

Samarbeidsrelasjoner

- fra prosjekt til fast drift

Lene L. Østebrøt

VID vitenskapelige høyskole

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Veileder: Gry Bruland Vråle

Antall ord: 20016
02.05.2016

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven omhandler samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess. Arbeidsmetoden hverdagsrehabilitering har blitt innført i mange kommuner gjennom prosjektarbeid og målet har vært å videreføre prosjektet til fast drift etter endt prosjektperiode. Denne undersøkelsen er gjort i en bestemt kommune som innførte hverdagsrehabilitering via et prosjekt.

Formålet med oppgaven har vært å finne elementer som er viktige å være bevisst i en endringsprosess der tette relasjoner er involvert.

Problemstilling er: *"Hva skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess."*

Den teoretiske tilnærmingen oppgaven er bygget på er endringsteori og ledelsesteoriene verdibasert ledelse og relasjonsledelse. Kjennetegn på en prosjektgruppe og et tverrfaglig samarbeid har dannet rammen rundt temaet.

I denne oppgaven er det brukt kvalitativ metode og delvis strukturert intervju som metode for innsamling av data. Det er blitt gjort fem intervjuer.

Undersøkelsen viser ingen tegn til endringer i samarbeidsrelasjonene i forbindelse med at prosjektet gikk over i fast drift, men det kom frem mange momenter som en kan anta gjorde at samarbeidsrelasjonene fungerte så bra i denne overgangen. Disse elementene presenteres til slutt i oppgaven og kan kanskje være til hjelp for andre organisasjoner som skal utvikle eller innføre nye ting gjennom prosjektarbeid.

Forord

Jeg lyger dersom jeg nå skriver at jeg ikke er sliten etter 4 år på masterstudiet Verdibasert ledelse. Det betyr ikke at det ikke har vært både lærerikt og mye glede gjennom studietiden, for det har det. Men nå er dagen kommet da jeg skal sette punktum og det føles godt, men også litt trist og da tenker jeg på alle de 16 fine ukene jeg har hatt i Oslo sammen med familie og ”studiegjengen”. Det kommer jeg til å savne.

Mange har støttet meg disse årene og de fortjener en takk:

Takk til ”studiegjengen” for all støtte i forbindelser med tunge eksamensperioder og frustrerende oppgaver og ikke minst alle koselige turer på byen.

Takk til arbeidsgivere som har gitt meg permisjon slik at jeg har kunnet gjennomføre dette studiet og ikke minst takk til kolleger for jobben dere har gjort for meg når jeg har vært borte fra arbeid.

Takk til dere fem informanter for at dere var villige til å stille opp på intervju.

Takk til deg Gry for fantastisk god veiledning og oppmuntring. Hver gang jeg fikk tilbakemelding fra deg ble jeg inspirert til å fortsette arbeidet og derfor er jeg i mål nå.

Takk til familien min som hele tiden har støttet meg på en positiv måte. En spesiell takk til Oda og Johannes som de siste månedene har sørget for at mormor inni mellom har fått en pause fra skrivingen.

Og så men ikke minst en stor takk til deg min kjære mann for alle gode middager du har stelt i stand det siste året. Takk for at du også jevnlig har minnet meg på at jeg var student og at det innebærer at en må studere litt. Så du kan med god samvittighet takke deg selv for at jeg nå leverer masteroppgaven.

02.05.2016

Lene L. Østebrøt

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.1.1 Presentasjon av "Prosjekt hverdagsrehabilitering"	7
1.2 Formål og problemstilling	7
1.3 Søkeprosedyre	7
1.4 Forskningsstatus.....	8
1.5 Oppgavens tema og samfunnsmessige relevans	9
1.6 Oppgavens oppbygging.....	10
2 Begrepsavklaringer	10
2.1 Hva kjennetegner et prosjekt.....	11
2.2 Hva kjennetegner et tverrfaglig samarbeid.....	11
2.3 Oppsummering.....	12
3 Teori	12
3.1 Endringsteori	13
3.2 Motstand	14
3.2.1 Aktiv reaksjon.....	15
3.2.2 Passiv reaksjon.....	15
3.3 Motivasjon.....	15
3.4 Planlagt endringsprosess	16
3.5 Organisasjonskultur	17
3.6 Verdibasert ledelse.....	17
3.7 Relasjonsledelse.....	18
3.7.1 Dialog.....	19
3.7.2 Tillit.....	19
3.7.3 Relasjonsbygging.....	20
3.8 Samarbeid.....	21
3.8.1 Mål.....	22
3.8.2 Tillit.....	22
3.8.3 Kulturelt mangfold.....	22
3.8.4 Ledelse.....	23
3.9 Oppsummering.....	23
4 Metode.....	23
4.1 Vitenskapsteoretisk forståelsesramme.....	24
4.2 Intervju som metode for samtale med informantene	24
4.3 Forskningsetiske vurderinger.....	24
4.4 Valg av informanter.....	25
4.4.1 Rekruttering.....	25
4.5 Gjennomføring av intervjuundersøkelsen	26
4.5.1 Transkripsjon.....	26
4.6 Analyse.....	26
4.6.1 Helhetsinntrykk.....	27
4.6.2 Meningsbærende enheter	27
4.6.3 Kondensering	27
4.6.4 Sammenfatning.....	28

4.7	Metodekritikk	28
4.7.1	<i>Reliabilitet</i>	28
4.7.2	<i>Validitet</i>	29
4.7.3	<i>Styrker og svakheter</i>	29
4.8	Oppsummering	30
5	Presentasjon av funn og drøfting	30
5.1	Grunnleggende elementer	31
5.1.1	<i>Forankring</i>	31
5.1.2	<i>Oppbygging</i>	31
5.1.3	<i>Planlegging og gjennomføring</i>	33
5.2	Drøfting av temaet "Grunnleggende elementer"	34
5.2.1	<i>Betydningen av forankring</i>	34
5.2.2	<i>Betydningen av oppbygging</i>	36
5.2.3	<i>Betydningen av planlegging og gjennomføring</i>	38
5.3	Samarbeidsrelasjoner	39
5.3.1	<i>Respekt, tillitt, likeverd og forståelse</i>	39
5.3.2	<i>Utfordringer i samarbeidsrelasjonene</i>	41
5.4	Drøfting av temaet "Samarbeidsrelasjoner"	42
5.4.1	<i>Betydning av respekt, tillitt, likeverd og forståelse</i>	42
5.4.2	<i>Når samarbeidsrelasjoner utfordres</i>	43
5.5	Lederens betydning for samarbeidsrelasjoner	45
5.6	Drøfting av temaet "Lederens betydning for samarbeidsrelasjoner"	46
5.6.1	<i>Betydningen av leders adferd</i>	46
5.6.2	<i>Betydningen av leders evne til kommunikasjon på flere nivå</i>	47
5.6.3	<i>Betydningen av lederrollen i prosjektgruppe</i>	47
5.7	Endringer i forbindelse med at prosjektet gikk i drift	49
5.7.1	<i>Endring av samarbeidsrelasjoner</i>	49
5.7.2	<i>Endring av organisasjonsstruktur</i>	50
5.8	Drøfting av temaet "Endringer i forbindelse med at prosjektet gikk i drift"	52
5.8.1	<i>Betydningen av endring av samarbeidsrelasjoner</i>	52
5.8.2	<i>Betydningen av endring av organisasjonsstruktur</i>	54
5.9	Oppsummering	55
6	Oppsummerende drøfting	56
6.1	Forskningsspørsmål 1	56
6.1.1	<i>Hva kjennetegner samarbeidsrelasjoner i "Prosjekt hverdagsrehabilitering"?</i>	56
6.2	Forskningsspørsmål 2	58
6.2.1	<i>Hva skjer med samarbeidsrelasjoner når driftsformen går fra prosjekt til fast drift?</i>	58
6.3	Forskningsspørsmål 3	59
6.3.1	<i>Hvilken betydning har organisasjonsstruktur for samarbeidsrelasjoner i "Prosjekt hverdagsrehabilitering"?</i>	59
6.4	Oppsummering	60
7	Konklusjon	61
8	Litteraturliste	63
	Vedlegg	65

1 Innledning

«Omsorgskrisen skapes ikke av eldrebølgen, men av forestillingen om at omsorg ikke kan gjøres annerledes enn i dag.» sitat fra Kåre Hagen som var leder av utvalget som la fram NOU rapporten ”Innovasjon i omsorg” for Helse- og omsorgsdepartementet i 2011. I den rapporten blir omsorgstjenestene utfordret til å gå nye retninger med sterkere vekt på tidlig intervensjon, forebygging og hverdagsrehabilitering på brukernes egne premisser og ønskemål.

Hverdagsrehabilitering er omsorg på en ny måte. Hovedprinsippene er å gi tidlig innsats istedenfor sen innsats, å oppspore istedenfor å behandle, å rehabiliterer istedenfor kompensere, å forebygge istedenfor å pleie og til slutt motivere den enkelte til å ta grep i eget liv istedenfor bare å informere om dette (NOU 2011:11). Med utgangspunkt i disse føringene innførte flere kommuner i Norge hverdagsrehabilitering ved hjelp av prosjektmidler fra staten.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg har selv erfart, hørt og lest om hverdagsrehabilitering. For meg har dette vært en ny og spennende arbeidsmetode som hadde som mål å hjelpe pasienter til å bo lengre i eget hjem. Da jeg ble kontaktet av en kommune fordi de ønsket samarbeid med masterstudenter i forbindelse med innføring av hverdagsrehabilitering ble jeg inspirert til å forske på noe innen det temaet.

Tema for min masteroppgave omhandler relasjoner i en endringsprosess.

Hverdagsrehabilitering har blitt innført i mange kommuner gjennom prosjektarbeid og målet har vært å videreføre prosjektet til å bli en fast del av organisasjonen etter endt prosjektperiode. Prosjektarbeid er en samarbeidsform der gruppe medlemmene har tette relasjoner til hverandre. Det skapes relasjoner i selve gruppen, men også relasjoner til aktuelle samarbeidspartnere. Implementering eller videreføring av et prosjekt antok jeg ville føre til en endring i mer eller mindre grad, som igjen ville påvirke samarbeidsrelasjonene. Jeg tenker at det er viktig at samarbeidsrelasjonene fungerer dersom en ønsker å få gjennomført forandringer på en god måte og med et bra resultat.

1.1.1 Presentasjon av "Prosjekt hverdagsrehabilitering"

Forskningen jeg har foretatt i forbindelse med masteroppgaven i Verdibasert ledelse har foregått i en norsk kommune som nettopp har innført hverdagsrehabilitering gjennom et prosjekt over to år. I prosjektet ble det opprettet et hverdagsrehabiliteringsteam som har bestått av tre personer; en ergoterapeut, en fysioterapeut og en sykepleier. Teamet var en egen enhet som var underlagt helse og omsorgssjefen. Leder for teamet har også vært utøvende hjelper. Teamet samarbeider med pasienter, andre hjelpere og ledelsen i kommunen. Jeg har valgt å avgrense min oppgave til å omhandle relasjoner i gruppen og med andre hjelpere. Videre i oppgaven betegnes prosjektet og teamet som "Prosjekt hverdagsrehabilitering".

1.2 Formål og problemstilling

Med utgangspunkt i det jeg visste om "Prosjekt hverdagsrehabilitering", mine egne interesser, og at dette er en masteroppgave innen ledelse kom jeg frem til problemstillingen min. Gjennom studien håper jeg å finne elementer som er viktig å være bevisst i en endringsprosess der tette relasjoner er involvert.

Problemstillingen er som følgende:

"Hva skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess?"

Forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner samarbeidsrelasjoner i "Prosjekt hverdagsrehabilitering"?
2. Hva skjer med samarbeidsrelasjoner når driftsformen går fra prosjekt til fast drift?
3. Hvilken betydning har organisasjonsstruktur for samarbeidsrelasjoner i "Prosjekt hverdagsrehabilitering"?

1.3 Søkeprosedyre

For å finne litteratur til denne oppgaven har jeg foretatt søk i ulike databaser, som alle er tilknyttet Diakonhjemmets bibliotek, for eksempel Google Scholar og Idunn. Regjeringen.no sine internettsider er blitt brukt med det formål å henvise til NOU-rapporter og

stortingsmeldinger som har vært aktuelle i forbindelse med innføring av nye arbeidsmetoder, som for eksempel hverdagsrehabilitering i helsesektoren. Ved gjennomgang av litteratur har jeg i tillegg forfulgt og gjort søk etter å ha lest henvisninger og referanselister fra forfattere av aktuell litteratur. Pensumlitteratur knyttet til studiet har blitt vurdert og har blitt brukt.

1.4 Forskningsstatus

I stortingsmeldingen Meld. St. 29 (2012-2013) ble hverdagsrehabilitering presentert som en ny arbeidsform. Tidlig innsats og rehabilitering i omsorgstjenestene skulle bidra til økt livskvalitet og bedre funksjonsnivå hos brukerne. Metoden krever at de ansatte må arbeide sammen. Da hverdagsrehabilitering i Norge er ganske nytt er det naturlig at vi finner lite norsk forskning på området. Mye av forskningen som finnes har fokus på innføring og evaluering av hverdagsrehabilitering i forskjellige kommuner. En del av forskningen har fokus på hvilken effekt hverdagsrehabilitering har på brukerne, noe som ikke er aktuelt for meg.

Rapporten ”Hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering” ble til gjennom et bredt og tverrfaglig samarbeid mellom KS, Norsk Sykepleierforbund, Norsk Fysioterapeutforbund og Norsk Ergoterapeutforbund og levert Helse og omsorgsdepartementet i 2012. Rapporten skulle være utgangspunkt for utvikling og utbredelse av gode modeller for hjemmerehabilitering i den kommunale omsorgstjenesten. Rapporten er basert på litteratur fra Skandinavia. I rapporten kommer det frem at hverdagsrehabilitering som bygger på et tverrfaglig samarbeid krever samarbeid på en ny og likeverdig måte der yrkesgruppene må forstå og respektere hverandres roller og oppgaver. Kommunikasjon er viktig i det daglige arbeidet. Tverrfaglighet stiller krav til dialog og interaktiv involvering mellom faggruppene. Ulike løsninger vil komme frem på bakgrunn av ulike faglige kompetanser. Konflikter kan lett oppstå dersom det råder ulike oppfatninger om hva tverrfaglig samarbeid er. For at denne arbeidsformen skal fungerer er det viktig at arbeidskulturen bygger på gjensidig forståelse og respekt. Opplæring blir et viktig element i denne sammenhengen sier rapporten.

I forbindelse med en masteravhandling C. Robertsen (2015) gjorde om implementering av hverdagsrehabilitering i Kristiansand kommune kom det frem at kultur kan ha mye å si for hvor vellykket implementeringen ble. Da hverdagsrehabilitering innbefatter en ny arbeidsmetode betyr det at gamle arbeidsmetoder må avlæres og ny metode må tilegnes. I

tverrfaglige grupper er det en utfordring å samarbeide med profesjoner som har andre verdier, mål og kompetanse enn en selv. Dette krever en kulturendring i den tverrfaglige gruppen, og hos samarbeidspartnerne. I undersøkelsen kommer det frem at dersom kulturendring ikke følges opp godt nok så er det fare for implementeringen kun blir en endring av struktur og ikke av adferd.

I sin forskningsrapport beskriver Cameron mfl (2012) hvilke faktorer som fremmer og hindrer samarbeid mellom tjenester som yter hjelp til eldre mennesker. Det viste seg å være organisatoriske forhold, kultur- og profesjonsforhold og kontekstuelle forhold. Det kom frem at det var viktig med forståelse for den overordnede hensikten og de konkrete mål for samarbeidstiltak. At profesjonsutøveren og enheten som helhet måtte forstå rollene og ansvarsområdene. Sterk ledelse og tilbud om støtte var viktig for vellykket samarbeid. Forskjeller i profesjonsideologi viste seg å være hemmende for effektivt samarbeid mens kollegial tillit og respekt var avgjørende for vellykket samarbeid. Opplæring og støtte til profesjonsutøvere i tverrfaglige team var viktig. Det viste seg også at stadige nye føringer fra myndighetene var med på å fjerne oppmerksomheten og samarbeidet ble hemmet. Mest bekymringsverdig var det at mange av faktorene som var hemmende for samarbeid har vist seg å være svært motstandsdyktige mot endringer.

1.5 Oppgavens tema og samfunnsmessige relevans

I regjeringens utredninger om helse- og velferdstjenester som er publisert i de senere årene blir samarbeid framholdt som en viktig strategi for å utforme tjenester med høy kvalitet. Samhandlingsreformen, St. meld nr 47 (2008-2009) medførte at det ble stilt nye politiske krav til samarbeid mellom institusjoner og profesjonsutøvere for å sikre høy kvalitet i helse- og sosialtjenestene. Reformen førte til at kommunene måtte innføre nye tjenester for å kunne ivareta brukerne, der i blant hverdagsrehabilitering. Samtidig som en må endre og utvikle organisasjonene må også godt arbeidsmiljø og samarbeidsforhold tas vare på. Willumsen og Ødegård (2014) sier at forsuring av samarbeidsklimaet i organisasjonen vanskeliggjør implementering. I denne studien er fokuset på hva som skjedde med samarbeidsrelasjoner ved innføring av hverdagsrehabilitering i en bestemt kommune og det tenker jeg kan være relevant kunnskap for flere kommuner da vi ser at en stadig blir stilt overfor nye endringer.

1.6 Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven er presentert med en innledning hvor jeg beskriver bakgrunn for valg av tema og forskningsområdet. Videre presenterer jeg formålet med oppgaven samt problemstilling og forskningsspørsmål. Til slutt i innledningen presenterer jeg aktuell forskning og oppgavens samfunnsmessige relevans. Jeg gjør videre rede for hva som kjennetegner et prosjekt og en tverrfaglig gruppe da dette er sentralt i forhold til oppgaven. Teoridelen omfatter endringsteori slik Hennestad mfl beskriver det, samt om drivkreftene motstand og motivasjon. Organisasjonskultur henger sammen med samarbeid og relasjoner og dette har jeg sett i lys av Einar Aadland sin teori. Jeg har valgt verdibasert ledelse slik Tor Busch definerer den, og relasjonsledelse slik Spurkeland beskriver den, som utgangspunkt for drøfting av ledelse og relasjoner.

I metodekapitlet beskriver jeg de valgene jeg har tatt i forhold til bruk av kvalitativ forskningsmetode som tilnærming i datainnsamlingen, og i forhold til valg av informanter, samt at jeg redegjør for de forskningsetiske vurderinger jeg har gjort i forbindelse med innhenting og bruk av datamaterialet. Videre presenterer og begrunner jeg valget av Malterud sin metode for analyse av kvalitative data som jeg har benyttet meg av i analysearbeidet. Til slutt i metodekapitlet presenterer jeg metodekritikk der jeg reflekterer over reliabilitet og validitet, samt styrker og svakheter i oppgaven.

I analyse- og drøftingsdelen har jeg tatt for meg fire forskjellige temaer som utpekte seg i intervjumaterialet. Fortløpende etter presentasjon av hvert tema blir temaet drøftet i lys av teori. På slutten av analyse og drøftingsdelen presenterer jeg en oppsummerende drøfting med utgangspunkt i forskningsspørsmålene i lys av teori.

Jeg avslutter oppgaven med en konklusjon.

2 Begrepsavklaringer

I dette kapitlet presenterer jeg hva som kjennetegner et prosjekt og et tverrfaglig samarbeid. Disse to begrepene danner rammen for oppgaven da jeg har valgt å gjøre forskningen i et bestemt prosjekt som er tverrfaglig sammensatt.

2.1 Hva kjennetegner et prosjekt

Som regel utføres et prosjekt av en gruppe eller team som er satt sammen av representanter fra ulike avdelinger med forskjellige erfaringer og kompetanse. Teammedlemmene skal arbeide aktivt sammen med hverandre og med oppgaven de har fått. Det overordnede målet i prosjektet er klart definert. Gjennom tett samarbeid der de utfyller hverandre faglig skal de nå målet. Gjensidig avhengighet av oppgavene som skal utføres viser seg i følge Nylehn (2002:148) å være hensiktsmessig for utvikling av fellesskap. Gruppemedlemmene vil utvikle personlige relasjoner til hverandre og dermed også en følelsesmessig tilhørighet til gruppen. Gruppe som arbeidsform blir ofte valgt fordi en ønsker at deltakerne skal få tilhørighet, at organiseringen er hensiktsmessig i forhold til arbeidsoppgaver som skal utføres, eller at det ansees som gunstig for organisasjonen.

Gruppen representerer et sosialt samspill da medlemmene gjennom gruppen blir medlem av en sosial orden. De utsettes for forventninger og sanksjoner, erverver seg makt og kontroll over egen situasjon, noe som kan bli berørt ved videreføring av et prosjekt til drift (Nylehn 2002:154). Viktige kjennetegn for en fungerende gruppe er blant annet gode relasjoner. Gode relasjonene baseres på at en aksepterer hverandre som personer, at en forholder seg aktivt og likeverdig til hverandre, og at ingen dominerer eller underkaster seg de andre. (Nylehn 2002:155).

Prosjekter er avgrenset av et tidsaspekter. Målet for de fleste prosjekter er å videreføre noe til basisorganisasjonen. I følge Nylehn (2002:183) kan en se på avslutning av prosjektarbeid som en prosess som starter ved oppstart av prosjektet, eller en kan tenke at det er noe som skjer etter at prosjektet er ferdigutviklet eller utprøvd. Utfallet av et prosjekt kan bli positivt eller negativt. Når prosjektet for eksempel ikke fullføres er utfallet negativt. Det kan skyldes at prosjektet er blitt foreldet eller at det har dukket opp en ny forståelse og prosjektet er derfor ikke lenger aktuelt. Positivt utfall innebærer blant annet at det foreligger et resultat. Det kan være i form av en rapport eller at prosjektet skal videreføres.

2.2 Hva kjennetegner et tverrfaglig samarbeid

Tverrfaglig samarbeid er en arbeidsform der flere yrkesgrupper arbeider sammen for å nå et mål. Tverrfaglighet stiller krav til dialog og samhandling mellom faggruppene som igjen skal

være med på å utvikle tverrfaglig kunnskap og kompetanse (Lauvås og Lauvås 2004:53). Det er viktig med et kreativt samarbeid der en sammen kommer frem til gode løsninger. I den forbindelse må en også tåle å bli utfordret på egen kompetanse og være villig til å inngå kompromiss for å kunne tilby tjenester som samlet sett vurderes å være best. Willumsen (2009:37) kaller balansen mellom hver enkel profesjon sitt ståsted og den enighet og løsning som kommer ut av det tverrfaglige samarbeidet for differensiering og integrering av tjenestene. Tverrfaglig samarbeid kan sammenlignes med et symfoniorkester der hvert instrument har sin særegne tone og sin egen kvalitet. De ulike instrumentenes bidra i orkesteret skal integreres og til sammen bli til en symfoni. På samme måte kan man tenke at de ulike deltakerne i et tverrfaglig samarbeid bidrar med særegen fagkunnskap som til sammen utgjør en helhet som er mer en summen av delene (Willumsen 2009:24). Tillit er en viktig faktor i tverrfaglig samarbeid mener Glavin og Erdal (2013:46). Dersom samarbeidet er basert på respekt og åpenhet vil det ofte kunne føre til tillit mellom aktørene i samarbeidet da tillit også handler om å ha tillit til at andre sitter med relevant kunnskap. Felles holdninger bør tilstrebes i tverrfaglig samarbeid og det bygges gjennom vedlikehold og felles opplæring, og skaper dermed en felles forståelse av viktigheten av samarbeidet, samt et felles verdigrunnlag (Glavin & Erdal 2013:46).

Målet med tverrfaglig samarbeid i offentlige velferdstjenester er å tilby integrerte tjenester og dermed imøtekomme menneskers komplekse behov (Willumsen 2009:37). Tverrfaglig samarbeid er et viktig kjennetegn på hverdagsrehabilitering (Tuntland og Ness 2014:30).

2.3 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet presentert hva som kjennetegner et prosjekt og en tverrfaglig gruppe. Kort sagt kjennetegnes prosjekt av at en bestemt gruppe sammen skal løse en oppgave for å komme til et mål og det fordrer at samspillet i gruppen fungerer. Tverrfaglig samarbeid er en arbeidsmetode der kompromiss, tillit og holdninger er viktige faktorer og der gruppen som skal jobbe sammen er tverrfaglig sammensatt.

3 Teori

I dette kapitlet presenterer jeg de områdene som danner grunnlag for oppgavens teoretiske forankring. Som utgangspunkt for endringsteori har jeg valgt Hennestad mfl (2012) sin forståelse av endring og endringsledelse. Da motstand og motivasjon er drivkreftene i en

endringsprosess ble det også naturlig å redegjøre for dem. Denne oppgaven omhandler ikke bare en endring, men også om samarbeidsrelasjoner som blir synlig gjennom organisasjonskulturen. Jeg har valgt Aadland (1994) sin definisjon av organisasjonskultur som utgangspunkt. Verdibasert ledelse og relasjonsledelse ble naturlig å bruke som utgangspunkt for ledelsesteori da verdier, dialog og tillit er elementer i samarbeid. Jeg bruker Tor Busch (2012) sin definisjon av verdibasert ledelse og relasjonsledelse slik Spurkeland (2013) forklarer den. Til slutt i denne teoretiske delen redegjør jeg for samarbeid med utgangspunkt i Willumsen (2009) sine fire elementer som er knyttet til samarbeidets synergi.

3.1 Endringsteori

Organisasjonsendring er slik Hennestad mfl. (2012:82) forklarer det en implementering av nye ideer som fører til en ny fremtid for organisasjonen. Disse nye ideene skapes enten fordi omgivelsene eller endringer tvinger oss til det, eller fordi en ser at det er veien å gå for å få en bedre fremtid. Hennestad mfl. (2012:138) sier at enhver organisasjonsforandring kan sees som en overgang. Endringen begynner med at organisasjonen befinner seg i en nåværende situasjon eller tilstand. Den fremtidig ønsket tilstanden eller situasjonen organisasjonen ønsker å komme til er målet. Perioden mellom den nåværende situasjon og den fremtidige ønskede situasjonen er endringsrommet slik figuren illustrerer.



Det er i endringsrommet at kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres og dermed har ledelsen av denne perioden avgjørende betydning for hvordan organisasjonen vil og kan fungere etter at endringstiltakene er gjennomført (ibid). Gjennom endringsrommet endrer vi måten vi fungerer sammen på og måten vi tenker vi fungerer sammen på. Endringsledelse handler om å lede prosessen over endringsrommet og det kan sammenlignes med å gå gjennom ukjent terreng. Det handler om å finne veien og det krever ekstra energi og innsats da en kan snuble på veien, bomme på retningen eller gå seg helt vill (Hennestad mfl 2012:139). Terrenget endrer seg underveis fordi samspillet mellom ansatte i en organisasjon, medlemmene i en gruppe eller omgivelsene stadig kan gi nye og endrede forutsetninger

(Hennestad mfl 2012:143). Endring hevdes ofte å handle om å gå gjennom ulike typer faser. Hennestad mfl (2012:146) synes det er mer hensiktsmessig å se på fasene som funksjoner eller problemer som må takles og har følgende forslag til slike sentrale funksjoner i endringsledelse: ”*Forankring → organisatorisk aksept → ny handling → stabilisering.*”

Tanken er at endringer må være forankret i ledelsen da det indikerer at endringen er noe ledelsen ønsker og dermed blir det også lettere for underordnede å tro og satse på endringen. Organisatorisk aksept betyr at deltakerne forstår og støtter alle tiltak som innføres fortløpende i endringen. Ny handling innebærer at nye tiltak settes i verk og følges opp, og til sist skal disse bli en fast del i organisasjonens struktur eller system (Hennestad mfl 2012:146). Dersom endringen følger et slikt forløp som beskrevet her regner Hennestad mfl (2012:148) det som en vellykket endringsprosess. Men utfordringen er at gjennom dette endringsrommet skjer uforutsette ting som må håndteres, for eksempel at de vi samarbeider med verken skjønner, ønsker eller vil gjøre endring. Folk i en organisasjon preges av etablerte væremåter og tankemodeller som setter grenser for hvordan man forholder seg til oppgaver og problemer. Hennestad mfl. (2012:134) kaller dette for organisasjonens etablerte agenda. Implementering av nye løsninger og metoder som bryter med agendaen vil dermed være vanskelig å innføre. Det vil da utspille seg en kamp mellom drivkrefter og motkrefter i endringsrommet (Hennestad 2012:148). Endringsledelse vil i denne sammenheng bety å utvikle drivkrefter og blokkere motkrefter, eller omforme motkrefter til drivkrefter (Hennestad mfl 2012:149).

3.2 Motstand

Hennestad mfl (2012:178) benytter fysikkens analogi og sammenlikner motstand med dette. Uten motstand og friksjon finner man ikke bevegelse. Motstand er med andre ord energi, og energi driver organisasjonen. Motstand som går i mot organisasjonens mål, er også energi. I en endringsprosess gjelder det å omforme negativ energi til positiv energi (Hennestad mfl 178). Motstand mot endring står sterkt i menneskelige fellesskap. En forsøker hele tiden å opprettholde en likevektstilstand også tiltross for at fellesskapet kan være utrivelig eller fungere dårlig. En vet hvilke relasjoner en har, men ikke hva en får og det skaper motstand (Aadland 1994:154). De som er med i prosjekter danner relasjoner og disse relasjonene blir kanskje rokket på ved implementering av et prosjekt til fast drift. Endringer kan være en trussel for interesser i prosjektarbeidet, angst for hvordan det vil bli i forholdt til organisering, ledelse og egne roller.

Endringsreaksjoner gir seg utslag i tre forskjellige dimensjoner; atferdsmessige, kognitive og affektive (Meyer og Stensaker 2011:74). Handlingene som utføres mot endringer er preget av positive og negative tanker og følelser. Handlingene kan være aktive eller passive. Den første reaksjon på en endring kan være apati og likegyldighet. Denne reaksjonen er vanlig i organisasjoner når en endring kommer raskt på (Meyer og Stensaker 2011:20).

3.2.1 Aktiv reaksjon

Aktive reaksjoner kan være preget av kritiske ytringer, boikottinger og protester. Dette kan gi seg utslag i at en truer med å si opp, eller nekter å gjennomføre planlagte endringer og bevisst forsinker prosessen. Noen ganger kan en ansatt velge å si opp jobben sin for å begynne å jobbe i en mer stabil organisasjon (Meyer og Stensaker 2011:72). En mer aggressiv aktiv motstand vil være å mobilisere andre mot endringen, samt spre negative rykter eller latterliggjøre endringsvedtaket eller de som står bak vedtaket (Meyer og Stensaker 2011:72).

3.2.2 Passiv reaksjon

Passive reaksjoner gir seg ofte utslag i negative holdninger og kritiske synspunkter i endringen. En ignorerer endringen og forsetter sitt arbeid som før, og på den måten klarer en å distansere seg fra hele endringen (Meyer og Stensaker 2011:75). Andre kan bli helt handlingslammet og klarer dermed heller ikke å utføre sine vanlige oppgaver. En passiv reaksjon kan også være en lojal reaksjon nettopp fordi en opplever det som minste motstands vei. Tanker og følelser som er knyttet til reaksjonen er negative, men en er med på endringen slik det forventes (Meyer og Stensaker 2011:75).

3.3 Motivasjon

Motivasjon er avhengig av om en vurderer handlingen som god eller dårlig, meningsfull og om den er interessant for den enkelte. En av suksessfaktorene ved endring er i følge Berg mfl (2000:58) å involvere medarbeidere. Medarbeidere må føle et eierskap til endringsprosessen og da er det en fordel at de selv har vært med å utvikle mål for endringen. Involvering av medarbeidere krever imidlertid tid og da kan det være en fordel at dette balanseres opp mot tidspresset om at endringen må skje raskt (ibid). Informasjon til medarbeiderne er et viktig element for at endringen skal skje smertefritt. Hvis ikke kan det lett oppstå rykter og

medarbeiderne vil sannsynligvis bli skeptiske. Det er derfor viktig at medarbeiderne har forstått hva endringen innebærer for hele organisasjonen, og ikke minst at de vet hva endringen innebærer for den enkelte. Dersom endringen innebærer økt kompetanse gir det som regel motivasjon (Berg 2000:59). Andre viktige faktorer som motiverer til endring og utvikling er evnen til å lytte og forstå den andre og hvor god en er til å skape kontakt og allianse (Eide og Eide 2007:140). Mennesker motiverer hverandre. Ordninger som for eksempel lønn, bonusordninger eller gode personalpolitiske betingelser virker motiverende. Tilbakemeldinger som en naturlig del av samspillet mellom mennesker øker motivasjonen.

I følge Spurkeland (2013:111) påvirker lederens evne til å motivere medarbeiderne deres evne til å yte sitt beste. Alle mennesker har drivkrefter som gir motivasjon, men alle lar seg ikke motivere av det samme (Spurkeland (2013:113). Det er gjort undersøkelser som viser at dersom en har et upersonlig og formell relasjon til lederen sin så gjør man en dårligere jobbprestasjon (ibid). Kvaliteten på relasjonen kan altså være den som styrer motivasjon og arbeidsinnsats. Alle mennesker trenger påfyll og etterfyll av motivasjon. Ros og gode tilbakemeldinger påvirker relasjoner (Spurkeland 2013:114). Mye oppmerksomhet til det en vil ha mer av har god effekt (Spurkeland 2013:115).

3.4 Planlagt endringsprosess

Analytisk og rasjonell tilnærming til endring baserer seg blant annet på en strategi for iverksetting av en endring. Implementering av et prosjekt kan sees på som en planlagt endring. Analytisk og rasjonell tilnærming består av fire faser. I første fase erkjenner vi behovet for endringen og mulighetene endringen gir. Det kan for eksempel tenkes at man ønsker at et prosjekt skal videreføres etter endt prosjektperiode (Jacobsen 2012:38). I andre fase utvikler man mål og løsninger. En må lage et mål for hvordan en vil at fremtiden skal bli. Dersom et prosjekt skal videreføres må det vurderes om det skal forbli i samme form og hva som må gjøres for å komme dit. I tredje fase settes det opp en plan for hvordan og når endringen skal skje, altså hvordan og når implementeringen av et prosjekt skal skje. Fjerde fase er en evaluering av endringen. Altså hvordan implementeringen har vært. Etter en endringsprosess må endringen institusjonaliseres, det vil si at ansatte og ledelsen må støtte opp og forsterke endringen videre (Jacobsen 2012:39).

3.5 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser frem i en gruppe eller organisasjon. Aadland (1994:53) definerer organisasjonskultur slik:

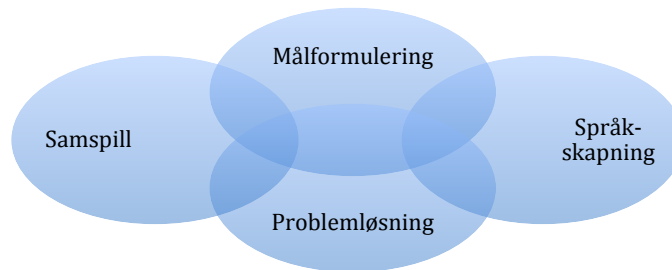
”Organisasjonskultur er mønster av opne og løynde verdier som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald”..

Verdiene er kjernen i kulturen og kulturuttrykkene inkluderer synlige og fysiske kjennetegn, språk, roller, tradisjoner og handlingsmønstre. Kulturmønsteret vil hele tiden forandre seg ved endringer og ytre påvirkninger (Aadland 1994:53). Dersom kulturen i organisasjonen er god har den en oppdragende funksjon da den speiler verdier og inspirerer til positiv praktisk handling. Dersom kulturen ikke er preget av gode verdier vil det komme frem i måten de ansatte opptre og kommuniserer på (Eide og Aadland 2008:94). Uønskede holdinger kan være et uttrykk for manglende motivasjon, mangel på opplæring, tillit eller sosial tilhørighet. Tilrettelegging for opplæring og samarbeid kan være med på å utvikle en organisasjonskultur som bærer preg av gode holdninger. Etisk refleksjon kan være en måte å vende om en usunn organisasjonskultur (Eide og Aadland 2008:95). I endringsprosesser kommer ofte betydningen av organisasjonskulturen frem. Særlig hvis det oppstår trusler mot de dominerende og uformelle normer og verdier (Christensen mfl 2015). Dersom en gruppe utsettes for noe som truer deres tilhørighet vil det føles som et angrep på deres eksistensgrunnlag. Organisasjonskulturen er viktig å forstå, både for å kunne styre mot endring og forstå motstand. Ofte kan man få kjennskap til organisasjonskulturen ved å observere hvordan ledere og ansatte tar seg frem. Busch (2012:62) fremhever at å ha en felles virkelighetsforståelse og felles verdier er viktige elementer i en organisasjonskultur. Kulturen skaper en helhet ved å sørge for at samhandling og praksis henger sammen (ibid).

3.6 Verdibasert ledelse

Utover på 2000 tallet har trolig interessen for verdibasert ledelse økt i Skandinavia. Oppmerksomheten har vært knyttet til hvordan moralske verdier kan gjøres til styringsredskaper, ofte som en erstatning for regel og målstyringsfilosofien. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i Tor Busch sin definisjon av verdibasert ledelse:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch 2012:95).



Tor Busch (2012:95) sier at verdibasert ledelse skal bestå av verdiutvikling. Det vil si at alle målformuleringer må knyttes til et verdispørsmål som er blitt diskutert. Verdiene skal regulere problemløsningsprosesser og styre handlinger. Språket i organisasjonen skal beskrive kulturen som er eller som er ønskelig. Denne prosessen vil stadig være i endring og derfor er alltid verdigrunnet i endring (ibid). Utgangspunkt for ledelsen og verdiutviklingen er de verdiene som er til stede i organisasjonen. I hver situasjon der ledelse skal utøves er verdiene som allerede eksisterer det en bør gå ut fra. Etiske standarder som integritet, ærlighet, pålitelighet, rettferdighet og omsorg for mennesker og samfunn bør ligge i bunnen, og verdibasert ledelse skal utvikle slike standarder i kulturen i organisasjonen (Busch 2012:96). Verdibasert ledelse skal utøves på alle nivåer (Busch 2012:97).

3.7 Relasjonsledelse

Relasjonsteoretikere som Carl Rogers Evans, Albert Bandura og Peter Senge (i følge Spurkeland 2013:41) har gjennom sine teorier sagt at samarbeid og teambygging er grunnleggende for å bli produktiv. Disse elementene har siden blitt hovedelementer i relasjonsledelse (ibid). Relasjonsledelse baserer seg på naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker. Relasjonsledelse bygger på et positivt menneskesyn som tilsier at medarbeidere ønsker å bidra og gjøre sitt beste for å nå organisasjonens mål. Medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs og ved å motivere dem til å bruke å utvikle sin kompetanse blir kontroll mindre viktig. Det som behøves av kontroll er innebygd i relasjonen mellom leder og medarbeidere. Medarbeiderne ledes altså gjennom dialog, delegering og medbestemmelse. Lederens rolle blir preget av tilrettelegging, trening, tilbakemelding og veiledning (Spurkeland 2013:43). Ledelse av mennesker krever en etisk grunnholdning som

handler om å ikke skade andre mennesker. Eide & Eide (2007:105) siterer Løgstrup: *”Den enkelte har aldri med et annet menneske å gjøre uten å holde noe av dette menneskes liv i sine hender”*.

Som en etisk ryggrad i relasjoner må derfor bevisstheten om maktbruk, urettferdighet, psykisk og fysisk skade stå (Spurkeland 2013:17). For lederen blir hver dag og hver samtale en etisk anledning til å bygge tillit gjennom å praktisere god dømmekraft og ærlighet (Spurkeland 2013:17). Relasjonell ledelse forutsetter at mennesker liker å jobbe sammen og at de liker å lære av hverandre ved observasjon, samhandling og etterligning (Spurkeland 2013:44).

3.7.1 Dialog

Relasjoner bygges gjennom dialog. Dialogen har til hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. Spurkeland (2013:62) sier at dialog er en likeverdige og balansert samtale.

Likeverdighet oppnås ved respekt og interesse for andre mennesker tross for ulikheter. Det handler ikke om hva du sier eller hvor mye du snakker, men om du blir sett, hørt og respektert i fellesskapet. Normalt sett føles det godt å bli verdsatt som en god samtalepartner.

Ekskludering fra en samtale vekker imidlertid motsatte følelser. Grupper som jobber tett sammen kan lett oppleve at de ikke hører hverandre. Stemme og ordlegging er så kjent at det en sier ikke fester seg hos de andre. Spurkeland (2013:69) kaller dette fenomenet for relasjonell døvhet. I en implementeringsfasen er dialogen være avgjørende. En leders innspill og delaktighet tidlig i fasen er med på å skape eierskap og enighet hos de involverte. I følge Spurkeland (2013:64) kan ikke samspill baseres på maktkamp. En leder som ser sin begrensning og innser at en trenger råd som alle andre, skaper troverdighet og respekt.

Lederen stimulerer selvfølelsen og tryggheten til sine medarbeidere. Klarer lederen å skape en tillitsfull relasjon kan mange oppgaver overlates til andre.

3.7.2 Tillit

I følge Spurkeland (2012:35) er tillit bærebjelken i alle relasjoner og må ikke forveksles med tillitsforhold som kan oppstå uten relasjoner som for eksempel tro, overbevisning eller beundring. Han definerer tillit slik: *”Tillit i relasjonell betydning er kun et mellompersonlig emosjonelt resultat av gjentatte tillitskapende interaksjoner”* (Spurkeland 2012:39).

Tillit er en følelse vi kjenner verdien av, men som er vanskelig å beskrive med ord. Tillit utvikles gjennom erfaringer og gjennom gjentatte tillitsvekkende handlinger. Tilliten i en relasjon er god når begge parter opplever omtrent det samme. Mennesker bruker ulik tid for å feste tillit. Tillitsfulle mennesker har lett for å etablere kontakt med andre mennesker. Slike personer blir lett med i grupper og team, og vil fort finne tonen med de andre (Spurkeland 2012:42). Tilliten i en relasjon er knyttet til atferd og opplevelser i relasjonen og vedlikeholdes gjennom bekreftelse (Spurkeland 2012:36). Følelsen tillit styrkes eller svekkes gjennom handlinger. Tillit er en skjør tilstand fordi den hele tiden er i bevegelse og er avhengig av våre interaksjoner og opplevelser. Store påkjenninger eller konflikter samt skuffelser kan ødelegge relasjoner og skape mistillit og da kan det være vanskelig å bygge opp tilliten igjen. I organisasjoner kan verdikonflikter føre til at relasjonene svikter og derfor er avklaring av verdier viktig i bygging av relasjoner (Spurkeland 2012:37). Tillit er avgjørende for at lederen skal ha innflytelse og påvirkning, og dermed også innvirkning på medarbeidernes motivasjon og produktivitet (Spurkeland 2012:37). Mellommenneskelig tillit er en av de viktigste faktorene i samarbeidsforhold i organisasjoner da tillit mellom mennesker bidra til stabilitet og trivsel hos de ansatte. Spurkeland (2012:36) deler tillit inn i fem ulike lederatferd som sammen med trening er med på å bygge tillit til leder: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Det betyr at det må være samsvar mellom tale og handling, leder må ha både faglig og mellommenneskelig kunnskap. Leder må opptre enhetlig og konsekvent og på den måten være forutsigbar for de ansatte. Leder må stille opp og støtte de ansatte og være ærlig og sannhetstro i sin opptreden (ibid).

3.7.3 Relasjonsbygging

Relasjonsbygging krever kompetanse og særlig dersom en skal være med i prosjekter eller kortere engasjementer. I slike settinger må en lære seg kunsten å bli fort kjent og god til å samarbeide på kort tid (Spurkeland 2012:17). Denne kompetansen består av holdninger, kunnskaper og ferdigheter som utgjør en bevissthet om betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner som er viktige i forhold til det en holder på med. Med bakgrunn i dette har Spurkeland (2012:17) dannet fjorten ulike dimensjoner som utgjør det han kaller for relasjonskompetanse og som jeg siterer direkte her:

- *Menneskeinteresse*: Beskriver menneskeorientert atferd og evne til å interessere seg for å bli kjent med mennesker.

- *Tillit*: Dette er selve bærebjelken i en relasjon. Dimensjonen sier noe om hvordan tillit bygges i et mellommenneskelig forhold.
- *Dialog individ*: Dimensjonen beskriver den gode samtalens kvaliteter og teknikker samt dialogledelse.
- *Tilbakemelding*: Ferdigheten beskrives ut fra fire delferdigheter.
- *Dialog gruppe*: Ferdigheten handler om ledelse av gruppesamtaler og ledelse av møter.
- *Relasjonsbygging*: Dimensjonen beskriver aktiv nettverksbygging som lederatferd.
- *Synlighet*: Vektlegger lederens bevissthet omkring egen synlighet.
- *Utvikling*: Dimensjonen beskriver en utviklingsorientert lederstil samt coaching.
- *Kreativitet*: Dette handler om kreativitetsledelse – en innovativ lederstil og evne til å andre bruke flere sider av seg selv.
- *Konflikthåndtering*: Dimensjonen omtaler ferdigheter og holdninger i aktiv håndtering av konflikter.
- *Emosjonell modenhet*: Dette handler om empati og emosjonell intelligens.
- *Humor*: Handler om en relasjonell ferdighet som har konsekvenser for ledelse, nærvær, helse og arbeidsmiljø.
- *Prestasjonshjelp*: Dimensjonen sier noe om evnen til å gjøre andre gode og bygge opp andres selvfølelse og kompetanse.
- *Resultatorientering*: Evne til å skape og levere resultater. Dimensjonen har en kontrollfunksjon for virkningen av de andre.

I relasjonsledelse er det disse dimensjonene som er utgangspunkt for atferd som bygger relasjoner (Spurkeland 2012:18). Relasjonskompetanse er også avgjørende i verdibasert ledelse for å engasjere og få med seg medarbeidere i verdiarbeid. På den måten utfyller relasjonsledelse og verdibasert ledelse hverandre.

3.8 Samarbeid

Samarbeid er en målrettet aktivitet som utføres av flere personer fordi selve oppgaven ikke kan løses av en person alene. Det kan være fordi oppgaven er for omfattende til at en kan løse den alene eller fordi en tenker at flere personer som tenker sammen gir et bedre resultat (Grelland mfl 2014:96). Det kreves aktiv håndtering av samarbeidsprosessen for at den skal

fungere og da må en forstå hva samarbeid handler om sier Willumsen (2009:68). Målet med samarbeidsprosessen er at det skal oppnås en eller annen form for gevinst. Willumsen kaller det for samarbeidsgevinster og nevner fire elementer som er knyttet til samarbeidets synergi: mål, tillit, kulturelt mangfold og ledelse (2009:69).

3.8.1 Mål

I et samarbeid er det nødvendig å komme til enighet om et mål. Men det er ikke enkelt og kan forklares med at deltakerne i samarbeidet har ulike ressurser, erfaringer og ekspertise og har derfor sin egen målsetting og visjon og vil i ethvert samarbeid ønske å bidra på sin måte og søke etter det utbyttet en selv vil ha (Willumsen 2009:70). Ved gradvis å gjennomføre vellykkede samarbeidstiltak bygger en tillit og det kan på sikt gjøre diskusjonen om mål lettere, og derfor kan det være mer effektivt å komme i gang med tiltak i samarbeidet selv om en ikke har full enighet om alle mål.

3.8.2 Tillit

”Tillit er en forutsetning for vellykket samarbeid, men kommer ikke av seg selv” sitat fra Willumsen (2009:73). Samarbeidspartnerne må finne tilnæringsmåter for å utvikle tillit. Gjennom å avklare forventninger til framtidig samarbeid og ved å tørre å ha nok tillit og ta sjansen på å sette i gang et samarbeid vil en gradvis skape og forsterke tillitsfulle holdninger til hverandre (Willumsen 2009:74).

3.8.3 Kulturelt mangfold

Kulturelt mangfold belyser spenninger som kan oppstå i samhandlingen mellom ulikheter forankret i for eksempel organisatoriske eller profesjonelle kulturer. Håndtering av annerledeshet, samhandlingsmønstre og utnyttelse av forskjeller, er elementer som kan være med å påvirke et samarbeid og som en må være oppmerksom på dersom en ønsker et vellykket samarbeid (Willumsen 2009:77). Annerledeshet dreier seg om å møte enkeltpersoners nedfelte forestillinger og forventninger til samarbeidspartnere, mens samhandlingsmønstre dreier seg om de kulturelle forskjellene som kommer til syne i praktisk arbeid og i samhandling med de andre samarbeidspartnerne.

3.8.4 Ledelse

Ledelse i samarbeid dreier seg om å oppnå samarbeidsgevinster ved blant annet å skape oppslutning om felles mål, få folk til å samle og forplikte seg, samt få personer til å arbeide sammen på tvers av organisatoriske og profesjonelle strukturer (Willumsen 2009:81).

Relasjonsledelse blir gjerne fremhevet som en god ledelsesteori i samarbeidssituasjoner da en trenger å legge vekt på inspirasjon, motivasjon, støtte og kommunikasjon (Willumsen 2009:82)

3.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for teoriene jeg har lagt til grunn for oppgaven. Hennestad mfl (2012) sin forklaring på endringsteori samt teori om motstand og motivasjon da dette er drivkrefter som utspiller seg i en endringsprosess. Enhver organisasjon har sin aktuelle kultur og vil påvirke endringer og derfor er organisasjonskultur presentert som et viktig element i den teoretiske tilnærmingen. Jeg har presentert Tor Busch (2012) sin teori om verdibasert ledelse, samt relasjonsledelse slik Spurkeland (2013) beskriver den, da verdier, tillit og kommunikasjon er sentrale elementer i forhold til problemstilling jeg skal undersøke. Jeg har også på slutten redegjort for samarbeid da relasjoner alltid skapes gjennom et samarbeid. Teoriene skal brukes for å belyse hva som skjer med samarbeidsrelasjoner når et prosjekt går fra å være et prosjekt til å bli fast drift. Teorien som er beskrevet i dette kapitlet vil sammen med redegjørelsen i kapitlet om begrepsavklaring samt tidligere forskningsstatus danne rammen for teorien jeg trekker inn i drøftingen av funnene som er avdekket i datamaterialet under kapittel 5 og 6.

4 Metode

I dette kapitel vil jeg presentere valg av kvalitativ metode og bruk av delvis strukturert intervju. Videre gjør jeg rede for de forskningsetiske vurderinger jeg har gjort i forbindelse med innhenting og bruk av datamaterialet. Jeg vil også redegjøre for den praktiske gjennomføringen av intervjuene og hvordan analysen er gjennomført. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg presentere metodekritikk samt en oppsummering.

4.1 Vitenskapsteoretisk forståelsesramme

Metode henger sammen med problemstillingen og formålet med forskningsprosjektet. Thagaard (2013:11) sier at ved å bruke kvalitativ metode kan en gå i dybden på de fenomener en ønsker å undersøke. Fenomenlogien retter oppmerksomheten mot fenomenet på bakgrunn av den enkeltes forståelse og erfaring med fenomenet (Thomassen 2006:83). Da jeg ønsker å finne ut mer om informantenes forståelse av fenomenet ble det naturlig å velge kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming. Ved å få del i mine informanternes subjektive opplevelser vil jeg også få en større forståelse av hva som skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess.

4.2 Intervju som metode for samtale med informantene

Jeg har valgt å bruke metoden intervju for innsamling av data da jeg ønsket å få frem informantenes egne oppfatninger og erfaringer av relasjoner knyttet til problemstillingen min (Johannessen mfl 2010:136). Kvale og Brinkmann (2009:99) sier at kvalitet på kunnskapen jeg får gjennom intervjuene er avhengig av at jeg er godt forberedt. Jeg valgte å gjøre et delvis strukturert intervju med en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av problemstillingens forskningsspørsmål (Vedlegg 5). Jeg valgte å bruke et delvis strukturert intervju da det ga informanten mulighet til å fortelle fritt, samtidig som jeg hele tiden hadde kontroll på hvilke spørsmål som var gjennomgått (Thagaard 2013:97). I intervjuet hadde jeg også mulighet til å fange opp uklarheter og gå mer i dybden på temaene.

4.3 Forskningsetiske vurderinger

All forskning som omfatter behandling av personopplysninger skal i Norge meldes til NSD (Personvernombudet for forskning). Da jeg antok at studien falt innenfor krav til meldeplikt på grunn av størrelsen til enheten jeg skulle forske på, ble den meldt. Jeg fortsatte den videre prosessen etter tilbakemelding fra NSD om at behandlingen jeg hadde tenkt å gjennomføre tilfredsstilte kravene til personopplysningsloven.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) pålegger enhver forsker å ta hensyn til informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, å

respektere privatlivet, samt unngå å skade informantene (Johannessen mfl. 2010:91). Jeg har oppfylt disse kravene gjennom informasjon både muntlig og skriftlig. I tillegg ble det også i forkant av intervjuene innhentet skriftlig samtykke. Retten til å trekke seg fra studien ble gjort skriftlig og repetert muntlig rett før intervjuet. Opplysninger som inneholder personalia, lydopptak og samtykkeerklæringer, har jeg oppbevart adskilt fra hverandre og vil bli makulert og slettet etter at oppgavens sensur er falt. Fremstillingen av de involverte og virksomhetene i studien er også anonymisert. Jeg har også vært ekstra oppmerksom på at det ikke fremkommer identifiserbare opplysninger om enkeltsaker jfr. påminnelse fra NSD. (Se vedlegg 1 og 2)

4.4 Valg av informanter

Jeg har valgt å gjøre 5 intervjuer. Utvalg av informanter diskuterte jeg med kontaktpersonen jeg har hatt i aktuell kommune og sammen kom vi frem til fem aktuelle informanter. Alle informantene har tilknytting til ”Prosjekt hverdagsrehabilitering” enten ved å ha vært med i prosjektgruppa eller ved å være med i hverdagsrehabiliteringsteamet etter at de gikk i drift. Noen av informantene er også hentet fra samarbeidspartnere til ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”. Informantene har forskjellige profesjoner. Utvalget ble gjort på bakgrunn av problemstillingen der jeg ønsker å se på samarbeidsrelasjoner i overgangen fra prosjekt til drift. Ved å velge informanter som var med i prosjektet før og etter at prosjektet gikk i drift hadde jeg mulighet til å fange opp det som skjedde i overgangen. Ved å velge samarbeidspartnere utenfor prosjektet håpet jeg å fange opp hva som skjedde med dette forholdet. ”Prosjekt Hverdagsrehabilitering” er bygget opp rundt tverrfaglig samarbeid og det var derfor naturlig å bruke informanter med ulike profesjoner.

4.4.1 Rekruttering

Jeg kontaktet selv informantene pr telefon. Informerte om forskningsprosjektet og avtalte tidspunkt for intervju. Ingen av informantene ønsket å ha forespørselen sendt pr e-post på forhånd, men noen ønsket forespørselen lest opp pr telefon (Vedlegg 3). Alle fikk forespørselen før intervjuet til gjennomlesning og hadde hele tiden mulighet til å trekke seg (Johannessen mfl 91).

4.5 Gjennomføring av intervjuundersøkelsen

Intervjuene ble gjennomført i løpet av tre dager. Alle intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidssted i deres arbeidstid. Jeg hadde på forhånd avklart med informantenes ledere at det var greit. Jeg hadde satt av ca en time pr intervju. Alle intervjuene ble gjort innenfor denne tidsrammen. Ett av intervjuene ble avbrutt, da vi måtte bytte rom. Avbrytelsen førte imidlertid ikke til at intervjuet ble begrenset, da informant var ivrig på temaet og vi klarte fort å plukke opp tråden etter avbrytelsen. Jeg fulgte intervjuguiden ganske slavisk ved alle fem intervjuene, men merket at jeg etter noen intervjuer lettere klarte å stille tilleggsspørsmål eller oppklarende spørsmål til svarene jeg fikk. Kvale & Brinkmann (2009:99) sier at det krever øvelse å bli en god intervjuer.

4.5.1 Transkripsjon

Etter at jeg hadde gjennomført alle intervjuene transkriberte jeg dem. Jeg har valgt å gjøre det på egenhånd da transkribering representerer et fortolkningsledd og ved å gjøre transkriberingen selv ville jeg sikre mest mulig troskap til materialet (Malterud 2011:77). Jeg brukte forskjellige fargekoder for hver informant. For å ivareta deltakernes anonymitet, har jeg valgt å transkribere i skriftlig bokmålsform, selv om deltakerne snakket dialekt. Samtidig kan dialektspråk virket fremmed og uforstående for leserne. Jeg har også redigert teksten til skriftspråk ved presentasjon av funnene slik Malterud (2011:76) anbefaler, da talespråket ikke alltid egner seg skriftlig.

4.6 Analyse

I følge Malterud (2011:97) er systematisk tekstkondensering en analysemetode som egner seg godt til utvikling av beskrivelser. Metoden består av fire trinn: helhetsinntrykk, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatning (Malterud 2011:98). Da jeg har vært opptatt av å beskrive hva som skjer med samarbeidsrelasjoner i en bestemt overgang har jeg valgt å bruke denne metoden. Jeg vil videre beskrive hvordan jeg gikk frem i de fire trinnene.

4.6.1 Helhetsinntrykk

Dette trinnet starter med at en skaffer seg en oversikt, altså et totalinntrykk av materialet. Malterud (2011:99) anbefaler å finne tre til seks temaer som er fremtredende. Det første jeg gjorde var å høre igjennom lydopptaket enda en gang for deretter å lese igjennom alt det transkriberte stoffet som helhet. Målet var å fange opp temaer som var fremtredende uten at min forforståelse, teoretiske rammer, problemstilling eller forskningsspørsmål skulle påvirke (Malterud 2011:99). Jeg fant fem temaer som jeg opplevde informantene snakket mye om: Grundig arbeid, respekt, ledelse, organisasjonsstruktur og utførelse. Disse skulle danne grunnlaget for neste trinn i analysen som var å lete etter meningsbærende enheter.

4.6.2 Meningsbærende enheter

I dette trinnet skilles relevant tekst fra irrelevant tekst. Her skal altså all tekst som kan tenkes å belyse problemstillingen sorteres ut. På dette trinnet kan flere tema dukke opp, eller noen tema som ble funnet i forrige trinn kan slås sammen eller fjernes (Malterud 2011:100). Jeg gikk systematisk gjennom all teksten og merket de meningsbærende enhetene. Under dette arbeidet oppdaget jeg enda et hovedtema: ”endringer”. Denne la jeg til samtidig som jeg valgte å fjerne temaet ”utførelse”, da selve arbeidet som ble utført av ”Prosjekt hverdagsrehabilitering” var irrelevant for min problemstilling. Jeg klippet ut alle sitater med meningsbærende enheter og la de på gulvet under tilhørende hovedtema (Vedlegg 4). Resten av materialet som ikke skulle brukes la jeg til siden. Deretter gikk jeg gjennom hvert tema for å se om det fantes underkategorier. Det førte til at jeg delte flere av temaene inn i underkategorier. Jeg fjernet også temaet organisasjonsstruktur, da jeg under sortering av de meningsbærende enhetene så at dette kunne plasseres under to av de andre temaene.

4.6.3 Kondensering

I analysens tredje trinn skal en systematisk hente ut mening ved å kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene som er kodet sammen. I følge Malterud (2011:104) vil det si at en skal konstrueres et kunstig ”sitat” som sammenfatter innholdet i alle de meningsbærende enhetene under et tema. Jeg konstruerte fire overskrifter som siden også danner utgangspunkt for presentasjon av funn og drøfting: ”Grunnleggende elementer”, ”Samarbeidsrelasjoner”, ”Lederens betydning” og ”Endringer”.

4.6.4 Sammenfatning

På dette trinnet skal vi sette sammen bitene igjen. Malterud (2011:107) kaller dette for rekontekstualisering og danner grunnlaget for presentasjon av funnene. Tabellen under viser en oversikt over kategoriene som bringes inn som delkapitler i analysen og hvilke temaer som vil bli tatt med under hvert av disse kapitlene.

Grunnleggende elementer	Samarbeidsrelasjoner	Lederens betydning	Endringer
Forankring	Respekt, tillitt, likeverd og forståelse	Lederadferd	Endring av samarbeidsrelasjoner
Oppbygging	Utfordringer i samarbeidsrelasjoner	Leders kommunikasjon	Endring av organisasjonsstruktur
Planlegging og gjennomføring		Lederrollen	

4.7 Metodekritikk

4.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til pålitelighet, altså i hvilken grad jeg kan si at den forskningen jeg har gjort er pålitelig og tillitsvekkende. Kvale og Brinkmann (2009:250) beskriver reliabilitet ut i fra hvor lett et resultat kan gjentas av andre forskere. Jeg har benyttet meg av en intervjuguide som jeg har vedlagt (vedlegg 5), og som da kan brukes av annen forsker. Kvalitative data utvikles i samarbeid mellom forsker og informanter og er kontekststøttede. Forskeren bruker seg selv og sin egen erfaringsbakgrunn i prosessen. Derfor kan det være vanskelig for en annen forsker å kopiere prosessen da annen forsker vil tolke ut fra sin bakgrunn (Johannessen mfl. 2010:229). Samtidig vil det være naturlig å se for seg at ved bruk av samme spørsmål vil det også være en mulighet for å få tilnærmet like svar.

Transkriberingen av denne studien har jeg gjort selv. Det kan styrke reliabiliteten da det er en fordel at det er samme person som transkriberer og som fortolker, samt at det er en fordel at jeg også har utført intervjuene som fortolkes (Malterud 2011:77). Jeg har beskrevet fremstillingen av analyseprosessen, noe som bidrar til gjennomsiktighet i fortolkningen av data og som dermed styrker reliabiliteten av funnene i denne studien. Det som imidlertid

svekker reliabiliteten er at jeg hele tiden har vært alene om analyseprosessen. En annen forsker med en annen forståelseshorisont ville kanskje lagt vekt på andre ting (Johannessen mfl 2010:38).

4.7.2 Validitet

Validitet er knyttet til gyldighet, altså i hvilken grad jeg kan si at resultatet av studien er gyldig. Kvale og Brinkmann (2009:250) beskriver validitet ut i fra hvorvidt studien undersøker det den er ment å skulle undersøke. Hensikten med denne studien var å oppnå forståelse for, og å kunne beskrive hva som skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess. I materialet kommer det frem mange beskrivelser om samarbeidsrelasjonene og det styrker validiteten i denne studien. Jeg har forsøkt å behandle usagnene fra informantene ut fra en holdning om korrekt gjengivelse med mål om å unngå feilaktig fortolkning av innholdet. Jeg gjorde denne studien i en enhet med få ansatte og derfor tenker jeg at fem informanter er et forholdsvis stort utvalg sett i forhold til antall ansatte. Jeg antar at jeg derfor også har fått forholdsvis større bredde i datainnsamlingen. Funnene jeg fant samsvarer også godt med empiri og teori og det tenker jeg betyr at jeg har truffet ganske godt med det jeg har undersøkt.

4.7.3 Styrker og svakheter

Johannessen mfl (2010:159) sier at alle mennesker har med seg kunnskaper og oppfatninger som vi bruker for å tolke det som skjer rundt oss. I kvalitativ forskning vil forforståelsen spille inn og berike materialet, men i noen tilfeller kan også forforståelsen prege prosessen så mye at det blir en svakhet i studien (Malterud 2011:40). Jeg har ikke gjort denne studien i egen organisasjon og det er en styrke i oppgaven sier Malterud (2011:20) da nærhet til stoffet kan vanskeliggjøre kritisk refleksjon. Selv om denne studien ikke er gjort i egen organisasjon har jeg allikevel med meg tanker om, og erfaring med innføring av hverdagsrehabilitering, da dette er et tema som arbeides med i mange kommuner. Jeg har også erfaring med endringer i organisasjoner og dette vil prege min forforståelse. Jeg har gjennom prosessen forsøkt å være bevisst på hva som er med å bestemme det jeg ser, og hvilke briller jeg har på når jeg leser data. Ved å synliggjøre prosess og fremgangsmåte kan leseren i større grad gjøre seg opp en mening om det som er fremkommet. Ved å sammenligne min beskrivelse av fenomenet før datainnsamlingen med dataene som er innsamlet og bearbeidet kan jeg se om studien er av

dårlig kvalitet. Disse bør helst ikke være likelydende sier Malterud (2011:41). I studien er deler av funnene annerledes enn jeg hadde forventet og det ser jeg på som en styrke i studien. En svakhet i forskningsprosessen kan være at spørsmålene mine har vært utydelig eller de kan ha blitt oppfattet som ledende. Under analysen la jeg merke til at spørsmålet som angikk hva som hemmer samarbeidsrelasjoner ikke ble svart på av informantene. De var mer opptatt av hva som fungerte bra. Hvilke og hvordan jeg har stilt spørsmålene kan ha ført til at jeg gjennomgående har fått positive svar. At jeg har positive tanker og erfaringer fra innføring av hverdagsrehabilitering kan sådan ha preget intervjuprosessen og min tolkning av dataene som er samlet inn. Jeg har imidlertid hele tiden vært bevisst min forforståelse, men som Johannessen mfl (2010:39) sier så er det vanskelig å være helt objektiv som forsker. Teorien jeg har brukt bærer til en hvis grad preg av at jeg studerer verdibasert ledelse. Dersom jeg hadde valgt et annet perspektiv på teoridelen hadde det preget min forforståelse og funnene hadde sannsynligvis blitt tolket i lys av en annen forståelse.

4.8 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg først presentert den vitenskapsteoretiske forståelsesrammen for studien og begrunnet valg av kvalitativmetode som egnet seg best for å belyse problemstillingen. Jeg har videre redegjort for rekrutteringsprosessen og den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen. I tillegg har jeg redegjort for de ulike etiske avveininger som er tatt ut fra det formål å overholde etiske krav som gjelder for forskningsprosessen. Jeg har beskrevet hvordan jeg har brukt Malterud sin systematiske tekstkondenseringsmetode for analyse av de kvalitative dataene. Til slutt i kapitlet har jeg reflektert rundt reliabilitet, validitet samt styrker og svakheter i forskningsprosessen.

5 Presentasjon av funn og drøfting

I dette kapitlet presenteres først funn fra intervjumaterialet. Etter å ha transkribert intervjuene og behandlet dataene var det fire temaer som pekte seg ut og som jeg har valgt å belyse nærmere. Temaene er: *Grunnleggende elementer*, *Samarbeidsrelasjoner*, *Lederens betydning* og *Endringer*. Under hvert av disse fire temaene har jeg del-temaer og disse vil bli presentert under hvert hovedtema. Fortløpende etter presentasjoner av funn under hvert hovedtema kommer drøfting av temaene i lys av teori.

5.1 Grunnleggende elementer

Under dette hovedtemaet presenteres tre elementer: forankring, oppbygging og planlegging og gjennomføring.

5.1.1 Forankring

En av grunnene til at ”Prosjekt hverdagsrehabilitering” har klart å starte opp er forankringen som er gjort i kommunen. Følgende sitater fra informantene gjenspeiler det:

Vi er politisk forankret og det har vært det viktigste helt fra starten av. Det er politisk vedtatt. I den nye helse- og omsorgsplanen som kom i 2012 står det: første prioritet etablere hverdagsrehabilitering. Så klart det ligger til grunn for at vi har klart å starte opp.

De er jo forankret fra nederst til øverst på alle nivå.

Det ble også trukket frem at målet var å implementere hverdagsrehabilitering i hele organisasjonen, og da var det viktig å ha gode relasjoner til de andre samarbeidspartnerne. Hjemmesykepleien og Rehabiliteringstjenesten var viktig samarbeidspartnere. En av informantene bekreftet at de hadde gode relasjoner til samarbeidspartnerne ved å si:

Vi har hatt veldig godt samarbeid med alle. De har tatt imot oss med åpne armer rundt omkring der vi har vært.

Prosjektet er blitt godt mottatt fordi ledelsen ser effekten av arbeidsmetoden. Informantene forteller at de helt fra starten førte statistikker som de jevnlig formidlet til ledelsen.

5.1.2 Oppbygging

Informantene viser til ulike modeller for oppbygging og gir uttrykk for at de tror de jobber på en rett måte. Følgene sitater viser dette:

Det er flere modeller. Her er det ikke bestillerkontor, det her er mer direkte.

Og det som også er veldig fint er at det ikke er en bestiller. En kan si mye om det. Det at det er de samme som gjør en vurdering og som er ute etterpå og utfører er bra. For hvordan kan du sitte på et bestillerkontor og vite hvilke personer som fungerer.

De er ganske tungt inne her faglig med sykepleiere, fysio- og ergo pluss en halv i helsefag, så det er veldig bra.

Det ble hevdet at samarbeidsrelasjonene i hverdagsrehabiliteringsteamet har vært gode fordi de som var med i teamet brant veldig for hverdagsrehabilitering. Det ble sagt følgende om teamet:

De er jo helt unike. De har fantastisk stå på vilje, og det er veldig grundig arbeid de gjør. Det er gjennomtenkt og det er ikke noe tilfeldig. Det er gode skjemaer, rapporter og observasjoner.

Alle hadde et engasjement. De var interesserte og ville jobbe med utvikling.

Det kom også frem at godt samarbeid kan være personavhengig. Det ble sagt: *"En ting var at det var en fysioterapeut, en sykepleier og en ergoterapeut, men jeg tenker det var de TRE som gjorde at det fungerte."*

Informantene trakk frem at de trodde at grunnen til at det hadde blitt et godt samarbeid var at alle som var med på oppstarten kjente organisasjonen i og med at de alle hadde jobbet lenge i kommunen allerede. Det ble sagt følgende: *"At vi kjente kommunen og de kjente oss og at det var enkelt å ta kontakt. Det tror jeg er en fordel."*

De forteller også om valg de gjorde i oppstartsfasen. Et av valgene var å organisere hverdagsrehabiliteringsteamet som en egen tverrfaglig enhet, noe de også sier var et riktig og viktig valg. De forteller at da bemanningen skulle økes kunne de selv velge hvilken profesjon de ville ha med i teamet. Valget falt da på en helsefagarbeider nettopp av den grunn at dersom teamet skulle fungere så måtte teamet utfylle hverandre. En av informantene sa:

Når vi har jobbet sammen så ser vi hvor viktig de forskjellige profesjonene er for å få til noe. Nå har vi vært uten sykepleier en stund og vi ser med en gang hvor viktig sykepleieren er i forhold til kartlegging og oppfølging. Vi er så viktige alle. Nå når vi har fått helsefagarbeider også så utfyller vi hverandre, da hun har en annen erfaring og bakgrunn. Det er en grunn for at hverdagsrehabilitering skal være tverrfaglig. Det kommer vi ikke utenom.

Informantene hadde erfart at for å ivareta hele pasienten måtte alle profesjoner være representert i det tverrfaglige teamet. Det ble spesielt synlig de gangene de måtte overta oppgaver fra andre enheter for eksempel fra hjemmesykepleien.

5.1.3 Planlegging og gjennomføring

Informantene beskriver at de brukte mye tid på planlegging før oppstart av prosjektet. De hospiterte i andre kommuner, tok i mot tips og råd og utarbeidet sitt eget opplegg, sine egne skjemaer og sin egen måte å arbeide på. Informantene gir uttrykk for at de er fornøyd med utfallet. En av informantene uttrykker det slik:

Jeg tror at hverdagsrehabilitering i denne byen har lyktes fordi en har vært så PÅ. Man har ikke bare fått til en oppgave, man har også gjort den. En har hele tiden søkt dypere. Man har gått veldig aktivt ut.

Informantene forteller videre at de har fått god hjelp av media:

Så var det jo veldig mye i avisen. Det stod veldig mange gode suksesshistorier fra andre byer. Også her var de flinke til å benytte medier. Ja de fikk seg noen fine gode saker i lokal avisen.

Et viktig element for hverdagsrehabiliteringsteamet var å ha gode samarbeidspartnere. Samarbeid med hjemmesykepleien var viktig da pasientene ofte var felles. Alle informantene nevnte mandagsmøtene som viktige for samarbeidet. Møtene ble ikke startet opp med en gang noe de også reflekterte over:

Det var et viktig element å ha de møtene. Jeg tror kanskje at man i etterpå klokskap kan si at en kunne begynt med de før, men samtidig måtte man få lov å forme denne tjenesten først.

Og jeg ser at etter at en begynte med møtene på mandagene med hjemmesykepleien, da lettet det samarbeidet veldig. I etterkant så tenker en på hvorfor en ikke begynte med det før. Men jeg tror ikke at man var moden nok til å begynne før fordi en måtte få litt gang på tjenesten først.

De hadde fokus på samarbeid med andre enheter i kommunen og dette samarbeidet utvidet seg stadig da ordningen også skulle være effektiv. En sa: *"En kan ikke gå dobbelt og det er*

derfor det er så viktig at en har gode planer og at en jobber tverrfaglig, gruppevis, ok, sånn gi og ta.”

Informantene sier videre at tanken bak hverdagsrehabilitering var nytt for hjemmesykepleien og derfor måtte nye tanker innarbeides. Det var en utfordring å hele tiden tenke hverdagsrehabilitering. En av informantene sier: *”Hverdagsrehabilitering er skjørt”*.

Hverdagsrehabiliteringsteamet ville at pasientene skulle være i fokus. De var opptatt av at rehabilitering også var forebygging og derfor ble det satt lite kriterier for hvem som kunne søke på tjenesten. En sa:

Ledelsen har tillatt teamet å jobbe så pass fritt at man har fått anledning til å jobbe med den pasientgruppen også og se verdien i den gruppen som man ikke klarer å måle så mye effekt økonomisk på.

Informantene mener at teamet hadde spesielt fokus på deltakelse. Slik oppsummerer en av dem:

En skal tenke at de skal tilbake til livet, livet skal leves. Ha fokus på det de har lyst å gjøre og ikke bare spare tjenesten for kommunen.

En av de andre informantene trekker frem støtten de har fått fra ledelsen som svært betydningsfullt:

Det er utrolig vanskelig å måle for du vet ikke om han ville få bruk for tjenester. Men at ledelsen har tillatt oss å få lov å jobbe med denne brukergruppen og ser verdien i det tror jeg er kjempeviktig.

5.2 Drøfting av temaet ”Grunnleggende elementer ”

Under dette hovedtemaet drøftes betydningen av forankring, oppbygging og planlegging og gjennomføring med utgangspunkt i funnene i lys av teori.

5.2.1 Betydningen av forankring

I følge Nylehn (2012:83) er det en forutsetning at et prosjekt må forankres hos dem som skal videreføre prosjektet allerede i oppstartsfasen. Dersom en ikke klarer å få med hele

organisasjonen kan et prosjekt lett bare blir et prosjekt for seg selv og dermed ikke bli videreført etter prosjektperioden. Prosjekt hverdagsrehabilitering skulle innføre en ny arbeidsmetode i organisasjonen og alle deler av helse og omsorg ville bli berørt. Prosjektet ble ikke startet fordi det hadde oppstått en "krise" eller et problem, men på bakgrunn av nye pålegg fra sentrale myndigheter jfr. NOU rapport (2011:11) "Innovasjon i omsorg". Med det som utgangspunkt ble det skapt en felles forståelse av at arbeidsmetoden måtte innføres på en eller annen måte. I studien kom det frem at Prosjekt hverdagsrehabilitering ble forankret politisk før oppstart og er blitt implementert i fast drift etter prosjektets slutt.

Kommunen var prosjektets oppdragsgiver. En kan vel anta at de fleste oppdragsgivere ønsker å ha en viss styring, kontroll eller overvåking. I denne kommunen kan det se ut som ledelse er preget av lite styring og overvåking. Hersey og Blanchard (ifølge Berg mfl 2000:74) sin modell om situasjonsbestemt ledelse tar utgangspunkt i fire lederstiler: Instruerende, overtalende, deltakende og delegerende lederstil. Lederstilene er alle preget av høy eller lav styrende eller støttende lederatferd. Instruerende lederstil finner sted når leder er opptatt av å bestemme mål, planlegge, ta avgjørelser, altså en sterk styrende lederstil som er preget av enveiskommunikasjon (Berg mfl 2008:73). I overtalende lederstil utøver lederen en sterk styrende og en sterk støttende lederadferd. Lederen fastsetter mål, planlegger, men ber om forslag til oppgaveutførelse. Lederstilen er preget av toveiskommunikasjon der leder ofte har en lærerfunksjon. Motivasjon og engasjement hos medarbeiderne øker da de føler seg involvert (Berg mfl 2008:74). I deltakende lederstil praktiserer lederen en sterk støttende og mindre styrende adferd ved at leder overlater det å løse arbeidsoppgavene til medarbeiderne, samtidig som leder oppmuntrer og støtter og hjelper ved behov. Medarbeiderne er involvert i beslutninger på avgrensede områder. Kommunikasjonsmønsteret preges av toveiskommunikasjon da leder oppmuntrer til diskusjon og ber om råd fra medarbeiderne (ibid). Delegerende lederstil er når leder er lite støttende og lite styrende. Medarbeiderne planlegger og utfører. Lederen etterspør sjelden om hvordan det går, men får tilbakemelding fra medarbeiderne om hvordan arbeidet har forløpt (Berg mfl 2000:75). Delegerende lederstil ser ut til å stemme godt overens med denne kommunens lederstil. Medarbeiderne sendte jevnlig tilbakemelding til helse- og omsorgsjefen. Nylehn (2012:42) legger vekt på at et prosjekt er en egen arbeidsform der oppgavene stadig utvikles og er hele tiden i endring. Oppdragsgiver sin oppgave er ikke primært å styre, men å legge til rette for utvikling, og skaffe handlingsrom og ressurser. Prosjekt hverdagsrehabilitering ble etablert på bakgrunn av prosjektmidler, noe som førte til at prosjektet hadde ressurser og tid til å utvikle

arbeidsformen. Dersom kommunen hadde vært mer opptatt av styring, er det nærliggende å anta at interessen hadde uteblitt hos de som senere skal dra nytte av arbeidet som er gjort i prosjektet og dermed ville ikke prosjektet blitt fruktbar.

Hensikten med Prosjekt hverdagsrehabilitering var at arbeidsmetoden skulle bli en del av alle enheter i helse og omsorgsavdelingen. Analysen viser at det er gjengs oppfatning om at dette er noe ledelsen satser på og at de har klart å formidle dette ut til alle nivå i organisasjonen. Tuntland & Ness (2014:38) anbefaler at det er kommunens ledelse som bør ta ansvar for å formidle til kommunens innbyggere at hverdagsrehabilitering er noe de har valgt å satse på. Selve teamet skal konsentrere seg om utførelse av arbeidsmetoden.

I følge Tuntland & Ness (2014:96) har mange kommuner innsparingspotensial som hovedargument for å starte med hverdagsrehabilitering. I denne kommunen ble statistikkene formidlet videre til ledelsen uten at det ble stilt krav om det. NOU rapporten (2011:11) er utgangspunkt for innføring av hverdagsrehabilitering og den legger vekt på at tidlig innsats og forebygging skal føre til at flere eldre kan bo lenger i eget hjem. Statistikk viser at arbeidskraft innen helse og omsorg vil synke i fremtiden samtidig som antall eldre vil øke. For å opprettholde balansen mellom arbeidskraft og antall eldre som har behov for hjelp ble altså hverdagsrehabilitering innført. På sikt vil kommunen trenge prosentvis færre hjelpere i forhold til antall eldre og på den måten vil det antakeligvis være grunnlag for sparing på sikt. Prosjekt hverdagsrehabilitering førte til statistikker fortløpende. Funnene viser at dette var for å synliggjøre effekten av hverdagsrehabilitering via tall. I følge Jessen (2008:114) er det anbefalt at prosjektgruppa sender jevnlig statusrapporter til oppdragsgiver.

5.2.2 Betydningen av oppbygging

I følge Tuntland & Ness (2013:26) er tverrfaglig samarbeid et av de viktigste kjennetegnene på hverdagsrehabilitering. Det finnes flere modeller for organisering av hverdagsrehabilitering. Denne kommunen har valgt en modell der hverdagsrehabilitering drives av en egen enhet bestående av en tverrfagliggruppe som både gjør vurderinger og er utførere. I analysen kommer det frem at bestillermodellen ikke var noe de ønsket. En kan jo på bakgrunn av funnene anta at det har vært diskutert i forbindelse med oppbygging av teamet. I KS sin sluttrapport om hverdagsrehabilitering i norske kommuner (2014) fremheves

det at bestillerenheten er helt sentral. I flere kommuner er stillinger ved bestillerkontorene øremerket hverdagsrehabilitering. Noen kommuner har knyttet ergo- og fysioterapeuter til bestillerenheten. Det som imidlertid viser seg som en utfordring er å forankre mestringstenkningen som hverdagsrehabilitering bygger på hos bestillerenhetene, da de i utgangspunkt er veldig orientert rundt rettighetskriteriene som det vurderes ut i fra. Det kan være en utfordring for bestillerkontorene å prioritere mellom mål og verdier. Grelland mfl (2014:67) viser til tre forvaltningsverdier som skal balanseres i prioriteringen: sparsommelighet, rettskaffenhet og pålitelighet. Det innebærer at en må ta hensyn til bruk av ressurser, og om ressursmålet skal være kontrollerbart. Om tjenesten er tildelt riktig og rettferdig etter prosedyrer og regler, og om målet er å gi tjenester til de mest sårbare mennesker som krever mer ansvarlig fagfolk og mer tid. Dersom bestillerkontorene ikke klarer å prioritere de sårbare menneskene på grunn av for eksempel økonomi eller at prosedyrer følges blindt vil ikke modellen fungere optimalt (ibid). Organisasjoner som prioriterer nærhet til pasienten vil mest sannsynlig stille spørsmål ved om det er mulig å gjøre vurderinger dersom en ikke deltar i det kliniske arbeidet.

Det er tidligere nevnt ulike norske organisasjonsmodeller. Denne kommunen har valgt organisasjonstypen "Egen spesialisert enhet" (Tuntland & Ness (2013:166). Det vil si en egen fristilt enhet. I denne kommunen ligger enheten under kommunalsjefen. Prosjekt hverdagsrehabilitering jobber tett med hjemmesykepleien og ergo- og fysioterapitjenesten samt andre aktuelle enheter i kommunen. Funnene viser at samarbeidet med andre enheter har vært veldig bra. Spørsmålet blir da om det er på grunn av oppbyggingen eller om det er personene i teamet som er årsaken til det? Funnene viser at det var stort engasjement fra de som var med i teamet ved oppstart. Det ble nevnt at godt samarbeid var personavhengig. Prosjektarbeid krever personlig involvering sier Nylehn (2012:109). Selve oppgaven som skal utføres stilles i sentrum. Personene som er med i prosjektgruppa går inn i gruppa med sine ferdigheter og kompetanse. De blir involvert mer personlig da de ikke trenger å handle ut fra skjema og regler, men kun på bakgrunn av den gitte oppgaven. Nylehn (2012:109) hevder at det fører til mer personlig engasjement som utløser energi og arbeids glede. Prosjektgruppa skal selv finne ut hvordan de best kan løse oppgaven og det betyr også at prosjektet blir mer avhengig av prosjektmedlemmenes motivasjon og innsatsvilje.

Intern rekruttering gir effekt på flere områder. Nordhaug (2002:111) nevner blant annet motivasjons-, informasjons- og kostnadseffekten. Funnene viser at det er stor tro på at det å

være kjent i organisasjonen var en fordel for gode samarbeidsrelasjoner. Å ha mulighet til å prøve nye ting i egen organisasjon gir motivasjon. Når personalet utvelges internt betyr det at organisasjonen også har hatt mulighet til å kjenne personene fra før. En trenger ikke samle inn opplysninger om samarbeidsferdigheter for det vet en allerede noe om. Slike opplysninger er vanskelig å fange opp for eksempel i intervju ved ekstern ansettelse. Det er også en fordel at en slipper å bruke ressurser på opplæring i organisatoriske forhold (Nordhaug 2002:111). Samtidig har interne prosjektmedlemmer sin egen lokale for forståelse og blir forbundet med spesielle interesser, en bestemt avdeling eller fag som kan føre til at samarbeidspartnerne blir skeptisk til prosjektet (Nylehn 2012:242).

Betydningen av tverrfaglighet ser vi kom tydelig frem i funnene. Gruppens sammensetning i forhold til profesjoner var viktig, men at det også var personavhengig. Tuntland & Ness (2013:30) sier klart at en yrkesgruppe ikke kan drive hverdagsrehabilitering alene. De forskjellige profesjoners kompetanse er nødvendig for å kunne drive en forsvarlig tjeneste. Det kan se ut som det også samsvarer med det funnene viser og det kommer til syne i overlappingsperioder der ansatte slutter og ansettes. Ved nye ansettelser ble både personlig egnethet og profesjon vurdert. Willumsen og Ødegård (2014:54) legger vekt på at samhandlingskompetanse blir mer viktig i ledelse av og yrkesutøvelse i velferdstjenester samt i profesjonsutdanningene. Det har tidligere blitt satset på økt spesialisering. Nå heller myndighetene mer mot at tverrfaglig samarbeid er verktøyet som det bør satset på for å sikre kvalitet og effektivitet på tjenester i fremtiden (ibid).

5.2.3 Betydningen av planlegging og gjennomføring

Å starte opp et prosjekt krever grundig forarbeid i følge Nylehn (2012:72), noe hverdagsrehabiliteringsteamet i denne kommunen også gjorde. De hospiterte blant annet i andre kommuner som hadde startet med hverdagsrehabilitering og de brukte bevisst suksesshistorier for å spre informasjon om tjenesten. I følge Tuntland og Ness (2013:39) er nettopp dette tiltak som anbefales i en oppstartsperiode. Spørsmålet er derimot om grundig forarbeid fører til gode samarbeidsrelasjoner? Busch (2012:149) beskriver noen gode råd for å utvikle et godt team. Han legger vekt på at utvikling av sosiale relasjoner skapes best gjennom praktisk teamarbeid. Gjennom å tilbringe mye tid sammen vil en utvikle god teamkultur, gode tillitsforhold, tilhørighet og kollektiv mestringsevne. Han fremhever også at forutsetningen for

at teamet skal yte mest mulig er gode personlige relasjoner (ibid). Dette kan kanskje tyde på at det å jobbe sammen om en oppgave kan skape gode relasjoner i seg selv.

”Prosjekt hverdagsrehabilitering” var veldig bevisst at de måtte skape gode samarbeidsarenaer og startet blant annet med jevnlig samarbeidsmøter. Å skape felles fysiske møteplasser er viktig og bør vektlegges da det skaper gode rammer rundt en oppgave Tuntland & Ness (2013:39). Tverrfaglig samarbeid krever at en snakker sammen på tvers av avdelinger for å oppnå en helhetlig forståelse av resultat og vurderinger som er blitt utført og planlegges utført (Lauvås og Lauvås 2004:19).

Samhandling for å kunne oppnå en effektiviseringsgevinst har vært en viktig målsetting i samhandlingsreformen som trådte i kraft 1. Januar 2012. Det ble lagt vekt på å forebygge framfor å reparere. ”Prosjekt hverdagsrehabilitering” har nettopp hatt fokus på forebygging. Utvalget av pasienter har ført til at det har vært vanskelig å måle effekt økonomisk da mange av pasientene som har fått hjelp ikke hadde hatt tjenester i kommunene fra før. Det er også vanskelig å vite om disse pasientene hadde fått behov for andre tjenester før dersom de ikke hadde fått forebyggende hjelp. Et viktig element i prosjektarbeid er at gruppa selv legger en plan for arbeidet ut i fra et mål (Nylehn 2012:104). Det kan kanskje være noe av grunnen for at ledelsen i denne byen lot gruppa ta ansvar for gjennomføring uten å stille krav til økonomisk effekt.

5.3 Samarbeidsrelasjoner

Under dette hovedtemaet presenteres følgende to deltemaer: ”Respekt, tillitt, likeverd og forståelse” og ”Utfordringer i samarbeidsrelasjonene”.

5.3.1 Respekt, tillitt, likeverd og forståelse

Flere av informantene gav uttrykk for at begrepene samarbeid og samarbeidsrelasjoner var begrep de ikke hadde tenkt over hva betydde. Etter hvert erkjenner de at samarbeid er noe de har vært opptatt av, da hverdagsrehabilitering nettopp er bygget opp rundt samarbeid. Samarbeidsrelasjoner hadde vært i fokus hele tiden. Gode samarbeidsrelasjoner ble viktig da

teamet bestod av få personer og at alle satt på et kontor. En av mine informanter avsluttet intervjuet med å si:

Når jeg tenker meg om så er det jo det alt dreier seg om, og det vi har hatt fokus på helt fra starten av. Og det jeg har sagt i alle sammenhenger er at hvis vi ikke får til et godt samarbeid så får vi ikke til hverdagsrehabilitering.

Samtlige informanter fortalte om de fysiske forholdene på kontoret. Hele teamet delte ett lite kontor. En informant sa: *”Vi sitter så tett så det nytter ikke å gå i klinsj, men det er det heller ikke behov for.”*

De la vekt på at relasjonene måtte være bra ellers kunne ikke teamet fungere. De forteller at det var stor takhøyde for å være uenig, at man hadde stor tillitt til hverandre og andre sine vurderinger. En var ikke redd for å spørre hverandre om råd. En av informantene sier det slik:

Noen fungerer det bedre med enn andre i en relasjon. Og hvis man tenker litt på hverdagsrehabilitering prosjektet så tror jeg mye av grunnen til at det gikk bra i begynnelsen har vært fordi relasjonene hos dem som startet det var så gode. At man hadde stor tillitt til hverandre, at man hadde stor respekt for hverandre og at det var stor takhøyde. Selvfølgelig var man uenig, men det var rom for å være uenige. Og det tror jeg var kjempeviktig.

Senere kommer det frem at de ble veldig mye mer bevisst betydningen av verdier etter hvert. Da de skulle ansette nye folk i teamet ble det lagt mye vekt på samarbeid, det å være positiv, hive seg rundt og ta utfordringer, samt hvordan de skulle opptre mot hverandre. Informantene fremhever at samarbeidsrelasjonene i det nye teamet også er veldig bra, men at de har vært mye mer bevisst på å formidle verdier som er viktige. En informant understreker at det ikke er dårligere samarbeidsrelasjoner i teamet nå enn tidligere:

Nei, men jeg har brukt mye tid på å fortelle de nyansatte at det er veldig viktig. Vi må ikke glemme at vi må ha respekt for hverandre for vi er forskjellige profesjoner og faggrupper. Dersom vi ikke får til et samarbeid så rakne det.

På spørsmålene om likeverd og respekt i forhold til andre profesjoner forteller de at respekt og forståelse, og at man snakker samme språk er viktige elementer. En skal ikke drive profesjonskamp, men at en må tillate ulikheter, og at andre kan komme å utfordre på ens område. Noen av informantene sier det slik:

Jeg tenker at jo mer komplekst det er jo mer behov er det for samarbeid.

Som jeg har sagt før er jeg ikke så opptatt av at jeg må fronte min sak. Det må for eksempel ikke være en fysioterapeut alltid. Jeg tenker at det ikke er et mål, men at noen ganger er det fysioterapeuten som bør gjøre det. Jeg synes ofte at det samarbeidet går veldig bra.

Vi snakker et forståelig språk til hverandre, vi er ydmyke overfor hverandre, lydhør i forhold til at vi har forskjellige profesjoner og bakgrunn.

5.3.2 utfordringer i samarbeidsrelasjonene

Prosjekt hverdagsrehabilitering har hatt sine goder nettopp fordi det har vært et prosjekt. En har fått reist på erfaringskonferanser og vært på nettverkssamlinger. Tjenesten har fått mye oppmerksomhet og ressurser, samt mulighet til kompetanseheving. De har også hatt tilknyttet følgeforskning og det har gått vekk mye tid i egne dager på forskningen. Alle disse ekstra tingene har ført til at hjemmesykepleien må trene med pasientene disse dagene. I de situasjonene der forståelse har manglet, har det oppstått misforståelser og misunnelse. En av informantene sier:

At vi har mye bedre tid, mye bedre ressurser gjør at folk kan se på oss som en "luksustjeneste". De sier: dere har så god tid og så skal vi stresse rundt å gjøre ennå en oppgave i tillegg til det vi allerede må gjøre. Det handler om at vi ikke har en felles forståelse.

Informantene forteller om store forskjeller i enhetene de skulle samarbeide med. Noen samarbeidspartnere hadde mer fokus på hverdagsrehabilitering og synes at det var mer nyttig enn andre. Men de fleste så vel etter hvert at det handlet om å gi og ta slik en av informantene sa:

Men det er like mye det å gi og ta. Og det er det jeg mener; de er på kurs, og så er det røde dager, og så kan ikke de trene, og da går det som regel alltid forespørsel via meg om vi kan ta det. Og da svarer jeg selvfølgelig alltid ja. Da står det på listene på arbeidsplanen at vi må ta det. Og det er aldri noe diskusjon på sånne ting, og det mener jeg også at det skal være så smidig at det ikke er noe diskusjon.

Samarbeidet med andre enheter på mange områder har gått veldig bra. De hadde litt problemer med å få alle med i oppstarten. De merket stor forskjell på enhetene på dette området, men ting forandret seg etter hvert som ting ble mer kjent. De erfarte følgende:

Hvis du har både en ledelse og enkeltpersoner som er veldig engasjerte og som har en viktig rolle i en gruppe, så tror jeg de er veldig bevisst på å ta det opp på morgenrapporten. Da tror jeg det er lettere å få det inn. Det var veldig tydelig at det var forskjell. Det har kommet seg.

Informantene fremhever at den største utfordringen hadde de hatt i forhold til Fysio- og ergoterapitjenesten. De hadde trodd at samarbeidet til hjemmesykepleien skulle bli det vanskeligste, men samarbeidet med dem viste seg å være mye lettere. De var mer positive og åpne for noe nytt. Informantene sier dette om årsaken:

For det første tror jeg vi hadde veldig fokus på hjemmesykepleien. Man trodde at det skulle bli en utfordring og hadde fokus på det, pluss at de var veldig positive og åpne mange av dem. Man tok kanskje litt for gitt at fysio- og ergo kunne det.

Det kom også frem at hverdagsrehabiliteringsteamet ikke hadde vært tydelig nok med å forklare hvorfor de valgte de pasientene de gjorde, og at det derfor oppsto misforståelser. At fysio- og ergoterapeutene er vandt til å jobbe selvstendig trodde de også hadde medvirkende årsak, samt at skillet mellom oppgavene til hverdagsrehabilitering og fysio- og ergoterapitjenesten ikke er så store.

5.4 Drøfting av temaet "Samarbeidsrelasjoner"

Under dette hovedtemaet drøftes betydningen av "Respekt, tillitt, likeverd og forståelse" og "Utfordringer i samarbeidsrelasjonene" med utgangspunkt i funnene i lys av teori.

5.4.1 Betydning av respekt, tillitt, likeverd og forståelse

I profesjonell praksis vil etikk og praktisk samarbeid være to viktige sider av samme sak. Om dette sier Eide & Eide (2007:100) at etikken speiler våre holdninger og verdier i praksis. I

denne studien legger deltakerne vekt på verdier som respekt, tillit, likeverd og forståelse om det de ønsker skal gjenspeiles med hensyn til hvem de er som samarbeidspartnere. Verdier kan være med å skape trygghet og er derfor viktig for samarbeidsrelasjoner. Det som kjennetegner en god gruppe er åpenhet, tillitt og gjensidig interesse for hverandre, samt at det er rom for å være forskjellige. Dersom en setter seg selv i sentrum kan det bli en utfordring i gruppa og danne grunnlag for konflikt (Eide & Eide 2007:101). Profesjonsforskjeller som ikke respekteres kan føre til at ansatte fronter sin egen sak og da kan samarbeidet bli dårlig.

God kommunikasjon på tvers av faggrenser er ingen selvfølge. Profesjonelle vil være preget av den profesjonen de tilhører da de er bærere av spesifikke profesjonsverdier som fungerer som standarder og gir retningslinjer for profesjonsutøvelsen. Hver enkel profesjonsutøver har ansvar for å holde høy etisk standard i tverrfaglig kommunikasjon og samarbeid da det er avgjørende for arbeidsmiljøet (Eide & Eide 2007:101). Arbeidsmiljøloven (2005) stiller krav til det psykososiale arbeidsmiljøet og legger blant annet vekt på tillit og respekt, samarbeid og mulighet for å ta opp ting, forståelse, oppmuntring og omsorg. I rapporten ”Hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering (2012) kommer det frem at fagspesifikke uttrykk og måter å snakke på kan hindre kommunikasjon og en felles forståelse. Dersom yrkesgruppene ikke forstår og respekterer hverandres roller og oppgaver vil ikke arbeidstaker sin integritet og verdighet ivaretas. Det er en fordel hvis alle i en gruppe har profesjonell bakgrunn da det letter kommunikasjonen og gir større forståelse for hvordan de andre tenker (Busch 2012). Motivene bak fremveksten av tverrfaglig samarbeid bygger på de muligheter som oppstår når mennesker kommer sammen om å løse en oppgave. Ofte har det vært fokus på problemer med språk og felles forståelse istedenfor å se mulighetene som ligger i et samarbeid mellom mennesker med ulike kunnskaper, verdier og perspektiv (Thylefors 2013:10). Å snakke samme språk tross for profesjonsforskjeller skaper gode samarbeidsrelasjoner.

5.4.2 Når samarbeidsrelasjoner utfordres

Mangel på felles forståelse kan føre til at en sammenligner seg med hverandre og misunnelse oppstår. Det er ikke unormalt i helsevesenet at det oppstår en negativ emosjon når noen får avsatt ekstra tid til jobben de skal gjøre, mens andre må gjøre jobben uten å ha tilstrekkelig tid til å gjøre den tilfredsstillende. Konkurransen og misunnelse kan begge være drivkrefter bak konflikter og gir seg ofte utslag i blant annet ironiske kommentarer (Axelson og Thylefors

2006:207). Axelson og Thylefors mener det kan løses ved å ha bedre innsikt i hverandres arbeidssituasjon (2006:208). I alle relasjonelle sammenheng vil sannsynligvis følelser spille en rolle. Ved å stille spørsmål ved det som utløser følelsen og samtidig sette det inn i en større kontekst vil vi klare å styre egen følelse. Vi fortolker andre og må lære oss å se sammenhenger (Spurkeland 2012:257). Hvilke følelser vi bærer med oss smitter over på våre kollegaer og samarbeidspartnere og danner atmosfæren vi omgir oss i. Spurkeland (2012: 258) kaller disse følelsene for fellesfølelser og de påvirker innsats, effektivitet, motivasjon og utvikling. Gjennom informasjon og dialog opparbeider man felles forståelse som igjen kan hindre at misunnelse oppstår. Axelson og Thylefors (2006:207) sier samtidig at utslag av menneskelig misunnelse alltid er noe vi vil finne uansett hvor godt samarbeidet og relasjonene er.

Å endre arbeidsformer kan være utfordrende. Det ukjente kan gi ubehag for ansatte i en organisasjon når de deltar i prosjekter som medfører ukjente oppgaver, og som kanskje også rokker ved verdigrunnlaget. I denne studien kan det se ut som tradisjonelle omsorgsverdier der en gjør ting for bruker utfordres av verdier som empoverment som bygger på en større grad av forventninger til brukers egeninnsats. Innen endringsledelse beskrives frykt for det ukjente som en av hovedårsakene til motstanden som oppstår dersom en organisasjonen prøver å endre på ting. Frykt beskrives i psykologien som en reaksjon på fare, og er en normal reaksjon på noe som er truende og farlig. Frykt er noe vi som regel klarer å sette ord på (Håkonsen 1998:303). Forandring i en organisasjon vil for de involverte virke truende da en vet hva en har, men er redd for hva en kan få. I følge Yukl (Martinsen 2011:168) kan motstand skyldes frykt, tap, trusler, manglende tillitt og tro. Rasjonalitet og emosjonalitet spiller en stor rolle her. Dersom all fornuft tilsier at en ikke forstår vitsen med at forandringer gjennomføres, og at en ikke ser noen fordeler med endringen, kan motstand oppstå. Det er viktig å ha tillitt til dem som setter i gang endringer for å kunne ha tro på det de gjør. Følelsen av å ikke ha mulighet til å påvirke endringer skaper motstand. Dårlig kommunikasjon kan være grunnen til all usikkerheten (ibid).

Frykten som oppstår skyldes ofte følelser som oppstår hos de involverte. En føler seg truet av forandringene på forskjellige måter. Nye krav til kunnskap og utdanning i forbindelse med innføring av ny arbeidsmetode kan virke truende for enkelte ansatte. Medarbeiderne kan både føle at det de kan nå er overflødig, og at de ikke klarer å tilegne seg nye ting, og på den måten miste sin identitet. En vil oppleve at det en har holdt på med ikke var verdt noe (Martinsen

2011:169). I følge Meyer og Stensaker (2011:69) har alle mennesker en iboende treghet i seg. Det vil si at organisasjoner og individer helt naturlig først vil reagere mot forandringer med den reaksjonen at det vi har er bra nok. I følge Yukl vil den første reaksjon være en beskyttelse mot egne interesser (Martinsen 2011:169).

En leder har stor påvirkningskraft i en organisasjon. Leders utfordring blir å bruke sin påvirkning på en slik måte at en oppnår endring med minst mulig motstand. En leders personlighet, naturlig måte å kommunisere på og bevissthet omkring organisasjonskulturen har mye å si for om en får til en endring (Martinsen 2011:280). Det kan være lettere å innføre noe nytt i organisasjoner der leder eller viktige ressurspersoner legger til rette for samarbeidet og fremsnakker nye ting. Dersom de ansatte har en felles forståelse av endringen vil selve endringen blir lettere å gjennomføre. Motstand som oppstår før endringen skjer kan bidra til at endringen forbedres før den implementeres, og kan derfor også være positivt (Meyer og Stensaker 2011:73).

Frykt for å miste posisjon kan skape motstand og påvirke samarbeidsrelasjonene (Jakobsen 2004:135). Når mangel på informasjon og dialog uteblir i samarbeidet, kan det være fordi en antar at behovet ikke fins. Hvis det i motsatt fall viser seg at en ikke forstår hverandres oppgaver kan mangel på informasjon føre til misforståelser og frykt for å miste det en har. I denne studien kommer det frem at dialog oppklarte en del misforståelser og endte med at enheter begynte å snakke sammen på en helt annen måte.

5.5 Lederens betydning for samarbeidsrelasjoner

Informantene mente at det var de rette folkene som startet opp hverdagsrehabiliteringsteamet og lederen ble ofte nevnt som en viktig person og årsak til at samarbeidsrelasjonene ble slik de ble. Noen av informantene sa dette om lederen:

Men det er nok de rette folkene som startet opp. For eksempel lederen, må si at hun nøyd stor respekt og kunne veldig mye og var primus motor og har et vesen som gjør at hun får veldig fort tillitt både oppad og nedad. Hun får folk med på gli.

Hun var veldig flink å gi oss arbeidsoppgaver ut i fra det vi var gode på.

Til daglig tenker jeg ikke over at hun er sjefen min.

Lederen beskrives som veldig innovativ og flinkt til å fronte faget. Det ble også sagt at det nok var derfor prosjektet gikk så fort i drift. Videre ble det sagt at lederen ikke var en leder som satt på kontoret, men var like mye ute i feltet. Dette ble oppfattet positivt av informantene:

Nei det er utelukkende positivt. Hva hun har med seg i fra ledelse og budsjett det er ikke noe som vises uten på henne. Det handler om vår pasient og det vi kjemper for den dagen.

Lederen har hele tiden kjempet for pasientene, også for de pasientene der effekten ikke var målbar. Det kommer frem at det står det respekt av: *"Og du skal være tøff som leder og tørre å ta de valgene og prestere å stå for det"*

En informant sa dette om lederrollen:

Som jeg har sagt før: det er relasjonene som er viktige uavhengig av hvem som er leder. En jobber SÅ tett, en er bare TRE personer. Hvem som hadde den 50 % lederstillingen, det er ikke det mest avgjørende.

En annen informant sa: *"Kanskje vi samarbeider bedre på grunn av at alle har måttet ta ansvar."*

Når prosjektet gikk i drift førte det til at hverdagsrehabiliteringsteamet fikk mer ressurser og mulighet å ansette flere personer. Lederen fikk mer frigjort tid til administrative oppgaver, men var fortsatt bevisst på at halvparten av tiden skulle brukes i direkte kontakt med pasientene.

5.6 Drøfting av temaet "Lederens betydning for samarbeidsrelasjoner"

Under dette hovedtemaet drøftes betydningen av leders atferd, evne til kommunikasjon og betydning av lederrolle med utgangspunkt i funnene i lys av teori.

5.6.1 Betydningen av leders adferd

Når en går inn og ut av prosjekter eller kortere engasjementer må en stadig etablere nye relasjoner og relasjonsbygging blir da en viktig kompetanse. For ledere er dimensjonen tillit avgjørende for innflytelse og påvirkning og måles ut fra evnen til å bygge tillit gjennom egen adferd. Gjennom tillit får leder innvirkning på medarbeidernes motivasjon og arbeid (Spurkeland 2012). Relasjonsledelse legger vekt på likeverdighet som en bærende verdi for å oppnå aksept og gode relasjoner. Å ha en lederposisjon betyr ikke automatisk ledelse, da ledelse er å nå mål sammen med andre. Det blir derfor viktig at ledere bygger relasjoner gjennom samspill og ikke bruker sin ledelsestid til administrasjon. Utstråling og karisma skader ikke, men det lederen står for i handling og adferd teller mer (Spurkeland 2012:15).

5.6.2 Betydningen av leders evne til kommunikasjon på flere nivå

Det rent mellommenneskelige aspektet i et samarbeid er avgjørende for det videre samarbeidet og derfor er det viktig at lederen viser interesse for sine medarbeidere og samarbeidspartnere helt fra starten av. Dialogen er sentral for relasjonsbygging da den ved sine spørsmål hjelper mennesker til å forstå hverandre. Gjennom dialog har en mulighet til å avklare, knytte bånd og skape respekt (Spurkeland 2013:61). Relasjoner bygges gjennom de små kontaktpunktene lederen sørger for å ha med sine samarbeidspartnere. Verdien likeverdi henviser til noe som bør være likt. Som leder er det alltid en fare dersom en ikke klarer å bevare likeverden i dialogen. Ved å vise respekt og interesse for hverandre skapes likeverd og åpner dermed for en bedre dialog (Spurkeland 2013:62). Dialog kan også gjøres skriftlig, men i følge Spurkeland (2013:128) er overdreven bruk av data å reine som relasjonssvekkende adferd. IT-verktøy kan brukes til å bekrefte, tallfeste og dokumentere det som skjer mellom mennesker, men det kan ikke erstatte det. Spurkeland (2013:75) fremhever at kloke ledere spiller på lag med sine samarbeidspartnere helt fra oppstart og vil dra nytte av disse samarbeidsrelasjonene ved implementering av prosjektet ved et senere tidspunkt.

5.6.3 Betydningen av lederrollen i prosjektgruppe

I prosjektarbeid står oppgaven i sentrum, og det betyr at den enkeltes kompetanse er knyttet til prosjektmedlemmenes evne til å løse prosjektets oppgave. Om en er fagperson har mindre betydning i denne sammenhengen (Nylehn 2012:132). Autoritet er et virkemiddel i alle organisasjoner, men prosjektlederen har en større rolle i forhold til å bidra faglig på lik linje

med de andre prosjektmedlemmene. Målene og veien frem til målet i prosjektarbeid er ofte uklare og går seg til i løpet av prosjektperioden og derfor består en del av prosjektledelsen i å sikre dokumentasjon på det som er blitt utført, og vurdere om fremdriften er rimelig i forhold til tidsaspekt. Valg og arbeidsdeling og hvordan en jobber sammen varierer over tid som en konsekvens av at prosjektet utvikler seg. En viktig oppgave for prosjektleder er å legge arbeidet opp slik at det fremmer den enkeltes engasjement og samspill (Nylehn 2012:134).

Profesjonelle medarbeidere utvikler seg over tid fra å være nybegynner til å bli eksperter. Hvilken lederadferd som egner seg avhenger derfor av hvor de profesjonelle medarbeiderne er i denne utviklingen (Busch 2012:24). Med andre ord kan det virke som det i noen sammenhenger kan være viktig med en leder selv i en liten gruppe. Om det bør være styrende lederadferd eller støttende lederadferd vil variere alt etter medarbeidernes utvikling. Støttende lederadferd kjennetegnes ved at lederen er vennlig, lyttende og tilgjengelig samt er omsorgsfull overfor medarbeidernes behov. Har lederen en styrende lederadferd er han eller hun mer opptatt av å stille krav til medarbeiderne, fortelle hva og hvordan ting skal utføres samt presisere hvilke regler og prosedyrer som skal følges (Martinsen 2009:122).

Jessen (2008:132) snakker om positive og negative motivasjonsfaktorer i et prosjektforløp. Han trekker blant annet frem betydningen av det å være skapende og føle tillit som viktig i oppstartsfasen. I planleggingsfasen er det å oppnå konkrete resultater, føle seg trygg og få brukt sin kompetanse som betyr mest. Å nå milepeler gir motivasjon. Alle endringer og revisjoner gir negativ motivasjon (Jessen 2008:132). Som prosjektleder er det viktig å være klar over at motivasjon henger sammen med flere faktorer. Hva som har påvirket oss tidligere i livet og forventningene og ønsker for fremtiden har innvirkning på vår motivasjon (Jessen 2008:132). Prosjektleder bør derfor helst bli kjent med sine medarbeidere slik at en vet hva som motiverer i de forskjellige fasene et prosjekt går gjennom. Dersom prosjektgruppen består av medlemmer som kjenner hverandre fra før vil det være lettere for leder å vite hva som motiverer den enkelte.

5.7 Endringer i forbindelse med at prosjektet gikk i drift

Under dette hovedtemaet presenteres følgende to del temaer: ”Endring av samarbeidsrelasjoner” og ”Endring av organisasjonsstruktur”.

5.7.1 Endring av samarbeidsrelasjoner

I følge informantene hadde Prosjekt hverdagsrehabilitering som mål å gå over i drift etter to år, men gikk i drift noe før, trolig fordi resultatene viste at hverdagsrehabilitering hadde effekt på pasientene. En av informantene sier det slik: *”Det er lettere å synliggjør sine resultater og det er det også på godt og vondt som gjorde at man fikk det raskt over i drift.”*

Informantene var tydelig på at endringene fra prosjekt til fast drift ikke hadde gjort noe med samarbeidsrelasjonene. De la vekt på at det heller var blitt styrket. Dette er hva de sa:

Nei det har det ikke. De er like gode. Jeg synes ikke det er blitt noen endring etter at de gikk over i drift. Det suse jo akkurat likt.

Det er bare så etablert nå – vi tenker hverdagsrehabilitering. Det går jamt og trutt fast.

Hvis der har skjedd noe så har den bare blitt styrket fordi det var en ny del som ble etablert og som bare ble absorbert og tatt til seg.

En av informantene mente også at samarbeidet mot samarbeidspartnere var nokså etablert, men at målingene fikk litt vel mye oppmerksomhet: *”Jeg følte kanskje at en hadde opparbeidet seg en respekt i forhold til effekt og at man derfor dyttet resultatene foran seg og ikke tjenesten i seg selv.”*

Da prosjektet etter hvert skulle ta inn nye folk kom også bekymringen rundt hvordan de skulle klare å opprettholde de gode samarbeidsrelasjonene. En av informantene beskrev det slik:

Det var jo det jeg grudde mest til. Fordi vi var tre som begynte og fikk utvikle det akkurat som vi ville. Og bare satt der og ble mer og mer sammensveiset. Jeg var ikke redd for at jeg ikke skulle få folk, men det jeg tenkte mest på var hvordan jeg skulle få inn folk jeg kunne samarbeide så godt med. Det trodde jeg ikke var mulig, men det var det. Så jeg har vært kjempe heldig.

I følge informantene førte økt bemanning til at samarbeidet med hjemmesykepleien ble redusert. Teamet hadde nå mer ressurser til å gjennomføre treningen selv og trengte ikke så ofte hjelp av hjemmesykepleien. Informantene fremhever at de fortsatt har mandagsmøtene.

5.7.2 Endring av organisasjonsstruktur

Det første som skjedde etter at kommunen hadde bestemt at prosjektet skulle videreføres i drift var at alle i teamet fikk tilbud om faste stillinger. Det innbar samtidig at alle måtte velge enten å si opp i hverdagsrehabiliteringsteamet eller si opp sin faste stillingen som de nå hadde permisjon i. Da måtte alle i tenkeboksen:

Jeg viste at jeg måtte ta et valg, men jeg var aldri i tvil om valget sånn sett. Det gjorde det litt lettere.

Jeg var veldig i tenkeboksen fordi jeg hadde jo en stilling som jeg hadde hatt i mange år og den visste jeg veldig godt hva gikk ut på. Men så ble det noen dagers tenking og så nei; jeg hadde veldig lyst til å være med videre for å se hvordan vi kunne utvikle det og få det til.

Dette førte til forandringer i teamet da noen sluttet og andre begynte. Informantene fremhever at de var bevisst konsekvenser av forandringen og hva som kunne skje med samarbeidsrelasjonene dersom en ikke var oppmerksom på dette. En av informantene sa: *”Jeg håper i alle fall at de har inntrykk av at jeg jobbet som før selv om jeg visste at jeg skulle slutte.”*

En annen utfordring i følge informantene var at de plutselig ble en mye mindre tverrfaglig gruppe. Når de etter hvert fikk inn nye folk tok opplæring mye tid.

At prosjektet gikk i drift førte til at hverdagsrehabiliteringsteamet økte med ett årsverk. Halvparten av dette årsverket er foreløpig skjønnsmidler, men det snakkes om å bare øke med flere stillinger. Det har allerede ført til at teamet har noen tanker om det:

Det snakkes om å øke. Men jeg tror ikke at det er tida nå til å øke teamet, da må vi heller ha personer som er i hjemmesykepleien og som får delt sine stillinger øremerket hverdagsrehabilitering. Sånn at det blir personer som er innom her på en helt annen måte. De blir ressurspersoner, men har ansvar for hjemmetreningen. Dersom vi bare øker teamet klarer vi aldri å implementere det.

En av informantene er klar på at det i takt med økning av bemanning også må komme mer ressurser i form av utstyr.

Så det er absolutt noe som begrenser utviklingen av tjenesten og skaper mye frustrasjon. En bruker mye tid, og det gjør tjenesten ineffektiv, for en bruker 1 ½ times møter hver mandag for å få kabalen til å gå opp fordi man ikke har nok biler.

Noe så elementært kan ødelegge for utviklingen av en tjeneste videre. Man har mange gode ideer for å utvikle tjenesten videre, men så stopper det på ressurser på utstyr. Det er veldig begrensende faktisk.

Bekymring rundt organisering var også et tema og forsterket seg i perioden før prosjektet skulle gå i drift. En av informantene sa;

Vi var usikker på hva som skulle skje. Om vi skulle integreres med en av sonene og ha kontor sammen med dem eller om vi skulle bli værende der vi var. For det var jo veldig usikkert.

Det var delte meninger om hva som var beste løsning. Noen av informantene mente at de burde vært ennå mer knyttet til hjemmesykepleien eller til fysio- og ergoterapitjenesten, mens andre mente de burde fortsette å ligge direkte under kommunalsjefen. De som argumenterte for at organisasjonsstrukturen skulle fortsette slik den var begrunnet dette i at hvis ikke ville de bli ”spist opp” av de andre tjenestene. Dersom enheten trengte folk ville de bare lånt av hverdagsrehabiliteringsteamet. Informantene sa det slik:

Så jeg er helt sikker på at det hadde vært en kjempe risiko. Og har det begynt sånn så hadde det blitt mer og mer av det, og så hadde tjenesten smuldret opp.

Og vi argumenterte HARDT for at vi ikke passet under noen av delene. Det skal være en egen enhet, for det som hadde skjedd hvis ikke er at vi hadde blitt helt avspist.

En er jo på linje med alle andre enheter og det er kjempeviktig, for da blir man respektert og likeverdige som alle andre og ikke en undertjeneste som lett spises opp. Man skjønner at dette er noe kommunen vil satse på og ikke noe en vil velge vekk. Hadde en vært en undertjeneste så hadde det druknet litt i alle andre budsjetter og ressurser. Det hadde ikke fått det samme fokuset tror jeg.

Argumentet som ble brukt for å legge hverdagsrehabiliteringen under en annen enhet var i følge informantene at det ville føre til et tettere samarbeid og at de dermed kunne dra bedre nytte av hverandre. Informantene sa det slik:

Og da kan de hele tiden gå inn å rådføre seg og ha kontakt med hverdagsrehabilitering og ha et veldig tett samarbeid. Jeg skulle ønske at vi alle fikk nye lokaler og at hverdagsrehabilitering og enheten var i samme lokaler. Det hadde vært perfekt

Selv om vi er på telefonen, så er det ikke det samme som å møte de i gangene.

Informantene forteller at teamet skal fortsette under samme organisering så lenge følgeforskningen pågår. Etter det er det usikkert hva som skjer.

Informantene understreker at økt bemanning førte til at lederen i teamet fikk frigjort mer tid til lederoppgaver. Lederen har fått et tettere samarbeid med kommunalsjefen i form at jevnlig møter hver måned. Det har i følge informantene ikke vært like lett for lederen å få innpass blant de andre lederne på samme nivå. Informantene mener det skyldes at hun har vært en prosjektleder og at prosjektlederne ikke skal være med på felles ledermøter og det henger litt igjen etter at prosjektet gikk i drift.

5.8 Drøfting av temaet "Endringer i forbindelse med at prosjektet gikk i drift"

Under dette hovedtemaet drøftes betydningen av endring av samarbeidsrelasjoner og endring av organisasjonsstruktur med utgangspunkt i funnene og i lys av teori.

5.8.1 Betydningen av endring av samarbeidsrelasjoner

Nylehn (2002:189) sier at det er en fordel at de som har eid prosjektet og drevet det fram på grunnlag av kompetanse og entusiasme også skal drive det videre. Dersom nye personer skal videreføre prosjektet vil ikke de ha det samme forholdet til prosjektet og vil ikke være i stand til å støtte opp rundt prosjektet på lik linje som personene i prosjektgruppa kunne ha gjort. En er derfor avhengig av hvilke holdninger til prosjektet som er utviklet hos dem som skal overta. Prosjekter som ikke skal videreføres kjennes som mindre forpliktende og kan lett bli en arena for utprøving og eksperimenter. Samtidig kan slike prosjekter også føles frigjørende da det ikke er forventninger til resultatet og på den måten gi mulighet for læring (Nylehn

2002:258). Slike midlertidige prosjekter oppleves ikke som trusler for resten av organisasjonen. På lik linje vil heller ikke prosjekter som etter en tid sklir over til å bli permanente skape trusler for organisasjonen da de ikke vil føle at de berøres (Meyer & Stensaker 2011).

Å føle angst og uro for det ukjente er en naturlig reaksjon. Men hvordan en takler følelsene er forskjellig og vil innvirke på samarbeidsrelasjonene ulikt. Organisasjonskulturen speiler holdninger og hjelper til å opprettholde gode eller dårlige relasjoner mellom mennesker . Kulturen hjelper oss til å forstå og reagere på signaler i omgivelsene, og har innvirkning på angst og usikkerhet (Martinsen 2009). Verdier og holdninger gi seg utslag i hvordan en reagerer på endringer i forbindelse implementering og på den måten innvirke på samarbeidsrelasjonene. De fleste mennesker har behov for sosial tilhørighet. Jakobsen og Thorsvik (2007:117) sier at organisasjonskulturen kan gi grunnlag for sosialt felleskap og en følelse av å tilhøre noe. Det forutsetter imidlertid at organisasjonen har en felles samlende kultur. En sterk organisasjonskultur som gir sosialt felleskap og identitet kan virke angstdempende og motiverende (Jakobsen og Thorsvik 2007:117). Angst er en naturlig del av det å ha et stort ansvar slik ledere ofte har. En står overfor nye oppgaver og situasjoner og lurer på hvordan en vil mestre dem. I slike situasjoner har en imidlertid mulighet til kreativ utfoldelse og derfor kan angst føre til at en presterer mer (Grelland mfl 2014:175). Når nye begynner i en gruppe kan det skape angst for hvordan en skal opprettholde samarbeidsrelasjonene og derfor legges det ekstra innsats i formidling av verdier, normer og kultur til nyansatte. På samme måte vil også nytilsette føle seg utrygge og forsøke å gjøre seg trygge ved læring og dermed oppnå aksept i den nye kulturen. Aadland (1994:32) sier at nytilsette overraskende fort sosialiseres inn i fellesskapet og overtar verdier og normer fra den nye kulturen. Samtidig vil den nytilsette holde fast ved personlige verdier og erfaringer som kan være positivt for utvikling av kultur og sørger for at kulturen ikke stagnerer.

Willumsen og Ødegård (2014:77) presiserer viktigheten av å kunne bygge tillit både på personlig og generalisert nivå. Tillit til personer du kjenner omtaler Willumsen og Ødegård som personlig tillit, og generalisert tillit sier de er tillit til personer som en ikke har forutgående kjennskap til (2014:77). Generalisert tillit overføres på bakgrunn av tidligere erfaringer en har gjort i samarbeid med andre. I sammenhenger der nye personer skal involveres i en gruppe eller team er det viktig at en stoler på viljen og den profesjonelle evnen de nye medlemmene i gruppen har, da det styrker samarbeidet i gruppen allerede i oppstarten

(Willumsen og Ødegård 2014:77). Eide mfl (2003:103) hevder at det ikke er unormalt at en er litt tilbakeholdende i begynnelsen på et samarbeid da en reservert opptreden kan gi en opplevelse av en viss sikkerhet og kontroll i samarbeidsprosessen. For de som skal ansette nye medarbeidere vil det være en fordel å ha kjennskap til hva medarbeiderne har gjort tidligere på området, og om faglig og kulturell kapital personen bærer med seg. Det er også viktig å se verdien av å få inn nye medlemmer i gruppen da en nykommer med annen fagbakgrunn vil kunne oppdage og stille spørsmål, og se problemet eller oppgaven ut fra en annen vinkel, og på den måten tilføre gruppen og samarbeidet nytt liv (Grelland 2014:90).

Økt bemanning kan resultere i at en klarer å løse oppgaver uten hjelp fra andre samarbeidspartnere og samarbeidet til disse vil bli redusert. Dersom samarbeidsrelasjoner skal opprettholdes krever det at en har noe å samarbeide om, og at en vedlikeholder tilliten som er opparbeidet. Gjennom å skape noe sammen opparbeides det tillit til hverandre. Denne etablerte tilliten gjør det lettere å vedlikeholde relasjonen også når det fysiske samarbeidet avtar (Spurkeland 2012:155). Ved å holde kontakt med samarbeidspartnerne og da gjerne gjennom dialog, da den er med å avklare, knytte bånd og skape respekt viser teamet at de fortsatt har interesse av å bygge relasjoner (Spurkeland 2013:61). Det kan være nyttig å møte samarbeidspartnerne ansikt til ansikt Spurkeland 2013:139). Å fortsette å ha felles møter selv om en ikke har så mye samarbeid utenom i en periode vil være med på å opprettholde relasjonen og tillit til hverandre.

5.8.2 Betydningen av endring av organisasjonsstruktur

Når en gruppe som er ment å være tverrfaglig mister medlemmer fører det til konsekvenser for de andre medlemmene da deres ansvar blir større. En mister viktige arenaer for diskusjon, vurderinger og avgjørelser. Når dette skjer i hverdagsrehabilitering blir hele grunnlaget rokket da denne arbeidsmetoden er avhengig av tverrfaglige vurderinger (Tuntland og Ness 2014:30). Når gode samarbeidsrelasjoner forsvinner og kan det gi tapsfølelse. Samtidig kan slike forandringer føre til at en må etablere nye samarbeidsrelasjoner eller forsterke noen av de som allerede fins. Forandringer som er knyttet til skifte av teammedlemmer, teamstørrelse eller lokaler fører til konsekvenser som taushet og mindre trygghet (Willumsen 2009:94). Å miste medlemmer i teamet betyr at en ikke har samme bredde av kunnskap i teamet, og det

kan skape vanskeligheter for teamet da de ikke lenger har samme forutsetning for å imøtekomme brukernes behov (ibid).

Ved alle endringer kan det oppstå en verdikonflikt fordi forandringen innebærer at viktige verdier blir utfordret. Grelland mfl (2014:167) sier at det som er generelt karakteristisk for verdier er at de er fenomener som har positiv eller negativ verdi, det være seg ting eller hendelser. Verdier er altså en egenskap eller en kvalitet ved fenomenet og denne kvaliteten er noe som personer tillegger et fenomen. Verdier kan være bevisste eller de kan komme spontant til uttrykk gjennom følelser (Grelland mfl 2014:169). Frykt og angst er spontane verdier som kan komme til uttrykk ved for eksempel omorganisering i organisasjoner. Frykt for å måtte bytte lokaler eller blir en del av en større enheter kan skape frykt, fordi en tenker at tjenesten ikke vil få samme oppmerksomhet dersom enhetene slås sammen. Dersom en legger forskjellig verdi i det å være en egen enhet kan det skape en verdikonflikt. Frykten avhenger også av hvor verdifullt fenomenet er sier Grelland mf (2014:169). Noen verdier er dypt forankret i vår personlighet og andre verdier er basert på observasjoner, kunnskap og erfaringer. Prereflekterte og reflekterte verdier kaller Grelland mfl (2014:171) disse og sammen danner de vår virkelighetsforståelse. Fordommer kan ha utspring i vår prereflekterte virkelighetstolkningen, men også i den reflekterte tolkningen, og kommer til uttrykk i situasjoner der en har erfart at noe kan skje. Mestringsevne er knyttet til komponentene begripelighet, håndterbarhet og meningshelhet og har betydning for evne til endring og tilpasning (Grelland mfl 2014:71). I praksis vil det si i hvor stor grad vi klarer å gjøre om de problemene som møter oss slik at de blir informative, klare og strukturerte og at vi kjenner at vi har kontroll og påvirkningskraft, samt hvilken betydning vi tillegger utfordringene emosjonelt (Grelland mfl 2014:71). Følelser er viktig i en mestringssammenheng fordi følelser påvirker vår innstilling og vårt engasjement i saken (Grelland mfl 2014:73).

5.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert funn fra intervjumaterialet og drøftet disse i lys av teori. Temaene som har vært drøftet er: *Grunnleggende elementer*, *Samarbeidsrelasjoner*, *Lederens betydning og Endringer*, og er de temaene som kom frem da jeg brukte Malterud sin systematiske tekstkondenseringsmetode for å analysere de kvalitative dataene som var samlet

inn. Drøftingen som er gjort i dette kapitlet vil danne grunnlag for den oppsummerende drøftingen i kapittel 6.

6 Oppsummerende drøfting

I denne oppsummerende drøftingen tar jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene 1) Hva kjennetegner samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”, 2) Hva skjer med samarbeidsrelasjoner når driftsformen går fra prosjekt til fast drift? og 3) Hvilken betydning har organisasjonsstruktur for samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering? og drøfter disse i lys av teori og tidligere drøftinger. Gjennom denne drøftingen håper jeg å finne svar på min problemstilling: Hva skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess?

6.1 Forskningsspørsmål 1

6.1.1 Hva kjennetegner samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?

Verdiene tillit og likeverd ser ut til å være viktige verdier i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”. Vi har sett at disse kommer til syne gjennom gruppens holdninger, adferd og kommunikasjon. Verdiene danner gruppens verdigrunnlag og skaper trygghet og ser ut til å ha vært viktig for samarbeidsrelasjoner. Teamtillit, kollektiv mestringsevne og teamtilhørighet er sentrale elementer i en gruppe som fungerer (Busch 2012:148). Teamtillit utvikles gjennom sosiale relasjoner og gjennom erfaring av at en kan stole på hverandre gjennom oppgaven som skal løses. Når gruppa sammen har tro på at de skal klare å løse oppgaven opparbeider de seg en kollektiv mestringsevne. Den avhenger av gruppemedlemmenes subjektive mestringsevne da den vil påvirke resten av gruppa. Selvledelse er ikke uvanlig innen profesjonsyrker. Selvledelse gir økt mestringsevne fordi en lærer seg å takle utfordringer på egenhånd. Teamtilhørighet betyr at de enkelte gruppemedlemmene har en sterk forpliktelse overfor gruppens verdier, visjoner og mål. Dette kommer til uttrykk i viljen til å gjøre et godt arbeid og ønske om å tilhøre gruppa (Busch 2012:148). I studien kom det frem et stort ønske om å være med videre og derfor ønsket de ikke å gå i drift så fort som de gjorde.

I et lite team må gruppemedlemmene engasjere seg i både målformulering og problemløsning og på den måten tar de også ansvar for ledelsesprosessen, og ledelse blir delt mellom alle

medlemmene. I studien kom det frem at alle medlemmene til en viss grad tok ansvar, men at en person var utpekt til formell leder. Et målformulerende samspill krever at noen tar ansvar for driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål (Busch 2012:88). I ”Prosjekt hverdagsrehabilitering” tok lederen et stort ansvar i forhold til den daglige driften. Problemløsende samspill er svært aktuelt i hverdagsrehabilitering da det er behov for tverrfaglig kompetanse. I studien kom det frem at teamet fungerte dårligere i perioder der faggrupper manglet i gruppa. Språkskapende samspill kommer til syne i beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk (Busch 2012:90). Hverdagsrehabilitering består av forskjellige profesjonsgrupper som har sitt spesifikke språk. For å løse spesifikke utfordringer kan det komme til nytte. Systemspråk er viktig for å forstå helheten i organisasjonen og kommunisere med overordnede. At alle er godt kjent i kommunen kan dermed være en fordel. Atferdsspråket er rettet mot å forstå menneskelig adferd. En stor del av en leders rolle vil være å kommunisere dette samspillet til resten av gruppa slik at hver enkel kan ta del i prosessen. Ved å uttrykke en kontinuerlig omtanke for den enkelte og for prosessen skapes en tillitsfull atmosfære i samarbeidet sier Grelland mfl. (2014:154). Kommunikasjon er et viktig verktøy som brukes for skape denne tilliten. Gjennom dialog kommuniseres tillitt som igjen påvirker samarbeidsrelasjonene (Spurkeland 2012).

I de fleste sammenhenger vil man møte hverandre med en positiv og naturlig tillit som ofte i første omgang blir synliggjort med et vennlig hei. I de tilfeller en går inn i samarbeid og vet at ulike interesser står mot hverandre kommer skepsisen til syne. I tverrfaglige grupper der en samles for å løse en oppgave vil deltakerne ha forventning om at deltakerne opptrer sannferdig og ikke spiller partene ut mot hverandre. Tillit i slike grupper viser seg å være tilstede i oppstarten uavhengig om gruppen har kommunisert eller reflektert sammen. Denne tilliten kan selvfølgelig bli brutt senere dersom det viser seg at noen blir lurt (Eide mfl 2003:102). I en tverrfaglig prosjektgruppe vil alt ligge til rette for god tillit til hverandre helt fra oppstart av prosjektet.

Å utvikle en samarbeidskultur som fremstår tillitsfull skaper gode samarbeidsrelasjoner (Eide mfl 2003:103). Lederen kan prøve å utvikle tillit på en systematisk og strategisk måte gjennom sin atferd. Å gi oppmerksomhet og være rosende mot sine kolleger kan ha effekt da slike atferdsformer forsterkes i gruppen og skaper trivsel. Men en slik målstyrt prosess kan også slå feil dersom deltakerne føler seg manipulert eller at de i utgangspunkt ikke vil være en del av en tillitskultur. Eide mfl (2003:103) slår fast at det ikke er enkelt for leder å få tillit.

Tillit i en gruppe kan vokse frem på bakgrunn av oppgaven som skal løses da en er så opptatt av å gjøre oppgaven og ser fremdrift at det i seg selv skaper tillit sier Eide mfl (2003:104). I samarbeidet kommuniserer gruppa både verbalt og nonverbalt. Gruppemedlemmene må hele tiden forholde seg til ord, blikk, klapp på skulderen og en vennlig bemerkning og så videre, og utfordres til å svare på alle disse henvendelsene. Alt som skjer mellom deltakerne er med på å skape et tillitsforhold (Ibid). Dersom leder også er en del av dette samarbeidet har han eller hun mulighet til indirekte å opparbeide seg tillit fra gruppen.

Et vellykket samarbeid beror på kollegial tillit og respekt over for andre profesjoner. Å ha tiltro til vurderinger som andre gjør er med på å skape gode samarbeidsforhold og derfor må en våge å miste litt av sin egen kontroll på fagfeltet (Willumsen og Ødegård 2014:165). Gjennom støtte og opplæring til profesjonsutøverne kan en fremme forståelse for rollene og bygge bro over profesjonelle forskjeller og dermed skape tillit og samhold mellom ulike profesjoner (ibid). I denne studien kom det frem at ukentlig møter var med på å bygge bro.

6.2 Forskningsspørsmål 2

6.2.1 Hva skjer med samarbeidsrelasjoner når driftsformen går fra prosjekt til fast drift?

I studien fikk vi et innblikk i bekymringer som utspant seg i implementeringsperioden da det ble sådd usikkerhet rundt hva som ville skje videre. Slike bekymringer kan påvirke samarbeidsrelasjonene hvis de vekker motstand og får mye oppmerksomhet. I studien kom det frem at samarbeidsrelasjonene ikke oppleves som endret tiltross for bekymringer. Det kan skyldes motstand eller motivasjon da de regnes som drivkrefter i en endringsprosess og har betydning for samarbeidsrelasjoner. Dersom motivasjon er en større drivkraft enn motstand vil relasjonene også blir preget av det. Dersom en gruppe ser verdien av en god relasjon er det i seg selv motiverende. Spurkeland (2013:113) hevder at selvdrevne medarbeidere ofte har høy indre motivasjon og derfor også god relasjon til sine kolleger og leder. Samtidig vil også oppmerksomhet og positive tilbakemeldinger fra leder, kolleger og samarbeidspartnere påvirke innsats, lojalitet, kvalitet, utvikling, trivsel og relasjoner (Spurkeland 2013:121). Spurkeland nevner også verdier som likeverd og rettferdighet, arbeids glede og arbeidsinteresse, kompetanseopplevelser og selvbestemmelse som viktige drivkrefter.

Hvor stor trussel bekymringer gir har betydning for hvor mye motstand som mobiliseres både av gruppen og av enkeltpersoner. Motstand er energi og den energien kan være positiv da den driver organisasjonen. Hennestad mfl. mener at motstand kan være sunn skepsis (2012:180). Det kan være gunstig for organisasjonen at noen stiller spørsmål ved konkrete ting de ser i forbindelse med en endring. I denne studien ble det i forbindelse med videreføring av prosjektet blant annet stilt spørsmål om bruk av bemanning, sammenslåing av enheter, bruk av ressurser og spørsmål i forhold til praktisk utstyr. Å undertrykke motstand ved å forby ytringer kan sees på som en dialogbegrensning. Dersom en derimot aksepterer at det finnes ulike oppfatninger og er åpen for en kritisk debatt vil motstand plutselig bli et positivt trekk og kan bidra til at alternativer og konsekvenser ved endringen blir vurdert og tatt med i den endelige avgjørelsen (Jakobsen 2004:142). Dialog fremmer samarbeidsrelasjonene derfor kan en komme styrket ut av en diskusjon (Spurkeland 2013:99). Motstand kan også være en indikasjon på at medlemmene i prosjektet bryr seg om organisasjonen og er interessert i at det skal gå bra med prosjektet videre, og det er et godt utgangspunkt for videre drift av prosjektet (Jakobsen 2004:142).

De prereflekterte verdiene kommer til uttrykk via følelsenes tegnspråk og slik blir vi klar over dem og gjør dem til gjenstand for vår oppmerksomhet. Eide mfl (2003:115) illustrerer det med følgende sitat: *”Jeg visste ikke hvilken verdi jobben hadde for meg, før jeg oppdaget hvor lei meg jeg ble da jeg sluttet”*. Følelser kommer frem når endringer skjer. Verdiene er styrende for all aktivitet der mennesker møtes og gjør noe sammen. Når vi snakker om følelser tenker vi ofte på de sterke følelsene som sorg, glede, frykt og angst og glemmer de svake følelsene som tilfredshet, irritasjon, tristhet osv. De er like viktige og relevante uttrykk for vårt prereflekterte verdisystem (Eide mfl 2003:115). I de fleste situasjoner der vi er i affekt klarer vi å roe oss ned og opptre fornuftig og det kan også være grunnen til at en i endringssituasjoner klarer å forsette arbeidet på en god måte.

6.3 Forskningsspørsmål 3

6.3.1 Hvilken betydning har organisasjonsstruktur for samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?

Prosjekt hverdagsrehabilitering startet som et politisk prioritert prosjekt, men hele tiden med et mål om at arbeidet etter hvert skulle bli en del av den daglige driften. Prosjektet er bygget

opp rundt en relativ flat struktur. Det vil si at det er kort vei til øverste leder som her er kommunalsjefen. Det kan bety at det også er lettere å opparbeide samarbeidsrelasjoner vertikalt. At prosjektet består av en tverrfaglig sammensatt gruppe kan ha hatt betydning for samarbeidsrelasjonene fordi medlemmene er avhengig av hverandres kunnskap for å løse oppgaven, og det danner et godt grunnlag for å utvikle fellesskap seg imellom (Nylehn 2002:151). I prosjektarbeid er ikke alltid oppgaven som skal utføres helt ferdig bestemt. Det krever at medlemmene samarbeider. Willumsen og Ødegård sier at godt samarbeid kjennetegnes av at alle i gruppa mobiliserer relasjonelle ressurser for å nå et felles mål, men at det forutsetter at gruppa har etablert en felles forståelse av målet og forventet adferd, samt at samhandling er tillitsfull og rettferdig (2014:266).

Situasjonsbestemte ledelsesteorier har vært opptatt av hvordan en leder kan oppå høy ytelse fra en gruppe gjennom å innta ulike lederstiler overfor medarbeiderne i en gruppe. Relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse er to grunnleggende lederstiler som det ofte blir referert til disse i ledelsesteoriene. Relasjonsledelse har vært lite opptatt av oppgaveorientert lederstil da de er mer menneskeorientert og derfor mer opptatt av samarbeid og teambygging. Relasjonsteoretikere hevder at trivsel og produktivitet fremmes av relasjoner mellom leder og medarbeider (Spurkeland 2013:40). Ledere som er relasjonsorientert vil aktivt prøve å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere ved å være oppmerksom, hensynsfull og støttende, samt aktivt involvere medarbeiderne i beslutninger. En oppgaveorientert leder er mest interessert i produksjon og effektivitet for å nå mål og vil ta alle beslutninger selv. Kommunikasjon med medarbeiderne vil kun skje via ordre. Det er selvfølgelig mulighet til å kombinere disse to lederstilene sier Jacobsen og Thorsvik (2007:396). I studien i denne masteroppgaven kom det frem at lederen i den grad hun ble regnet som leder var en støttende leder. Det kan selvfølgelig også henge sammen med flere andre faktorer som at gruppen er et prosjekt, består av relativt få personer, og at den er tverrfaglig oppbygget.

6.4 Oppsummering

Jeg har i denne oppsummerede drøftingen tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene 1) Hva kjennertegner samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”, 2) Hva skjer med samarbeidsrelasjoner når driftsformen går fra prosjekt til fast drift? og 3) Hvilken betydning

har organisasjonsstruktur for samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering? og drøftet disse i lys av teori og tidligere drøftinger for deretter å kunne finne svar på min problemstilling. I kapittel 7 vil jeg svare på problemstillingen som er: Hva skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess?

7 Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å finne ut hva som skjer med samarbeidsrelasjoner når et prosjekt går fra å være et prosjekt til å bli fast drift. Ut fra funnene jeg gjorde ser det ut til at samarbeidsrelasjonene har holdt seg ganske stabile i denne overgangen. Det ble da naturlig for meg å stille spørsmål ved hva som gjør at samarbeidsrelasjoner forblir like før og etter en endring. Det var flere ting som utpekte seg i prosjektet som kan ha hatt betydning. Tillit ser ut til å ha vært en dynamisk kraft i prosjektet, da tillit har vist seg som en viktig verdi innad i prosjektgruppen og mellom profesjonsgruppene, samt at leder har vist tillit til alle sine samarbeidspartnere i prosjektet. I tillegg til verdien tillit har også verdien likeverd preget gruppen og dannet grunnlag for utvikling av gode samarbeidsrelasjoner, da medlemmene har følt at de har betydd noe både i prosjektgruppen og i en større sammenheng. Dialog har vært et viktig og flittig brukt verktøy både vertikalt og horisontalt i organisasjonen og er trolig grunnen til at de har opparbeidet seg høy relasjonskompetanse. Sammen med motivasjon som ser ut til å ha vært en viktig drivkraft har dette dannet grunnlag for det de selv kaller for gode samarbeidsrelasjoner. Det kan også se ut til at organisasjonsstruktur har hatt betydning. Utgangspunktet for hele prosjekt var lagt via føringer fra myndighetene og gjorde den politiske forankringen i kommunene til en enkel prosess. I tillegg var ”Prosjekt hverdagsrehabilitering ” en helt ny enhet som skulle formes og bygges opp og det ble satset både tid og ressurser i prosjektet. Tverrfaglig oppbygging og leders støttende lederstil ser ut til å ha hatt god effekt på samarbeidsrelasjonene.

Formålet med denne studien var å finne elementer som er viktige å være bevisst i en endringsprosess der tette samarbeidsrelasjoner er involvert. Da jeg i denne studien ikke fant at det skjedde noe direkte med samarbeidsrelasjonene i overgangen fra prosjekt til drift ser jeg allikevel at det har kommet frem noen elementer som kanskje har bidratt til at overgangen gikk så bra. På bakgrunn av disse har jeg kommet frem til følgende elementer som kan ha betydning i lignende prosjekter:

- Forankring før oppstart av prosjekt
- Tilgjengelige ressurser
- Sammensetting av prosjektgruppe
- Struktur
- Felles verdigrunnlag
- Støttende lederadferd.

8 Litteraturliste

- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjoner*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Axelsson B.L. og Thylefors I. (2006). *Arbejds gruppens psykologi*. 3.utg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Berg M.E., Martinsen Ø. og Thompson G. (2000). *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cameron, A., Lart, R., Bostock, L. & Coomber, C. (2012). *Factors that promote and hinder joint and intergrated working across the health and sosial care interface*. London: SCIE Research Briefing.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, H. og Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner, samhandling, konfliktløsning, etikk*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Eide, S.B, Grelland, H.H., Kristensen, A., Sævereid, H.I., Aasland, D.G. (2011). *Fordi vi er mennesker. En bok om samarbeidets etikk*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eide, T. og Aadland E. (2008). *Etikkhåndboka for kommunenes helse og omsorgstjenester*. 2utg. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Glavin, K. Og Erdal, B. (2013). *Tverrfag samarbeid i praksis*. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Grelland, H. H., Eide S.B., Kristiansen A., Sævereid H.I. og Aasland D.G (2014). *Samarbeidets filosofi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Hennestad B.W., Revang Ø. og Strønen F.H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Håkonsen, K.M. (1998) *Psykologi – en innføring*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2011:11. *Innovasjon i omsorg* (2011). Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Jakobsen, D.I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jessen S.A. (2008). *Prosjektledelse trinn for trinn. En håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Johannessen A., Tufte P.A. og Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kvale S. og Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lauvås K. Og Lauvås P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid – perspektiv og strategi*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)* av 17. Juni 2005 nr 62
- Malterud K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Meyer C.B. og Stensaker I.G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stortingsmelding nr 29 (2012-2013). *Morgendagens omsorg (2012)* Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Nordhaug O. (2002). *LMR Ledelse av menneskelig ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nylehn B. (2002). *Prosjektorganisering. Teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stortingsmelding nr 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen (2008)*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thylefors, I. (2013). *Babels torn. Om Tvärprofessionellt teamsamarbete*. Stockholm: Natur & kultur.
- Tuntland H. og Ness N.E. (2014). *Hverdagsrehabilitering*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Willumsen E. (2009). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Willumsen E. og Ødegård A. (2014). *Tverrprofesjonelt samarbeid – et samfunnsoppdrag* Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Havdø 14 fagres gate 29
N-5000 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 41 17
Fax: +47 55 58 50 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 585 221 894

Stephen Sarris
Institutt for diakoni og ledelse Diakonhjemmets Høgskole
Diakonveien 14-16
0370 OSLO

Vår dato: 08.01.2016

Vår ref: 46096 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

46096	<i>Samarbeidsrelasjoner når "Prosjekt hverdagsrehabilitering" går fra prosjekt til drift</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Diakonhjemmet Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Stephen Sarris</i>
<i>Student</i>	<i>Lene L. Østebrot</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 19.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Zwillingkjerntone / OSu2 / 075 m

OSU NSD, Universitet i Oslo, Postboks 1047 Blindern, 0416 Oslo. Tel: +47 22 85 12 11. nsd@uio.no
NSD/NSD AS, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 4901 Trondheim. Tel: +47 73 95 15 07. kjerne@ntnu.no
NSD/NSD AS, Universitet i Tromsø, 9007 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 00. nsd@hhs.uib.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 46096

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Deltagerne i studien informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

TAUSHETSPLIKT

Vi minner om at det av hensyn til helsepersonellens taushetsplikt, ikke kan fremkomme identifiserbare opplysninger om enkeltsaker. Vi anbefaler at forsker minner informanten om dette i forbindelse med intervjuet.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger VID vitenskapelige høgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 19.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Samarbeidsrelasjoner når ”Prosjekt hverdagsrehabilitering” går fra prosjekt til fast drift”

Bakgrunn og formål

I Stortingsmelding 29 (2012-2013) ble hverdagsrehabilitering presentert som en ny arbeidsform. Tidlig innsats og rehabilitering i omsorgstjenestene skulle bidra til økt livskvalitet og bedre funksjonsnivå hos brukerne. Metoden krever at de ansatte må arbeide sammen. Med utgangspunkt i dette innførte flere kommuner i Norge hverdagsrehabilitering ved hjelp av prosjektmidler fra staten. Prosjektene var ment å videreføres i drift etter endt prosjektperiode. På bakgrunn av det jeg vet om prosjektarbeid og videreføring av prosjekt, tverrfaglig grupper og den nye arbeidsformen som krever tette samarbeidsrelasjoner, ble det interessant for meg se på hva som skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess. Gjennom studien håper jeg å finne elementer som er viktige å være bevisst i en endringsprosess der tette samarbeidsrelasjoner er involvert.

Dette er en masterstudie, ”Master i verdibasert ledelse” ved Diakonhjemmets høgskole.

Da det er naturlig å gjøre denne studien i et hverdagsrehabiliteringsprosjekt/team har jeg selv valgt ut aktuell kommune som har innført hverdagsrehabilitering gjennom et prosjekt. Da du er en av de som har vært med i prosjektet blir du spurt om å delta i studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å samle inn data gjennom intervju. Intervjuene vil bli gjennomført på basis av en intervjuguide som er utarbeidet spesifikt for denne studien. Spørsmålene vil omhandle kjennetegn på samarbeidsrelasjonene i prosjektet du har vært en del av og hva som har skjedd med disse når driftformen ble fast samt spørsmål rundt hvilken betydning organisasjonsstruktur har i en endringsprosess.

Intervjuet vil ta ca 1time.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Jeg vil benytte lydopptak under intervjuet. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger som kontaktinformasjon og underskrevet samtykkeerklæring vil bli oppbevart adskilt fra opptak. Fullstendige transkriberte lydopptak vil være uten navn og kun tilgjengelig for student og veileder. I oppgaven vil både kommune og du som informant bli anonymisert. Etter at sensuren er falt sommeren 2016 vil alle lydopptak bli slettet og notater og kontaktinformasjon bli makulert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

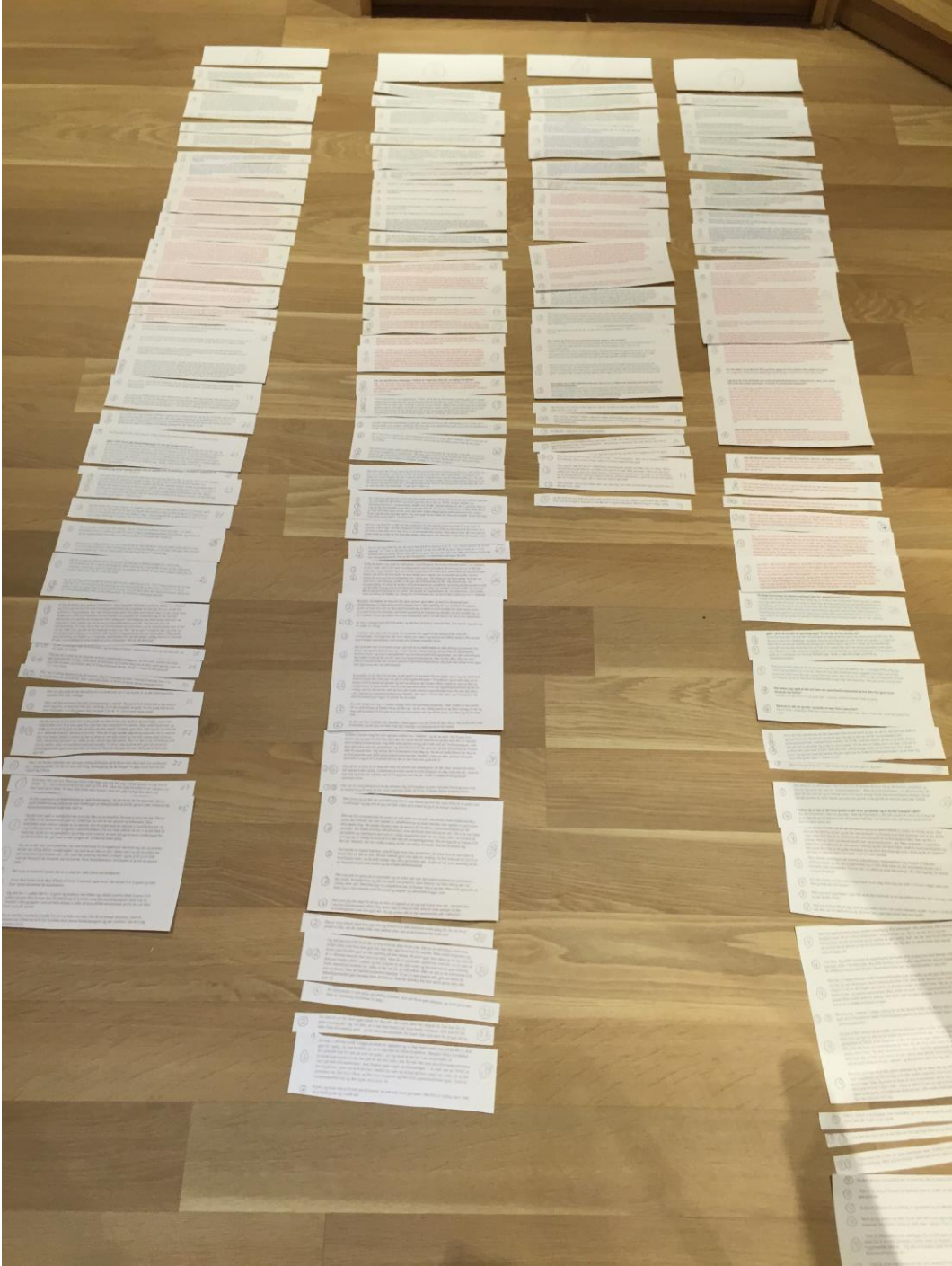
Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Lene L. Østebrot, tlf 99 03 48 79, e-post:

lene.ostebrot@dabb.no

Veileder og ansvarlig for studentprosjektet er høgskolelektor Stephen Sirris, tlf 95 79 27 97, e-post: stephen.sirris@diakonhjemmet.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vedlegg 4



Samarbeidsrelasjoner - fra prosjekt til fast drift.

Hva skjer med samarbeidsrelasjoner i en endringsprosess?

1. Hva legger du i begrepet samarbeid
2. Hva legger du i begrepet samarbeidsrelasjoner?
3. Hva synes du er viktige elementer i tverrfaglig samarbeid?

Hva kjennetegner samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?

4. Hvem samarbeider ”Prosjekt hverdagsrehabilitering” med?
5. Hva samarbeider dere i prosjektet om?
6. Hvordan vil du beskrive samarbeidsrelasjonene i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?
7. Har du erfaring med at det er forskjell på din opplevelse av likeverd og respekt når du jobber sammen med egen profesjon i forhold til situasjoner der du jobber med ulike profesjoner?
8. Hvordan opplever du at samarbeidet mellom profesjoner har fungert i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?

Hva skjer med samarbeidsrelasjoner når driftsformen går fra prosjekt til fast drift?

9. Hvilken betydning har endringen hatt for samarbeidsrelasjonene i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?
10. Hvordan har du opplevd denne endringen?
11. Hvordan reagerte du på endringen?
12. Hvordan har endringen påvirket samarbeidsrelasjonene?
13. Har det skjedd noen endringer i forhold til respekten for hverandre, likeverdighet og faglige forståelser i endringsprosessen?

Hvis ja: Hva består disse endringene av?

Hvis nei: Hva tror du det kan komme av?

Hvilken betydning har organisasjonsstruktur for samarbeidsrelasjoner i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?

14. Hvordan har organisasjonsstrukturen vært i ”Prosjekt hverdagsrehabilitering”?
15. Hva tenker du fremmer samarbeidsrelasjoner i en gruppe med flat struktur/ hierarkisk struktur?
16. Hva tenker du hemmer samarbeidsrelasjoner i en gruppe med flat struktur/ hierarkisk struktur?
17. Hvordan vil du beskrive ledelsesstrukturen i prosjektet mht styring ?
18. Hva tenker du denne ledelsesstrukturen har hatt å si for samarbeidsrelasjonene?
19. Har organisasjonsstrukturen forandret seg etter at prosjektet gikk i ”fast drift”?

Hvis ja: Hvordan?
og

Hva tenker du forandringen har hatt å si for samarbeidsrelasjonene?

Hvis nei: Hva tror du det kan komme av?

20. Er det noe du tenker jeg ikke har spurt om og som du vil tilføye?