorde vi lydopptak. Opptaket var første abstraksjon ved at kroppsspråk, stemning, lys, lukt ville være tapt (Kvale og Brinkmann 2009). Den neste abstraksjonen fra den umiddelbare opplevelsen en samtale er, var transkripsjon av opptakene. Transkripsjonen hadde for oss to hensikter. Den ene var å gjøre informasjonen tilgjengelig og analyserbar for vårt videre arbeid. Den andre var at vi i overensstemmelse med informantene var enige om å slette opptakene umiddelbart etter transkripsjonen for å minimalisere sporbarhet til den enkelte. En refleksjon rundt egen læring ved transkripsjonen gav oss et innblikk i hvordan vi selv hadde fungert i intervjusammenheng. Den transkriberte samtalen fortalte hvordan vi hadde evnet å følge opp de tema som var brakt på bane i samtalen.

Transkripsjon er en transformasjon ved skifte fra en form til en annen. I dette tilfellet er det en overgang fra tale- til skriftspråk som innebærer ulike språklige spill. Transkripsjon er en sammensatt prosess hvor det er flere vurderinger som må gjøres underveis. I transformasjonen som ligger til grunn for transkripsjon skjer fortløpende fortolkninger, slik som tegnsetting, hva som tas med eller utelates, lyder og aktivitet som høres (Kvale og Brinkmann 2009). Vi gjennomførte hver våre transkripsjoner uten erfaring om hva dette kunne innebære. Vi var enige om å skrive ned alt, det vil si alle ord, sukk, latter, pauser osv. Allikevel så vi at vi underveis oversettelsesprosessen gjorde valg både bevisst og ubevisst. Vi hadde ikke tatt stilling til hvordan vi ønsket å fremstille intervjuets layout eller om vi skulle bruke informantens dialekt eller om det skulle skrives i bokmål som var vår skriftform. Teori om emnet bruker ikke standardiserte retningslinjer for dette, men det poengteres at det man velger

gir en føring for resultatet (Kvale og Brinkmann 2009). Vi så at vi hadde gjort transkripsjonen noe ulikt og at det fantes fortolkningsselementer i det vi har gjort. Vi hadde brukt skriftform ulikt (bokmål / dialekt), litt ulik angivelse av pauser og følelsesmessige uttrykk, og kvaliteten av opptakene hadde også påvirket resultatet

Tekstfortolkning er hermeneutikkens felt. Innen filosofisk hermeneutikk er det særlig tekst som representerer de språklige nedtegnelsene. De skrevne tekstene har en avsender men hvem som helst kan være mottager for tekstene. Overgangen fra tale til skrift bidrar til en større avstand til budskapet, og det er ikke avgjørende å få tak i forfatterens budskap for å forstå tekstens mening (Krogh 2009). Teksten kan forstås på eget grunnlag selv om det som skaper mening ikke var avsenderens hensikt. Horisontsammensmelting skjer derfor på tekstens premisser. Fortolkning av tekster kan bidra til forståelse av handlinger (Lægreid 2001). Filosofisk hermeneutikk står beskrevet i kap. 3.1.

DEL IV

ANALYSE OG DRØFTING

I del IV presenterer vi analyse og drøftingsprosessen. Fem ulike analyser er utført og hver analyse er beskrevet for seg. Etter presentasjon av den enkelte analyse er tilhørende funn konkretisert, og etterfulgt av en drøfting. Til slutt i del IV drøfter vi forhold som kan ha påvirket forskningsprosessen.

6 ANALYSE OG DRØFTING

Havos kjerneoppgaver ved tidlig pasientforløp har vært vårt felt for utforskning. Vi har i vår innledning beskrevet tre hypoteser som er utgangspunktet for oppgaven vår. Disse var:

- Havo gjør en omskrivning av problemformuleringer som gjør at kommunene ikke kjenner igjen sin problemforståelse.
- Det er et avvik mellom det Havo sier de skal gjøre og det de faktisk gjør i pasientforløp, spesialisert habilitering.
- Ledelse påvirker kjerneoppgaver

Hypotesene er bakgrunn for problemstillingen som vi valgte: ”Hva er det som gjør at Havo ikke gjør det de var enige om å gjøre?”.

Som vårt verktøy og hjelpemiddel for å besvare problemstillingen og for belyse hypotesene, utformet vi fire forskningsspørsmål:

Når brukes de lagte rutiner i pasientforløp ved Havo?

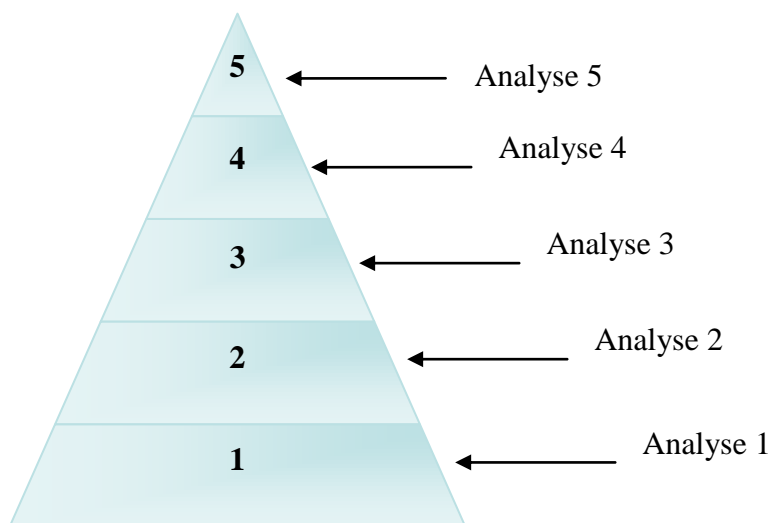
Hvilke forventinger legges til rollen som teamleder?

Hvor opplever medarbeiderne ved Havo forpliktelse?

Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene?

Vår aktivitet for å besvare problemstillingen har vært todelt; gjennomføring av aktiviteter i feltet og teoretiske tilnærming for å belyse det vi ser i feltet.. Vi har innhentet data som skal hjelpe oss å forstå den virkeligheten som blir beskrevet ved Havo og hvordan menneskene i organisasjonen interagerer med hverandre. Vår erfaring har vært at dataene i seg selv ikke har gitt umiddelbar mening. Dette har ført oss inn i en prosess med ulike perspektiv og forståelser som resultat. Som i en spiralbevegelse har vi gått ut og inn i vårt opprinnelige materiale (transkripsjoner og sammendrag) for om mulig å finne nye data. Vi vil i det følgende synliggjøre trinnene i prosessen, med innhenting av data, analyse og drøfting av denne. Dernest vil vi presentere de data som skal besvare forskningsspørsmålene, hypotesene og til sist problemstillingen vår.

I vår oppgave har vi gjennomført fem ulike analyser, og analysene var gjort med bakgrunn i kartleggingsmaterialet fra tre aktiviteter (spørreskjema, gruppesamtale og individuelle samtaler). Figuren som følger illustrerer hvordan analysene bygger på hverandre, der resultater og funn i den ene danner grunnlaget for neste steg.



Figur 5: Egen figur. Analysegangen

Vi startet med analyse 1 som bygget på materialet i en bred kartleggingsaktivitet. Dette ga resultater vi forankret neste utforskning og analyse i. Alle analysene bygger på hverandre, men for hvert steg er det gjort en innsnevring i omfanget. Hver analyse har sin metodikk. I det følgende har vi gitt en beskrivelse av de ulike analysene.

Kartlegging, analyse og drøfting har vært et omfattende arbeid, og det har vært en svært interessant prosess. Filosofisk hermeneutikk har ligget som en viktig premiss for prosessen som har gått i mange runder hvor detaljer fra en aktivitet har bidratt til en utvidet og nyansert forståelse for helheten.

Våre data har utfordret oss til å finne en god fremstillingsform som både har synliggjort prosessen vår og som samtidig kan bidra til at leseren kan følge vår logikk i analyse og drøfting. De ulike analysene presenteres fortløpende og gjengis etter samme mal. I beskrivelse av forskningsprosessen (s.) har vi mer inngående gjengitt gjennomføring av aktivitetene, bakgrunn for disse og utvalget vårt. Hver analyse etterfølges av en refleksjon rundt det vi har fått av informasjon og data, og dette danner grunnlaget for den neste analysen. Etter analyse 1 Forskningsspørsmål og analyse 2 Nøkkelord følger en drøfting av resultatene i de to analysene. Tilsvarende struktur er lagt for analyse 3 Nøkkelord til ”struktur og frihet” og analyse 4 Symbolsk interaksjonisme.

I analysene har vi valgt å navngi informantene gjennom transkripsjonene vi gjorde av samtalene. Disse navnene er fiktive.

6.1 Analyse 1 Forskningsspørsmål

Metode:	Tekstanalyse, ”tusjmetode”
Analysematerialet / grunnlaget:	Oppsummering av spørreskjema, oppsummering gruppesamtale og transkripsjoner av 5 individuelle samtaler
Hva analyserer vi i forhold til:	Forskningsspørsmål 1-2-3-4
Begrunnelse for valg:	Ingen

6.1.1 Resultat og oppsummering av analyse 1

Data til forskningsspørsmål 1: Når brukes de lagte rutine for pasientforløp ved Havo?

Informasjon fra spørreskjema er kilden med mest spesifikk informasjon om hva som ligger i rutiner for pasientforløp, og hva som er de gode erfaringene med rutiner. Eksempler som ble trukket frem var samarbeidsavtale, prioritering av oppstart av pasientforløp ved flere personer på sak og teamdrøfting. Det ble uttrykt at rutiner ble benyttet mer enn tidligere. Samlet informasjon om bruk av rutiner var at disse er kjent for medarbeiderne ved Havo og de var retningsgivende i forløp av sak. Hver enkelt sak måtte vurderes individuelt. Det ble opplevd som frihet til teamet og den enkelte å bruke de metoder som ble vurdert som hensiktsmessig for saken. Teamene hadde utviklet seg forskjellig i et arbeid med pasientforløp. Det ble reist spørsmål ved om det burde være særlige rutiner for å sikre diagnosevurdering knyttet til den enkelte sak. Det ble også etterlyst punkter for evaluering av den jobben som ble gjort og om det var mulig å standardisere pasientforløp bedre.

Data til forskningsspørsmål 2: Hvilke forventninger legges til rollen som teamleder?

Medlemmene i lederteam hadde ulike forventninger til teamlederrollen og til teamleders oppgaver. Seksjonsleders forventning ble uttrykt til deltagelse i leder- og inntaksteam, bidrag for å skape en målrettet retning for enheten, bidra til å kvalitetssikre pasientforløp og bidra til å skape en felles ansvarlighet i organisasjonen. Teamlederne hadde en felles forventning om å skape et godt klima for medarbeiderne i teamet slik at teamets oppgaver blir løst på en god måte. Ellers hadde teamlederne ulike forventning og opplevelse av sin egen rolle, hva denne burde være og hvilke oppgaver dette innbefattet. Uttrykte forventninger til teamleder gjennom individuelle samtaler og spørreskjema har liten eller ingen plass. Det er ikke tema hverken ved ris eller ros. Vi undrer oss over hvordan vi skal forstå dette? Samtalen med Signe var et

unntak da hun uttrykte en forventning om at teamleder om at dette var teamets forankring i inntaksteam og lederteam og leders forlengede arm inn i teamet. Signe sa videre at rollen innebar å være motivator, støttespiller og følge med de pasientsakene som teamet skulle løse. I samtalen med Lise sa hun at hun opplevde at teamleder var en støttefunksjon til organisasjonen på linje med alle ansatte og at hun forholdt seg til seksjonsleder som leder. Lise sa at hun så det som positivt at teamleder motiverte, men syntes det var problematisk både for seg selv og andre om teamleder blandet seg inn i pasientforløp som hun eller andre hadde ansvar for.

Data til forskningsspørsmål 3: Hvor opplever medarbeiderne ved Havo forpliktelse?

Bruk av spørreskjema gav mest informasjon om forpliktelse fordi det inneholdt konkrete spørsmål knyttet til begrepsforståelsen. Medarbeiderne ved Havo var entydige i at de opplevde en særlig forpliktelse overfor pasienter. Lojalitet og ansvar var en konkretisering av hva som lå i forpliktelse. Opplevelse av forpliktelse ble uttrykt å henge sammen med å få anerkjennelse, oppleve mening og ha påvirkningsmulighet. Gjennom de individuelle samtale ble inntrykket av et sterkt pasientfokus forsterket og at dette i seg selv hadde verdi. Truls stilte spørsmål ved om dette gikk på bekostning av å tenke helhet for organisasjonen. Svaret kan kanskje ligge i spørsmålet om hvilke funksjoner som er viktige for enheten, slik at den kan løse kjerneoppgavene på en god måte? Truls stilte også spørsmål ved kulturen ved Havo, og om denne verdsetter et felles fokus for enheten fremfor individuelle perspektiv. Ved både ved spørreundersøkelsen og i de individuelle samtale ble det beskrevet at om en opplever en lojalitetskonflikt, så vil pasienten uansett være den som blir prioritert, selv om det beste vil være å kunne ivareta flere interesser.

Data til forskningsspørsmål 4: Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene?

I informasjon som handler om kjerneoppgaver uttrykkes det entydig at Havos kjerneoppgaver handler om pasienter selv om det er mange forhold som påvirker arbeidet med disse sakene. Til eksempel kan nevnes at problemstillingene som henvises til Havo er komplekse, det finnes flere forståelser og løsninger for hvordan pasientforløpet skal være. Det nevnes også at det ofte er en utfordring å tidsavgrense forløp, og rådgivernes individuelle behov påvirker utformingen av forløp.



6.1.2 Funn i analyse 1

Med bakgrunn i de data vi har innhentet vil vi se hvordan disse kan besvare forskningsspørsmålene våre. Funnene er:

Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene?

Forskningsspørsmål 1 Når brukes de lagte rutiner i pasientforløp ved Havo?

Saksbehandlingsrutinene var kjent for medarbeiderne ved Havo og de anerkjennes som nyttige. Hver enkelt sak må vurderes individuelt og den enkeltes faglige vurdering ligger til grunn for friheten til å velge om saksbehandlingsrutine for forløp skal følges.

Forskningsspørsmål 2 Hvilke forventinger legges til rollen som teamleder?

Det var ulike forventninger til teamlederrollen ved Havo. Det er seksjonsleder og teamlederne som har forventninger til rollen mens medarbeiderne ved Havo i liten eller ingen grad nevner teamleder.

Forskningsspørsmål 3 Hvor opplever medarbeiderne ved Havo forpliktelse?

Det ble gjennomgående uttrykt forpliktelse til pasient i alle gjennomførte kartlegginger. Lojalitet og ansvar var begreper som ble benyttet for å konkretisere ”forpliktelse”.

Forskningsspørsmål 4 Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene?

Pasienter uttrykkes av alle å være Havos kjerneoppgave. Det forelå en stor datamengde knyttet til forhold som oppleves å påvirke Havos evne til å løse kjerneoppgaver. Disse ble ført over som data i analyse 2 Nøkkelord.

6.1.3 Refleksjon til analyse 1

Det har fremkommet bred informasjon om faktorer som påvirker evnen til å løse kjerneoppgaver. Vi har en forståelse av at punktene som kom frem henger sammen i en helhet, og vi ser at det ville vært bra om vi hadde klart å presentere det som dette. Vi opplevde imidlertid at materialet inneholdt så mye data at vi konstruerte en oppstykkning som vi fant hensiktsmessig. Materialet ble sett i sammenheng med pasientforløp, ledelse og selvet, hvor vi valgte at selvet henspeiler på individuelle behov hos medarbeiderne i Havo. Vi tenkte at dette også var i tråd med det teoretiske perspektiv vi hadde valgt, den hermeneutiske prosessen.

Vi vil i fortsettelsen av vår analyse og drøfting utforske data som vi betraktet som indikatorer på det som påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene. Foreløpig hadde vi mange svar. Vi valgte kategorisering i neste analyse med utgangspunkt i de individuelle samtalene. Funnene tilknyttet de enkelte forskningsspørsmålene og de gjentakende ordene som informantene brukte om beslektede forhold, har dannet grunnlaget for neste analyse.

6.2 Analyse 2 Nøkkelord

Metode:	Tekstanalyse, "tusjmetode", 3 nøkkelord (pasientforløp, ledelse, selvet)
Analysematerialet / grunnlaget:	Transkripsjoner av de 5 individuelle samtalene
Hva analyserer vi i forhold til:	Forskningsspørsmål nr 4
Begrunnelse for valg:	Ingen

6.2.1 Resultat og oppsummering av analyse 2 Nøkkelord

Gjennom transkribert tekst fra de individuelle samtalene kom det mange innspill fra informantene som vi tolket som påvirkning på Havos evne til å løse kjerneoppgaver. Etter gjentatte gjennomgåelser med fargesetting av beslektede forhold (tusjmetoden) vokste både tema og overskrifter frem. Vi systematiserte dataene i tre overskrifter som særlig påvirket evnen til å løse kjerneoppgaver: 1) forhold i pasientforløp, 2) forhold i ledelse og 3) individuelle behov.

Vi har gjort en fremstilling i tabells form av funnene om hva som påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgaver. Disse er gjengitt under.

Tabell 4 Forhold i pasientforløp som påvirker evne til å løse kjerneoppgaver

Pasientforløp	
Struktur og rutiner	Bruk av rutiner m/unntak Tidlig pasientforløp Mulighet for kvalitetssikring
Team og flerfaglighet	Middel for kvalitetssikring Sosial og faglig støtte Tverrfaglig arbeid er god ressursbruk Ulike perspektiv gir bedre løsninger
Kompetanse	Se sakens egenart Samsvar mellom pasientens behov og mulige tiltak

Tabell 5 Forhold i ledelse som påvirker evne til å løse kjerneoppgaver

Ledelse	
Mål & strategi	Felles mål, Prioritering av pasienter, Målgruppe Pasientinntak, Felles ansvarlighet, Utvikle ledelsen Tydeliggjøre roller & oppgaver, Effektive arbeidsmåter
Kompetanse	Skape nytt, bruke kompetansen som finnes, mestre oppgaver
Teamutvikling	Koordinering og ledelse, flerfaglig arbeidsfellesskap, team er viktig for bedre tjenester, fleksible tema, mestre oppgaver
Påvirkning utenfra	Forskning, brukerorganisasjoner, evalueringer

Tabell 6 Individuelle forhold hos medarbeidere som påvirker evne til å løse kjerneoppgaver

Selvet	
Ledernærhet / ledelse	Leder til stede, selvstendig jobbing, sikre mestring støtte, anerkjennelse, frihet, påvirkning
Flerfaglighet og Team	Fellesskap og trivsel, utvidet nettverk og profesjon, positivt med ulikhet, fleksibilitet på samarbeid interesserelatert oppgavedeling
Kompetanse	selvstendig jobbing, tidsavgrensing er vanskelig ulike blikk på sak, kompetente medarbeidere
Struktur	Kvalitetssystem, tydelig definert pasientforløp teamdrøftinger



6.2.2 Funn i analyse 2

Analyse 2 Nøkkelord har omhandlet det fjerde forskningsspørsmålet om hva som påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene. Funnene har vi oppsummert gjennom kategoriene pasientforløp, ledelse, og selvet (individuelle behov hos medarbeiderne) (Se tabellene 4, 5, 6).

Forhold ved pasientforløp påvirker. Bruk av rutiner og strukturer i forløp påvirker. Faglige vurderinger og frihet til å velge å bruke eller ikke bruke det etablerte kvalitetssystemet ble framhevet, samtidig som det ble påpekt et behov for gjennomgang og konkretisering av det samme systemet. Støtte gjennom team og flerfaglighet ble opplevd positivt for en selv og for kvaliteten på oppgaveløsingen. Kompetanse ble framhevet som påvirkningsfaktor i pasientforløpet.

Forhold ved ledelse påvirker. Ledelse var et gjennomgående tema for forhold som påvirket evnen til å løse oppgaver. Ledelsenærhet og tydelighet stod sentralt. Faktorer innen temaet

ledelse som ble fremhevet var: hvem var enhetens målgruppe, forhold til eksterne aktører og utvikling av Havo; både team og den enkelte.

Individuelle forhold påvirker. Påvirkning, anerkjennelse og støtte gjennom ledernærhet ble opplevd som faktorer som påvirket. Seksjonsleder var verdsatt og ønsket som nærmeste leder. Frihet til å påvirke og velge ble fremhevet som en viktig faktor sammen med tverrfaglig og fagspesifikt samarbeid både ved Havo og samarbeidspartnere utenfor enheten. Å bruke egen kompetanse og ha strukturer som støtte ble også vurdert som påvirkningsfaktorer.

6.2.3 Refleksjon til analyse 2

I de individuelle samtaler var temaet, ved hjelp av selvvalgte bilder, å beskrive Havo i dag og når Havo var på sitt beste. Alle informantene fremstilte organisasjonen på sitt beste relativt likt det de beskrev dagens fungering i Havo. Forhold som ble særlig fremhevet som positivt er stor frihet til legge opp egen arbeidsdag, at det er en enhet med bred kompetanse og dyktige fagfolk som har et godt omdømme, det er en møtstruktur som ivaretar ansatte og de oppgavene som skal løses. Videre omtales gode lokaler og biler til disposisjon for ambulante tjenester. Forbedringer som er åpenbare er å prioritere og å tydeliggjøre hvem Havos målgruppe er. Så hvordan kan vi forstå denne tilfredsheten i enheten?

6.3 Drøfting av analysene 1) Forskningsspørsmål og 2) Nøkkelord

Analyse 1 og 2 ble gjort med henblikk å skape mening gjennom å forstå medarbeiderne i Havos forståelse av egen organisasjon, slik at vi kunne besvare forskningsspørsmålene våre. Erfaringsmessig var vi forbredt på at vi ikke vil få eksakte og konkrete svar men at vi ville få indikatorer som kunne hjelpe oss å reflektere mot et svar på spørsmålene. Vi har vurdert svarene og de resultater vi har fått i analyse 1 Forskningsspørsmål dit hen at disse har gitt oss tydelige svar. Likevel har vi observert forhold vi ønsket å utforske videre. Dette ble analysert i analyse 2 Nøkkelord. Vi erfarte at Informantene brukte ulike ord om beslektede forhold og at begrep som pasient og frihet var blitt uttrykt med styrke og hyppighet. Dette gjorde at vi stilte oss spørsmål om det kan ligge en symbolikk i måten man ved Havo formulerer, slik teori om symbolsk interaksjonisme hevder. Våre observasjoner gjennom kartleggingen tilsa at ulike ord beskrev de samme forholdene eller de samme fenomenene. Men kunne vi være sikre på at informantene snakket om det samme, eller var det vår fortolkning? Vi var på leting og ønsket å se for å kunne ferdigstille vår masteroppgave, og vi var innforstått med at mening blir skapt gjennom fortolkning. Noen andres blikk, med en annens bakgrunn eller historie ville trolig ha

sett noe annet enn oss. Vi har flere ganger i studiet av Havo stilt oss spørsmål om hva det var vi hele tiden hadde sett? I denne sammenhengen blir ordet sett et symbol på hva vi hadde fortolket. Det vi hadde sett ble benevnt med ord som høy trivselsfaktor, en fornøydhetsfaktor. Det fantes utfordringer og motbakker, ja, men i det hele tatt en enhet som ikke så for seg nødvendige endringer. Dette ble også symbolisert gjennom de bildene informantene hadde tatt med til samtalen. Illustrasjonen av organisasjonen på sitt beste ble gjennom de individuelle samtalen omtalt å være ganske lik slik organisasjonen er i dag. Vi har også sett noen begreper som er gjentatt, og som ble tydeliggjort i analyse 2 Nøkkelord. Disse begrepene er symbolene frihet, struktur, ledelse og individuelle behov.

Bildet som følger vi presenterer under illustrerer frihet og struktur, og hvor Havo er på sitt beste.



Bilde 4 Illustrasjon på Frihet

Ut fra dette har vi stilt vi oss noen spørsmål. Hvordan skal vi forstå en situasjon hvor frihet etterspørres og tilrås som en motivasjonsfaktor på den ene siden, og hvor det på den andre siden etterspørres mer standardiserte pasientforløp og større fokus på rutiner? Hvordan skal informasjon om et ønske om anerkjennelse fra leder på den ene siden og fravær av omtale av teamleder gi mening? På hvilken måte påvirker teamledernes ulike forståelse av rollen sin arbeidet som utføres ved enheten? Det etterspørres ledelse og prioritering, men råd fra andre i arbeidet med pasienter oppleves samtidig som utidig. Vi registrerer sterke individuelle behov, og stiller oss da spørsmål om hvilke konsekvenser dette får for ledelse.

Begrepet ledelse sammenfatter svarene på de spørsmålene vi har stilt. Med den tilfredsheten vi opplevde hos våre informanter og deres positive omtale av enheten, var ledelse et positivt ladet begrep. Ledelse ble sentralt i utvikling fra noe bra som allikevel kunne bli bedre. En av informantene, sa på et tidspunkt, at Havos' økonomiske rammer forutsatte "smartere jobbing" for å kunne bli bedre på pasientforløp og gjennomstrømning. Signalet som er gitt her viser et initiativ, blant flere, som gjerne kan tas tak i. Til sammenligning er spørsmålene og innspillet om å jobbe smartere like relevante i matindustrien som i Havo. Ledelse i to så ulike bransjer som matindustri og helsevesen må ikke nødvendigvis utføres så forskjellig. Vi tror at uansett bransje eller fagområde, så vil ledelse handle om å anvende den enkelte medarbeiders kunnskap på en annen og bedre måte.

Vi har tidligere sagt at analyse 1 og 2 har gitt gir oss svar på forskningsspørsmålene. Det etablerte kvalitetssystemet med dets innhold var kjent for alle. Systemets anvendbarhet ble vurdert forskjellig av medarbeiderne ved Havo. Vurderingen av om en skal bruke rutinen eller ikke, og når den skal brukes, var en frihet og faglig vurdering som den enkelte eller teamet kunne gjøre. Vi stilte oss spørsmål ved 1) om det var en forskjell mellom faglige vurderinger med begrunnelser om å ikke følge rutine, eller 2) å ha "frihet til å velge" hvordan sakene løses på best mulig måte? Vi så at frihet til å velge kan knyttes til de kulturelle verdiene ved Havo. Kultur kan kanskje hjelpe oss å forstå, - men hva innebærer kultur? Stedlige normer, skikker og verdier beskrives nettopp som kulturelt forankret. Vi gjorde oss noen tanker om at kultur handlet om det som gav de ulike individene ved Havo en felles mening. Vi hadde erfart at "frihet til å velge" var høyt verdsatt ved Havo og ble beskrevet som motiverende og også som en faktor som påvirket kvaliteten av kjerneoppgavene. Individuelle vurderinger av når og i hvilke sammenhenger rutinene skulle brukes vil mest sannsynlig gi like mange løsninger som det var medarbeidere eller kanskje også pasienter ved Havo.

Forpliktelse var tema i spørreskjemaet og i den transkriberte teksten etter de individuelle samtale. Medarbeiderne føler først og fremst en forpliktelse til pasienten. Forpliktelse ble konkretisert til å handle om blant annet lojalitet og ansvar. Begrepet ble forstått ut fra verdier og kulturforankring, men vi så at det også kunne drøftes i lys av symbolsk interaksjonisme i et relasjonelt perspektiv. Utvikling, endring eller bygging av kultur vet vi ut fra egen erfaring og teori, er en langsiktig oppgave, og også et viktig strategisk grep. Når vi da ser dette i forhold til hypotesen om at ledelse påvirker, blir det en link for oss. Sammenhengene mellom kultur, ledelse og forpliktelse som vi har sett, har gitt oss noen indikatorer om hypotesene.

Vår undring og utforsking av Havo hadde så langt gitt oss mening, men vi hadde fortsatt data og flere innfallsvinkler som kunne hjelpe oss å trenge dypere inn i medarbeidernes beskrivelse av sin virkelighet i arbeidet med tidlig pasientforløp ved Havo. Dette dannet utgangspunktet for to nye analysesteg (figur 5), da med det mål å finne en ny og dypere innsikt i det som ikke var så iøynefallende med en gang. Vi gjorde en ytterligere innsnevring i analyseomfanget som vil bli presentert i analyse 3) Nøkkelord til ”struktur og frihet” og analyse 4) Symbolsk interaksjonisme.

6.3.1 Tema og nøkkelord

Funnene i analyse 1 og 2 og drøftingen som er gjort ovenfor, har vi i dette kapitlet oppsummert. Vi har sette mange interessante tema i resultatene av de to første analysene, tema som alle kunne ha vært utforsket videre. Tema og nøkkelord som vi har sett i de forgående analyser var:

- Medarbeiderne ønsket å gjøre det man var god på, både ut fra en trivselsfaktor og med formål å gi et godt tilbud til pasient.
- Det fantes en tvetydighet, motsetning eller dilemma hos medarbeiderne hvor struktur / rutine og ønske om mer frihet kom fram samtidig.
- Teamleder var en del av den formelle organisasjonen i Havo, men var tilsynelatende en ”ikke-funksjon” blant medarbeiderne i Havo. I lederteam var det ulike forventninger til teamlederrollen og den største forskjellen var mellom teamlederne.
- Bruk og utvikling av tverrfagligheten internt i enheten, på tvers av team og / eller tilknyttet andre eksterne er beskrevet i ulike sammenhenger. Stikkord: fleksibilitet

Vi valgte temaet ”Det er en tvetydighet, motsetning eller dilemma omkring struktur og rutine og ønske om mer frihet”. Dette gjorde vi med utgangspunkt i at denne tematikken var berørt av alle informantene. Dette var også tema i spørreundersøkelsen og i gruppesamtalen.

6.4 Analyse 3 Nøkkelord til ”struktur og frihet”

Metode:	Tekstanalyse, datasøk på nøkkelord (frihet, selvstendig, struktur, tydelig, pasient, rutine, oppgave). Funnene ble så vurdert i forhold til konteksten de hadde framkommet. Nøkkelordene var knyttet til tema.
Analysematerialet / grunnlaget:	Transkripsjoner av de 5 individuelle samtalene.
Hva analyserer vi i forhold til:	Forskningsspørsmål 4: Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgaver? I hvilke sammenhenger brukes ”frihet og mer struktur”?
Begrunnelse for valg:	Det temaet og de tilknyttede nøkkelord vi valgte, ble gjort på bakgrunn av gjentagende gjennomlesning av denne tekstene vi har fra gjennomføring av kartlegging, mener å ha en relativt god kjennskap til denne. I tillegg valgte vi ord og tema som vi vet ble benyttet brukt både av en og flere, og i flere sammenhenger.

6.4.1 Resultat og oppsummering av analyse 3

Samtale med Signe

Signe uttalte at ”*vi må ha noen rutiner, vi må ha et system*”, og sa dette i en sammenheng om hvordan Havo skal utvikles for å være på sitt beste. Hun uttrykte samtidig at frihet var nødvendig for å kunne være på sitt beste og for å ha motiverte medarbeidere. Signe sa at det måtte være en retning på hvordan en oppgave (pasientoppgave) skulle utføres og at oppgavene måtte være ”*sånn passe utfordrende*”. Det burde være en frihet til utforming av forløp ut fra egen kompetanse og personlighet. Leder (både seksjon og teamleder) skulle gi en retning, men habilitørene må ha en frihet innen de rammene, og dette ble begrunnet med at ”*det gjør folk litt mer fornøyd*”. Signes bilde viste noen rammer eller begrensninger hvor hun påpekte at det ikke var stengsel. Frihet måtte være til stede for å sikre gleden i oppgaveløsning, men det fordret samtidig noe tydelighet for ikke å miste fokus.

Samtale med Øistein

Øistein snakket om mulighetene for strømlinjeformet eller standardisert pasientforløp som ble gjort blant annet innen forskning og mente at man burde se mer på dette. Han fremhevet at det måtte være rom for individuelle vurderinger og skjønn selv om det kunne komme i konflikt med standardisering. Med en referanse til rapporten fra Nordlandsforskning, som pekte på

manglende samsvar mellom bestilling og leveranse av tjenester til / fra Havo, stilte Øistein spørsmål om dette hadde en sammenheng med at medarbeiderne omskriver for å kunne jobbe med det som de mener var mest interessant.

Samtale med Vibeke

Vibeke fortalte om tidsavgrensede forløp i pasientsaker, og at dette lå som er forutsetning for habiliteringsforløp. Samtidig sa hun at det var vanskelig å avslutte noen saker da det var spesielle problemstillinger som burde følges opp over tid. Vi opplevde at dette utsagnet handlet om frihet til å velge når en pasientsak er ferdigbehandlet.

Samtale med Truls

I samtale med Truls fant vi ingen direkte uttalelse knyttet til bruk av ”frihet og struktur”.

Samtale med Lise

Lise opplevde det var stor forskjell på de ulike habilitorerne om hvor mange saker de hadde. Lise beskrev tanker rundt det å må få lov til å jobbe med saker man er god på. Avgjørelser om fordeling i så måte ligger i team og felles bestemmelser. Når vi etterspør lojalitet og forpliktelse er det ingen tvil hvor lojaliteten ligger. Den er i forhold til pasient. Lojalitet til organisasjonen uttrykker Lise, for oss, uklart. Et eksempel som hun nevner, som vi opplever som relevant er når hun beskriver vanskelighet med avslutning av sak når dette kreves av teamleder, og hvor habilitoreren mener at saken ikke er ferdigstilt.



6.4.2 Funn i analyse 3

Analyse 3 var forventet å bidra til å besvare Forskningsspørsmål 4 om hva som påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgaver, men avgrenset til vår fortolkning av uttalelser om tvetydighet til ”frihet og mer struktur”. De funnene vi har gjort her oppsummerer vi slik: Ordet struktur har vi knyttet til uttalelser som omhandlet retning på oppgaveløsning, mulighet for standardisering av pasientforløp, beslutninger i team og av leder. Frihet ble fremhevet å få

lov å jobbe med oppgaver man mestrer og det å kunne bruke vurdering og skjønn i pasientforløp.

6.4.3 Refleksjon til analyse 3

Ved søk på nøkkelord, for å avdekke situasjoner som vi assosierte eller forstod som en motsetning mellom ”frihet og struktur”, fikk vi frem flere uttalelser fra de individuelle samtale. Frihet og struktur ble fremhevet i flere sammenhenger å være av betydning for Havos evne til å løse kjerneoppgaver. Ut fra de sammenhengene hvor frihet og struktur ble brukt, eller noen av de andre nøkkelordene (frihet, selvstendig, struktur, tydelig, pasient, rutine, oppgave) kan begrunnelsene deles i tre ulike forhold: individuelle forhold hos medarbeidere som den som ble hyppigst nevnt, pasientens rett til individuelt tilrettelagt behandlingsforløp og en arbeidssituasjon som gir rom for fleksible og individuelle løsninger slik at personlig kompetanse blir benyttet.

Vi opplevde at argumentasjonen fra den transkriberte teksten kunne være interessant å se i lys av symbolsk interaksjonisme for å se på interaksjon ved Havo. Hverdagssituasjoner blir beskrevet som samhandlingsteorienenes felt, og som symbolsk interaksjonisme er en del av (se kap 3.2). Analysefeltet omhandler hvordan vi interagerer med hverandre og hvordan det påvirker ens forestilling om seg selv og andre. Hverdagslivet bidrar ofte med ny kunnskap som kommer som en overraskelse fordi forholdene ofte ikke var slik det så ut som ved første øyekast. Bidraget kan i neste runde være en synliggjøring av forhold som gjør at vi kan se og fortolke den daglige interaksjon på nye måter. Ut fra denne forståelsen har vi tro på at symbolsk interaksjonisme kan bidra til forbedring og utvikling av organisasjonen.

Vi har i analyse 4 valgt å ta utgangspunkt i tekst som kom frem i samtalen med Signe. Transkripsjonen av denne samtalen inneholdt mange og ulike beskrivelser som innebar den tvetydigheten vi har studert. I tillegg til Signes samtale har vi brukt resultatene fra analyse 3 Nøkkelord til ”struktur og frihet” inn i analyse 4. Vi undret oss over om tvetydighet var vår forståelse av de forholdene vi hadde registrert. Hvilken ny kunnskap og forståelse kunne symbolsk interaksjonisme bidra til?

6.5 Analyse 4 Symbolsk interaksjonisme

Metode:	Tekstanalyse, Symbolsk interaksjonisme
Analysematerialet / grunnlaget:	Analyseresultat fra Signe i analyse 5, samt transkripsjonen av denne samtalen.
Hva analyserer vi i forhold til:	Analyse til forskningsspørsmål 4: Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgaver.
Begrunnelse for valg:	Pilarene i symbolsk interaksjonisme; definisjon av situasjonen, selvet, nået og interaksjon.

6.5.1 Analyse og drøfting av analyse 4

Definisjon av situasjonen.

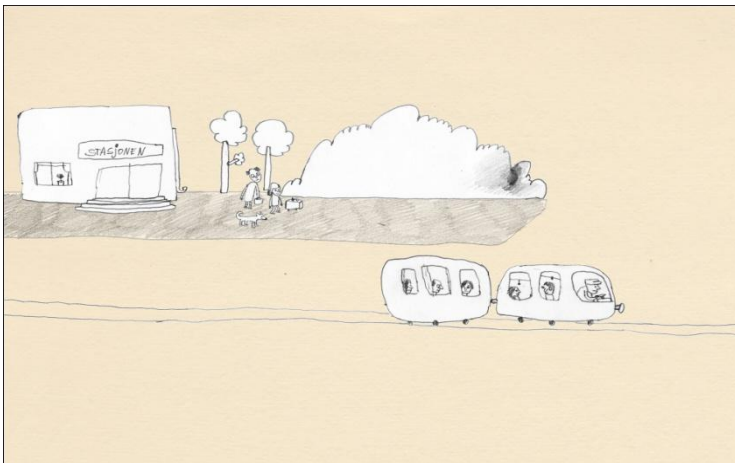
Hvordan kan vi ved hjelp av symbolsk interaksjonisme forstå tvetydigheten i at Signe etterspør struktur gjennom rutiner og frihet? Situasjonen som Signe beskrev handlet om hva som skulle til for at Havo skal være på sitt beste: ”...*det være en frihet og en mulighet til å utforme, og til å glede seg og til å vise kraft, vise initiativ. Dette handler om utfordringene i arbeidsoppgavene vi skal løse. De må være passe utfordrende. Jeg ser for meg arbeidsoppgaver som er passe utfordrende. Det er en retning på hvordan de utføre. Ssamtidig er det en frihet til å utforme litt til hvordan din kompetanse er og hvem du er som person*”. Er dette en tilstrekkelig definisjon av situasjonen, som er en av grunnpilarene i symbolsk interaksjonisme, til å kunne mene at de øvrige pilarene er tilstede i Signes utsagn? Hvordan vi tolker denne situasjonen, vår definisjon av situasjonen, får betydning for hvordan vi handler. Vi har beskrevet situasjonen som Signe uttrykker som tvetydig. I dette har vi lagt vår forståelse til grunn. Slik vi forstår teori, som også er i samsvar med egen mening, kan vi ikke definere hvordan informanten har tenkt. Hvordan kunne vi ha reformulert vår forståelse av situasjonen om at struktur og frihet står i et motsetningsforhold til hverandre og er to uforenlige komponenter? Ville en slik omskrivning påvirket oss og gitt annen forståelse? Et eksperiment vi gjorde i denne sammenhengen var å se på Signes utsagn og definere situasjonen på nytt. Vi definerte situasjonen til å si at begrepene signaliserte en komplementær relasjon mellom struktur og frihet, og at disse begrepene er avhengige av hverandre. Dette var interessant. Vi kjente at de to ulike virkelighetsforståelsene av situasjonen påvirket oss på ulike måter. Tvetydighet og komplementaritet var for oss ord med et motsatt begrepsinnhold gjennom at det første innebar en motsetning og det andre en forutsetning. Gjennom denne enkle øvelsen hadde vi gjort en egenerfaring i hvordan virkelighetsbeskrivelser påvirket oss kognitivt og følelsesmessig. Vi opplevde ingen

utfordring i å forestille oss at vår definisjon av situasjonen ville påvirke våre forventninger og handlinger og hvordan vi vil forstå andres interaksjon overfor oss. Med bakgrunn i dette ble det viktig hvordan vi definerte situasjonen hvor Signe beskriver behov for frihet og struktur for at Havo skal være på sitt beste.

Sosiale symboler

Vi forstod at Signe la en sentral føring om to forhold for at Havo skulle være på sitt beste, nemlig struktur og frihet. Dette ble viktig for oss å forstå da teksten vår viste at Signe hadde gjentatt begrepene struktur og frihet flere ganger. Signe interagererte med oss gjennom den skrevne teksten som forelå som en transkripsjon av samtalen. Hun nyanserte begrepene struktur gjennom ord som retningsgivende, rutine, system. Begrepene som omhandlet frihet var å kjøre fort, gjøre noen hopp på veien, hente ut det beste i deg.

Illustrasjonen nedenfor symboliserer for oss et tema som har vært gjentagende i vår kartlegging, retning, struktur og rutiner.



Bilde 5 Tog som symbol på retning, struktur og rutiner.

Vi opplever at struktur er enklere å forstå enn frihet med et meningsinnhold som gir handlingsalternativer. Så hva er det med disse to begrepene som gjorde at vår forestilling og fantasi ble utfordret på ulike måter gjennom Signes begrepsbruk? Handlet det kanskje mer om vår virkelighetsforståelse og evne til å føle empati med Signe?

I symbolsk interaksjonisme gjøres det et skille mellom symboler og begreper. Tale og tekst blir omtalt som de vanligste symbolene som brukes for å uttrykke en mening. Signe har en medfødt sosial interesse som innebærer at hun til enhver tid, bevisst eller ubevisst, benytter

seg av språk som innebærer bruk av sosiale signifikante symboler. For å kunne benevnes som symbol er ordene, teksten eller gesten gitt en utvidet betydning gjennom å ha en form av kollektiv mening for de berørte partene som inngår i definisjonen av situasjonen. I tillegg til at symbolet skal gi mening så skal det også være signifikant betydningsfullt. Dersom dette ikke kan sies å være oppfylt, er det ikke å betrakte som et symbol i sammenhengen symbolsk interaksjonisme. Så hvilke konsekvenser har det om Signes bruk av ”frihet og struktur” var begrep eller symboler? Vi har forstått det slik at symboler handler om mer enn det enkelte ord. De anvendes med en bakenforliggende hensikt og har en avpasning til hvilken situasjon man er i. Hensikten var å kommunisere noe spesielt til andre og da med den hensikt å bli forstått. Symbolbruk har en sosial tilpasning av språket gjennom en gjensidighet mellom aktørene. Meningsdannelsen i symbolbruken har skjedd gjennom interaksjon. Meningen i symboler vil aldri være helt den samme hos flere aktører.

Ved Signes bruk av symbolene struktur og frihet hadde vi en forestilling om hva som lå i struktur, men vi opplever den mer utfordrende med begrepet frihet. For oss var symbolverdien i struktur enklere enn ved frihet. Vi forsøkte å forstå frihet gjennom at dette innebar fravær av struktur. Dette kan også være en misforståelse. Vi så at vår forståelse satte oss i en posisjon der vi skapte et motsetningsforhold fordi vi forstod begrepet frihet i relasjon til struktur og ikke som et selvstendig symbol. Ulikt innhold i symboler vil kunne bidra til tåkelegging fordi man snakker forbi hverandre. Dette vil kunne påvirke interessen for den sosiale interaksjonen gjennom at symboler kan ha varierende meningsforankring.

Empati

I vår tekst så langt har vi brukt forestilling som symbol for fortolkning sammen med å ta Signes perspektiv. Vi har også stilt spørsmål ved vår evne til å empatisere, som i denne sammenhengen ikke handler om å vise medfølelse, men å kunne sette seg inn i den andres forestillingsverden. Empati forutsetter en høyere sosial forpliktelse, en gjensidig forpliktelse i interaksjon. Signe argumenterte for andres behov for ”frihet” i vår tekst. Hun var også av den formening at frihet påvirket både motivasjon og kreativitet for de oppgavene som skulle løses. Fra egen teori så vi at primærgrupper med nærhet til hverandre fremheves som sentrale for å skape sosial og emosjonell binding. Kan vi knytte forpliktelse til dette, som har vært en av de begreper vi har brukt i vår utforskning? Signe snakket om teamene og vi så at team kan være ramme for en slik gruppe. Signe omtalte teamet som en enhet. Våre liv er så tett forbundet med andre menneskers forestilling om seg selv og andre, at et individ uten forestilling vil være et individ uten tanke og evne til empati (Charon 2010). Dette bringer oss over til selvet.

Å dele den andres forestillingsverden gjennom å ta den andres kognitive og emosjonelle ståsted er en forutsetning for utvikling. Hvis man ikke deler forestillingsverden så sympatiserer man ikke. Hvilken kultur er det vi får beskrevet ved Havo? Signe knytter ”frihet” til medarbeideres behov og sier at dette motiverer, hun peker på ulike behov for støtte som får betydning for mestring, motivasjon og evne til å gjøre oppgavene.

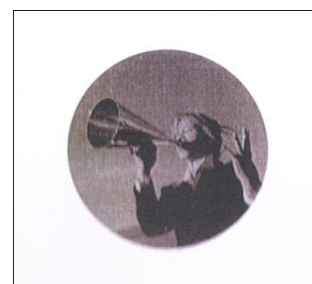
Selvet

I vår forståelse av interaksjon består dette av en veksling mellom tenkning som er en indre samtale hos seg selv, og som speiles i interaksjon med andre. Videre tror vi at mening skapes gjennom forestillingen om hvordan jeg fremstår og hvordan andre bedømmer meg. Min selvfølelse som formes ut fra disse forstillingene er også del av meningsdannelsen slik vi ser det. På mange vis ligger det en likeverdighet i dette forholdet da en har like stor myndighet til å påvirke virkeligheten som hvilken som helst andre i den gitte definisjon av situasjonen. I praksis er det kanskje ikke slik. Den enkeltes opplevelse av hvem som betraktes som betydningsfull, er signifikante andre, og disse får betydning for denne formingsprosessen. Signe fremhever seksjonsleder i teksten og betydningen av å bli sett av henne. Selvet er en prosess, ikke et statisk fenomen men må betraktes som et arbeidsredskap som synliggjør en balanse mellom det handlende jeg og det tenkende jeg. Selvet dannes gjennom en sosialiseringsprosess hvor sympati er en viktig bestanddel for utvikling. Det ligger symbolikk i at våre indre prosesser har så stor betydning i interaksjonsprosessen hvor de sosiale prosessene blir viktige for å få tak i meningen som knyttes til symbolene. Dette gjør at vi tenker at Signes symboler ”struktur og frihet” ikke er tatt ut av eget bryst, men at bruken av disse er blitt formet gjennom det sosiale liv og interaksjon som er ved Havo. Begrepene er benyttet av flere i de individuelle samtalene og gjennom spørreskjemaene, noe vi tolker som en bekreftelse på at disse er viktige.

Forpliktelse i gjensidig avhengighet

Symbolisk interaksjonisme handler om å se personlige og sosiale prosesser over tid, og hvordan ens egen holdning og handling påvirkes av interaksjon i gjensidig avhengighet. Vi ser dette som en sosial forpliktelse. For oss handler symbolisk interaksjonisme om en høyere sosial forpliktelse til et arbeidsfellesskap gjennom sosial interaksjon. En forutsetning er at fellesskapet har tid sammen. I det legger vi at dersom vi ikke har tro på at et fellesskap eller et samarbeid gir en merverdi, vil det gjenstående være aktiviteter tuftet på den enkeltes opplevelse av hva som er nødvendig. Det igjen vil kunne bety at behov som ligger hos de

mennesker man møter, ikke blir ivaretatt. I Havos tjenester ligger det en forpliktelse, mener vi, i å se ut over egne behov. Informanten Truls uttrykte i samtalen at det oppleves en viss manglende forståelse for ledelsesutfordringer, at det klages over leder og at menneskene i organisasjonen kanskje kunne oppleves som lite bevisst sitt ansvar for helheten. *”For tross alt så har man samme målet. Det å stadig gjør tjenestetilbudet bedre, stadig gi pasientene et bedre tilbud”*, sies det i samtalen. Vi opplever at dette henger sammen med en forpliktelse i gjensidig avhengighet, at forpliktelsen ligger i relasjoner i fellesskapet og gjennom interaksjon med hverandre.



6.5.2 Funn analyse 4

Struktur og frihet ble fremhevet som en viktig faktor som påvirket Havos evne til å løse kjerneoppgavene sine. Medarbeiderne i enheten etterspurte mer struktur og mer frihet. Analyseperspektivet i symbolsk interaksjonisme har satt fokus på hvilken kultur det er i organisasjonen for samarbeid, samhandling og et felles ansvar for å få løst kjerneoppgavene. Interaksjon og evne til å ta i del i hverandres forestillingsverden er en forutsetning. Vår forståelse er at Havo har en sterk individuell kultur. Vi antar at en utpreget individuell kultur påvirker interessen og nytten den enkelte ser i samarbeid. En kan også forvente at dette påvirker refleksivitet som utvikles på bakgrunn interaksjon preget av en gjensidig avhengighet og nytte. Vi ble særlig oppmerksom på symbolsk interaksjonismes perspektiv på sosial forpliktelse, eller mangel på sådan. Vår forståelse og begrunnelse for dette ligger i et sterkt individuelt fokus og til dels manglende interesse for å sette egne behov til side for fellesskapets målsetting og behov. Forpliktelse handler om, slik vi ser det, en gjensidig avhengighet som ligger i evnen til å ta del i den andres forestillingsverden.

6.6 Drøfting av analysene 3 og 4 Tvetydighet

Analyse 3 og 4s intensjon har vært å bruke de data og refleksjoner vi har gjort oss for å få en mer - forståelse av de fenomener vi studerer. Vi følte oss sikre på at det datamaterialet vi

hadde innhentet, lå det en rik anledning til å hente ut mer informasjon. Informasjonen har gitt oss ny og økt forståelse for hvordan medarbeiderne ved Havo samhandler, og hvordan interaksjon utvikles i en refleksiv prosess som kan angi verdier som har utviklet seg i enheten. Et eksempel på et sosialt symbol, som vi forstår som en verdi og som har kommet frem, er pasient. Pasienten skal ha et individuelt tilpasset habiliteringstilbud. Vår forståelse av hermeneutisk filosofi, er at denne er som en kontinuerlig prosess. Endring og utvikling skjer gjennom at tiden går og ny interaksjon med seg selv eller andre har skjedd. Dette har vært en endring hvor tiden ikke kunne skrues tilbake eller hvor handlingene ble slettet. I lys av de nye erfaringene og forståelsen fra i går, vil dagen i dag, gi nytt blikk eller ny horisont. Vi har selv erfart at tid, aktiviteter, teori og refleksjon rundt erfaringer har bidratt til at det som startet med en fornemmelse vokste seg frem til et fenomen, som så ble bevisst og definert. Et egenerfart konkret eksempel er utvikling av hypotese 3 om at ledelse påvirker. Refleksjon og undring har vært og er en stadig pågående prosess der utviklingen og ikke svaret, har verdi. Allikevel har vi måttet trå ut av denne spiralen hvor alt henger sammen og for å reflektere over hvor vi var nå. Vår prosess tar nå et stopp og oppsummering, ikke fordi det ikke er mer å finne eller forstå, men fordi vi velger at nå er det godt nok for å slutføre sløyfen i spiralen.

Et hovedinntrykk vi satt igjen med fra søk på nøkkelord i den transkriberte teksten fra de individuelle samtalene, var en fornemmelse om et uttrykt motsetningsforhold i bruk av symbolene struktur og frihet. Vi gjorde et valg hvor vi definerte at relasjonen mellom disse begrepene handler om et motsetningsforhold. Vi så samtidig at vi kunne ha valgt å definere denne situasjonen på en annen måte. Vi forstår at "frihet og struktur" er viktig for medarbeiderne i Havo da begrepene også ble berørt i spørreundersøkelsen. Ved gjennomgangen av tekstmaterialet der hvor "frihet og struktur" ble tatt opp, ble det gjort i en form som et dilemma; - "på den ene siden og på den andre siden" eller "jo det var bra, men ikke så bra heller". Dilemmaene ble hengende i lufta, uten slutføring med noen konklusjoner. Det kan tenkes at relasjonen mellom frihet og struktur er et dilemma, ut fra forståelsen om at det er en balansegang. For å ha tilfredse medarbeidere i en kunnskapsbedrift kan det kanskje være nødvendig å ha en kultur og frihet for utvikling, men samtidig en tydelighet i form av en eller annen struktur. I utgangspunktet satte vi Signes utsagn om struktur og frihet i et tvetydighetsperspektiv, og gjorde så øvelsen der utsagnet stod i en komplementær relasjon. I vårt teoretiske perspektiv har vi omtalt balansen mellom frihet og trygghet. Vi kan kanskje trekke noen paralleller mellom frihet og struktur og frihet og trygghet. I balansen ligger trygghet som en forutsetning for frihet, og handlingen i friheten styrker tryggheten. I

sammenheng med vår innfallsport gjennom symbolsk interaksjonisme, ser vi at dette kan bygge opp under vår forståelse av viktigheten av definisjon av situasjonen og vår evne til å føle empati med Signe. Vi har beskrevet at betydningene av empati for oss betyr å kunne sette seg inn i den andres forestillinger og forsøke å ta del i de tolkninger som gjøres av en gitt hendelse. Hvilken mening hendelsen har for denne andres i den sosiale sammenhengen ligger også i betydningen. Vår evne til å kunne sympatisere og forstå Signe, vil derfor være av betydning for å kunne forstå hva frihet og struktur betyr. Signe setter også begrepene frihet og struktur i relasjon til ledelse. Dette har gitt oss mening når vi tar for oss teorien der begrepene frihet og trygghet er satt i sammenheng med ledelse. Struktur og rutine, begrep som mange ved Havo benytter, kan handle om en trygghet, og at det ikke står i en motsetning til hverandre. I vår undersøkelse har vi ikke gått nærmere inn på hva våre informanter legger i ordene struktur og rutiner. Igjen ser vi hvor viktig det er å være observant på egen fordom i en analyse av en situasjon, både i denne oppgaven og også i hverdagspraksis.

Etter mange gjennomganger av tekstmaterialet satt vi fortsatt igjen med en opplevelse av at symbolene ”frihet og struktur” bestod av flere forståelser for motsetningsforholdet. Ved gjennomgang i analyse 3 der vi definerte ”frihet og struktur” som et motsetningsforhold, forstod vi at begrunnelsene i hovedsak var knyttet til individuelle forhold hos medarbeiderne. Det ble argumentert med at balansen mellom begrepene måtte sikre muligheten til å improvisere og at hver pasient måtte få et tilpasset habiliteringstilbud ved Havo. Selv om begrunnelsene var forskjellige, forstår vi det dit hen at det handler om ledelse, medarbeideres trivsel og mestring og en fleksibel struktur for å finne den beste løsningen for pasienten.

6.7 Analyse 5 I metaforisk perspektiv.

Metode:	Tekstanalyse, bruk av metaforisk perspektiv (metafor om maskin, organisme, kultur og fengsel).
Analysematerialet / grunnlaget:	Analyseresultat fra Signe i analyse 4, transkripsjoner, sammendrag av spørreskjema og gruppesamtale.
Hva analyserer vi i forhold til:	Å få en større forståelse av nøkkelorden frihet og struktur, og drøfte hvilke muligheter vi har sett.

6.7.1 Analyse og drøfting av analyse 5

Vi har sett på Signes eksempel ”frihet og struktur” som tvetydighet i lys av symbolsk interaksjonisme. Som en oppfølging av denne drøftingen vil vi betrakte eksemplet ved hjelp

av metaforer. Metaforene beskrives og klassifiseres som spesifikke men det er ofte slik at det i organisasjoner finnes elementer som beskrives best ved bruk av flere metaforer da de fremhever ulike forhold ved organisasjonen. Vi tar utgangspunkt i de fire metaforene vi har beskrevet i vårt teoretiske perspektiv, som er maskinmetaforen, organismemetaforen, kulturmetaforen og fengselsmetaforen (se kap 3.4.2)

Vi vil gjenta eksemplet fra teksten til Signe som omhandler Signes beskrivelse av hva som skal til for at Havo skal være på sitt beste: ”...*det være en frihet og en mulighet til å utforme, og til å glede seg og til å vise kraft, vise initiativ. Dette handler om utfordringene i arbeidsoppgavene som skal løse. De må være passe utfordrende. Jeg ser for meg arbeidsoppgaver som er passe utfordrende. Det er en retning på hvordan de utføres. Samtidig er det en frihet til å utforme litt til hvordan din kompetanse er og hvem du er som person*”.

Maskinmetaforen

Begrep i teksten fra samtale med Signe som vi assosierte med maskinmetaforen var *arbeidsoppgaver, passe utfordrende, kompetanse og retning*. Slik vi har forstått maskinmetaforens budskap handler denne om et bilde på organisasjonen som et teknisk problem som best løses av en ingeniør. Signes ønske om ”frihet og struktur” kan i dette perspektivet fortolkes til å handle om å kjenne til hva som var ens oppgaver. Det er nødvendig å ha god kompetanse for å ivareta oppgaveløsning på en spesialisert måte. I maskinmetaforperspektivet blir en gjort til enhetens ekspert på et spesifikt område, og ut fra det kan ikke hvem som helst overta eller gjøre den samme oppgaven. Struktur kan betraktes som manualer eller programmer som beskriver hva som skal gjøres og hvordan. Spesifikke arbeidsoppgaver til den enkelte kan tolkes til å passe det Signe omtaler som en utfordring.

Kunne dette ha vært en forståelse av ”frihet og struktur” som ville ivaretatt Signes interesser? Eller er dette et speil på vår måte å forstå ”frihet og struktur” og som kan komme Havo til gode på sikt? Hva kan videre være styrken ved å tenke maskinmetafor? Metaforen beskrives som effektiv overfor enkle oppgaver som er standardiserte, men hvordan passer dette med Havos kjerneproduksjon? Vi har vurdert at metaforens styrke om effektivitet kan virke besnærende i offentlig sektor. Vi har sett hvordan offentlig forvaltning er inndelt gjennom spesialiserte team som hver har spesialiserte oppgaver, eksempelvis bestillerenhet og utførerenshet. Hadde det vært nyttig å tenke slik for Havo, der pasientforløp skal kunne deles? Med oppdeling kan vi mene at ulike personer jobbet med inntak og andre med innledende

samtaler. Videre kunne noen jobbe med utredning og diagnostisering, mens andre igjen hadde tiltak og behandling som spesialfelt. Ville dette ha vært en spesialisering som pasienten ville ha tjent på og som kunne gjort ansatte mer effektive i jobben sin? Er dette eksempel på smartere jobbing?

På et vis er dette elementer man i Havo benytter seg av i mer eller mindre grad. Rutine i pasientforløp er et eksempel på et program eller manual som er ment å sikre pasienten god kvalitativ behandling og som skal hjelpe medarbeiderne ved Havo i å gjøre en god jobb. Havo har en utfordring med gjennomstrømming. Det vil si at det er for få saker som sluses ut og er definert som avsluttet, i sammenligning med det antall som tas inn. I samtalen med Øistein snakket han om mulighetene for strømlinjeformet eller standardisert pasientforløp, som blant annet gjøres i forskningssammenheng. Samtidig sier han at det må være rom for individuelle vurderinger og skjønn selv om dette kan være i konflikt med standardiserte manualer. Kan det være en gevinst i å tenke standardiserte forløp, slik som Øistein etterspør, for å bedre gjennomstrømmingen?

Kulturmetaforen

Kulturmetaforens særtrekk omhandler de verdier, skikker og tradisjoner som binder de ulike menneskene ved Havo sammen. Vi har sett at vi gjennom arbeidet med denne oppgaven har berørt begrepet kultur flere ganger. Det har vært gjennom vårt teoretiske perspektiv, gjennom tekst fra våre aktiviteter og til sist gjennom drøfting. Ulike forhold ved Havos kultur har vokst frem og fremstår som en faktor som påvirker enhetens evne til å løse kjerneoppgaver. Vi har sett det slik at noen forhold fremmer og andre forhold hemmer gode løsninger. Signes bruk av begrep som *frihet*, *arbeidsoppgaver* med passe *utfordring* og *hvem du er*, kan betraktes som en betydningsfull verdi ved Havo. Disse begrepene har vi møtt i flere av de individuelle samtalene. Det ble også trukket fram av flere i spørreskjemaet som vi startet kartleggingen med. For at verdier skal etableres må det være en aksept for handlingen dette innebærer. Videre vil kulturen kunne kjennes igjen gjennom noen felles meningsbærende symboler, som kanskje frihet var et eksempel på.

Begrepet pasient er et annet eksempel som ble framhevet til å ha en stor verdi. Vi forstår det slik at pasienten er det sentrale fokus for ansatte ved Havo, og at pasienten sammen med egne faglige vurderinger er styrende for utførelsen av aktiviteten ved enheten. Vi har undret oss over at det i en enhet med et så fremtredende fokus på verdien som pasienten og pasientens

beste representerer, er rom for individuelle faglige vurderinger. Som følge av spørreundersøkelsen og gruppesamtale med lederteam etterlyste vi ”Vi- følelsen” ved Havo. Vi har senere gjennom de individuelle samtalene fått forsterket inntrykket av at det ved Havo er en sterk individuell kultur. Har det noe å bety for enheten? Truls trakk fram ritualene i sosiale sammenhenger med humor og kreativitet som viktige trivselsfaktorer ved Havo. Det gjør det til et sted hvor det er godt og morsomt å være arbeidstager. Vi har gjort oss noen tanker rundt den sterke individuelle kulturen og den høye trivselsfaktoren, og synes at dette er positivt. Det er positivt dersom det er vilje og mulighet til å bruke individuelle faktorer konstruktivt som et mangfold i kulturen. I masteroppgavens innledning uttrykte seksjonsleder en bekymring rundt gjennomstrøms-hastighet ved enheten. Det positive ved sterk individuelle kultur og høy trivselsfaktor kan kanskje være et bidrag å dra veksler på med tanke på gjennomstrøms- hastighet. Her kan det kanskje være elementer å bygge på. Gjennom symbolsk interaksjonisme ble vi oppmerksomme på forpliktelse som en relasjon utviklet gjennom en sosial gjensidig avhengighet og som en grunnleggende faktor for å utvikle refleksive prosesser i et arbeidsfellesskap. Vil det i en sterk individuell kultur kunne gi konsekvenser for refleksjon og utveksling av kunnskap og utvikling?

Organismemetaforen

Organismemetaforens perspektiv omfatter organisasjon som et åpent system hvor overlevelse står sentralt. Overlevelse skjer gjennom en tilpasning av omgivelsenes behov og interesser i en gjensidighet. Vi har forstått organismemetaforen som ledelsesstrategi. Dette grunngir vi i at metaforen synliggjør enhetens oppgaver ved å få de ulike delene til å fungere sammen som en helhet. En forutsetning kan være at de ulike interessene til Havo balanserer i forhold til hverandre, slik at Havo har en god kjerneproduksjon og evner å overleve i et marked. Signes bruk av begrep som *frihet, glede, kraft, initiativ, kompetanse* og hvem du er som person, kan betraktes som behov eller interesser hun har. På denne måten passer hennes utsagn godt i organismemetaforen. Medarbeiderne ved Havo er viktige interessenter for Havo, men de representerer bare en del av Havos samlede interessenter. Sånn sett har vår organisasjonsanalyse avdekket en liten del av en større organisme eller en større sammenheng. Vi kan betrakte Nordlandsforsknings rapport (Lichtwarck et al 2005) som en bidragsyter, hvor de fremstår som stemmene til interessentene i kommunene og brukerorganisasjoner. Vi ser at dette er et område vi ikke har dekket i vår organisasjonsanalyse.

Vi har gått tilbake til den interessentgruppa vi har informasjon om, og det er ansatte ved Havo. I lys av denne metaforen kan det se ut som interessene eller behovene til medarbeidere ved Havo kan kategoriseres i tre grupper, individuelle behov eller selvet, ledelse og struktur. Øistein stilte spørsmål ved om Havo i for stor grad lot seg påvirke av omgivelsens etterspørsel i de oppdragene Havo tok på seg. Han sa at han opplevde dette som en utydelighet og som en utfordring til det å standardisere forløp og spisse kompetansen. Vi har betraktet dette som en interessant mening.

Indre fengsel

Indre fengsel som en metafor for Havo kan indikere at det er forhold ved Havos kultur som kan fungere som en mental sperre for å tenke nye tanker. Vi har ansett at fokuset i fengselsmetaforen har noe til felles med kulturmetaforen. Fellesnevnerne kan være at det i begge metaforer handler om verdier, tankemønster og skiller som fungerer som fengsel. Man er låst inne av sin egen tanke. Metaforen tar høyde både for at man er låst av sin egen tanke og at tankegrunnlag og praksis blir benyttet som forsvarsmekanisme.

Metaforen utformes i møte mellom Havo, omgivelsene og krav til effektivitet. Verdier som kan fungere som enhetens forsvarsmekanisme er at Havo har god kompetanse og derfor ikke trenger å bli bedre. En annen tenkemåte vil kunne være at "så fint at vi er så gode, for da kan vi jammen bli enda bedre". Tankegrunnlaget kan bli en bremsekloss eller et forsvar for å ikke utvikle seg videre. Så hvordan kan eksemplet til Signe passe inn i dette bilde på Havo? Vi har stilt oss spørsmål om det kan være slik at "frihet" ved Havo har blitt en så betydningsfull verdi at man velger bort andre forhold som kan røre ved den fordi den er så viktig? Eller man jobber ikke med kompetanseutbedringer fordi man er så dyktige fra før? På mange måter kan ens eget tankesett bli ens egen fiende for utvikling og forbedring. Et annet eksempel vi har valgt for å belyse dette er Lises utsagn om at sakene ved Havo var så komplekse at de ikke kunne avsluttes. Kan dette forstås som at man velger en større lojalitet til en pasient som allerede er en del av systemet enn til en som står på venteliste? Vi tenker at dette eksemplet kan forstås som en sperre i egen tankegang, og at man kan i ly av symbolet "til pasientens beste" kan gjøre ulike prioriteringer. Kan dette også identifiseres som forsvarsmekanismer som bremser for utvikling og forbedring? Havo som indre fengsel kan kanskje ut fra det overstående betraktes i den forstand at den kulturen man har fungerer som en mental sperre for å tenke nye tanker.

Metaforen om Havo som indre fengsel har slik vi har vurdert det mange ting til felles med kulturmetaforen. Vi har vurdert ut fra et metaforisk perspektiv at det kanskje kan defineres verdier og normer i enhetens kultur som kan fungere som fengsel. Vi kan også tenke at dette er forsvarsmekanismer som gjør at man ikke forholder seg til den reelle utfordringen som ligger i at også de gode og fortreffelige alltid kan bli bedre. Gjennom de individuelle samtalene opplevde vi en tilfredshet i kollegiet i Havo, der det ikke ble uttrykt ønsker ingen vesentlige forandringer. Kan dette betraktes som en mental sperre eller en forsvarsmekanisme? På Tross av Nordlandsforsknings rapport synes det som det ved Havo er en kultur hvor kollegaer anerkjenner hverandre og hvor det oppleves at en økning i pågang av saker som en konsekvens av et godt omdømme lokalt. Blir dette en selvoppfatning ved Havo som stenger for at prestasjonene alltid kan og alltid må forbedres?

6.8 Elementer som kan ha påvirket forskningsprosessen.

I løpet av arbeidet med masteroppgaven, fra start til slutt, har vi som studenter og forskere vært igjennom mange og ulike faser. Hvordan har dette påvirket prosessen vår og de funn vi har framsatt? Vi vil i det følgende berøre elementer som vi mener kan ha vært av betydning for resultatet.

6.8.1 Det metodiske perspektivet

Vi valgte en utforskende kvalitativ tilnærming på vår studie med problemstillingen ”Hva er det som gjør, at Havo ikke gjør det de var enige om å gjøre?”. Vi så for oss at måten å besvare denne problemstillingen ville være gjennom å få ta del i og forstå den virkeligheten medarbeiderne ved Havo opplevde. Dette krevde av oss at vi måtte tre inn i deres forestillingsverden. Den enkelte medarbeiders innlevelse og forståelse har hatt betydning for vår forståelse. Vi har vanskelig for å se for oss hvordan kvantitativ tilnærming skulle kunne ha gitt oss den samme innsikt som det metodiske perspektivet som vi valgte. Vi har gjort oss noen tanker om hvordan vår tenkning, handling og interaksjon har påvirket oss og hvordan dette kan ha påvirket påliteligheten i det vi har definert som funn.

Ekstern og intern forsker, å forske i eget felt

Har vi klart å holde en god balanse mellom nærhet og distanse til forskningsfeltet? I forskningsprosessen har vi hele tiden vært to, der den ene tilhørte feltet og den andre kom utenfra, fra en ekstern bedrift. Vi vil tro at det å ha vært to forskere i prosessen, har gitt våre resultater et styrket innhold fordi vi har utfordret, reflektert, drøftet og kompromisset

underveis. Vi ser at vår påvirkning av hverandre kan være en kilde til mindre pålitelighet, men vi tror at utenifra-blikket, gjennom at den ene av oss kom fra eksternt arbeidsplass, har bidratt til at vi har sett på en ny måte. Det eksterne blikket har vært positivt ved at kunnskapen om de interne forholdene i Havo var fraværende og trengte å utforskes med en oppdagende interesse. For-forståelse som kunne være som mental sperre ble på et vis nøytralisert og nyansert. Det interne blikket har vært positivt på den måten at kunnskapen om Havo faktisk har vært til stede og vært et bidrag i kjennskap til fagfeltet og kjerneproduksjonen. Samlet har dette gitt mer - forståelse og har vært en faktor vi bevisst har brukt i fortolkning.

Samtaler

I vår undersøkelse stod samtalen sentralt. Vi gjennomførte både gruppesamtale og individuelle samtaler. Vi hadde definerte tema for samtaler, og la opp til en relativt åpen men allikevel strukturert gjennomføring. Vi opplevde en utfordring i en avveining mellom å la samtalen flyte fritt og lede den. I gruppesamtalen med lederteam ønsket vi innspill på våre tema, samtidig som vi ønsket at samtalen skulle danne en meningsskapning i felleskap. Vi ser at tydelig definisjon av intensjonen med samtalen og evaluering av denne var en utfordring. Resultatet fra samtalen er drøftet i kap 6. Det er gitt skriftlig tilbakemelding til informantene i all informasjonsinnhenting, med unntak av gruppesamtalen med lederteam. Der ble tilbakemelding gjort muntlig i en ny samtale. Vår opplevelse av både gruppesamtalen og de individuelle samtaler er at deltagerne fant seg godt til rette i situasjonen. At det tilsynelatende fantes en viss fortrolighet i samtalsituasjonen mener vi er av betydning for verdien av den informasjonen vi fikk. Informasjon rundt samtaler i forkant, samt uttrykt anonymitet i forhold til informasjonen som ble gitt, var elementer som vi mener har vært positive bidrag til resultatet.

Oppsummeringer og transkripsjoner

I etterkant av gruppesamtalen med lederteam gjorde vi en oppsummering basert på bildeopptak som ble gjort. Denne oppsummering har senere vært del av analysegrunnlaget vårt. Vi ser at oppsummeringen er en kilde til usikkerhet. Med usikkerhet mener vi her at vår fortolkning og forståelse av situasjonen da vi utarbeidet sammendraget har preget oppsummeringen. Det kan også ha lagt en begrensning for å forstå disse dataene på ny eller på andre måte gjennom nye analyseperspektiv. Dette vil ha konsekvenser for senere analyseresultater. En tilsvarende oppsummering gjorde vi også av besvarelsene vi fikk gjennom vårt spørreskjema som gikk ut til alle medarbeidere i Havo. Alle besvarelsene ble

lagt inn i en matrise som bevarte rådata og som lå til grunn for en oppsummering. I vårt videre analysearbeid har vi lagt matrisen med råsårene til side og brukt oppsummeringen. Teksten i spørreskjemaet var stikkordspreget. Dette hadde derfor et helt annet omfang og verdi enn den teksten som ville kommet frem gjennom en transkripsjon av bildeopptak av gruppesamtalen. I lys av det teoretiske perspektivet vi har valgt, ligger fortolkning som et sentralt element. Dette er nærmere drøftet i kap. 6.7.2.

Det ble som tidligere sagt gjort bildeopptak av gruppesamtalen og lydopptak av de individuelle samtalen. I samsvar med skriftlig avtale med informantene ble samtalen transkribert og opptakene senere slettet. Vi har i kap.5 belyst transkripsjon av opptak og kilder til usikkerhet tilknyttet dette. Transkripsjonene har vi benyttet flittig. Erfaringene har vært at vi har klart å hente informasjonen som har gitt oss mening i ulike analytiske perspektiv som ble beskrevet i kap. 6. Vi ser samtidig at vi kanskje kunne ha hatt enda mer nytte av tekstene om vi hadde hatt større kunnskap om transkribering og tekstanalyse før vi startet.

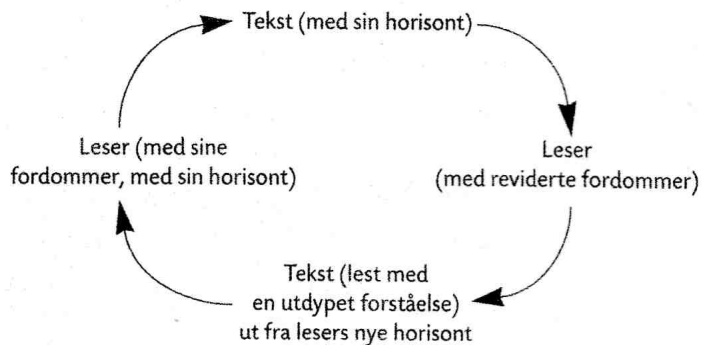
Vi mener at vår kvalitative tilnærming til forskningsfeltet er i samsvar med det teoretiske perspektivet vi har valgt. Allikevel er vi svært oppmerksomme på at vi kunne ha gjort andre valg som vi også kunne ha vurdert til å være hensiktsmessige. I det kommende kapittelet har vi drøftet hvordan det teoretiske perspektivet har hjulpet oss i forskningsprosessen.

6.8.2 Våre teoretiske perspektiv

Filosofisk hermeneutikk

Filosofisk hermeneutikk (kap 3.1) har vært bakteppet og tankegrunnlaget i vår prosess med å finne mening i den virkeligheten som har trått frem ved Havo sammen med de teoretiske perspektivene Grunded Theory, metaforer og symbolsk interaksjonisme. Filosofisk hermeneutikk som tankegrunnlag, framfor metode som ved tradisjonell hermeneutikk, har vært viktig for oss av tre grunner. Den første er symbolet fordom. Dette handler om aksept av for-forståelse som en forutsetning, som vi mener er til stede om vi vil eller ikke. Den påvirker vår fortolkning og forestilling om tekstens mening. Dette gjør at tekstens stemme, horisont og vår forståelse, horisont smelter sammen til en ny mening og ny horisont. Horisontsammen-smeltning er det andre viktige symbolet som har gitt oss mening.

Det tredje symbolet er den filosofiske hermeneutiske sirkel som illustrerer den meningsdannende prosessen ved horisontsammensmeltning som innebærer at man ser på delene i lys av helheten som igjen krever at man går til delene. Se figuren som følger under.



Figur 2: Filosofisk hermeneutisk sirkel (Krogh 2009:56)

Dette har vært en stadig pågående prosess i vårt arbeid som har utviklet seg som en spiral, forskningsspiral, og hvor vi nå har sagt stopp og sluttført prosjektet. Slutføring er ikke gjort fordi forskningsspiralen ikke ville hatt mer å tilføre, men fordi rammene i prosjektet har tilsagt så.

Vi mener at våre teoretiske perspektiver har gjort vår oppgave både praksis- og teoridrevet. De har også gitt noen konsekvenser for forløpet av vår studie og fokus i analyse av funn. Dette begrunner vi i at vi opplever at perspektivene utfyller hverandre. Når vi vektet ulike ting betyr det at vi har vektlagt tema som har vært relevante for oss. En kontinuerlig prosess, en filosofisk hermeneutisk sirkel finner vi å være beskrivende for hvordan vi har arbeidet. Vi har gått ut og inn i arbeidet og vekslet mellom tekst og refleksjon, og lest teksten på nytt. Det har vært en utfordring å kunne avslutte vekslingen på et tidspunkt som har vært bra for oppgaven vår. Vi har erfart at en stadig vandring ut og inn i arbeidsprosessen, har gitt ny opplevelse som videre har preget resultatene.

Symbolsk interaksjonisme

Symbolsk interaksjonisme eller samhandlingsperspektiv er også ett av de valgene vi har gjort (kap 3.2 og 6.5). Symbolsk interaksjonisme har bidratt med et teoretisk perspektiv som har gjort det mulig for oss å forsøke å forstå hvordan menneskene ved Havo samhandler med hverandre. Vårt blikk er basert på en forståelse av at den enkeltes opplevelse av virkeligheten

er reell for den det gjelder. Hvordan den enkelte situasjon forstås eller defineres påvirker menneskene ved Havos forestilling og forventninger til seg selv og andre hvor det ligger en symbolikk i hvordan den enkeltes egenforståelse har betydning for interaksjon. Forpliktelse kan forstås som en relasjon som forutsetter at man kan sette til side egne mål for å nå fellesskapets mål eller prestasjoner. Symbolsk interaksjonisme kan være et konstruktivt bidrag for Havos utvikling fremover.

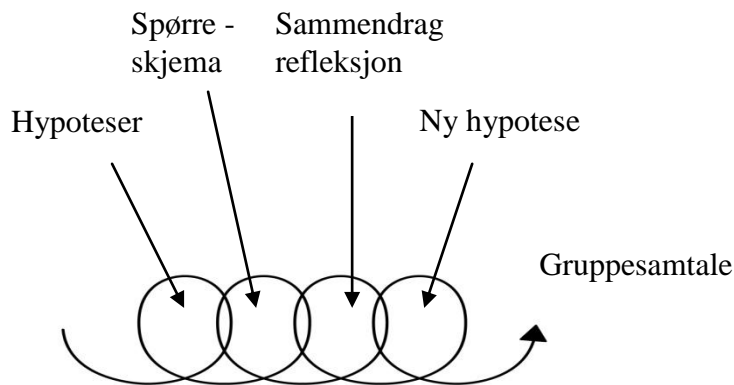
Symbolsk interaksjonisme har på et vis fått oss til å tenke i et praktisk perspektiv. Med det mener vi at symbolsk interaksjonisme har bidratt til å skape en refleksiv utvikling i vår prosess. Med filosofisk hermeneutikk som tankegrunnlag har vi i prosessen gått ut og inn av en spiral bestående av tanker og aktiviteter. Symbolsk interaksjonisme har bidratt til å gjøre vår studie til en praktisk refleksiv prosess. I løpet av forskningsprosessen har vi hatt behov for å abstrahere oss ut av prosessen hvor tankebygging har stått sentralt ved hjelp av Grounded Theory. Grounded Theory har bidratt til et handlingsrom for å få overblikk og se på sammenhenger, gjennom å betrakte data uavhengig av tid, sted og menneskene vi har samhandlet med.

Grounded Theory

På et gitt punkt i prosessen gjorde vi en endring i fokus i utforskningsstrategien. Vi beveget oss fra et fokus på teknologi til fokus på ledelse. Vi ser i ettertid at dette gjorde vi ut fra en fornemmelse, uten å definere hva dette var. Hvordan kan skifte i undersøkelsesprosessen knyttes til teorien? Kan teorien hjelpe oss? Spørreskjemaet og gruppesamtalen ble ikke analysert på samme vis som de individuelle samtalene, men ble oppsummert. Men oppsummert med tanke på hva? Hva var bakgrunnen? Vi brukte hypotesene. Det var disse som lå i våre tanker da vi gjorde sammendragene av de første kartleggingene. Vi mener vi kan knytte denne endringen eller dreining i vårt forskningsfokus til perspektivet Grounded Theory som handler om hypoteseutforming (se kap 3.3).

Som beskrevet gjorde vi en endring i forskningsprosessen fra å ha fokus på teknologi og struktur, til å begynne å etterspørre temaet ledelse. Noe, uten å kunne definere helt konkret hva, sa oss at her var det andre ting som lå bak og som var interessante for oss. Grounded Theory genererer ikke funn, men snarere hypoteser som sier noe om det bakenforliggende de genereres ut fra. Hypotesene kan utvikles, slik vi forstår det, ut fra en konseptualisering. I det forstår vi utvikling av konstruksjon eller tankebygging knyttet til en eksisterende hypotese.

I den følgende figuren, Forskningsspiralen, illustreres en tidsakse og aktivitetene som ga oss en ny antagelse, som førte til endret fokus i neste undersøkelse.



Figur 6: Egen figur. Forskningsspiralen. Generering av en ny hypotese.

Vi konstruerte langt ute i forskningsprosessen vår en ny hypotese ut fra et ”noe”. Hypotesen handler om at ”ledelse påvirker løsning av kjerneoppgaver”. Vi så et mønster i de data vi fant i spørreundersøkelsen, og vi knyttet disse til den endringen vi gjorde i undersøkelsesfokuset. Slik vi forstår teorien, opererer Grounded Theory på et konseptuelt nivå hvor hypoteser er et integrert element og abstraheres fra tid, sted og mennesker. Men hva betyr dette i forhold til det vi har gjort i vår studie? Noen definitive svar kan vi ikke gi, men vi har noen erfaringer som har vært viktige for den videre forskningsprosessen. Vår forståelse av ”alt er data”, har betydd at vi fortløpende i prosessen har forsøkt å bruke både de tydelige data og de som ikke har vært så åpenbare. Å heve blikket eller det å kunne abstrahere seg fra det man forsker på og de funn man har, har for oss vært positivt. Vi så at denne abstraksjonen klarte vi å gjøre først i lang tid etter at funnene ble gjort, men det ga oss samtidig en mulighet til å faktisk kunne forstå noe mere enn det vi først gjorde. Vi brukte ekstern- blikket også i denne sammenhengen, der vi satte noen av dataene fra Havo i relasjon til praksisen fra næringsmiddelbransjen. Det ga oss også en positiv distanse til Havo, og den nødvendige distansen for å endre vårt forskningsfokus.

Metaforer

Vi har brukt metaforer med to ulike formål i vår organisasjonsanalyse av Havo. ”Metaforer, teorier og perspektiver på det organisatoriske område vil styrke vår kunnskap og vår evne til teoretisk tenkning og utvide vår horisont”(Hatch, 2005:73).

Den første hensikten var metaforer som analyseverktøy i organisasjonsanalysen og den andre som metodisk verktøy ved gjennomføring av kartlegging. Metaforer blir betraktet som en kreativ løsning til organisasjonsanalyse, som inviterer til ny og eksperimenterende arbeidsform. Analysen blir også fremhevet som kritisk innfallsvinkel til å trenge inn i organisasjoners komplekse virkelighet. Metaforens styrke, og kanskje også dens svakhet, er at den har et begrenset fokus ved å synliggjøre noen forhold og skjule andre. Dette gjorde at vi valgte å benytte fire metaforer i vår analyse hvor intensjonen var at de skulle avdekke komplementære forhold ved Havo. Disse var maskinmetaforen, organismemetaforen, kulturmetaforen og fengselsmetaforen (beskrevet i kap.3.4.2).

Vi har erfart i bruk av metaforer som analyseverktøy at de ulike metaforene hadde forskjellige fokus som fikk frem ulike forhold ved organisasjonen. Vi forsøkte å ha metaforenes særtrekk ved ledelse, kjerneoppgaver og individuelle forhold som fokus i analysen. Maskinmetaforens bidrag i analyse og drøfting var effektivitet, rutiner, standardisering og kunnskaps-spesialisering. Kulturmetaforen hadde et perspektiv på symbolbruk i kulturen ved Havo og verdier som regulerer medarbeideres handlinger. Organismemetaforen synliggjorde interessentens forventninger til Havo der vår organisasjonsanalyse har kartlagt interne forhold. Til sist satte fengselsmetaforen fokus på forsvarsmekanismer og tankemønster i organisasjonen som kan være til hinder for endringsprosesser.

Vi benyttet metaforer gjennom selvvalgte bilder i kartleggingsfasen. Vår erfaring var at dette var en meningsfull måte å samtale om Havo på. Som forskere opplevde vi at metaforene gjorde samtalen åpen og ufarlig for informantene og vi som forskere fikk bred og variert informasjon.

7 KONKLUSJON

7.1 Konkretisering av våre funn

Vår kartlegging, analyse og drøfting henger tett sammen i en helhet hvor det har vært vanskelig, men også nødvendig å skille delene fra hverandre. Vi har erfart at vi har vært ledet i en prosess ved en filosofisk hermeneutiske sirkel. Vår forskningsspiral synliggjør horisontsammensmeltningen, som vi har opplevd, med vår egen tekst. Vi har følt at vi har kartlagt bredt, analysert stegvis smalere og til sist drøftet bredere. Hva har vi funnet? Vi presenterer i det følgende en konkretisering av våre resultater, og konkretiseringene har vært grunnlaget for konklusjonen.

7.1.1 Resultat til forskningsspørsmål

Tabell 7: Forskningsspørsmål.

	Forskingsspørsmål	Vår forståelse av hvordan	Henvisning (kapittel)
1	Når brukes de lagte rutiner i pasientforløp ved Havo?	Rutiner er kjent. Bruk av rutiner baseres på individuell vurdering, både når i forløpet og om de skal brukes.	6.1 6.3
2	Hvilke forventinger legges til rollen som teamleder?	Ulike forventninger på ulike nivå i Havo. Ulik forståelse av ansvar og myndighet. Hvilken teamleder er utydelig blant medarbeiderne i Havo.	6.1 6.3
3	Hvor opplever medarbeiderne ved Havo forpliktelse?	Til pasient. Kan synes som liten grad av sosial forpliktelse til Havo. Individuelle behov er styrende.	6.1 6.3
4	Hva påvirker Havos evne til å løse kjerneoppgavene?	Svarene i spørsmål 1, 2 og 3 påvirker. Ledelse, struktur og individuelle behov påvirker løsning av kjerneoppgaver. Ledernærhet og relasjonell ledelse	Kap 6

7.1.2 Resultater til hypotesene

Tabell 8: Hypotesene

	Hypoteser	Vår forståelse av hvordan	Henvisning (kapittel)
1	Havo gjør en omskrivning av problemformuleringer som gjør at kommunene ikke kjenner igjen sin problemforståelse.	Forskningsspørsmålene besvarer denne hypotesen. Inntak forholder seg til henvisning. Stor individuell frihet ved utforming av pasientforløp. Omskriving er mulig.	5.2.1 6.4 - 6.7 7.1.1
2	Det er et avvik mellom det Havo sier de skal gjøre og det de faktisk gjør i pasientforløp, spesialisert habilitering.	Alle forskningsspørsmålene anser vi bidrar til å belyse og bekrefte hypotesen. Faglig vurdering er en frihet til å velge ved Havo.	6.1 - 6.3 7.1.1
3	Ledelse påvirker kjerneoppgaver	Alle forskningsspørsmålene anser vi bidrar til å belyse og bekrefte hypotesen.	6.1 -6.7, 7.1.1

7.1.3 Mer- informasjon fra organisasjonsanalysen.

Vi har i organisasjonsanalysen fått data som vi har brukt i drøfting av forskningsspørsmålene og hypotesene. Gjennom organisasjonsanalysen har vi fått tilleggsinformasjon som vi har gjengitt under. Denne informasjonen har vi betraktet som positive innspill, og brukt innspillene som bidrag til Havo.

Tabell 9: Mer- informasjon

Tema		Henvisning (kapittel)
Målgruppe	Tydeliggjøre hvem skal man bruke tid på.	6.2, 6.3
Organisasjonsutvikling	Å jobbe smartere innenfor de rammer som er gitt, nye handlingsmåter i oppgaveløsning. Jobbe med det man er god på. Kompetansesammensetting med formål å bedre flerfaglige bidrag.	6.2, 6.3
Kompetanseutvikling (internt)	Egenutvikling på fag er ikke et tema i kartleggingen. Det etterspørres andre eller nye faggrupper.	6.2, 6.3
Kompetanseutvikling (ekstern)	Utvikling av oppgaverelaterte nettverk og profesjonsspesifikke nettverk.	6.2, 6.3

7.2 Konklusjon



For å besvare problemstillingen vår, ”Hva er det som gjør at Havo ikke gjør det de var enige om å gjøre?”, har hypoteser og forskningsspørsmål vært hjelpemidler vi har brukt. Disse er inngående analysert og drøftet.

Konklusjonen fra analysene og drøftingene er:

Det er fem faktorer som svarer på vår problemstillingen. Disse faktorene er forhold rundt ledelse, individuelle behov, struktur og rutiner, sosial forpliktelse og usikkerhet i hva det er Havo egentlig er enig om.

Medarbeiderne ved Havo kjenner godt til rutiner som skal kvalitetssikre et tidlig forløp i pasientbehandling. Rutinene betraktes som retningsgivende i en faglig, individuell vurdering som gjøres om pasientforløp. Individuelle faglig vurdering er en verdsatt praksis. Forskningen har også vist at det ikke er ulik praksis for oppfølging av de lagte rutiner. Det synes også å være uklart hva det faktisk er Havo har blitt enig om å gjøre i tidlig pasientforløp. Hvorvidt det er å følge rutiner eller ikke, har betydning for kvaliteten på tilbudet pasienten gis, har vi ikke vurdert. Det er et område vi ikke har analysert i denne oppgaven, men en undring har kommet som en naturlig følge av vårt svar.

DEL V

ERFARINGER OG BIDRAG

Gjennom hele arbeidet med masteroppgaven har vi sagt at det vi har forsket på og konkludert med, skal gjøre en forskjell for Havo. I den kommende delen har vi beskrevet våre erfaringer, og gjort oss noen betraktninger om hva som kan være tiltak for Havo (lokalt) og HAVO (nasjonalt). Vi har også gjort oss noen tanker om egen læringsprosess som du vil kunne lese i denne delen.

8 ERFARINGER OG BIDRAG

8.1 Bidrag til Havo (lokalt)

Vår intensjon med studien har vært å forstå for å kunne finne handlinger og strategier som kan bidra til å gi Havo flere handlingsalternativer. Vi har konkludert og vil oversette denne til strategier til utvikling som en del av oppdraget vårt. Den informasjonen vi har fått tatt del i viser mangfoldighet, og er et godt utgangspunkt. Vi har konkludert og våre funn viser at det er fem faktorer som svarer på problemstillingen. Dette ledelse, individuelle behov, struktur og rutiner, sosial forpliktelse og uklarheter i hva Havo egentlig var enige om. Vår funn vil være tema for de bidrag vi vil fokusere på som en vei videre for Havo.

Strategi og visjon

Hva handler så ledelse om? Betydning av begrepet assosieres ofte til enkeltpersoner i form av godt eller dårlig lederskap fremfor å se på den strategi som velges i utøvelse av ledelse. Vår erfaring fra Havo var at ledelse handlet om strategi fremfor person. Ledelse handler om tenkning over tid, slik vi ser det. Tenkning innebærer både tanke og handling, og vi vil skyte inn et tredje stikkord; samhandling. Ledelse handler om tenkning, handling og samhandling i et tidsperspektiv. Strategisk tenkning gir oss mening ved å i vareta både langsiktige tenkning og samtidig også kunne forholde seg til nåets krav gjennom evne til øyeblikkets handling. I dette legger vi at ledelse dreier seg om å tenke langsiktig, eller strategisk, og tåle å stå i denne tanken også når øyeblikkets krav innhenter en.

Vi betrakter medarbeiderne ved Havo som kunnskapsarbeidere. Deres markedsvare er kunnskap som transformeres i pasientbehandlig, rådgivning og veiledning, som er Havos kjerneproduksjon. Dette stiller særskilte krav til ledelse og utfordrer ledelsesstil på en annen måte enn ved tradisjonell ledelse. Tradisjonell ledelse knytter vi maskinmetaforens med fokus på hierarki, kontroll og autoritet. Havos ressurs er den kunnskap som finnes i tilknytning til enhetens medarbeidere. Kunnskap er ikke en statisk faktor, men en ressurs som kan utvikles. Vi deler von Krogh et als (2005) tanker om det arenaer der kunnskap kan skapes kontra det å tenke at kunnskap kan ledes. Strategisk ledelse vil være å bygge forutsetninger gjennom å skape en kultur og arena for å utvikle kunnskap. Som en forutsetning ser vi det vil stille krav til organisasjonen om at denne setter pris på endring og utvikling. Vi erkjenner nødvendigheten av at kunnskapsutvikling må være målstyrt, der sammenhenger mellom

visjon og tiltak er definert. Samhandling krever en felles forståelse, og for å nå alle medarbeidere ved Havo ser vi det som nødvendig at arbeidet med en utviklingsstrategi starter i lederteam. Lederteam vil i en utviklingsprosess være fasilitøren, og vi ser det som viktig at lederteam derfor er samkjørt. Lederteam må se at det ikke er et motsetningsforhold mellom utvikling og styring i forhold til kunnskap. Appreciative Inquiry er retning i aksjonsforskningen, og omhandler en måte å forstå organisasjoner og mennesker. Utgangspunktet er det som fungerer i organisasjonen, men også prosessene som bidrar til å øke bedriftens evne til å endre seg i forhold til omgivelser. I det ligger en utfordring å ta tak i det bakenforliggende som preger kulturen og verdiene i bedriften. Vi tror det å ha fokuset på Havos mange muligheter og se på samhandlingsprosesser kan være en vei å gå. I tabell 9, mer-byyinformasjon, vises innspill som kan være av verdi å se på i lys av Appreciative Inquiry. Medarbeidere har foreslått smartere måter å jobbe på, jobbe med det man er god på, og utvikling av flerfagligheten. Vi betrakter dette som innspill som er verdt å bygge på. Et ønske om utvikling fra noe som er bra til noe som er bedre, tenker vi er et godt utgangspunkt for neste punkt i dette kapitlet. Det bringer oss over på neste tema om hvilken bedriftskultur er det Havo kan ha nytte av å ha? .

Å bygge en ønsket kultur

Forpliktelse rapporteres i hovedsak knyttet til pasienten. Vi har tidligere drøftet hva dette kan innebære. Hvis vi betrakter forpliktelse som relasjon, er det nyttig å tenke at denne oppleves til flere enn pasienten, blant annet til organisasjonen. Hva vil det innebære? Vi kan tenke at det handler om å skape en ønsket kultur som setter ressursene samarbeid og fellesskap i sentrum for å løse oppgaver bedre. Fellesskapet verdsetter forandring. For at Havo skal styrke sin framtidige posisjon tenker vi at samhandling i organisasjonen står sentralt. Samhandling omfatter kunnskapsdeling i utvikling av tverrfaglighet, nettverk, og bruk av systemer og ide - skaping. Det handler om, som vi har sagt tidligere, om å skape en arena for kunnskaping som ser forandring som en nødvendighet.. Kunnskaping i et kunnskapsøkonomisk perspektiv mener vi er strategisk nødvendig. Dette kan forstås som å bygge fellesskapsforpliktelse som en del av kulturen

Kulturendring er uttalt å være svært komplisert og vil kreve et langt tidsperspektiv. Vi kjenner til andre bedrifter som har jobbet med kulturendring over tid og gjennom dette økt sin effektivitet som til eksempel ved Tine 's meierianlegg på Heimdal. Anlegget har gjennomført en stor organisasjonsendring hvor prosessen har pågått fra 2001 og fram til i dag. I korte trekk

har endringen i stor grad gått på å endre en kultur fra å være kontrollerende til å være medvirkningsbasert. Prosessen startet med skolering av ledelsen, og har senere medført både individuell og organisatorisk læring. I prosessen har det vært vektlagt myndiggjøring av medarbeidere, forpliktelse og smartere arbeidsprosesser. Vi ser at det kan være fellestrekk ved erfaringene utviklingsprosessen ved fra Tine Heimdal og prosessen Havo kan starte. Selv om produksjonen er ulik handler en utvikling om prosesser som involverer mennesker, mennesker med ulike behov. Sterke individuelle faktorer er en ressurs men kan også være en trussel om den ikke ledes inn i fellesskap.

Omsorg i organisasjonen

Vi opplever at medarbeiderne ved Havo etterspørs anerkjennelse, ledernærhet og både struktur og frihet. Vi har tidligere drøftet betydningen av mer struktur og mer frihet i en forståelse av en ballanse for å ha trygghet. I en utviklingsprosess gjennom endring vil medarbeiderne være i behov av trygghet som krever av lederskapet at man må ha et kontinuerlig fokus på omsorg til medarbeiderne. Forventninger i ledergruppa, særlig mellom teamlederne kan oppleves som en utfordring i organisasjonsstrukturen. Gjennom symbolsk interaksjonisme har vi diskutert at vår tenkning rundt en situasjon påvirker våre handlinger og forventninger.

Marit, som leder med erfaring fra mange år i matindustrien, var overrasket over at temaet ledelse ikke hadde vært til drøfting i lederteam tidligere. Tydelig lederfunksjon forutsetter klarhet i hva denne faktisk innebærer. Dette vil bety definering av grenseoppgangen mellom de ulike ledernivåene, se på hvilken måte man samhandler og hva som kan bidra til å skape trygghet i en rolle. Kartlegging viser et gap i forventning til teamleder mellom teamleder og medarbeider, og til teamleder og lederteam. "Utenfrablikkets" klare anbefaling er å definere ansvar og myndighetsforhold i lederteam. Som nevnt ovenfor, finnes gode erfaringer fra andres arbeid med myndiggjøring. Utviklingsprosessen starter med å skolere ledelse, og definere og tydeliggjøre klare ansvars- og myndighetsforhold. I tydeliggjøring ligger også at ansvar og myndighetsforholdene er kjent for alle medarbeidere. Det må være en klart samsvar i at gis man et ansvar må man ha myndighet til å løse oppgavene. Det kan også være nyttig å se på organisering av Havo. Gjennom kartlegging har det kommet fram ideer om fleksible samarbeidsløsninger mellom medarbeidere, få til mer samarbeid, jobbe med oppgaver man trives med og jobbe smartere for å nevne noen. Er den teamorganiseringen som finnes i dag den som er mest hensiktsmessige for Havo?

Strukturer og rutiner som teknologi

Medarbeiderne ved Havo har gjennomgående i vår informasjonsinnhenting etterspurt struktur eller tydeliggjøring av den som finnes ved blant annet standardisering av pasientforløp. Vi tenker at det ikke er dette som skal prioriteres nå. Teknologi i form av kvalitetssystem og rutinebeskrivelse finnes, og vi ser ikke for oss at ny teknologi vil øke bruk av det som finnes. Vi vurderer det viktigere å utvikle holdninger for bruk av rutiner for å gi gode tjenester. Er struktur og rutiner tema som er så viktig for Havo at det krever en høyere sosial forpliktelse? Og hvor individuelle behov legges til side for å øke enhetens fellesprestasjon? Det kan bare Havo svare på.

Vi har i forordet vist en collage som symbol på masterprosjektet vårt. Collagen bygger på alle de gode innspill vi har fått fra medarbeiderne ved Havo, slik at den kan stå som et symbol for å skape i samhandling. Betydning er ikke å bli lik, men bidra med ulike ressurser til fellesskapet.



Bilde 6 Kollasje som symbol på individuelle bidrag til fellesskapet.

Oppsummering

Kultur bygges ikke over natten. Utvikling av ledelsesstrategi skjer heller ikke over natten. Slik vi ser der har Havo mange muligheter. Kunnskapsarbeidere som vil noe og som mener noe er tilgjengelig, ledere som også vil noe og mener noe er tilgjengelig, systemer er tilgjengelig, og et unikt materiale i denne rapporten er tilgjengelig. Det å ta tak i det positive i Havo og

videreutvikle dette er en spennende tanke. Å sette dette inn i et aksjonsbasert utviklingsstrategi tenker vi kan være en vei å gå med langsiktig tenkning. I en aksjonsbasert utviklingsstrategi mener vi det er nødvendig å starte i ledelsen med å skape en felles forståelse og en forankring. Vi er tilbake til innledningen i dette kapitlet; - det handler om ledelse. Så enkelt og så vanskelig.

8.2 Bidrag til HAVO

Vi har som et grunnlag i vår forskning sett på Nordlandsforsknings rapport (Lichtwarck et al 2005) som er en gjennomgang av interessentenes vurdering av habiliteringstjenester ved HAVO (nasjonalt). Omdømmet til Havo, med bakgrunn i denne rapporten, har blitt stående uforandret gjennom påstanden ”god kompetanse men dårlig organisering”. Vi er ikke kjent med ny forskning eller utvikling som har fulgt opp disse resultatene. Slik vi har sett dette står påstanden sentralt i omdømme av HAVO. Kritikken til Nordlandsforskning, om lite gyldig resultat grunnet oppdragsforskning, kan ikke bortforklare at resultatene forsterkes gjennom at de repeteres i utvikling av nye helsetjenester i voksenhabiliteringsfeltet. Er dette et omdømme feltet, både lokalt og nasjonalt, kan leve med? Er dette formålstjenelig i møte med interessentene?

Hva kan vår forskning ha bidratt med til i nasjonal sammenheng? Denne rapporten i seg selv burde være av interesse for feltet nasjonalt, om ikke annet som motivasjon for å få frem et annet virkelighetsbilde enn rapporten fremstiller. Kanskje det er fordi praksisfeltet ikke har kjent seg igjen i den virkeligheten som rapporten presenterte, som har gjort at det har blitt tatt så stor avstand til denne? Vi har i vår forskning sett på tidlig pasientforløp i Havo (lokalt). I kartleggingen ble det uttrykt av flere et behov for å kjenne til samsvar mellom det som er bestilt (henvist) og det som er levert av tjeneste til pasienten. Har de tiltakene som iverksettes ført til en forbedring for pasienten? Dette er et tema Nordlandsforsknings rapport ikke dekket. Vi tenker at det vil være nødvendig for feltet nasjonalt å kunne vite mer om hvordan voksenhabiliteringstjenestene oppleves av interessentene i møte med HAVO som en effektstudie av habiliteringsprosesser..

Vi ser at en organisasjonsanalyse av interessenter vil kunne være et viktig bidrag for feltet voksenhabilitering. En gjennomføring mener vi kan gjøres i et fellesskap, og gjennom en åpen dialog mellom partene. Det kan gjøres på ulike måter. Medvirkning av flere parter for å få et eierskap og legitimitet, og det kan gjøres lokalt men i nasjonal regi. Formålet med en slik

analyse må, slik vi ser det, være todelt. Det første må være å sikre gode nok tjenester til pasienten, og det andre må være å bedre og sikre habiliteringsfeltets omdømme og posisjon i helseforetakene og inn i helsedirektoratet.

8.3 Egen læring

8.3.1 Refleksjoner og bidrag, Britt

Reflektert praktiker

Masteroppgaven var min gyldne mulighet til å utforske og fordype meg i egen bedriftskultur, i den hensikt å øke både min egen og Havos kunnskap. Jeg har tenkt slik om min rolle ved Havo at min mer-kunnskap vil kunne øke kunnskapskapitalen ved Havo. En forutsetning er at jeg også i dette studiet økt min handlingskompetanse. Som redskap i min egen kunnskapsutvikling, var å utvikle egen bevissthet gjennom det å trene på å bli en mer reflektert praktiker. På denne måten er et masterprosjekt en unik øvelse både ved praksis, refleksjon, teoretisering og for mitt vedkommende også en interaksjon. Interaksjon ikke bare med meg selv, men også med en makker. Min forskning har ikke kun vært relatert til Havo, men også i forhold til meg selv. Dette har gjort mitt arbeidsliv til en ny og unik praksis-sammenheng for refleksjon og utforskning (Schön 2001).

Som forsker blant mine egne

Min for-forståelse av Havo var at enheten hadde høy kompetanse innen fagfeltet voksenhabilitering. Dette var ressurser som jeg var sikker på hadde større potensialet til prestasjoner enn hva enheten ytte i dag. Marits interesse for å delta i en utforskende studie skapte et godt utgangspunkt gjennom at vi sammen ville ha både et innenfra- og utenfrablikk. I en diskusjon ved enheten i vår, var det en kollega som slo fast at *”til å være en kunnskapsbedrift ble det generert lite kunnskap i enheten ”*. Kanskje var det noe av det samme jeg hadde følte på? Kunnskap handler om mange ting og er en samlebetegnelse for ulike forståelser og aksjoner. For å få tak i ny kunnskap var det nødvendig å gå ut over bare min opplevelse. I kvalitativ tilnærming handler ikke dette om objektivitet, men om å reflektere over ulike subjektive perspektiver. Beskrivelse og fortolkning gjennom subjektive perspektiver, gir ny mening gjennom både nærhet og distanse til det som ble observert (Repstad 2007). På et vis handler det om å være reflektert, men det stilles større krav til systematikk og innlevelse (Thagaard 2009).

Å forske i egen organisasjon blant medarbeidere og kollegaer var en særlig utfordring som både hadde fordeler og ulemper. Jeg både kjente og var en del av enheten. Min første innskyttelse til en studie ved egen arbeidsplass var at det skulle bli både moro og nyttig fordi enheten kunne være arena for vår (min og Marits) kunnskapsutvikling. Jeg forventet at min posisjon i kollegiet ved Havo ville gi god tilgang på praksisfeltet. Ut fra dette tenkte jeg at kollegaer ville delta. Jeg hadde vel i forkant av studiet tenkt lite igjennom utfordringene ved å være en del av kulturen vi skulle forske på. Hva om vi gjorde funn som ville oppleves krenkende eller anklagende på kollegaer eller ledelse? Jeg skulle jo være en del av Havo etter dette studiet også.

”Så ikke skogen for bare trær”

Gjennom studiet har jeg hatt to ”nesestyvere” som handler om mitt forhold til egen arbeidsplass og undersøkelsen.. Det var vanskelig for meg å sette ord på hva som var viktig å utforske ved Havo. Jeg ble emosjonell i uttryksformen og det ble vanskelig for min makker og også veileder å få tak i hva jeg mente. Kanskje visste jeg det ikke helt selv heller, utover at jeg hadde en fornemmelse? Jeg ser i ettertid at dette trolig handlet om en manglende distanse til eget arbeidsfelt. Uten Marits blikk, som ukjent ved Havo, ville det vært vanskelig for meg å skape god nok distanse til å lage en studie med problemstilling, hypotese og forskningsspørsmål. Jeg ser at Nordlandsforsknings rapport også var et bidrag med sine funn. Selv om jeg hadde lest om utfordringene ved å forske blant sine egne, hadde jeg allikevel ikke forstått konsekvensen av dette før jeg selv kjente det på kroppen. Uten en tålmodig og klok medstudent hadde det ikke blitt noen oppgave.

Legitimitet

Den andre overraskelsen jeg hadde var den lave svarprosenten på spørreskjemaet. Kun i overkant av halvparten besvarte. Vi fortolket dette som manglende legitimitet for undersøkelsen. Her holdt ikke antagelsen om høyere deltagelse gjennom en sosial forpliktelse som kollega. Antall besvarelser var som ved en ordinær survey- undersøkelse, med tilfeldig utvalg hvor man kan forvente at halvparten besvarer undersøkelsen. Hvordan skulle vi forstå denne responsen? Gjennom daglig samhandling med kollegaer opplevde jeg genuin interesse for vår studi gjennom spørsmål og kommentarer. Det var derfor en stor overraskelse med så lav svarprosent, som jeg i starten brukte tid på å bortforklare. I ettertid tenker jeg dette var en viktig informasjon som kunne anvendes for å forstå hvordan menneskene i Havo interagerer med hverandre. Er det slik at man i møte med hverandre har omsorg og omtanke for

hverandre men ”ute av syne, ute av sinn”? Ved direkte henvendelser med forespørsel om hjelp, som ved de individuelle samtalene sa alle ja, første forslag om avtale ble akseptert og vi opplevde ingen utsettelse eller avlysning. Jeg tenker at dette er et eksempel på at jeg gjennom å være kollega var i posisjon til at kollegaer ønsket å hjelpe oss. Det kan synes som det var en forskjell på spesifikk henvendelse og en generell henvendelse.

Prosessen med masteroppgaven.

Å stå i en prosess med et masterarbeid har vært en utfordrende, men også lærerikt gjennom å ha blitt kjent bedre med ulike sider med meg selv. Utfordringen for meg har vært å være systematisk i fremstilling av analyse, drøfting og funn slik at leseren skulle ta del i vår logikk. I denne sammenhengen har det vært et tilbakevendende spørsmål om hvor mye av den informasjon vi har fått trenger en leser å ha kjennskap til? En annen utfordring har vært å erkjenne når det er ”godt nok” i undring og refleksjon om egen tekst. Jeg er fornøyd med vårt valg av filosofisk hermeneutikk som bakteppe for analyse, og begrunner dette med aksept av fordom, og bruk av begrepet horisontsammensmeltning. Med bakgrunn i at vi valgte tekst som beskrivelse av empiri ser jeg at vi kunne ha gjort andre valg knyttet til denne. Andre valg kunne gitt bredere grunnlagsmaterialet. Eksempler på dette er transkribert gruppesamtale i lederteam og jobbet mer med matrisen av besvarelsene ved spørreundersøkelsen. Det riktige har allikevel vært å få tak i medarbeiderne ved Havos forståelse og gjennom denne danne oss et bilde av dypere strukturer i organisasjonen. Jeg har lyst til også å fremheve god erfaring med bruk av symbolsk interaksjonisme som perspektiv på samhandling og konkretisering av elementer som påvirker denne.

To forskere med ulik bakgrunn har jeg allerede fremhevet som positivt og nødvendig for at jeg har kunnet stå i denne prosessen på egen arbeidsplass. Jeg har erfart at metaforer både som analyseverktøy og metodikk i kartlegging har vært lim, og gitt energi i samarbeidet gjennom å få prøve ut noe nytt. Jeg opplever at vi sammen har vært kreative og nytenkende. Særlig gevinst har jeg som mener at min arbeidsplass er utfordret og forandret, og kanskje mer mottagelig for endring gjennom prosessen vår.

8.3.2 Refleksjoner og bidrag, Marit

Jeg var fast bestemt på å skrive masteroppgaven alene. Og jeg var fast bestemt på at den skulle være tilknyttet min arbeidspraksis, som er matindustrien.

Masteroppgaven, forskningen og studiet som har fulgt derigjennom, er avsluttet når dette leses. Jeg har skrevet en oppgave sammen med Britt, og den har vært i form av et oppdrag tilknyttet Britts arbeidsfelt, som er Habiliteringstjenesten for voksne (Havo). Allerede før oppstart på masterarbeidet gikk jeg ut og inn av det som etter hvert ble vår forskningsspiral. Tankebygging, læring, refleksjoner og innspill har vært refleksive prosesser i flere omganger. Å kunne sette egenlæring inn i noen av de samme teoretiske perspektivene som vi har brukt i oppgaven og forskningen vår, har vært nytt for meg.

Utfordringer i arbeidet med masteroppgaven, - eller har det vært fasinasjoner?

Forskningsfeltet.

Å gå inn som student og forsker i en del av norsk helsevesen, har utfordret meg. Utfordringen har vært på mange plan. Kunnskapen om hva som har vært kjerneproduksjonen og fagfeltet ved Havo, det å lære seg organisasjonen og dens organisering, og opplevelsen av en stor ulikhet i fokus og forståelse av sammenheng i et tema som målstyring og konsekvensvurdering, er noen elementer. Kanskje har ulikheten i det siste elementet vært den største utfordringen. Og hvorfor har jeg tenkt slik? Jeg betrakter meg selv som en praktiker. I det legger jeg at enten det er teori, lover og forskrifter, standarder, tekniske beskrivelser, kurs eller utviklingsarbeid, så må dette ha en praktisk verdi. Jeg må kunne knytte det til en mening eller en forståelse som kan gi et resultat. Det bedriftsøkonomiske perspektivet er en tradisjon jeg har med meg gjennom mitt praksisfelt. I denne tradisjonen er de fleste aktiviteter og tiltak målstyrt, og målstyringen er igjen knyttet til et økonomisk resultat. Det betyr at de fleste aktiviteter jeg gjør skal på et eller annet vis gi en uttelling i et økonomisk resultat. Og det er et fokus på sammenhengene. For meg har dette vært en ulikhet som har utfordret meg, men også fasinert meg.

Språket og samhandling

Siden Britt og jeg tilhører veldig forskjellige praksisfelt, har vi med oss ulike arbeidskulturer inn i forskningsprosjektet. En del av kulturen har vært språket, og betydningen av ord. Diskusjoner om hva vi legger i ordene, i hvilke sammenhenger vi har brukt dem, og hvordan vi skulle kunne blande hverandres språk inn i en felles oppgave, har vært utfordrende. Læring har det vært i nettopp det, å finne ut hva et ord betyr hos en annen part. Dette kan være som et apropos til teorien vi har brukt der symboler og sosial interaksjon har vært sentralt. Utfordring i ordene? Ja, men også en stor fasinasjon.

Jeg skrev innledningsvis at jeg var bestemt på å skrive en master alene. Jeg er glad jeg valgte annerledes. Å omsette teori til praksis vil jeg si at masterprosjektet har vært.

Samhandling er slik jeg opplever det, et ord som passer godt her. Gjennom arbeidet har vi oppdaget egne og samarbeidspartnerens styrker. Den enes evne til å fordype seg i detaljene og den andres evne til å heve blikket og sette ting i en større relasjon, har vært en god kombinasjon. Spesielt hvis vi har klart å utnytte dette til oppdragets beste.

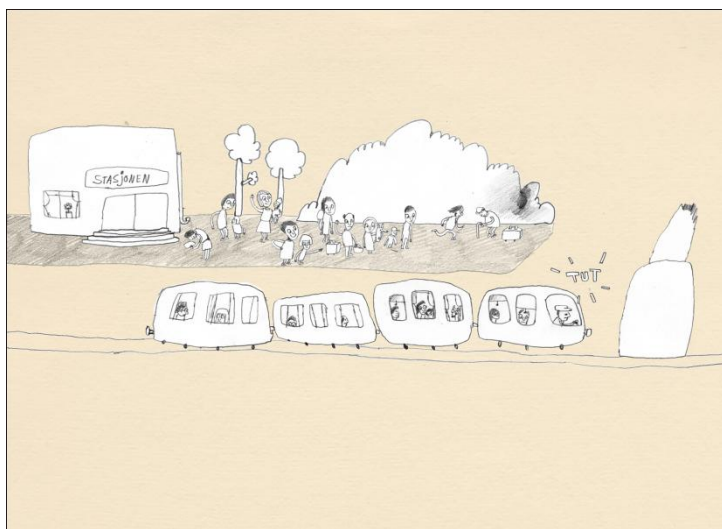
Teorien

Som praktiker har teori vært en utfordring for meg. Jeg har mange ganger tenkt at ”hvordan kan det teoretiske perspektivet vi har valgt være praktisk?” Og hvilken verdi har dette for mitt praksisfelt? Gjennom arbeidet med masteroppgaven har et dypdykk i teorier vært nødvendig. I fordypning av de ulike teorier har min kunnskap økt, og derigjennom forståelsen for hvordan dette kan omsettes til praksis. Jeg mener jeg har fått en større innsikt i hvordan teori kan bidra til å forstå sammenhenger i en organisasjon. Erfaringen fra forskningen ved Havo, der bruk av metaforer har åpnet for å se nye mulige perspektiver på fenomener, og der grunnpilarene i symbolsk interaksjonisme har hatt tilsvarende effekt, har for meg vært god læring. Det har gitt meg et større grunnlag for refleksjoner over samhandling i arbeidsdagen. Forhåpentligvis har det også da gitt meg en større mulighet til å nå de resultater vi ønsker. Vår veileder i prosjektet, Øystein, har i sin bok ”Lever og lær” skrevet at ”ingen ting er så praktisk som en god teori”. Jeg har etter hvert blitt enig i dette. Allikevel, å lese og å bruke den teorien vi har valgt har vært utfordrende for meg, men samtidig fasinereende.

Gjennomgående i det jeg har skrevet om erfaringer og bidrag i dette kapittelet, har vært både til utfordring og fasinasjon. For meg har det vært en læring i det som har ligget i spenningsfeltet mellom disse begrepene. Gjennom fasinasjonen i det utfordrende har nysgjerrigheten fått vokse. I nysgjerrigheten har det for meg, vært en ønske om å lære mer, en læring som kan gjøre meg til en mer reflektert praktiker.

8.4 Avslutning

"Det fullkomne må ikke bli det godes fiende" er tittelen på oppgaven vår. Dersom Havo velger å ta tak i det som har framkommet i denne rapporten, mener vi at det i en utviklingsstrategi er viktig å finne et nivå som er hensiktsmessig for målsettingen. Det fullkomne kan være visjonen, og det gode kan være målet.



Bilde 7 Tog som symbol på ”veien videre”.

KILDEHENVISNING

Alvesson, Mats og Skjöldberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB; Lund

Alvhus, Johan og Dan Kärreman, Dan (2007): Kunnskapsorganisationer och kunnskapsarbeider. I: Alvesson, Mats og Sveningsson, Stefan (red) (2007) *Organisationer, ledning og processer*. Studentlitteratur AB, Lund

Askeheim, Ola Gaute Aas og Grenness, Tor (2008): *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget, Oslo

Blumer, Herbert (1986). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. University of California Press, Berkley and Los Angeles, California

Charon, Joel M (2009) *Symbolic Interactionism. An Introduction, An Interpretation, An Integration*. Tenth edition. Prentice Hall, Boston

Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2005) *Organization Development & Change*. West publishing Company, 8th edition, Ohio.

Coghlan, David og Brannick, Teresa (2005) *Doing Action Research in your own Organization*. Second edition. Sage Publications Ltd, London.

Gadamer, Hans-Georg (2010) *Sannhet og metode. Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Pax Forlag A/S, Oslo

Garmann Johansen, Hans Chr., Halvorsen, Anne og Repstad, Pål. (2009). "Å forske blant sine egne. Universitet og region – nærhet og uavhengighet". Høyskoleforlaget AS, Kristiansand

Glaser, Barney G (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Sociology Press, Mill Valley, USA.

Hauger, Bjørn, Højland, Thomas G og Kongsbak, Henrik (2009) *Organisasjoner som begeistrer. Appreciative Inquiry*. Kommuneforlaget AS, Oslo

Helsedirektoratet (2009) *Habiliteringstjenesten for voksne – i spesialisthelsetjenesten*. IS1739
Veileder.

Hatch, May Jo (2004) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmodernistiske perspektiver*. Abstrakt forlag as, Oslo.

Jacobsen, Dag Ingvar (2006) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, Bergen

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode. 2.utgave*. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand

Jordheim, Helge, Rønning; Anne Birgitte, Sandmo, Erling, og Skoie, Mathilde (2008) *Humaniora. En innføring*. Universitetsforlaget, Oslo.

Krogh, Thomas (2009) *Hemeneutikk. Om å forstå og fortolke*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Krogh, Georg von, Ichijo, Kazuo og Nonaka, Ikujiro (2007). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. N.W. Damm & Søn

Kvale, Steinar og Brinkman, Svend (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk forlag AS, 2.utgave, Oslo

Levin, Irene og Trost, Jan (2005). *Hverdagsliv og samhandling med et symbolsk interaksjonistisk perspektiv*. Fagbokforlaget.

Lichtwarck, Willy, Handegård, Tina Luther og Bliksvær, Trond (2005) *Gjennomgang av habiliteringstjenesten for voksne*. Norlandsforskning, NF-arbeidsnotat nr. 1007/2005, Bodø

Lægneid, Sissel og Skorgen, Torgeir (red) (2001) *Hermeneutisk lesebok*. Spartacus Forlag AS, Oslo.

Morgan, Gareth (2004) *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Mintzberg, H (1981) Den velsiddende organisation: Pasform eller modekonfeksjon? *Harvard Børsen* nr 1, 1981 s.43-58

Newell, Sue, Robertson, Maxine, Scarbrough, Harry og Swan, Jacky (2002) *Managing Knowledge Work*. Houndsmills, Palgrave.

Repstad, Pål (2007) *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. rev. utg. Universitetsforlaget, Oslo.

Rennemo, Øystein (2006) *Levèr og lær*. Universitetsforlaget AS, Oslo.

Sewerin, Thomas (2007) *En plass i stolen*. En arbeidsbok for grupper om grupper. Mil Publisher, Lund.

Schön, Donald A (2001) *Den reflekterende praktiker*. Hvordan professionelle tænker når de arbejder. Forlaget Klim, Århus.

Søndena, Erik (2010) Forelesningsnotat ”*Forskning - utvikling og habilitering*”. Brøset Kompetansesenter / KSFR, St. Olavs Hospital, HF.

Thagaard, Tove. 2009: *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 3.utg. Fagbokforlaget, Bergen

Widding, Lars Øystein. Working paper no 3/2006. Teorigenerering basert på case-intervjuer – Anlaysemetode inspirert av Grounded Theory.

Lover og forskrifter

Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. LOV-1999-07-02-61

Forskrift om habilitering og rehabilitering. FOR-2001-06-28-765

Internettadresser:

www.helsedirektoratet.no/habilitering_rehabilitering/nasjonal_strategi_for_habiliter/

www.stolav.no/upload/77385/Hprgm-rehab-hab.pdf.

OVERSIKT PÅ FIGURER og TABELLER

FIGURER:

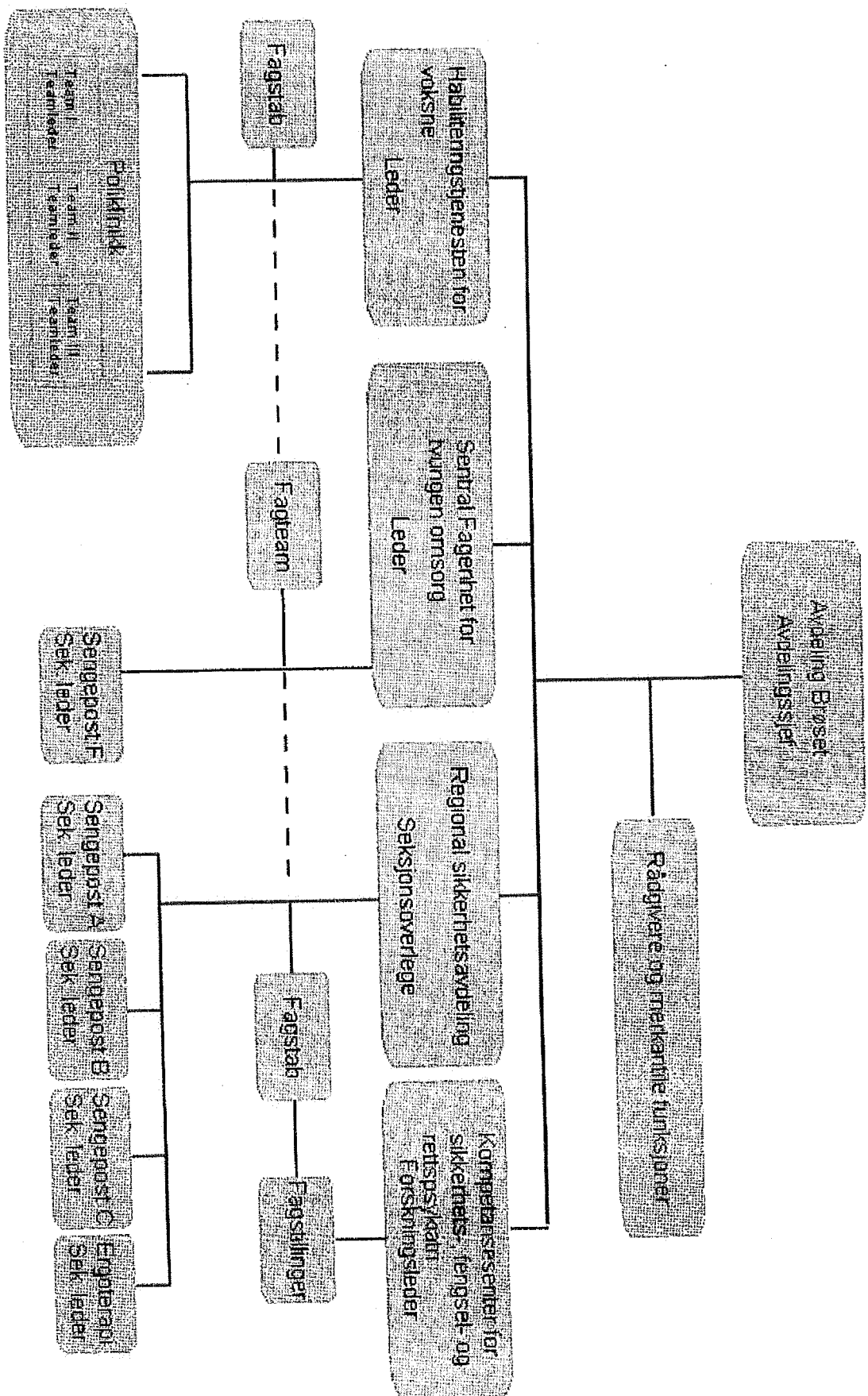
Figur 1	Egen figur. Oppbygging av masteroppgaven	s13
Figur 2	Filosofisk hermeneutisk sirkel (Krogh 2009:56).....	s 20, 82
Figur 3	Egen figur. Grounded Theory. Gradvis utvikling av ny teori (Fritt etter Askehim & Grennes 2008)	s 26
Figur 4	Egen figur. Forskningsspiralen. Aktivitene i forskningsprosessen.....	s 41
Figur 5	Egen figur. Analysegangen	s 54
Figur 6	Egen figur. Forskningsspiralen. Generering av ny hypotese	s 84

TABELLOVERSIKT:

Tabell 1	Sammenstilling av tradisjonell og filosofisk hermeneutikk	s 18
Tabell 2	Kronologisk rekkefølge av forskningsaktivitetene	s 43
Tabell 3	Aktiviteter i organisasjonsanalysen	s 49
Tabell 4	Forhold i pasientforløp som påvirker evne til å løse kjerneoppgaver	s 59
Tabell 5	Forhold i ledelse som påvirker evne til å løse kjerneoppgaver	s 59
Tabell 6	Forhold hos medarbeidere som påvirker evne til å løse kjerneoppgaver	s 60
Tabell 7	Forskningsspørsmål	s 86
Tabell 8	Hypotesene	s 87
Tabell 9	Mer – informasjon	s 88

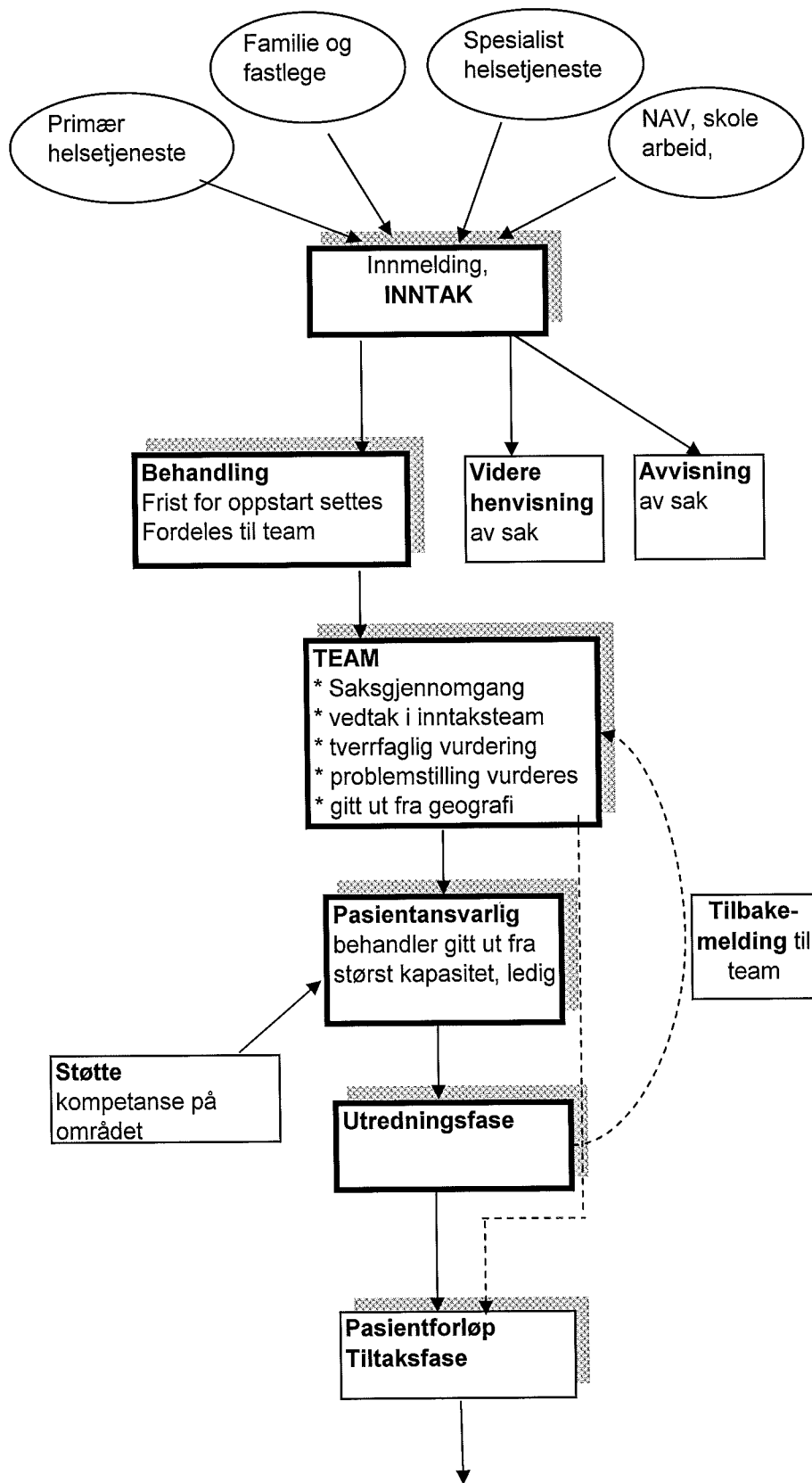
OVERSIKT PÅ VEDLEGG:

Vedlegg 1	Organisasjonskart St.Olavs Hospital.....	s v1
Vedlegg 2	Flyskjema. Saksgang tidlig fase i pasientforløp.....	s v2
Vedlegg 3	Eksempel på Informert Samtykke.....	s v3
Vedlegg 4	Oppsummering av Spørreundersøkelse.....	s v4
Vedlegg 5	Oppsummering av Gruppesamtale med lederteam.....	S v9



VEDLEGG 2

Flytskjema. Saksgang tidlig fase pasientforløp



VEDLEGG 3

INFORMERT SAMTYKKE VED SAMTYKKE VED GRUPPESAMTALE MED LEDERTEAM FOR HABILITERINGSTJENESTEN FOR VOKSNE (Havo).

Resultater fra gruppesamtale vil benyttes i arbeid med masteroppgave i Kunnskap – og innovasjonsledelse med problemstilling: ”hva er det som gjør at Havo ikke gjør det de var enige om å gjøre” gjennomført av studentene Marit Evanger og Britt Hukkelås.

Tema for intervjuet: Ledelse

Hensikten med gruppesamtalen er å få ta del i lederteamets forståelse i bruk av begrepene ledelse og teamlederrollen. Samtidig ønsker vi en prosess rundt det å skape en felles forståelse for disse begrepene.

Informert samtykke: Det er viktig at dere kjenner til følgende:

- Din deltagelse er frivillig og du har rett til å velge å ikke svare på spørsmål du føler ubehagelige.
- Du kan trekke deg når som helst i prosessen, og ikke føle et press for å måtte delta.
- Sensitiv informasjon som måtte komme fram vil bli behandlet konfidensielt, og uttalelser fra enkeltpersoner vil bli anonymisert.
- Vi vil benytte videoopptak under samtalen med den hensikt å sikre at informasjonen som framkommer under samtalen blir ivaretatt og blir en del av analysegrunnlaget vårt i oppgaven. Videoen blir oppbevart nedlåst og slettes ved ferdigstillelse av oppgaven.

Vi takker for din interesse! Dersom du lurer på noe kan du gjerne kontakte en av oss

Marit: tlf 917 74 247 eller e-post: marit.evanger@rorosslakt.no

Britt: tlf 417 69 831 eller e-post: britt.hukkelas@stolav.no

Jeg er gjort kjent med prosedyren for kartleggingen, og sier meg villig til å delta:

Dato / Navn

Dato / Navn

Dato / Navn

Dato / Navn

Dato / Navn

Dato / Navn

VEDLEGG 4

Oppsummering av spørreundersøkelse ved Havo 8. februar – 18. februar

(med forlengelse til 22.februar).

Bakgrunn

Det ble orientert om spørreundersøkelsen i Allmøte 8. februar hvor 17 av 24 ansatte var tilstede. Undersøkelsen gikk ut som epost til alle ansatte samme dag sammen med en prosjektbeskrivelse, informert samtykke og selve spørreskjema. Ansatte ble oppfordret i å skrive inn besvarelsen i skjemaet og ta utskrift og legge dette i Britts posthylle. Det har kommet inn 14 besvarelser.

Erfaringer knyttet til rutine i pasientforløp

Havo har et system som gir en presentasjon av enheten, tenkningsgrunnlag, inntak, retningslinjer og føringer for saksbehandling, tverrfaglighet og pasientforløp.

1. Er dette systemet / dokumentasjonen kjent for deg? Hvis det ikke er kjent, hva mener du er årsak til det?

13 respondenter besvarer spørsmål om systembeskrivelser. I 11 av besvarelsene bekreftes at systemer er kjent. En kommenterer at systemet er delvis kjent og at det det er vanskelig å finne frem i systemet. En av respondentene sier at systemet ikke er kjent for vedkommende da ingen har gjort det kjent for denne. I en av besvarelsene fremheves det at systemet er utviklet i en prosess med ansatte.

2. På hvilke trinn i pasientforløp har du god erfaringer eller hvor synes du det er særlig viktig at rutiner følges? Beskriv kort bakgrunn for det.

Hvilke trinn i pasientforløp hvor en har god erfaring med bruk av beskrevet rutine svarer 9 av 12 besvarelser at de har gode erfaringer ved bruk av rutine i kartlegging, utredning og innledningsvis i forløpet. Andre gode erfaringer som nevnes ved bruk av rutine er ved avslutning av sak, og der det er viktig for framdrift og tempo, for å avklare problemstilling, skape felles forståelse, for rolleavklaring med flere aktører og som hjelpemiddel i evaluering.

3. Hvilke muligheter har du for å velge om rutinen skal følges eller ikke følges? Hva legger

du til grunn for en beslutning hvor rutinen ikke følges?

På spørsmål som omhandler hvilken mulighet det er til å velge om rutinen skal følges besvarer 13 respondenter dette spørsmålet. En av besvarelsene sier at rutine skal følges. To besvarelser peker på at rutinene er veiledende men avvik skal begrunnes. De øvrige betrakter rutine som et rammeverk som kan følges når det er hensiktsmessig. Disse beskriver rutinen som en ramme for pasientforløp hvor det kan oppstå situasjoner som gjør at rutinen ikke følges. Grunn til ikke å følge rutine; er sakens egenart, forventninger fra andre eller at det finnes andre hensiktsmessige måter å løse saken på

4. Hvilket fokus har rutine for pasientforløp i teamdrøftinger av ny pasientsak?

På spørsmål om hvilket fokus rutine for pasientforløp har i teamdrøftinger har 11 respondenter besvart dette spørsmålet. En svarer at han ikke vet, fem sier at det er lite fokus på dette selv om to av disse igjen sier at det er bedre enn før og en sier at det er sterkt fokus på rutine i drøfting av pasientsaker. En sier at en opplever at det er forskjeller mellom teamene. De siste tre besvarelsene sier at fokus på forløp omhandler å være to personer sammen for å gjøre god kartlegging. Videre er rutine fokus i team selv om den ikke er fulgt opp systematisk. I en annen besvarelse sies det at alle saker vurderes grundig i starten selv om de komplekse sakene prioriteres.- 3mnds evaluering er aktuelt nå med påfølgende journalføring av denne evalueringa.

Til oppsummering og refleksjon:

Ut fra tilbakemeldingene i spørreundersøkelsen bekrefter respondentene at de har kjennskap til system som presenterer enheten, tenkningsgrunnlag, retningslinjer og føringer for saksbehandling, tverrfaglighet og pasientforløp med unntak av en hvor det er ukjent. Respondentene sier alle at de har positive erfaringer ved eller ser nytte av bruk av rutiner, også den besvarelsen som sa at systemet ikke var kjent. Vi forstår besvarelsene ved bruk av rutine i pasientforløp at det mange som har oppmerksomhet ved oppstart av sak ved å nevne tidlig forløp, utredning og kartlegging. Flere begrunner at dette får konsekvenser for kvalitet på videre forløp. Samarbeidsavtale med oppdragsgiver blir av noen trukket frem som et godt redskap, sammen med det å jobbe to sammen i tidlig forløp og ha arbeidsmåter som ivaretar tverrfaglig kompetanse som ved grundig drøfting etter kartlegging (3-månders evaluering). Vi ser av besvarelsene at det i enheten uttales en verdi knyttet til at individuell vurdering av den enkelte sak ligger til grunn for vurdering av om rutine skal følges. Vår spørsmålsstilling på dette spørsmålet er ikke spesifikt uttalt til å handle om pasientforløp men vi tolker

bevarelsen knyttet til pasientforløp da dette er overskrift for gruppe av spørsmål. Det er tre som uttrykker en større forpliktelse gjennom rutine ved at den skal følges eller at det kreves begrunnelser for at den ikke følges. Vi får inntrykk av at rutine for pasientforløp har liten plass i teamdrøftinger selv om to av besvarelsene fremhever at det er dette har fokus- Vi opplever allikevel at det er en positiv holdning til at dette er et forbedringsområde da det av flere nevnes at det jobbes med å få det etablert eller at det har blitt bedre enn før. Det blir i besvarelsene trukket frem av en at en har inntrykk av at det er stor forskjell mellom teamene. Vi stiller oss spørsmål ved om hvilken betydning har det at det på dette punktet er en stor variasjon mellom teamene?

Vi opplever at besvarelsen vi har mottatt er like og at det ikke er noen av besvarelsen som skiller seg ut med å være svært forskjellig fra de andre selv om det er noe variasjon og ulikt fokus.

Opplevd forpliktelse til organisasjonen

Vi har gjennom vår studieperiode sett på ulik litteratur om organisasjonsutvikling og endring. Motivasjon, motstand, medvirkning, delaktighet, forpliktelse er noen ord som går igjen. Vi ønsker å se mer på dette med forpliktelse.

14 besvarelser er kommet inn på tema forpliktelse til organisasjonen.

1. Forpliktelse kan ha ulik betydning fra person til person. Hva legger du i begrepet forpliktelse?

I 14 besvarelser på hva som legges i begrepet forpliktelse nevnes plikt, lojalitet, ta på alvor, ansvar, lovnad knyttet til et personlig ansvar, prioritere pasientens interesser, en kontrakt og å følge opp.

Forpliktelse gjennom bruk av begrepene lojalitet og ansvar blir gjentatt flere ganger enn de andre beskrivelsene.

2. Hva opplever du forpliktelse overfor i din arbeidshverdag?

Det respondentene hyppigst nevner som de opplever forpliktelse overfor i sin arbeidshverdag er pasient som blir nevnt spesielt med unntak av en. Det nevnes 18 ulike forhold som det oppleves forpliktelse overfor men av de som nevnes av mellom 3 – 5 besvarelser er kollegaer, leder, pårørende, samarbeidspartnere (utenfor enheten) og arbeidsoppgaver. Andre områder for forpliktelse som nevnes mer enkeltvis er retningslinjer og regler, det som oppleves

meningsfullt, arbeidsgiver, faglig forsvarlighet, organisasjonens omdømme, seg selv, fagkultur og team.

3. Hva må til for at du skal føle eller fortsatt føle forpliktelse til Havo?

Det nevnes 16 ulike forhold som fremheves som fortsatt kan få den enkelte til å føle forpliktelse overfor Havo. Tema som flere enn to besvarelser berører er å få ansvar og kunne jobbe selvstendig og få anerkjennelse og tillit.

4. Hvordan synliggjør du overfor kollegaer hvor din forpliktelse til jobben og Havo ligger?

På siste spørsmål om hvordan den enkelte synliggjør overfor kollegaer hvor sin forpliktelse til jobben og Havo ligger nevnes 13 ulike forhold. Det er tre forhold som 4 -5 bruker samme begrep for; disse er at samsvar mellom ord og handling, delta i drøftinger og vise at en følger opp det som man har tatt på seg eller som er bestemt. En av besvarelsene skiller seg ut med å være konkret om hvordan forpliktelse synliggjøres gjennom egen væremåte i møte med nye krav fra departement og eier, overfor leder og overfor kollegaer som ansvarlig aktør for å skape en ønsket kultur ved enheten (besvarelse 15)

Til oppsummering og refleksjon:

Det er kommet inn 14 besvarelser på tema som omhandler forpliktelse til organisasjonen. På spørsmål om hva som legges i begrepet forpliktelse er det noe variasjon men det er på dette temaet det er mest samsvar i besvarelsene. På spørsmåene om hva en opplever forpliktelse overfor, hva som skal til for at en skal føle dette i fremtid og om hvordan en synliggjør sin forpliktelse overfor kollegaer er det stor variasjon i besvarelsene. Dette kommer til syne gjennom at det er få av besvarelsene som nevner de samme forhold og gjennom ulike begreper. Hva det oppleves forpliktelse overfor er det svært entydig svar når det gjelder pasienter men stor variasjon for øvrig.

Hva har det av betydning for Havo at Det at det fremkommer ulike svar gjør at vi stiller oss spørsmål om dette har noen betydning for lojalitetsforpliktelse overfor kollegaer og organisasjonen? Hva er fellesnevneren og VI i dette?

Er det noe du opplever viktig som du ikke har fått gitt oss informasjon om? Dette spørsmålet gav en respons og er her gjengitt i helhet ” jeg tror økt press på kvantitativ produktivitet gjennom ventelister og behandlingsfrister kan føre til at man tar noen snareveier

innimellom. Kvaliteten på arbeidet, som vil sikres gjennom å følge rutinene i pasientforløpet, får da mindre fokus, og man havner på ”godt nok” i stedet for ”best mulig” løsning-

Hvilken betydning har forpliktelse og rutine for forløp for hverandre ?

VEDLEGG 5

Oppsummering av gruppesamtale 2.3.2010, lederteam Havo

Bakgrunn

Det ble gjort avtale med lederteam og satt av tid til gruppesamtale 4 uker før gjennomføring. Møteinnkalling gikk til lederteam som består av enhetsleder, kontorleder, psykologfaglig rådgiver og tre teamledere med ansvar for hvert sitt geografiske ansvarsområde. Medlemmene av lederteam fikk tilsendt intervjuguide, samtykkeskjema og bekjentgjøring av teamledersoppgaver og ansvarsområde 1 uke før møtet. I sakspapirene ble lederteam orientert om at det ville bli gjort videoopptak av samtalen. Psykologfaglig rådgiver meldte forfall til møtet to uker i forkant.

Hva med bakgrunn for valg av gruppesamtale?

(Ref notat fra Marit om ” tema i forkant av gruppesamtalen ”.)

Intervju eller samtale, og hva ønsker vi å oppnå? Vi valgte etter en gjennomgåelse å omdøpe gruppeintervju til gruppesamtale. Intervju lød for oss for fast, strukturert, kanskje låst, i forhold til det vi ønsker å oppnå. Vi ønsket at samtalen skal gi en meningsskapning for lederteamet i fellesskap.

Målsetting med gruppesamtale

Målsettingen for oss var å kartlegge og drøfte forhold knyttet til ledelse ved Havo gjennom spørsmålene: Hvilken forståelse og forventninger har lederteam til teamlederrollen? Hvilken rolle har lederteam i enheten Havo, og hvilken funksjon / hvilke oppgaver er tillagt lederteam? Målsettingen vår i forhold til oppgaven er å få klarhet i hva har lederteamet en enighet og uenighet om, og ut fra dette danne et grunnlag for en endring. Antagelsen er at diskusjonen i seg selv igangsetter prosesser i lederteamet som etter hvert kan være bidrag til endring som gir mening for enheten.

Å velge ledelse som et tema forske ut i gruppa, både i forhold til lederteam og teamleder, ligger i at vi mener ledelse er førende for hvor godt enheten fungerer. Ledelse påvirker. Gjennom vårt spørreskjema som ble utsendt til alle, var spørsmålene knyttet til systemet og forpliktelse. Å se litt på sammenhengene mellom ledelse og dette tror vi vil kunne gi oss noen indikatorer som kan bidra til å gi oss svar på problemstillingen vår. Hvordan ledelse utføres,

hva leder og mellomleder tenker om framtid, hva som fokuseres på, har vi en tanke om er viktig for hvordan enheten fungerer i felleskap, og hvordan den fungerer i en større sammenheng.

Gjennomføring av samtale

Marit innledet kort til samtalen. Det ble en litt usikker start, men samtalen og diskusjonen kom raskt i gang. Usikkerheten lå i hvorvidt vi ville stille spørsmål, som i et intervju eller om det skulle være en åpen samtale som gruppa styrte selv. Kontorleder uttrykte usikkerhet om hun skulle delta da hun ikke hadde erfaring fra team, hun hadde ikke oppfølging av pasientsaker. Etter uttrykt ønske om at hun skulle delta gjorde hun dette. Det ble uttrykt en undring ved innledning av møtet hvilke forhold som gjorde at kontorleder var usikker på om hun skulle ha en rolle i denne samtalen. *For oss så sier dette noe om hva vi har signalisert i forhold til møtet, og kanskje noe om hvordan ledelse oppfattes hos de ulike deltagere i gruppa.*

Erfaringer om lederteam ved Havo

Det kom frem i samtalen at lederteams forventning til teamleder ikke har vært tema i lederteam tidligere. En av deltagerne kommenterte ut fra dette at det opplevdes som uklart og vanskelig å uttale seg på vegne av lederteam om forventninger til teamlederrollen. Ut fra dette ble det diskutert noen begreper for å skille rollene og for å klargjøre, slike som faglig ansvar, faglig ledelse, ledelse i lederteam og Havos kjerneoppgaver eller produksjon.

Enhetsleder var tydelig på hva lederteam er for henne; ”teamledere møter hos henne og sammen danner vi lederteam, sammen med administrasjonssekretær og psykologfaglig rådgiver”. Enhetsleder sa videre at lederteamsoppgaver var å skape retning, kvalitetssikre saker, og skape felles ansvarlighet. Hun gjentok flere ganger i samtalen at hennes hensikt var at lederteam skulle bestemme sammen. Det ble ikke argumentert i mot enhetslederens beskrivelse av lederteam. *I forbindles med emnet trakk en deltager fram hvorvidt lederteam var rådgivende for enhetsleder, og / eller arena for beslutningstagnning. Enhetsleder fremhevet god erfaring med at lederteam er saksorientert, men her er det viktig å presisere at henviste problemstillinger/ saker er aldri tema i lederteam. Som ordstyrer tok vi ikke opp tråden og etterspurte deltagerens syn på dette. Har de oppfattet tilsvarende?* Enhetsleder bad om at det fortsatt ble det selv om man også tok inn andre former for drøftinger inn i lederteamet.

Produksjonsbegrepet i lederteam omfatter blant annet å ”produsere ledelse”. Spørsmålet om ”hva betyr ledelse i lederteamsammenheng?” ble reist og ble for så vidt hengende litt i lufta. Enhetsleder ble her tydelig på sin rolle og definerte den som blant annet det å ha ansvar for personal, faglig ansvar, kompetanseheving og økonomi. Dette ble ikke fulgt videre i diskusjon rundt teamleder og dennes funksjon i forhold til de samme områdene. *Hva ledelse innebærer ble til en viss grad diskutert, men ingen sammenfatning om hva det betyr for lederteam ble gjort. I forhold til ledelse som tema er enhetsleder klar og tydelig på sitt ståsted, tar ordet. Dette følges i liten grad opp av deltagere i teamet. Vi kan i ettertid gjøre oss tanker hva dette forteller oss, og kanskje gjøre det til et satsingsfelt for videre utviklingsarbeid. Bakgrunnen for oss å velge ledelse som tema, både i forhold til lederteam og teamleder, ligger i at vi tror dette er førende for hvor godt enheten fungerer. Ledelse påvirker. Ledelse er et vidt begrep og en klargjøring om hva det betyr for den enkelte og i sammenhengen, mener vi kan være et element for utvikling i enheten.*

Forventninger til teamleder og erfaring fra teamledelse

I diskusjon av forventning til teamleder ble innholdet begrepene leder og ledelse diskutert. I samtalen ble det uttrykt en klar enighet om teamleders ansvar i forhold til tilrettelegging, det å gjøre det mulig for medlemmene å gjøre jobben sin og det å skape et klima for samarbeid i teamet. Det ble stilt spørsmål om teamlederrollen er noe mer enn det å være trivselsfasilitør, koordinator og tilrettelegger for teamet? Forståelsen av hva som ligger i ansvar varierte. Det var enighet om produksjonsbegrepet hvor dette omhandler å sluse saker gjennom fra begynnelse til de ble avsluttet. Graden av hva som ble lagt i ansvar for sakene synes å variere i gruppa. En reiste spørsmål ved å ha detaljoversikt på 100 - 150 aktive saker til hver tid, eller det å ha et faglig ansvar (i betydning av et kvalitativt godt innhold?) for de samme sakene. Det var ulike synspunkt i diskusjonene rundt hvem som har et faglig ansvar for hver enkelt sak og hva dette innebærer. En mente at teamleder hadde faglig ansvar som innebærer ansvar for sakene i teamet og kompetanseutvikling av medlemmene i teamet, andre mente det var enhetsleder. Begrunnelsen for at ansvaret måtte ligge på teamleder var blant annet ut fra at teamleder satt nærmest der hvor oppgaven ble løst. Enhetsleder hadde derfor ikke tilsvarende detaljkunnskap om problemstillingen. Det er en motsetning i vurdering ansvarsforholdet mellom en teamleder og enhetsleder med tanke på fag.

Det ble i løpet av samtalen ikke debattert noe rundt betydningen av ordene fagansvar / faglig ansvar og hva det egentlig betyr. Samtidig oppleves det som om det er en omforent forståelse av begrepet uten at det ble diskutert.

Produksjon var et ord som ble gjentatt flere ganger i samtalen under drøfting av forventningen til teamlederrollen. Teamene skal produsere i form av saksbehandling eller produsere ulike tjenester knyttet til henvist problemstilling. I diskusjonen om produksjon i team ble det også diskutert på hvilken måte denne skjer. Det oppleves at teamene har relativt frie tøyler i sin arbeidsform, og at de utvikler seg forskjellig. Det ble i møtet uttalt at noen ved tjenesten kunne gjerne se at teamene ble mer lik. Denne påstanden ble ikke utforsket nærmere. Samtidig i forbindelse med produksjonsbegrepet og likehet / ulikhet i team ble temaet rundt særlig viktige steg i forløp av pasient - sak diskutert. Dette gjaldt kvalitetssikring av diagnose -fastsetting. I møtet opplevde vi at dette var relevant informasjon sett i forhold til gjennomført spørreundersøkelse med tema pasientforløp, forpliktelse og muligheter i denne sammenheng. Det å diskutere hvorvidt det er nødvendig eller ikke å ha en større grad av likehet i team kunne kanskje lede til en annen, eller felles, forståelse rundt team og produksjon. Kanskje kan det diskuteres om en større grad av likehet har betydning i forhold til produksjonstall for enheten totalt, hvorvidt det har betydning på lengre sikt i forhold til omdømme, posisjonering osv. Hvem vil ha en gevinst av en større eller mindre grad av likehet i teamene, på kort og lang sikt?

Enhetsleder hadde en refleksjon rundt virkelighetsoppfatning; hennes egen kontra teamleder. En av hennes hovedoppgaver er å forholde seg til omverden (regleverk, lover, fylket, st.olav etc) og bringe det inn i enheten. Oppgaven hennes lå i å forene dette med temaleders virkelighet, som var orientert inn mot team. *Begrepet virkelighetsoppfatning ble brukt av enhetsleder. En nærmere definisjon av begrepet ble ikke gjort, men ut fra situasjonen i øyeblikket kunne det synes som at det var en felles oppfatning om hva det innebar. I etterkant kan vi kanskje reise spørsmål om hva betyr det egentlig? Er det tenkt ansvarsområde? Det å forholde seg til omverden, som ble sagt å være en av hennes hovedoppgaver, gjelder også teamledere. Kan en grenseoppgang, eller en diskusjon i forhold til dette bidra til en tydeliggjøring av lederfunksjoner?*

Et moment som kom fram var teamleder som leders forlenga arm i teamet. Som en motsats ble det sagt at teamleder kanskje var da teamets mulighet til å påvirke lederteam. *I denne sammenhengen ville det kanskje være nyttig å forfølge diskusjonen ytterligere, da i forhold til forpliktelse og lojalitet. Hvilket ståsted / perspektiv har den enkelte, og hvor ligger forpliktelsen i større grad? Forpliktelse sett fra lederteams ståsted kunne være et interessant*

perspektiv å se på i forhold til den kartlegging som vi har gjort i form av spørreskjema til alle ansatte der dette blant annet var tema.

Enhetsleder uttrykte respekt for teamlederens og teamenes arbeidspress. Det har tilflytt enheten et betraktelig større antall saker de senere årene uten at bemanning har økt tilsvarende. Samtidig ble det trukket frem at det er hull, ledig kapasitet hos enkelte i perioder. Det å bruke tid i lederteam på å bygge lederteam og utvikle en lederkultur i teamet, har vært nedprioritert grunnet stort press på administrative direktiver og omstillinger fra foretaket. Inntaksmøtene har i den senere tid har blitt sterkt utvidet grunnet stor innsøkning. Inntak, hvor størstedelen av lederteam også er representert, er en energikrevende funksjon, og slik enheten er organisert etterfølges møte i inntaksteam med møte i lederteam. Som en sa så er man relativt utslitt etter det første møtet. Dette gjør noe med deltagelsen i ledermøtet.

Andre tema som ble brakt på bane

I forbindelse med spørsmålet som ble stilt vedrørende framtid, hvor er dere om ti år, begynte diskusjonen å dreie mer over på hva den enkelte gjerne skulle sett at lederteam som forum var.

Oppsummering

Samtalen tok utgangspunkt i de to spørsmålene: ”Hvilken forståelse og forventninger har lederteam til teamlederrollen (med underpunkt forpliktelse, stillingsbeskrivelse og ansvar / myndighet)?” Og ”hvilken rolle har lederteam i enheten Havo, og hvilken funksjon / hvilke oppgaver er tillagt lederteam (med underpunkt riktig prioritering, ledelsesforståelse og visjon)? ”

Fikk vi svar på våre spørsmål og ga de oss mening slik intensjonen var? Slik vi ser det er det fortsatt mange ubesvarte spørsmål, spørsmål som kom opp i løpet av samtalen. Når vi innledningsvis sa at vi som studenter sa at vi ønsket at samtalen skulle være meningsfull for gruppa og at den skulle være et bidrag til noe, fikk vi tilbakemelding på at det var den. Ved avslutning hadde vi en kort runde om hva de enkelte satt igjen med. Det å hente energi, utvikle visjon ble nevnt, samt at samtalen ble opplevd meningsfull fordi gruppa har hatt mulighet til å diskutere seg selv. Det gjør en forskjell. Det ble også registrert at teamet ”snakket seg sammen” etter hvert som samtalen pågikk. I en konkretisering (beskrevet under) er det flere ting som kan tas tak i og arbeides videre med i ledergruppa. På hvilken måte, i hvilket omfang kan være et neste ledd i en prosessuell utvikling ved enheten

Refleksjon Marit

Jeg opplevde at samtalen i lederteam var en samtale blant engasjerte deltagere. Jeg opplever at partene er vant med diskusjoner og det å til dels følge opp det andre kommer med av innspill. For meg er det imidlertid uvant at ledelse som tema ikke har vært diskutert tidligere. Det å ha klarhet i hva lederfunksjonen faktisk innebærer, grenseoppgang mellom de ulike ledernivå og på hvilken måte samhandler vi, er viktige elementer å ha klarhet i for å være trygg i en rolle. Jeg ser imidlertid enhetsleders dilemma i forhold til dette med bruk av tid og den enkeltes belastning. Samtidig kan en trekke fram og reflektere over hva konsekvensene av det ene opp mot det andre kan være. Gruppa opplever jeg har et positivt forhold til den samtalen vi nettopp har hatt, at den faktisk har gjort en forskjell. Når tematikken bringes på bane er det for meg åpenbart at det her er noen felt å ta tak i og kunne utvikle, ut fra den diskusjonen som nettopp har vært.

Refleksjon Britt

Jeg opplever at det gjorde godt å være en del av lederteam og starte en diskusjon knyttet til rolle, forventning, ansvar og arbeidsoppgaver. Deltagerne i møtet var engasjerte og uttrykte interesse for å være i en teamlederrolle samtidig som at det var åpenhet om at det var usikkerhet rundt hva dette innebærer. Ser en utfordring i at teamlederne har ulikt ståsted i team og i lederteam. Det er en styrke om lederteam får samordne ressursene og satt felles mål for utvikling av organisasjonen. Målsetting er også nødvendig for å ivareta ulike interesser hos teamlederne. Enhetsleder har arvet lederteam fra forrige leder og ledelse i lederteam blir sentralt for at hun skal ha god støtte i sin ledelse av enheten. Ser at teamleders ulik forståelse av faglig ansvar og ulik prioritering ved kjerneoppgaver kan utfordre kvaliteten på tjenestene som ytes.

For å konkretisere litt, ut fra min (vår) oppfatning av samtalen:

- Teamleders "klimaansvar" var det enighet rundt
- Fagansvar, - teamleder kontra enhetsleder var det ulik oppfatning om. Hva er forskjell på fagansvar og faglig ansvar?
- Møte i inntaksteam etterfulgt av møte i ledergruppe synes å være meget energikrevende. Hvorvidt det er nødvendig å ha denne møtestrukturen, kan kanskje være et spørsmål.

- Kulturen for å diskutere synes være bra. Å følge opp og ”lande” saker som underveis kommer opp ble ikke gjort i denne samtalen. Er det et bilde på slik det er i daglig sammenheng eller er det mer situasjonsbetinget (kartlegging, samtale intervju)?
- Det at team utvikler seg ulikt synes å være ok, men en kan kanskje reise spørsmål om det er områder der team skal arbeide mer likt? For eksempel i kvalitetssikring av diagnostisering og bruk av diagnoser... Dette berører det vi har diskutert tidligere om kritiske punkt / styringspunkt.
- Det å skape en arena der ledelse er tema synes for meg å kunne være nyttig. En arena der lederteam bygger ”seg selv”. Hva skal lederteam for ha v være i dag, om ti år? Og hva skal en teamleder være?
- Vi ser nytteverdien i at lederteam må gjøre noe sammen, ha et felles prosjekt eller lignende, for å samkjøre og utvikle seg. Begrunnet i blant annet uttalelsen om at ”teamet snakker seg sammen”.
- En aktivitet i forhold til team, eller på tvers av team kan også være nyttig sett ut fra vårt ståsted. Disse to aktiviteter må ha noe felles, noe som gjør at de henge sammen.