

Endringsevne – en forutsetning for retten til fortsatt eksistens?

*En studie av kommunale organisasjoners endringsevne
sett i lys av Samhandlingsreformen*

**Lars Kiplesund
Jørgen Ofstad**



Høgskolen i **Hedmark**

Masteravhandling 3MSA80

Master i offentlig styring og ledelse (MPA)

HØGSKOLEN I HEDMARK

Vår 2013

Innhold

NORSK SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
FORORD	5
ILLUSTRASJONSFORTEGNELSE	6
KAPITTEL 1: INNLEDNING	7
1.1 INNLEDNING OG OPPBYGGING	7
1.2 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	8
1.3 SAMHANDLINGSREFORMEN OG KOMMUNENE.....	14
1.4 FORMÅL	16
KAPITTEL 2: LITTERATURSTUDIE	17
2.1 GJENNOMGANG AV TEORI OG LITTERATUR.....	17
2.2 VARIABLENE	20
2.3 OPPSUMMERING OM TEORI OG LITTERATUR	21
KAPITTEL 3: UNDERSØKELSESOPPLEGG	23
3.1 VÅR METODE.....	23
3.2 KVANTITATIV METODE OG FORSKNINGSDESIGN	24
3.3 DATAINNSAMLINGSPROSESSEN	26
3.4 POTENSIELLE SVAKHETER VED BRUK AV METODEN	27
3.5 TILGANG TIL DATA	28
3.6 RESPONDENTER OG UTVALG	28
3.7 TROVERDIGHET, PÅLITELIGHET OG OVERFØRBARHET	29
KAPITTEL 4: RESULTATPRESENTASJON	30
4.1 FORKLARING AV RESULTAT OG ANALYSE.....	30
4.2 HENSYNET TIL RESPONDENTENE	31
4.3 RESULTATER ANALYSE: RAMMEVILKÅR	31
4.3.1 Oppsummering om rammer og rammevilkår	36
4.3.2 Konklusjon: Opplevde rammer og rammevilkår	36
4.4 RESULTATER ANALYSE: LEDERKOMPETANSE.....	36
4.4.1 Oppsummering om lederkompetanse	39
4.4.2 Konklusjon: Opplevd lederkompetanse.....	40
4.5 RESULTATER ANALYSE: VERKTØY	40
4.5.1 Oppsummering om verktøy.....	44
4.5.2 Konklusjon: Opplevd om verktøy	45
4.6 TOTALE RESULTATER ANALYSE	45
KAPITTEL 5: RESULTATDRØFTING	47
5.1 HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM LEDERNES RAMMEVILKÅR OG KOMMUNENES ENDRINGSEVNE?	48
5.1.1 Konklusjon: Rammevilkår og endringsevne	49
5.2 HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM LEDERNES LEDERKOMPETANSE OG KOMMUNENES ENDRINGSEVNE?	50
5.2.1 Konklusjon: Lederkompetanse og endringsevne	51
5.3 HVA ER SAMMENHENGEN MELLOM KOMMUNALE LEDERES TILGANG PÅ OG BRUK AV VERKTØY OG KOMMUNENES ENDRINGSEVNE?	51
5.3.1 Konklusjon: Verktøy og endringsevne.....	52
5.4 KONKLUSJON: KOMMUNENE ENDRINGSEVNE.....	52
REFERANSELISTE (LITTERATURLISTE)	53
VEDLEGG	54
VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA	55

Norsk sammendrag

En studie av kommunene endringsevne i forhold til å møte samhandlingsreformens utfordringer og grep. Vi gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse hvor lederne i to kommuner ble invitert. Vi ønsket å se hvordan rammevilkår, lederkompetanse og verktøy påvirker kommunenes endringsevne for å møte Samhandlingsreformens målsettinger.

Vi ville da være innom begreper som organisasjonskultur, endring, ledelse, IKT verktøy, samarbeid, samhandlingsfora, begreper som vi synes det er interessant å belyse.

Vi ønsket å knytte aktuell teori opp mot empiriske funn for å finne ut av hvordan ledernes dilemmaer og utfordringer kan være i en arbeidshverdag.

Funnene våre tilsier at lederne har betydelige utfordringer på noen områder. Samhandling er et av disse områdene. Mange opplever at det er få fora for samhandling på tvers både internt og eksternt. Lederne opplever å ha fått økt antall oppgaver uten nok ressurser, og dette stiller lederne ovenfor store utfordringer som må løses for å klare nye oppgaver som følge av samhandlingsreformen. Vi finner også at det ikke er gjort gode risiko- og sårbarhets analyser. Vi fant også at det sannsynligvis er behov for mer opplæring blant lederne, spesielt på verktøysiden.

Det kommer også frem en del positive aspekter ved undersøkelsen; lederne er motivert og åpne for å gjøre endringer, de er godt utdannede og har alle forutsetninger for å kunne gjøre gode valg og endringer. Videre kommer det frem at det er en positiv kultur for endring.

Studiet har gitt oss et godt innblikk i hvordan en reform kan virke på lederes arbeidshverdag og hvilke utfordringer kommunene og sykehus står ovenfor i forhold til samhandling. Vi finner ut at det er viktig å kunne oversette nye lovpålegg og statlige føringer, for å stå best mulig rustet når endringer skjer. Like viktig tror vi det er å evaluere føringen etter en stund og eventuelt endre måten å tenke på og sette inn nye eller andre tiltak når noe ikke fungerer.

Samfunnet vil fortsatt utvikle seg i et høyt tempo, noe som fører til omstillinger i organisasjonene, krav til effektivitet. Vi erfarer ut fra studien at det er essensielt at kommunene følger godt med og er nøye med oversettelsen av nye føringer for å stå best mulig rustet til å møte nye utfordringer. Med erfarne og omstillingsvennlige ledere har kommunen en god mulighet for å klare dette.

Abstract

A study of local government capacity for change in relation to face interaction reform challenges. We conducted a quantitative survey where the leaders of two municipalities were invited. We wanted to see how the regulatory framework, management expertise and tools affect municipalities' ability to change to meet the objectives of Samhandlingsreformen.

We would then look at concepts such as organizational culture, change management, ICT tools, cooperation, collaboration forums, concepts that we think it is interesting to examine.

We wanted to link the theory to empirical findings to determine how managers' dilemmas and challenges may be in a workday.

Our findings suggest that managers have significant challenges in some areas. Collaboration is one of those areas. Many feel that there are few forums for interaction across both internally and externally. The leaders feel they have received an increased number of tasks without enough resources, and this is a major challenge that must be addressed in order to manage new tasks as a result of Samhandlingsreformen. We also find that it is not made good risk and vulnerability analyzes. We also found that there probably is a need for more training among the leaders, especially the tools page.

There will also be some positive aspects of the survey, managers are motivated and open to making changes, they are well trained and have all it takes to make good choices and changes. Moreover, it emerges that there is a positive culture for change.

The survey has given us a good insight into how reform may affect the managers' daily work and the challenges municipalities and hospitals are facing in terms of interaction. We find that it is important to be able to translate new legal requirements and government guidelines, to be as prepared as possible when changes occur. Equally important, we believe it is smart to evaluate the guide for a while and possibly change the way of thinking and insert new or other action when something does not work.

The community will continue to evolve at a fast pace, which leads to changes in the organizations, the requirements of efficiency. We learned from the study that it is essential that local authorities follow this closely and carefully review the new guidelines to be best equipped to meet new challenges. With experienced and friendly management restructuring, the municipality has a good chance of achieving this.

Forord

Vi startet denne utdanningen med litt blanke ark, det vil si at vi ikke helt visste hva vi begav oss ut på. Reisen i studiet har vært meningsfull og givende, vi har fått mange nye venner både nasjonalt og internasjonalt. Vi har fått utvidet den faglige og menneskelige horisonten. Vi har dannet et stort nettverk med mange kontakter som følge av studiet. Reisen har bragt oss fra Rena til Universitetet i Karlstad, videre til København og Scheffergården, og vi hadde en kjempe avslutning i Brussel hvor vi kunne studere EU systemet på nært hold. Reisen slutter ikke her. Våre erfaringer og opplevelser vil vi dra veksler på resten av livet. Studiet har vært en stor berikelse i vårt liv. Vi vil takke respektive arbeidsgivere, Elverum Kommune, for å ha fått mulighet til å videreutdanne oss. Arbeidsgiver har kostet på oss en merkunnskap og gitt oss tid og fri til å fullføre utdanningen. Det er ikke gitt at mange kan få en slik sjanse ved siden av å ha hatt ansvarsfulle jobber så vi sier et stort tusen takk til arbeidsgiver. Vi vil også takke de respektive kommunene for at vi fikk tillatelse til å sende ut spørreundersøkelsen til aktuelle ledere. Takk til leder i de nevnte kommunene som tok seg tid til å besvare undersøkelsen som gjorde at vi fikk et godt datagrunnlag. Vi håper også at vi har ved å skrive denne oppgaven gitt noe tilbake til respektive kommuner, i form av opplysninger som kan være til hjelp i form av videre arbeid og implementering av samhandlingsreformen. Vi vil gjerne takke vår veileder Bent Sofus Tranøy for konstruktiv og god veiledning. Da vi stod fast eller hvor ikke oppgaven hang sammen på en skikkelig måte klarte veileder å få oss inn i riktig spor og gav oss et puff videre. Videre vil vi spesielt takke våre respektive koner og familier for å ha holdt ut med oss i en periode hvor vi har vært litt selvsentrerte og har en del fravær fra heimen.

Illustrasjonsfortegnelse

Figur 1: Den ideelle reformen - kilde: www.meloy.kommune.no	9
Figur 2: Oversikt over avhandlingens forskningselementer	16
Figur 3: Oversikt over avhandlingens forskningselementer	22
Figur 4: Skisse undersøkelsesprosessen	30
Figur 5: Endringsfaser	50
Figur 6: Endring som avgrenset prosess med start og slutt.....	51

KAPITTEL 1: INNLEDNING

TEMA, PROBLEMSTILLING OG OPPBYGGING

1.1 Innledning og oppbygging

Den 19. juni 2009 ble Stortingsmelding nr. 47 (2008-2009) lagt frem og godkjent i statsråd. Samhandlingsreformen var født, og med den gikk startskuddet for en omfattende rekke av sterke endringssignaler til alle kommuner i Norge – kanskje et av de mest gjennomgripende styringsgrep i kommunene i moderne tid som vil gi kommunene en rekke nye oppgaver og en ny, sentral rolle som ivaretaker av innbyggernes helse og velferd.

Men vil kommunene virkelig greie å spille den nye rollen de er tiltenkt? Det er slett ikke en selvfølge at dette går. Samhandlingsreformen er en svær og kompleks reform som krever at gamle enheter løser nye oppgaver, at nye tjenestetilbud bygges opp, at nye roller fylles – kort sagt krever mye endring i kommunene på både individ- og organisasjonsnivå. Vil man lykkes med å implementere all denne endringen? Uansett vil endringene påvirke alle kommunenes innbyggere. I og med det nye folkehelseperspektivet som omfatter alle etater i kommunene på tvers av alle sektorer, vil Samhandlingsreformen bli oppfattet som en god eller dårlig reform beroende på om innbyggerne opplever å bli tatt godt vare på ved behov.

Derfor vil vi se nærmere på en viktig betingelse for implementering av reformer og nærmere bestemt forsøke å si noe om kommunenes evne og kapasitet for endring, særlig i helse og omsorgssektoren. Kommunal endringsevne ser vi i forhold til Jacobsens konseptuelle modell for endring, hvor endringens drivkrefter, dens innhold og omfang danner grunnlag for to endringsstrategier, strategi E og strategi O.

På bakgrunn av våre mangeårige erfaringer med organisering og ledelse av endringsprosesser, både i offentlig og privat sektor, har vi sett at det er særlig tre variabler som blir kritiske for gode endringer i organisasjoner; **1) omkringliggende rammevilkår**, **2) tilgjengelige lederkompetanser**, og **3) anvendelige verktøy**.

Vi vil undersøke hvordan disse tre variablene påvirker og definerer kommunenes endringsevne ved å gjennomføre en spørreundersøkelse i Questback, bestående av tre sett spørsmål som til sammen skal gi oss info langs hver av de tre variablene. Vi setter disse

variablene inn i de to valgte endringsstrategiene for å kunne si noe spesifikt om kommunenes endringsevne.

Funnene våre vil kunne gi innspill til både kommunene og til reformgiver (Regjeringen) om hva som må til for at kommunene skal evne å innfri samhandlingsreformens målsettinger, samt gi kunnskaper om hvordan kommunenes evne til slik endring faktisk er i dag. Dette er sentral kunnskap når det skal prioriteres mellom de spesielle reformtiltak og de ordinære driftsaktiviteter i kommunene.

Vi har bygget opp avhandlingen over 6 hovedkapitler. I kapitlene en, to og tre gjør vi rede for bakgrunnen for og de viktigste rammene rundt avhandlingens problemstilling, det teoretiske grunnlaget vi bygger våre analyser på, og den metoden vi har valgt for å belyse og nærme oss forskningsspørsmålene. I kapittel fire legger vi frem og presenterer resultatene fra analysen av det innsamlede datamaterialet, i kapittel fem diskuterer vi resultatene fra analysen opp mot det teoretiske grunnlaget vi har valgt, og i kapittels seks konkluderer vi opp mot vår problemstilling og gir en kort redegjørelse for nye, aktuelle problemstillinger og relevant følgeforskning.

1.2 Bakgrunn og problemstilling

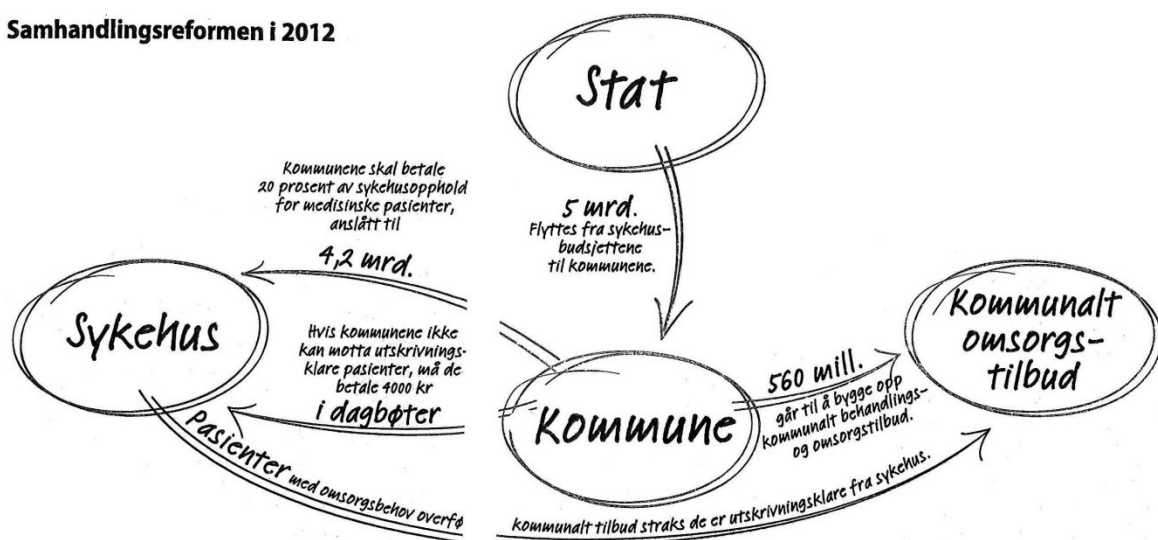
Påstanden til daværende Helseminister Bjarne Håkon Hansen var at manglende samhandling fører til at syke og eldre mennesker med kroniske sykdommer, rusproblemer og psykiske lidelser lett blir tapere i dagens helse-Norge. Videre sier han at de offentlige helsekroner pr innbygger er for høye i Norge sammenlignet med andre land. Vi får ikke nok god helse ut av pengene er hans påstand. Han skriver videre at befolkningsutviklingen vil gi oss store utfordringer. Han sier at flere blir syke og gamle, fler må ha hjelp over lengre tid, han mener at utviklingen ikke er bærekraftig og at vi må ta det inn over oss. I lys av dette skal det foretas noen overordnede grep hvor det skal skje en oppgave overføring fra spesialisthelsetjenesten og til kommunene. For å få dette til «fungere» skal det brukes økonomiske insentiver og fokus i helsetjenesten må snus fra reparasjonstanken og over på forebyggingsperspektivet. Med dette utgangspunkt skal det i Samhandlingsreformen tas 5 overordnede grep for å bedre denne situasjonen. (Stortingsmelding 47, 2008- 2009 forord).

Sett i et historisk, politisk og økonomisk lys har det over de siste 20 år skjedd et paradigmeskifte i helsebehovstenkningen i Norge. Tidligere har velferdstjenester fått

ressurser etter behov og det var en politisk styring av helsetjenesten. En hadde da også et økonomisystem etter forvaltningsprinsipper. Nå viser det seg at samfunnet ikke har råd til en slik modell. Det vil si at det i Norge er økningen i helseutgifter, befolkningsutviklingen og etterspørselen etter helsetjenester så sterkt stigende at det ikke er økonomisk bærekraftig. I dette paradigmeskiftet har styringen av sykehus blitt ført over fra politisk styring til en foretaksmodell, hvor sykehusene er omgjort til egne AS'er. Det vil si at det i helsetjenesten er innført et bedriftsøkonomisk tenkesett, med tilhørende bedriftsøkonomisk målstyrings- og regnskapsprinsipper. Tankegangen er videreført og videreutviklet i Samhandlingsreformen, hvor de som skal samhandle i stor grad må gjøre det gjennom bruk av ulike økonomiske incentiver. Kommunene må lære seg stykkpris og bedriftsøkonomisk tenkning fordi de vil bli møtt med den type instrument/verktøy fra helseforetakenes side når de skal samhandle om utskrivningsklare pasienter og medfinansiering.

I denne reformgjennomføringen under New Public Management perspektivet, blir de kommunale lederne stående mellom to filosofier, eller tenkemåter; en tradisjonell kommunal, hvor behovstenkingen og hensynet til pasientene står sterkt og definerer rammene for aktivitetene, og en nyere foretaksbasert, hvor bedriftsøkonomi og hensynet til økonomiske resultater definerer rammene for aktivitetene.

Samhandlingsreformen i 2012



Figur 1: Den ideelle reformen - kilde: www.meloy.kommune.no

Samhandlingsreformen gir ingen konkret oppskrift på hvordan kommunene og sykehusene skal løse oppgavene sine. Kommunene og sykehusene får beskjed om å opprette samarbeidsavtaler, men ikke hva innholdet i avtalene skal være. Å ikke ha den nødvendige kompetansen for å løse dette oppdraget vil være krevende. Oppgaveforskyvning og nye økonomiske incentiver fører til en ny filosofi. Dette krever da en endring i tenkemåten for kommunale leder. I lys av de nye utfordringene vil rollen som den tradisjonelle faglige lederen måtte endres. Det vil være et økende behov for ledere med kompetanse på andre områder, som for eksempel bedriftsøkonomi og markedstenkning, mer enn tradisjonell behovstenking og forvaltningsøkonomi. Kommunene har ingen andre valg enn å tilpasse seg sykehusets tenkemåte når de skal forhandle og opprette samarbeidsfora med sykehusene. Hvilke rammebetingelser skal ligge til grunn? Hvilken kompetanse vil det være behov for i fremtiden? Hvilke verktøy har lederen for å ta imot og implementere samhandlingsreformen på en god måte for pasienter og med bedriftsøkonomiske prinsipper? Vi må stille oss spørsmålet om kommunene er i stand til å møte et slikt paradigmeskifte, der den politiske bestillingen kan oppleves som veldig vag, slik vi har redegjort for i det ovenstående.

For å gi et bilde av de kommunale ledernes nye utfordringer, gir vi i det følgende en kortfattet oversikt over Samhandlingsreformens viktigste utfordringer med tilhørende løsningsgrep.

Stortingsmelding 47 (2008-2009) bygger på at hovedutfordringene i helsesektoren er knyttet til et pasientperspektiv og et samfunnsøkonomisk perspektiv, og politikernes ”bestilling” til kommunene angir således tre hovedutfordringer og fem hovedgrep for å løse utfordringene. Bestillingen er klar på hva som skal løses, men sier samtidig at kommunene, sammen med sykehusene, må finne ut av hvordan.

Utfordring 1. «**Pasientens behov for koordinerte tjenester besvares ikke godt nok - fragmenterte tjenester**» (Stortingsmelding 47, s. 13). Pasientenes behov for koordinerte tjenester besvares ikke, og det mangler systemer for helhetlig oppfølging. Det leveres tjenester fra mange ulike tjenestesteder uten at helheten blir ivaretatt. Fragmenteringen fører til at det er ulik forståelse mellom aktørene om målet for tjenestene. Ulik organisering fører til ulike mål, for eksempel har sykehusene mål om medisinsk helbredelse, kommunene har mer et mål om mestring og funksjonsnivå. Pasientene er avhengig av gjensidig forståelse av begge målfokus. Forskjellig målforståelse kan føre til samhandlingsproblemer fordi vektleggingen på forskjellige problemstillinger kan slå uheldig ut for pasienten, videre vil

kommunikasjonen bli påvirket. Pasienter melder at samhandlingen er for dårlig og at denne utfordringen kanskje er den største utfordringen i helse og omsorgstjenestene. Dårlig samhandling og lite koordinerte tjenester kan føre til dårlige tjenester, mindre effektivitet og for dårlig ressursbruk (Stortingsmelding 47 s. 13).

Utfordring 2. «**Tjenestene preges av for liten innsats for å begrense og forebygge sykdom**» (Stortingsmelding 47 s. 13). Helsetjenesten har for lite fokus på forebygging og mestring av sykdom og for mye fokus på behandling av oppstått sykdom og senkomplikasjoner. Denne problemstillingen gjør at vi ikke klarer å begrense og forebygge sykdom på en tilfredsstillende måte. Vi har ikke gode nok systemer til å analysere hvor ressursene kan gjøre best nytte for seg i forhold til forebygging, diagnosearbeid, behandling og rehabilitering, og til å fatte adekvate beslutninger.

Utfordring 3. «**Demografisk utvikling og endring i sykdomsbildet gir utfordringer som vil kunne true samfunnets økonomiske bæreevne**» (Stortingsmelding 47 s. 13). Denne utfordringen må møtes med dyptgripende og langsiktige tiltak. Utfordringen fordrer også mer effektiv drift og krevende politiske beslutninger. Norges demografiske utvikling endrer seg ved at det blir flere eldre og flere med sammensatte kroniske sykdommer. Sykdommer som er i sterk vekst er kols, diabetes, demens, kreft og psykiske lidelser. Økningen av disse sykdommene fører til større behov for samhandling, noe som utfordrer velferdsordningene i Norge. Vi ser allerede en stor forskyvning fra yrkesaktive til ikke-yrkesaktive behandlings- og pleietrengende, noe som vil føre til økte behov for tjenester, som i sin tur utfordrer tjenesteapparatet og velferdsordningene. Utviklingen kan bli en trussel mot samfunnets økonomiske bæreevne. Hvis ikke disse utfordringene møtes tilstrekkelig vil ikke samfunnet tåle dette. Det kan bli nødvendig med prioriteringer som ikke er forenelige med grunnverdier i den norske velferdsmodellen (Stortingsmelding 47 s. 14). Det skal lønne seg for sykehusene og kommunene å samarbeide og spille på lag (Stortingsmelding 47, forord).

Disse utfordringene fører oss over i **Samhandlingsreformens fem hovedgrep:**

Regjeringen at det er nødvendig å innføre samhandlingsreformen med sine grep for å svare på de omtalte utfordringene. Grepene må være strukturelle; det vil si at oppbyggingen av tjenestene skal kunne møte fremtidens behov. Videre må det gis nødvendige rammebetingelser for å øke motivasjonen til endring i samarbeid om å levere helse og omsorgstjenester. Stortingsmeldingens formål er å gi ny retning for ombygging og utvikling

av helse- og omsorgssektoren. Dette er det viktigste formålet med samhandlingsreformen, samtidig settes kommunale ledere med reformen ovenfor de største endringene i sin utøvelse av lederrollen.

Hovedgrep 1. «**Klarere pasientrolle**» Pasienter og deres organisasjoner skal involveres i arbeidet mot å utvikle bedre pasientforløp. Forløpstenkingen har som formål at alle systemer og tjenester rettes inn mot hjelp slik at den enkelte selv kan mestre sitt liv. Regjeringen vil innføre en lovpålagt plikt til at pasienter som trenger koordinerte tjenester får en kontaktperson i tjenestene. Helsepolitikken vil dreie mer mot at befolkningen må ta mer ansvar for egen helse.

Hovedgrep 2. «**Ny framtidig kommunerolle**» Kommunene må i større grad enn nå ta ansvar for forebygging og sykdomsforløps tidlige faser. Samhandlingsreformen uttrykker at veksten i behov vil måtte løses i kommunene i større grad enn i dag. Som en følge av dette vil kommunene måtte tenke mer helhetlig med forebygging, tidlig intervensjon, tidlig diagnostikk, behandling og oppfølging. Kommunene skal ivareta et helhetlig pasientforløp og et best mulig effektive omsorgsnivå (BEON-prinsippet). Kommunene skal se helse og omsorgssektoren som et samfunnsområde der de har utvidet ansvar og oppgaver. Tjenestetilbudet må tilrettelegges slik at sykdomsutvikling hindres. Forebygging av sykdomsutvikling er bra for folks helse og samfunnets økonomi. Kommunen må kunne identifisere og sette inn tjenester tidlig. Dette vil kunne forhindre sykdomsutvikling og øke den enkeltes mestringsevne. Regjeringen legger opp til forpliktende avtalesystem mellom kommuner, samarbeidende kommuner og helseforetak.

Hovedgrep 3. «**Etablering av økonomiske insentiver**» «De økonomiske insentivene skal understøtte den ønskede oppgaveløsning og gi grunnlag for gode pasienttilbud og kostnadseffektive løsninger» (Stortingsmelding 47 s. 15). De to viktigste økonomiske virkemidlene som kommer blir 1) økonomisk ansvar for utskrivningsklare pasienter og 2) kommunal medfinansiering av spesialisthelsetjenesten. Insentivene skal hjelpe til med å oppnå ønskede oppgaveløsninger, gode pasientforløp og kostnadseffektive løsninger. Kjernen i dette vil være at kommunene gjennom økonomiske virkemidler skal stimuleres til å vurdere om det kan oppnås bedre effekter gjennom alternativ bruk av ressursene og sykehusene.

Kommunal medfinansiering vil føre til endringer også for spesialisthelsetjenestens økonomiske rammer. Aktivitetsbasert finansiering i spesialisthelsetjenesten reduseres fra 40 % til 30 % på grunn av forebygging og tidlig intervensjon.

Hovedgrep 4. «**Spesialisthelsetjenesten skal utvikles slik at den i større grad kan bruke sin spesialiserte kompetanse**» Offentlige tjenester skal oppleves å gi god kvalitet, forstått som å sikre befolkningen ved å være tilgjengelig ved behov, og slik skape trygghet for befolkningen. Spesialisthelsetjenestens forutsetninger for å levere gode tjenester er viktig, og for å oppnå dette er det sentralt å skape en riktigere oppgavefordeling mellom kommunene og spesialisthelsetjenesten, slik at spesialisthelsetjenesten kan fokusere på områder der de har fortrinn framfor kommunene. De helhetlige pasientforløpene skal legge til rette for at pasienter med behov lettere skal kunne finne frem til tjenestestedene som har den aktuelle kompetansen de har behov for. Dette gir spesielle utfordringer, særlig for de små kommunene, knyttet til rekruttering og ivaretaking/utvikling av nødvendige kompetansemiljøer.

Hovedgrep 5. «**Tilrettelegge for tydeligere prioriteringer**» Manglende helhet understrekes også av at myndighetene har varslet videreutvikling av Nasjonal helseplan, til å bli et operativt verktøy for prioritering og et koordinerende beslutningssystem i helse og omsorgstjenestene. Med demografiske og epidemiologisk utvikling må prioriteringsbeslutningene rettes mot helheten i pasientforløpet.

”En framtidig kommunerolle vil kreve en tydeligere politikkutforming med hensyn til innhold, fagutvikling/kvalitet, kompetanse, utdanning, forskning mv.”¹

¹ St.meld. nr. 47 (2008-2009), side 26

Med utgangspunkt i redegjorte bakgrunnsinfo, problemstillinger, og endringsgrep beskrevet i samhandlingsreformen, utleder vi følgende:

Hovedproblemstilling

- **I hvilken grad har kommunene endringsevne til å møte de endringsgrep og - tiltak som forutsettes gjennomført i forbindelse med Samhandlingsreformen?**

For å kunne peke på mulige svar til hovedproblemstillingen har vi utledet tre spesifikke forskningsspørsmål:

1. Hva er sammenhengen mellom de kommunale ledernes rammevilkår og kommunenes endringsevne?
2. Hva er sammenhengen mellom de kommunale ledernes lederkompetanse og kommunenes endringsevne?
3. Hva er sammenhengen mellom de kommunale ledernes tilgang på og bruk av verktøy og kommunenes endringsevne?

1.3 Samhandlingsreformen og kommunene

Samhandlingsreformens konsekvenser fører til oppgaveforskyvning for kommunene, og gjør at handlings-/beslutningsrommet påvirkes og endres fordi kommunene får flere pasienter som er sykere enn tidligere fra sykehusene. Pasientene skrives fortere ut fra sykehus med et behov for høyere omsorgsnivå enn det som har vært vanlig. Det fører til at kommunen har behov for mer spesialisert kompetanse, og mange faggrupper i det kommunale hjelpeapparatet har behov for å bli styrket for å møte denne utfordringen. For eksempel vil det raskt bli behov for flere leger i sykehjem, fysioterapeuter og ergoterapeuter i forhold til hjemmetrening som kan bruke sin kompetanse på en riktig måte til det beste for pasientene. For at kommunene skal kunne få pasientene opp å gå, og dermed klare seg bedre selv hjemme, må pasientene få tilbud om rehabilitering og trening raskt, slik at pasientens potensiale ikke blir nedsatt av å vente for lenge. Utfordringer ved dette kan være at det ikke er rehabiliteringsplasser ledig, og at pasienten må vente på plass og derved risikere å miste noe av sitt potensiale. Kommunen har altså bruk for mer spesiell kompetanse, kunnskap, økt antall rehabiliteringsplasser, altså at kommunelederne tenker mer forebygging enn det som har vært gjort tidligere.

Kommunene og sykehusene vil ikke være likeverdige parter slik de økonomiske incentivene er lagt opp. Vi kan overordnet tolke det slik at sykehuset bestemmer når en pasient er utskrivningsklar og kommunen må da begynne å betale for pasienten hvis denne fortsatt blir liggende på sykehuset. Kommunen kan ikke påvirke når pasienten bestemmes utskrivningsklar; det er helt opp til sykehuslegen. Det vil da si at kommunen må betale for en pasient, selv om kommunen og dens fagfolk mener at pasienten ikke er utskrivningsklar. Videre er det slik at jo flere pasienter sykehuset behandler, jo mer penger får de av staten. For kommunene er det imidlertid motsatt; jo mer sykehustjenester kommunen forbruker, jo mer må de betale i medfinansiering. Når sykehuset definerer pasientene som utskrivningsklare og får betalt for antall pasienter etter DRG system (medisinsk diagnose), vil vi påstå at kommunene er «sjakk matt». Kommunene får økt antall pasienter, ergo også høyere regning. I et slikt system at sykehuset har både bukken og havresekken og får større inntekter. Hvordan være leder i kommunene og kunne ta imot denne økte og endrede pasientflyten? Dette er en kjent, men ikke nødvendigvis kjær, problemstilling fra NPM-reformer der det innføres pseudomarkeder for kommunale tjenester.

Kommunenes rammevilkår er endret ved at det kommer flere pasienter og at det blir flere arbeidsoppgaver for kommunene. Oppgaveflyten skulle i utgangspunktet ikke gi kommunene merkostnader; reformen skulle være selvfinansierende, men mange kommuner opplever at det ikke er slik. Antall pasienter og oppgaver blir fler, men det følger ikke med nok økonomiske ressurser til å bygge opp for den økte oppgaveflyten. Det oppleves at det ikke er på kommet på plass tilstrekkelig IKT verktøy til registrering og rapportering av pasientflyter og økonomiflyter. Det er fremdeles slik at sykehus, kommunehelsesektoren og fastleger ikke kan kommunisere på enkel måte. Det å ikke ha IKT systemer som «snakker» sammen er en hemsko for implementeringen og reformens fremdrift. Det kunne vært spart mye tid og ressurser på en god IKT løsning i forkant av innføringen av reformen. Dette kunne kanskje også spart systemene for mange ”sving-dørs-pasienter”.

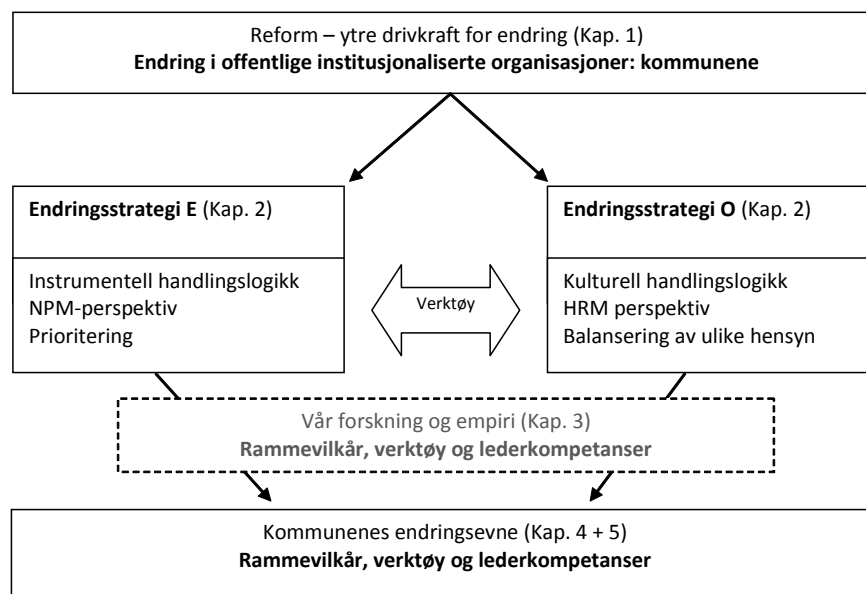
1.4 Formål

Samhandlingsreformen beskriver en rekke grep og tiltak fra statlig side som skal bidra til å implementere reformens målsettinger, bl.a. gjennom felles samarbeidsavtaler med helseforetakene, kompensasjonsoverføring fra staten m.v. Hvert av disse grepene og tiltakene er verdt en egen studie, i det de alle griper dypt inn i eksisterende rammer og forhold i kommunene.

Vi velger i denne avhandlingen imidlertid å se på hva slags forutsetninger som må være oppfylt blant kommunenes egne ledernivåer for å få de nødvendige endringsprosessene til å skje. Med grunnlag i egne erfaringer, og støttet av forskning og teori fra bl.a. Jacobsen (2005) og Røvik (2007), har vi valgt ut følgende uavhengige variabler for å undersøke deres sammenheng med den avhengige variabelen endringsevne:

- Rammevilkår
- Lederkompetanse
- Verktøy

Denne avhandlingens formål er således å klargjøre i hvilken grad de valgte variablene påvirker kommunenes endringsevne, samt å kartlegge de kommunale ledernes opplevelse av rammevilkår, egen lederkompetanse i forhold til pålagte oppgaver, og tilgjengelighet og anvendelse av nødvendige verktøy. Modell / oversikt over denne avhandlingens ulike forskningselementer følger under:



Figur 2: Oversikt over avhandlingens forskningselementer

KAPITTEL 2: LITTERATURSTUDIE

TEORI, FORSKNING OG FORKLARING AV BEGREPER OG VARIABLER

I dette kapittelet gjør vi rede for sentral teori på organisasjonsendringens område som er relevant for våre forskningsspørsmål.

2.1 Gjennomgang av teori og litteratur

I avhandlingen beveger vi oss i det pragmatisk institusjonelle landskapet, nærmere bestemt New Public Management-tradisjonen. NPM har vært tydelig fremme i diskusjonen rundt reformer og endringer i norske, offentlige organisasjoner de siste 20 årene. Kjell Arne Røvik (2007) beskriver dette forskningsfeltet som en av fem forskningstradisjoner under en organisasjonsteoretisk tilnærning han kaller pragmatisk institusjonalisme. Han beskriver hvordan dekontekstualisering og kontekstualisering er prosesser for overføring av organisasjonskunnskap, og hva som er betingelsene for at slik overføring skal være vellykket i endringsprosessene. NPM-tradisjonen gjør bruk av en rekke grep for å oppnå overføring av organisasjonskunnskap, men i vår sammenheng er det interessant det Røvik gjør rede for om den reformvennlige forskerleiren og den reformkritiske forskerleieren – særlig fordi diskusjonen bidrar til å sette offentlige organisasjoners kompleksitet og politisk-demokratiske faktorer opp mot ønsket om økonomiske, effektiviserende resultater.

Christensen m.fl. (2. utg. 2009) argumenterer for at all organisasjonsutforming – og derved også endring av eksisterende organisasjoner – i offentlig sektor må ha et sideblikk på i hvert fall tre sentrale avveininger; 1) styringsnormene – hva skal være et offentlig ansvar og hva skal overlates til privat sektor og markedene der, 2) styringskapasiteten – hvordan formes samfunnsutviklingen, og hva slags systemkapasitet og handlekraft har de offentlige organisasjonene, og 3) styringsrepresentativiteten – hvem, eller hvilke interessentgrupper, er det som faktisk former den offentlige politikken? Christensen m.fl. hevder videre at de stadig mer komplekse forholdene i offentlige organisasjoner ikke kan forstås med utgangspunkt i en enkelt teoretisk tilnærming, og har utviklet tre tilnærminger: ett instrumentelt perspektiv med to varianter: 1) hierarkisk og 2) forhandling, og to institusjonelle perspektiver: 1) kultur og 2) myte.

Andre organisasjonsteoretikere har inntatt samme standpunkt, og har utviklet tilsvarende fler-perspektivtilnæringer for å forstå endring i offentlige organisasjoner. Viktig i denne sammenheng er Busch, Johnsen, Klausen, Vanebo (3. utg. 2011), hvor de peker på at viktige samfunnsstrukturelle endringer stiller velferdsstaten ovenfor nye krav, som i sin tur påvirker hvordan de offentlige organisasjonene må organisere sin styring og ledelse. De gjør gjennom ulike case rede for organisasjonsendringer i Danmark og Norge, og hvordan New Public Management har gitt disse endringene ulikt form og innhold. Studiene som gjennomgås tydeliggjør bl.a. hva som skjer både på det politiske og på det administrative planet når ulike endringsgrep vurderes, hvilke forandringspotensialer som antas å eksistere hos ledere og organisasjoner, samt hvordan NPM-baserte reformer påvirker de offentlige organisasjonenes legitimitet.

Offentlig styring gjennom offentlige eide organisasjoner, og ulike styrings- og finansieringsformer, sett i forhold til samfunnsoppdraget som kommunene har, blir beskrevet av Sørensen (2009). Han beskriver også hvordan velferdsstaten er under press, bl.a. på grunn av globaliseringen av de kollektive godene som den norske velferdsstaten tilbyr. Politisk mål om effektivitet, og effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser er sentrale forhold i styringen av de offentlig eide organisasjonene, og Sørensen klargjør hvordan effektivisering av offentlig sektor betyr større fokus på kostnadseffektivitet, resultateffektivitet og allokeringseffektivitet. I dette bildet hører også Ladegård og Vabo (2010), som beskriver hvordan offentlig sektor er i ferd med å bevege seg fra myk styring til hard styring gjennom et stadig større fokus på bl.a. målstyring og NPM-relaterte effektiviseringsgrep.

Alle organisasjoner er komplekse, selv om graden av kompleksitet kan variere. Organisasjoners kompleksitet, slik Selznick (1957) beskriver dem, ligger i de mange uklare og ofte kryssende interessene som preger menneskene som har oppgaver i organisasjonen, og som påvirker deres evne eller vilje til å følge de offisielt godkjente mønstrene i organisasjonen. Busch, Vanebo og Dehlin (2010:43) beskriver en konseptuel foretaksmodell som kan bidra til å fange opp denne kompleksiteten, samtidig som den forenkler og tydeliggjør de faktorene som vi er interessert i å forstå. De har også gjort rede for det de kaller et prosessperspektiv på organisasjon og ledelse – en måte å tenke om organisasjon, organisering og ledelse – som tilsvarer det Argyris og Schön kaller dobbeltkretslæring. Denne tenkningen innebærer at man ser på organisasjoner som noe levende, noe som alltid er i endring. Kunnskaper og erfaringer med hvordan endringene skjer, og hvordan de skal ledes for å nå endringens mål, blir sentrale i et slikt perspektiv.

Den samme tenkningen ligger til grunn for Øyvind Lund Martinsen (3. utg. 2011) som gjennom artikler og casebeskrivelser setter lys på ulike tenkninger rundt ledelse og organisasjonsendring. Yukls kapittel om nyskaping og læring er i denne sammenheng interessant. Selv om Yukl hos enkelte organisasjonsteoretikere er kritisert for først og fremst å ville fremme sitt eget system, eller oppskrift for organisasjonsendring, så er hans veiledninger for endringsprosesser en del av det materialet som danner bakteppe for måten reformer er blitt innført i Norge på gjennom de siste årene.

Kompetansebegrepet er viktig for endringer, og det fremholdes bl.a. av Berg, Martinsen og Thompson (2000) at begrepet er sentralt i enhver omstillingsprosess fordi det beskriver menneskers interesser, kunnskaper og ferdigheter. Det pekes på at kompetanseanalyse og strategier for å enten hente inn kompetanse fra eksterne kilder, eller identifisere den hos interne ressurser for deretter å spre den ut i organisasjonen, er viktige suksessfaktorer for endringsprosesser. Samme syn forfektes av Linda Lai (2. utg. 2004) som i tillegg beskriver konkrete metoder og teknikker for å gjennomføre ulike typer av kompetanseanalyser, basert på organisasjonens endringsbehov, samt hvordan legge til rette for og følge opp ulike tiltak for strategisk kompetansestyring.

Kriterier for hva som skal oppnås, og hva man skal bli belønnet for er viktige emner i omstillingsprosesser, og Morten Emil Berg (2010) beskriver en grunnleggende referanseramme for ledelse sammen med måleindikatorer som virksomheten kan leses ut i fra. Ledelsesmatrisen han beskriver kan hjelpe oss med å sortere ut på hvilket ledelsesnivå problemer hører hjemme, og hva som kan gjøres for å løse de aktuelle problemene. Bergs beskrivelser føyer seg således inn i rekken av ”lederverktøy” eller en samling oppskrifter som kan puttes i lederen ”verktøykasse”. Dette er imidlertid relevant for oss, siden vår studie avdekker stort samsvar mellom Bergs beskrivelse av hva som er verktøy og hva våre respondenter har beskrevet som verktøy.

Det å oppfatte hva slags endringsrom man har, og navigere gjennom dette endringsrommet, er sentrale oppgaver for en leder. Hennestad, Revang og Strønen (2006) beskriver hvordan endringsledelse er en funksjon i dette endringsrommet, og hvordan lederens oppgave med å skape en visjon, retning og mening med endringen forstås i dette perspektivet. Sentralt i beskrivelsen står også viktigheten av å skape et endringsmomentum som er i tråd med organisasjonens kulturelle betingelser.

Dag Ingvar Jacobsen (2. utg. 2012) diskuterer organisasjoners evne og mulighet til endring som en funksjon av indre og ytre forhold, og peker blant annet på det sentrale i organisasjonens forhold mellom kultur og maktforhold. Den formelle ledelsens muligheter til å gjennomføre organisasjonsendringer diskuteres i dette perspektivet, sett i forhold til ulike organisatoriske rammer. Jacobsen beskriver videre endring som normaltilstander for organisasjoner. Han gjør rede for en konseptuell modell for endring, hvor endringens drivkrefter, dens innhold og omfang danner grunnlag for to endringsstrategier; Strategi E, hvor fokuset er på å skape økonomisk verdi gjennom å forme formelle strukturer og systemer, drevet frem av toppledelsen med bruk av finansielle incitamenter – og Strategi O, hvor fokuset er på å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra erfaringer fra endringstiltak, og på utvikling av kultur for engasjement (empowerment), drevet frem av organisasjonens egne ressurser med stor grad av involvering/deltakelse, og hvor det er mindre fokus på finansielle incitamenter. I forlengelsen av disse to endringsstrategiene formulerer han to ledelsesstrategier, E og O, som følger hver sin logikk i forhold til valgt endringsstrategi.

2.2 Variablene

Endringsevne er et sammensatt begrep, som i denne sammenheng beskriver kommunenes evne, eller kapasitet, til å ta nødvendige endringstiltak i forbindelse med de nye driftsvilkårene som følger av Samhandlingsreformen. I teori gjennomgangen har vi sett at det er mange variabler som til sammen utgjør endringsevne, eller endringskraft, men det er til dels stor variasjon på hvordan empirien vektlegger betydningen av de enkelte variablene. Dette henger bl.a. sammen med de undersøkte forholdenes størrelser, tidsaspektet, type organisasjoner og deres omgivelser. Etter som vi gjennom mange år hver for oss har bekledd både ledende og rådgivende roller i endringsprosesser, både i offentlig og privat sektor, har vi erfaring med at det er særlig tre variabler som blir kritiske for gode endringer i organisasjoner, og som kan sies å definere variabelen endringsevne.

De tre uavhengige variablene er **1) rammevilkår**, forstått som ressursrammer, strukturer og systemer, føringer, samt lover og regler som bestemmer eller gir føringer for hvilke grep og aktiviteter som det er mulig å gjennomføre, **2) lederkompetanser**, forstått som kunnskaper, utdanning, erfaringer, og nettverk blant de lederne som deltar i eller påvirkes av endringene, samt **3) verktøy**, forstått som IKT-baserte systemer og/eller applikasjoner, metoder og

teknikker, instrumenter, og møteplasser eller forum som utgjør kanaler eller plattformer for datainnsamling, -aggregering og presentasjon, herunder informasjons- og dialogflyt.

Vi har valgt ut disse tre variabler som på ulike måter går igjen i beskrivelsene av offentlige organisasjoners endringsevne, og velger å undersøke dem nærmere i vår studie. Det erfaringsbaserte premisset vi legger til grunn er at disse variablene påvirker, eller angir, en kommunes endringsevne. Dersom vi undersøker disse variablene og sammenholder med hverandre, vil vi altså kunne utlede kunnskaper om organisasjonens endringsevne, eller endringsberedskap.

Rammevilkår omfatter i vårt arbeid forhold som; ressursrammer som setter begrensninger på hva slags aktiviteter man har mulighet til å gjennomføre, strukturer og systemer som setter rammer for hvordan rutiner, prosesser og prosedyrer kan formes og gjennomføres, føringer fra overordnet ledelse eller myndigheter som setter krav til mål eller resultater, og lover og regler som setter begrensninger for hva som kan tillates av aktiviteter og disposisjoner.

Lederkompetanse omfatter i vårt arbeid forhold som; kunnskaper om organisasjon og ledelse, utdanning som gir faglig ståsted, erfaringer med relevante aktiviteter og prosesser, og nettverk for informasjon og dialog om interne og eksterne forhold.

Verktøy omfatter i vårt arbeid forhold som; IKT-baserte systemer og/eller applikasjoner som samler og sammenstiller relevante data for lederne, metoder og teknikker som kan brukes i gjennomføringen av aktiviteter, alle typer instrumenter som benyttes for å samle informasjon og kunnskap om forhold i organisasjonen, og møteplasser eller forum for dialog og erfaringsutveksling.

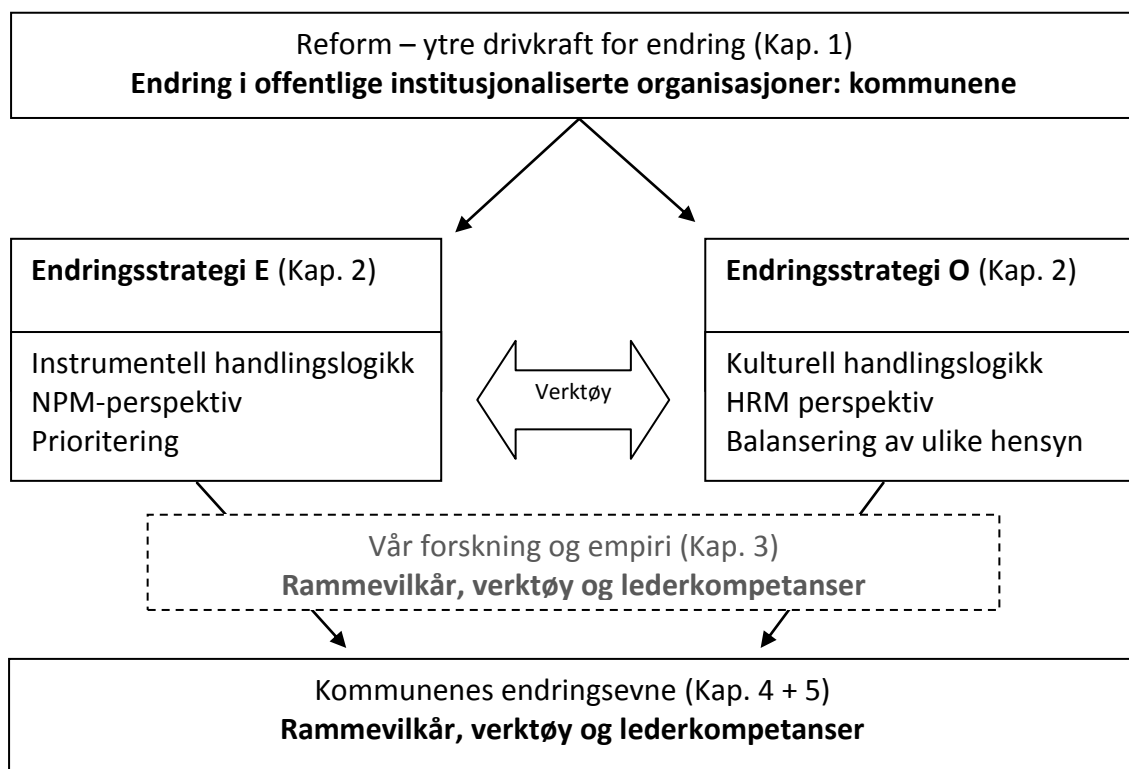
2.3 Oppsummering om teori og litteratur

Den organisasjonsteoretiske gjennomgangen viser at de valgte begrepene og variablene hver for seg er grundig behandlet i gjennomgått litteratur og tidligere forskning. Vi finner imidlertid lite empiri på sammenhengen mellom de variablene vi konkret har valgt å kartlegge nærmere og en kommunes endringsevne. Litteraturen gir derved ikke et entydig bilde på (eller oppskrift for) hvordan de ulike kommunene kan eller bør tolke de ulike endringssignalene i Samhandlingsreformen, ei heller hvordan det er ”best” å nærme seg de

ulike endringsbehovene. Disse forholdene avhenger av kommunenes bakgrunn for å **fortolke** og deres evne til å **omsette** endringsbehovene i praksis.

Kommunenes bakgrunn for å fortolke endringsbehov bygger i hovedsak på informasjon om og forståelse av de ulike mål og endringsbehov. Endringsstrategiene E og O gir gode rammeverk for å nærme seg endringsbehovene. Kommunenes samlede endringskompetanse kan påvirkes og formes i valget av endringsstrategi, men avhenger uansett av innholdet i de tre beskrevne variablene, og det er dette vi ønsker å undersøke nærmere.

Etter denne teori gjennomgangen ser vi at det er noen naturlige koblingspunkter som vi i det videre velger å benytte. Vi har derfor oppsummeringsvis laget en oversikt som viser hvordan de ulike teoridelene henger sammen med vår problemstilling og forskning. Oversikten viser at staten (reformgiver) initierer endring via rammevilkår (instrumentelt), mens kommunene initierer endring via kompetanser og verktøy (kulturelt). Hvordan skal kommunene greie å kombinere de to endringslogikkene? Avgjør vektingen av endringslogikk kommunenes endringsevne?

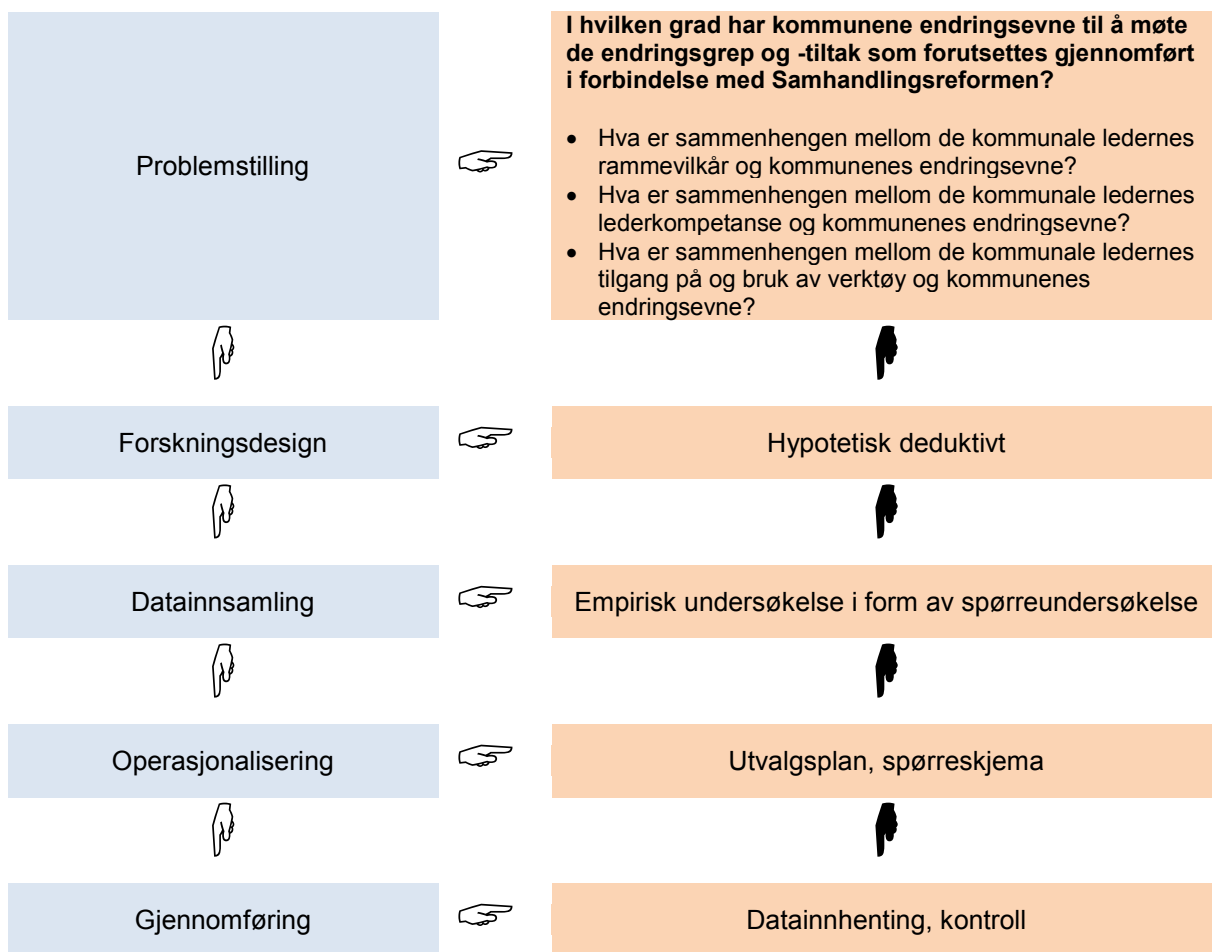


Figur 3: Oversikt over avhandlingens forskningselementer

KAPITTEL 3: UNDERSØKELSESOPPLEGG

METODE, FORSKNINGSDESIGN OG ANALYSEMODELLER

I det følgende gjør vi rede for undersøkelsen vi har gjennomført og dens oppbygging. Følgende illustrasjon beskriver de enkelte elementene i forskningsprosessen vår.



Tabell 1: Forskningsprosessen vår

3.1 Vår metode

Vår innfallsvinkel tar utgangspunkt i empiri ved hjelp av en spørreundersøkelse. «Empiri betyr at påstander om virkeligheten må ha sitt grunnlag i erfaring, ikke i synsing» (Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2009 s.42).

Vår innfallsvinkel og hensikt har vært å gi en helhetlig forståelse av en problemstilling og forskningsspørsmål. Dette har vi gjort ved å analysere spesifikke variabler og begreper. Vi

har tatt utgangspunkt i noen kommunale lederes hverdagsvirkelighet. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse med et relativt stort utvalg av spørsmål til en gruppe ledere i helse og omsorgssektoren fra to spesifikke kommuner. Spørreundersøkelsen var en QuestBack (dataprogram) undersøkelse sendt ut på e-post. Undersøkelsen hadde flest faste svaralternativ med gradering av svarene. Hensikten med det var at undersøkelsen ikke skulle ta for lang tid og at vi ville «tvinge» respondenten til å ta stilling i ulike spørsmål. Ved gjennomføring av spørreundersøkelsen sendte vi spørsmålssettet til 63 kommunale leder på forskjellige ledernivåer i to sammenlignbare kommuner. Analyse av innsamlet datamateriale mener vi vil gi oss et oversiktlig bilde av kommunenes endringsevne. Ved å analysere de innsamlede data vil vi kunne finne sammenheng mellom problemstillingen og opplevd mulighet til endringsevne via de utvalgte variablene.

Etter å ha gjennomført undersøkelsen analyserte og tolket vi svarene. Analyseresultatene dokumenterte vi ved hjelp av tabeller og grafer fra QuestBack. Funnene gav oss en oversiktlig framstilling ved sentrale og felles trekk av datamaterialet. Vi tolket, konkluderte og sammenfattet materialet i tabeller og drøftet funnene. Hensikten med dette var å finne generelle tendenser, mønstre og sammenhenger i forhold til vår problemstilling. Etter analysen kunne vi konstatere både forventede og mindre forventede funn.

3.2 Kvantitativ metode og forskningsdesign

«Kvantitative tilnærminger henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres» (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2009 s. 36). Vi utførte en undersøkelse som passer inn i dette bilde. For å få svar fra et bredt nok utvalg av ledere valgte vi kvantitativ metode, bl.a. fordi vi i vår avhandling ønsket å få data fra så mange respondenter som mulig fra kommunene. Det ville derfor ikke vært mulig med intervjuform innenfor rammene av det tidsperspektivet vi arbeidet under. Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse, fikk vi mange respondenter og derav nok data. Kvantitativ metode gjennomføres ofte ved bruk av skjema, spørreundersøkelser eller meningsmålinger; i vårt tilfelle altså en spørreundersøkelse.

Samfunnsvitenskapelig metodelære skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode, harde og myke data. Harde data kvantifiseres ved hjelp av tall, mens myke data ofte er beskrevet i form av lyd, bilder og tekst (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2009 s.43). Kvantitativ metode har noen fordeler og noen ulemper. Noen fordeler er bl.a. at mengden informasjon

kan reduseres og det vil være lettere å bruke bare de tema som er interessante for vår oppgave. Respondentene svarer bare på spørsmål som er utviklet på forhånd. Vi ville ha en homogen gruppe informanter for at de skulle ha tilnærmet samme forutsetninger. Respondentene er alle ledere innen helse og omsorg. Det kan være til stor hjelp og arbeidsbesparende å kunne bruke datastatistikkprogrammer i analyse av innsamlet materialet. Det å ikke behøve å oppsøke respondentene er også et tidsbesparende aspekt. Videre kan anonymitet hjelpe oss til å få mer ærlige svar enn en ville fått i en intervju situasjon i en kvalitativ undersøkelse.

Ulemper med kvantitativ metode kan være at forskeren ikke får nok opplysninger om hver respondent. Det samme kan sies om bruk av skjema som ikke alltid vil gi nok informasjon. Validiteten kan være mindre ved kvalitative metoder fordi det er en risiko for at man kan trekke feil slutninger på grunn av at vi ikke alltid kan få stilt gode nok spørsmål, slik at det oppstår tolkningstvil hos respondentene. Tolkningsfeil, eller et stort antall spørsmål, kan også få respondenten til å gi seg før undersøkelsen er fullført, og slikt bortfall krever i så fall opprydding før tolkning av datamaterialet kan skje. Videre kan det oppstå unøyaktighet i databehandlingen fordi tallmaterialet kan bli veldig stort. Dette vil kunne føre til at vi kan konkludere feil og dette vil kunne føre til at undersøkelsen har lavere reliabilitet.

Kvalitativ metode gjennomføres ofte ved hjelp av et begrenset antall intervju hvor hensikten er å få frem fyldige beskrivelser. Fordeler med kvalitative undersøkelser er blant annet at forskeren vil møte informanten ansikt til ansikt. Bortfall av informant vil da i liten grad forekomme. Viktigheten av å gå i dybden og få helhetsforståelse av fenomenet som forskes på vil også arte seg letter ved kvalitativ metode fordi nærheten til informanten er tilstede. Oppfølging, utdypende svar og stille fler spørsmål vil være enklere. En vil kunne unngå misforståelser og letter få avklaringer ved uklarheter. Observasjoner av informanter kan gi enklere tolkning av svarene (Ann Kristin Larsen, 2012 s.26)

Valget av spørreundersøkelse for å samle data beror p at vi har behov for å samle lite data fra respondentene, men om mange variabler. Ved å benytte Likert-skala, lager vi kvalitative datagrunnlag ved å sette enkeltdata sammen. Dette gjøres ved å grupperer svarene rundt valgte variabler, og bruke en eller flere statistiske metoder hvor vi sammenstiller innsamlet data for å skape bedre kvalitet i datainformasjon. Hvert spørsmål gir oss litt data, men når vi setter sammen funnene vil det store bildet gi oss et kvalitativt godt tolkningsgrunnlag.

3.3 Datainnsamlingsprosessen

«Data er mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten» (Johannessen, Tuft og Kristoffersen s.42). Vi valgte å bruke spørreskjema med i all hovedsak oppgitte svaralternativ fordi det ville gi oss en standardisering av svarene hvor vi senere kan sammenligne likheter og variasjoner hos respondentene. Dette ville virke enkelt og oversiktlig for respondentene. Vi ville bruke primærdata fordi det ville gi oss konkrete og mest mulig ærlige svar tilbake. Når vi valgte undersøkelse i form av spørreskjema var det naturlig sette opp undersøkelsen i QuestBack som vil gi oss en statistisk analyse og muligheter for generalisering av resultater der det er mulig. Vi har utformet spørreskjema slik at det etter vår mening kan gi svar på forskningsspørsmålene våre. Derfor har vi i størst mulig grad stilt mest mulig direkte spørsmål, slik at det vil det være lettere for respondentene å svare. Samtidig gir det oss noe mer detaljert, eller korrekt, informasjon enn om respondentene skulle være nødt til å tolke spørsmålsinnholdet. Vi har utviklet skjema på fritt grunnlag, men forsøkt å holde oss nærmest mulig forskningsspørsmålene. Videre ønsker vi med skjema å kunne finne ut hva respondentene har av kunnskap, meninger og vurderinger i forhold til samhandlingsreformens innvirkning på ledernes rammevilkår, kompetanse og bruk av verktøy. Dette fokuset gir oss også en grad av tolkninger fordi meninger er subjektive, men med presise spørsmål mener vi å treffe innenfor akseptable rammer.

Spørsmålssettet bestod av 47 spørsmål hvor vi grupperte og operasjonaliserte spørsmålene etter våre tre variabler; rammevilkår, lederkompetanse og verktøy.

Rammevilkår: Under denne variabelen samlet vi spørsmål som vi mente kunne omhandlet ledernes rammevilkår. Spørsmålene som var aktuelle i denne kategorien var spørsmål om informasjon, kjennskap til Samhandlingsreformens utfordringer, grep og konsekvenser for egen avdeling og ledelse i forhold til reformen. Videre spør vi her om tilgangen på ressurser og om de har fått tilført ressurser. Vi spør om de har fått endrede forutsetninger i form av rammevilkår, flere oppgaver på sektor nivå og om de personlig har fått flere lederoppgaver. Vi spør om de må endre seg som ledere og om avdelingen må endre eller utvikle eller ta nye strategiske valg for å ta imot oppgaveforskyvningen. Til slutt spør vi om endringskulturen og om de har mulighet for å stille spørsmålstegn ved eksisterende organisering.

Lederkompetanse: Under denne variabelen samlet vi spørsmål om lederens kompetanse nivå. Vi spurte om hvor lederen var plassert i organisasjonen, antall år som leder og nivået på fullført utdanning. Videre spurte vi her om lederens innstilling til Samhandlingsreformens om

lederen var positiv eller negativ. Vi spurte om lederens mening på bakgrunn av info, erfaring og kompetanse, om behovet for å endre eller gjennomføre styringsgrep. Videre spurte vi om lederen stilte spørsmål ved nærmeste leders beslutninger. Til slutt i denne kategorien spurte vi om lederen har deltatt på opplæringstiltak i bruk av verktøy eller om lederen har deltatt i lederutvikling.

Verktøy: Under denne variabelen spurte vi i stor grad om ledernes bruk eller mulighet for bruk av adekvat verktøy. Vi spurte om kommunen hadde planer, og hvor langt de var kommet i planen. Videre om de hadde definert kriterier for evaluering og risikovurdering. Om de hadde de identifisert oppgaveforsyningen. Vi spurte om samarbeid internt, på tvers og eksternt. Videre ble de spurt om kompetansebeholdning i egen sektor/enhet/avdeling og kommunens kompetanse. Videre spurte vi om de var i besittelse av relevant verktøy, om de behersker dem for å møte reformen, for utøvelse av lederoppgavene, hvilke verktøy de konkret benytter og om de er effektive. Vi spurte om de var med i eller om de kunne tenke seg å delta i nettverk og møtefora internt og eksternt rettet mot ledelse eller Samhandlingsreformen.

3.4 Potensielle svakheter ved bruk av metoden

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelsen finner vi at for å få et mer nøyaktig grunnlag burde vi fulgt opp med et oppfølgingsintervju for å forfølge spørsmål dypere og få mer presis data. Vi vil få breddeopplysninger om mange flere enheter. Videre kan noen av spørsmålene oppleves å være åpne for tolkning på respondentens side, og tolkninger vil ofte gi mer upresise data enn konkrete svaralternativ. Spørsmålene er fastsatt på forhånd og det kan gi liten fleksibilitet. Det vil være en fare for mye generaliserte svar. Ved for stort tallmaterialet vil det alltid være en risiko for unøyaktigheter. For å unngå dette så er det viktig at spørsmålene henger sammen med problemstillingen.

Det vil alltid være en fare for avbrytelse av spørreundersøkelsen, noe som kan være en risiko for at noen respondenter ikke velger å gjennomføre og det kan være en risiko for at forskeren får et for lite datagrunnlag slik at undersøkelsen ikke har validitet.

3.5 Tilgang til data

Det er lite sekundærdata på deler av feltet i forhold til vår problemstilling, mest sannsynlig fordi Samhandlingsreformen ikke har virket så lenge. Mange kommuner har ikke fått implementert oppgaveforskyvingen ennå. Etter å ha søkt i det Data Vitenskapelige Arkivet (Diva) og søkemotoren (NORA) finner vi få treff og oppgaver som er direkte relevante for vår oppgave. Vi har da søkt ved å bruke ord som endringsevne og kommune, endringskraft, endringsledelse, prosess og kommune, rammevilkår og kommune, rammevilkår og endring, rammevilkår, lederkompetanse, verktøy og ledelse, kultur og kommune.

Når det gjelder respondentene så har 60 % av de inviterte valgt å delta. Vi har ikke registrert frafall, imidlertid er det eksempler på at tre respondenter har hoppet over enkeltspørsmål i undersøkelsen. Dette kan komme av uoppmerksomhet, et ønske om å ikke svare eller andre forhold vi ikke kan påvirke. Det har ikke vært feil eller mangler ved undersøkelsessystemet som kan forklare disse små avvikene. De to aktuelle kommunene har velvillig stilt opp med e-postadresser til aktuelle ledere i helse og omsorgs sektorer/enheter/avdelinger, og vi opplevde at de var åpne om de aktuelle forhold der de ble bedt om å gi informasjon.

3.6 Respondenter og utvalg

Vi sendte undersøkelsen til 63 personer, 38 responderte. Alle respondentene var ledere i helse og omsorgsavdelinger i kommunene. Utvalget måtte være ledere fordi det er lederne som kan svare på problemstillingen i spørreundersøkelsen og om Samhandlingsreformen. Vi sendte med i e-post sammen med undersøkelsen en forklaring på hensikten med undersøkelsen, hvor vi informerte om hvem vi var, hva som skulle undersøkes og hva spørsmålene dreide seg om. Videre beskrev vi at respondentene når som helst kunne trekke seg og avbryte spørreundersøkelsen. De fikk vite at de var anonymisert etter datatilsynets retningslinjer. Vi skrev at det ville ta ca 10-15 minutter å svare på undersøkelsen noe som vi hadde testet ut få forhånd. Det var satt svarfrist og om de ønsket tilbakemelding på undersøkelsen etter gjennomført undersøkelse.

3.7 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

Det er viktig at troverdighet, pålitelighet og overførbarhet blir vurdert av forskerne. Troverdighet er beskrevet som «måler vi det vi tror vi måler?» (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2009 s. 199). Vi mener vi har klart ved våre spørsmål å gjengi en virkelighet som lederne i kommunene kan kjenne seg igjen i; mange av ledernes daglige oppgaver dreier seg i stor grad om avgjørelser rundt disse spørsmålene vi har stilt. Vi mener at vår spørreundersøkelse og funnene som er gjort i stor grad er overførbare til andre områder. Følgforskning som følge av våre funn synes vi selv kunne vært spennende for mange. En kan for eksempel gå inn i deler av materialet som økonomiflyt mellom Sykehus og Kommuner, og stille spørsmålstegne ved om de økonomiske insitamentene er rettferdige? Slår insitamentene ut heldig eller uheldig for den ene eller andre parten? Hvem tjener på innføringen av samhandlingsreformen? Det er mange andre muligheter i tillegg til dette eksemplet. Vi vil si noe om dette på et senere tidspunkt i oppgaven.

Reliabilitet kan forstås som pålitelighet. Reliabilitet dreier seg om undersøkelsens data, bearbeiding, innsamling og hvilke data som brukes (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2009 s. 198). Det er viktig å være kritisk til data, og som følge av det kan en snakke om hvor pålitelig er egentlig de data som samles inn? Vi har samlet inn data via dataprogrammet QuestBack. Systemet er vel utprøvd og Ingen får vite om hvem andre som har svart på undersøkelsen enn de selv. Statistikker og tabeller i verktøyet er godt utviklet og gir oss et raskt og enkelt bilde av enhetene og variablene. Det var enkelt å kategorisere og operasjonalisere spørsmålene ved hjelp av verktøyet. Vi har brukt mange variabler og enheter.

KAPITTEL 4: RESULTATPRESENTASJON

RESULTAT OG ANALYSE

I det følgende vil vi vise de data vi har samlet inn, og sette disse under de variablene vi har beskrevet i det ovenstående. Resultatene relatert til de enkelte variablene våre presenteres, og vi vil vise hvordan de innsamlede data gir informasjon om de enkelte variablene.

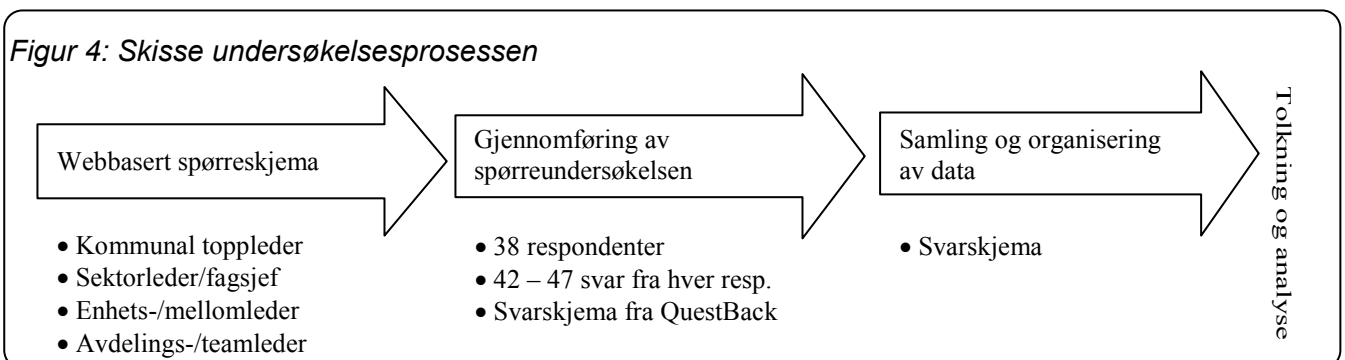
4.1 Forklaring av resultat og analyse

Vi har samlet kvantitative data gjennom spørreundersøkelsen. Kvantitative data skiller seg fra kvalitative ved at de kan måles og/eller telles, og analysen av dem foregår ved opptelling hvor det etter formålet eventuelt benyttes statistiske teknikker.

Vi inviterte 63 personer til å svare på spørreundersøkelsen. Utvalget besto av alle ledere på alle nivå, fra rådmannsnivået til avdelingsledernivået i helse og omsorgssektoren, i to sammenlignbare kommuner, totalt 63 personer. Av disse svarte 38 stk. som gir en svarprosent på 60 %. Sektoren preges av en høy kvinneandel, noe som har gjort at utvalget har en naturlig skjevfordeling mellom kjønnene. 78,4 % av respondentene var kvinner, og 21,6 % var menn. Kjønnsfordelingen i undersøkelsen er omtrent som normalfordelingen i sektoren, og vi gjør derfor ikke bruk av vektning av svarene for å veie opp for skjevfordelingen. Fra kommune 1 ble 28 personer invitert til å delta, og fra kommune 2 ble 35 personer til å delta.

Vi opplevde ingen bortfall, alle respondenter fullførte undersøkelsen, noe som tyder på at spørsmålsnivå og fremdrift passet målgruppen.

Vi fikk 14 respondenter fra kommune 1 (50 % respons i forhold til invitasjon), og 24 respondenter fra kommune 2 (68,5 % i forhold til invitasjon). Årsaker til denne skjevfordelingen kan være at en av forskerne selv er sektorleder i kommune 1, og at enkelte respondenter har reservert seg mot deltakelse av denne grunn.



4.2 Hensynet til respondentene

Respondentene svarte på et webbasert spørreskjema, generert i dataprogrammet QuestBack. Programmet benytter en e-postliste til å sende ut invitasjoner til spørreskjemaet, men det lages ingen oversikter over hvem som har svart på hvilke spørsmål. Respondentene blir således anonymisert i forhold til svarskjemaet. Alle spørsmålene i undersøkelsen er av ikke-personlig art, og inneholder ingen spørsmål som bidrar til å identifisere den enkeltes jobbfunksjon eller -oppgaver. Det innebærer at det ikke vil være mulig å identifisere noen respondent basert på deres svar.

Respondentene fikk i invitasjonse-posten de mottok i forkant av undersøkelsen informasjon om selve undersøkelsen, og at de hadde mulighet til å trekke seg fra deltakelsen på et hvilket som helst tidspunkt. Hensynet til respondentene anses således ivaretatt på en så god måte som vi har vært i stand til å gjøre, og innenfor det som må kunne betegnes som etisk forsvarlig.

4.3 Resultater analyse: Rammevilkår

Rammevilkår omfatter i vårt arbeid forhold som; ressursrammer som setter begrensninger på hva slags aktiviteter man har mulighet til å gjennomføre, strukturer og systemer som setter rammer for hvordan rutiner, prosesser og prosedyrer kan formes og gjennomføres, føringer fra overordnet ledelse eller myndigheter som setter krav til mål eller resultater, og lover og regler som setter begrensninger for hva som kan tillates av aktiviteter og disposisjoner.

7. Mottok du info om Samhandlingsreformens målsetninger, grep og tiltak i forkant av reformens implementering (01.01.12)?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, mye og fyldig info	13,2 %	5
2 Ja, tilstrekkelig info	57,9 %	22
3 Ja, men for lite info	21,1 %	8
4 Nei, mottok ingen info	7,9 %	3
5 Vet ikke	0,0 %	0
Total		38

8. I hvor stor grad føler du at kjenner til Samhandlingsreformens målsetninger og grep?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Kjenner i stor grad målsetninger og grep	50,0 %	19
2 Kjenner i noen grad målsetninger og grep	50,0 %	19
3 Kjenner ikke målsetninger og grep	0,0 %	0
Total		38

Spørsmålene 7 og 8:

29 % av respondentene mener å ha mottatt for lite eller ingen info om Samhandlingsreformens målsettinger, grep og tiltak forut for implementeringen. 71 % av respondentene mener å ha mottatt tilstrekkelig informasjon i forkant. Likevel melder alle respondentene at de kjenner Samhandlingsreformens målsettinger, grep og tiltak i noen eller stor grad. Dette kan tyde på at enkelte av respondentene selv har hentet nødvendig info, eller at de har fått info på et senere tidspunkt i implementeringen.

14. I hvilken grad opplever du at nye oppgaver som følge av Samhandlingsreformens grep og tiltak fører til behov for ny kompetanse i din sektor/enhet/avdeling/team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	47,4 %	18
2 I noen grad	39,5 %	15
3 Fører ikke til behov for ny kompetanse	10,5 %	4
4 Vet ikke / ingen formening	2,6 %	1
Total		38

27. I hvilken grad opplever du at nye oppgaver som følge av Samhandlingsreformens grep og tiltak fører til behov for ny kompetanse i din sektor/enhet/avdeling/team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	31,6 %	12
2 I noen grad	57,9 %	22
3 Fører ikke til behov for ny kompetanse	5,3 %	2
4 Vet ikke / ingen formening	5,3 %	2
Total		38

15. Opplever du at din sektor/enhet/avdeling/team har tilstrekkelige ressurser for å implementere grepene og tiltakene i Samhandlingsreformen?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	0,0 %	0
2 Ja, i noen grad	47,4 %	18
3 Nei	50,0 %	19
4 Vet ikke / ingen formening	2,6 %	1
Total		38

Spørsmålene 14, 15 og 27:

Spørsmålene handler om tilgang på og tilføring av ulike typer av ressurser, og gir et bilde av respondentens syn på evnen til å løse oppgavene. Majoriteten melder om behov for tilførsel av alle typer ressurser, inkludert kompetanse. Dette trekker i retning av at respondentene stiller seg spørsmål som for eksempel ”Hvordan løse oppgavene uten tilstrekkelige ressurser?”. Interessant å merke seg er at ingen melder om tilstrekkelig ressurstilgang i spørsmål 15, og at alle melder om behov for flere ressurser, og at nærmere halvparten av respondentene melder at det ikke er ressurser nok til å implementere Samhandlingsreformens grep og tiltak.

16. Har du overført ressurser til, eller fått overført ressurser fra, andre sektorer/enheter/avdelinger/team i kommunen som følge av grep og/eller tiltak i Samhandlingsreformen?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	0,0 %	0
2 Ja, i noen grad	21,1 %	8
3 Nei	73,7 %	28
4 Vet ikke / ingen formening	5,3 %	2
Total		38

Spørsmål 16:

Spørsmålet handler om samhandling på tvers internt i kommunen, og skulle avdekke hvorvidt ledere hadde opplevd å få tilført ressurser fra andre avdelinger, evt. har måttet gi fra seg ressurser til andre. Bare 21 % melder at de har overført til, eller mottatt ressurser fra andre. Men i foregående spørsmål (spørsmål. 14, 15, 27) meldte majoriteten at de har behov for mer ressurser. Dette trekker i retning av at selv om få opplever å ha nok ressurser, så er det lite rom for å dele eksisterende ressurser på tvers.

17. Hvordan opplever du at forutsetningene for å utøve dine lederoppgaver, og for å fatte selvstendige beslutninger på eget ansvarsområde, er påvirket av grep/tiltak i Samhandlingsreformen?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Påvirket positivt, i stor grad	2,6 %	1
2 Påvirket positivt, i noen grad	23,7 %	9
3 Har ikke påvirket	47,4 %	18
4 Påvirket negativt, i noen grad	10,5 %	4
5 Påvirket negativt, i stor grad	0,0 %	0
6 Vet ikke / ingen formening	15,8 %	6
Total		38

25. I hvilken grad mener du det er rom for å stille spørsmålstegn ved, eller utfordre eksisterende løsninger/systemer/organisering i din sektor/enhet/avdeling/team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	36,8 %	14
2 I noen grad	60,5 %	23
3 Ikke rom for å utfordre eksisterende løsninger/systemer/organisering	0,0 %	0
4 Vet ikke	2,6 %	1
Total		38

Spørsmålene 17 og 25:

Spørsmålene handler om det interne handlingsrommet til lederen, og muligheten for å finne løsning på utfordringer. Det vi ser er at det er stor korrelasjon mellom opplevelsen av positive følger av Samhandlingsreformen til å fatte selvstendige beslutninger, og det praktiske handlingsrommet den enkelte opplever å ha for å finne løsninger.

Bare 10 % av respondentene melder at de opplever negative følger i det å ta selvstendige beslutninger – ingen svarer at de mangler rom for å utfordre eksisterende systemer og

løsninger. Det er mindre enn hva vi hadde forventet, og trekker i retning av at respondentene opplever å ha muligheter for å møte utfordringene og tilpasse løsningene, på tross av endringer som følge av samhandlingsreformen. Denne positive holdningen må ses på som en styrke for den kommunale ledelsen.

18. Opplever du å ha fått flere eller færre lederoppgaver som følge av grep/tiltak i Samhandlingsreformen?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Mange flere oppgaver	10,5 %	4
2 Noen flere oppgaver	52,6 %	20
3 Ingen endring	31,6 %	12
4 Noen færre oppgaver	0,0 %	0
5 Mange færre oppgaver	0,0 %	0
6 Vet ikke / ingen formening	5,3 %	2
Total		38

20. Opplever du at din sektor/enhet/avdeling/team fått flere eller færre oppgaver og/eller ansvarsområder som følge av Samhandlingsreformen?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Mange flere oppgaver/ansvarsområder	34,2 %	13
2 Noen flere oppgaver/ansvarsområder	47,4 %	18
3 Noen færre oppgaver/ansvarsområder	0,0 %	0
4 Mange færre oppgaver/ansvarsområder	0,0 %	0
5 Vet ikke / ingen formening	18,4 %	7
Total		38

Spørsmålene 18 og 20:

Spørsmålene handler om det er sammenheng mellom lederens (nye) oppgaver og avdelingens (nye) oppgaver. Alle respondentene opplever å ha fått flere oppgaver som følge av Samhandlingsreformen, og de melder samtidig at avdelingene har fått flere oppgaver – ingen har fått færre oppgaver eller ansvarsområder. Sett sammen med spørsmålene 14, 15 og 27 trekker dette i retning av at handlingsrommet for lederne er blitt mindre.

19. Opplever du at grep/tiltak i Samhandlingsreformen har ført til effektiviseringstiltak innen din sektor/enhet/avdeling/team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, positive for effektiviteten i stor grad	0,0 %	0
2 Ja, positive for effektiviteten i noen grad	31,6 %	12
3 Har ikke opplevd noen effektiviseringstiltak	42,1 %	16
4 Ja, negative for effektiviteten i noen grad	7,9 %	3
5 Ja, negative for effektiviteten i stor grad	2,6 %	1
6 Vet ikke / ingen formening	15,8 %	6
Total		38

Spørsmål 19:

Spørsmålet var ment å skulle avdekke om respondentene har opplevd effektiviseringstiltak i egen organisasjon, og om tiltakene eventuelt var opplevd som positive eller negative i

forhold til effektivitet. Majoriteten opplever enten positive effektivitetseffekt eller har ikke opplevd effektiviseringstiltak. Dette trekker i retning av at respondentene foreløpig ikke opplever negative konsekvenser av effektiviseringstiltak under samhandlingsreformen. Imidlertid, 15,8 % har ingen mening om effektiviseringstiltak – dette er et faktum som er verdt å merke seg.

21. I hvilken grad opplever du at din sektor/enhet/avdeling/team har endringsbehov som følge av grep/tiltak i Samhandlingsreformen?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	34,2 %	13
2 I noen grad	52,6 %	20
3 Opplever ingen endringsbehov	5,3 %	2
4 Vet ikke / ingen formening	7,9 %	3
Total		38

23. I hvilken grad er det - etter din mening - behov for å endre eller gjennomføre utviklingstiltak i din sektor/enhet/avdeling/team (organisasjon) for å møte Samhandlingsreformens grep og tiltak?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	40,5 %	15
2 I noen grad	48,6 %	18
3 Ingen behov for endring eller utviklingstiltak	5,4 %	2
4 Vet ikke / ingen formening	5,4 %	2
Total		37

24. I hvilken grad mener du at din sektor/enhet/avdeling/team har en kultur for omstilling og endring?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	39,5 %	15
2 I noen grad	60,5 %	23
3 Ingen kultur for omstilling og endring	0,0 %	0
4 Vet ikke / ingen formening	0,0 %	0
Total		38

Spørsmålene 21, 23 og 24:

Spørsmålene var ment å skulle avdekke om det fantes, og eventuelt graden av, behov for endring i egen organisasjon. Størsteparten av respondentene melder om behov får utviklingstiltak og for endring i organisasjonen i noen eller stor grad, samtidig som de melder om positiv kultur for endring. Dette trekker i retning av at det er sammenfall mellom behov og vilje til endring. Dessuten trekker dataene i retning av at det er stor enighet på ledernivåene om at det er en opplevd kultur for endring, og ingen motstand.

4.3.1 Oppsummering om rammer og rammevilkår

Meningsfortetting oppsummert: En tredjedel av respondentene melder at de mottok for lite info i forkant av reformen, men dette ser ikke ut til å ha vært et problem for oppfatningen av reformens målsettinger og innhold. Alle melder om behov for flere ressurser for å implementere Samhandlingsreformen, og lederne svarer i retning av at de opplever å ha for lite ressurser til å foreta nødvendige grep i egen organisasjon. Men de gir samtidig tilbakemelding om at de opplever å ha mulighet og handlingsrom til å endre som de ønsker innen sine områder. Alle melder om at de har fått flere oppgaver, og at det er behov for å gjennomføre utviklings-/endringstiltak. Alle melder samtidig om en opplevelse av en positiv endringskultur i egen organisasjon.

4.3.2 Konklusjon: Opplevde rammer og rammevilkår

Våre funn: Respondentene gir klart entydige meldinger om at de har for lite ressurser til å løse for mange oppgaver, men de oppgir å være positive til å gjøre endringer dersom ressursene kommer på plass.

4.4 Resultater analyse: Lederkompetanse

Lederkompetanse omfatter i vårt arbeid forhold som; kunnskaper om organisasjon og ledelse, utdanning som gir faglig ståsted, erfaringer med relevante aktiviteter og prosesser, og nettverk for informasjon og dialog om interne og eksterne forhold.

2. Kryss av for ditt ledernivå (evt. flere)

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Rådmannens ledergruppe/stab	13,5 %	5
2 Kommunaldirektør/-leder/-sjef	0,0 %	0
3 Sektor-/Fagsjef	5,4 %	2
4 Enhetsleder/Mellomleder	29,7 %	11
5 Avdelingsleder/Teamleder	51,4 %	19
Total		37

3. Kryss av for din organisasjonsplassering

Her er vi interessert i å vite om du utfører ditt daglige arbeid inne i kommunens administrasjon, eller ute i en av kommunens virksomheter/enheter.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Kommunens toppledelse	15,8 %	6
2 Sentraladministrasjon/stab	2,6 %	1
3 Servicekontor/innkjøpsavdeling	0,0 %	0
4 Kommunal enhet/virksomhet	81,6 %	31
5 Annet	0,0 %	0
Total		38

Spørsmålene 2 og 3:

Av de som har svart befinner 51,4 % seg på det laveste ledernivået. Dette viser ordinære forhold i en tradisjonell hierarkisk organisasjon.

4. I hvor mange år har du vært i ledende kommunal stilling?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Mer enn 10 år	18,4 %	7
2 Mer enn 5 år	28,9 %	11
3 Mer enn 2 år	23,7 %	9
4 Mindre enn 2 år	28,9 %	11
Total		38

5. Kryss av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Can.mag./Master	15,8 %	6
2 Diplom/Bachelor	68,4 %	26
3 Høyskolekandidat (2 år høyskole)	13,2 %	5
4 Fagskole	0,0 %	0
5 Videregående skole	2,6 %	1
6 Ingen fullført utdanning	0,0 %	0
Total		38

Spørsmål 4 og 5: Spørsmålene var ment å avdekke utdanningsnivå for ledere, samt erfaringsbakgrunn som leder i posisjon. Omtrent halvparten, har relativt kort fartstid som leder, mindre enn 5 år, og 28,9 % har mindre enn 2 års fartstid som leder. Dette kan trekke i retning av at mange slutter etter kort tid, men det kan også trekke i retning av høy utbyggingstakt i kommunene med behov for å øke ledertettheten. Mange, nesten halvparten, har sittet som leder i mer enn fem år. Dette kan trekke i retning av at det eksisterer en satt forvaltningskultur. 84,2 % av respondentene har i all hovedsak høy utdanning, minimum Bachelor. Dette trekker i retning av gjennomgående høy kompetanse, noe som vil være en positiv ressurs i endringsarbeid.

9. Hvordan stiller du deg til Samhandlingsreformens målsetninger og grep?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Positiv, i stor grad	18,4 %	7
2 Positiv, i noen grad	68,4 %	26
3 Negativ, i noen grad	13,2 %	5
4 Negativ, i stor grad	0,0 %	0
5 Vet ikke / ingen formening	0,0 %	0
Total		38

Spørsmål 9:

Spørsmålet er ment å avdekke den generelle holdningen knyttet til samhandlingsreformen. 86 % av lederne er positive i noen eller stor grad, noe som trekker i tretning av endringsvillighet og positivisme i forhold til endring. Dataene trekker også i retning av at motstand mot endring slik sett kan tolkes til å være mindre enn vi forventet.

22. I hvilken grad opplever du å kunne ta selvstendige, strategiske styringsgrep i din sektor/enhet/avdeling/team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	34,2 %	13
2 I noen grad	55,3 %	21
3 Opplever ikke å kunne ta strategiske grep	2,6 %	1
4 Vet ikke / ingen formening	7,9 %	3
Total		38

Spørsmål 22:

Spørsmålet ble stilt for å avdekke i hvor stor grad lederne følte seg forhindret fra å ta ønskede endringsgrep. 89,5 % opplever at de kan ta selvstendige strategiske styringsgrep, noe som trekker i retning av stor handlefrihet for den enkelte leder.

26. I hvilken grad mener du det er rom for å diskutere, stille spørsmålstegn ved, eller utfordre beslutninger eller disposisjoner som din nærmeste leder gjør?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 I stor grad	44,7 %	17
2 I noen grad	47,4 %	18
3 Ikke rom for å diskutere	5,3 %	2
4 Vet ikke / ingen formening	2,6 %	1
Total		38

Spørsmål 26:

Spørsmålet var stilt for å avdekke "takhøyden" i organisasjonen. 92,1 % mener at det er stort rom for å utfordre, noe som trekker i retning av åpenhet for, eller villighet til endring og utvikling.

40. Har du mottatt eller deltatt i opplæringstiltak på noen av de verktøyene du benytter i løpet av de to siste årene?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	8,1 %	3
2 Ja, i noen grad	75,7 %	28
3 Nei, ikke mottatt eller deltatt i opplæringstiltak	16,2 %	6
Total		37

41. Har du deltatt i noen form for lederutvikling i løpet av de siste to år?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, lederutdanning med studiepoeng (tilsv. 1 år heltid eller mer)	26,3 %	10
2 Ja, lederkurs med studiepoeng (tilsv. kortere enn 1 år heltid)	13,2 %	5
3 Ja, formell lederutdanning uten studiepoeng	0,0 %	0
4 Ja, kurs- eller seminarbasert lederutviklingstiltak uten studiepoeng	34,2 %	13
5 Ja, virksomhetsintern coaching eller lederveiledning	7,9 %	3
6 Nei, har ikke deltatt i lederutvikling siste to år	15,8 %	6
7 Annet	2,6 %	1
Total		38

Spørsmålene 40 og 41:

Spørsmålet var stilt for å avdekke graden av kompetanseutvikling som ble lederne til del. En majoritet av respondentene har deltatt i ulike former for kompetansehevede tiltak og lederutvikling. Dette trekker i retning av at kommunene setter av ressurser for slik aktivitet, noe som i sin tur kan tyde på at kommunene er opptatt av å være forberedt på endring. Tallene viser at nærmere en femtedel av respondentene ikke har deltatt i tiltak, men sett i forhold til at mange er nye som ledere kan vi ikke utlede at de nødvendigvis har behov for slike tiltak.

4.4.1 Oppsummering om lederkompetanse

Meningsfortetting oppsummert: Spenningsforhold mellom nye og eldre ledere kan ikke direkte påvises i vår undersøkelse, men mange ledere (nesten halvparten) har vært leder i 5 år eller mindre. Observasjonen kunne tenkes å trekke i retning av høy turnover og likevel spenninger i form av forskjeller mellom erfarne og nye ledes tilnærming til byråkrati, innovasjon, utvikling m.v. Et klart flertall av lederne er positive til å gjennomføre endringer på eget område, og kommunene ser ut til å legge aktivt til rette for slik utvikling, også lederutvikling.

4.4.2 Konklusjon: Opplevd lederkompetanse

Våre funn: Både holdninger, kompetanser og vilje ser ut til å være til stede for å gjøre nødvendige endringsgrep i kommunene.

4.5 Resultater analyse: Verktøy

Verktøy omfatter i vårt arbeid forhold som; IKT-baserte systemer og/eller applikasjoner som samler og sammenstiller relevante data for lederne, metoder og teknikker som kan brukes i gjennomføringen av aktiviteter, alle typer instrumenter som benyttes for å samle informasjon og kunnskap om forhold i organisasjonen, og møteplasser eller forum for dialog og erfaringsutveksling.

10. Finnes det fremdriftsplaner for implementeringen av Samhandlingsreformens grep og tiltak i din kommune?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	83,8 %	31
2 Nei	5,4 %	2
3 Vet ikke / ingen formening	10,8 %	4
Total		37

11. Er kommunen - etter din mening - à jour i henhold til planene for implementeringen av Samhandlingsreformens grep og tiltak?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	41,9 %	13
2 Nei	32,3 %	10
3 Vet ikke / ingen formening	25,8 %	8
Total		31

Spørsmålene 10 og 11: Respondentene melder at kommunene (83,8 %) har fremdriftsplaner, men mange (58,1 %) mener at kommunene ligger etter plan på fremdrift, eller kjenner ikke status. Verdt å merke seg at bare 5,4 % oppgir at det ikke finnes planer. Dette trekker i retning av at planer i stor grad er å plass, men at ikke alle er gjort kjent med dem, eller at de ikke er aktive.

12. Har din sektor/enhet/avdeling/team definert klare kriterier for evaluering av Samhandlingsreformens grep og tiltak, slik at det er lett å identifisere effekter og resultater?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	21,1 %	8
2 Nei	55,3 %	21
3 Vet ikke	23,7 %	9
Total		38

13. Har din sektor/enhet/avdeling/team foretatt en risikovurdering av Samhandlingsreformens grep og tiltak?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	13,5 %	5
2 Nei	59,5 %	22
3 Vet ikke	27,0 %	10
Total		37

Spørsmålene 12 og 13:

Spørsmålene var stilt for å avdekke om kommunene har gjort en kvalifisert analyse av utfordringer og konsekvenser ved samhandlingsreformens grep. Det er verdt å merke seg at få har laget kriterier for evaluering av reformens grep og tiltak. Det er samtidig bare i liten grad gjort risiko-/konsekvensanalyse av Samhandlingsreformens grep og tiltak. Dette trekker i retning av at kommunene ikke har forberedt reformen i tilstrekkelig grad.

28. Kjenner du til om Samhandlingsreformens grep og tiltak har ført til at det for din sektor/enhet/avdeling/team er etablert nytt samarbeid med andre sektorer/enheter/avdelinger/team i egen kommune?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	10,5 %	4
2 Ja, i noen grad	47,4 %	18
3 Nei, ikke etablert nytt samarbeid	26,3 %	10
4 Vet ikke	15,8 %	6
Total		38

29. Kjenner du til om Samhandlingsreformens grep og tiltak har ført til at det for din sektor/enhet/avdeling/team er etablert samarbeid med nye partnere fra privat sektor og/eller interkommunal virksomhet?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	13,2 %	5
2 Ja, i noen grad	26,3 %	10
3 Nei, ikke samarbeid med nye partnere	28,9 %	11
4 Vet ikke / ingen formening	31,6 %	12
Total		38

Spørsmålene 28 og 29:

Spørsmålene var stilt for å avdekke hvorvidt det eksisterer et samhandlingsmønster i kommunene. 42,2 % av respondentene har ikke, eller kjenner ikke til nye samarbeidsinitiativ internt i kommunen, og 60,5 % av respondentene har ikke eller kjenner ikke til samarbeid med nye eksterne partnere. Dette trekker i retning av at det bare i begrenset grad eksisterer et samhandlingsmønster i kommunene.

30. Kjenner du kompetansebeholdningen/-situasjonen i din egen sektor/enhet/avdeling/team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	73,7 %	28
2 Ja, i noen grad	26,3 %	10
3 Nei, kjenner ikke	0,0 %	0
Total		38

31. Kjenner du til om kommunens kompetansebeholdning brukes på tvers av sektorer/enheter/avdelinger/team?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, brukes i stor grad	8,1 %	3
2 Ja, brukes i noen grad	75,7 %	28
3 Nei, kompetansebeholdningen brukes ikke på tvers	10,8 %	4
4 Vet ikke / ingen formening	5,4 %	2
Total		37

Spørsmålene 30 og 31:

Spørsmålene var stilt for å avdekke hvordan kompetansebeholdningen blir brukt som verktøy på tvers i kommunens arbeid. Alle melder de kjenner sin organisasjons kompetansebeholdning. Det må betegnes som gunstig at ingen mangler oversikt, og at 83,8 % melder om at kompetanse brukes på tvers i kommunene. Dette trekker i retning av god innsikt i endringskapasitet/-mulighet, og hva de har å spille på.

33. Opplever du å ha relevante verktøy for å møte Samhandlingsreformens mål og grep?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	8,1 %	3
2 Ja, i noen grad	67,6 %	25
3 Nei, mangler relevante verktøy	5,4 %	2
4 Vet ikke / ingen formening	18,9 %	7
Total		37

36. Opplever du å være pålagt å bruke verktøy du ikke opplever som relevant for deg i din utøvelse av lederoppgaver?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	0,0 %	0
2 Ja, i noen grad	21,1 %	8
3 Nei, alle verktøy oppleves som relevant	47,4 %	18
4 Vet ikke / ingen formening	31,6 %	12
Total		38

38. I hvor stor grad opplever du at du behersker de verktøyene du har tilgang til?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Behersker i stor grad	50,0 %	18
2 Behersker i noen grad	50,0 %	18
3 Behersker ikke, har behov for opplæring	0,0 %	0
Total		36

Spørsmålene 33, 36 og 38:

Spørsmålene var stilt for å avdekke hvorvidt kommunene hadde tilgang på relevante verktøy, og hvorvidt lederne følte seg i stand til å anvende dem. 75,7 % melder at de har verktøy som er relevante, og det er verdt å merke seg at kommunene ser ut til å ha stor grad av relevante verktøy. 24,3 % melder at de mangler eller ikke vet om de har relevante verktøy. Dette trekker i retning gav at kommunene har tilgang på relevante data, men at de bør vurdere et større fokus på opplæring, evt. anskaffelse av mer relevante verktøy.

39. Opplever du at verktøyene du benytter gir deg de data/oversikter du trenger for å utøve dine lederoppgaver effektivt?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	21,1 %	8
2 Ja, i noen grad	57,9 %	22
3 Nei, gir ikke nødvendige data/oversikter - må evt. lage manuelt selv	2,6 %	1
4 Vet ikke / ingen formening	18,4 %	7
Total		38

Spørsmål 39:

Spørsmålene er stilt for å avdekke hvorvidt de verktøyene som lederen benytter gir gode nok beslutningsgrunnlag. Verdt på merke seg at 21 % ikke vet eller ikke har oversikt over hva de trenger av data, eller ikke har selve datagrunnlaget. Dette trekker i retning av det er behov for å gjøre det lettere for lederne å identifisere behovet for data, og anvendelsen av disse.

42. Kjenner du arenaer, forum og/eller møteplasser for utveksling av info/data og dialog/samarbeid mellom ulike kommunale ledere?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, kjenner mange	7,9 %	3
2 Ja, kjenner noen	81,6 %	31
3 Nei, kjenner ingen	10,5 %	4
Total		38

43. Deltar du i et eller flere nettverk/forum el.l. for å utveksle erfaringer konkret knyttet til Samhandlingsreformens grep og tiltak?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, deltar i flere	13,5 %	5
2 Ja, deltar i ett	21,6 %	8
3 Nei, deltar ikke i slike nettverk	64,9 %	24
Total		37

Spørsmålene 42 og 43:

Spørsmålene ble stilt for å avdekke ledernes tilganger på relevant info og erfaringer utenfor egen arbeidsplass. En høy andel (89,5 %) kjenner ett eller flere nettverk, men bare 35,1 % har valgt eller hatt anledning til å delta i nettverkene. Dette trekker i retning av at det er for

liten fokus på, interesse for eller anledning til å delta i slike nettverk. Det kan også trekke i retning av at det er et behov for å opplyse mer konkret om kommunenes, og ledernes, nytte av nettverksdeltakelse.

45. Kunne du tenke deg å delta i et eller flere nettverk for å utveksle erfaringer knyttet til Samhandlingsreformens grep og tiltak?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	13,0 %	3
2 Ja, i noen grad	43,5 %	10
3 Nei, kunne ikke tenke meg å delta	8,7 %	2
4 Vet ikke / ingen formening	34,8 %	8
Total		23

46. Kunne du tenke deg å delta i et eller flere nettverk for å utveksle erfaringer konkret knyttet til utøvelsen av lederoppgaver og lederrollen?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, i stor grad	25,0 %	1
2 Ja, i noen grad	75,0 %	3
3 Nei, kunne ikke tenke meg å delta	0,0 %	0
Total		4

Spørsmålene 45 og 46: Spørsmålene ble stilt for å se om de som hadde kjennskap om nettverk (spm. 42 og 43) også deltok i dem, eller kunne tenke seg å delta i dem. Verdt å merke seg at 43,6 % opplyser å ikke kunne tenke seg å delta, eller ikke har tenkt igjennom om å delta i nettverk knyttet til Samhandlingsreformen, mens alle kunne tenke seg å delta i nettverk knyttet til egne lederoppgaver. Dette trekker i retning av at respondentene ser ut til å prioritere tid på det som gir umiddelbart nytteverdi for dem i deres primære virke.

4.5.1 Oppsummering om verktøy

Meningsfortetting oppsummert: Respondentene oppgir i stor grad at det finnes planer for Samhandlingsreformen, men halvparten ligger etter på fremdrift, noe som kan tyde på at planene ikke er integrerte i kommunenes ledergrupper, og i liten grad er det satt opp suksesskriterier eller gjort risikovurdering for reformens konsekvenser. Mer enn halvparten av lederne kjenner ikke til samarbeidspartnere utenfor egen kommune, og 41 % kjenner heller ikke slikt samarbeid innen egen kommune. God oversikt over egen kompetansebeholdning, som også benyttes noe på tvers innen egen kommune, og mange relevante verktøy, noe som peker i retning av god innsikt i endringsmulighet/hva de har å spille på. En femtedel av lederne melder at de ikke har tilgang på eller kjennskap til nødvendige data. De fleste lederne melder om kjennskap til ulike nettverk, men bare et fåtall er villige til å sette av tid til eller prioritere deltakelse.

4.5.2 Konklusjon: Opplevd om verktøy

Våre funn: Kommunene går inn i reformen uten å vite hva de risikerer å møte, og de risikerer overraskelser og uventede problemer i møte med reformens grep og tiltak. Samarbeid på tvers, både eksternt og internt, er lite utviklet, og flere ledere etterlyser konkrete IKT-baserte verktøy, bl.a. for kommunikasjon og saksbehandling. Det er klare indikasjoner på at potensialet for mer samarbeid og samhandling er høyt.

4.6 Totale resultater analyse

Respondentene ble bedt om ta stilling til og svare på spørsmålene uten at det fremgår av spørreskjemaet at det er noen sammenheng mellom eller grupperinger av spørsmålene. Respondentene har således blitt ledet gjennom spørsmålene på en måte som hadde til hensikt å ikke gi impulser til senere spørsmål i spørreskjemaet.

I analysen av de innkomne svarene har vi imidlertid gjort grupperinger av spørsmålene rundt de tre valgte variablene våre, slik at vi lettere skulle kunne avdekke tendenser og trender i forhold til disse.

Det synes klart at alle respondentene oppfatter at det er for lite ressurser til å gjennomføre de grep og tiltak som samhandlingsreformen krever. Selv om både kompetanse og vilje til endring ser ut til å være meget tilfredsstillende, så er det en kjensgjerning at alle endringer koster i form av ressurser; enten kompetanse blant medarbeider, tid til å gjøre oppgaver eller penger til å betale for ulike innsatser. Motivasjonen som synes å eksistere blant lederne for å gjennomføre de nødvendige grepene, og den positive endringskulturen som de melder å eksistere, vil lett kunne bli borte dersom reformarbeidet ikke støttes med nok ressurser til å generere de ønskede resultatene. Særlig viktig blir dette dersom man tar med i bildet våre funn som sier at oppgavemengden øker, både for lederne og for deres organisasjoner. Det vil bli vanskelig å skulle drive endringsprosess i tillegg til å håndtere sviktende motivasjon på grunn av manglende rammevilkår for gjennomføring av de nødvendige endringsgrepene.

Det er lite eller ingenting som tyder på at samhandlingsreformens endringsgrep inn i kommunene vil bli stanset eller hindret av manglende holdninger, kompetanser eller vilje

blant de kommunale lederne. Tvert i mot gir ledernes respons grunn til optimisme i så måte. Det ser ut til at kommunenes lederskikt er godt forberedt for endringsprosessen på det individuelle planet. Det er generelt et høyt kompetanse- og erfaringsnivå, og holdningene er jevnt over positive, både til samhandlingsreformen og de endringsbehovene som følger. Det at det meldes om god oversikt over kommunenes kompetansebeholdning trekker i retning av at lederne vet hva de har å spille på i endringssituasjonen.

Den store majoriteten av ledere melder om behov for endring og/eller utviklingstiltak i egen organisasjon. Dette behøver ikke å bety at det står dårlig til i organisasjonen i utgangspunktet, men kan like gjerne tyde på at lederne gjerne vil i gang med å forberede og klargjøre sine medarbeidere for det forestående endringsarbeidet. Holdt sammen med data som viser høy endringsvilje og motivasjon for endring, er det mye som trekker i retning av dette siste.

Lederne melder i stor grad om at det finnes planer for implementering av samhandlingsreformen, men samtidig at halvparten ligger etter plan på fremdrift. Sammen med bildet av at det ikke i noe særlig grad er gjennomført risikoanalyse av konsekvensene av endringene, og heller ikke er satt klare suksesskriterier for måloppnåelse, gir dette grunn til gjennomtenking. Det byr på potensielt store konsekvenser å "trå feil" i det omfattende arbeidet som samhandlingsreformen er, og det er betenkelig at kommunene ikke ser ut til å ha satt seg inn i hva dette kan innebære. Dersom kommunene på et tidspunkt skal forsøke å innhente det de nå oppgir å ligge etter fremdriftsplaner, vil alle ukjente risikoer av et visst omfang kunne bli kritisk for endringsprosessen og de enkelte endringsprosjektene i kommunene. Deltakelse i nettverk for å lære av andres erfaringer vil kunne avhjelpe slik risikogenerering, og mange ledere kjenner allerede flere nettverk. Ved å utnytte denne kompetanse bedre, vil lederne både kunne bidra til å avhjelpe risiko, og samtidig legge grunnlag for å utvide samarbeid og samhandling med andre, både i og utenfor egen kommune.

Våre funn gir god grunn for kommunene til å tenke gjennom hvilken strategi de skal velge for å gjennomføre endringene som samhandlingsreformen krever. Det skal vi diskutere nærmere i følgende kapittel.

KAPITTEL 5: RESULTATDRØFTING

DISKUSJON AV PROBLEMSTILLING OG RESULTATER

Det skilles i teorien mellom reformer, så som for eksempel samhandlingsreformen, og endringer i organisasjoner. Reformene kommer i stand ved politiske og administrative aktørers bevisste og aktive impulser for å skape endringer i kultur- og strukturtrekk ved organisasjoner, mens endringer er det som konkret og faktisk skjer med disse trekkene (Christensen m.fl. 2009:149).

Med bakgrunn i teori om endringsstrategier, diskuterer vi her organisasjonsendringer, mer spesifikt sammenhengene mellom rammevilkår, lederkompetanse, verktøy og endringsevne. Konklusjonene på disse spørsmålene vil bidra til å peke i retning av svar på vår hovedproblemstilling.

I hvilken grad har kommunene endringsevne til å møte de endringsgrep og -tiltak som forutsettes gjennomført i forbindelse med Samhandlingsreformen?

1. Hva er sammenhengen mellom de kommunale ledernes rammevilkår og kommunenes endringsevne?
2. Hva er sammenhengen mellom de kommunale ledernes lederkompetanse og kommunenes endringsevne?
3. Hva er sammenhengen mellom de kommunale ledernes tilgang på og bruk av verktøy og kommunenes endringsevne?

Vi bruker Jacobsens to hovedstrategier for organisasjonsendring, E og O, som rammeverk for å diskutere de tre variablene vi har valgt (Jacobsen 2. utg. 2012:180):

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensielt og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 2: Oversikt hovedforskjeller endringsstrategi E og O

5.1 Hva er sammenhengen mellom ledernes rammevilkår og kommunenes endringsevne?

Vi har i kapittel 1 gjort rede for samhandlingsreformens sterke fokus på økonomiske og strukturelle incitament for å starte og styre de endringene man mener kommunene må gjennomføre for å implementere reformens målsettinger. I dette ligger det en rekke beslutninger fra statlig hold; det er eksempelvis på toppen (i regjeringen) besluttet om formen som endringene skal ha, hva slags samhandlingsstrukturer som skal etableres mellom kommunene og sykehusene, hva slags oppgaver som skal overføres mellom aktørene, og hvilken rolle kommunene skal ha i forhold til de ulike pasientgruppene.

Disse føringene legger opp til en stramt regissert endringsprosess, hvor mange av de sentrale elementene allerede er trukket opp og beskrevet for kommunene som får oppgaven med å gjennomføre endringene slik de er beskrevet. Dette er en endringsstrategi som starter på toppen i et organisasjonshierarki og får sin form og føringer der, før den blir spredd nedover i hierarkiet som pålegg og føringer til underliggende organisasjoner. Jacobsen kaller dette for en endringsstrategi av type E (Jacobsen 2. utg. 2012:153), hvor endringen sees som en rasjonell prosess hvor målet for endringen er synlige resultater. Så er det da også lagt inn en rekke omfordelinger av finansiering og omlegging av finansieringsmodeller i reformen, og det er beskrevet økonomiske og strukturelle mål for aktørene som skal delta i den. Slike finansielle og økonomiske indikatorer skal i prinsippet gjøre det lettere for toppledelsen av en organisasjon, i dette tilfelle regjeringen, å se om endringstiltakene virker eller ikke.

Våre funn tyder på at drøyt to tredjedeler av de kommunale lederne hadde mottatt tilstrekkelig informasjon om samhandlingsreformen i forkant av implementeringen, og det er rimelig å anta at slike økonomiske indikatorer derved er kjent for lederne. Imidlertid tyder dataene samtidig på at de kommunale lederne har for lite ressurser til å gjøre de strukturelle endringene som reformen legger opp til. I tillegg til å sette begrensninger for hvilke strukturelle grep lederne kan gjøre, vil manglende finansiering av endringstiltakene påvirke de kommunale ledernes muligheter for å forme strategier og systemer som skal understøtte de strukturelle endringene (Jacobsen 2. utg. 2012:158). Trange økonomiske rammer, med begrenset handlingsrom for endringer som krever ressursforbruk, har i andre sammenhenger skapt rom for strukturell fristilling av offentlige organisasjoner (Christensen m.fl. 2009:160), men det er neppe noen grunn til å anta at vi kommer til å se fristilte kommuner i nærmeste fremtid.

I de kommunene vi har undersøkt, fant vi en høy grad av positivitet til endring blant lederne. En sterk motivasjon for å gjennomføre resultatforbedrende eller strukturendrende tiltak på vegne av arbeidsgiver står i et motsetningsforhold til de begrensende effekter som manglende finansiering kan få. Kommunene er fri til å velge endringsstrategi som passer den lokale organisasjons- og endringskulturen, og kan slik sett velge å følge en endringsstrategi av typen O (Jacobsen 2. utg. 2012:165). Denne strategien har som mål at organisasjonen må lære nye måter å gjøre tingene på, og anerkjenner at dette nødvendigvis innebærer en høyere grad av involvering av de aktuelle aktørene, samt at endringer tar tid. Slik sees endringer på som et kulturelt fenomen og kommunenes ledere melder om kulturelle betingelser som er i tråd med dette (endringspositivitet). Dersom kommunene setter av tid til å la endringstiltakene virke, er det ikke sikkert at det som i dag oppleves som manglende ressurser nødvendigvis oppleves slik i et videre tidsperspektiv.

Imidlertid, rammevilkår er jo nettopp akkurat det; rammer for hva det er mulig å få gjort, enten det er snakk om tid, menneskeige ressurser eller penger. Uten rammevilkår som står i forhold til de endringene som skal skje, vil man uansett tilnærming slite med å få gjennomført de nødvendige endringsgrepene.

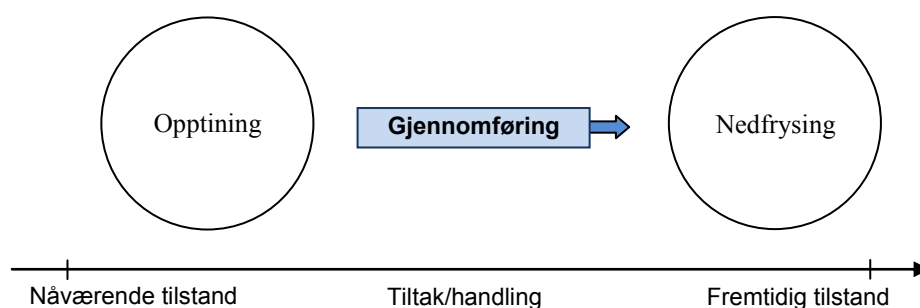
Basert på disse forholdene ser det ut til at evnen til endring henger nært sammen med forholdet mellom tilgjengelighet på ressurser (hvem skal betale og hvem skal gjøre), og kulturelle betingelser (positivitet og vilje).

5.1.1 Konklusjon: Rammevilkår og endringsevne

Graden av endringsevne må sies å henge nært sammen med rammevilkårene, og må betegnes å være redusert dersom kommunene ikke har tilstrekkelige tilgjengelige ressurser for å gjennomføre ønskede grep, selv om evnen (kompetansen) og viljen ellers er tilstede. Våre funn hos de undersøkte kommunene viser at de melder om for små ressurser til å gjennomføre de nødvendige endringsgrepene, og vår konklusjon må derved bli at kommunenes endringsevne i den sammenheng ser ut til å være redusert.

5.2 Hva er sammenhengen mellom ledernes lederkompetanse og kommunenes endringsevne?

Kurt Lewin har utviklet teorier om planlagt endring, og han legger til grunn at alle medarbeidere i en organisasjon i utgangspunktet ønsker stabilitet, og vil aktivt gå inn for å sikre forutsigbare forhold rundt seg selv og sin arbeidssituasjon (Jacobsen 2. utg. 2012:184). Men samtidig endrer organisasjoner seg, slik vi har vist over, og endring påvirker medarbeidere uansett. I et slikt møte mellom ulike krefter oppstår motkrefter fra de som søker stabilitet, mens de som ønsker endring, eller er ansvarlig for at endring skjer utgjør drivkreftene for endringen. Endringsagentene (lederne) må finne måter å lede organisasjonen gjennom endringene på, en prosess som Lewin har illustrert slik:



Figur 5: Endringsfaser

Endringsledelse, og dermed i denne sammenhengen kommunenes lederkompetanser, handler i hovedsak om de to første fasene i ovenstående modell. Imidlertid er samhandlingsreformen allerede igangsatt fra regjeringens side, og det uten at de kommunale lederne har hatt mulighet til å forberede noen ”opptiningsfase” i egne kommuner. Respondentene våre melder om god kompetanse, gode holdninger og så langt vi kan se, god erfaring til å håndtere de ulike tiltakene. Men hvordan makter de kommunale lederne å være de avgjørende viktige endringsagentene i tillegg til å holde fokus på egne driftsoppgaver?

Lederne i kommunene vi har undersøkt melder at de opplever å ha oversikt over tilgjengelig kompetanse, og at de har den nødvendige kompetansen for å foreta nødvendige grep. Storparten av lederne har gjennomført lederutvikling, og uttrykker positive holdninger knyttet til en eventuell endring i egne avdelinger. Det er disse kompetansene og egenskapene de skal benytte for å drive endringsarbeidet gjennom, og det er ikke tvil om at lederen som endringsagent er avgjørende for at endringer skal kunne skje, slik også Busch, Vanebo og Dehlin (2010:366) gjør rede for. Skal kommunene lykkes i å gjennomføre

samhandlingsreformen, må tid og kapasitet kanaliseres til de lederne som får konkrete oppgaver med endringstiltakene. Kommunenes endringsevne henger på denne måten tett sammen med ledernes kompetanser.

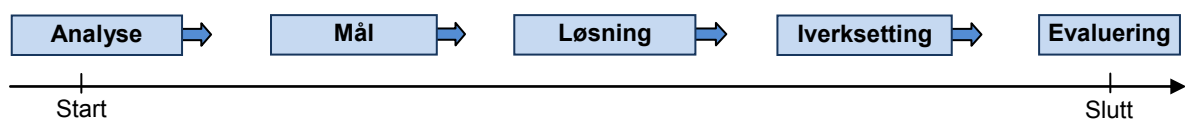
5.2.1 Konklusjon: Lederkompetanse og endringsevne

Kommunenes endringsevne henger tett sammen med ledernes kompetanser, og må betegnes som redusert dersom lederne ikke makter eller vet hvordan de skal være drivere av endringsprosessene. Resultatene fra vår undersøkelse tyder på at lederne opplever å ha nødvendig kompetanse for å gjennomføre nødvendige endringer, og litteraturen er klar på at lederens bakgrunn og kompetanse er avgjørende viktig for å styre og lede endringsprosesser. Kommunens endringsevne hviler slik sett på de enkelte ledes evne til å foreta vurderinger, prioriteringer, og beslutninger innen samhandlingsreformens rammer.

5.3 Hva er sammenhengen mellom kommunale ledes tilgang på og bruk av verktøy og kommunenes endringsevne?

Endringer krever informasjon og kommunikasjon mellom endringsaktørene (Busch, Vanebo, Dehlin 2010:357), noe våre respondenter opplyser at de til en viss grad etterlyser mer av, eller opplæring i. Uten adekvate verktøy for slik utveksling vil viktig endringsinfo ikke nå frem til de som skal stå for tiltakene, eller viktige endringssignaler når ikke det de skal.

En viktig del av verktøysamlingen for en endringsagent er planer som forteller hva som skal skje og når det skal skje. Respondentene våre melder om at det eksisterer planer, men halvparten sier at kommunene ligger etter disse planene. Dersom planverk skal ha en misjon, må de virke i den perioden endringen er sentral for, som kan illustreres med følgende modell (Jacobsen 2. utg. 2012:154):



Figur 6: Endring som avgrenset prosess med start og slutt

Tyngdepunktet i denne prosessen ligger i fasene før iverksetting, og omfatter ulike former for planlegging og tilrettelegging for de endringene som tiltaket har til formål å skape. Samhandlingsreformen har alle kjennetegn på en slik tenkning, og det finnes gode beskrivelser av alle de rasjonelle motivene og endringstiltakene. Ideelt sett er det nå opp til kommunene å implementere planene som ligger i reformen. Imidlertid viser våre funn at selv om kommunene har utformet, eller på annen måte anskaffet planer for endringstiltak, så følges ikke planene.

I tillegg ser våre data ut til å vise et potensiale for mer samarbeid på tvers av både kommunens interne organisasjon, og ut mot eksterne samarbeidspartnere. Dette er et viktig verktøy i reformarbeidet, som ikke ser ut til å henge helt sammen med mulighetene.

5.3.1 Konklusjon: Verktøy og endringsevne

Endringsevne er i stor grad influert av type verktøy, og tilgang på eller deltakelse i ulike verktøytyper. Det er her informasjonsutveksling skjer, og dessuten ulike typer av styringssignaler. Respondentene våre melder om behov for verktøy, og flere om at de ikke er sikre på hva slags data de trenger eller har tilgang til. Planer for gjennomføringen av reformen finnes, men fremdriften er ikke i henhold til disse. Vi oppfatter at kommunenes endringsevne reduseres som en følge av dårlig tilgang på, eller dårlig utnyttelse av tilgjengelige verktøy.

5.4 Konklusjon: Kommunene endringsevne

Som vi har vist i det ovenstående er endringsevne en egenskap hos kommunene som er sammensatt av flere variabler. Vi har beskrevet forholdene ved de tre variablene vi har valgt å bruke for å beskrive kommunens endringsevne, og vist hvordan de har betydning for denne samlevariabelen som endringsevne er.

Vi ser at kommunene har et godt utgangspunkt når kompetanse og endringskultur meldes å være god, men det er verdt å merke seg at kommunene også melder om utfordringer på ressurs- og verktøysiden. Spesielt ressursmangel vil bli vanskelig å komme utenom, og det vil sannsynligvis være dette forholdet som i størst grad begrenser kommunenes endringsevne.

Referanseliste (litteraturliste)

- Berg, M. E., (2010). Ledelse – verktøy og virkemidler. Oslo, Universitetsforlaget
1. utgave 2000
- Berg, M. E., Martinsen, Ø., Thompson, G. (2000). Ledelse, kompetanse og omstilling. Oslo, Gyldendal Akademisk
1. utgave 1998
- Busch, T., Vanebo, J. O., Dehlin, E. (2010). Organisasjon og organisering. Oslo, Universitetsforlaget
1. utgave 1998
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., Vanebo, J. O., (2011). Modernisering av offentlig sektor. Oslo, Universitetsforlaget
1. utgave 2001
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo, Universitetsforlaget
1. utgave 2004
- Euris, L. E., Furseth, I. (2008). Masteroppgaven- hvordan begynne- og fullføre. Universitetsforlaget.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., Strønen, F. H. (2006). Endringsledelse og ledelsesendring. Oslo, Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I (2012). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen, Fagbokforlaget
1. utgave 2004
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Kristoffersen, L. (2009) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Abstrakt forlag.
- Ladegård, G., Vabo, S. I., (2010). Ledelse og styring. Bergen, Fagbokforlaget
- Lai, L. (2004). Strategisk kompetansestyring. Bergen, Fagbokforlaget
- Larsen, Ann Kristin. (2012) En enklere metode Bergen, Fagbokforlaget
- Martinsen, Ø. (2011). Perspektiver på ledelse. Oslo, Gyldendal Akademisk
- Røvik, K. A. (2009). Trender og translasjoner. Oslo, Universitetsforlaget
1. utgave 2007
- Strand, Torodd. (2010) Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen, Fagbokforlaget
- Sørensen, R. J., (2009). En effektiv offentlig sektor. Oslo, Universitetsforlaget

Vedlegg

1 stk. spørreskjema

Vedlegg 1: Spørreskjema

Spørreundersøkelsens innledende del: Generelle informasjon

Formålet med undersøkelsens innledende del er å registrere enkelte respondentdata som kan benyttes til å klassifisere de innsamlede data.

1:	Kryss av for rett kjønn	<input type="checkbox"/> Kvinne <input type="checkbox"/> Mann
2:	Kryss av for ditt ledernivå (evt. flere)	<input type="checkbox"/> Rådmannens ledergruppe <input type="checkbox"/> Kommunaldirektør <input type="checkbox"/> Sektorsjef <input type="checkbox"/> Enhetsleder/mellomleder <input type="checkbox"/> Avdelingsleder
3:	Hvor mange år har du vært i ledende stilling?	<input type="checkbox"/> Mer enn 10 år <input type="checkbox"/> Mer enn 5 år <input type="checkbox"/> Mer enn 2 år <input type="checkbox"/> Mindre enn 2 år
4:	Kryss av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå	<input type="checkbox"/> Can.mag./Masternivå <input type="checkbox"/> Diplom/Bachelornivå <input type="checkbox"/> Høgskolekandidat (2 årig) <input type="checkbox"/> Fagskole <input type="checkbox"/> Videregående skole <input type="checkbox"/> Ingen fullført utdanning
5:	Har du en lederutdanning som er relevant for din nåværende stilling?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei
6:	Hvilken kommune er din arbeidsgiver?	<input type="checkbox"/> Tekstutfylling av respondenten

Spørreundersøkelsens del 1: Rammer og rammevilkår

I forarbeidene til Samhandlingsreformen gjøres det til et viktig poeng å skape bedre – altså endre – forutsetninger og rammer for den samlede helsetjenesten. De følgende spørsmålene er rettet mot å klargjøre faktorer som endres i ulike deler av helsetjenesten, med utgangspunkt i hvordan disse oppleves av respondentene.

1:	Mottok du info om Samhandlingsreformens målsettinger, grep og tiltak i forkant av reformens implementering (01.01.12)?	<input type="checkbox"/> Ja, mye og fyldig info <input type="checkbox"/> Ja, mindre info <input type="checkbox"/> Ja, lite info <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Nei, mottok ingen info
2:	Hvordan stiller du deg til Samhandlingsreformens målsetninger?	<input type="checkbox"/> Positiv i stor grad <input type="checkbox"/> Positiv i noen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke / ingen formening <input type="checkbox"/> Negativ i noen grad <input type="checkbox"/> Negativ i stor grad
3:	Finnes det fremdriftsplaner for implementeringen for Samhandlingsreformens grep og tiltak i din kommune?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Vet ikke
3A:	Hvis Ja; Er kommunen, etter din mening, å jour i henhold til planene for implementeringen av Samhandlingsreformens grep og tiltak?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Vet ikke
4:	Har din sektor/enhet/avdeling definert klare kriterier for evaluering av Samhandlingsreformens grep og tiltak for å identifisere effekter og resultater?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Vet ikke

5:	Har din sektor/enhet/avdeling foretatt en risikovurdering av samhandlingsreformens grep og tiltak?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Vet ikke
6:		<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Vet ikke
7:	Opplever du at din sektor/enhet/avdeling har tilstrekkelige ressurser for å implementere grepene og tiltakene i Samhandlingsreformen?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Vet ikke
8:	Har du overført eller fått overført ressurser fra andre sektorer/enheter/avdelinger som følge av grep og/eller tiltak i Samhandlingsreformen?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/> Vet ikke
9:	Hvordan opplever du at forutsetningene for å utøve dine lederoppgaver og for å fatte selvstendige beslutninger på eget ansvarsområde er påvirket av grep/tiltak i Samhandlingsreformen?	<input type="checkbox"/> Påvirket positivt i stor grad <input type="checkbox"/> Påvirket positivt i liten grad <input type="checkbox"/> Har ikke påvirket <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Påvirket negativt i liten grad <input type="checkbox"/> Påvirket negativt i stor grad
10:	Har du fått flere eller færre lederoppgaver som følge av grep/tiltak i samhandlingsreformen?	<input type="checkbox"/> Mange flere oppgaver <input type="checkbox"/> Noen flere oppgaver <input type="checkbox"/> Noen færre oppgaver <input type="checkbox"/> Mange færre oppgaver <input type="checkbox"/> Vet ikke
11:	Har grep/tiltak i Samhandlingsreformen ført til effektiviseringstiltak innen din sektor eller avdeling?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei, ingen tiltak <input type="checkbox"/> Vet ikke
12:	Har din sektor/enhet fått flere/færre oppgaver og/eller ansvarsområder som følge av Samhandlingsreformen?	<input type="checkbox"/> Mange flere oppgaver/områder <input type="checkbox"/> Noen flere oppgaver/områder <input type="checkbox"/> Noen færre oppgaver/områder <input type="checkbox"/> Mange færre oppgaver/områder <input type="checkbox"/> Vet ikke

Spørreundersøkelsens del 2: Kompetanseplanlegging, -kartlegging, -utvikling av de kommunale lederne.

De følgende spørsmålene har til hensikt å undersøke hvilke behov for endringer som eksisterer, hvordan de lokale lederne har fått støtte til å tilrettelegge for endring i egen lederrolle, og hvordan denne støtte har fått praktiske uttrykk.

1:	I hvilken grad opplever du at din sektor/enhet/avdeling har endringsbehov som følge av grep/tiltak i Samhandlingsreformen?	<input type="checkbox"/> I stor grad <input type="checkbox"/> I liten grad <input type="checkbox"/> Ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
2:	I hvilken grad opplever du å kunne ta selvstendige, strategiske styringsgrep i din sektor/enhet/avdeling?	<input type="checkbox"/> I stor grad <input type="checkbox"/> I liten grad <input type="checkbox"/> Ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
3:	I hvilken grad må organisasjonen etter din mening endres eller gjennomføre utviklingstiltak for å møte Samhandlingsreformens grep og tiltak?	<input type="checkbox"/> I stor grad <input type="checkbox"/> I liten grad <input type="checkbox"/> Ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke

4:	I hvilken grad mener du at din sektor/enhet/avdeling har en kultur for omstilling og endring?	<input type="checkbox"/> I stor grad <input type="checkbox"/> I liten grad <input type="checkbox"/> Ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
5:	I hvilken grad er det rom for å stille spørsmålstegn ved/utfordre eksisterende løsninger/systemer/organisering i din sektor/enhet/avdeling?	<input type="checkbox"/> I stor grad <input type="checkbox"/> I liten grad <input type="checkbox"/> Ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
6:	I hvilken grad opplever du at nye oppgaver som følge av Samhandlingsreformens grep og tiltak fører til behov for ny kompetanse i din sektor/enhet/avdeling?	<input type="checkbox"/> I stor grad <input type="checkbox"/> I liten grad <input type="checkbox"/> Ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
7:	Har samhandlingsreformens grep og tiltak ført til at det for din sektor/enhet/avdeling er etablert samarbeid med andre sektorer/enheter/avdelinger i egen kommune?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
8:	Har samhandlingsreformens grep og tiltak ført til at det for din sektor/enhet/avdeling er etablert samarbeid med nye partnere fra privat sektor og/eller interkommunal virksomhet?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
9:	Kjenner du kompetansebeholdningen i din egen sektor/enhet/avdeling?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke
10:	Brukes kommunens kompetansebeholdning på tvers av sektorer/enheter/avdelinger?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad <input type="checkbox"/> Vet ikke

Spørreundersøkelsens del 3: Kompetanse, metode og verktøy som bakgrunn for å implementere Samhandlingsreformens grep og målsettinger.

De følgende spørsmålene har til hensikt å undersøke hva slags ledelsesverktøy de kommunale lederne har, evt. trenger, for å gjennomføre den praktiske styringen av endringsarbeidet i reformen slik de beskrevne grep og tiltak medfører.

1:	Hva omfatter, etter din mening, begrepet «ledelsesverktøy»?	<input type="checkbox"/> Tekstutfylling fra respondent
2:	Opplever du å ha relevante verktøy for å møte Samhandlingsreformens mål og grep?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad
3:	Hvilke verktøy har du tilgang på?	<input type="checkbox"/> Tekstutfylling fra respondent
4:	Hvilke av disse verktøyene benytter du konkret i din utøvelse av lederoppgaver?	<input type="checkbox"/> Tekstutfylling fra respondent
5:	Opplever du å måtte bruke verktøy som ikke er relevant for deg i din utøvelse av lederoppgaver?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad
6:	Kjenner du til verktøy som du kunne ønske at du hadde tilgang til, og som du ikke har i dag, som ville føre til bedre styring av dine lederoppgaver – evt. hvilke?	<input type="checkbox"/> Tekstutfylling fra respondent
7:	I hvor stor grad opplever du at du behersker de verktøyene du har tilgang til?	<input type="checkbox"/> Behersker i stor grad <input type="checkbox"/> Behersker i liten grad <input type="checkbox"/> Behersker ikke

8:	Opplever du at verktøyene gir deg de data/oversikter du trenger for å utøve dine lederoppgaver effektivt?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad
9:	Har du mottatt eller deltatt i opplæringstiltak på verktøyene i løpet av de to siste årene?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad
10:	Kjenner du til at det for kommunale ledere finnes arenaer, forum og/eller møteplasser for utveksling av info/data og dialog/samarbeid mellom ulike kommuner?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad
11:	Deltar du i et eller flere nettverk for å utveksle erfaringer knyttet til Samhandlingsreformens grep og tiltak?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad
11B:	Hvis nei: Har du behov for å delta i et eller flere nettverk for å utveksle erfaringer knyttet til Samhandlingsreformens grep og tiltak?	<input type="checkbox"/> Ja, i stor grad <input type="checkbox"/> Ja, i liten grad <input type="checkbox"/> Vet ikke <input type="checkbox"/> Nei, i ingen grad

--- Slutt på spørsmålsettet ---

