

# Visitas – læringsnettverk for lederutvikling og organisasjonen med mål om bedre tjenester

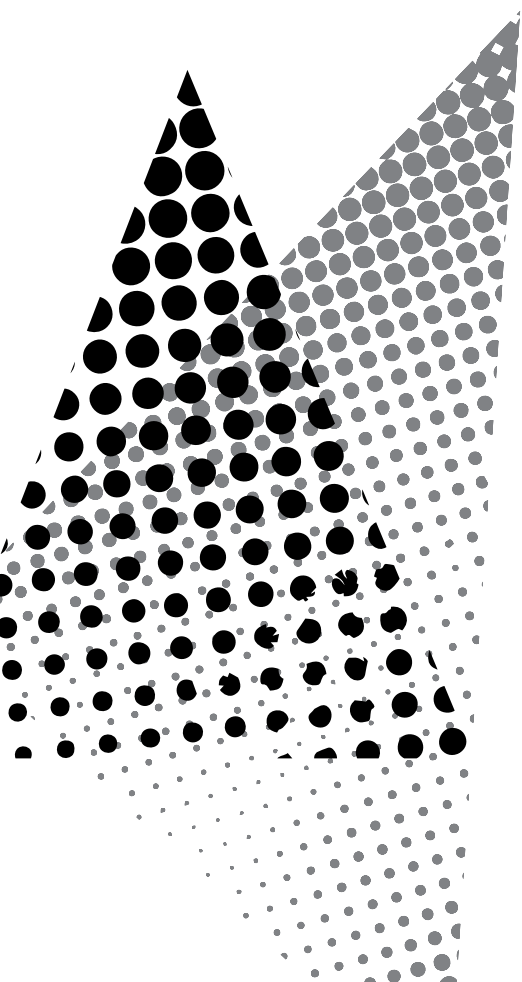
Avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune sin erfaring med Visitas som verktøy for lederstøtte



Tove Mentsen Ness

# Visitas – læringsnettverk for lederutvikling og organisasjonen med mål om bedre tjenester

Avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune sin erfaring med Visitas som verktøy for lederstøtte





Tove Mentsen Ness

# **Visitas – læringsnettverk for lederutvikling og organisasjonen med mål om bedre tjenester**

Avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune sin erfaring med Visitas som verktøy for lederstøtte

Senter for omsorgsforskning, midt

2017



**NORD**  
universitet



© Forfatterne/Senter for omsorgsforskning  
Omslagsbilde: © Shutterstock

Senter for omsorgsforskning, rapportserie nr. 02/2017

Tittel: Visitas – læringsnettverk for lederutvikling og organisasjonen med mål om bedre tjenester

Forfattere: Tove Mentsen Ness

Satt med Adobe Caslon 10,5/12,5 (Helvetica)

ISBN (trykt utgave): 978-82-8340-067-0

ISBN (digital utgave): 978-82-8340-068-7

ISSN (trykt utgave): 1894-4213

ISSN (digital utgave): 1892-705X

Se hele rapportserien til Senter for omsorgsforskning her:

[www.omsorgsforskning.no/rapportserie](http://www.omsorgsforskning.no/rapportserie)



## FORVENTNINGER OG ERFARINGER

*«Jeg tenker vi har så mye kunnskap og kompetanse innenfor egne rekker som på en måte ikke blir delt. Dette er en måte å dele denne type kunnskap på»*

En følgestudie – 2016

Sluttrapport – kvalitetsforbedringsprosjektet «Avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune sin erfaring med Visitas som verktøy for lederstøtte».

Tove Mentsen Ness





## SAMMENDRAG

*Bakgrunn:* Å være mellomleder – og i denne sammenhengen avdelingsleder innenfor helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune – kan være en krevende øvelse som innebærer forventninger og krav fra både ansatte og egen leder. Samtidig kan avdelingsledere oppleve å ha begrenset tilgang på samarbeidspartnere å reflektere og diskutere sammen med når utfordrende situasjoner oppstår og innspill til ulike handlingsalternativer trengs.

Visitas er et verktøy som har som mål å tilrettelegge og fremme gjensidig læring i egen organisasjon. Dette innebærer at det etableres læringsnettverk hvor ledere får anledning til å utvikle eget lederskap med mål om å forbedre tjenestene. Dette gjøres gjennom systematisk læring på tvers av egen og andre ledes avdelinger. Lederne danner et nettverk som har til formål og binde sammen læring, utvikling og virksomhetsstyring. Målet blir da å sikre best mulig måloppnåelse, ved hjelp av hensiktsmessige og kreative løsninger på tvers av enhetene, slik at en vil kunne utvikle og ta i bruk beste interne praksis.

*Hensikt:* Hensikten med foranliggende prosjekt var å belyse om Visitas som metode kan oppleves som et hensiktsmessig verktøy for lederstøtte til avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune.

*Metode:* Det ble gjennomført delvis strukturerte intervju med 6 avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten i forkant av prosjektet samt etter at prosjektet hadde vart et år. I tillegg har forskeren deltatt på flere av læringsnettverksgruppens møter gjennom hele 2016, og skrevet notater underveis i prosessen.

*Funn:* Avdelingslederne hadde i forkant av prosjektet forventninger om at Visitas som verktøy skulle bidra til forbedringer i egen avdeling. Avdelingslederne hadde også et ønske om å bli «sett i kortene», få tilbakemeldinger fra de andre avdelingslederne samt



fremhevet ønske om å lære av hverandre. I tillegg fremhevet avdelingslederne ønsket om å respektere hverandres ulikheter, meninger og tid i prosjektperioden.

Visitas har bidratt til økt læring for avdelingslederne, økt trygghet i avdelingslederrollen, utvidet nettverk som avdelingsleder samt økt forståelse for hverandres situasjon. En annen konsekvens av visitasprosessen slik avdelingslederne ser det, er muligheten for forbedringer av tjenestene for tjenestemottaker på sikt. Avdelingslederne fremhever også viktigheten av å bli sett i visitasprosessen og da også av øverste leder. I tillegg viser funn at tid synes å være en utfordring for å få til en god visitasprosess. Her kommer nettverkskoordinators rolle inn som et viktig og avgjørende aspekt for å legge til rette for en opplevd god prosess for avdelingslederne.

*Konklusjon:* Visitas som metode kan være med å fremme støtte og organisasjonslæring til avdelingsledere og andre ansatte innad i organisasjonen. Ved å etablere læringsnettverksgrupper, kan dette bidra til den enkeltes- og organisasjonen som helhet sin læring, ved blant annet refleksjon og overføring av kunnskap mellom avdelinger. Kjennskap og kunnskap om hverandre kan også bidra til større handlingsrom for ledere når de står i ulike utfordrende situasjoner, da de kan benytte hverandre som sparringspartnere både innad og utenfor læringsnettverksgruppene. Ved å involvere andre ansatte i organisasjonen enda mer aktivt kan dette bidra til at en større del av organisasjonen lærer og endrer seg, noe som kan medføre enda bedre tjenester til sluttbruker – altså tjenestemottaker.

*Anbefalinger:* Tid oppleves som en begrensende faktor i prosjektet, noe som innebærer at nettverkskoordinatorrollen blir avgjørende for om Visitas som metode skal kunne gjennomføres på en hensiktsmessig måte. Forpliktelse til deltakelse og gjennomføring når læringsnettverksgruppene er igangsatt synes å være av avgjørende karakter, og kan synliggjøres i en kontrakt som underskrives i forkant av deltagelse i læringsnettverksgruppene. Forankring og vist interesse for prosessen i ledelsen i organisasjonen synes å ha betydning i tillegg til eierskap og aktiv involvering til utfordringene som skal belyses i de ulike delene av organisasjonen.

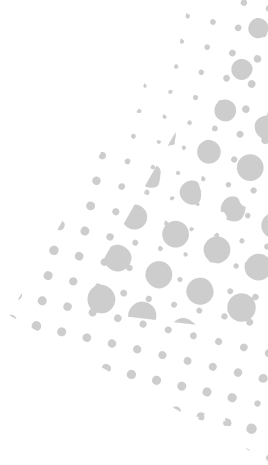


# INNHOLD

SAMMENDRAG	VII
BAKGRUNN	1
Visitas	1
Bakgrunnen for prosjektet	3
Mandat og organisering	4
METODE OG GJENNOMFØRING AV PROSJEKTET	5
Utvalg og organisering av læringsnettverksgruppene	5
Datasamling	6
Analyse	6
Ethiske overveielser	7
FUNN	9
Forventninger før oppstart	9
Ønske om forbedringer i egen avdeling	9
Ønske om å bli «sett i kortene» og få tilbakemeldinger	10
Ønske om å lære av hverandre.	11
Ønske om respekt for hverandre	12
Erfaringer i visitasprosessen	12
Bidratt til økt læring	12
Tryggere på avdelingslederrollen	15
Utvidet nettverk som avdelingsleder	15

Økt forståelse for hverandres situasjon	16
Viktigheten av å bli sett av andre medlemmer i organisasjonen	17
Tid kan være en utfordring	18
Forbedring av tjenestene etterhvert	19
DISKUSJON OG ANBEFALINGER	21
Anbefalinger videre	26
KONKLUSJON	29
LITTERATUR	31







## BAKGRUNN

### VISITAS

Visitas er et verktøy som har som mål å tilrettelegge og fremme gjensidig læring i egen organisasjon. Dette innebærer at det etableres læringsnettverk hvor ledere får anledning til å utvikle eget lederskap med mål om å forbedre tjenestene. Dette gjøres gjennom systematisk læring på tvers av egen og andre ledes avdelinger. Lederne danner et nettverk som har til formål og binde sammen læring, utvikling og virksomhetsstyring. Målet blir da å sikre best mulig måloppnåelse, ved hjelp av hensiktsmessige og kreative løsninger på tvers av enhetene, slik at en vil kunne utvikle og ta i bruk beste interne praksis (Stene, 2015).

Konseptet Visitas har sin opprinnelse i Nederland, hvor utgangspunktet var inspeksjon i ulike organisasjoner (blant annet universitet, sykehus, skoler) med mål om forbedring, men gjennom det Nederlandske ledernetverket Divosa (nettverk av ledere innenfor sosialtjenesten) ble konseptet videreutviklet og læring fikk en mer sentral rolle enn tidligere (Van de Vrie, 2011., Spies, 2017). På bakgrunn av deres gode erfaringer, ble konseptet Visitas overført til NAV i Norge (Vestfold og Oslo) etter studiebesøk av fylkesdirektører i NAV i Nederland i 2008. I Norge ble konseptet tilpasset omstendighetene i NAV kontorene samt behovene til NAV ledere, og læringsfokuset ble ytterligere vektlagt enn i Nederland (Case study, 2012).

Som arbeidsmetodikk gjennomføres Visitas ved en forberedelsesfase hvor det gjøres en gjennomgang i organisasjonen om hvilke ledere som kan være aktuelle for å danne et læringsnettverk, hvor en også kartlegger ønskede utviklingsområder i leders enhet. Videre gjennomføres det en basiskartlegging av enhetene som blir

med i nettverket, og hvor denne inneholder navn på leder, antall stillingshjemler, antall ansatte, sammensetning av ansatte, antall tjenestemottakere samt hvilken type tjenestemottakere. I tillegg sies det noe om den faste møtestruktur på enheten og plan for faste kunnskapsutvikling hos de ansatte. Tilslutt tas det med andre aspekt som kan være aktuelt for den spesifikke enheten og tilslutt i basiskartleggingen beskrives ønsket forbedringsområde ved det gitte tidspunktet. Dette punktet kan endres hvis behov. Den enkelte lederen informerer og forankrer Visitas i egen enhet. I forberedelsesfasen av Visitas er det også viktig å sikre en felles forståelse hos de ulike lederne, og at tillit etableres mellom deltagerne før en går i gang med gjennomføringsfasen. Her bør også lederne gjøre en grundig og tydelig avklaring av hvordan resultatet som kommer frem skal benyttes og følges opp (Stene, 2015).

I gjennomføringsfasen møtes lederne som har rollene vert og visitører. De to av lederne som til gitte tidspunkt er visitører besøker vertens enhet og bestemmer med utgangspunkt i vertens forbedringsområde hvem de skal snakke med i vertens enhet. De kan også gjennomføre elementet «fremmed gjest». Dette gjøres ved at vertens enhet besøkes av en «fremmed gjest» som observerer med utgangspunkt i vertens utviklingsområde. Den «fremmede gjesten» kan eksempelvis gjennomføre et antall definerte besøk og kan eksempelvis gjennomføre brukerundersøkelser, fokusgruppeintervju eller lignende (Stene, 2015).

I etterkant av visitørens besøk i enheten utarbeides en enkel rapport. Denne skal gi et bilde av situasjonen, samt hva en har gjort og hvilket resultat som er fremkommet. Rapporten kan inneholde innspill til forbedringer og hvordan arbeidet kan følges opp videre. Rapporten blir overlevert verten og eies av denne og skal i neste omgang fungere som leders grunnlag for videre forbedring og utvikling av utviklingsområdet ved enheten (Stene, 2015).

Dette betyr at Visitas etableres gjennom at en gruppe med 3 til 4 ledere som inngår i et lokalt læringsnettverk hvor rollene vert og visitører rulleres etter avklaringer i nettverket slik at alle lederne ikler seg de ulike rollene etter tur (Stene, 2015).

For å drive prosessen samt organisere rammene rundt er rollen som nettverkskoordinator essensiell. Denne er ansatt i organisasjonen og har ansvaret for å drive prosessen samt ivareta rammene rundt, dette kan være noe ulikt i de ulike læringsnettverkene, men erfaringsvis blir rammene ivaretatt av koordinator. Dette kan være bestilling av rom før møter, innkalling av lederne i læringsnettverket, skriving av rapport osv.

I Norge har konseptet vært benyttet innenfor NAV siden 2009, og har ifølge Hauge (2012) ikke bare hatt positive erfaringer. Her var organiseringen at leder på NAV kontoret presenterte sin problemstilling, og etter innhenting av bakgrunnsinformasjon om avdelingen utarbeidet en SWOT analyse (strategisk planleggingsverktøy som kan brukes for å vurdere styrker, svakheter, muligheter og trusler i egen enhet) ofte sammen med lederen, og denne dannet grunnlaget for videre arbeid i avdelingen. Hauge (2012) påpeker at Visitas som konsept ikke har slått an innenfor NAV ettersom kun tre NAV kontor har tatt det i bruk i det fylket Hauge (2012) gjennomførte sin undersøkelse.

## BAKGRUNNEN FOR PROSJEKTET

Bakgrunnen for at helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune fattet interesse for Visitas som verktøy var at flere av avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten gjentatte ganger hadde ytret ønske og behov for lederstøtte i sine roller som avdelingsledere. På bakgrunn av dette ble Erik Stene, velferdsdirektør hos Fylkesmannen i Nord-Trøndelag innbedt for å snakke om lederstøtte på ledersamlingen for helse – og omsorgstjenesten våren 2015. Her ble Visitas som verktøy lansert, noe ledelsen i helse – og omsorgstjenesten fattet interesse for, noe som medførte at Erik Stene ble innbedt for ytterligere informasjon om Visitas på ledersamlingen for helse – og omsorgstjenesten høsten 2015. På dette møtet ble det bestemt at Visitas skulle utprøves blant avdelingsledere i helse – og omsorg i Namsos kommune, og da for å undersøke om Visitas som verktøy kunne svare opp noe av behovet for lederstøtte som avdelingslederne etterspurte.

Det ble søkt finansiering fra Fylkesmannen i Nord-Trøndelag, både for gjennomføringen av prosjektet, samt skriving av rapport i etterkant. Senter for omsorgsforskning midt ble kontaktet for følgeforskning og rapportskriving.

Selv om Visitas er utprøvd som metode både i Nederland og Norge, er det ikke funnet vitenskapelig dokumentasjon på Visitas som verktøy. Dette innebærer at materiale benyttet i denne rapporten omhandlende Visitas er blant annet masteroppgave skrevet av Hauge (2012), powerpoint skrevet av Erik Stene (2015), velferdsdirektør hos Fylkesmannen i Nord-Trøndelag (tidligere Arbeids – og Velferdsdirektoratet), tilsendt materiale av Henk Spies, tidligere Universitetet i Utrecht, samt oppdrag Divosa, Nederland. Stene var den som



i sin tid presenterte og utviklet metoden Visitas i Norge i 2009 etter besøk i Nederland i 2008, sammen med Spies som veileder i utprøvingen og utviklingen av metoden.

## MANDAT OG ORGANISERING

Oppdraget og formålet med prosjektet var å belyse om Visitas som metode kan oppleves som et hensiktsmessig verktøy for lederstøtte til avdelingsledere i helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune.

Målet med Visitas er å utvikle lederskapet på tjenestestedene gjennom systematisk læring på tvers av enhetene. Dette gjøres ved å binde sammen læring, utvikling og ved å sikre hensiktsmessig oppgaveløsning, slik at en kan utvikle og ta i bruk beste interne praksis.

Prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom Namsos kommune og Senter for omsorgsforskning midt (Nord universitet – fakultet for sykepleie og helsevitenskap).

Prosjektet finansieres av Fylkesmannen i Nord Trøndelag.



## METODE OG GJENNOMFØRING AV PROSJEKTET

### UTVALG OG ORGANISERING AV LÆRINGSNETTVERKSGRUPPENE

Innenfor helse – og omsorgstjenesten i Namsos kommune er det 14 avdelingsledere, hvorav 6 sa seg villige til å delta i prosjektet. Disse representerte alt fra hjemmetjenester - bo og velferdssentre, avdelinger ved Namsos helsehus til Namsos helsestasjonen og sentralkjøkkenet. De 6 avdelingslederne ble inndelt i 2 læringsnettverkgrupper av nettverkskoordinator, dette for å skape mest mulig spredning i forhold til avdelinger og fagkompetanse. Det har vært endringer i læringsnettverksgruppene i løpet av prosjektperioden, da det har vært skifte av avdelingslederjobb innad i læringsnettverksgruppene i løpet av prosjektperioden.

Det ble gjennomført basiskartlegging av gjeldende avdelinger i forkant av prosjektet, i tillegg til at det ble skrevet en skriftlig avtale innad i læringsnettverksgruppene som omhandlet blant annet forpliktelse til deltagelse og oppmøte gjennom hele prosjektperioden og ivaretagelse av taushetsplikt innad i læringsnettverksgruppene. Det ble også laget et generelt informasjonsskriv om Visitas som avdelingslederne som deltok i prosjektet formidlet videre til ansatte i sine avdelinger.

## DATASAMLING

Det ble gjennomført delvis strukturerte intervju (Patton 2002), med avdelingslederne i forkant av prosjektet (desember 2015/januar 2016) samt etter at prosjektet hadde vart et år (desember 2016). Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut i etterkant. Intervjuene har hatt en lengde på 22 til 52 minutter.

I intervjuene i forkant av prosjektet ble avdelingslederne stilt åpne spørsmål om hvilke forventninger og tanker de hadde om Visitas som lederstøtte. Etter et år ble lederne spurt åpne spørsmål om hvordan de hadde opplevd og erfart Visitas som lederstøtte i løpet av året. Det ble i tillegg i alle intervjuene spurt oppfølgingsspørsmål med utgangspunkt i hva avdelingslederne formidlet.

Forskeren har også deltatt på flere av læringsnettverksgruppens møter gjennom hele 2016, og skrevet notater underveis i prosessen. Forskeren har deltatt mest som observatør, men har kommet med innspill i form av veiledende spørsmål, blant annet når avdelingslederne skulle ha rollen som visitører i hverandres avdelinger.

Nettverkskoordinator som var med i starten av prosjektet skriftet jobb i løpet av prosjektperioden, og ny nettverkskoordinator tiltrådte i august 2016 på bakgrunn av dette. Nettverkskoordinatorene ble også intervjuet om sin rolle i prosjektet, og dette materialet er blitt benyttet som bakgrunn i innledningen av rapporten.

## ANALYSE

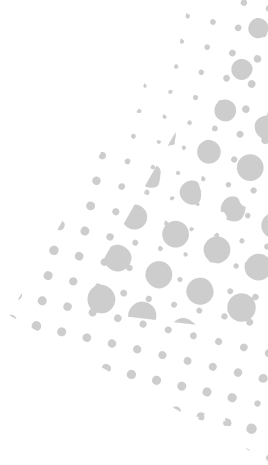
Utskriftene har blitt analysert ved hjelp av manifest innholdsanalyse, inspirert av Graneheim og Lundman (2003). Manifest innholdsanalyse beskriver de åpenbare og synlige komponenter, men handler likevel om tolkning (Graneheim og Lundman, 2003). Likeledes hevdes manifest innholdsanalyse å være empirienær og uten tap av pålitelighet (Downe- Wamboldt 1992).

Analysen er gjort i 3 steg. I den første fasen ble råmaterialet fra intervjuene og notater fra møtene i nettverksgruppene lest gjentatte ganger for å gjøre en foreløpig tolkning, hvor en helhetlig forståelse av avdelingsledernes forventninger og erfaringer med Visitas som verktøy vokste frem ved gjennomgang av teksten. I neste fase ble det gjort en innholdsanalyse for å få tak i tekstens mening ved hjelp av den foreløpige

tolkningen. Teksten ble delt i meningsenheter som ble kondensert, som så ble delt inn i kategorier, via subkategorier. Gjennom innholdsanalysen ble teksten kritisk vurdert og i siste fase av analysen vokste det frem en dypere forståelse av hva teksten egentlig inneholdt.

## ETISKE OVERVEIELSER

Deltakelse i prosjektet har vært basert på frivillighet og informert samtykke fra avdelingslederne. Generelle forskningsetiske retningslinjer er blitt fulgt for å sikre personvern og forsvarlig databehandling. Prosjektet meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste som godkjente prosjektet (Prosjektnummer: 46253).





## FUNN

I funndelen presenteres forventninger før oppstart, inneholdende kategoriene; ønske om forbedringer i egen avdeling, ønske om å bli «sett i kortene» og få tilbakemeldinger, ønske om å lære av hverandre og ønske samt respekt for hverandre. I tillegg presenteres erfaringer i visitasprosessen, inneholdende kategoriene; bidratt til økt læring, tryggere på avdelingslederrollen, utvidet nettverk som avdelingsleder, økt forståelse for hverandres situasjon, viktigheten av å bli sett av andre medlemmer i organisasjonen, tid kan være en utfordring samt forbedringer av tjenestene etter hvert.

## FORVENTNINGER FØR OPPSTART

Fra intervjuene i forkant av prosjektet kom det frem forventninger til Visitas som verktøy som avdelingslederne hadde.

### ØNSKE OM FORBEDRINGER I EGEN AVDELING

Alle avdelingslederne opplever utfordringer i egne avdelinger og poengterer at de gjennom å delta i prosjektet ønsker og forventer forbedringer. Avdelingslederne fremhever ønske om forbedringer for tjenestemottaker samt for ansatte i egen avdeling. Når det gjelder forbedringer av tjenestene til tjenestemottakerne i egen avdeling poengterer avdelingslederne at utfordringer i egne avdelinger samt andres avdelinger kan løses til det beste for den enkelte tjenesteyter og en poengterer: *«Kanskje kan vi tenke litt annerledes så blir det bedre med en gang, men da må vi dele med hverandre for at det skal bli best for pasientene».*

Avdelingslederne ønsker i tillegg å utvikle kvaliteten på tjenestene som helhet, og en sier: *«Det som er det viktigste for meg i denne*

*prosessen, er at vi skal klare å drive kvaliteten på våre tjenester fremover»*

Avdelingslederne er også opptatt av at Visitas skal medføre forbedringer for ansatte i de ulike avdelingene, og trekker blant annet frem arbeidsmiljø som et eksempel. Flere poengterer også ønske om å ta med de ansatte i avdelingene i prosessen når utfordring skal velges, og en sier: *«Det at du kan involvere ansatte på en ok måte, slik at en kan velge hvilken retning vi skal velge, hva vi ønsker å se nærmere på, noe som et samlet kollegiet er enig om».*

Likeledes poengterer avdelingslederne at de ansattes - og tjenestemottakerstemmen er viktig, da endringer som kommer nedenfra og opp kan være lettere å ha et eieforhold til og en sier: *«Jeg tenker at det ikke er så lurt at alt kommer ovenfra og ned jeg da, jeg tenker det må komme fra ansatte, ja, at en får litt sånn eieforhold til det jeg da».*

Avdelingslederne viser også til at ansatte i de ulike avdelingene kan se noe annet enn de som avdelingsledere ser, og en fremhever: *«Det kan jo være noe helt annet som kommer frem i min avdeling enn det jeg ser. De som er lengre ned i organisasjonen kan se noe helt annet enn jeg ser».*

## ØNSKE OM Å BLI «SETT I KORTENE» OG FÅ TILBAKEMELDINGER

Selv om noen av avdelingslederne opplever seg fysisk nær andre avdelingsledere, så opplever de fleste avdelingslederrollen som en litt ensom rolle, hvor de har få og spørre og derfor må ta mange avgjørelser alene. Dette gjør at de fleste avdelingslederne opplever at de får lite tilbakemelding i rollen som leder, dette både når det gjelder deres måte å lede på, samt hvordan de enkelte avdelingene drives. Flere fremhever at de ønsker respons både fra ansatte i avdelingen og egen leder. Avdelingslederne ser Visitas som en mulighet til å bli «sett i kortene» slik at de kan få innspill på hva som er bra og hva kan gjøres annerledes. Her tenker avdelingslederne både i selve avdelingen, utvikling av tjenestene, samt egen rolle som avdelingsleder. Her ønsker avdelingslederne tilbakemelding på både det som er bra og det som kan gjøres bedre og en synliggjør dette tydelig: *«En hadde jo ønsket seg mer tilbakemelding, ja hva kunne jeg gjort annerledes? Det håper jeg at det kan bli nå da».*

Alle avdelingslederne fremhever at de opplever utfordringer i rollen som avdelingsleder, og fremhever ønske om forbedringer i egen rolle som avdelingsleder, slik at de kan få

flere handlingsalternativer, og en poengterer: *«Ja, få hjelp til å se hvordan dette skal gjøres, og hjelpe meg i den rollen jeg har».*

## ØNSKE OM Å LÆRE AV HVERANDRE.

Flere av avdelingslederne poengterer at det er utfordrende å være leder, blant annet ved at det er mange oppgaver som skal løses og tjenestene er i stadig endring, noe som medfører flere og endrede krav til både tjenestene og til dem som avdelingsledere. Dette gjør at alle fremhever ønsket om å lære av hverandre i visitasprosessen og en sier: *«Det å klare å spille videre på det andre folk er gode på, det har jeg veldig tro på, slik at vi slipper å finne på det samme på nytt og på nytt, når folk egentlig har gjort det».*

I tillegg fremhever en avdelingsleder ønske om å lære bort, og tenker her på det de er gode på i egen avdeling: *«Ja, dette med muligheten til å selge ut noe som eksempelvis min avdeling er god på, det er jo også fint».*

Avdelingslederne fremhever at læring kan skje gjennom å dele kompetanse og få innspill fra andre slik at en kan eventuelt kan gjøre noe annerledes som avdelingsleder, og en fremhever: *«Jeg tenker Visitas som læring og det å få innspill. Gjøre ting annerledes kanskje, gjøre ting på en lurere måte».*

Gjennom å få innspill fra andre avdelingsledere, og reflektere sammen kan dette medføre nye handlingsalternativer da avdelingens utfordringer kan sees med andre øyne.

«Det at andre kommer inn fra andre avdelinger, som tenker problematikk på en annen måte, så tror jeg det er positivt da. Som stiller andre spørsmål, og som på en måte undrer seg over ting som kanskje ikke vi undrer oss over»

Flere avdelingsledere poengterer også at forskjellene mellom dem som personer, og ulike måter å være avdelingsleder på kan bidra til læring hos hverandre og en sier: *«Vi er jo ulike alle sammen, så vi har ulike styrker tenker jeg, slik at vi kan spille på de ulike tingene vi er gode på».*

Alle avdelingslederne forteller at de har utfordringer i egen avdeling som de ønsker å belyse. Dette gjør at de ønsker at andres perspektiv i egen og andres avdelinger kan bidra til læring og endring – og dermed forbedring i egen avdeling. Dette belyses av en avdelingsleder som sier: *«Og hvis jeg ser noe som blir satt fokus på i en annen avdeling, så kan det jo være sånn at jeg kan dra det med videre i min egen avdeling og».*



## ØNSKE OM RESPEKT FOR HVERANDRE

Avdelingslederne fremhever at respekt er essensielt når Visitasprosessen begynner, og de fremhever flere aspekt som i denne sammenhengen kan være viktig. Flere poengterer respekt for forskjellighet, da de alle er ulike som ledere. Slik at den enkelte avdelingsleder får både aksept og respekt for sin måte å gjøre ting på, selv om andre kanskje ser dette kunne vært gjort på en annen måte, som en hevder: *«Det er klart når vi skal inn i de andre sine avdelinger så gjør de sikkert ting på en annen måte enn det jeg gjør, og det må en ha respekt for».*

Avdelingslederne fremhever at de må ha respekt for hverandres tid. Dette ved at den enkelte avdelingsleder bør prioritere og sette av tid til Visitas, slik at både prosessen og resultatet blir nyttig for den enkelte avdelingsleder. Likeledes at den enkelte møter forberedt og gjør det de har lovet hverandre og en sier: *«Ja, at vi møter opp, ja, hvis vi prioriterer dette, blir prosessen nyttig, og resultatet blir nyttig».* Samtidig som en annen poengterer: *«Ja, at vi møter opp alle sammen når vi har avtalt, og at vi er forberedt, ja, og at vi har fokus på det vi skal, at vi ikke bruker opp tiden til de andre».*

I tillegg til at avdelingslederne poengterer at de har respekt for hverandres fagområde, så fremhever avdelingslederne at de i tillegg skal ha respekt for den enkeltes perspektiv og at de overholder taushetsplikten ovenfor hverandre. En belyser dette: *«Ja, respekt for det som kommer frem, sånn at det holdes innad i gruppa, ja sånn at det ikke får negative konsekvenser for avdelingen i etterkant».*

## ERFARINGER I VISITASPROSESSEN

Fra intervjuene i visitasprosessen kom det frem erfaringer om Visitas som verktøy som avdelingslederne hadde.

### BIDRATT TIL ØKT LÆRING

Alle avdelingslederne fremhever at de har lært gjennom året med Visitas, og de fleste fremhever at læringseffekten har vært stor. De har lært gjennom å visitere andre avdelinger, blitt visitert, fått rapport, utarbeide rapport, reflektert og diskutert, fått innspill, delt kunnskap og hatt gode rollemøller i hverandre. I tillegg poengterer avdelingslederne at de lærer av å få innspill fra ansatte i organisasjonen samt tjenestemottakere. De fleste hevder at læring i relasjoner er den læringsformen de har lært mest av. Likevel fremhever avdelingslederne

forskjellige læringsmåter som den mest nyttige for seg selv i rollen som avdelingsleder. En læringsmåte som har bidratt til mye læring for den enkelte avdelingsleder er visitørrollen, og dette belyses av en av avdelingslederne: *«Jeg trodde jeg skulle lære mest som vert, men du verden hvor mye jeg har lært av å være visitør».*

Avdelingslederne sier at de ved å visitere de andre avdelingene ikke bare har fått innsikt i hvilke utfordringene de andre avdelingene har, de har også lært at alle avdelinger har utfordringer, og det trenger ikke nødvendigvis være de selv som har de største utfordringene. En sier: *«En tror jo at en selv har de største utfordringene, men jeg har lært at det er jo ikke sånn, det er jo noe alle steder».*

Avdelingslederne påpeker også at de gjennom å være visitør har fått nye perspektiv både på egen og andres avdelinger og på bakgrunn av dette har kunnet kommet med forslag til endringer.

«Jo, jeg synes jo at det å se og visitere hverandre med andre øyne, og så kanskje komme med noen forslag til hverandre, til endring og gi tilbakemelding på det som er bra og det som er utfordrende, det tror jeg er bra»

Flere avdelingsledere fremhever at de har lært av å reflektere og diskutert ulike problemstillinger og utfordringer sammen i læringsnettverkene.

«Jeg tenker at mye av de diskusjonene og refleksjonene som har vært imellom og måtene en forstår ting på, det å få snakket om det, ut fra forskjeller, det er jo innmari mye læring i det tenker jeg»

Flere avdelingsledere poengterer også viktigheten av å dele eksisterende kunnskap som finnes i egen organisasjon, og fremhever også her Visitas sin funksjon som metode, og en sier: *«Jeg tenker at det er en mulighet som vi i Namsos kommune har fått for å kunne drive med lederutvikling ut i fra de ressursene vi allerede har».* En annen avdelingsleder sier: *«Jeg tenker vi har så mye kunnskap og kompetanse innenfor egne rekker som på en måte ikke blir delt. Dette er en måte å dele denne type kunnskap på».*

Avdelingslederne poengterer også at det at de representerer forskjellige avdelinger har medført til læring ved at de som avdelingsledere får et mer helhetlig og tverrfaglig bilde på organisasjonen.

«Det at vi har representert så forskjellige enheter har vært veldig berikende for vi ser ting så forskjellig så det blir på en måte utfyllende, du får et bredere bilde, du

får et større bilde, ja en mer helhetlig tenkning på det tenker jeg. Et tverrfaglig bilde»

Avdelingslederne hevder også at de har lært gjennom å få nye perspektiv på bakgrunn av at de som mennesker og ledertyper er ulike, og det har også opplevdes berikende for de ulike avdelingslederne og fremmet læring, og en poengterer: *«Det er positivt at vi er forskjellige, da kan vi bruke de ulike styrkene våre og dele disse».*

Flere avdelingslederne opplever de har lært gjennom å se overføring av kunnskap mellom avdelingene og snakke med hverandre. For selv om det kan være mer eller mindre ulikt med hensyn til blant annet fagfelt og arbeidsoppgaver, så opplever de at mye likevel er sammenfallende, og en avdelingsleder fremhever: *«Til syvende og sist så holder vi på med det samme, selv om den faglige biten er forskjellig».* Mens en annen sier:

«Det er mange likhetstrekk. Vi jobber jo med folk, så alle har samme behovene i bunn. ... og det er jo nesten blåkopi av hva mine folk ville sagt, dette med faste folk, lite bruk av vikarer, ... altså det er mye likt. Arbeidsoppgavene kan være litt ulike, men det er ikke så veldig stor forskjell på målgruppene»

Noen av avdelingslederne forteller at de gjennom Visitasprosessen har lært praktiske oppgaver av hverandre, dette blant annet hvordan ulike skjema fylles ut eller hvordan forskjellige rutiner gjennomføres. Flere avdelingsledere fremhever også nytten av rapporten som blir mottatt etter at deres avdeling har blitt visitert. Rapporten har blitt et praktisk redskap de kan benytte videre i sin jobb som avdelingsleder.

«Jeg synes det har vært veldig greit å få tilbakemelding. Slik kan en se om en gjør ting rett, eller om en må vurdere å gjøre ting på en annen måte ... jeg har kunne brukt rapporten konkret i avdelingen».

Noen avdelingsledere fremhever av at de blir mer oppmerksom på hvordan de selv er som ledere i møte med andre ledere, og en avdelingsleder fremhever at Visitas har bidratt til at vedkommende sin ledertype har blitt mer tydelig for vedkommende selv. En annen avdelingsleder fremhever også viktigheten av å se og lære av andre avdelingsledere som representerer gode rollemodeller for dem selv som avdelingsledere, og gjennom dette utvikle seg selv som avdelingsleder og sier: *«Jeg tror jeg blir en flinkere leder når jeg ser andre flinke ledere».*

## TRYGGERE PÅ AVDELINGSLEDERROLLEN

Alle avdelingslederne som har mottatt rapport i Visitas-prosessen opplever at de gjennom å ha mottatt rapporten har blitt tryggere i rollen som avdelingsleder i sin avdeling, uavhengig av om de følte seg mer eller mindre trygg i rollen som avdelingsleder i forkant og en fremhever: *«Tror kanskje jeg er blitt mer trygg på gruppa, for i og med at jeg var litt utrygg på tilbakemeldingene jeg hadde fått før, så nå er jeg tryggere».*

Rapporten representerte også ei bekreftelse for flere av avdelingslederne om at de som avdeling og leders håndtering av egne utfordringer i egen avdeling var på «rett vei», og som en sa: *«Jeg opplever at rapporten er gull verd, den viser at vi er på rett vei».*

Noen fremhever også rapportens støttende effekt, og dette opplever avdelingslederne som positivt da flere av avdelingene har vært gjennom ulike og til tider utfordrende endringsprosesser som en synliggjør: *«Jeg opplever det å få rapporten som ei hjelp, det er jo støtte tenker jeg. Nå har jeg jo fått tilbakemeldinger og det oppleves som en støtte».*

Ved å få respons fra avdelingsledere, ansatte og tjenestemottakere på blant annet hvordan avdelingen drives samt egen rolle som avdelingsleder hjelper dette avdelingslederne til å se alternative handlingsalternativer, og dette gjør at de opplever seg tryggere på avdelingslederrollen i egne avdelinger.

## UTVIDET NETTVERK SOM AVDELINGSLEDER

Alle avdelingslederne opplever at de gjennom Visitas har fått utvidet eget nettverk og nå i etterkant har flere å diskutere og reflektere sammen med som avdelingsleder. Dette gjelder både de som opplevde å ha avdelingsledere å snakke med i forkant av prosjektet, samt de som opplevde at de hadde det i mindre grad. Avdelingslederne opplever at det er lettere å ta kontakt med hverandre på grunn av at de gjennom prosjektet har blitt bedre kjent og ser på de andre avdelingslederne som reelle diskusjonspartnere. Dette medfører at avdelingslederne opplever at de benytter hverandre mer som diskusjonspartnere og bidragsytere nå når de gjennom Visitas har fått kjennskap og kunnskap om hverandre. Flere poengterer at dette hadde de ikke gjort hadde det ikke vært for Visitas.

*«Nå når vi har felles kunnskap om hverandre ... Ja, for da er det mye enklere for meg nå om jeg står oppi noe å ringe NN eller X, kan du høre litt på meg? Kan vi reflektere litt sammen? Ja, for nå kjenner jeg dem»*

Ved at avdelingslederne har blitt tryggere på hverandre, opplever de at det blir lettere å ta opp utfordringer med hverandre, og ikke dekke over disse, men tørre å være åpne og bruke hverandre til eksempelvis refleksjon i større grad enn tidligere. En avdelingsleder mente også at Visitas hadde gjort at hun nå lettere spurte andre avdelingsledere om de hadde behov for hjelp når hun trodde at det var tilfelle.

«Når vi blir trygge på hverandre i ledergruppen og tør å snakke om ting, ja at vi ikke bare gjemmer problemene og dekke over at vi har utfordringer og heller være åpne og tørre og bruke hverandre mer, ja for vi kan hjelpe hverandre»

En av avdelingslederne poengterer at selv om de nå gjennom Visitas har fått kjennskap til hverandre og gjennom dette fått et større støtteapparat som avdelingsleder, så kan dette ytterligere utvides ved at de som ikke er med på Visitas også får ta del i et utvidet støtteapparat. Vedkommende avdelingsleder foreslår å benytte ledersamlingene til å fortelle om hverandre, slik at kunnskap om hverandre økes, samtidig som det trolig vil synliggjøre at de som avdelingsledere ikke er så ulike som en skulle tro.

«Vi må bli enda flinkere til å fortelle om oss selv, kanskje på ledersamlingene, slik at vi vet hva vi gjør, for det kan jo sitte en avdelingsleder på Z, og tenke at det ikke er vits å spørre meg, for jeg driver jo bare med X».

## ØKT FORSTÅELSE FOR HVERANDRES SITUASJON

Kjennskapen avdelingslederne har fått til hverandres avdelinger gjennom Visitas har gjort at de har fått økt forståelse for hverandres utfordringer og hverdag.

«Det er godt å komme ut å møte en annen verden enn den du har. Jeg synes det er kjempenyttig. Vi kjenner ikke hverandres hverdag, nettopp fordi det er så lukket, vi vet ikke hva vi driver med, og så kanskje sitter de med de samme utfordringene som oss selv»

Ved å få denne kjennskapen til hverandre bidrar dette til økt forståelse hos den enkelte avdelingsleder, og derigjennom også eventuell bidrag til hverandres utfordringer hvis det er behov for dette og en sier: *«Vi hadde alle trengt å vite mer om hverandre. For å forstå hverandres hverdag, slik at vi kanskje hadde hatt litt mer forståelse og kunne hjulpet hverandre litt mer».*

En avdelingsleder poengterer at den økte kjennskapen de har fått til hverandres utfordringer i avdelingene skaper forståelse for utfordringer og at eventuelle feil kan forekomme.

«Hvis vi opplever utfordringer i forhold til ... så kan vi tenke at de er sløve, men så er det faktisk sånn at de har det så hektisk i sin hverdag, at det kan skje glipper, og det må vi ha forståelse for, istedenfor å angripe og bli sint. Vi bør heller prøve å sette oss inn i hvordan det kan være for dem»

## VIKTIGHETEN AV Å BLI SETT AV ANDRE MEDLEMMER I ORGANISASJONEN

Avdelingslederne har i Visitasprosessen involvert ansatte i ulik grad når det gjelder valg av problemområde eller utfordring som skal belyses i egne avdelinger. Noen har hatt ansatte aktivt med i prosessen med å velge utfordring, andre avdelingsledere har informert ansatte om hvilken utfordring som er valgt av avdelingsleder i etterkant. Likevel kommer det frem at de ansatte i avdelingene har gitt tilbakemelding til sine avdelingsledere at de har opplevd å bli visitert som positivt ved at deres mening har hatt betydning i prosessen med Visitas. Avdelingslederne sier de har fått tilbakemelding fra ansatte om at de opplever at de har fått medvirket og det har vært positivt.

«... det er liksom ingen som før hadde kommet utenfra og spurt dem hvordan de hadde det. Det er liksom lederen som skal se dem hele tiden, men at noen annen ser dem også, og er interessert i det de holder på med i hverdagen, for det det er jo aldri nesten. En bare utfører og utfører ... De følte på en måte at når de ble spurt, så ble det på en måte et klapp på skuldra ... De ble tatt på alvor da, kan du si».

Noen avdelingsledere opplever at ansatte i avdelingen har blitt mer åpne etter å ha blitt visitert, og en sier: *«Ja, det har skjedd noe med ansatte. De kommer og tar opp, ja de som aldri har tatt opp ting de kommer og tar opp ting med meg. De har åpnet seg mer».*

Flere avdelingsledere poengterer at Visitas har bidratt til at de har blitt sett og fått tilbakemelding fra andre avdelingsledere.

«Nei, det er spennende. Ja, for vi blir jo ikke så mye visitert i grunnen da, sånn i det daglige, sånn i hverdagen, vi blir jo ikke det. Det bare durer og går,

om det ikke er så bra, så får en ikke noe tilbakemelding på det».

Avdelingsledere fremhever også ønske om å bli etterspurt av egen leder, og sier de hadde ønsket at egen leder etterspurte hvordan prosessen med Visitas gikk og opplevdes for dem som avdelingsledere.

«Det må være interesse for Visitas på nivået over oss. Det synes jeg. For hvis det ikke er noen interesse, så blir det ikke etterspurt, også da blir det heller ikke prioritert i forhold til oppgaver»

## TID KAN VÆRE EN UTFORDRING

Alle avdelingslederne forteller at det har vært et travelt år, og Visitas kommer på toppen av alle de andre oppgaver de som avdelingsledere har i hverdagen. Begge læringsnettverksgruppene har gjennomført 2 visiteringer i løpet av 2016, mot planlagte 3 i utgangspunktet. Alle avdelingslederne opplever at det har vært utfordrende å sette av tid til Visitas, og fremhever at de som avdelingsledere må prioritere Visitas for at det skal kunne gjennomføres. Avtaler må holdes, da tiden til den enkelte avdelingsleder oppleves å være knapp, og en sier: *«Det skal gjennomføres, og det skal fullføres, jeg tenker at det er sånn med alt som du begynner på, det må gjøres hvis det skal ha noen verdi»*. En annen avdelingsleder poengterer: *«Vi må prioritere dette, vi må være lojale til prosjektet, og det har vi vært. Vi har kanskje kommet uforberedt til møtene, men vi har jobbet når vi har vært sammen»*.

Alle avdelingslederne fremhever nettverkskoordinators rolle som avgjørende for at Visitas har vært og er gjennomførbar for dem som avdelingsledere, selv om de benyttet nettverkskoordinator i ulik grad. Nettverkskoordinator har i stor grad tatt seg av den praktiske planleggingen og gjennomføringen og holdt tak i rammene ved å eksempelvis innkalle til møter, bestille rom, referatskriving, rapportskrivning o.l. En avdelingsleder poengterer nettverkskoordinators rolle slik: *«Ikke hvorvidt møterommet er ledig da, eller om det passer for alle da, det har det vært noen annen som har tatt seg av, og det har gjort at det har vært overkommelig»*. Mens en annen sier: *«... både X og Y har vært gull verd altså»*.

Ved at nettverkskoordinator har holdt tak i rammene rundt Visitas har bidratt til at Visitas har vært gjennomførbar for avdelingslederne, da alle avdelingsledere opplever å ha en allerede fylt hverdag

«... hverdagen er veldig fylt av alt mulig og en egentlig ikke har tid til det, så har denne måten å bli rigget på, ja en person som sørger for rammene, slik at vi lederne har vært utøverne bare. Vi har sluppet å planlagt, vi har sluppet og skrevet, vi har vært utøverne»

Tid har vært et presserende moment for alle avdelingslederne i løpet av året med Visitas. Dette medførte at noen av avdelingslederne vurderte å avslutte Visitas, men valgte tilslutt og gjennomføre prosessen. Likevel opplever de samme avdelingslederne at prosessen ble god når de kom i gang igjen og som en sa: *«Dette har jeg egentlig ikke tid til, men jeg vet det blir bra når jeg kommer i gang».*

I etterkant sier en av de som vurderte å avslutte Visitas at å bruke tid på Visitas når en har utfordrende situasjoner i avdelingen oppleves som særlig nyttig og sier: *«I etterkant ser jeg at selv om Visitas tar tid, så er det veldig lurt å bruke tid på akkurat dette».*

Selv om alle ser at Visitas tar tid, så fremhevet en av deltagerne at de ikke bruker så mye tid egentlig, og særlig ikke når den som står for koordineringen rundt ivaretar dette. Likevel sier en av avdelingslederne: *«Jeg har lært mye, men jeg har brukt tid jeg egentlig ikke har».*

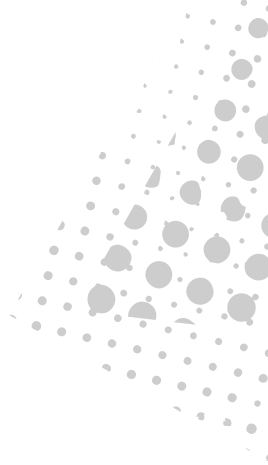
## FORBEDRING AV TJENESTENE ETTERHVERT

Flere av avdelingslederne fremhever at Visitas bidrar til forbedring av tjenestene ved at det settes fokus på det som kan være utfordrende i de ulike avdelingene. Dette medfører at både ansatte og avdelingsleder kan gjøre en bedre jobb i sin avdeling ved at innspill og råd fra rapporten bidrar til endring og bedring ved at ulike problemstillinger belyses, og en sier: *«Ja de gjør en bedre jobb, de lærer av hverandre og rapporten kan benyttes, hvis den benyttes fornuftig slik at det blir bedre i avdelingen».*

Ved å sette fokus på utfordringer i avdelingene kan dette bidra til forbedring av tjenestene til tjenestemottaker. En av avdelingslederne konkretiserte en mulig forbedring som kunne medføre økt fokus på tjenestemottaker: *«Når arbeidsmiljøet er dårlig, får en fokus på seg selv istedenfor bruker. Når arbeidsmiljøet er godt, blir det fokus på bruker, da klarer en å sette bruker i fokus».*

Flere avdelingsledere fremhever også at når ansatte samarbeider godt i avdelingene bidrar dette også til bedring av tjenestene for den enkelte tjenestemottaker, og en poengterer: *«Jeg tenker at når samarbeidet mellom de ansatte blir bedre, så blir det bedre for våre brukere og».*







## DISKUSJON OG ANBEFALINGER

Avdelingslederne hadde i forkant av prosjektet forventninger om at Visitas som verktøy skulle bidra til forbedringer i egen avdeling. Avdelingslederne hadde også et ønske om å bli «sett i kortene», få tilbakemeldinger fra de andre avdelingslederne samt fremhevet ønske om å lære av hverandre. I tillegg fremhevet avdelingslederne ønsket om å respektere hverandres ulikheter, meninger og tid i prosjektperioden.

Visitas har bidratt til økt læring for avdelingslederne, økt trygghet i avdelingslederrollen, utvidet nettverk som avdelingsleder samt økt forståelse for hverandres situasjon. En annen konsekvens av visitasprosessen slik avdelingslederne ser det, er muligheten for forbedringer av tjenestene for tjenestemottaker på sikt. Avdelingslederne fremhever også viktigheten av å bli sett i visitasprosessen og da også av øverste leder. I tillegg viser funn at tid synes å være en utfordring for å få til en god visitasprosess. Her kommer nettverkskoordinators rolle inn som et viktig og avgjørende aspekt for å legge til rette for en opplevd god prosess for avdelingslederne.

I forkant av prosjektet, viser funn at avdelingslederne fremhevet ønske om å vise respekt for forskjellighet, hverandres perspektiv samt hverandres og egen tid. Hvis en ser på hva ordet respekt egentlig betyr, så dannes ordet respekt av latinske re-spectare, som innebærer igjen, samt å se. Respekt betyr med andre ord, å se om igjen (Stålsett, 2011). Hvis så er tilfelle for avdelingslederne i prosjektet, så utfordrer de hverandre og seg selv til å se en gang til. Sennett (2003) påpeker handlingsperspektivet når vi snakker om respekt og fremhever at de handlinger som uttrykker respekt er de handlinger hvor man anerkjenner den andre i relasjonen. Sett i lys av prosjektet så kan dette antyde at avdelingslederne ønsket å vise respekt til hverandre gjennom sine handlinger i møte med hverandre i visitasprosessen. På denne måten kan de anerkjenne

hverandre som både menneske og avdelingsleder, selv om de er ulike på disse feltene som det poengteres i funnene.

Et funn som ble knyttet til respekt i forkant av prosjektet var bruk av tid, og da respekt for hverandres tid. Funnet angående tid ble fremtredende i funnene etter at prosjektet hadde vart i et år, og var da knyttet til gjennomførbarhet av Visitas. Dette er med å bekrefte at tid er et avgjørende aspekt for alle avdelingslederne, og da både i forkant, men særlig i prosessen når Visitas drives. Hope (2015) påpeker at å være mellomleder innebærer utfordringer når det gjelder å balansere bruk av tid og ressurser, og fremhever at mellomleder kommer under et voldsomt press når det gjelder å prioritere mellom ulike aktiviteter slik at effekten blir best mulig på alle felt. Dette støttes av foranliggende funn, da avdelingslederne i hele prosessen fremhevet at Visitas kom i tillegg til alle andre oppgaver som avdelingsledere. Avdelingslederne opplevde at for å få muligheten til å prioritere Visitas var de avhengig av en nettverkskoordinator som ivaretok rammene rundt, selv om de to ulike læringsnettverksgruppene benyttet nettverkskoordinator i ulik grad. Ved å benytte nettverkskoordinator til å blant annet innkalle til møter, bestille møterom samt skrive rapporten som avdelingsleder som ble visitert skulle motta, fikk de muligheten til å gjennomføre Visitas uten for mye bruk av tid.

Å være mellomleder som avdelingslederne i prosjektet var, innebærer å benytte mye tid på både ledelse og ulike administrative oppgaver, noe som kan medføre en belastende arbeids hverdag og opplevelse av lite handlingsrom (e.g. Anfindsen, 2013). Likevel handler mellomledelse akkurat om å se mulighetsrom og da særlig når arbeidssituasjonen oppleves belastende, selv om akkurat dette kan være utfordrende å se når arbeidssituasjonen oppleves krevende. Da kan veien være kort til å ville ønske seg ut av noen oppgaver som avdelingsleder på grunn av blant annet press på tid, og da kan læringsnettverket representere en slik oppgave som ansees mindre nødvendig i øyeblikket. Dette bekreftes av en avdelingsleder som ønsket å trekke seg fra prosjektet på grunn av nettopp dette. Likevel etter å ha gjennomført Visitas tross ønske om å trekke seg underveis, viser funnene i studien at Visitas oppleves særlig nyttig å gjennomføre når situasjoner i avdelingene oppleves som utfordrende. Akkurat da er det ekstra viktig å gjennomføre Visitas på grunn av at læringsnettverket kan bidra til at avdelingslederne ser andre handlingsalternativer sammen med andre enn de de ville sett alene. Slik at Visitas synes å ha like god og kanskje enda bedre effekt når en hadde flere utfordringer og press på blant annet tid. Dette er med å bekrefte det Hope (2015) poengterer er en

utfordring med å være mellomleder i en endringsprosess, da dette innebærer å være en balansekunstner som skal håndtere den kritiske fasen mellom endring og kontinuitet. Espedal og Lange (2005) hevder på sin side at leder bør være endringsagent, ved å tilpasse seg nye og skriftende krav fra blant annet omgivelsene, noe som i mange sammenhenger innebærer at organisasjonen må gjøre ting på nye måter og dermed endre seg. Overført til prosjektet og Visitas så sto flere av avdelingslederne i utfordrende situasjoner som mellomledere, men ved hjelp av Visitas kunne disse oppleves mindre fremtredende da de opplevde å få støtte og mulighet til refleksjon i læringsnettverksgruppene. I tillegg opplevde de å få flere handlingsalternativer ved å delta i læringsnettverket, slik kan de også lettere bli både balansekunstner og endringsagent i organisasjonen som Hope (2015) og Espedal og Lange (2005) poengterer.

Scouten et al (2008) viser til at det finnes en positiv, men begrenset effekt av å organisere forbedringsarbeid i læringsnettverk, slik at mer forskning trengs for å kunne påstå dette med sikkerhet (Bakke et al 2011). Likevel viser Bakke et al (2011) til at læringsnettverk gir uttrykk for faglig og organisatorisk utvikling og samhandling med andre organisasjoner, slik at gjennomføring av læringsnettverk bør bygges på eksisterende kunnskap om suksesskriterier. Her viser Bakke et al (2011) til blant annet engasjement, utvikling av tillit på tvers av individer, profesjoner og organisasjoner, tilgang på beste interne praksis og eierskap til prosessen.

I sin oppsummering om læringsnettverk som verktøy i kvalitetsforbedring, viser Bakke et al (2011) også til en dialogkonferanse som ble gjennomført angående læringsnettverk som metode, og hvor Visitas ble presentert som en mulighet. Her ble det poengtert at noen av fordelene med Visitas synes å være likeverdig kollegastøtte mellom ledere, samt at alle i læringsnettverket bytter på rollene visitør og vert. Dette kan gi opplevelse av myndiggjøring og gjennomslagskraft i egen organisasjon. Opplevelse av kollegastøtte mellom ledere er sammenfallende med funn i foranliggende prosjekt.

Et av de mest sentrale funnene i dette prosjektet omhandler læring. Avdelingslederne forventet læring i forkant av prosjektet, på samme måte som de opplever å ha lært i etterkant av gjennomføringen. Avdelingslederne har lært i læringsnettverkene, og da i samhandling med hverandre som avdelingsledere, men også i møte med hverandres avdelinger. De ulike rollene vert og visitør har også bidratt til læring for avdelingslederne. Et lærende individ er nødvendig, men betyr ikke automatisk at organisasjonen som helhet lærer, selv om det er individer i organisasjonen som utfører organisasjonens oppgaver (Klev

og Levin, 2016). Klev og Levin (2016) påpeker at organisasjonslæring forutsetter at organisasjonens medlemmer på en eller annen måte deltar i læringsprosessen. Relatert til funnene så representerer avdelingslederne en del av organisasjonen og kan på bakgrunn av det bidra til endring i egen avdeling, selv om de representerer en begrenset del av organisasjonen. Hvis en ser på avdelingene som deltok i prosjektet gjennom at avdelingsleder var en del av læringsnettverkene, så ble avdelingene med i prosessene gjennom at de ble visitert selv om avdelingslederne valgte å ta med de ansatte i ulik grad. Likevel viser funnene at ansatte i avdelingene meldte tilbake til sine avdelingsledere at de opplevde seg sett ved at andre avdelingsledere kom inn i avdelingen og etterspurte deres meninger om utviklingsområder. Dette ble også meldt tilbake fra de avdelingene hvor avdelingslederne ikke tok med ansatte når de valgte utviklingsområde det skulle rettes fokus mot. Likevel betyr ikke dette at organisasjonen som helhet lærer, men muligheten for dette kan kanskje være mer tilstede hvis en tar ansatte i avdelingene med, hvis en skal ta det Klev og Levin (2016) hevder innover seg. Dette kan innebære at Visitas medfører at ikke bare avdelingslederne lærer, men også ansatte i avdelingene hvis de aktivt tas med. Dette kan igjen medføre læring for en større del av organisasjonen, og da også større mulighet til endring.

Måten vi som individ og organisasjon som helhet lærer på kan variere. Levin og Rolfsen (2015) fremhever at læring i team – noe som læringsnettverkene i studien kan representere – og hevder blant annet at i team er det viktig å leve med at vi som mennesker og fagpersoner er forskjellige, og heller dra nytte av menneskers forskjellighet og mangfold. Funnene i studien bekrefter nettopp det Levin og Rolfsen (2015) her påpeker. Forskjellighet og respekt for hverandres forskjellighet i læringsnettverksgruppene, bidrar til læring for den enkelte, men også læringsnettverksgruppa som helhet. Dette betyr at den grunnleggende styrken som læring i team representerer ved mangfold og forskjellighet mellom teamets individer, innebærer at den enkelte deltager kan overskride egne individuelle ferdigheter og bli i stand til å lære mer enn de hadde klart på egen hånd (Levin og Rolfsen, 2015). Dette støttes av funnene i studien, hvor det fremheves at både avdelingsledernes og avdelingenes forskjellighet ses som et bidrag til å lære av hverandre. Dette bidrar til å få nye perspektiv, få innsikt i andre måter å løse utfordringer på, mulighet til å se overføringsverdi til egen avdeling, reflektere sammen i tillegg til at funnene viser at noen i tillegg har lært hvordan de kan

løse ulike praktiske oppgaver i egen avdeling. Funnene viser med andre ord at avdelingslederne har lært i sine læringsnettverksgrupper ved blant annet å reflektere sammen. Levin og Rolfsen (2015) påpeker at det er samspillet mellom medlemmene i gruppene som gjør at felleskapet gjennom kommunikasjon og samarbeid kan løse kompliserte oppgaver som sjelden kan løses av enkeltpersoner alene. Dette støttes av funnene i studien. Læringsnettverksgruppene, men også de ulike avdelingene med deres medlemmer fungerte som læringsarenaer på ulike plan for avdelingslederne i studien.

Å være avdelingsleder – og da mellomleder – kan være en krevende øvelse – som innebærer krav og forventninger fra egne ledere, men også fra ansatte i egen avdeling. Funn fra prosjektet viser at flere av avdelingslederne føler seg tryggere på rollen som avdelingsleder gjennom å ha deltatt på Visitas. Dette var særlig med bakgrunn i rapporten som ble utarbeidet etter visitering i egen avdeling. Maslow som er en representant for behovsteori, fremhever at et av våre grunnleggende behov er behovet for nettopp trygghet, det vil si et av våre dominerende behov (Bolman og Deal, 2014). Nå er det ikke slik at funnene viser at avdelingslederne er utrygge som personer, men funnene viser at de opplever å bli tryggere i rollen som avdelingsleder gjennom at de får tilbakemeldinger fra blant annet ansatte i egen avdeling. Dette kan være med å vise at avdelingslederne tidligere har tatt noen avgjørelser som har vært fornuftige i egen avdeling, samtidig som rapporten som blir overlevert etter visitering i avdelingen kan synliggjøre flere handlingsalternativer. Rapporten kan derfor være et utgangspunkt for videre arbeid i avdelingen. Trygghet i rollen som leder – og da også avdelingsleder – kan handle om blant annet å ha integritet, personlig styrke, ha selvtillit, tillit, bruke skjønn og ta selvkritikk (Udir, 2015). Dette kan blant annet rapporten som overleveres avdelingsleder etter visitering bidra til.

Et annet funn knyttet til rollen som avdelingsleder var at en av avdelingslederne fremhevet å ha blitt mer oppmerksom og tryggere på egen stil som avdelingsleder og dermed utøvelsen av rollen som leder. En annen avdelingsleder fremhever at vedkommende ble en bedre avdelingsleder på grunn av at de andre avdelingslederne fremsto som gode rollemodeller. Jacobsen og Thorsvik (2015) fremhever at ledere kan inneha ulike roller (interpersonell rolle, informasjonsrolle eller beslutningsrolle), og hvilken rolle du inntar vil ha ulike virkninger i egen organisasjon. Dette støttes av Mintzberg (1971) som fremhever at rollen som leder – og da også mellomleder – vil innebære at en

ikler seg ulike roller i møte med mennesker både i og utenfor organisasjonen. Rollene som Mintzberg (1971) og Jacobsen og Thorsvik (2015) synliggjør er med å fremhever at å være leder er en kompleks øvelse, og da kanskje særlig mellomleder, som opplever forventninger både fra egen leder og ansatte. Det å bli mer oppmerksom og tryggere på egen rolle og stil som avdelingsleder, og i tillegg ha andre avdelingsledere som rollemodeller vil trolig være en fordel for den enkelte avdelingsleder i møte med ulike utfordringer i egen avdeling.

Rapporten kan bidra til trygghet for avdelingsleder og kanskje bli sett i rollen som nettopp avdelingsleder, funn viser at avdelingslederne opplever seg sett av de andre avdelingslederne gjennom å ha fått tilbakemeldinger. De fremhever også at ansatte i avdelingen har gitt samme tilbakemeldinger til dem som ledere – å bli visitert har representert at de har opplevd deltagelsen i Visitas som mulighet til medvirkning og å bli sett som ansatt. Likevel viser funnene at noen av avdelingslederne har et ønske om å bli sett av egen leder. Dette særlig gjennom å bli vist interesse for visitasprosessen slik at prosessen kan vedvare, men også bidra til tjenesteforbedring på sikt ved at organisasjonen som helhet bidrar i endring – og læringsutvikling.

## ANBEFALINGER VIDERE

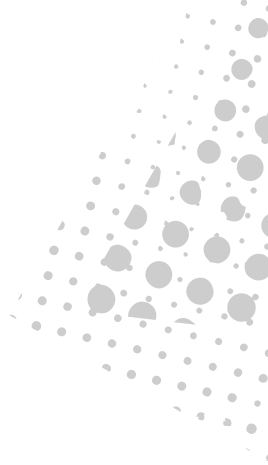
Målet med Visitas er å utvikle lederskapet på tjenestestedene gjennom systematisk læring på tvers av enhetene. Dette gjøres ved å binde sammen læring, utvikling og ved å sikre hensiktsmessig oppgaveløsning, slik at en kan utvikle og ta i bruk beste interne praksis i egen organisasjon.

Studien viser at Visitas som metode har hatt positive virkning for avdelingslederne som har deltatt. Deltagelse har blant annet bidratt til læring for den enkelte avdelingsleder og læringsnettverksgruppene som helhet. De har fått utvidet sitt støtteapparat og handlingsrepertoar som ledere samt fått økt forståelse for hverandres arbeidssituasjon. Bruk av Visitas i organisasjonen på sikt kan bidra til forbedring av tjenestene ut til tjenestemottaker. Likevel viser også funn fra prosjektet at Visitas har noen sårbarhetspunkt som bør belyses før Visitas benyttes i enda større grad i organisasjonen.

- Tid oppleves som en begrensende faktor for alle deltagende avdelingsledere i prosjektet. Dette innebærer at nettverkskoordinatorrollen blir avgjørende for om Visitas som metode skal kunne gjennomføres på

- en hensiktsmessig måte. Nettverkskoordinator bør ivareta rammene ved blant annet å innkalle til møter, reservere rom og eventuelt skrive rapporten som skal overleveres avdelingsleder som har blitt visitert.
- Forpliktelse til deltagelse og gjennomføring når læringsnettverksgruppene er igangsatt synes å være av avgjørende karakter. Dette på bakgrunn av funn som viser at læringsnettverksgruppene kan bidra til flere handlingsalternativer når en står i utfordrende situasjoner som avdelingsleder. I tillegg viser funn at alle i læringsnettverkene fremhever læring som en konsekvens av deltagelse, slik at å trekke seg fra læringsnettverksgruppene kan hemme den enkeltes læring. Forpliktelse kan synliggjøres i en kontrakt som underskrives i forkant av deltagelse i læringsnettverksgruppene.
  - Forankring og vist interesse for prosessen i ledelsen i organisasjonen synes å ha betydning. Funn viser at avdelingslederne opplever seg sett av hverandre som avdelingsledere i læringsnettverksgruppene. Likevel etterspør noen avdelingsledere respons fra egen leder for å holde interesse og prosess i læringsnettverksgruppene i gang over tid. Dette betyr at forankring og vist interesse for prosessen i ledelsen er av betydning for å bidra til utvikling og endring i organisasjonen som helhet over tid.
  - Eierskap og aktiv involvering til utfordringene som skal belyses i de ulike delene av organisasjonen kan også være av betydning. Funn viser at ansatte i avdelingene i tillegg til avdelingslederne opplevde seg sett i visitasprosessen, i tillegg til at avdelingslederne fremhevet læringsaspektet. Ved å øke involveringen av ansatte i de ulike delene av organisasjonen kan dette trolig bidra til økt læring og eierskap for alle deltagende ansatte i organisasjonen, og da trolig organisasjonen som helhet.







## KONKLUSJON

Visitas som metode kan være med å fremme støtte og organisasjonslæring til avdelingsledere og andre ansatte innad i organisasjonen. Ved å etablere læringsnettverksgrupper, kan dette bidra til den enkeltes- og organisasjonen som helhet sin læring, ved blant annet refleksjon og overføring av kunnskap mellom avdelinger. Kjennskap og kunnskap om hverandre kan også bidra til større handlingsrom for ledere når de står i ulike utfordrende situasjoner, da de kan benytte hverandre som sparringspartnere både innad og utenfor læringsnettverksgruppene. Ved å involvere andre ansatte i organisasjonen enda mer aktivt kan dette bidra til at en større del av organisasjonen lærer og endrer seg, noe som kan bidra til enda bedre tjenester til sluttbruker – altså tjenestemottaker.

Dette innebærer at organisasjonen kan etablere system hvor de drar nytte av hverandres erfaringer og reflekterer sammen og på tvers i hele organisasjonen i utfordrende situasjoner, og i så måte kan Visitas være en måte å organisere dette arbeidet på.





## LITTERATUR

- Anfindsen, H.R. (2013). Mellomledelse og implementering av IKT i skolen – hvordan skape gode endringsprosesser? Mastergrad IKT i læring. Høgskolen Stord/ Haugesund.
- Bakke, T., Udness, E., Harboe, I. (2011). Læringsnettverk som verktøy i kvalitetsforbedring – en oppsummering av forskning og erfaring. Systematisk oversikt. Rapport fra kunnskapssentret. No 23. Oslo: Nasjonalt kompetansesenter for helsetjenester.
- Bolman, L.G., Deal, T.E. (2014). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 5. utgave.
- Case study (2012). Case study. Visitas a tool to promote mutual learning. Norway. Uten forfatter.
- Downe- Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications and issues. *Health care for Woman International*. 13, 313:321.
- Espedal, B & Lange, B. (2005). Handlingsrom for ledelse: I hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg – og hand- lefrihet. SNF arbeidsnotat nr 35. Bergen: Samfunns – og næringslivsforskning AS.
- Graneheim, U, H. & Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 109.
- Hauge, A.J. (2012). NAV, styring i tråd med tidens krav. Masteroppgave i Public Policy and Management. Universitetet i Agder.
- Hope, O. (2015). Mellomlederen. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2015). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R. og Levin, M. (2016). Forandringsledelse som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. Bergen: Fagbokforlaget. 2. utgave.
- Levin, M. og Rolfsen, M. (2015). Arbeid i team. Læring og utvikling i team. Bergen: Fagbokforlaget. 2. utgave.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Sciences*, 18(2), B-97-B-110.
- Patton, M Q. (2002). *Qualitative research an Evaluation Methods*, (3rd.ed). London: Sage Publications.
- Schouten L. M, Hulscher M. E, van Everdingen J. J, Huijsman R, Grol R. P. (2008). Evidence for the impact of quality improvement collaboratives: systematic review. *BMJ*. 336:1491.
- Sennett, R. (2003). Respekt i en verden af ulighet. Beder: Hovedland. In Danish.
- Spies, H. (2017). Powerpoint tilsendt av Spies på e post februar 2017. Udatert.
- Stene, E. (2015). Powerpoint presentert på ledersamling i Namsos kommune høsten 2015.
- Stålsett, S. (2011). Respekt. Oslo: Pax Forlag A/S
- Utdanningsdirektoratet (2015). Leiing i skolen. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ledelse/>
- van de Vrie, N. J. (2011). Backgroundpaper on Visitation. Tilsendt av Henk Spies på e post, februar 2017.







Senter for

**omsorgsforskning**

[www.omsorgsforskning.no](http://www.omsorgsforskning.no)