



Bacheloroppgave

VPL05 Vernepleie

**Ledelse og samarbeid i en organisasjon i endring/
Leadership and collaboration in a changing
organization**

Hofseide, Malin Gundersen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 43

Molde, 19.05.2016



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hans Petter Iversen

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 28.04.2016

Antall ord: 9866

Forord

På veien til at denne oppgaven begynte å forme seg har jeg hatt flere innholdsrike diskusjoner med mennesker rundt meg om temaet for oppgaven.

Det at jeg har måttet forklare hvilket perspektiv jeg har benyttet meg av for å forme innholdet og forsvare mine meninger om temaet har lært meg mer enn jeg hadde trodd da jeg begynte å skrive.

Jeg har på flere måter måttet begrense meg i forhold til innholdet i oppgaven. Veilederen min bistod meg på en uvurderlig måte ved andre veiledning, da jeg fikk spisset ned problemstillingen min og fikk gode tips til underspørsmål til oppgaven. Dette fikk styrket oppgaven og gjorde innholdet jeg ville ha med betydelig for resultatet.

Med bakgrunn i at jeg har vært arbeidstaker siden jeg var 15 år, har jeg erfart mange forskjellige ledere, da jeg i skrivende stund er 30 år. Jeg har erfart stor variasjon av samarbeid og samhandling på arbeidsplassene jeg har vært ansatt på.

Dette er grunnen til at jeg fascineres, i enda større grad etter å ha skrevet denne oppgaven, av konseptet leder, ledelse, samarbeid og maktforskjellene som til tider skinner igjennom på ulike arbeidsplasser.

De erfaringene jeg har, mitt menneskesyn og valgene jeg tar, vil alltid ha stor betydning for hvordan jeg samhandler og samarbeider med andre mennesker. Jeg har hatt gleden av å arbeide sammen med ulike ledere, og fått erfare hvordan de har vært å samarbeide med. Mens noen har vist interesse for å skape samhold og å fokusere på en åpen dialog som verktøy for endringsarbeid, har andre vært opptatt av det som er nedskrevet og måloppnåelse for virksomheten jeg arbeidet i. I ettertid har jeg reflektert over dette, og om dette har med personligheten deres å gjøre, deres individuelle forståelse av sin lederrolle og om de har reflektert selv over hvordan de blir oppfattet som ledere.

Jeg gleder meg til å fortsette å lære og fascineres av mennesker og relasjonene oss imellom.

Løkken Verk

18.05.2016

Malin Gundersen Hofseide

1.0	Innledning	1
2.0	Tema og problemstilling	3
2.1	Tema	3
2.2	Problemstilling	5
3.0	Metode	7
4.0	Teoretisk forankring	10
4.1	Ledelse- et blikk tilbake i tid	11
4.2	Ledelse og organisasjon	13
4.3	Ledelse og lederrollen	14
4.3.1	Samarbeid og endring	16
4.4	Organisasjon, og sentrale føringer for organisering	18
5.0	Resultater og diskusjon	19
6.0	Avslutning	30
6.1	Oppsummering	30
6.2	Konklusjon	32
6.3	Refleksjon	33
7.0	Litteraturliste	35
7.1	Selvvalgt litteratur	36

1.0 Innledning

Jeg vil innlede med å trekke frem et poeng fra et ord som jeg benytter meg av i den engelske tittelen på oppgaven. Bevisst har jeg valgt begrepet *leadership* og ikke *management* i tittelen. Dette har betydning for den røde tråden i oppgaven min og konklusjonen jeg kommer til på slutten.

Management som begrep på ledelse har sin opprinnelse fra private virksomheter, hvor lederskapet handler om at bedriften skal nå sine mål med minst mulig ressursbruk. Begrepet brukes i litteraturen som basisbegrep for flere retninger innen ledelse og organisasjon hvor man ser på organisasjoner som systemer (Ramsdal og Skorstad 2004). Begge ordene kan direkte oversettes som *ledelse* til norsk, men jeg har valgt å bruke *leadership* i tittelen blant annet med bakgrunn i det jeg her nevner.

Problemstillingen min blir besvart i lys av et perspektiv som går under navnet kompleksitetstenkning, om organisasjoner. I et slikt perspektiv defineres rollen til en leder og ledelse (*leadership*) som en anerkjennelse i interaksjon mellom mennesker i en virksomhet. Anerkjennelsen former seg gjennom maktforskjellene mellom de ulike aktørene, og en gjensidig forståelse av at lederen kun kan utføre sine oppgaver i samarbeid og samhandling med andre (Griffin og Stacey 2005, 9-13, min oversettelse fra engelsk tekst).

Jeg synes det er interessant å se og oppleve at noen ledere er oppgaveorientert og/eller relasjonsorientert i sin lederstil uten å ha en utdanning innen ledelsesfaget. Kan dette bygge på at leder som begrep ikke nødvendigvis har med tittelen å gjøre, men mer med hva personen fyller lederrollen med og hvordan omgivelsene definerer rollen til lederen?

«Hvilken lederstil du velger får avgjørende effekt på de du skal lede sine resultater» skriver Anne Marie Monsen (2016) i nettversjonen av *Ledernytt*, under overskriften *LURE LEDERE SKAPER VINNERE OG ENESTÅENDE RESULTATER!* (Monsen 2016). Jeg synes dette viser hvilket fokus det er i dag når det gjelder ledelse. Bare overskriften på innlegget viser til en positivisme og en klar oppfordring til lederne. Men er det slik at ledere alene kan *skape* resultater? Dette spørsmålet belyses på flere måter gjennom denne oppgaven.

Ledelse og organisasjonsendringer i det offentlige er samfunnsaktuelt i dag med tanke på kommunereformen, som er det store temaet i de fleste av landets kommuner.

Innen 1.juli 2016 skal kommunene ha fattet vedtak om å slå seg sammen med nabokommuner eller å fortsette i den nåværende kommunestrukturen (Regjeringen). Nye strukturer for utførelse av tjenester kommer på banen, og vi har en uforutsigbar tid i møte. Ledelse og samarbeid som er temaet for oppgaven synes jeg er spesielt interessant å se nærmere på i den prosessen det offentlige nå er inne i.

Mine tanker om ledelse er at ledere er mennesker med sine personlige og faglige erfaringer og sin egen historie. Dette er noe av grunnen til at jeg har benyttet meg av boken «Godt nok for de svina» av Anita Krohn Traaseth (2015). Hun fokuserer på at ledere må tørre å ikke være historieløs. De må tørre å være ærlige og åpne om hvem de er. Hun ser også på det som en styrke å finne en balanse i det å være profesjonell som leder, samtidig som vi i et samarbeid har behov for substans, for gjensidig respekt og tillitsbygging. Dette kan kun finne sted hvis man kommuniserer, samhandler og samarbeider om å skape en god og trygg relasjon til hverandre (Traaseth 2015).

2.0 Tema og problemstilling

Valget mitt av tema har kommet av en genuin interesse for *ledelse* som begrep. Denne interessen har utviklet seg over tid. Jeg har vært fast ansatt i en kommunal tjeneste i 6 år, og har på den tiden erfart å ha 7 ulike ledere, og vært underlagt forskjellige lederstiler og organisasjonsstrukturer. Jeg har i tillegg til disse 6 årene i kommunal tjeneste arbeidet i ulike private virksomheter. Dette har gitt meg mulighet til å erfare hvordan ulike strukturer i virksomheter, og ulike ledere påvirker samarbeidet internt på en arbeidsplass.

I etterkant av undervisning i faget «ledelse og organisasjon», forstod jeg at de som har bakgrunn i lederutdanning kan være formet av denne typen studie. Med dette mener jeg at man igjennom lederutdanningen kan ta valg for hvordan man utøver lederrollen. Jeg tenker at kompetansen ledere har på feltet spiller en viktig rolle for hvordan lederrollen utøves, selv om også andre forhold spiller inn.

Det jeg er opptatt av er hva hver enkelt leder kan gjøre ut fra sin posisjon i offentlige tjenesteytende organisasjoner. Det er på bakgrunn av dette at jeg synes kompleksitetsperspektivet er spennende å bruke for å belyse ulike sider ved mennesker som samhandler for å yte tjeneste for andre.

2.1 Tema

Mye av min interesse rundt temaet, og hvordan jeg har formulert problemstillingen min, kan eksemplifiseres gjennom en historie som fant sted ved min tidligere arbeidsplass.

Det var en lørdagskveld da en kollega av meg ble oppringt av en mannlig kollega fra bofelleskapet vi arbeidet ved. Kollegaen vår som var på lørdagsvakt spurte om hun hadde mulighet å komme på nattevakt da nattevakten hadde blitt akutt syk. Hun måtte vurdere det en stund fordi hun egentlig hadde andre planer, men sa til slutt ja til å ta vekten.

En stund etter ringte han tilbake og meddelte at hun ikke hadde fått tildelt vekten likevel. Dette med bakgrunn i at han måtte ringe enhetsleder for å få godkjenning for å leie inn vikar for vekten. Enhetslederen svarte da at vår kollega var for dyr å leie inn på vekten, og

at han først burde ringe til en navngitt vikar som var billigere. Denne vikaren kunne komme på kort varsel og fikk derfor tildelt vekten denne gangen.

Min kollega har i ettertid fortalt at hun ble rystet av hendelsen, og visste ikke helt hva hun skulle si eller foreta seg. Det eneste hun følte var at hun ville forsvare seg på et vis.

Da mandagen kom gikk hun til enhetslederens kontor. Hun sa klart ifra at hennes kompetanse var ikke for dyr, og at hun håpet på å bli mer verdsatt i fremtiden. Uten å vente på svar gikk hun ut igjen av kontoret.

Dette eksempelet handler mye om balansen mellom økonomi og relasjoner i det daglige arbeidet som leder. Begynnelsen på temaet mitt er derfor *ledelse og samarbeid*.

Det er vesentlige forskjeller på offentlige og private organisasjoner. Det offentlige, velferdsstaten, er bygget på et prinsipp om like muligheter og rettigheter for alle. Staten Norge er politisk demokratisk styrt og skal tjene befolkningen gjennom et gjensidighetsprinsipp hvor befolkningen betaler skatter og avgifter for å kunne benytte seg av tjenestene som velferdsstaten er oppdragsgiver for (Ramsdal og Skorstad 2004).

Private organisasjoner skiller seg fra det offentlige ved å være markedsfokuserte og er tuftet på gevinst i form av økonomisk vinning og valgmuligheter for den enkelte. Uttrykket «man er sin egen lykkessmed» kan brukes om private virksomheter. Kostnadseffektivitet og måloppnåelse er viktige kriterier i private bedrifter (ibid.). Ramsdal og Skorstad (2004) viser til forfatterne Osborne og Gaebler, hvor de skisserer ulikhetene på det offentlige og på private bedrifter slik:

Private ledere motiveres av profitt, politikere motiveres av gjenvalg, private bedrifter får sine inntekter fra kundene, offentlige får sine midler fra skattebetalerne, private bedrifter drives av konkurranse, offentlige drives av monopolsituasjoner, og private beslutninger skjer bak lukkede dører, mens offentlige er demokratiske og åpne (Ramsdal og Skorstad 2004, 53).

Jeg har valgt å begrense temaet mitt til å omhandle offentlig tjenesteytende organisasjoner med bakgrunn i at det i dag skjer store endringer i offentlig sektor. Dette gjør at jeg synes

det er spesielt interessant å se nærmere på ledelse og hvordan ledere kan arbeide for et godt samarbeid i forbindelse med de endringene vi står overfor i velferdsstaten Norge.

Oppsummert har temaet for min oppgave blitt:

Ledelse og samarbeid i en offentlig tjenesteytende organisasjon i endring.

2.2 Problemstilling

Videre har jeg konkretisert temaet ytterligere, og utformet en problemstilling som et konkret spørsmål.

Dette har hjulpet meg å finne litteratur om temaet og å diskutere ulike sider av problemstillingen.

Jeg har formulert spørsmålet i retning av hvordan ledere kan arbeide for å styrke det interne samarbeidet. Bakgrunnen for dette er min egen nysgjerrighet og min oppfatning av at det råder en generell formening om at vi (arbeiderne) og de (ledelsen) er to forskjellige enheter når det er snakk om endring i en virksomhet. Rollene og ansvaret for hvordan arbeidet utføres, kan i mange tilfeller være diffuse og ikke så lett å få grep om. Jeg har derfor satt dette inn i en sammenheng med endringsprosesser, fordi det interessante med endringer er at ingen vet utfallet før endringen er et faktum. Endringer er gjerne forbundet med usikkerhet og uforutsigbarhet. Hvordan bør ledere håndtere slike situasjoner på best mulig måte?

Min problemstilling:

Hvordan kan ledere i en offentlig tjenesteytende organisasjon arbeide for å styrke det interne samarbeidet i en endringsprosess?

Spørsmålet belyses og drøftes ut fra *kompleksitetstenkning* som perspektiv på ledelse, organisasjon, samarbeid og endring.

For å spisse arbeidet med oppgaven ytterligere har jeg formulert fire underspørsmål, som jeg vil følge systematisk gjennom oppgaven:

- 1.Hva har utøvelse av lederrollen å si for samarbeidet i en endringsprosess?
- 2.Hvordan kan en leder styrke samarbeid gjennom god kommunikasjon?
- 3.Hvordan kan en leder bidra til positive opplevelser av samarbeid i en endringsprosess?
- 4.Hvordan påvirker sentrale føringer samarbeidet i en offentlig tjenesteytende organisasjon?

3.0 Metode

Denne oppgaven er en kvalitativ litteraturstudie. Vitenskapsteoretisk er dette en type hermeneutisk tilnærming ved at jeg har arbeidet meg frem til en konklusjon gjennom fortolkning av den litteraturen og de erfaringene jeg innehar. Litteraturstudier i seg selv er karakterisert ved å benytte kildetolkning som metode (Aadland 2011, 209-210).

Studien er kvalitativ ved at jeg benytter meg av empiri og teori basert på forskning. Kvalitativ studie viser ikke nødvendigvis til at jeg på noen måte har funnet en sannhet om noe, men at jeg bruker litteratur om temaer som ikke kan måles eller tallfestes (Dalland 2012).

Jeg skriver noen steder om egne erfaringer og egne tanker. Jeg bruker også eksempler for å understøtte og vise forståelse for teoriene og litteraturen jeg henviser til. Personer, steder og hendelser som jeg refererer til i eksemplene er anonymisert i den grad at det ikke kommer frem av teksten hvem, hvor eller hva jeg refererer til.

Metoden jeg har benyttet for å begrense innholdet i oppgaven har vært å innta et perspektiv for hvordan jeg velger å besvare spørsmålene mine. På denne måten har jeg kunnet begrense omfanget av oppgaven og belyse problemstillingen fra et spesifikt ståsted.

Jeg har i stor grad benyttet meg av Stig O. Johannessen (2011) sin bok, «Myter og erfaringer om ledelse- et kompleksitetsperspektiv». Denne tar for seg ulike temaer og sider ved kompleksitetstenkningen, og ser den i lys av andre forskningsteoretiske perspektiver.

Fra boken «Godt nok for de svina. En leders tanker om mot, sårbarhet og troverdighet», av Anita Krohn Traaeth (2015), viser jeg til erfaringer hentet fra en operativ toppleder i norsk næringsliv. Dette er erfaringer basert på hennes vei mot å bli en *god nok* leder ut fra hennes synspunkter. Traaeth sine erfaringer styrker på mange måter de sidene av kompleksitetstenkningen som jeg presenterer og drøfter i oppgaven, uavhengig av om erfaringene er fra privat eller offentlig sektor.

Videre har jeg benyttet meg av bøker fra pensum, bøker jeg har lånt av venner og av medstudenter, og artikler jeg har funnet på internett. Veilederen min har lånt meg artikler og bøker om temaet, og veiledet meg i hvor jeg kan finne litteratur for øvrig.

Jeg har valgt ulike aspekter ved samarbeid og ledelse som jeg, i samarbeid med veilederen min, synes kan besvare problemstillingen min på en god måte. Disse aspektene trekker jeg frem i underspørsmålene til problemstillingen for oppgaven.

Interessen min tidlig i arbeidet med bacheloroppgaven omhandlet relasjonsledelse som konsept. Da vi hadde undervisning i litteratursøk var det dette ordet jeg brukte da jeg gjorde søk i de ulike databasene BRAGE og ORIA. BRAGE inneholder publikasjoner fra Høgskolen i Molde, mens ORIA er en søkemotor for et bredt utvalg av tidsskrifter, artikler med mer (Høgskolen i Molde, 2016). Jeg har ikke benyttet meg videre av disse søkemotorene, men jeg leste flere gode artikler fra et av søkeresultatene mine. Disse kan jeg finne igjen på magma.no (MAGMA). Selv om jeg ikke benyttet meg av artiklene, velger jeg å ta dette med i metodekapittelet fordi artiklene jeg leste økte interessen min for å skrive om ledelse i denne oppgaven.

Under kartleggingen har det vært viktig å vurdere dataenes gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Gyldighet viser til om begreper og datainnsamlingsmetodene jeg bruker er relevante og egnet til å gi svar på de spørsmålene jeg stiller. Dataene må også være pålitelige gjennom å gi et bilde av det jeg er opptatt av (Linde og Nordlund 2006, 116-117).

Validitet og reliabilitet er knyttet til etikk og etiske spørsmål i arbeid med en oppgave. Metodene jeg anvender sier noe om hva jeg tenker er rett måte å arbeide meg frem til en konklusjon på.

Litteraturen jeg har benyttet meg av er skrevet av anerkjente forfattere. Jeg har også brukt oppdatert forskning, teorier og studier. Dette gjør at dataene jeg viser til i oppgaven er pålitelig og gyldig.

Som student er det viktig å vise respekt for de retningslinjer som er satt for innhenting av data. Da tenker jeg blant annet på bruken av litteratur. «Litterære og vitenskapelige arbeider er vernet gjennom åndsverkloven. Opphavsretten gir opphavsmannen enerett til verket, dette er et prinsipp som gjelder over hele verden» (Dalland 2012, 80).

En spesifikk feilkilde ved denne studien vil være det faktum at jeg inntar et visst perspektiv. Litteraturen er derfor valgt ut etter en spesifikk måte å betrakte organisasjoner og samarbeid på. Jeg leter derfor ikke etter en sannhet i denne studien, eller et entydig svar på problemstillingen, men jeg søker å forstå konsepter på en tilsynelatende nytenkende måte i offentlig sektor.

Jeg er farget av min egen erfaring og det jeg skriver er min egen fortolkning av virkeligheten og hva jeg ser på som viktig for å kunne drøfte meg frem til en konklusjon (Aadland 2011, 210). Min forforståelse kan til en viss grad betraktes som en feilkilde, men da kun på grunn av manglende kunnskap, noe jeg har tilegnet meg under arbeidet med denne oppgaven.

4.0 Teoretisk forankring

Kompleksitetstenkningen som perspektiv om ledelse og organisasjon tar utgangspunkt i å se på en organisasjon som et mønster av relasjonelle prosesser mellom mennesker. Det handler om at vi mennesker interagerer med hverandre enten vi ønsker det eller ikke, og om vi gjør det bevisst eller ubevisst. «Mennesker skaper seg selv, sin teknologi og sine omgivelser i kommunikasjonsmessig handling med andre mennesker, en prosess ingen kan unngå eller stille seg utenfor» (Johannessen 2011, 50).

For å skape et skille på hvilken retning jeg drøfter ut i fra i denne oppgaven, benytter jeg meg av Johannessen (2011) sitt skille på to retninger innen kompleksitetstenkningen (Johannessen 2011).

Den retningen innen kompleksitetstenkningen jeg skriver fra handler om å gå helt bort fra tenkningen om organisasjoner som system.

Johannessen (2011) omtaler *komplekse responderende prosesser* som kompleksitetstenkning i kapittel 3 i boken «Myter og erfaringer om ledelse». Retninger som ser på organisasjoner fra dette ståstedet tar utgangspunkt i Ralph Stacey sin teori om *komplekse responderende prosesser*. Denne retningen ser på menneskets sosiale og erfaringsbaserte verden, som en viktigere del av samhandling mellom mennesker enn de *komplekse adaptive systemene* (ibid.)

I forskningen av organisasjoner som *komplekse adaptive systemer*, kan det brukes datasimuleringer av funnene direkte for å forklare dynamikken i en organisasjon. Denne retningen innen kompleksitetstenkningen beholder den grunnleggende ideen om organisasjoner som systemer, men supplerer den eksisterende forskningen med å se på *komplekse responderende prosesser* som viktigere enn systemene i seg selv (Johannessen 2011).

I kompleksitetstenkningen er det fokus på viktigheten av anerkjennelse og det å bli sett. Vi har alle ulike behov for hvordan vi trenger denne formen for bekreftelse.

Johannessen (2011) skriver om makt og maktrelasjoner, og hvordan kompleksitetstenkningen skiller seg fra tradisjonelle læringsteorier som er systembaserte. Den skiller seg ut ved å se på maktforskjeller som paradoksale følelser som kan være både positiv og negativ på samme tid, og ikke bare negative (Johannessen 2011).

Dette kan blant annet forklare hvorfor noen føler seg best i arbeidet sitt når de har en bestemt og oppgaveorientert leder. En leder som leder an arbeidet som skal gjøres og kontrollerer hva som blir utført. Andre foretrekker en leder som gir dem mer frihet og ansvar for egenfungering i hverdagen.

Uansett hvilken måte vi liker at våre ledere utøver sin rolle på, er fellesnevneren anerkjennelse og det å bli sett for den vi er og for våre behov som samarbeidspartnere.

4.1 Ledelse- et blikk tilbake i tid

Leder er ikke et nytt begrep. I historien har ledere inntatt posisjoner i samfunnet gjennom ulike maktutøvelser. Overhoder av ulike typer, som keisere og konger er eksempler på ledere langt tilbake i historien. Det er skillet på leder og ledelse som er viktig i nyere tids forskning og i ledelsesteoriene. Jeg kommer tilbake til definisjon av *leder* i kapittelet «Ledelse og lederrollen».

Skillet mellom ledelsesbegrepet i eldre og nyere tid er utviklingen av organisasjoner og fremveksten av industrisamfunnet i det tjuende århundret. I det fremvoksende industrisamfunnet, med sitt nye behov for struktur og organisering, vokste det frem en elite, en ny gruppe i den sosiale ordenen, nemlig lederne. Disse var gjerne organisert i en bedrift hvor de hadde ulike lederposisjoner, men hvor de til sammen dannet *ledelsen* av bedriften, det øverste organ i hierarkiet (Strand 2007, 40).

Noen av de mest kjente organisasjonsteoriene innen ledelse er knyttet til Frederick W. Taylor og Henry Ford sin rasjonalitetstenkning. Vitenskapelig ledelse, eller Scientific

Management, kjenner vi fra *taylorismen*. «Taylorismen særpreges først og fremst av at det er introdusert et fundamentalt skille mellom den som styrer og den som blir styrt» (Ramsdal og Skorstad 2004, 163). Ledelsen er her ekspertene som skal sitte med overordnet kunnskap om det som skal utføres. Arbeiderne skal utføre oppgavene uten å reflektere over instruksene eller teknologien.

Følgelig gjør man som arbeider klokt i å følge arbeidsinstrukser til punkt og prikke. Dette skulle, ifølge Taylor, hindre unnasluntring i arbeidet. Denne unnasluntringen, i form av snakking mellom kollegaer, små pauser og lignende, fulgte i gjennomsnitt av et produksjonstap på bortimot 60%. Oppgavene må derfor, ifølge Taylor, planlegges i detalj og kontrolleres nøye av de overordnede lederne (Ramsdal og Skorstad 2004).

Fordismen etter Henry Ford, og hans bilfabrikker, sitt bidrag til historien går ut på en standardisering av mekanisk karakter i forlengelse av taylorismen. Fordismens kjennetegn handler om samlebandet og gjennombruddet ved at komponenter kunne monteres direkte på plass uten noen form for tilpasning. Dette substitueringsprinsippet kan også anvendes på de ansatte, i mening av at hvem som helst kan byttes ut og hvem som helst kan utføre oppgavene så lenge man kan følge instruksene for arbeidet som skal utføres. Dette vil si at alle er utbyttbar. Ingen er unike i sitt arbeid. Dette vil føre til økonomisk vinning for bedriften, da det krever minimalt med tilpasning for de ansatte og oppgavene blir utført mest mulig effektivt på grunn av instruksene fra øvre hold (Ramsdal og Skorstad 2004).

Fordelene som er knyttet til den tidlige historien om det tjuende århundrets organisasjonstenkning, er basert på økonomisk gevinst, effektivisering og konkurranse mellom virksomheter (Ramsdal og Skorstad 2004, 167).

Dette er mye av bakgrunnen for samlebetegnelse New Public Management (NPM), som jeg kommer tilbake til i drøftingsdelen av oppgaven.

4.2 Ledelse og organisasjon

Jacobsen (2012) definerer *endring* i organisasjoner ut fra om organisasjonen utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt over tid. Enten om det gjelder endring i struktur eller endring i måten menneskene i organisasjonen opptrer (Jacobsen 2012, 23). Han skriver videre at endring må betraktes som en *prosess*, hvor en strøm av handlinger og hendelser bringer en organisasjon fra en tilstand til en annen (ibid. 25).

Hovedskillet mellom teoretikerne innen ledelse og organisasjonsforskning i dag, er om de tar utgangspunkt i perspektiver som viser til organisasjon som system eller som prosess. Johannessen (2011) skriver at det som kan være mest vanlig i dagens forskning er å ta utgangspunkt i det flere benevner som «helhetlig systemperspektiv». Her tar de utgangspunkt i et dualistisk gjensidighetsprinsipp hvor de vektlegger både system og prosess i en og samme helhet. Det er likevel ulikt hvor stor vekt de legger på de to perspektivene (Johannessen 2011,27-34).

I denne studien har jeg valgt å ta utgangspunkt i kompleksitetstenkningen som er et prosessperspektiv på organisasjon. «Fra et slikt perspektiv forlates tanken om systemer til fordel for en forståelse av organisert virksomhet som gjentakende og foranderlige interaksjonsprosesser mellom mennesker» (Johannessen 2011, 50).

Begrepet *kompleksitet* er også benyttet i systemteoretisk sammenheng, men da gjerne knyttet til antall aktører eller komponenter i en organisasjon. Det kan lett forveksles med begrepet *komplisert*, noe det ikke er ment som når det redegjøres for i sammenheng med å innta et kompleksitetsperspektiv (Johannessen 2011, 52).

«Framtiden konstrueres i interaksjonsprosesser mellom mennesker. Det er disse prosessene som er den kontinuerlige gjenskaping og potensielle forandring av organisasjoner» (Johannessen 2011, 51). Johannessen (2011) skriver videre at det er dette som er grunnforutsetningene i kompleksitetstenkningen slik den er formulert av blant andre Ralph Stacey (Johannessen 2011).

Sosialfilosofene George Herbert Mead og Norbert Elias sine tidlige radikale prosesstenkninger har blitt relevante gjennom Ralph Stacey sin teori om *komplekse responderende prosesser*. Det grunnleggende for teoriene og forskningen deres er at de tar utgangspunkt i et perspektiv hvor individ og gruppe ikke kan forskes på uavhengig av hverandre. Alt handler om interaksjon mellom mennesker, og det som foregår her og nå i

et mønster av relasjoner, uten noen former for ytre eller indre stoppunkter (Johannessen 2011). Dette er grunnsynet i kompleksitetstenkningen, som jeg tenker kan hjelpe meg å belyse svaret på problemstillingen for denne oppgaven.

Vitenskapsteoretisk kan man si at menneskesynet i kompleksitetstenkning er relasjonelt og relativistisk. Aadland (2011) skriver at et slikt perspektiv på mennesket er ikke-deterministisk ved at man ikke søker fakta svar på det man spør etter. Man er opptatt av konteksten og det å finne og skape mening gjennom å se på sammenhenger. En helhet som i denne sammenhengen ikke er mulig å finne det endelige svaret på, fordi mennesker er komplekse. Det finnes ingen absolutt sannhet, fordi hvert enkelt menneske tolker og fortolker virkeligheten ut fra sitt eget ståsted og sin egen erfaring (Aadland 2011).

Tradisjonelt sett er det teoretikeren og psykologen Edgar Shein som blir benyttet når forskere skal definere organisasjonskultur i forskningssammenhenger.

Hans definisjon er systembasert og tar blant annet utgangspunkt i det ubevisste hos oss mennesker, grunnleggende antakelser som vi sjelden reflekterer over. Organisasjonskultur er ifølge Shein knyttet til synlige symboler, atferdsmønstre, til verdier og normer, samt de grunnleggende antakelsene våre. «Problemet med Shein er at han blir individfokusert og tar verken relasjonelle eller interaksjonelle hensyn» (Johannessen 2011,116). Jeg tar opp igjen tråden på dette lenger ut i oppgaven.

4.3 Ledelse og lederrollen

Hva har utøvelse av lederrollen å si for samarbeidet i en endringsprosess?

Vår forståelse av ledelse er like forskjellig som det finnes mennesker som har et forhold til *ledelse* som begrep. Det å være leder er en arbeidsbeskrivelse, en tittel, en rolle, og følgelig en person med et ansvar som er annerledes enn ansatte i en organisasjon for øvrig. «Lederen må godkjennes, ha oppslutning og tiltro- ha et mandat» (Strand 2007, 11).

Vi forbinder gjerne begrepet leder med ord som makt, autoritet og administrasjon (Arnulf 2012, 8-9). Lederen har gjennom sin stilling og stillingsbeskrivelse en form for makt over de øvrige ansatte nedover i hierarkiet ved å ha ansvar for blant annet økonomiske bestemmelser og arbeidsmiljøspørsmål i organisasjonen.

Hva kjennetegner god kommunikasjon, og hvordan kan en leder styrke samarbeidet gjennom god kommunikasjon?

Hvis vi ser på kommunikasjon i et prosessperspektiv er det vanskelig å beskrive ved hjelp av modeller og teorier. «Å identifisere alle faktorer, tegn og signaler som inngår i denne prosessen og påvirker det relasjonelle er trolig umulig» (Eide og Eide 2007, 76).

Gjennom å se kommunikasjon i et slikt perspektiv blir vi bevisst viktige elementer som jeg trekker frem i denne oppgaven. Dette gjelder blant annet makt, tillit, kultur og anerkjennelse med mer. Det verbale i form av toneleie, ordbruk og tur-taking i samtalen kommer til kort i møtet med det nonverbale. Sett i et slikt perspektiv er det helheten i prosessen som er viktig. Det er altså like viktig hvilke følelser vi uttrykker nonverbalt i kommunikasjonen (Eide og Eide 2007).

Kongruens kommer av det latinske ordet *kongruere*, som betyr å stemme overens (Eide og Eide 2007, 139). Vi kan oppfattes kongruent eller inkongruent av andre mennesker. Å være kongruent er at det er overenstemmelse mellom det verbale og det nonverbale i kommunikasjonen med andre. Hvis det derimot er konflikt mellom disse to uttrykksformene kan vi oppfattes som inkongruente (ibid.199-200).

Kongruens handler mye om tillit, og tillit kommer ikke av seg selv.

«Kongruens er delvis et spørsmål om teknikk. Men først og fremst handler det om bevissthet: vår kommunikasjon kan ikke være klarere og mer samstemt enn det vi er selv» (Skau 2011, 91). Vi kan ikke overlate til tilfeldighetene om vi oppfattes som kongruente, hvis vi skal bygge tillit til hverandre i et samarbeid.

Anita Krohn Traaseth (2015) skriver om sin erfaring som leder, om kongruens og det å bygge tillit i boken «*Godt nok for de svina. En leders tanker om mot, sårbarhet og*

troverdighet». Å bygge tillit gjør vi når vi viser en samhörighet mellom ord og handling over tid. Vi kan selv velge integritet, som er kjernen til troverdighet, men det er menneskene vi er i samspill med som avgjør om vi er troverdige eller ikke (Traaseth 2015, 105). Hun skriver også at det mest utfordrende men samtidig lærerike i en rolle som leder, er å håndtere vanskelige situasjoner og relasjonene som er knyttet til for eksempel beslutninger om avskjedigelse (Traaseth 2015, 155).

4.3.1 Samarbeid og endring

Hvordan kan en leder bidra til positive opplevelser av samarbeid i en endringsprosess?

«Tillit er fundamentet i alle relasjoner og i alt samarbeid» skriver Willumsen og Ødegård (2014, 242). De skriver videre om at ledelsen til enhver tid må være oppmerksom på forhold som kommunikasjon, makt, anerkjennelse og målforståelse med mer (Willumsen og Ødegård 2014). Gjelder dette kun for ledelsen, slik Willumsen og Ødegård (2014) legger det frem, eller er det en oppgave vi alle må være bevisst på?

Alene vet jeg lite eller ingenting om meg selv...det er mine medmennesker som gir meg identitet gjennom de ordene og handlingene de kaster tilbake. Den responsen og tilbakemeldingen jeg mottar fra andre, lærer meg hvem jeg er (Aadland 2011, 214).

Aadland (2011) skriver her om språkets betydning for samhandling og for hvordan vi oppfatter og forstår hverandre. Da er det essensielt å være bevisst våre egenskaper når det kommer til lytting. Det er nemlig gjennom å lytte til andre, spørre spørsmål, for så å lytte igjen, at vi kan forsøke å ta del i hverandres forståelse og på denne måten styrke samarbeidet. Eide og Eide (2007) skriver, om det bekreftende i lytting:

At noen lytter til oss og lever seg inn i hva vi føler og tenker oppleves godt, styrker selvfølelsen og fyller et eksistensielt og psykologisk behov for tilknytning og nærhet til andre mennesker (Eide og Eide 2007, 220).

I et samarbeid er det like viktig å gjøre seg forstått som å forsøke å forstå andre. Dette er et utgangspunkt for samarbeid som vi ikke kommer utenom. I motsatt tilfelle vil det mest sannsynlig oppstå misforståelser og uenigheter som kunne vært unngått.

Mens Nietzsche, Heidegger og Gadamer med flere er sannhetsrelativister som på hver sin måte sier at det ikke er kriterium sterke nok for å garantere en sannhet som objektiv gyldig, mener Jurgen Habermas at dette er en dødslinje. Han satte spørsmålstegn ved hvordan vi kan enes om normer og mål for et godt samfunn uten å enes om teoretiske og moralske felles sannheter? (Aadland 2011, 217). Dette kommer jeg tilbake til i drøftingen senere i oppgaven.

«En læringsorientert refleksjon får du vanligvis best til i dialog med andre medreflekterende» (Bie 2010, 72-73). Bie (2010) skriver her om det å være student og hvor nyttig det kan være med refleksjon (Bie 2010). Jeg velger å bruke det her fordi det kan trekkes paralleller til samarbeid og utfordringer ved endringer i en organisasjon.

Gjennom felles refleksjon kan leder bidra til positive opplevelser for sine samarbeidspartnere, ved at alle sine tanker og erfaringer om endringene blir sett og hørt. På denne måten kan selve prosessen i endringsarbeidet oppleves åpent og tillitsfullt for de som er involverte.

4.4 Organisasjon, og sentrale føringer for organisering

Hvordan påvirker sentrale føringer samarbeidet i en offentlig tjenesteytende organisasjon?

Med utgangspunkt i tradisjonell systemteoretisk tenkning forestiller man seg organisasjoner nesten som en gjenstand, med fysiske grenser man kan trekke opp. Her ses også lederen på som en person som er distansert fra resten av organisasjonen, som sitter med kontroll og kan iverksette tiltak fra utsiden for å organisere og reorganisere. Organisering viser til struktur, og det mønsteret av styringslinjer som opprettholder systemet i en organisasjon (Johannessen 2011).

I offentlige tjenesteytende organisasjoner i dag skjer det stadig endringer i ledere sine ansvarsoppgaver og virkeområder, for å forbedre kvalitet på tjenester og øke effektiviteten. Åhgren (2014) skriver om tre utviklingstrender i helsesektoren som fører til dette. Det gjelder desentralisering av oppgaver, spesialisering og profesjonalisering. Han skriver at i det mylderet av endringer, som kan føre til at pasienter havner i en Bermudatriangel og forsvinne i mengden, er det et konsept som kan motvirke at det skjer. Det som kan motvirke dette er samhandling, samarbeid og interaksjon (Åhgren 2014, 191-192, min oversettelse fra svensk tekst i boken).

5.0 Resultater og diskusjon

Hva har utøvelse av lederrollen å si for samarbeidet i en endringsprosess?

Innledningsvis skriver jeg om relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil. Det er interessant å se hvordan *relasjon* benyttes som et honnørord for en mer menneskelig måte å håndtere lederrollen, endringsarbeid og organisasjonsarbeid på enn i tradisjonell ledelsesteori.

«Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil som tradisjonelt sett har sitt motstykke i oppgaveorientert lederstil» (Spurkeland 2013, 40).

Mens en relasjonell tilnærming til lederrollen har med mellommenneskelig samspill å gjøre, så har oppgaveorientering mer med posisjonstenking å gjøre. Med posisjonstenking menes de *oppgavene* og makten som følger med en gitt stilling i en bedrift eller organisasjon. Men som Spurkeland (2013) skriver «ledere uten påvirkningskraft kan skiftes ut med hvem som helst» (Spurkeland 2013, 41).

«Relasjonsledelse har hele tida det klare siktemålet at relasjoner bygges for å konkurrere med de beste og løse de *oppgavene* bedriften har satt seg som mål» (Spurkeland 2013, 41).

Her skiller relasjonsledelse som begrep seg fra tanken om organisasjon som *komplekse responderende prosesser*. Dette er et eksempel på en gren av kompleksitetsforskningen som benytter seg både av organisasjoner som *komplekse adaptive systemer*, og viderefører funnene fra denne forskningen og ser på relasjonen mellom mennesker som viktige byggesteiner for det videre arbeidet.

Spurkeland (2013) viser til gode poenger, i sin bok «Relasjonsledelse», når det gjelder mellommenneskelig samspill. Han mener denne formen for ledelsestil er en krevende psykologisk utfordring og at denne ledelsestilnærmingen krever stor menneskekunnskap, utdannelse og talent (Spurkeland 2013). Gjør ikke dette at ledelse, eller relasjonsledelse som Spurkeland (2013) betegner det som, blir en bortimot umulig oppgave? Skal vi kun erkjenne ledere som har en viss mengde utdannelse og som er bevisst på å bruke sine relasjoner som verktøy for å nå organisasjonen sitt mål?

Når vi snakker om kultur i en organisasjon er det et begrep som er viktig å være bevisst på i samarbeid med andre. Dette gjelder *stereotypier* og hvordan vi plasserer andre mennesker i kategorier, eller tillegger dem egenskaper de ikke nødvendigvis er i besittelse av. Innen sosialpsykologien fins det en erkjennelse av at stereotypier kan virke både positivt og negativt. Samtidig som man kan bli marginalisert, kan det også snu andre veien og føre til både innsikt og en bedre forståelse av seg selv og andre ved å anvende stereotypier som grunnlag for samtale (Willumsen og Ødegård 2014).

Johannessen (2011) skriver at i et kompleksitetsperspektiv kommer våre verdier og vår moral frem i handlinger her og nå. Ergo er kultur vanskelig å dokumentere. Han viser til et eksempel på et dokument utarbeidet av Statoil, hvor de skisserer hvilke verdier og etiske retningslinjer de vil sine ansatte skal arbeide etter. Etter Johannessen (2011) sin mening er dette noe som kan overskygge realitetene i hva som trengs å utbedres i en organisasjon. Han skriver videre at det kan virke som vi har blitt så opptatt av visjoner og det å ha nedskrevne verdier for virksomhetene våre, at det viktigste blir å ha et synlig dokument å vise offentligheten. Hva som står i dokumentet er ikke alltid så nøye studert av dem det omfatter, som faktisk skal leve opp til visjonene og verdiene til organisasjonen, som er beskrevet i dokumentet (Johannessen 2011).

Organisasjonskultur handler også om omdømme, og tilhørighet. Et eksempel på en negativ følge av omdømme er Nol Groot (2008) sin erfaring fra å være leder i en negativt omtalt organisasjon. Undersøkelser viste at arbeiderne ikke en gang ville vedkjenne til familiemedlemmer at de arbeidet i organisasjonen (Groot 2008). Dette viser at det faktisk kan være slik at man trives der man arbeider, man får god lønn som man trenger til familien, men at omdømme henger så høyt hos oss mennesker at vi ikke vil erkjenne oss å arbeide et sted som er negativt omtalt.

Mine tanker er at ledere bør være observante på hvordan de bidrar til kulturkonseptet på sin arbeidsplass. Fremmer jeg stereotypier på en positiv eller negativ måte, og er jeg bidragsyter til et godt omdømme? Dette kan være spørsmål å reflektere over både som leder og som samarbeidspartner generelt.

Hvordan kan en leder styrke samarbeid gjennom kommunikasjon?

Persepsjon handler om hvordan hvert enkelt menneske fortolker virkeligheten. Læring og erfaring påvirker vår persepsjon, og kan både styrke eller reduserer tendensen til stereotypering. Eide og Eide (2007) skriver at i en kommunikasjonsprosess kan det være viktig å minne seg selv på at det hver enkelt av oss oppfatter ikke er den hele og fulle sannhet, men vår fortolkning av virkeligheten (Eide og Eide 2007, 78). Dette samsvarer i stor grad med en kompleks responderende tenkemåte ved at det handler om tolkning og fortolkning, og at der ikke finnes noen absolutte sannheter.

Willumsen og Ødegård (2014) skriver om ledelse at ledelsen må passe på kommunikasjon, makt, anerkjennelse og målforståelse med mer, når det kommer til de ansatte. Dette blir på flere måter i strid med kompleksitetstenkningen som Johannessen (2011) og poenget Traaseth (2015) skisserer, fordi disse gjør hver enkelt av oss ansvarlig for å ivareta *organisasjonens beste* (Willumsen og Ødegård 2014, Johannessen 2011 og Traaseth 2015).

På en annen side kan det være hensiktsmessig at personen som innehar lederrollen i en maktrelasjon tar ekstra ansvar for at det legges til rette for kommunikasjonsplattformer som er tilpasset de ansatte. Gjennom slike plattformer kan temaer som kommunikasjon, anerkjennelse og målforståelse styrke samarbeidet ved at alle føler seg lyttet til og ivaretatt.

Jeg skriver om Traaseth (2015) sin erfaring med utfordrende situasjoner, som det å måtte avskjedige noen. Jeg skriver også om maktrelasjoner, og det paradoksale ved kompleksitetstenkningen og hvordan nivåer av makt ikke behøver å være kun negative. For å belyse hvordan jeg tolker dette vil jeg bruke eksempel fra egen erfaring. Eksempelet tar utgangspunkt i å betrakte makten i relasjonene mellom oss. Jeg vil vise hvordan det kan påvirke situasjoner som kunne vært mer utfordrende, hadde det ikke vært for den gode relasjonen oss imellom. Med oss mener jeg meg og min leder.

Innledningsvis skriver jeg at jeg har hatt 7 ulike ledere over 6 år. Det jeg synes er interessant er de forskjellige relasjonene jeg har hatt til dem. Det er ikke tidsaspektet som har hatt noe å si, ettersom de bare har sittet i stillingen i kort tid alle sammen. For meg har det vært viktig om de har vært imøtekommende, anerkjennende og inkluderende.

Den siste enhetslederen jeg hadde tok raskt kontakt med oss ansatte ved å være til stede ved første personalmøte etter han ble tilsatt. På grunn av mitt utdanningsløp og avtale med kommunen om tilrettelegging, bestemte jeg meg for å få til et møte med ham for å avklare det praktiske rundt dette. Jeg sendte en mail, og fikk raskt svar om tidspunkter som kunne passe. Vi møttes og pratet om jobbhverdagen i bofellesskapet der jeg jobbet og om utdanningen jeg holdt på med. Han virket interessert i å vite mine synspunkter på flere organisatoriske saker som omhandlet arbeidsplassen min.

Det ble begynnelsen på noe jeg ser tilbake på som et godt samarbeid mellom meg og lederen min.

Følgende er det to hendelser jeg vil referere til. For det første gjelder det en situasjon som førte til at enhetslederen åpnet et personalmøte med en dårlig nyhet. Det hadde forekommet noe med en beboer som kunne få uheldige konsekvenser for oss ansatte. Han gav klar beskjed om at rutiner måtte endres og at vi måtte ta ansvar for at dette kom på plass.

I etterkant av møtet var det flere av mine kollegaer som var irriterte. Hvorfor kunne ikke ledelsen selv ta ansvar for dette? Hvorfor skulle det være vi som ansatte som måtte svi for det som hadde hendt?

Det skal være sagt at jeg forstår mine kollegaer sin frustrasjon. Jeg syntes også at situasjonen var ubehagelig. Det viktige i denne sammenhengen, og som jeg vil trekke frem her, er reaksjonen til hver enkelt av oss. Når jeg reflekterte over dette i ettertid, var det tydelig forskjell på reaksjonen til de ansatte jeg visste hadde en god relasjon til enhetslederen vår og ledergruppen, og de som hadde et mer anstrengt forhold til dem.

Dette viser at relasjonene oss imellom til enhver tid har noe å si for hvordan vi reagerer på negative situasjoner. I dette tilfellet hadde jeg en god relasjon til min enhetsleder, noe som avspeilet hvordan jeg mottok denne vanskelige beskjeden. Det stemmer mye overens med

Johannessen (2011) sitt poeng om maktrelasjoner (Johannessen 2011), Det hadde ikke nødvendigvis noe å si for meg hvordan denne beskjednen ble gitt, men relasjonen til enhetslederen min hadde noe å si for reaksjonen min på det han sa.

Selvfølgelig er det flere elementer som spiller en rolle i slike situasjoner. Dette gjelder for eksempel dagsformen til alle som var med på møtet, stemningen mellom personal og ledelsen utenom denne situasjonen, og de ulike individene sine forutsetninger for å ta imot en negativ tilbakemelding og handle deretter. Hvordan vi reagerer kan skyldes tidligere erfaringer og opplevelser knyttet til tilbakemeldinger fra ledere. Til tross for dette synes jeg at argumentene for å se nærmere på relasjonene mellom ansatte er av større interesse enn øvrige sider ved reaksjonene våre.

Den neste situasjonen jeg vil presentere handler om da jeg sluttet i jobben.

Jeg var svært nervøs før møtet med enhetslederen, hvor jeg ville snakke om at jeg skulle si opp stillingen min og at vi måtte legge en plan for hvordan det praktiske skulle gjøres ettersom jeg hadde en tilretteleggingsavtale med kommunen.

Han overrasket meg veldig med å fortelle at han ikke syntes det var noe hyggelig at jeg sluttet, men at omstendigheten var hyggelig og at han skulle gjøre det han kunne for å gjøre oppsigelsestiden min så god som mulig. Han holdt ordet sitt, og jeg føler i ettertid at vi samarbeidet på en god måte for at alt skulle gå greit for seg for alle parter.

I de situasjonene jeg har vist til har jeg selv reflektert over hva som gjorde at utfallet av situasjonene ble som de ble. Konklusjonen min er at det har med relasjonen min til enhetslederen å gjøre. Der var en uuttalt tillit, en kommunikasjon og en anerkjennelse av hverandre som individer, som jeg ikke kan forklare på annet vis.

Jeg vil tilbake til situasjonen jeg beskrev om kollegaen min som ikke fikk tildelt vekten en lørdagskveld. Når jeg betrakter samhandlingen fra mitt ståsted er det flere sider ved saken jeg kunne tenkt meg å drøfte. Jeg holder meg likevel til å betrakte det ut fra et kompleksitetsperspektiv. Som kollega vet jeg fra tidligere at hun jeg refererer til ikke har en god relasjon til enhetslederen. Dette kan gjøre at hun reagerte som hun gjorde, og følgelig fulgte opp med å gå inn på kontoret hans som en soldat i oppdrag, den påfølgende

mandagen. Hadde hun reagert annerledes hvis relasjonen til enhetslederen vår hadde vært bedre enn den var på dette tidspunktet?

Hvordan kan en leder bidra til positive opplevelser av samarbeid i en endringsprosess?

Hvor mye kontroll har en leder i situasjoner, som den jeg beskriver om enhetslederen som avviste kollegaen min fordi hun «var for dyr» å leie inn? Svaret kan utfordres gjennom kompleksitetstenkningen.

Groot (2008) skriver at han gjennom arbeidet til Ralph Stacey, George Herbert Mead og Norbert Elias fikk øyene opp for å utforske organisasjoner som *komplekse responderende prosesser*, i sitt daglige arbeid som leder i et offentlig transportfirma. Han viser til det paradoksale ved at ledere har kontroll, men samtidig ikke. Gjennom de responderende prosessene oss mennesker imellom, er det like mye kontroll i å gi fra seg kontrollen og gi medarbeidere ansvar, som i å selv ta ansvar som leder (Groot 2008, min oversettelse fra engelsk artikkel).

Her vil jeg tilbake til situasjonen med kollegaen min som ikke fikk tildelt vekten på lørdagskvelden. Hadde situasjonen oppstått hvis kollegaen vår som var på jobb ikke hadde måttet ringe og bekrefte innleiet på vekten? Kunne dette vært løst bedre ved at oppgaven med å få tak i og leie inn vikar, var delegert til dem som er på vakt i helgen? Hvorfor ville enhetsleder bli kontaktet i fritiden sin i helgen for å bekrefte eller avkrefte noe som kollegaen min som var på jobb kunne ordne? Hvis det er økonomi som besvarer spørsmålet, så er mitt neste spørsmål: går kanskje vinningen opp i spinningen ettersom enhetsleder mest sannsynlig får betalt for å utføre arbeidsoppgaver i fritiden sin?

Hvordan påvirker sentrale føringer samarbeidet i en offentlig tjenesteytende organisasjon?

Jeg har redegjort for hovedskillet mellom teoretikerne innen organisasjonskunnskap, etter hvilket perspektiv de velger å basere sin forskning på.

Som jeg viser til tidligere i oppgaven har ulike reformer på landsbasis gjort sitt inntog etter at New Public Management ble mer og mer anerkjent i offentlig forvaltning. Hva har det gjort med endringsarbeid, lederrollen og samarbeid i kommunene?

Som følge av krass kritikk mot tjenestetilbudet i kommunene på 1970-tallet vokste det frem en moderniseringstankegang innen organisering av tjenestetilbudet. Dette gjaldt spesielt innenfor områdene utdanning og helse- og sosial. Tjenestene skulle effektiviseres og ulike modeller for organisering har blitt forsøkt av forskjellige kommuner (Haug og Paulsen 2007, 34). Dette er også tilfellet i dag. Kommunene er kontinuerlig i endring, og ulike organiseringsstrategier blir utprøvd for å effektivisere arbeidet. Mye av denne tankegangen kommer av samlebegrepet New Public Management (NPM), en organisasjonsideologi som det offentlige har hentet fra det private næringslivet. Det er stor grad av enighet om at New Public Management-reformer kan kjennetegnes av seks grunnelementer:

1. vektlegging av økt kostnadsbevissthet/effektivisering, der argumentasjonen er basert på modeller fra private bedrifter
2. vektlegging av et «brukerperspektiv»
3. innføring av nye organisasjonsmodeller, kjennetegnet ved «divisjonalisering» og resultatenheter
4. helhetsledelse/totalansvarsledelse- «managementledelse»
5. målstyring som viktigste planleggingssystem
6. resultatevalueringssystemer som kobler mål og resultatvurderinger (Ramsdal og Skorstad 2004, 61).

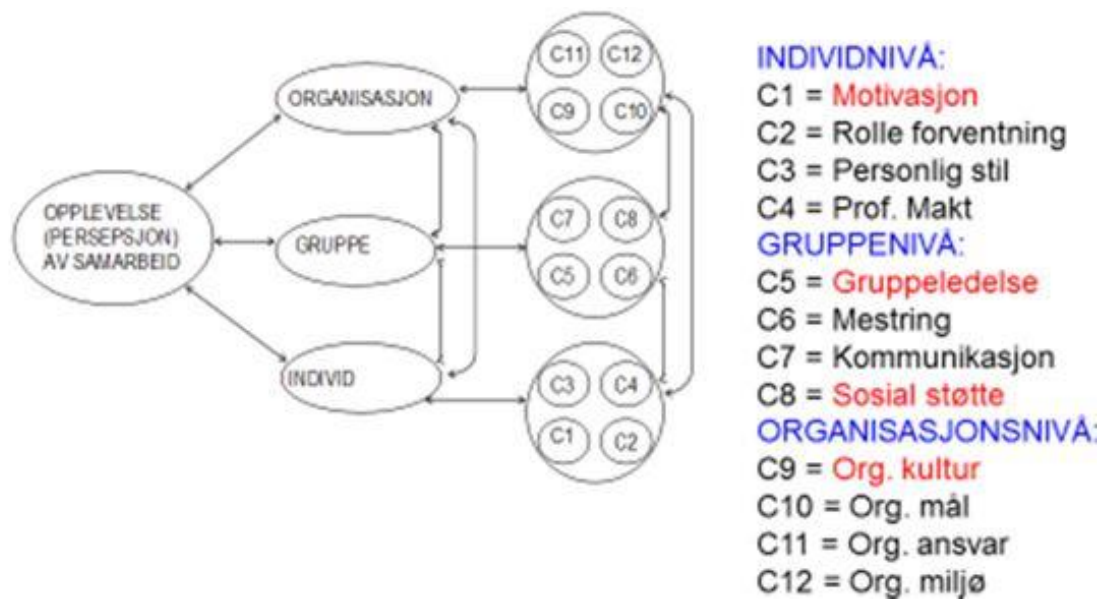
Fra midten av 90-tallet skjedde en drastisk endring i kommuneorganiseringen her i landet. Den dominerende modellen for struktur, hovedutvalgsmodellen, ble erstattet eller omgjort av ulike former for administrative organiseringer på grunn av endring i kommuneloven per 1.januar 1993. Kommunene fikk med denne endringen frihet til å organisere seg etter hva som var mest hensiktsmessig for den enkelte kommunen (Haug og Paulsen 2007).

I tillegg til stor variasjon i kommunale strukturer blir kommunene pålagt å følge opp reformer som bestemmes av regjeringen. De største endringene vi ser på landsbasis de siste årene er NAV-reformen og samhandlingsreformen (Jacobsen 2012).

Hovedmålet for disse reformene har vært, og er, kostnadseffektivisering og brukervennlige tjenester med kvalitet som bakteppe for de offentlige tjenestene som blir utført (Willumsen og Ødegård 2014).

Jeg skriver i teoridelen om Jurgen Habermas og at han så på det som en dødslinje hvis vi ikke kan enes om normer og mål for et godt samfunn uten å enes om teoretiske og moralske felles sannheter (Aadland 2011, 217).

Et eksempel på dette kan være Atle Ødegård sin PINCOM-modell (Perception of Interprofessional Collaboration Model) Denne viser hvordan ulike aktører opplever samarbeid. Samarbeidet er på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Modellen er bygget opp med bakgrunn i teoretisk og empirisk posisjon innenfor tverrprofesjonelt samarbeid, en pilotstudie og Ødegårds erfaringer som psykolog. Gjennom denne modellen forsøker Ødegård å vise på en systemisk måte hvordan samarbeid oppleves. Begrepene i modellen er hentet fra sosial- og organisasjonspsykologien (Willumsen 2009, 57 og 58). Modellen vises på neste side.



Figur 1: PINCOM-modellen av Atle Ødegård (Willumsen 2009, 57 og 58).

Det er individnivået jeg her er opptatt av. «I et mestringperspektiv er gjenopprettelse av mening viktig, fordi opplevelse av mening er grunnlaget for motivasjon og dermed også for valg og handling» (Eide og Eide 2007, 193). Dette vil si at en person sin opplevelse av samarbeid kan være utfallsgivende for hvordan vi kommuniserer med andre mennesker.

Dette viser hvordan en leder kan arbeide for å bidra til positive opplevelser av samarbeid for de ansatte.

Ut i fra kompleksitetstenkingen derimot er en slik type av systemtenkning om menneskelig samhandling for snevert. Her er nivåforskjellene tydelige, og viser en modell basert på organisasjoner som system.

Jeg vil her trekke frem historien som jeg skriver om som innledning til problemstillingen min. Min kollega uttrykte at hun syntes situasjonen var direkte krenkende mot hennes person. Vi, eller jeg, kan likevel forstå lederen sin motivasjon for å gjøre som han gjorde. Med stadige nedskjæringer og budsjetter som skal holdes, kan det ikke alltid være lett å tenke økonomisk korrekt i alle situasjoner. Han burde kanskje, til tross for dette, ikke ordlagt seg slik han gjorde i telefonen til kollegaen vår som var på jobb og skulle ordne med vikar for vekten.

Hvordan kan en leder unngå slike situasjoner, og klare å holde fokus på å styrke det interne samarbeidet gjennom å lede på en måte som er positivt og motiverende?

Jeg har selv erfart at hierarkiene i ledelsen og strukturen i kommunens organisering blir flatere og flatere. Dette skriver også Traaseth (2015) om. Hun poengterer at det er summen av alle ansatte sin innsats som fører til endring og at ledelse ikke bare er en lederjobb men «alles oppgave i 2014» (Traaseth 2015,96).

Desentralisering- «en overføring av beslutningsmyndighet fra et sentralt til et lokalt nivå» (Ramsdal og Skorstad 2004, 197).

«Valget mellom sentralisering og desentralisering kan forstås som et valg mellom ulike former for kontroll» (Ramsdal og Skorstad 2004, 199). Dette forekommer blant annet ved at de ansatte får flere oppgaver og mer ansvar, men at de samtidig ikke har kontroll over de økonomiske rammene for arbeidet.

Fordelen for de ansatte er at de får ansvar og makt over sin yrkesutøvelse. De sentrale styresmaktene sitter med det økonomiske ansvaret for å styre ressursene.

Virksomhetslederne eller enhetslederne er de som her kan havne i en ugunstig situasjon. «Å sitte med stort faglig ansvar uten muligheter til å bestemme rammene for virksomheten skaper stor frustrasjon hos virksomhetsledere» (Haug og Paulsen 2007, 46).

Dette viser jeg til gjennom eksempelet med kollegaen min som ikke fikk vekten en lørdagskveld fordi hun var «for dyr å leie inn». Når frustrasjonen kommer fra flere hold samtidig kan det lett føre til sammensatte og uheldige situasjoner slike som denne. Dette kan igjen være grobunn for konfrontasjoner slike som mellom kollegaen min og enhetslederen, mandagen etter hendelsen. Hun var svært fortvilet og følte hun måtte forsvare sin egen posisjon og kompetanse. Enhetslederen på sin side gjorde jobben sin med det økonomiske i tankene som er en viktig del av hans ansvar.

Gjennom å se utfordringer i organisasjoner gjennom et kompleksitetsperspektiv, tar vi på alvor de virkelighetene som ledere erfarer i organisasjoner i dag, ifølge Johannessen (2011). Jeg viser her til et eksempel fra Aadland (2011) «*Og eg ser på deg... vitenskapsteori i helse- og sosialfag*». Eksempelet gjelder en sykehusavdeling som sliter med mye utskifting av personal. Noe som kan være tilfellet flere steder. For å finne sannsynlige og medvirkende årsaker til dette kan en forsker, eller eventuelt en leder, undersøke utdanningsnivå, lønnsforhold, arbeidsmiljø og lignende. Å finne den sanne *forklaringen* på problemet kan være vanskelig, da samspill og samarbeid mellom

mennesker er komplekse og subjektive. Ingen andre enn de som har sluttet i jobben på denne avdelingen, vet med sikkerhet hvorfor de ikke ville jobbe der mer. Dette er likevel ikke det viktigste å vite for en leder, sett i et systemperspektiv. Da trenger lederen å vite hvilke deler av virksomheten som er spesielt utsatt for å kunne gjøre noe for å ordne opp i problemene. Dette kan løses for eksempel gjennom spørreundersøkelser eller skjematiske fremstillinger av organisasjonen. Det som er viktig er hva som generelt sett gjør at menneskene som begynner å arbeide der, slutter så raskt etter ansettelse (Aadland 2011, 124-131).

Dette er et eksempel på den erfaringsbaserte virkeligheten til ledere, som Johannessen (2011) viser til. Hva når problemet viser seg å ikke bli løst, og den endringen man ønsket ikke forekommer?

Johannessen (2011) sier videre at det trengs nye måter å undersøke realitetene på enn de systemiske. Det utvikles nye tiltak for forbedringer i systemet, men man ser etter hvert at tiltak etter tiltak ikke fungerer. «Slike tiltak for å prøve å styre mot vedtatte mål viser seg å svikte i møtet med den uforutsigbarhet, usikkerhet og kompleksitet som reelt foregår i organiserte sammenhenger» (Johannessen 2011, 48).

Begrepet «grådige organisasjoner» er hentet fra Cosers (1974) sitt begrep om grådige *institusjoner*. Når medlemmer av en institusjon, som for eksempel religiøse eller politiske organisasjoner, innordner sitt liv etter organisasjonens mål og er fullstendig lojal til denne, karakteriseres de som grådige. For at en arbeidsorganisasjon skal karakteriseres som grådig, må medlemmene *ville* innordne seg og være lojale, samtidig som kravene fra jobben er altopplukende og grenseløse (Rasmussen 2000, 39). Dette kan bli en konsekvens av å desentralisere oppgaver, slik vi ser tendensene til i offentlig sektor i dag gjennom blant annet samhandlingsreformen, politireformen og den forekommende kommunereformen.

Sentralisering av økonomiske ressurser og desentralisering av ansvar for faglige oppgaver er tendensene vi ser i endringsprosessene i offentlige tjenester i Norge i dag.

6.0 Avslutning

6.1 Oppsummering

«Jeg ser det slik at organisasjoner kan ikke ledes, men lederskap kan utøves i organisasjoner» (Johannessen 2011, 59). Denne setningen føler jeg oppsummerer oppgaven på en god måte. Johannessen (2011) skriver også at «mennesker greier stort sett sammen å skape umiddelbare situasjoner som bringer grupper og organisasjoner videre på konstruktive måter» (Johannessen 2011, 47). Er svaret så enkelt at vi trenger å anerkjenne maktforskjeller, og ansvaret for hver sine oppgaver, for å utøve godt samarbeid i en endringsprosess? Er dette svaret enkelt, eller inneholder hverdagen så mye annet i tillegg at dette egentlig ikke er en enkel oppgave for oss?

Hva har utøvelse av lederrollen å si for samarbeidet i en endringsprosess?

Tidlig i oppgaven og flere steder senere, er begrepet anerkjennelse benyttet i teksten. Dette er en viktig ferdighet hos ledere for å bidra til at deres samarbeidspartnere vil samarbeide (Griffin og Stacey 2005). Utøvelse av lederrollen vil ha noe å si for viljen til å kommunisere og samhandle på en god måte. I en endringsprosess er dette spesielt viktig fordi roller og maktrelasjoner er noe vi alle forholder oss til i hverdagen. Det har da mye å si om en leder utøver sin rolle fra et hierarkisk ståsted eller et relasjonelt ståsted, alt etter hvordan lederen anerkjenner samarbeidspartnerne sine og deres behov og meninger. Hver enkelt sin persepsjon av samarbeidet bør tas på alvor. I denne persepsjonen ligger svaret på om lederrollen utøves i samsvar med forventninger og opplevelse av godt samarbeid.

Hvordan kan en leder styrke samarbeidet gjennom god kommunikasjon?

Konklusjonen i oppgaven min når det gjelder god kommunikasjon, er at det i et prosessperspektiv handler om kongruens og tillit (Eide og Eide 2007). En leder kan styrke samarbeidet ved å være kongruent i møte med sine samarbeidspartnere. Åpenhet og

troverdighet skaper tillit mellom mennesker. Når vi er trygge på hvor vi har hverandre i samspill og samhandling med hverandre, kan det gjøre negative situasjoner mindre negative. Dette viser jeg til gjennom de to siste eksemplene i drøftingen. Mye i disse situasjonene handler om måten enhetslederen kan skape godt samarbeid i utfordrende situasjoner ved å fokusere på god kommunikasjon.

Hvordan kan en leder bidra til positive opplevelser av samarbeid i en endringsprosess?

I kapitlet om «samarbeid og endring» skriver jeg om lytting, motivasjon og mestring. Sett i lys av kompleksitetsteorien som *komplekse responderende prosesser*, viser jeg til at PINCOM-modellen til Atle Ødegård blir for snever på grunn av systemtenkning som basis for modellen (Willumsen 2009). Jeg har likevel valgt å ta den med og vil også vise til den her i oppsummeringen. Kan det argumenteres for at fokuset på mestring og mestringsfølelse er såpass viktig for oss mennesker at det ikke har noe betydning om dette vises til gjennom en systemisk modell? Vi vil vel alle oppleve en leder som bidrar til at vi føler mestring i arbeidet vi gjør?

Som leder kan man bidra til positive opplevelser gjennom felles refleksjon. Dette kan bidra til nye oppfatninger og kan løse opp i relasjonelle forhold som ellers ville blitt oversett (Bie 2010).

Hvordan påvirker sentrale føringer samarbeidet i en offentlig tjenesteytende organisasjon?

Forskjellige organiseringsformer og endringer i organisasjoner som følge av effektivisering i det offentlige, gjør at vi kan vi ende opp med økt sykefravær på grunn av mistriivsel. Samtidig ser vi tendenser til at brukergrupper av offentlige tjenester øker i omfang i kommunene (Rasmussen 2000). Det er slike *tilstander* som begrepet om *grådige organisasjoner* kommer fra, som er interessante å betrakte fra et annet ståsted enn det rent systemteoretiske. For hva gjør egentlig en organisasjon grådig for den enkelte? Er det kanskje slik at vi selv er ansvarlige for den grådigheten vi blir utsatt for? Eller kan og bør vi begrunne grådigheten ut fra et system som ikke fungerer godt nok, som om vi står på utsiden og betrakter oss selv som utenforstående?

Det er dette kompleksitetstenkningen gir oss et alternativ til. Nemlig det at vi gjennom relasjonell fokusering på hvordan vi samarbeider, kan få en annen forståelse av menneskene vi samhandler med. Gjennom å lytte kan vi ta til oss andre menneskers forståelse av oss selv. Dette gjør at vi kan reflektere over hvordan vi har handlet og behandlet andre mennesker, for å kanskje kunne handle annerledes ved neste anledning. På denne måten kan vi forebygge at sentrale føringer for offentlig tjenesteyting påvirker samarbeidet negativt.

6.2 Konklusjon

Hvordan kan ledere i en offentlig tjenesteytende organisasjon arbeide for å styrke det interne samarbeidet i en endringsprosess?

I innledningen til problemstillingen min skriver jeg at endringer gjerne er forbundet med usikkerhet og uforutsigbarhet. Hvordan bør ledere håndtere slike situasjoner på best mulig måte?

Det er noen stikkord som uthever seg gjennomgående i oppgaven. Dette er blant annet anerkjennelse, tillit, kongruens, rollebevissthet og mestringsfølelse. Alt dette er sett i lys av organisasjoner som *komplekse responderende prosesser*.

Refleksjon om egen yrkesutøvelse, både alene og sammen med andre, er et nøkkelbegrep som kan gi oss innsikt i hvordan vi kommuniserer med våre omgivelser. Ut i fra dette kan vi gjøre oss opp meninger om egenfungering og handle på nye måter ved neste anledning.

Konklusjonen min sett i lys av kompleksitetsteorien, er at ledere må arbeide for å være bevisst sine relasjoner for å styrke det interne samarbeidet i en endringsprosess. Etter mine funn i oppgaven finnes det ikke et fasitsvar på problemstillingen, men heller en åpning for å komme med nye spørsmål, alt etter hvilke situasjoner som utfolder seg her og nå. Likevel skiller begrepene anerkjennelse, tillit, kongruens, rollebevissthet og det å skape mestringsfølelse seg ut som tydelige virkemidler for å bidra til å styrke samarbeid og samhandling.

Det er viktig å ta til etterretning at det er store endringer i offentlige tjenesteytende organisasjoner i dag. Dette utfordrer ledere til å reflektere og evaluere fortløpende i større grad enn tidligere for å holde følge med utviklingen som skjer i samfunnet forøvrig. Dette kan ha mye å si for om de blir oppfattet kongruente og tillitsfulle for sine samarbeidspartnere.

6.3 Refleksjon

Det er en side ved samarbeid og kommunikasjon som har fulgt tankene mine gjennom arbeidet med denne oppgaven. Denne siden omhandler det faktum at de fleste av oss er utstyrt med to ører og en munn. Sett på en slik måte er det minst like viktig å lytte som å åpne munnen å snakke selv. Skau (2011) skriver at «den som har samarbeid med andre som levevei, bør legge stor vekt på å lære seg å lytte» (Skau 2011, 89).

Gjennom å virkelig lytte til andre mennesker, kan vi anerkjenne dem på en måte som vil gjøre dem trygge på oss. Da handler det ikke bare om å høre etter, men å virkelig ta i bruk våre ferdigheter for å forsøke å forstå den andre.

Når jeg tenker på mine nærmeste venner så er det dem som jeg føler forstår meg. De viser interesse for den jeg er og livet mitt, samtidig som jeg håper jeg uttrykker det samme tilbake.

Jeg mener ikke at en leder skal bli venner med alle. Men det ligger mye i det å bli anerkjent for den man er. I arbeidssammenheng kan dette for eksempel være den kompetansen man har innen et fagfelt eller en profesjon.

Samfunnsmessig kjenner jeg selv på en frykt for hvordan utviklingen i velferdsstaten Norge er på vei. Dette på bakgrunn av de nye reformene og fokuseringen på effektivisering.

De fleste har hørt om helikopterstyrtten utenfor Stavanger tidligere i år. I en nyhetsopplesning på Radio Norge (2016) kunne de informere om at flere rapporter har kommet inn til luftfartstilsynet siste årene om rutinesvikt. Svikten i rutinene viser seg å

være forårsaket av effektivitetspress. Det er færre arbeidere enn tidligere, som skal utføre de samme oppgavene, på kortere tid enn tidligere. Dette viser tydelig igjen i disse rapportene (Radio Norge 2016).

Aadland (2011) sin bok om vitenskapsteori i helse og sosialfag har fungert godt for meg som kilde til å forstå hva vitenskapsteori handler om. Virkelighetsoppfatninger, menneskesyn og vårt forhold til verden forøvrig, er mye forankret i hvordan vi mennesker velger å sortere de erfaringene vi får gjennom livet. Noen teoretikere hevder at vi ikke velger selv, mens andre hevder at menneskehjernen er så komplisert at vi velger uavhengig av om vi er bevisst valgene eller ikke (Aadland 2011).

Uansett vitenskapelig ståsted har det blitt klarere for meg, gjennom arbeidet med denne oppgaven, at vi lever her og nå. Hva som skjer i morgen er det ingen garanti for. Selv om noen teoretikere, og kanskje spesielt åndelige ledere, mener at morgendagen er forutbestemt.

Det er lett å reflektere meg bort fra hovedpoenget i oppgaven når jeg først har begynt. Dette ser jeg på som positivt på flere måter, da det fører til nye nyanser og måter å se mennesker og samhandling i samfunnet på.

Jeg velger å avslutte her med et ordtak som jeg tenker passer bra uansett hvilket syn jeg har på verden, organisasjoner, ledelse og relasjoner mellom mennesker:

Jeg lærer så lenge jeg lever.

Godt samarbeid kan skje når vi er villige til å være åpne for hverandre og for samarbeid med mennesker som har annen erfaring enn oss selv, og anerkjenne dem for dem de er med sin egen historie.

7.0 Litteraturliste

Aadland, Einar. 2011. «Og eg ser på deg...» *Vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS. 3.utgave.

Dalland, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 5.utgave.

Eide, Hilde og Tom Eide. 2007. *Kommunikasjon i relasjoner- samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 2.utgave.

Haug, Erna og Kirsti Meum Paulsen. 2007. *Mellom fag, forvaltning og politikk i helse- og sosialtjenesten- En problembasert introduksjon for studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Høgskolen i Molde. 2016. *HiMolde->biblioteket*.

Url: <http://www.himolde.no/biblioteket/Sider/side.aspx> lest 17.05.2016.

Johannessen, Stig. O. 2011. *Myter og erfaringer om ledelse- et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Linde, Sølvi og Inger Nordlund. 2006. *Innføring i profesjonelt miljøarbeid- systematikk, kvalitet og dokumentasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS. 2.utgave.

MAGMA. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Url: <https://www.magma.no/magma-forside> lest 17.05.2016.

Radio Norge. 2016. Nyhetsopplesning den 02.05.2016.

Ramsdal, Helge og Egil J. Skorstad. 2004. *Privatisering fra innsiden- om sammensmeltingen av ofentli og privat organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rasmussen, Bente. 2000. *Hjemmesykepleien som grådig organisasjon. Makt og ansvar i desentraliserte organisasjoner*. Universitetsforlaget.

Regjeringen. *Kommunereform- Robuste kommuner for framtida*.

Url: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/id751048/> lest 17.05.2016.

Skau, Greta Marie. 2011. *Gode fagfolk vokser- personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Cappelen Damm AS. 4.utgave.

Willumsen, Elisabeth. 2009. *Tverrprofesjonelt samarbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Willumsen, Elisabeth og Atle Ødegård (red.). 2014. *Tverrprofesjonelt samarbeid- et samfunnsoppdrag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Åhgren, Bengt. 2014. «Vægen till samverkan i hæslo- och sjukvård: olika skandinaviska strategier». I *Tverrprofesjonelt samarbeid- et samfunnsoppdrag*, Elisabeth Willumsen og Atle Ødegård (red.). Oslo: Universitetsforlaget.

7.1 Selvvalgt litteratur

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Griffin, Douglas og Ralph Stacey. 2005. *Complexity and the Experience of Leading Organizations*. New York: Routledge.

Groot, Nol. 2008. *Senior Executives and the Emergence of Local Responsibilities: a complexity approach to identity development and performance improvement*. Int. J. Learning and Change (in press). Nederland.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS. 2.utgave.

Monsen, Anne Marie. 2016. *LURE LEDERE SKAPER VINNERE OG ENESTÅENDE RESULTATER!*. Ledernytt: nettværjon. url: <http://www.ledernytt.no/lure-ledere-skaper-vinnere-og-enestaende-resultater.5872635-112372.html> lest 10.05.16.

Spurkeland, Jan. 2013. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget. 4.utgave.

Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget. 2.utgave.

Traaseth, Anita Krohn. 2015. *Godt nok for de svina- en leders tanker om mot, sårbarhet og troverdighet*. Cappelen Damm AS. 2.utgave.