

12. Mellom kvardag og system – ein modell om førstelinjeleiing i norsk, offentleg tenesteyting og forvaltning?

ØYVIND GLOSVIK

Høgskulen på Vestlandet

SAMANDRAG Abstrakte og generelle leiingsmodellar vil ikkje alltid treffe studentar som er opptekne av eigne, konkrete erfaringar eller leitar etter handlingar for eigen praksis. Denne teksten utviklar nokre resonnement om førstelinjeleiing som eit møte mellom kvardag og system, og ein ny modell vert utvikla i lys av eksisterande idear. Denne vert testa mot eit empirisk materiale. I avslutninga vert nokre implikasjonar drøfta i lys av behovet for etter- og vidareutdanning av leiarar.

NØKKEWORD førstelinjeleiing | kvardagsleiing | systemleiing | leiingsmodellar

ABSTRACT General models of management do not always fit students who are in search of practical input to leadership practices. A new model of first line leadership is hence developed from the notions of «daily life leadership» and «system leadership» and discussed in the light of more traditional perspectives on public sector leadership. The model is tested on an existing data set and some implications are discussed as challenges related to educational initiatives in health, welfare and educational institutions.

MERKNADER

Forfattaren har ingen interessekonflikter.

12.1 FØRSTELINJELEIING MELLOM KVARDAG OG SYSTEM

12.1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING

Denne teksten handlar om førstelinjeleiing, og formålet er å presentere og teste ein modell som kan gje atkjenning for studentar og andre med erfaring frå praksisnær yrkesutøving i offentlege, tenesteytande organisasjonar. Når ein med slik bakgrunn skal kvalifisere seg for leiarstillingar i skular, helse- eller velferdsinstitusjonar, kan møtet med abstrakte, generelle modellar om leiging vere ei utfordring. Ein må omsetje dei til eigen kontekst, og eg spør om vi ved å ta utgangspunkt i omgrepsparet «systemleiging» og «kvardagsleiging», kan gjere prosessen raskare og enklare for nye leiarar. Eit anna spørsmål er korleis ein slik modell om førstelinjeleiing kan forståast i lys av eksisterande modellar for, eller perspektiv på, leiging i offentleg sektor. Eit tredje spørsmål er om eit slikt omgrepsspar er empirisk relevant og står seg i møtet med dei typiske utfordringane førstelinjeleiarar står overfor.

12.1.2 FRAMGANGSMÅTE OG DATAMATERIALE

Formålet med teksten er teoritestning i ei deduktiv meining. Modellen som eg presenterer, er ikkje utleia av det empiriske materialet som vert presentert. Datamaterialet er også noko gammalt, men her blir det nytta for å kaste lys over relevansen av omgrepsparet. Først presenterer eg difor modellen, deretter drøftar eg den i lys av andre inngangar til leiging i offentlege organisasjonar. Til slutt spør eg om han er empirisk relevant. Dersom materialet syner relevans, forkastar eg ikkje modellen, men drøftar den vidare i lys av behovet for etter- og vidareutdanning i offentlege tenester.

Datamaterialet byggjer på ei spørjeundersøking mellom førstelinjeleiarar i eit utval helseforetak, kommunale einingar, NAV-kontor og statlege barnevernseiningar. Eit Questback-spørjeskjema vart sendt ut i perioden juni–august 2009, med ei purring til dei som oppfylte kriteriene «førstelinjeleiar». Eg trur det då var mellom 500 og 750 leiarar i denne kategorien i helseforetaka i Noreg. Utvalet på 246 svar frå helseforetaka i undersøkinga dekkar då om lag 1/3 av populasjonen. Allment tilgjengelege e-postadresser vart nytta ved å sende lenke til undersøkinga direkte til NAV-leiarar eller NAV-kontor. Om lag 330 kontor var oppretta på gjennomføringstidspunktet, og 114 informantar gir om lag 35 % svar. Bufetat sende over ei nærast komplett liste over e-postadresser til dei som fylte kriteriene. Svarprosenten frå barnevernet er truleg mellom 60 og 70 %. I gruppa med 116 svar er det også ei rekkje familievernkontor. Dei 322 svara frå kommunane vart samla inn gjennom e-post til den generelle e-postadressa til kommunane og ved at vi kjøpte

e-postlister frå KS. Det er vanskeleg å gjere eit overslag over den samla populasjonen i kommunesektoren, men mellom 2000 og 2500 er det nok som fyller kriteriene. Svarprosenten frå kommunesektoren er noko lågare, men det er svar frå alle kommunetypar (storleik). Den samla populasjonen av førstelinjeleiarar er minst 3500. Vurderinga er at utvalet av informantar i undersøkinga er representativ for den samla populasjonen og også for dei fire undergruppene i høve dei problemstillingane eg drøftar i denne teksten.

Datamaterialet er frå 2009, men sidan det her skal brukast for å teste relevansen av ein modell, er alderen truleg underordna. Viktigare er ei validitetsvurdering av dei opphavlege spørsmåla i lys av forskingsspørsmåla i denne teksten. Eg syner her til spørsmåla i den opphavslege undersøkinga slik dei er synte i vedlegg 1. Den typen utfordringar spørsmåla handlar om, trur eg er temmeleg generelle, og høg grad av validitet går fram av tabell 12.2 gjennom det operative samsvaret mellom spørsmåla (men der framstilt berre som tema) og verdiane på dimensjonane i modellen.

12.1.3 KVARDAGSLEIING OG SYSTEMLEIING?

Omgrepet «kvardagsleiing» slik eg gjer framlegg om å bruke det, spring eigentleg ut frå «livsverd» (Habermas, 1987). Hellesnes omtalar livsverda som:

«... det utematiserte, den utgjer bakgrunnen og horisonten. [...] All problematisering krev ei problemlaus ramme som situasjonsbundne problem (temporært) kan haldast innanfor. Livsverda er «det utematiske fungerande», bakgrunnen, det vi til ei kvar tid tek for gitt» (Hellesnes, 1988 s.90).

Kvardagsleiing er med andre ord den forma for leiing som finn stad i den situasjonsbundne, implisitte verda der vi i liten grad «ser» alle koplingane til verda rundt oss. Digmann og Sørensen (udatert, men viser til Tranborg, 2006) nyttar omgrepet kvardagsleiing om:

«... den form for ledelse, som udøves implicit og som er tavst indlejret som en del af lederens hverdagsarbejde. Det er ledelse, der udøves ubevidst og formidles i det direkte møde med den enkelte medarbejder og kollega på en måde, som lederen personligt kan stå inde for. Hverdagsledelse bygger ofte på erfaring og praktisk anvendelighed.» (s.1)

«Systemverda» er på si side uttrykk for dei objektiverte, eksterne kreftene som påverkar eit sosialt system. Gjennom politikk, økonomi og formaliserte fram-

gangsmåtar framstår det ulike, komplekse delsystem, der instrumentell tenking utfordrar det vi tek for gitt, som vi ikkje naudsynlegvis har sett ord på. Habermas omtalar system som ei tingleggjering og ei fraksjonering av livsverda (op cit). Digmann og Sørensen talar om «systemledelse» som:

«... den form for ledelse, som udøves eksplicit i et kodificeret ledelsessprog. Systemledelse udøves bevidst ofte gennem skriftlige notater, og derfor er det i stand til at overvinde tid og rum. Systemledelse indebærer et implicit krav om, at der beskrives visioner og lægges strategier, at der planlægges og sættes mål, og at der måles, styres og dokumenteres effekt. Systemledelse bygger altså på teorier og modeller og er baseret på (ofte kvantitativ) dokumentation» (op.cit. s. 1).

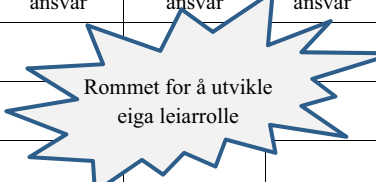
Spørsmålet blir då om vi kan nytte desse to inngangane for å konstruere ein modell om leiing som tar høgde for at studentane kjem frå ein type kvardag, men skal over i ein annan, der dei i sterkare grad vert eksponerte for det systemet som omgjev den typen organisasjonar vi talar om? Ein slik modell må både peike på det abstrakte og generelle ved systemverda, men også referere til nokre metaforar eller inngangar som hjelper studentane i å sjå behovet for å balansere «kvardagsleiing» og «systemleiing». Ein slik balanse skriv Kragh Jespersen om gjennom omgrepet «hybridleiar», dei som klarar å både vere profesjonelle leiarar og administratorar (2005). Det er studier av helsestellet som er bakgrunnen for omgrepet, og «kvardagsleiing» er ikkje nytta av Kragh Jespersen. Han peikar likevel på spørsmålet om å finne ein balanse mellom to ulike røyndomar, den profesjonelle og den administrative. Ein liknande diskusjon fører Robinson (2014, s. 145) med tanke på skuleverket. Ho meiner at skiljet mellom leiing og administrasjon ikkje betyr noko for kvardagspraksisen i organisasjonar. I praksis kan ein ikkje skilje, ein bør kanskje heller ikkje prøve, seier ho. Indirekte seier ho at leiarar må beherske både kvardag og system.

Verdien av omgrep som dette peikar Kvangarsnes mfl. (2016) indirekte på, når ein drøftar utfordringar med fysisk samlokalisering av fleire profesjonsgrupper. Det blir synt til Kharicha mfl. (2005) som peikar på at utvikling av ein uformell tone mellom ulike yrkesutøvarar kan bryte ned viktige skil mellom profesjonar. Formelle prosedyrar og framgangsmåtar kan vere viktige for ein profesjon når konteksten t.d. er pasienttryggleik, men mindre viktig for ein annan. I den samanhengen kan omgrepspar som systemverd og kvardagsverd fungere som kontekstmerke for læring (Glosvik, 2017).

Barnehagelæraren er døme på ein yrkesutøvar som har utvikla seg frå noko «alle kunne greie», seier Gulbrandsen (2015), til ein profesjon som byrjar å finne si form. Alle profesjonsyrka har nok gått gjennom denne prosessen, men i barnehagane er det særleg tydeleg at pedagogiske leiarar må vere budde på å leie og organisere team av vaksne med ulik yrkesbakgrunn, skriv Høydalsvik og Gulbrandsen (2016). Barnehagane er slik sett arenaer der skiljet mellom kvardagskunnskap og systemkunnskap kan vere særleg synleg, og omgrepsparet kvardagsleing og systemleing vert nyttig.

Ein modell som peikar på at leing handlar om å balansere mellom ei systemverd og ei kvardagsverd, kan sjå ut som i tabell 12.1. Tabellen syner korleis eit rom for utvikling av eiga leiarrolle kan konstituerast av førstelinjeleiarar som ei konkret utfordring. Dei må både handterer eksplisitte, for- og framtidsretta systemkrav utanfrå, gjerne skriftlege og kodifiserte. I offentleg sektor er systemkrav i regelen operasjonaliserte til fagleg ansvar, økonomisk ansvar og personalansvar. Konkrete stillingar kan ha forskjellig kombinasjonar, men uansett er dette ei vanleg tredeling.

TABELL 12.1 Ein modell for førstelinjeleing mellom kvardag og system

Systemleing; Abstrakt for- og framtidsretta.		Eksplisitt – kjem ofte utanfrå/ovanfrå Planar, dokument, skriftleg		
		Fagleg ansvar	Økonomisk ansvar	Personalansvar
Kvardagsleing: Tett på folk Ting skjer i høgt tempo her og no				
Implisitt, underforstått. Kjem innanfrå. Individuell eller gruppetilknytt	Drive produksjon			
	Ta faglege beslutningar			
	Handtere menneske			

Førstelinjeleiarar må også handtere kvardagsleing, i meir flytande, implisitte her-og-no-situasjonar der ein er tett på folk, og hendingar skjer i høgt tempo. I modellen er dette delt i det å drive produksjon, å ta faglege beslutningar og å handtere menneske. Denne inndelinga er mi oppsummering av kva empiriske studier av leiarar syner dei brukar tid og merksemd til (Strand, 2007, s.140; Mintzberg, 1973; Glasø mfl., 2010).

I det vidare skal eg gjere greie for eksisterande omgrep og inngangar til leing i den typen organisasjonar det her er tale om, og spørje om resonnementa i modellen kan underbyggjast.

12.2 FØRSTELINJELEIING I OFFENTLEGE ORGANISASJONAR

Helse,- velferds- og utdanningsorganisasjonane utgjer institusjonelle rammeverk for produksjon og leveranse av dei tenestene det politiske systemet har definert som fellesgode. Dette legg konkrete føringar på korleis tenestene kan og skal leverast. Mellom anna må leiarar også ivareta nokre normative sider, og mange tenester er immaterielle. NAV-kontora overfører trygder, men også tryggleik; sjukehusa opererer folk fysisk, men gjer også folk friske (av og til), sjukeheimar steller og tek vare på folk med nedsett funksjonsevne, men gir også omsorg. Desse immaterielle, abstrakte sidene ved velferdsorganisasjonane gir dei høg symbolverdi, noko som gir førstelinjeleiarane potensiell symbolmakt. Dei forvaltar mening og utfører meningsskapande handlingar for sine medarbeidarar, for pasientar, klientar, elevlar og pårørande, foreldre og familie. Desse kan det vere vanskelege å fange i systemverdas kodifiserte språk og framgangsmåtar, men dei profesjonelle handlingane kan potensielt knyte tette band mellom institusjonen og kvardagsliva til mottakarane.

Slike institusjonar er også rammer for profesjonell yrkesutøving, og dei er dominerte av tilsette med høgre utdanning. Ei forskingsbasert utdanning legitimerer deler av profesjonsutøvaranes kunnskap. Handlingar skal grunnjevast gjennom akseptert kunnskap og framgangsmåtar, samstundes som førstelinja kjem nær dei sterke kjenslene; i sjukhus og sjukeheimar er dei nær livet – og døden i bokstavleg mening; i NAV og Bufetat møter dei menneske i livskriser. Ein utfører kjenslevarer transaksjonar som systemverda vanskeleg fangar i sitt objektiverte språk.

Helsedirektoratet kalla i si tid den nasjonale strategien for kvalitetsforbetring i sosial- og helsetjenesten for «Og bedre skal det bli! (2005–2015)». Strategien var generelt påverka av det Nelson mfl. (2007) kalla «kliniske mikrosystem», møtestaden der helsetenester blir skapt, når eit individ eller familien som treng tenester får desse ved at kompetent personale individuelt eller i gruppe får høve til å bruke kunnskapane sine. Det er i desse mikromøta at abstrakte mål og ideal vert konkrete og meiningsbærande. Dei leiarane som er næraste desse punkta, kallar vi førstelinjeleiarar, og truleg er evna til å handtere mikromøta grunnleggjande viktig for å forstå utfordringar slike leiarar står overfor. I mikromøta møtest kvardag og system. I «sanningas augneblink», som noko leiingslitteratur også talar om (Karp, 2010).

12.2.1 MELLOM FOTFOLKET OG DEI INSTITUSJONELLE LEIARANE

Den klassiske organisasjonslitteraturen talar om leiarar på det tekniske nivået, det administrative og det institusjonelle nivået (Thompson, 1967). Ein førstelinjeleiar finn vi på det tekniske nivået. Christensen mfl. (2009, s.132–133) seier i ein studie av sentralforvaltninga at mellomnivået vil bli pressa mellom toppleiinga sine vedtak og synspunkt, krav, normer og verdiar frå fotfolket i ein organisasjon. «Krysspresshypotesen», som dette blir kalla, fann også Österlind (2013) dekning for. Ho studerte verksemdsnære leiarar i ein svensk, kommunal omsorgsinstitusjon, og utan å bruke omgrepa kvardag og system, skriv ho at slike leiarar må bygge bru mellom dei konkrete, eksterne utfordringane definerte av systemet utanfor og over dei sjølve, samstundes som dei må handtere dei utfordringar eigne personale definerer i lys av normer og standardar frå eigen profesjon. Organisasjonslitteraturen peikar i litt ulike retningar når det gjeld verdien av å studere dette nivået. Peter Senge (1999, s.16) seier at slike «local line leaders» er særskilt viktige når endringar skal forståast, medan Lipsky i sin klassiske studie gjer eit tydeleg skilje mellom grasrotbyråkratane og leiarane deira (1980, s.18). Leiarane er «managers», opptekne av formelle organisasjonsmålsetjingar, medan grasrotbyråkratane på eiga hand formar og fordeler offentlege gode i møtet med publikum. Vinzant og Crothers (1998) tek Lipskys studie eit steg vidare, og syner at leiarskap utøver den som har systemkontroll over skjønnsbruken til den profesjonelle yrkesutøveren.

Dette representerer ulike inngangar til «førstelinjeleiarane», den leiaren som er nærast den tenesteytaren som direkte samhandlar med pasient, klient, elev eller brukar, og som samstundes har eit formelt organisasjonsansvar. Dermed er det denne leiaren som først og fremst må balansere mellom systemverda og kvardagen i organisasjonar.

12.2.2 I SPENNINGSFELTET MELLOM ADMINISTRASJON OG PROFESJONELL PRODUKSJON

Profesjonars kunnskapssystem kan også representere ei formell systemverd utanfor kvardagen, så her er omgrepsparet tvitydig. Skular, helse- og velferdsorganisasjonar kan vere det Mintzberg kallar ekspertorganisasjonar (1983). Der dominerer handlingane til aktørane i den tekniske kjernen. Eit sjukehus lar seg vanskeleg forstå utan tilvising til dei aktivitetane legane og sjukepleiarane utfører på avdelingane, noko som kan skape spenningar mellom den tekniske kjernen og andre deler av sjukehuset. Her byggjer ein i regelen i sterkare grad på den profesjonelle kunnskapen enn andre deler av organisasjonen. Her ser vi eitt mogleg inntak – mellom kvardagen på avdeling og systemverda i sjukehusadministrasjonen.

Selznick seier at organisasjonar er samlingar med menneskelege ressursar som arbeider mot felles mål (1997, s.18). Men mål finnast både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Profesjonsfelleskap kan vere arenaer for gruppelæringsprosessar som overstyrer formelle kunnskapsprosessar som bind organisasjonar til systemverda. Mintzberg si forståing av den profesjonelle organisasjonen (1983) tek implisitt konsekvensen av eit slikt syn i omgrepet «det profesjonelle byråkratiet», ein type organisasjon der den operative kjernen dominerer og tradisjonelt fungerer desentralisert. Vi kan sjå føre oss fleire praksisfelleskap sett saman av ulike profesjonelle utøvarar innan same organisasjon. Dei deler ein felles infrastruktur, men er styrte av ulike handlingskrav, klienttypar og profesjonskodeksar (Erichsen, 1996; Mintzberg, 1983; Scott, 1998), eller sagt med Wenger: identitetsforming, praksisutøving, meiningsskaping og tilhøyrse (1998, s. 5) vil variere og oppretthalde ulike praksisfelleskap – ulike kvardagar.

Mintzberg (op.cit.) seier at formelle leiarar berre kan kontrollere profesjonane indirekte og gjennom kontroll over administrative støtteressursar, og er slik sett på linje med Lipsky (1980) og Vinzant og Crothers (1998). Leiing vert av dei profesjonelle gjerne oppfatta som fagleg, i meininga den kyndigaste mellom dei kyndige blir utpeikt som leiar. Fagleg dugleik tel mest, og leiaren er forutsett å vere lojal overfor sitt kollegium og dei faglege ideala som dominerer der (Byrkjeflot, 1999). Kunnskap innan faget er ofte underforstått og sterkt knytt til praksis og dermed oppfatta lausrive frå det formelle systemet. Dei som har leiarstillingar i profesjonsbyråkrati, kan sjølve ha blitt sosialiserte til fullverdige medlemmer av eit profesjonelt praksisfelleskap før dei vart leiarar. Overgangen frå å vere grasrotutøvar til multimedlemsskap som omfattar deltaking i eit leiarfelleskap, medfører det Wenger (1998, s. 160) kallar «conflicting forms of individuality and competence as defined in different communities». «Hybridleiing» tala Kragh Jespersen (2005) om. Han fann at legar oppfattar fag og leiing nærast uløyselig samankopla. Dei oppfatta ikkje økonomistyring, personalutvikling og arbeidsmiljøtiltak som særleg viktig, men prioriterte tydeleg faglig og klinisk utvikling. Østergren mfl. (2007) spør kva som då skjer med fagleg orienterte leiarar som skal setje ut i livet tiltak prega av organisatorisk tenking? Dei utviklar «Two-way Windows», svara Llewellyn (2001) som studerte legar som hadde lært å handtere spenninga mellom det som her er kalla den profesjonelle kvardagen og dei abstrakte systemkrava.

12.2.3 EIT INTEGRERT PERSPEKTIV PÅ LEIING?

Det er altså mange perspektiv og forfattarar som peikar på det fleirtydige og spenningsfylte i den leiarrolle vi her rettar søkelys på. Litteraturen om leiing har, mellom anna, ivareteke dette gjennom omgrepet «funksjon».

I det såkalla PAIE-omgrepsapparatet (Strand, 2007), handlar Produksjonsfunksjonen om å setje mål for og å produsere dei verdiar det konkrete sosiale systemet er forutsett å skape. Ekspertorganisasjonen vert også nytta som namn om staden der fagmenneska er organiserte rundt faglege problemstillingar, tenesteproduksjon, klientar og pasientar. Fagbyråkratiet (Mintzberg, 1983), dominerer i produksjonsorganisasjonen. Administrasjonsfunksjonen rettar søkelys på kontroll og stabilitet, i hierarkiet, medan Integrasjonsfunksjonen handlar om å formidle og ta vare på dei verdiar og kulturtrekk som bind saman og opprettheld det sosiale systemet vi talar om. Integrasjon skjer i gruppeorganisasjonen, som omfattar menneska i eit arbeidsfellesskap. Entreprenørskapsfunksjonen handlar om nytenking og ressurstilgang.

Strand seier at leiarane kan ha varierende verknadsgrad innanfor dei fire hovudkonfigurasjonane (op.cit., s.125). Størst potensiale for verknad har leiarar når dei arbeider med menneska (gruppeorganisasjonen) og ikkje med reglar, strukturar og rutinar (hierarkiet). Det å handtere gruppeorganisasjonen fangar på mange måtar omgrepet kvardagsleiing, medan hierarkiet fangar systemomgrepet. Burns (1978) introduserte omgrepsparet transformasjons- og transaksjonsleiing. Med transformasjonsleiing siktar vi til ivaretaking av integrator- og entreprenørrollene, og dermed er vi også nær omgrepet kvardagsleiing. Kaufmann og Kaufmann (2009) seier at visjonar er ei viktig drivkraft for transformasjonsleiarar, og visjonsbygging høyrer naturleg under entreprenørrolla. Det er også gjerne transformasjonsrolla vi siktar til når vi talar om «leiing», heller enn «administrasjon», som peikar meir mot systemleiing og transaksjon.

Er PAIE då ein modell som er relevant for leiarar på førstelinjenivå i helse-, velferds- og utdanningsinstitusjonar? Ja, men vi er attende til problemet med at det generelle, abstrakte og overordna kan representere ei utfordring når modellen skal tilpassast den røyndomen studentar og nye leiarar lever i. Det kan vere ei krevjande øving å tilpasse ein abstrakt modell til eigen røyndom, og som Strand sjølv seier, innanfor offentleg sektor er det eigentleg tre typiske roller og tenestekområde som har i seg ulike dosar av dei fire hovudkonfigurasjonane. På s. 339 i 2. utgåve (2007) skriv han om policyleiarar, forvaltningsleiarar og tenesteleiarar. Førstelinjeleiarar kan forståast som ein variant av tenesteleiararen. Det kan likevel vere krevjande å sjå at koplinga til kvardagen går gjennom gruppeorganisasjonen

og integrasjonsfunksjonen, medan koplinga til systemverda skjer gjennom A- og P-funksjonen.

12.2.4 FØRSTELINJELEIARENS SPENNINGSFELT – MOT EIN MODELL SOM KAN TESTAST?

Den potensielle spenninga mellom «fag og «administrasjon» er overordna, folkelege uttrykk for det som kan vere sær samsatte og krevjande motsetningar. Omgrepa «kvardagsleiing» og «systemleiing» er enkle, men peikar på djupe og viktige utfordringar som førstelinjeleiarar må handtere, og som teoriar om leiing må ta høgde for. Røvik (2007) peikar på to konkurrerande diskursar knytt til forskning om organisasjon og leiing: Ein diskurs legg vekt på trekk av re-hierarkisering og formaliserte mål- og resultatstyringssystem, og ein annan framhevar læring, utvikling og sjølvleiing. Den eine tenkinga tek utgangspunkt i den formelle organisasjonen og systemverda, den andre framhevar menneska i organisasjonen og dermed det å fungere i kvardagen. Gjennom undervisning i leiing og organisasjonsfag deltek vi i begge diskursane, og det vi framhevar, kan påverke måtane studentar utviklar si eiga leiarrolle på. Vi bør nok fange begge diskursane, og ein hypotese er at vi ved å operasjonalisere PAIE-omgrepsapparatet på ein litt annan måte enn Strand, kan utvikle førstelinjeleiarmodellen slik det er gjort i tabell 12.2.

Som eg sa i innleiinga er det tre kravsett som dekkjer det vi kallar kjernekrava til offentlege leiarar: Dei har fagleg ansvar eller eit systemansvar for fagleg drift, dei har økonomisk ansvar og dei fyller personalleiarrolla. Dette teiknar opp systemverda gjennom den formelle organisasjonens krav, ideal og forventingar, og i tabellen ser vi korleis dette som ansvarsfunksjonar kan knytast til P- og A- rollene i PAIE-modellen, eller det Burns kalla transaksjon.

Den andre dimensjonen, kvardagsverda i helse-, velferds- og utdanningsinstitusjonar, fangar opp dei profesjonelles oppfatning av oppgåver, profesjonsbyråkratiets problemdefineringar, bakkebyråkratane eller det faglege skjønets logikk. Samstundes er kvardagen fylt av tette møte med menneske, i og utanfor organisasjonens formelle orden. Dette gjev førstelinjeleiarar ei lang rekkje formelle og uformelle arbeidsoppgåver knytte til drifta av profesjonsaktivitetane eller tenestene på ein meir konkret måte enn dei abstrakte kategoriane.

TABELL 12.2 Førstelinjleiarrens spenningsfelt – mot ein modell som kan testast

			Systemverda: Den formelle organisasjonens krav, ideal og forventningar		
			Fagleg ansvar	Økonomisk ansvar	Personalansvar
			P-rolla	A-rolla	A- og P-rollene
Kvardagen; formelle og uformelle arbeidsoppgåver knytt til dei profesjonelle tenestene	Drive produksjon	P- og A-rollene	<i>Turnover?</i>	<i>Økonomiske rammevilkår?</i>	<i>Rekruttere rett kompetanse?</i>
	Ta faglege beslutningar	P- og E-rollene	<i>Innføring/ bruk av infoteknologi?</i>	<i>For mange saker/klientar?</i>	<i>Leie faglege dialogar?</i>
	Handtere menneske	I- og E-rollene	<i>Motstand mot endring?</i>	<i>Endrings- og omstillingskrav?</i>	<i>Personalkonfliktar?</i>

Vi ser at vi gjennom PAIE delvis kan bruke dei same omgrepa, men ikkje fullstendig. Kvifor berre delvis? Som synt i tabellen kan vi seie at førstelinjleiarane skal drive produksjon av tenester i meininga organisere profesjonelle handlingar. Dei skal «drifte» ei eining, ein avdeling, ein post, eit kontor, ein skule. Dei konkrete oppgåvene vil variere, men arbeidsfordeling, tidsplanlegging og generell organisering av produksjonen i form av allokering av personale til ulike oppgåver, framstår som ein kjerneaktivitet. Eit anna sett av oppgåver kan vi kalle å ta faglege beslutningar, dvs. å foreta – eller bidra til – den forma for fagleg skjønnsutøving som utgjer grunnlaget for profesjonell yrkesutøving. Den tredje hovudaktiviteten handlar om å handtere menneska i dei situasjonane der tenestutøvinga finn stad.

Som eg har argumentert for i teksten over, er førstelinjleiararen nær den profesjonelle yrkesutøvareren. Kjensler, meiningar og personlege særdrag (idiosynkrasiar) kan skape spenningar i små einingar – i ei menneskeleg meining, noko som ikkje enkelt lar seg fange i den formelle organisasjonens terminologi, men som naturleg er det i lys av røyndomens fargerikdom.

Ikkje minst ser vi at ein viktig funksjon ikkje vert fanga i systemverda. I-funksjonen, integrasjon eller det å skape meining og tilknytning mellom menneskap kan berre skje i ein kvardagssamanheng, her og no. Der bør kanskje leiarar vere til sta-

des? Strand (2007) seier då også at dette er ein funksjon alle leiarar må handtere for å gjere suksess.

12.3 FINN VI EMPIRISK DEKNING FOR MODELLEN?

Eg spurte i innleiinga om eit slikt omgrepsspar som kvardagsleiing og systemleiing er empirisk relevant for dei typiske utfordringane som førstelinjeleiarar står overfor. Kan vi måle graden av spenning i ei slik rolle, og kastar i så fall omgrepsparet lys over spenninga? Som nemnt har eg tilgang til data frå ei spørjeundersøking mellom førstelinjeleiarar i eit utval helseforetak, kommunale einingar, NAV-kontor og statlege barnevernseiningar. Nokre spørsmål frå undersøkinga kan brukast for å drøfte den empiriske relevansen av modellen.

Som tabell 12.2 syner, er det gjort på følgjande måte: Sidan kvar dimensjon er operasjonalisert til tre kategoriar, gjev det oss ni høve til å stille spørsmål om mogelege spenningar. På åtte spørsmål kunne informanten i undersøkinga svare, «Ja, ei svært stor utfordring», «Ja, ei stor utfordring», «Både òg», «I liten grad» eller «I svært liten grad». Eitt spørsmålet var litt annleis utforma. Det var forma som ein påstand, der førstelinjeleiarane kunne seie seg «Svært samd», «Samd», «Verken eller», «Litt usamd» eller «Sterkt usamd» i ein påstand om at det er vanskeleg for dei å *leie og organisere gode, faglege dialogar i og mellom personalet*.

Spenningar i lys av kategorien fagleg ansvar er målt gjennom spørsmåla i kva grad *turnover, bruk eller innføring av informasjonsteknologi og motstand mot endring i personalgruppa* blir oppfatta som ei utfordring for førstelinjeleiarane. Grad av turnover handlar om å klare og få på plass, og halde på, ein stab av trenar yrkesutøvarar som faktisk kan gjere jobben. Bruk av informasjonsteknologi kan vere ei utfordring fordi slike system på mange ulike måtar påverkar fagleg tenesteyting, og motstand mot endring kan seie noko om kor mykje energi førstelinjeleiarar må bruke på interne prosessar mellom egne medarbeidarar.

Spenningar i lys av kategorien økonomisk ansvar er målt gjennom spørsmåla om *økonomiske rammevilkår* vert oppfatta som ei utfordring; om *for mange pasientar, klientar eller saker* er ei utfordring og om *store endrings- og omstillingskrav* er det. Spørsmåla er noko generelle, men rammevilkår trur vi kan seie noko om i kva grad dei ressursane som vert stilt til rådvelde for drift av ei eining, vert opplevd som tilfredsstillande, medan spørsmålet om for mange saker eller pasientar først og fremst må forståast i lys av fagleg avgjerdstaking. Store endrings- og omstillingskrav trur eg må handle om måten menneska blir handsama på.

Spenningar i lys av kategorien personalansvar er målt gjennom spørsmåla i kva grad det er ei utfordring å *rekruttere personale med rett kompetanse*, og om *personalkonflikter* er det, saman med spørsmålet om å leie faglege dialogar.

12.3.1 RESULTAT FRÅ UNDERSØKINGA

I tabellen nedanfor er resultatata oppsummerte. Dei samla svara finn ein i vedlegg 1, der det samla talet på kor mange som svarar «Ja, ei svært stor utfordring» og «Ja, ei stor utfordring» på spørsmåla over, er summeret og presenterte. Resultatet kjem vidare fram som ei rangering frå 1 til 9. I vedlegg 1 går rangeringa fram av kolonne 1, og er altså overførte til tabell 12.3. Ved å la funna stå fram slik at lågast sum syner høgast spenning, spissformulerer vi funna samstundes som dei kan sjåast i lys av modellen.

TABELL 12.3 Førstelinjeleiarers spenningsfelt – resultat

			Systemverda: Den formelle organisasjonens krav, ideal og forventningar		
			Fagleg ansvar	Økonomisk ansvar	Personalansvar
			P-rolla	A-rolla	A- og P-rollene
Kvardagen; formelle og uformelle arbeidsoppgåver knytt til dei profesjonelle tenestene	Drive produksjon	P- og A-rollene	8	1	5
	Ta faglege beslutningar	P- og E-rollene	6	4	3
	Handtere menneske	I- og E-rollene	7	2	9

Dersom vi oppsummerer først med utgangspunkt i systemverda, ser vi at det å ivareta fagleg ansvar er det minst krevjande av det eit system krev av førstelinjeleiarar. Det ser vi fordi det å drive produksjon, ta faglege beslutningar og å handtere menneske får verdiane 8, 6 og 7. Derimot ser vi at det å ha økonomisk ansvar samla syner mest spenning (1, 4, 2), medan personalansvar kjem i ei mellomstilling (5, 3, 9).

Tolka i lys av omgrepet kvardagsleiing, kan vi seie at det minst problematiske settet av oppgåver synest for førstelinjeleiarar å vere knytt til det å handtere og

organisere menneska i organisasjonen rundt fagleg drift. Personalkonflikter, turnover og motstand mot endring vert i minst grad oppfatta som utfordringar (9, 8, 7). Konklusjonen er at personalet på golvplanet – som arbeidstakarar – ikkje er ei utfordring. Det er med andre ord kvardagsleiing som førstelinjeleiarane først og fremst handterer.

I ei mellomstilling havnar utfordringar knytt til det å handtere mange saker, pasientar eller klientar, samstundes som ein skal rekruttere fagpersonale med rett kompetanse og innføre eller bruke informasjonsteknologi (4, 5, 6). Konklusjonen er at når systemet gjennom økonomi- og personalforvaltning pressar førstelinjeleiarane, framstår det eit krysspress i form av kompetansesikring og systembygging ved saks- eller pasientomfang.

Det store biletet er at systemleiing framstår som utfordringa, og mest utfordrande er økonomiske rammevilkår, store endrings- og omstillingskrav og det å leie og organisere faglege dialogar i og mellom fagpersonalet (1, 2, 3). Det er neppe overraskande at systemverda i form av rammer og krav om omstilling kjem så høgt. Produktivitetskrav og omstilling kombinert med krav om å leie faglege dialogar framstår som den største utfordringa for førstelinjeleiarane. Det er såleis dekning for krysspresshypotesen (Christensen mfl., 2009), særleg når vi knyer den til «faglege beslutningar» og «faglege dialogar», som naudsynlegvis ikkje kan handle om abstrakte krav og idear. I lys av omgrepet kvardagsleiing er dette ord som peikar rett mot einskildpersonar, og det er i praksis førstelinjeleiarane som peikar, her og no. Som kvardagsleiing handlar dette om einskildpersonars kompetanse, ikkje om abstrakte kategoriar.

Vi ser også korleis spenningane mellom funksjonane i PAIE-modellen vert tydelege. Spenningane framtrer i form av administratorrolla spissa mot dei andre rollene. No er dette også i og for seg sagt av Torodd Strand (2007, s. 292) når han peikar på at forvaltningsleiarrolla på mange måtar er meir reindyrka enn dei to andre, offentlege leiarrollene – tenesteleiarane og policyleiarane. I denne samanhangen understrekar dette likevel berre relevansen av omgrep som kvardagsleiing og systemleiing. Forvaltningsleiarane er tydeleg forankra i, og legitimert i systemverda. Tenesteleiarane må – som førstelinjeleiar – vere solid forankra i kvardagsverda.

Sagt på ein annan måte: Desse data gjev ikkje grunnlag for å forkaste modellen. Snarare tvert om, analysene syner at modellen har relevans med tanke på den typen oppgåver førstelinjeleiarar utfører.

12.4 DISKUSJON: RELEVANS I LYS AV ETTER- OG VIDAREUTDANNING AV LEIARAR?

Undersøkinga syner at det minst problematiske settet av oppgåver for førstelinjeleiarar er knytte til handtering og organisering av menneska i organisasjonen. I ei mellomstilling havnar det å handtere arbeidsmengde, samstundes som ein skal rekruttere fagpersonale med rett kompetanse og innføre eller bruke informasjons-teknologi. Produktivitetskrav og omstilling kombinert med krav om å leie faglege dialogar framstår som den største utfordringa. I eit slikt lys er det viktig å forstå korleis kunnskapsutvikling skjer, og kan skje, på dette nivået, til dømes i helse- og velferdsorganisasjonar.

Høge krav til produktivitet, omstilling og fagleg dialog kan krevje organisasjonslæring (Senge, 1990). Når den konkrete kunnskapsfronten i ei eining forandrar seg, stiller det krav om fagleg endring mellom profesjonsutøvarane. Desse krava blir svært konkrete utfordringar for førstelinjeleiarar. Problemet deira kan likevel bli at abstrakte, formelle systemkrav i seg sjølv konkurrerer om den merkemda som må rettast mot ei fagleg fornying, ei fornying som ikkje kan skje nokon annan stad enn i kvardagen.

Dette kan likevel framstå som eit paradoks, for i moderne organisasjonar er det ikkje rekna som nok å rette søkelys på dei tradisjonelle oppgåvene planlegging, organisering, arbeidsleiing og kontroll, slik oppgåvene kan forståast som fagleg leiing og drift av tette grupper av fagfolk i ein kvardags situasjon (Tichy, 1997; Anderson og Pulich, 2002; Javidan og Carl, 2004). Det er også nødvendig, seier vi, at leiarane forstår omverda og korleis endringar i omverda formar og omformar deira eigen organisasjon (Kumar mfl., 2002). Dermed seier vi at ei forståing av systemverda er viktig.

Det same gjer vi når vi nyttar omgrepet fleirnivåstyring (Vabo og Røiseland, 2008), som mellom anna forutset at ein kan handtere horisontal samordning pga. mangfaldig oppgåveløysing og tette koplingar mellom ulike delsystem som påverkar ein tenesteytande organisasjon. Samhandlingsreformen (St.meld. nr. 47 (2008–2009) er eit døme på korleis leiarnivået på det lågaste nivået i omsorgsinstitusjonane vert utfordra, og tydelege opplærings- og utviklingsprogram for leiarar vert difor etterlyst (Pettersen, 2010).

Fagleg fornying skjer tradisjonelt gjennom etter- og vidareutdanning som tek utgangspunkt i yrkesutøvarars individuelle lærings- og sertifiseringsprosessar, sjølv om arbeidsplassane som læringsarena etter kvart kjem i fokus, slik samhandlingsreformen er døme på. Likevel blir kompetanseutvikling på individnivået generelt sterkt vektlagt, dels for å auke produktiviteten i profesjonelt arbeid (Boud og Garrick, 1999; Illeris, 2003), og dels som profesjonell utvikling for å møte hjel-

petrengande pasientar og pårørandes behov (Benner, Tanner og Chesla, 2009). Ikkje minst ved innføring av digitale teknologiar blir behovet for kollektiv kompetanseutvikling stort (Netteland, 2012).

Vike mfl. (2009) hevder at kommunar ikkje er særleg gode til å skape faglig og organisatorisk infrastruktur for omforming av individuell kunnskap i helsetenesene til kollektiv kunnskap. Gjerberg mfl. (2009) fant at opplæringsprogram i sjukeheimar i Noreg likevel hadde ein viss effekt. Slikt er internasjonalt sett lite studert, og med liten fokus på organisasjonen (Aylward mfl., 2003). Ein overordna konklusjon frå studier av helsesektoren er at tradisjonelle former for etterutdanning har eit potensiale, men åleine endrar dei ikkje ein utøvars profesjonelle praksis i ein organisatorisk samanheng (Forsetlund mfl., 2009; O'Brien mfl., 2007).

12.5 KONKLUSJON

Denne litteraturen peiker på eit sterkt behov for å fokusere på kunnskapsprosessar som bind saman utvikling av profesjonell praksisutøving i kvardagen med organisatorisk leiing som knyter kunnskapsprosessane til dei systemkrava leiarane må forhalde seg til. Som modellen i denne teksten framhevar, produktivitetskrav og omstilling kombinert med krav om å leie faglege dialogar framstår som den største utfordringa for førstelinjeleiarane.

Det er her eg trur legitimering av omgrep som «kvardagsleiing» og «systemleiing», og spenninga mellom dei, kan ha relevans for studentar og grasrotleiarar frå golvplanet i helse-, velferds-, utdannings- og omsorgsinstitusjonar. Av og til har dei med seg ein bagasje gjennom sitt kvardagsliv, som gjer at dei kan ha vanskar med å akseptere, eller å sjå, den formelle organisasjonen og systemverda som noko anna enn forstyrrende inngrep.

Slik sett kan vi sjå føre oss at modellen kan gjere nytte for seg i fleire meiningar. For det første kan vi spørje om han kan fungerer som *undervisningsreiskap* for studentar som skal bli leiarar i førstelinja. Det er dei som leier kunnskapsprosessar i kvardagen, og validering frå denne gruppa vil vere eit kvalitetsstempel. For det andre peikar det eg har kalla «rommet for å utvikle eiga leiarrolle», bokstavleg på modellen som *utviklingsreiskap* for leiaren. Ikkje berre i ei individuell meining, men også som eit *organisatorisk* verktøy. Kvar institusjon har ulike systemkrav. Kvart leiarprosjekt vert slik sett ein verkstad, der leiaren saman med sine folk må lære og kjenne grensene for både systemkrav og kvardagens sosiale røyndom. Til sist kan vi tenkje om modellen som *ein ny, teoretisk abstraksjon* som kan testast mot større, og nyare materiale frå ulike tenester. Dette kan skje gjennom spørjeskjema, men anna forskning (Tyrholm mfl., 2016) tyder på at særleg fokusgrup-

peintervju kan vere godt eigna metode for innsamling av data som modellen kan testast mot – og utviklast vidare frå.

LITTERATUR

- Anderson P. og Pulich M. (2002). Managerial competencies necessary in today's dynamic health care environment. *The Health Care Manager*. 21(2):1–11, DEC 2002.
<https://insights.ovid.com/pubmed?pmid=14959894>
- Aylward, S., Stolee, P., Keat, N. og Johncox, V. (2003). «Effectiveness of continuing education in long-term care; a literature review». *Gerontologist*. 2003 Apr;43(2):259–71.
- Benner, P., Tanner, C., og Chesla, C. (2009). *Expertise in nursing practice: Caring, clinical judgment, and ethics* (2nd ed). New York: Springer.
- Boud, D. og Garrick, J. (ed.) (1999) *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. NY: Harper og Row.
- Byrkjeflot, H. 1999. «Modernisering og ledelse - om samfunnsmessige betingelser for demokratisk lederskap», avhandling for dr.polit.-graden. Bergen: *LOS- senter Rapport 9905*. (Modernization and Management, PhD Dissertation).
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle: *Ledelse på Godt og Vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., P. Lægred, P.G. Roness og K.A. Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Digmann, A. og Sørensen, C. (u.å). *Dialog mellem ledelsesniveauerne – hvorfor er det så svært?* Henta frå: https://www.lederweb.dk/ImageVault/Images/id_40946/ImageVaultHandler.aspx
- Erichsen, V. (1996). *Helsesektoren som profesjonsfelt*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Forsetlund, L., Bjørndal, A., Rashidian, A., Jamtvedt, G., O'Brien, M. A., Wolf, F., Davis, D., Odgaard-Jensen, J. og Oxman, A. D. (2009). Continuing education meetings and workshops: effects on professional practice and health care outcomes. *Cochrane Database Syst Rev*, (2). DOI: [10.1002/14651858.CD003030.pub2](https://doi.org/10.1002/14651858.CD003030.pub2)
- Gjerberg, E., Bjørndal, A. og Forsetlund, L. (2009). *Har opplæringstiltak i sykehjem betydning for pleie og omsorg i livets slutfase?* Rapport Nr 1 – 2009. Oslo: Folkehelseinstituttet.
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. og Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2 (2), s. 3–14.
- Glosvik, Ø. (2017): Eit translasjonsteoretisk perspektiv på kunnskapsleing i skular. I Andersen, J.R., Bjørhusdal, E. Nesse, J.G. og Årethun, T.: *Immateriell kapital. Fjordantologien 2017*. Universitetsforlaget. Oslo. DOI: [10.18261/9788215028163-2017-13](https://doi.org/10.18261/9788215028163-2017-13)
- Gulbrandsen, L. (2015). *Barnehagelærerne – yrkesgruppen som sluttet å slutte*. NOVA-notat 1/ 2015. Velferdsforskningsinstituttet NOVA. Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) 2015.
- Habermas, J. (1987). *Theory of Communicative Action, Volume Two: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*. Boston, Mass.: Beacon Press.

- Hellesnes, J. (1988). *Hermeneutikk og kultur*. Oslo: Samlaget.
- Helse- og omsorgsdepartementet. St.meld. nr. 47 (2008-2009) *Samhandlingsreformen – Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Henta frå: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-fo567201/>
- Høydalsvik, T. L. og Gulbrandsen, L. (2016). Barnehagelærerutdanninga. Nye utdanningsvegar og nye utfordringar. I J. Amdam, R. Bergem og F.O. Båtevik (red): *Offentlig sektor i endring. – Fjordantologien 2016* (s. 242–270). Oslo: Universitetsforlaget. doi: [10.18261/9788215027722-2016-15](https://doi.org/10.18261/9788215027722-2016-15)
- Illeris, K. (2003). Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. I *International journal of lifelong education*, Vol. 22, No. 4 (July–August 2003), 396–406.
- Javidan M., Carl D.E. (2004). East meets West: A cross-cultural comparison of charismatic leadership among Canadian and Iranian executives. *Journal of Management Studies*, 41, 4, 665–691.
- Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk – om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kharicha, K., Iliffe, S., Levin, E., Davey, B. og Fleming, C. (2005). Tearing down the Berlin wall: social workers' perspectives on joint working with general practice. *Family Practice*, 22(4), 399–405.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kragh Jespersen, P. (2005). *Mellem profession og management: ledelse i danske sygehuse*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Kumar K., Subramanian R. og Strandholm K. (2002). Market and efficiency-based strategic responses to enviromental changes in the health care industry. *Health Care Management Review*, 27, (3), 21–31.
- Kvangarsnes, M., Hole, T., Teigen, S. og Teige, B.K. (2015). Samhandlande praksis som innovasjon. Erfaringar med øyeblikkelig hjelpdøgnopphald i kommunar i rurale stork. Kapittel i Kvangarsnes, Marit, Håvold, Jon Ivar og Helgesen, Øyvind (red). *Innovasjon og entreprenørskap. Fjordantologien 2015*. Oslo: Universitetsforlaget. doi: [10.18261/9788215027623-2016-10](https://doi.org/10.18261/9788215027623-2016-10)
- Lewellyn, S. (2001). «Two-Way Windows»: Clinicians as Medical Managers. *Organization Studies* July 2001 vol. 22 no. 4 593–623. doi: [10.1177/0170840601224003](https://doi.org/10.1177/0170840601224003)
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper og Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nelson, C. E., Batalden, Paul B. og Godfrey, M.M. (2007). *Quality by design. A clinical micro-systems approach*. SF. Cal.: Jossey-Bass.
- Netteland, G. (2012). A new management role - a precondition for successful e-learning implementations. In Silva, A., Pontes, E., Guelfi, A., Kofuji, S. T. (Eds) *E-Learning – engineering, on-job training and interactive teaching*. In *Tech*, Rijeka, Croatia. DOI: [10.5772/31342](https://doi.org/10.5772/31342)
- O'Brien M.A, Rogers, S., Jamtvedt, G., Oxman A.D., Odgaard-Jensen J., Kristoffersen D.T., Forsetlund, L., Bainbridge, D., Freemantle, N., Davis, D., Haynes R.B. og Harvey, E. (2007). Educational outreach visits: Effects on professional practice and health care outcomes.

- Cochrane Database of Systematic Reviews* 2007, Issue 4. Art. No.: CD000409. DOI: [10.1002/14651858.CD000409.pub2](https://doi.org/10.1002/14651858.CD000409.pub2).
- ... og bedre skal det bli! Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i Sosial- og helsesjeneresten (2005). IS 1162, Oslo: Sosial- og helsedirektoratet.
- Pettersen, K.S. (2010). *Ledelse og lederutvikling i kommunenes helse- og omsorgstjeneste*. Resultater fra en kartleggingstudie. AFI-notat 15/2010. Arbeidsforskningsinstituttets notatserie. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Robinson, V. (2014). *Elevsentrert skoleledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Senge, P. M. (1990/2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy N.M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Tranborg, I. (2005): Hverdagsledelse i en sykehusafdeling. I: Digmann og Mårup (red): *Ledelse med Udsigt*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Tyrholm V. B., Kvangarsnes, M. og Bergem, R. (2016). Mellomlederes vurdering av kompetansebehov i sykepleie etter samhandlingsreformen. Kapittel i Kvangarsnes, M., Håvold, J. I. og Helgesen, Ø. (red). *Innovasjon og entreprenørskap. Fjordantologien 2015*. Oslo: Universitetsforlaget. doi: [10.18261/9788215027623-2016-09](https://doi.org/10.18261/9788215027623-2016-09)
- Vabo, S. og Roiseland, A. (2008). Governance på norsk. Samstyring som empirisk og -analytisk fenomen. *I Norsk Statsvitenskaplig Tidsskrift nr 1-2/2008* s. 86–103. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vike, H., Haukelien, H. og Bakken, R. (2009) *Kompetanse og faglig infrastruktur i helse- og omsorgstjenestene. Evaluering av prosjektet etter – og videreutdanning i kommunehelsetjenesten* (EVUK). TF-rapport nr. 252 (2009) Telmarksforsking, Bø.
- Vinzant, J. C. & Crothers, L. (1998). *Street-level leadership : discretion and legitimacy in front-line public service*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Østergren, K. og Meyer, U. B. (2007): Hvordan håndtere konflikterende styringssystem?: en analyse av hvorfor og hvordan felleskonstrnader fordeles. Bergen: *SNF-Rapport* 2007:5.
- Österlind, M.L. (2013). *Att gestalta och omgestalta sitt ledarskap. Verksamhetsnära chefer inom kommunal omsorgsverksamhet reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll*. Akademisk avhandling som för avläggande av filosofie doktorsexamen vid Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet. Lund: Lunds universitet.

VEDLEGG 1

Resultat – spenningar mellom organisasjon og førstelinjeleing

		Vassrett prosentuering						
Kolonnenummer								
1	2	3	4	5	6	7	8	
Sum kolonne 3 og 4 – rangering i parantes	Tema i spørjeskjema	Ja, ei svært stor utfordring	Ja, ei stor utfordring	Både òg	Nei, berre ei lita utfordring	Nei, ikkje i det heile tatt	N=	
63,6 (1)	Økonomiske rammevilkår	30,7	32,9	23,5	10,7	2,2	787	
63,2 (2)	Store endrings- og omstillingskrav	26,7	36,5	23,4	11,3	2,2	790	
52,7 (4)	For mange pasientar/klientar/saker	22,1	30,6	23,9	13,1	10,3	788	
50,3 (5)	Rekruttering rett kompetanse	20,4	29,9	23,8	18,1	7,8	790	
47,6 (6)	Innføring/bruk info-teknologi	12,6	35,0	26,3	19,8	6,2	786	
18,8 (7)	Motstand mot endring	3,6	15,2	36,1	31,7	13,4	782	
8,8 (8)	Stor turnover	2,8	6,0	20,2	39,5	31,5	779	
7,7 (9)	Personalkonfliktar	1,2	6,5	20,3	47,7	24,4	780	
		Svært samd	Samd	Verken eller	Usamd	Svært usamd		
54,1 (3)	Utfordring å leie fagdialogar	13,0	41,1	24,3	19,5	2,1	795	