

Eva Gunnhild Holvik

# Implementering av hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering i et strategisk perspektiv - en suksesshistorie?

En kvantitativ studie fra omsorgstjenestene i Sarpsborg kommune

Masteroppgave i Public Administration

Veileder: Gjermund Haga

April 2019



Implementering av hverdagsmestring og  
hverdagsrehabilitering i et strategisk perspektiv -  
en suksesshistorie?

*En kvantitativ studie fra omsorgstjenestene i Sarpsborg kommune*

Fredrikstad, 24. april 2019

# Forord

2,5 år med spennende studier ved NTNU er snart over. Tiden har vært lærerik, travel, morsom og frustrerende, men også utrolig spennende og givende.

Min opprinnelige motivasjon for å skrive denne oppgaven var å belyse innovasjon innenfor offentlig sektor, sett i et økonomisk perspektiv. Underveis i prosessen flyttet fokuset mitt fra det økonomiske til det strategiske perspektivet. Kommunal sektor er i en stadig endringsprosess for å imøtekomme egne og omgivelsenes krav. I disse endringsprosessene oppstår det et spenningsfelt som er utfordrende for organisasjoner. I så måte synes jeg det er spennende å fokusere på nettopp dette. Hva hemmer og fremmer ved implementering av en strategi?

Først og fremst vil jeg takke alle flotte medstudenter på MPA-studiet for gode samtaler, refleksjoner, morsomme turer og sosiale møter. En spesiell takk til medstudent Helle Alfsen. Vi har skrevet mange oppgaver sammen og støttet hverandre gjennom hele prosessen. Jeg vil takke alle gode kollegaer i virksomhet Økonomi i Sarpsborg kommune som har bidratt med motivasjon, støtte og interesse underveis i prosessen. Jeg vil også takke ledelsen i Sarpsborg kommune som har bidratt med vilje og entusiasme. Spesielt takk til Gry Solberg som bidro med gode og nyttige innspill ved utarbeidelse av spørreundersøkelsen, og ikke minst alle respondentene som tok seg tid til å svare. Til sist vil jeg takke min veileder, Gjermund Haga, som har bidratt med gode tilbakemeldinger og forslag underveis i prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

# Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å belyse hva som hemmer eller fremmer ved implementering av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring i omsorgstjenestene i Sarpsborg kommune. Problemstillingen er utledet i syv forskningsspørsmål som retter fokuset mot *organisasjonskultur, organisasjonslæring, mål (kommunikasjon) og kontrollsystemer*. Oppgaven tar utgangspunkt i strategifaget og teorier om endringsledelse, nærmere bestemt den konseptuelle foretaksmodellen til Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo (1993), samt teorier fra blant annet Lai og Kotter. Studien har en kvantitativ tilnærming og er basert på en spørreundersøkelse som ble besvart av ledere og ansatte februar 2019. Undersøkelsen oppnådde en svarprosent på 33 %. En bortfallsanalyse viste imidlertid små avvik i forhold til populasjonen. Det er supplert med andre forskningsstudier om samme tema som styrker muligheten for generalisering. I hovedtrekk indikerer resultatene at det er mye som fremmer i implementeringsprosessen. Funn antyder at ledelsessystemet har lyktes med å forankre strategien i atferdssystemet. Samtidig finner vi funn om målkonflikter mellom koalisjons- og atferdssystemene. Mål som påvirkningsfaktor vil trolig både hemme og fremme i implementeringsprosessen. Funn antyder at motivasjonsskapende tiltak har bidratt til endret organisasjonskultur. I så måte kan det tolkes som at organisasjonskulturen er en fremmede faktor. Funn om kontrollsystemer kan være en mulig hemmer, men det er nødvendig ikke gitt med tanke på arbeidsmetodikkens art. Her avdekkes trolig et dilemma for ledelsessystemet med henblikk på å finne riktig balansegang mellom behovet for å etablere kontrollsystemer som ivaretar motivasjon, forpliktelse, fokus på måloppnåelse og samtidig som det faglige handlingsrommet for ansatte sikres. Kontrollsystemer vil trolig både hemme og fremme. Til sist finner vi funn at det er tilrettelagt for organisasjonslæring, men trolig er det mindre tilrettelagt for delingskultur. Organisasjonslæring vil trolig både hemme og fremme. Basert på funn i denne undersøkelsen og tilsvarende forskningsrapporter kan det være nyttig å fokusere på gode arenaer for kompetanselæring og erfaringsutveksling i det videre arbeidet med implementeringen. Økt fokus på informasjonsarbeid kan muligens bidra til å redusere målkonfliktene mellom interessentene. Til sist handler det også om å finne gode kontrollsystemer som stimulerer til måloppnåelse som ivaretar alle interessentene.

# Abstract

The purpose of this study is to provide knowledge to what hinders or promotes implementation of reablement in Sarpsborg municipality. The thesis question is derived into seven research questions that focus on *organizational culture, organizational learning, goals (communication) and control systems*. The thesis is based on the strategy subject and theories about change management, including the conceptual business model of Busch, Johnsen, Valstad and Vanebo (1993), as well as theories from Lai and Kotter. The study has a quantitative approach based on a survey answered by managers and employees in February 2019. The survey achieved a response rate of 33%. However, a dropout analysis showed minimal deviations from the population. In addition, the thesis has been supplemented with other research studies on the same topic that can strengthen the possibility of generalization. Overall the findings indicates several promoting factors in Sarpsborg municipality. Findings suggest that the management system has succeeded in anchoring the strategy in the behavioral system, but at the same time we find findings on conflict of goals between the coalition and behavior systems. Goals will probably both inhibit and promote in the implementation process. Findings indicate that motivational measures have contributed to changed organizational culture, and at the same time, the changes have not led to uncertainty among employees. In this way, it can be interpreted as that the organizational culture is a stimulating factor. Findings about control systems may be a possible inhibitor, but it is not necessary given the nature of the working method. Here, a dilemma is probably uncovered for the management system with a view to finding the right balance between the need to establish adequate control systems that safeguard motivation, commitment, focus on goal achievement and at the same time ensuring the professional room for maneuver for employees. Control systems will probably both inhibit and promote. Finally, findings show that it is adapted for organizational learning, but probably it is less adapted for sharing culture. Organizational learning is likely to hamper and promote. In the further implementation process, it may be useful to focus on good arenas for competence learning and exchange of experience. Increased focus on information work may possibly help to eliminate the target conflicts between stakeholders. Finally, it is also about finding good control systems that stimulate goal achievement that safeguards all stakeholders.

# Innhold

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Studiens hensikt, tema og problemstilling	2
1.2 Om problemstillingen	3
1.3 Metode	4
1.4 Oppgavens oppbygging	5
2. Sarpsborg kommune og ny kommunedelplan	6
3. Teori	7
3.1 Nasjonale føringer	8
3.2 Hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring	10
3.3 Tidligere forskning	11
3.4 Valg av teori og modell	13
3.4.1 Den konseptuelle foretaksmodellen	13
3.4.2 Hva er strategi?	15
3.4.3 Hemmere og fremmere	15
3.4.4 Organisasjonskultur	16
3.4.5 Organisasjonslæring	18
3.4.6 Mål	19
3.4.7 Kontrollsystemer	21
3.4.8 Oppsummering og forskningsspørsmål	22
4. Metode	24
4.1 Vitenskapelig tilnærming	24
4.2 Valg av metode og metodisk tilnærming	25
4.3 Gjennomføring av undersøkelsen	27
4.4 Forskningens kvalitet	27
4.4.1 Validitet	27
4.4.2 Reliabilitet	29
4.4.3 Etske vurderinger	29
5. Presentasjon av empiri	30
5.1 Organisasjonskultur	31
5.2 Organisasjonslæring	34
5.3 Mål	35
5.4 Kontrollsystemer	38

6. Analyse/drøfting	40
6.1 Organisasjonskultur	40
6.2 Organisasjonslæring	43
6.3 Mål	45
6.4 Kontrollsystemer	47
6.5 Oppsummering av forskningsspørsmålene og funn	50
6.6 Påvirkningsfaktorene samlet	50
6.7 Drøfting/konklusjon i lys av overordnet problemstilling	54
6.8 Refleksjoner omkring metodedesign og funn	55
7. Oppsummering og veien videre	57
8. Litteraturliste	58
9. Oversikt over vedlegg	61



## **Oversikt over tabeller**

Tabell 1 - Skjematisk oppstilling av mulige hemmere og fremmere – s. 22

Tabell 2 – Frafallsanalyse – s. 28

Tabell 3 - Spørsmål knyttet til organisasjonskulturen del 1 – s. 31

Tabell 4 - Spørsmål knyttet til organisasjonskulturen del 2 – s. 33

Tabell 5 - Spørsmål knyttet til organisasjonslæring – s. 34

Tabell 6 - Spørsmål knyttet til mål del 1 – s. 35

Tabell 7 - Spørsmål knyttet til mål del 2 – s. 37

Tabell 8 - Spørsmål knyttet til mål del 3 – s. 37

Tabell 9 - Spørsmål knyttet til kontrollsystemer del 1 - s. 38

Tabell 10 - Spørsmål knyttet til kontrollsystemer del 2 – s. 39

Tabell 11 - Oppsummering av funn – s. 50

## **Oversikt over figurer**

Figur 1 - Befolkningsprognose for Sarpsborg kommune 2016-2040 – s. 6

Figur 2 – Hverdagsrehabilitering – s. 10

Figur 3 - Den konseptuelle foretaksmodellen – s. 13

Figur 4 - I mitt team jobber ledere og ansatte kontinuerlig med å motivere til endret tankesett – s. 31

Figur 5 - Ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i vårt teams holdning, verdier og normer – s. 32

Figur 6 - Den nye arbeidsmetodikken gjør meg usikker i mitt faglige arbeid med brukerne – s. 33

Figur 7 - Mine nærmeste ledere legger til rette for at vi skal lære og endre arbeidsmetodikken – s. 34

Figur 8 - Legges det til rette for erfaringsutveksling og læring mellom team og/eller enheter? – s. 35

Figur 9 - Jeg er godt kjent med paradigmeskiftets mål om økt hverdagsmestring – s. 36

Figur 10 - Jeg er godt kjent med tankesettet for hverdagsmestring – s. 36

Figur 11 - Hvor ofte opplever du at brukerne er uenige i den nye arbeidsmetoden? – s. 38

Figur 12 - Min nærmeste leder har iverksatt konkrete tiltak for å følge opp innføringen. – s. 39

Figur 13 - Er det etablert rutiner, prosedyrer eller lignende i ditt team som ivaretar ny arbeidsmetodikk? – s. 40

# 1. Innledning

Å definere en ny strategi kan være krevende, men å innføre strategien kan være en enda større utfordring. Hvordan en strategi implementeres og gjennomføres, kan være helt avgjørende for hvorvidt en strategi lykkes eller ikke. Denne masteroppgaven omhandler nettopp dette. *Hva hemmer og fremmer når en organisasjon implementerer en ny strategi?* I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i paradigmeskiftet som pågår i helse- og omsorgstjenestene i norske kommuner. Paradigmeskiftet handler om å endre fokus og tilrettelegge tjenestene slik at brukerens behov er i sentrum. Endringsprosessen omhandler økt samhandling mellom tjenesteleverandørene for å oppnå mer koordinerte og helhetlige tjenester for den enkelte bruker. Samtidig er det uttalte behov for å øke kvaliteten for brukerne, herunder hverdagsmestring. Det kommunale tjenestetilbudet må derfor utformes og endres med utgangspunkt i brukernes ressurser og medvirkning.

Bakgrunn for paradigmeskiftet er regjeringens mål om å modernisere offentlig sektor for å oppnå mer effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Dette begrunnes med at andel eldre vil øke betydelig i fremtiden. I tillegg vil en mer utdannet befolkning etterspørre høyere kvalitet på tjenestene (Meld. St. 29 (2016-2017), s. 17). Disse drivkreftene vil tvinge fram behov for endringer i dagens omsorgstjenester. Med dette som bakteppe er det utformet en rekke strategier og reformer innenfor tjenesteområdet. Mange kommuner er godt i gang med å følge opp de statlige føringene for helse- og omsorgspolitikken, og utarbeider planer og strategier for å møte velferdsstatens endringsbehov. Jeg er interessert i hva som skal til for at disse strategiene kan implementeres på en god måte.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i *en* kommune i denne oppgaven, nærmere bestemt Sarpsborg kommune. Sarpsborg kommune vedtok november 2017 ny kommunedelplan for helse og omsorg (Sarpsborg kommune, 2017). Planen tar utgangspunkt i behovet for å sette brukerne i fokus, optimalisere ressursbruken og modernisere driften av velferdstilbudet. I planen er følgende mål formulert: *“Sarpsborg kommune har som hovedmål at helse- og omsorgstjenestene skal bidra til aktivitet, mestring, trygghet og økonomisk bærekraft”* (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 1). Innføring av innovative arbeidsmetoder som *hverdagsrehabilitering* og *hverdagsmestring* er synliggjort som tiltak for å nå både de

lokalpolitiske målene og nasjonale føringene. Hverdagsrehabilitering kan forstås som en tilnærming eller arbeidsmetode hvor hensikten er *“å hjelpe personer til å gjøre ting selv, istedenfor å gjøre for dem”*, (Glendinning et al., 2010, s. 1; Metzelthin et al., 2017, s. 1, gjengitt av Moe, 2016, s. 5). Arbeidsmetoden benytter tankesettet *“hverdagsmestring”*, som begrepsmessig kan forstås som et grunnleggende, forebyggende og rehabiliterende tankesett som vektlegger enkeltmenneskets mestring i hverdagen, uansett funksjonsnivå (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 11). Innføring av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring i Sarpsborg kommune forutsetter nye måter å utføre velferdstjenestene. For ansatte og ledere kreves det en *“systematisk holdnings- og kulturendring”* (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 3). Implementeringsprosessen startet i 2017 med felles opplæringsdager for alle ledere og ansatte innenfor alle enheter som utøver hjemmebaserte tjenester. I tillegg har hver enhet og/eller team gjennomført egne opplæringsaktiviteter. Slike endringsprosesser tar imidlertid tid for en stor organisasjon. Selv om Sarpsborg kommune er godt i gang med implementeringen, er det mye arbeid som gjenstår. En måling underveis sett fra ansattes og lederes perspektiv kan derfor gi nyttige innspill til videre arbeid med implementeringen. Samtidig kan denne studien gi et kunnskapsbidrag til andre kommuner som skal innføre eller er i gang med innføring av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring.

Innføringen av kommunedelplanen og nye og innovative arbeidsmetoder har sitt utspring i en strategi for å løse fremtidige mål. Kommunedelplanen kan betraktes som en strategi for å nå bestemte mål, og er således et verktøy for å sikre at bystyrets strategiske føringer for samfunnsutviklingen omsettes til handling. Samtidig skal planen gi retning for prioritering av innsats og tiltak. Planen skal således gi grunnlag for strategiske valg i enkeltsaker, men også for overordnede beslutninger i et mer langsiktig perspektiv. Denne masteroppgaven vil derfor ta utgangspunkt i strategifaget og min hensikt er å belyse:

- *Hva hemmer og fremmer implementering av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring innenfor helse- og omsorgstjenester i Sarpsborg kommune?*

## 1.1 Studiens hensikt, tema og problemstilling

Implementering av en ny strategi eller plan kan være utfordrende for en organisasjon. I et teoretisk lys er det mange fallgruver eller flaskehalser man kan møte på. I denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i teorier som belyser hvordan organisasjoner kan lykkes eller mislykkes

ved implementering av en ny strategi. Basert på disse teoriene har jeg valgt å fokusere på fire hemmere og fremmere, henholdsvis *organisasjonskultur*, *organisasjonslæring*, *mål (kommunikasjon)* og *kontrollsystemer*. Valg av disse påvirkningsfaktorene vil bli nærmere omtalt og diskutert i teorikapittelet.

Implementering av en ny strategi kan defineres som en endringsprosess hvor endringsledelse blir et sentralt element. I lys av teori om endringsprosesser og endringsledelse vil innføringen av ny arbeidsmetodikk i omsorgstjenestene påvirkes av endringskrefter i tekniske og institusjonelle omgivelser (eksogene variabler) og organisasjonens endringskraft og endringsevne (endogene dynamikker) (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo, 2016, s. 55). Brukernes krav om endrede tjenester kan regnes som tekniske omgivelser. Det er altså både krav fra interessentene og institusjonelle krefter som påvirker organisasjonens endringskraft (Stiklestad, 2018). Underforstått handler disse variablene om å forstå hvilke interne og eksterne drivkrefter, både i organisasjonen (institusjonelt) og utenfor organisasjonen (tekniske omgivelser), som vil påvirke endringsprosessen. Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo (1993) har synliggjort dette teoretisk i den konseptuelle foretaksmodellen (2016, s. 32). Jeg har valgt å benytte denne modellen som et rammeverk i min studie. Modellen vil bidra med å synliggjøre de ulike interessentene, drivkrefter og systemene i en endringsprosess. Slik kan jeg avdekke mulige hemmere og fremmere for strategiimplementering. Dette vil jeg komme nærmere inn på i teorikapittelet.

## 1.2 Om problemstillingen

Problemstillingen min må oppfattes som beskrivende (deskriptiv). Jeg er opptatt av å beskrive ansatte og ledes oppfattelse av endringsprosessene og hva som hemmer og fremmer når hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring skal innføres. Problemstillingen må derfor forstås fra et leder- og ansattperspektiv. Som jeg vil drøfte under teorikapittelet, er det mange interessenter i endringsprosessen. Perspektiver fra brukere og pårørende kunne gitt nyttige innspill når det gjelder effekter (outcome) og eventuelle flaskehalser. Å rette fokus mot dette perspektivet ville absolutt vært interessant og nyttig, men ville blitt altfor omfattende for dette studiet og belyses derfor ikke i denne oppgaven. Ei heller er dette en studie som faktisk måler om strategien er vellykket eller ikke i form av direkte målbare effekter eller måltall. Studien vil eksplisitt handle om hva som eventuelt hemmer og fremmer og i overført betydning vil man trolig kunne vurdere om strategiimplementering er vellykket eller ikke. For å svare på

problemstillingen har jeg valgt å utlede syv forskningsspørsmål som omhandler påvirkningsfaktorene. Disse presenteres i teorikapittelet.

Jacobsen hevder at en problemstilling bør være *spennende, enkel og fruktbar* (2016, s. 77). Jeg vil påstå at problemstilling er spennende fordi:

1) Det er gjort lite studier på innenfor dette perspektivet, herunder de ansatte og lederes perspektiv. Det er imidlertid gjennomført relativt mye forskning om effekter sett fra brukerperspektivet (Moe, 2017, s. 8, Først og Høverstad, 2014, s. 4). Denne forskningen belyser i hovedtrekk hvorvidt innføringen fører til økt hverdagsmestring for brukerne ved bruk av arbeidsmetoden hverdagsrehabilitering. Deler av forskningen viser allikevel noen funn som omhandler ansattes opplevelse av innføringen, men på et relativt overfladisk perspektiv. Samtidig kan det hevdes at "*Endringsprosesser som ikke er forankret hos ansatte er sjeldent vellykket*" (Stortingsmelding nr. 29 (2012-2013), s. 13). Ansatte og ledere er altså viktige innsatsfaktorer eller interessenter når en strategi skal implementeres. I så måte er det nyttig og spennende å måle nettopp dette perspektivet med henblikk på hvorvidt en strategiimplementering lykkes eller mislykkes. Denne studien vil derfor fokusere på det strategiske perspektivet som i mindre grad er belyst ved tidligere forskning.

2) Det er sterke føringer fra både lokale og nasjonale myndigheter innenfor dette fagfeltet. Dette vil jeg omtale nærmere under kapittelet "Nasjonale føringer".

Problemstillingens formulering kan tolkes som enkel. Hensikten er nettopp å måle hva som hemmer og fremmer innføringen. I lys av teori om endringsledelse og strategiimplementering har jeg valgt å fokusere på fire påvirkningsfaktorer. Samtidig kan det være faktorer som påvirker innføringen som jeg ikke har belyst i denne studien. I så måte må det påpekes at studien ikke vil være uttømmende og således ikke vise hele virkelighetsbildet.

Til sist skal undersøkelsen være fruktbar i den forstand at det er empirisk mulig å undersøke fenomenet. Siden jeg her er opptatt av å beskrive ansattes og lederes opplevelse, vil jeg hevde at det er mulig å undersøke fenomenet. Det vil jeg gjøre gjennom en kvantitativ tilnærming. Dette vil jeg komme nærmere inn på i neste kapittel.

## 1.3 Metode

For å søke svar på problemstillingen, valgte jeg en kvantitativ tilnærming ved å gjennomføre en web-basert spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble sendt til alle ledere og ansatte i

Sarpsborg kommune som var direkte berørt av strategien. Jeg ønsket med dette å undersøke hele populasjonen. Hele populasjonen må dermed forstås som alle ansatte og ledere i Sarpsborg kommune innenfor helse- og omsorgstjenestene, og ikke alle ansatte og ledere innenfor sektoren i kommune-Norge.

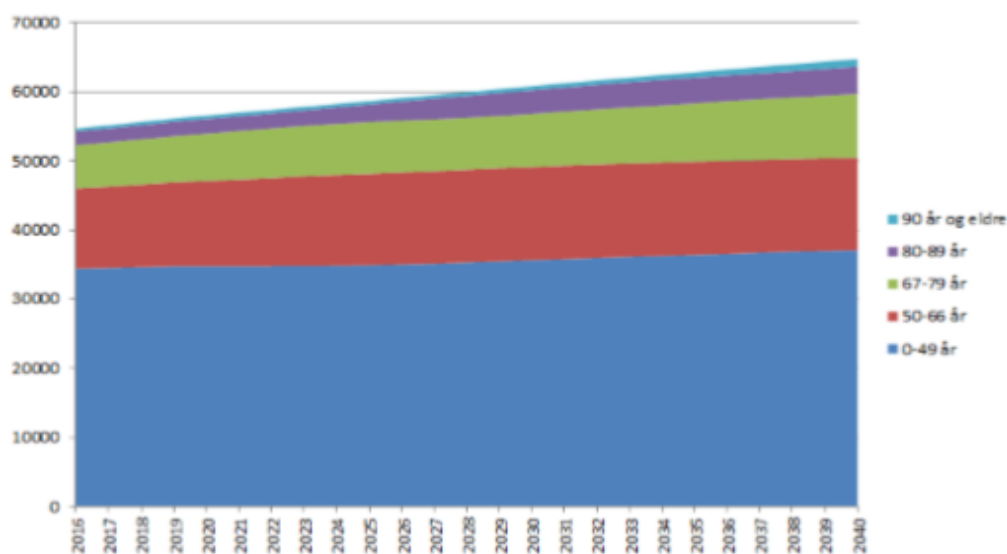
## 1.4 Oppgavens oppbygging

Jeg vil starte med å presentere Sarpsborg kommune og strategien denne studien bygger på. I kapittel 3 belyses de nasjonale føringer for helse- og omsorgspolitikken, arbeidsmetodikken hverdagsrehabilitering og tankesettet hverdagsmestring. I samme kapittel vil jeg gjøre rede for det teoretiske rammeverket jeg har benyttet i analysen. Valg av teori vil deretter utledes i mer detaljerte forskningsspørsmål innenfor hver påvirkningsfaktor. Under metodekapittelet presenteres samfunnsvitenskapelig tilnærming og forskningsdesignet som er valgt. Empirien blir presentert i et eget kapittel før jeg deretter vil drøfte resultatene i lys av forskningsspørsmålene og teori. Til siste vil jeg drøfte og oppsummere forskningsspørsmålenes funn i lys av den overordnede problemstillingen.

## 2. Sarpsborg kommune og ny kommunedelplan

Sarpsborg kommune er en relativt stor kommune med 55.997 innbyggere (Statistisk Sentralbyrå, 2018). Sarpsborg er en lavinntektskommune med økende grad av samfunnsmessige utfordringer og derav presset økonomi. Disse utfordringene handler om at «færre skal ta vare på flere». Befolkningsprognoser antyder at andelen innbyggere over 80 år vil bli fordoblet i løpet av 25 år og derfor legge et ytterligere press på kommuneøkonomien.

Figur 1 - Befolkningsprognose for Sarpsborg kommune 2016-2040



Kilde: Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 6

Økende andel eldre, økte krav om tjenester og kvalitet fra innbyggerne, kan imidlertid ikke «møtes ved å gjøre mer av det samme» (Kommunedelplan Sarpsborg 2017, s. 8). Det hevdes derfor at dagens tjenestetilbud ikke vil være økonomisk bærekraftig i lengden. For å møte nåtidens og fremtidens utfordringer satses det derfor på fornyelse og innovasjon ved blant annet iverksette nye og innovative arbeidsmetoder. På bakgrunn av statlige føringer og framtidsutsikter, vedtok bystyret i 2017 ny kommunedelplan for helse og omsorg hvor følgende hovedmål er formulert:

*«Sarpsborg kommune har som hovedmål at helse- og omsorgstjenestene skal bidra til aktivitet, mestring, trygghet og økonomisk bærekraft» (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 1).*

Kommunedelplan viser at brukernes behov skal stå i fokus når strategien implementeres, som også tydeliggjøres gjennom følgende sitat: *“Ingen beslutninger om meg, tas uten meg”* (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 1). For å støtte opp under den enkeltes evne til å mestre egen hverdag, og bli boende i eget hjem, pekes det på behov for forebygging, tidlig innsats og styrking av tjenester (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 8). Hovedmålet peker også på et økonomisk fokus, herunder økonomisk bærekraft. Underforstått kan det tolkes dithen at planen også forutsetter økonomiske gevinster/effekter.

Planen inneholder flere satsningsområder. I denne oppgaven vil jeg fokusere på delmålet *“Hverdagsmestring er implementert i alle helse- og omsorgstjenestene og hverdagsrehabilitering tas i bruk der det er relevant”* (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 13). Dette delmålet handler altså om å innføre hverdagsrehabilitering som arbeidsmetodikk i tjenestene (der det er relevant). Samtidig skal hverdagsmestring som tanke sett innføres i alle omsorgstjenestene. I kommunedelplanen skisseres tre ulike tiltak til å nå delmålet. Tiltakene handler om:

- Politisk, administrativ og faglig forankring
- Opplæring av alle berørte
- Styrking av tjenesten

Implementeringen startet i 2017 med felles opplærings- og informasjonsdager for alle ansatte og ledere. Planen handler videre om økt samhandling mellom hjemmetjenestene og eget team for hverdagsrehabilitering med kompetanse innenfor fysioterapi og ergoterapi. I forbindelse med implementeringen er det blant annet etablert faste samarbeidsmøter mellom omsorgstjenestene og team for hverdagsrehabilitering.

### 3. Teori

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå hovedtrekk for nasjonale føringer for helse- og omsorgspolitikken og det teoretiske grunnlaget for begrepene *hverdagsrehabilitering* og *hverdagsmestring*. Deretter vil jeg gjøre rede for relevant teori innenfor strategiimplementering som jeg vil benytte for å drøfte hva som kan hemme og fremme ved implementering av en ny strategi som igjen vil ledes ut i mer detaljerte forskningsspørsmål.



### 3.1 Nasjonale føringer

Fremtidsscenarier og prognoser viser at helse- og omsorgssektoren står overfor store demografiske endringer. Andel eldre vil øke i årene fremover. Med en stadig økende andel eldre i befolkningen, antas det at sykdomsbildet vil endres. Som følge av økende alder øker risikoen for flere og mer sammensatte sykdommer som igjen kan gi utfordringer for brukerne/innbyggerne med å mestre daglige gjøremål eller samfunnsdeltakelse (Tuntland og Ness, 2014). Flere personer får kroniske lidelser og vil av den grunn være i behov av bistand. Samtidig vil antall personer i yrkesaktiv alder bli redusert, noe som vil føre til endrede økonomiske forutsetninger for kommunene. Det antas videre at økningene i økonomiske ressurser ikke vil øke tilsvarende som behovene. Fremtidens velferdsoppgaver vil således bli mer komplekse. I lys av disse endringskreftene er det skapt et inntrykk at velferdsstatens oppgaveløsning ikke lenger kan ta utgangspunkt i tradisjonelle arbeids- og samhandlingsformer. Samtidig er det uttalt bekymring om at offentlige tjenester er for fragmenterte og derigjennom har det presset seg frem behov for nye løsninger og arbeidsmetoder for å løse velferdsstatens fremtidige utfordringer. Dette er påpekt i en årrekke fra politisk hold som har utkrystallisert seg gjennom ulike reformer og statlige planer. Reformene kan sies å ha ulike motiver sett fra de ulike interessentene. I hovedtrekk handler reformene å bedre samhandlingen mellom de offentlige tjenesteleverandørene, øke kvaliteten på tjenestene gjennom økt kompetanse og økt fokus på brukerne av tjenestene gjennom økt mestring og aktivitet. Underforstått er det også fokus på løsninger som skal bidra til en mer bærekraftig økonomi. Noen av disse reformene vil jeg presentere nå.

I 2012 ble *Samhandlingsreformen* iverksatt (Stortingsmelding nr. 47 (2008-2009)). Bakgrunn for reformen var et behov for å styrke samhandlingen mellom det statlige og kommunale tjenestetilbudet. Kommunene skulle motiveres til å satse på forebyggende arbeid. Gjennom reformen hadde regjeringen et mål om å utvikle kommunerollen. Kommunene skulle stimuleres til økt oppmerksomhet og innsats gjennom forebyggende arbeid, tidlig innsats, rehabilitering og aktiviserende omsorg (Førland og Skumsnes, 2016, s. 16). Kommunene fikk gjennom denne reformen økt arbeidsmengde og mer komplekse tjenester som følge av nye og endrede tjenester.

Stortingsmeldingen *Morgendagens omsorg* ga føringer om at kommunene måtte gjennomføre en større faglig omlegging og legge større vekt på hverdagsrehabilitering som arbeidsmetode

(Stortingsmelding 29 (2012-2013)). I så måte kan vi si at hverdagsrehabilitering virkelig ble satt på den politiske dagsorden. Stortingsmeldingen tok blant annet utgangspunkt i forskningsbaserte studier fra Sverige og Danmark som kunne vise til gode resultater og effekter for brukerne og kommuneøkonomien. Studiene representerte nye arbeidsmodeller eller metoder, herunder omtalt som hverdagsrehabilitering. Modellene handlet om å rette fokuset mot pasienten, hvor det vektlegges at det ikke skal tas beslutninger uten at pasienten selv medvirker. Videre bygde modellene på et ønske om økt aktivt liv for brukerne. I samme stortingsmelding pekes det på at kommunene måtte trekke inn brukernes ressurser og potensiale for rehabilitering før det eventuelt settes inn mer tradisjonelle tiltak (Førland og Skumsnes, 2016, s. 26).

Regjeringens plan for det kommunale omsorgsfeltet, *Omsorg 2020* (Helse- og omsorgsdepartementet, 2015), tydeliggjorde prioriterte områder og tiltak for å øke kvaliteten og kompetansen i den kommunale tjenesteytingen. I planen pekes det på at *“rehabilitering og egenmestring må være en naturlig og integrert del av alles innsats i helse- og omsorgssektoren og at hverdagsrehabilitering kan være et av flere tiltak for å bedre helse og en aktiv alderdom”* (Førland og Skumsnes, 2016, s. 26). I så måte la planen føringer for helse- og omsorgstjenesten og behov for kompetanseheving eller ny kompetanse.

Stortingsmelding nr. 17 (2017-2018) *Leve hele livet* fokuserer på økt kvalitet for brukerne og ikke systemer som de tidligere meldingene i stor grad har vektlagt. I denne reformen pekes det på fem ulike innsatsområder: et aldersvennlig Norge, aktivitet og fellesskap, mat og måltider, helsehjelp og sammenheng i tjenestene. Her legger regjeringen frem 25 løsninger som kommunene må vurdere å iverksette. I tillegg initieres et læringsnettverk som skal bidra til at kommunene kan lære av hverandre. Reformen inneholder også økonomiske incitamentter fra regjeringens side som skal stimulere kommunene til å implementere disse omtalte løsningene.

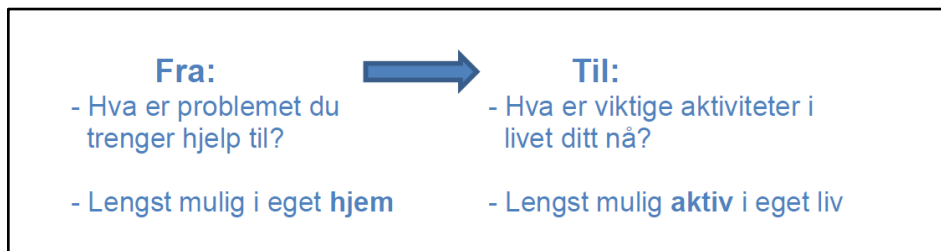
## 3.2 Hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring

Hverdagsrehabilitering kan defineres som:

«Hverdagsrehabilitering er en tidsavgrenset, intensiv og målrettet rehabilitering i hjem og nærmiljø rettet mot personer som har opplevd et funksjonsfall, og der terapeuter, sykepleiere og ansatte i hjemmetjenesten i kommunen samarbeider og bistår personen med trening og tilrettelegging av hverdagsaktiviteter som er viktige for personen selv» (Førland og Skumsnes, 2016, s. 11).

Enkelt sagt kan vi si at hverdagsrehabilitering er en arbeidsmetode hvor det fokuseres på hverdagsmestring for brukeren. Til sammenligning med tradisjonelle pleie- og omsorgstjenester skiller hverdagsrehabilitering seg ut ved at det ikke gis pleie, praktisk hjelp eller bistand før den enkelte bruker har fått en vurdering av sitt rehabiliteringspotensiale. Kjernespørsmålet innenfor denne arbeidsformen er: “Hva er viktig for deg?”.

Figur 2 - Hverdagsrehabilitering



(Kilde: Først og Høverstad, 2014)

Arbeidsmetodikken viser en vridning av fokuset i tjenesteutøvelsen. Et aktivt liv for brukerne får således et større fokus enn at de skal bo hjemme lengst mulig. Arbeidsmetodikken og innsatsen baseres på avgrensninger i tid, at det arbeides tverrfaglig og med utgangspunkt i brukernes egne ressurser. Målet er at brukeren skal nå eller opprettholde “*sitt optimale fysiske, sansemessige, intellektuelle og sosiale funksjonsnivå*” (Stortingsmelding 21 (1998-1999)). Innføring av hverdagsrehabilitering handler om en vesentlig endring i utøvelsen av de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Innsatsen og tjenesteutøvelsen vris fra “å gjøre for deg” til “å hjelpe deg til å klare selv”. I flere studier trekkes arbeidsformen frem som “*å arbeide med hendene på ryggen*” (Vik, 2018). Det handler altså om en dreining fra passiv hjelp til aktiv mestring. I så måte vil dette betinge endringer i ansattes kompetanse og hvordan tjenestene skal utøves. Det handler også om endringer for brukerne i form av at tjenestene

som mottas, vil endres i karakter. Hverdagsrehabilitering bygger sitt tankegods på tankesettet “hverdagsmestring” som kan defineres som:

*”Et forebyggende og rehabiliterende tankesett som vektlegger den enkeltes mestring i hverdagen uansett funksjonsnivå. Brukerstyring og vektlegging av den enkeltes ressurser og deltakelse står sentralt”* (Ness, Laberg, Haneborg, Granbo, Færevaa og Butli, 2012, s. 17).

Innføring av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring handler i så måte om innovasjon. Innovasjon kan defineres som *“En ny eller vesentlig endret måte å forbedre arbeidsplassens aktiviteter og resultater på. Det kan berøre arbeidsplassens produkter, tjenester, arbeidsmåter, organisering og kommunikasjon”* (KS, 2015). Endringen i Sarpsborg kommune bryter med den tradisjonelle tjenesteproduksjonen og hvordan tjenestene skal utføres. I følge Moe handler innovasjonen innenfor hverdagsrehabilitering om arbeidsformens *“systematisering av mestringsfokus og organisering”* (2018, s. 89). I så måte kan vi si at det handler om både organisatorisk- og tjenesteinnovasjon.

### 3.3 Tidligere forskning

Selv om hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring er et relativt nytt fagfelt, finnes det mye forskning innenfor dette temaet. Rapporten *“En oppsummering av kunnskap - hverdagsrehabilitering”* belyser resultatene fra 112 publikasjoner som omhandler temaet og effekter (Førland og Skumsnes, 2016). Forskingen belyser i stor grad erfaringer sett fra brukerperspektivet. Førland og Skumsnes hevder i sin rapport at det er gode erfaringer med arbeidsmetoden, men at det er *“svak forskningsevidens”* (2016, s. 7). Det er imidlertid forsket lite på konsekvenser for ansatte (Førland og Skumsnes, 2016, s. 37). Moe påpeker også dette i sin doktoravhandling om hverdagsrehabilitering hvor hun skriver: *“at det er behov for mer forskningsbasert kunnskap om ulike dimensjoner”* (2017, s. 8). Studien *“Hverdagsrehabilitering og tverrfaglig samarbeid; en empirisk studie i fire norske kommuner”* viser imidlertid noen funn som entusiasme blant ansatte (Vik, 2018). Entusiasmen handlet blant annet om det å jobbe sammen tverrfaglig overfor brukerne. Videre opplevde de at arbeidsmetoden bidro til bedre tjenester for brukerne, økt effektivitet og læring. Tilsvarende funn fant Øygarden i sin masteroppgave (2013, s. 55).

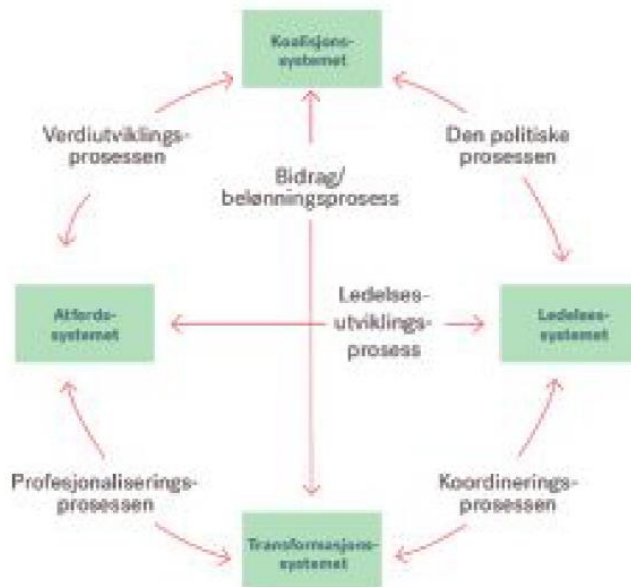
KS-rapporten *“Fra passiv mottaker til aktiv deltaker - hverdagsrehabiliteringer i norske kommuner”* dokumenterer erfaringer fra både skandinaviske kommuner og 20 norske kommuner (Fûrst og Høverstad, 2014, s. 3). Rapporten peker på viktige forutsetninger/suksesskriterier som bør foreligge når kommuner skal implementere hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring. Politisk og administrativ forankring var viktig når det gjelder å forsvare satsingen, både i forhold til ansatte og brukerne. Implementeringen forutsetter en holdnings- og kulturendring blant ansatte og ledere som må endre arbeidsmetodikken. Endret arbeidsmetodikk betinger også endret kompetanse. Fûrst og Høverstad poengterer videre viktigheten av kontrollsystemer i form av oppfølging og evaluering for å sikre måloppnåelse. Motivasjon av brukerne og pårørende trekkes frem som viktige forutsetninger for å lykkes med implementeringen. Endringen i tjenesteyting kan i verste fall oppfattes som et tap for disse interessentene som igjen kan skape dilemmaer for ansatte i møtet med brukerne. Dette dilemmaet påpekes også av Liaaen (2015). Liaaens funn viser at personalet opplevde rollekonflikter mellom den tradisjonelle hjelperollen og rollen i hverdagsrehabilitering med fokus på trening, deltakelse og mestring. Liaaens masteroppgave viser samtidig funn om at personalet opplevde arbeidet som spennende og utviklende, samt at det var inspirerende å kunne bidra til en forskjell for brukerne (Liaaen, 2015, s. 19).

## 3.4 Valg av teori og modell

### 3.4.1 Den konseptuelle foretaksmodellen

I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i den konseptuelle foretaksmodellen til Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo (1993) som et rammeverk. Modellen består av fire delsystemer (*atferdssystemet*, *ledelsessystemet*, *koalisjonssystemet* og *transformasjonssystemet*). Disse delsystemene kan påvirke organisasjonens endringsevne og være et verktøy til å belyse hva som kan hemme og fremme i en endringsprosess. I de neste avsnittene vil jeg kort beskrive delsystemene.

Figur 3 - Den konseptuelle foretaksmodellen



*Koalisjonssystemet* belyser forholdet mellom interne og eksterne interessenter. Sentrale faktorer i koalisjonssystemet er makt og konflikter (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo, 2016, s. 144).

*Atferdssystemet* viser til menneskene i organisasjonen og deres evne til å justere atferd som følge av endringen. Endringsevne fordrer fleksibilitet, behov for ny og

endret kompetanse, motivasjon og læring (Busch et al., 2016, s. 112).

*Transformasjonssystemet* berører organisasjonens innsatsfaktorer som benyttes til å transformere eller produsere varer eller tjenester. Innsatsfaktorene kan handle om teknologi, struktur eller kompetanse. Innsatsfaktorene kommer inn i systemet (for eksempel arbeidsinnsats) og transformeres til belønninger. Belønninger er betegnelsen på hva interessentene mottar for å være med i koalisjonen (Busch et al., 2016, s. 35). I denne oppgaven vil dette være de kommunale omsorgstjenestene som tilbys brukerne, men det kan også være lønn til medarbeiderne.

*Ledelsessystemet* belyser ledelsen og i hvilken grad ledelsen evner å endre egen adferd i møte med interne og eksterne krefter i endringsprosessene (Busch et al., 2016, s. 130).

Ledelsessystemet knytter sammen alle delsystemene og belyser hvorvidt ledelsen evner å implementere endringer i disse delsystemene. Endringskraften vil påvirkes av ledelsens evne til å ivareta fokus på mål, problemløsning, språkskaping og samspill (Busch et al., 2016, s. 142).

I endringsprosesser vil alle delsystemene påvirke hverandre og derav organisasjonens endringsevne. Atferdssystemet kan påvirkes av hvordan ledelsessystemet utvikles og utføres. Makt, konflikter og avtaler i koalisjonssystemet kan også berøre atferdssystemet.

Modellen kan bidra til å avdekke sentrale påvirkningsfaktorer som kan fremme eller hemme ved implementering av en ny strategi, og derfor også endringsevnen i organisasjonen.

Modellen er imidlertid stor og kompleks. På grunn av oppgavens omfang har jeg derfor valgt å begrense bruken av delsystemer. I neste avsnitt vil jeg derfor redegjøre for hvordan jeg har gått frem.

Transformasjonssystemet er interessant som analytisk vinkling, ikke minst med tanke på eventuelle investeringer i ny velferdsteknologi, som kan være et relevant tiltak for å realisere målet. Her kunne jeg vurdert kommunens budsjett dokumenter og undersøkt om det var samsvar mellom mine funn i lys av transformasjonssystemet og behovet for økonomiske ressurser til å gjennomføre de foreslåtte endringene. Ledelses- og atferdssystemene er svært relevante delsystemer med henblikk på strategiens innhold. Videre er det interessant å undersøke planen i lys av koalisjonssystemet. Kommunens omsorgstjenester har mange interessenter, som brukerne, pårørende og frivillige organisasjoner, så vel som ansatte og ledere i tjenestetilbudet. Det kan være motstridende interesser mellom aktørene som følge av endringen i tjenesteytingen. Jeg velger derfor å fokusere på atferdssystemet, ledelsessystemet og koalisjonssystemet. Dette velger jeg fordi kommunedelplanen legger opp til stor grad av omstilling for ansatte og ledere (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 8). Slik jeg ser det har kommunen derfor størst mulighet til å styre og kontrollere effekten av de iverksatte tiltakene gjennom ledelsessystemet og atferdssystemet. Samtidig kan det hevdes at eksterne interessenter som brukere og pårørende er vesentlige aktører og interessenter ved implementeringen.

### 3.4.2 Hva er strategi?

I litteraturen finnes mange definisjoner av strategibegrepet. Mintzberg (1991) hevder at strategi kan forstås som *“ledelsens plan for å nå visse mål”* (Johnsen, 2014, s. 16). Mulgan definerer strategi innenfor offentlig sektor som *“systematisk bruk av offentlige ressurser og makt for å nå offentlige målsettinger”* (2009, gjengitt i Butt & Simonsen, 2013, s. 15).

Willington hevder at det foreligger liten konsensus angående begrepsforståelsen (gjengitt i Johnsen, 2014, s. 16). Begrepet *strategi* kan derfor favne bredt og benyttes i ulike sammenhenger. I denne oppgaven betraktes strategibegrepet som en overordnet plan for bruk av ressurser til å nå bestemte mål. Kommunedelplan for helse og omsorg er nettopp en slik plan eller strategi. Paradigmeskiftet i Sarpsborg kommune er basert på et overordnet mål hvor brukerne skal settes i fokus gjennom hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering. Det er formulert et delmål om at metodikken skal implementeres i alle helse- og omsorgstjenestene i kommunen. Kommunen har således formulert både overordnede mål og tiltak for å nå målet. Jeg baserer meg dermed på både Mintzbergs og Mulgans begrepsforståelse.

Hverdagsmestring, som tankesett, vil påvirke både hvordan de ansatte og ledelsen skal utføre sine oppgaver og hvilke tjenester som skal utføres. Delmålet griper inn i både atferds- og ledelsessystemene. Samtidig vil delmålet gripe inn i koalisjonssystemet hvor eksterne interessenter som brukerne og pårørende som mottakere av tjenesten, blir påvirket av strategien. Det kan også foreligge interne interessenter i form av folkevalgte eller andre tjenester i kommunen.

### 3.4.3 Hemmere og fremmere

Lewin hevder at *“(…) en organisasjon har et magnetfelt bestående om fremmende og bremsende krefter som blir aktivisert i forbindelse med organisasjonsendringer”* (1951, gjengitt i Busch et al., 2016, s. 54). Å oppdage hvilke krefter som fremmer og hvilke som hemmer og hvordan de riktige kreftene kan aktiviseres, kan derfor være vanskelig. De samme faktorene kan virke både fremmende eller hemmende, avhengig av hvordan de håndteres i organisasjonen. Forskere har utarbeidet forskjellige modeller for hvordan organisasjoner skal lykkes med implementering av strategier. Mulgan hevder at en tett kobling mellom strategiformulering og strategiimplementering er nødvendig for å lykkes (2009, gjengitt i Cock, 2014, s. 22). En tett kobling kan blant annet bidra til tydelig ansvars- og rollefordeling. Hill og Jones belyser i sin teori at en vellykket strategiimplementering er avhengig av organisasjonskultur, struktur og kontrollsystemer (2010, gjengitt i Ljosland & Torp, 2017, s. 7). Kotter har synliggjort en modell hvor strategiimplementeringen må gjennom åtte trinn i



riktig rekkefølge for å lykkes (Busch et al., 2016, s. 50, Ljosland & Torp, 2017, s. 7).

Trinnene handler om følgende: 1) Etablere en følelse av nødvendighet, 2) Danne en ledende koalisjon 3) Etablere en visjon og strategi 4) Kommunisere visjonen 5) Eliminere ansattes hindringer slik at de kan handle i tråd med visjonen 6) Skape kortsiktige gevinster 7) Konsolidere forbedringer og produsere flere endringer 8) Skape en ny organisasjonskultur ut i fra endringene. Med bakgrunn i disse teoriene vil jeg fokusere på fire faktorer som kan påvirke implementeringsprosessen i Sarpsborg kommune: *Organisasjonskultur, organisasjonslæring, mål og kontrollsystemer.*

Det er flere grunner til at jeg har valgt nettopp disse påvirkningsfaktorene. For det første forutsetter innføringen av hverdagsrehabilitering endret tankesett for interessentene som kan utfordre organisasjonskulturen. Endret eller nytt tankesett og arbeidsmetodikk forutsetter endret kompetanse (organisasjonslæring). For det tredje kan målfokus bidra med forpliktelse til strategien. Til sist kan kontrollsystemer bidra til motivasjon og forpliktelse for interessentene for å nå strategiens mål. Jeg mener derfor at dette er relevante påvirkningsfaktorer som påvirker implementeringen. I de neste kapitlene vil disse faktorene bli presentert og vurdert i forhold til hvordan håndteringen kan hemme eller fremme implementeringen i Sarpsborg.

#### 3.4.4 Organisasjonskultur

Hvordan medarbeiderne i Sarpsborg kommune oppfatter og reagerer på den nye strategien kan være et uttrykk for organisasjonens kultur. Organisasjonskultur handler derfor om medarbeideres og lederes atferd. Organisasjonskultur knyttes derfor mot atferdssystemet. *“I adferdssystemet ligger endringskraften i motivasjon og sosial energi”* (Busch et al., 2016, s. 56). I endringsprosesser kan det foreligge ønsker eller forutsetninger om å bedre eller endre organisasjonskulturen. Hofstede hevder at bevisst arbeid med organisasjonskultur fra ledelsen er helt avgjørende for å realisere strategier. Ifølge ham må ledere tenke ”kulturelt” og agere “kulturbevisst” for at organisasjonskulturen skal bli en fremmede faktor (gjengitt i Hennestad, 2015/2016). Trice og Beyer peker på ledelsesutfordringer som følge av strategiimplementeringer. Utfordringene handler om at gammel organisasjonskultur må avvikles før det nye etableres (1996, gjengitt i Busch et al., 2016, s. 202). Schein peker på ulike faktorer i organisasjonskulturen som kan hemme endringsevnen; herunder normer, verdier og grunnleggende antagelser (1987, gjengitt i Busch et al., 2016, s. 122). Disse faktorene deles av medlemmene i organisasjon, og vil forme hvordan de ansatte agerer.

Grunnleggende virkelighetsantagelser kan påvirke ansattes oppfattelse av strategien og hvorfor den skal gjennomføres. Disse faktorene kan både hemme og fremme implementeringen. Normene kan legge føringer eller begrensninger for hva de ansatte vil gjøre. Organisasjonskulturen kan altså defineres som summen av atferd og handlinger. Medarbeidernes handlinger kan påvirkes av motivasjonelle drivkrefter<sup>1</sup>. Motivasjon i denne sammenheng kan deles i to: Tilfredsstillelse av egne og indre behov (knyttet til oppfattelsen av arbeidet og hvorvidt det er meningsfylt, betydningsfullt, handlingsrom og opplevelse av autonomi), og ytre behov (belønninger eksempelvis lønn, forfremmelse eller lignende). For å lykkes med en endringsstrategi kan det være hensiktsmessig å arbeide strukturert for å motivere medarbeiderne til å utøve ønsket atferd. Vi kan betrakte medarbeiderne i denne sammenheng som interessant i koalisjonssystemet. I så måte gjelder det å fokusere på bidrags- og belønningsbalansen for at medarbeiderne skal motiveres for endring (Busch et al. 2016, s. 208). Med dette som utgangspunkt kan motivasjon bli en fremmer for strategiimplementeringen eller tilsvarende vil manglende motivasjon kunne virke som en hemmer. Studier viser at indre motivasjon er den formen som oftest gir mest positive effekter både for ansatte og organisasjonen (Lai, 2017). Lai hevder at det eksisterer en tredje form for motivasjon, herunder prososial motivasjon. Prososial motivasjon belyser det å bidra med noe for andre eller gjøre en forskjell for andre, noe som kan føre til økt indre motivasjon, bedre ytelse og kreativitet. Ved endringsprosesser, hvor det er behov for nytenking og kreativitet, kan det derfor være nyttig å fokusere på den prososiale motivasjonen.

Strategien legger opp til store endringer for mange ansatte. Kommunedelplanen sier: *“For mange som lenge har hatt en hjelperolle kan det innebære stor omstilling”* (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 11). Dette kan skape frykt, usikkerhet eller motstand blant medarbeiderne i kommunen. Motivasjonsskapende tiltak kan derfor være en viktig faktor for å lykkes med strategien. I denne sammenheng handler det både om å betrygge de som er usikre fordi arbeidssituasjonen endres, men også tiltak som handler om motivasjon for å jobbe mot målet og i så måte endre organisasjonskulturen. Med dette som bakteppe ønsker jeg stille følgende forskningsspørsmål relatert til organisasjonskultur:

*Forskningsspørsmål 1: Har ny arbeidsmetodikk ført til usikkerhet blant ansatte?*

---

<sup>1</sup> Begrepet *motivasjonelle drivkrefter* brukes av K. B. Madsen i boken *Motivasjon, trivsel og arbeide* fra 1975. Han belyser at motivasjon viser til årsaken til de handlinger som utøves (Busch et. al, 2016, s. 197).

*Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har motivasjonsskapende tiltak bidratt til endret organisasjonskultur?*

### 3.4.5 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring er tett knyttet til atferd og kan derfor knyttes mot atferdssystemet. I denne strategiimplementeringen er det en viktig fremmer at gammelt tankesett må avlæres og nytt innlæres. Organisasjonslæring knyttes også til ledelsessystemet. Det er primært ledelsessystemets ansvar å tilrettelegge for og motivere til læring. Læring og forbedring er nødvendig for å koordinere prosessene mellom delsystemene. I følge Busch et al. kan radikale endringsprosesser gjennomføres *“gjennom ledelse, læring og tvang, eller i en kombinasjon av disse tre endringsstrategiene”* (2016, s. 267). Argyris og Schön (1978) belyser at organisasjonslæring kan foregå på to nivåer: som enkel- eller dobbeltkretslæring (gjengitt i Busch et al., 2016, s. 120). Enkeltkretslæring skjer innen de eksisterende verdiene og normene i organisasjonen. Enkeltkretslæring påvirker ikke nødvendigvis organisasjonskulturen. Dobbeltkretslæring handler imidlertid om endringer og læring som fordrer endret organisasjonskultur. Enkelt sagt handler enkeltkretslæring om organisasjonen gjør oppgavene riktig, mens dobbeltkretslæring handler om man gjør de riktige oppgavene. Dobbeltkretslæring kan være mer krevende eller utfordrende enn enkeltkretslæring, siden det forutsetter endringer i de grunnleggende faktorene i organisasjonskulturen. Dette kan derav påvirke endringsevnen i atferdssystemet. Kommunedelplanen medfører endringer i tjenesteutøvelsen. Endringene innebærer et nytt tankesett for hvordan tjenestene skal ytes og derav en ny arbeidsmetodikk som igjen forutsetter organisasjonslæring. Senge (1990) hevder at organisasjoner har et læringsdilemma: *“Vi lærer best av våre erfaringer, men vi erfarer aldri direkte konsekvensene av våre beslutninger”* (sitert i Bolman og Deal, 2014, s. 58). Klare sammenhenger mellom årsak og virkning kan stimulere til organisasjonslæring. I komplekse organisasjon som eksempelvis omsorgstjenesten kan det være utfordrende å se klare sammenhenger mellom årsak og virkning. Effekten av organisasjonslæringen og tiltakene kan være forsinket eller påvirket av andre forhold. Det kan derfor være utfordrende å vurdere om læringen fungerer hensiktsmessig. Organisasjonslæringen kan dessuten hemmes av ansattes usikkerhet, frykt og forsvarsmekanismer (Argyris og Schön, gjengitt i Bolman og Deal, 2014, s. 60). Denne frykten kan hemme læring dersom den enkelte ønsker å unngå konflikter og ubehag. Kommunedelplanen forutsetter endringer i atferdssystemet som vil kreve behov for dobbeltkretslæring. *“Innføring av hverdagsmestring krever en systematisk holdnings- og kulturendring”* (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 11). Organisasjonen må

derfor etablere en ny virkelighetsforståelse som skaper mening for interessentene. Dersom man ikke lykkes med dette, kan prosessen møte motstand fra medarbeiderne. Dette kan utvikle en negativ spiral som igjen vil legge en demper for organisasjonslæring og måloppnåelse. Ulike rapporter peker på nødvendigheten av opplæring og organisasjonslæring ved innføring av hverdagsrehabilitering (Ness et al., 2012, s. 29). Fellestrekkene for disse rapportene viser at det er behov for systematisk opplæring, veiledning og tid til refleksjoner. I lys av dette formuleres følgende forskningsspørsmål relatert til organisasjonslæring:

*Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad legges det til rette for læringsarenaer og delingskultur?*

### 3.4.6 Mål

Strategiens mål kan påvirke implementeringen både positivt og negativt. Målene fastsettes oftest av politisk ledelse, og kan være utledet av kamper mellom motstridende interesser. Mål kan derfor betraktes i lys av koalisjonssystemet. Samtidig er det i stor grad et lederansvar å anvende og kommunisere målene på en hensiktsmessig måte for interessentene. Jeg velger derfor å fokusere på bruk av mål (og kommunikasjon om mål) i lys av ledelsessystemet og koalisjonssystemet.

En organisasjons endringsevne kan påvirkes av i hvilken grad organisasjonens mål er klare eller tvetydige. Mål- og resultatstyring, som inntrådte i offentlig sektor på 1980-tallet, er kritisert for at helhetsfokuset forsvinner. For stort fokus på omfattende mål- og resultatkrav kan gi utilsiktede virkninger fordi kun mål eller tiltak som er kvantifiserbare får fokus og oppmerksomhet (Johnsen, 2007, s. 32). Samtidig synes det i hovedtrekk å være enighet om at klare mål har positive effekter og kan fremme organisasjoners effektivitet. Galinsky (2017) sier at mål kan bidra til motivasjon, utholdenhet og fokusert oppgaveløsning. På denne måten kan mål påvirke medarbeidernes atferd og være en fremmede faktor ved strategiimplementering. Gitt at målstyring skal være et effektivt virkemiddel for å fremme strategiimplementering, bør målformuleringene balansere mellom å være *for* detaljerte og konkrete, og å være *for* uklare, utydelige og lite målbare (Bolman og Deal, 2014, s. 100).

Mål som påvirkningsfaktor kan også virke hemmende dersom de ikke benyttes eller kommuniseres. I en rapport utarbeidet av PWC fremkommer det at 95 % av medarbeidere ikke kjente til strategien i virksomheten de jobber for. De forsto heller ikke hvordan de skulle bidra selv til å realisere virksomhetens ambisjoner (2013, gjengitt i Butt og Simonsen, 2013, s. 34). Underforstått kan det forstås som at bruk av mål i strategiimplementering virker

fremmede dersom de er passe klare og målbare. I tillegg må målene kommuniseres til alle berørte i organisasjonen på en god måte. Samtidig kan mål virke hemmende for strategiimplementeringen dersom det formuleres for mange og detaljerte slik at organisasjonen mister helhetsperspektivet. Som belyst tidligere, peker Kotters modell på viktige suksessfaktorer for strategiimplementering. Steg 1-4 handler blant annet om å skape en ny virkelighetsforståelse om hvorfor endringen er nødvendig for interessentene, formulere visjonen/strategien og kommunisere den. I lys av dette stiller jeg følgende forsknings spørsmål relatert til mål:

*Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad er strategien kjent blant ledere og ansatte?*

*Forskningsspørsmål 5: I hvilken grad har strategiens mål blitt adoptert av ledere og ansatte?*

I lys av teori om koalisjonssystemet er det i denne sammenheng relevant å rette fokuset mot brukerne av tjenestene og deres pårørende. Paradigmeskiftet forutsetter endringer i tjenestene som skal leveres. Det er et mål at brukerne skal bli mer aktive i sine egne liv og i større grad klare seg selv (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 1). Tjenesteleveransen blir da vridd fra en leveranse hvor de ansatte har gjort flere direkte oppgaver for brukerne, til mer indirekte oppgaver. De nye indirekte oppgavene kan handle om veiledning og trening slik at brukerne blir mer aktive i sine liv. Som en konsekvens av endringen kan brukerne og pårørende oppfatte at de får mindre hjelp enn tidligere. Det kan således oppstå en konflikt mellom interessentene fordi noen kan føle at de "taper noe". Konflikten kan være preget av motstridende mål og verdier mellom interessentene. Brukernes mål (eller ønsker) om hvordan tjenesten skal utføres eller hva som skal mottas, kan eksempelvis komme i konflikt med ledelsens og ansattes mål. I lys av atferdssystemet blir spørsmålet dermed: Hvilke mål skal omsorgsarbeiderne jobbe mot? Ansatte som jobber direkte mot innbyggere eller brukere kan betraktes som *bakkebyråkrater*. Dette er en betegnelse som brukes om medarbeidere som har direkte kontakt med befolkningen på vegne av kommunen eller staten. Bakkebyråkratene har ikke nødvendigvis de samme perspektivene eller målene som sine ledere og kan i den forstand oppfattes som en egen interessent i koalisjonssystemet. Det kan derfor hevdes at å lede bakkebyråkrater kan være utfordrende siden undersøkelser antyder at ledelsen kan ha begrenset effekt på bakkebyråkraters atferd (Winter, 2008, s. 164). Omsorgsarbeideren som jobber direkte med brukerne kan derfor havne i en vanskelig rollekonflikt. Målkonflikter og forventningsgap mellom interessentene, kan dermed medføre at omsorgsarbeideren gjør sine egne tilpasninger som er på tvers av strategien nedfelte verdier, tankesett og mål.

Omsorgsarbeideren kan også være uenig i strategien og ha sin lojalitet til brukerne. I så fall kan dette være en sterk hemmer for implementeringsprosessen. Ledelsessystemet kan også ha få muligheter til å avdekke om bakkebyråkraten handler på tvers av strategien. Med dette som bakteppe formulerer jeg følgende forskningsspørsmål relatert til målkonflikter:

*Forskningsspørsmål 6: I hvilken grad opplever ansatte og ledere målkonflikter med brukerne og pårørende?*

### 3.4.7 Kontrollsystemer

Organisasjonens kontrollsystemer kan påvirke strategiimplementeringen. Bruk av kontrollsystem handler om grad av tillit i organisasjonen, og tillit knyttes til både ledelses- og medarbeideratferd. Jeg vil derfor betrakte kontrollsystemer i lys av ledelses- og atferdssystemene. Kontrollsystemer kan bidra som en fremmede faktor ved strategiimplementering dersom det etableres incentiver som belønner aktiviteter som er koblet mot målene. Belønning for korrekte handlinger eller atferd kan således bidra til at medarbeiderne tar ansvar og at informasjon videreføres. Ledernes og medarbeidernes mål- og oppgavefokus vil forsterkes dersom det får konsekvenser for styring og kontroll (Busch et al., 2016, s. 204). Samtidig kan kontrollsystemer også fungere som en hemmer dersom belønningene eller sanksjonene ikke står i forhold til oppgaveløsningen. For omfattende/ressurskrevende rapportering eller kontrollaktiviteter kan også oppfattes som meningsløs blant de ansatte. Detaljerte mål og omfattende kontrollsystemer kan også føre til at de ansatte blir redde for å gjøre feil og tar mindre initiativ (Opstad, 2016, s. 280). Omfattende kontrollsystemer kan videre bidra til mindre faglig handlingsrom og derav mindre fleksibilitet. Etter mitt syn kan det også være en hemmer dersom det er formulert mål for en ny strategi, men mangler konkrete planer for hvordan målene skal måles og følges opp. Da kan strategien bli en “skrivebordøvelse” som ikke følges i praksis. Kommunedelplanen sier “*Riktig praksis må sikres av ledere i hjemmetjenesten*” (2017, s. 11). I så måte pekes det på ledelsens ansvar for å sikre kontrollsystemer som ivaretar “riktig praksis”. Gode kontrollsystemer kan medføre forpliktelse og motivasjon for interessentene når strategien implementeres. I lys av dette formuleres følgende forskningsspørsmål relatert til kontrollsystemer:

*Forskningsspørsmål 7: Er det etablert kontrollsystemer som motiverer til endret arbeidsmetodikk?*

### 3.4.8 Oppsummering og forskningsspørsmål

Som vist i de foregående kapitlene kan påvirkningsfaktorene både hemme og fremme. Dette synliggjøres skjematisk i tabellen nedenfor for oversiktens skyld.

Tabell 1: Skjematisk oppstilling av mulige hemmere og fremmere

<b>Påvirkningsfaktor</b>	<b>Hemmer</b>	<b>Fremmer</b>
Organisasjonskultur	Dysfunksjonelle virkelighetsoppfatninger - medarbeiderne ser ikke behov for endring  Eksisterende normer og verdier kan fungere som en brems  Manglende motivasjon blant medarbeidere og ledere	Bevisst arbeid og fokus på organisasjonskultur fra (topp)ledelsen  Eksisterende normer og verdier kan fungere som en fremmer  Avdekke og tilfredsstillende hva som er medarbeidernes arbeidsmotivasjon
Organisasjonslæring	Frykt for endringer  Motstand fra medarbeidere og ledere som ikke ser verdien av ny strategi  Gammelt tankesett blir ikke avlært.  Manglende tilrettelegging  Dysfunksjonell virkelighetsforståelse hemmer dobbelkretslæring.	Systematisk og strukturert arbeid med organisasjonskultur og nytt tankesett  Bred forankring av ny strategi  Strukturert tilrettelegging
Mål	Uklare mål  Mangelfull kommunikasjon om mål og strategi	Tydelige mål  God kommunikasjon om mål og strategi
Kontrollsystemer	Belønningene samsvarer ikke med oppgaveløsingen.  Overdreven og ressurskrevende rapportering  For stramme kontrollsystemer som hemmer handlingsrommet  Manglende oppfølging	Belønne handlinger som bidrar til måloppnåelse  Ledelsesfokus på oppgaveløsning  God oppfølging som bidrar til motivasjon

## **Oppsummering av forskningsspørsmålene**

Ut i fra teorien belyst tidligere, er mitt motiv derfor å søke svar på følgende forskningsspørsmål:

*Forskningsspørsmål 1: Har ny arbeidsmetodikk ført til usikkerhet blant ansatte?*

*Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har motivasjonsskapende tiltak bidratt til endret organisasjonskultur?*

*Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad legges det til rette for læringsarenaer og delingskultur?*

*Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad er strategien kjent blant ledere og ansatte?*

*Forskningsspørsmål 5: I hvilken grad har strategiens mål blitt adoptert av ledere og ansatte?*

*Forskningsspørsmål 6: I hvilken grad opplever ansatte og ledere målkonflikter med brukerne og pårørende?*

*Forskningsspørsmål 7: Er det etablert kontrollsystemer som motiverer til endret arbeidsmetodikk?*



## 4. Metode

### 4.1 Vitenskapelig tilnærming

Innenfor forskning er problemstillingen i stor grad styrende for valg av både teori og forskningsmetode. Vitenskapelig ståsted påvirker også valgene som skal tas. Hvordan virkeligheten forstås (*ontologi*) og hvordan vi tilegner oss kunnskap om verden (*epistemologi*), vil påvirke forskningsstrategien. Innen forskning finnes det minst to hovedtilnærminger, henholdsvis *positivistisk* og *fortolkningsbasert* tilnærming (Jacobsen, 2016, s. 24). Den *positivistiske* tilnærmingen stammer fra naturvitenskapen hvor studier av fysiske ting og fenomener kan studeres objektivt. Innenfor denne tilnærmingen antas det at verden består av lovmessigheter (Jacobsen, 2016, s. 25). Tilnærmingen er overført til samfunnsvitenskapen hvor det antas at fenomener kan studeres og testes objektivt ved at det kan forskes på samfunnet gjennom et nøytralt syn. Lovmessigheter farger her virkelighetsbildet. De ontologiske antagelsene er altså at virkeligheten kan oppfattes som objektiv. Denne tilnærmingen har imidlertid fått en del kritikk. Kritikken handler om at det kan være stor forskjell å studere fysiske ting versus sosiale fenomener (Jacobsen, 2016, s. 30). Den *fortolkningsbaserte* tilnærmingen antar at det finnes ingen lovmessigheter siden verden er skapt av mennesker. Virkelighetsoppfattelsen vil derfor være subjektiv hvor verden ses på som en sosial konstruksjon. Dette vil igjen farge hvordan man tilegner seg kunnskap (Jacobsen, 2016, s. 27). Forskjellene mellom disse tilnærmingene kan forklares som: *positivistisk* tilnærming omhandler å *forklare eller beskrive*, mens den *fortolkningsbaserte* omhandler å *forstå*. I denne oppgaven er hovedproblemstillingen farget av et motiv om å *beskrive* hva som hemmer og fremmer ved innføringen av hverdagsrehabilitering. Ved å kategorisere eller gruppere mulige hemmere og fremmere, vil disse kunne hevdes å være relativt objektive. Samtidig må jeg forvente at respondentens oppfattelse er av en mer subjektiv karakter. Respondentenes forståelse og deres vurderinger, kan variere med min forståelse. Respondentene vil gjøre subjektive vurdering når det gjelder deres oppfattelse. Filosofer har drøftet dette fenomenet fra ulike vinklinger og utviklet begrepet *intersubjektivitet*. Begrepsmessig kan dette forstås som at all kunnskap er subjektiv, men at det finnes «situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte» (Jacobsen, 2016, s. 33). I slike situasjoner kan det gjøres antagelser som at det er større sannsynlighet for at fenomener oppfattes som «sanne» beskrivelser fordi flere mener det samme. Å benytte forhåndsdefinerte påstander/lukkede svar og presise begrep, kan imidlertid den subjektive

tilnærmingen minimeres. I denne oppgaven baseres derfor den vitenskapelige tilnærmingen hovedsakelig på et positivistisk grunnlag hvor målet er å *beskrive* ansatte og lederes oppfattelse av implementeringsprosessen. Samtidig erkjennes det at respondentenes oppfattelse vil være av en subjektiv karakter, men at fenomenet kan måles eller forklares dersom disse er enige om hvordan virkeligheten ser ut.

## 4.2 Valg av metode og metodisk tilnærming

Metode handler om verktøy eller teknikker som benyttes for å skaffe til veie kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2016, s. 23). Det finnes imidlertid ingen fasitsvar når det gjelder metodevalg. Som vist i kapittelet over vil virkelighetssynet påvirke valgene. I de neste avsnittene redegjøres det for de metodiske valgene som er gjort i denne studien.

Forskning kan foregå ved tre ulike tilnærminger: induktiv, deduktiv eller abduktiv (Jacobsen, 2016, s. 35). Ved anvendelse av deduktiv metode, går forskerne fra «teori til empiri». På bakgrunn av teori vil forskeren gjøre antagelser om hvordan virkeligheten ser ut. Empiri samles deretter inn for å teste om antagelsene stemmer. Ved anvendelse av induktive metoder vil forskerne gå fra «empiri til teori». Empirien sammenstilles og systematiseres, og danner et fundament for ny eller utvikling av eksisterende teori. I en abduktiv tilnærming veksler forskerne mellom teori og empiri. Tilnærmingen kan nærmest betraktes som en blanding av deduktive og induktive metoder hvor verken teori eller praksis har forrang. Rendyrkede tilnærminger, som er helt deduktive eller induktive, er prinsipielt umulig (Jacobsen, 2016, s. 34). Gjennom tidligere observasjoner og forforståelse, vil forskeren alltid ha utviklet noen antagelser. Teori vil videre alltid være basert på tidligere observasjoner. I så måte må disse tilnærmingene ikke oppfattes som absolutte. I denne oppgaven er det valgt en deduktiv tilnærming, men den er ikke absolutt. Som tidligere nevnt, ønsker jeg å beskrive et fenomen, - *ledere og ansatte oppfattelse av implementeringsprosessen*. Jeg har noen antagelser om hvordan virkeligheten ser ut. Antagelsene er basert på egne erfaringer, forforståelse av fenomenet ut fra adekvate teorier og tidligere forskning om hverdagsrehabilitering.

Dersom forskeren ønsker å fordype seg i et fenomen for å avdekke mange forhold (variabler), benyttes et *intensivt* design. Slike undersøkelser vil gjerne inneholde få enheter (respondenter) av kapasitetsmessige hensyn. Dersom forskerne ønsker en bred undersøkelse med mange enheter, velges ofte et *ekstensivt* design. I slike undersøkelser vil forskerne innhente data fra med mange enheter, og samtidig undersøke få forhold (variabler). Med bakgrunn i den valgte problemstillingen som handler om å beskrive oppfattelsen av implementeringen, er det mest

hensiktsmessig med en kvantitativ metode. Spørreundersøkelser er godt egnet til dette formålet, spesielt når forskeren skal innhente informasjon om hyppighet eller omfang av et fenomen (Jacobsen, 2016, s. 136). Spørreundersøkelser kan videre oppleves som mer anonyme og forskeren vil i mindre grad kunne påvirke respondentens svar som et intervju kan gjøre. Spørreundersøkelser kan derfor bidra til å få en høyere svarprosent og at det produseres mer “sanne” svar. Jeg anså derfor at spørreundersøkelse ville være best egnet til å besvare min problemstilling og underliggende forskningsspørsmål.

Ved utarbeidelsen av spørreundersøkelsen ble det tatt stilling til hvordan operasjonalisere det som skulle måles. Operasjonalisering handler om å tydeliggjøre, avgrense og konkretisere hva forskningen skal inneholde (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2011, s. 63). Å tydeliggjøre variablene og sammenhengene mellom variablene ble derfor en viktig del av operasjonaliseringsprosessen (Stene, 2003, s. 89). Det er definert syv forskningsspørsmål som alle handler om ansatte og lederes oppfattelse av innføringen. Forskningsspørsmålene berører imidlertid ulike hemmere og fremmere og jeg fikk derfor behov for å konkretisere flere variabler slik at jeg kunne måle det jeg ønsket.

Hvordan spørsmål og svar formuleres, kan ha stor betydning for resultatene (Saris & Gallhofer (2014), gjengitt i Jacobsen, 2016, s. 256). For vage eller generelle spørsmål, hevdes å være uegnet i kvantitative undersøkelser (Jacobsen, 2016, s. 253). Jeg valgte derfor å benytte litteratur og andre spørreundersøkelser om innovasjonsprosesser som var gjennomprøvd og validert. Jeg har blant annet brukt flere spørreundersøkelser om innovasjon i norske kommuner som grunnlag for videreutvikling ved formulering av egne måleparametre. Ved formulering av måleparametre, tok jeg stilling til om jeg skulle benytte spørsmål eller påstander. Ved bruk av påstander, lades spørsmålet på en spesiell måte fordi påstanden ofte tar utgangspunkt i noe positivt eller negativt (Jacobsen, 2016, s. 268). Forskningen er imidlertid uklar på om hva som er mest egnet metode når det gjelder påstander versus spørsmål. I denne oppgaven var det imidlertid hensiktsmessig å benytte begge deler. Påstander ble brukt i deler av spørreundersøkelsen for å “tvinge” respondentene til å ta stilling til hvordan de oppfatter innføringen av arbeidsmetodikken. Før utsendelse av spørreundersøkelsen, ble undersøkelsen testet på noen få respondenter for å sjekke validiteten. Validitet vil bli nærmere omtalt senere i dette kapittelet.

Undersøkelsen ble sendt ut elektronisk (web-basert) fra dataverktøyet Questback til alle ledere og ansatte i kommunen som er berørt av innføringen. Questback sørger for at alle svar er

anonyme. På denne måten har jeg sikret anonymiteten og av den grunn muligens fått mer «sanne svar». Dette vil jeg komme nærmere inn på under kapittelet «Ethiske vurderinger».

I tillegg til spørsmål om mulige hemmere og fremmere, hadde jeg med tre bakgrunnsvariabler; arbeidssted, utdannelsesnivå og arbeidslengde (yrkesaktiv innenfor tjenesteområdet). Arbeidssted ble valgt av interne grunner og blir ikke belyst i denne oppgaven. De andre bakgrunnsvariablene ble valgt for å se om resultatene ville variere i forhold til utdannelsesnivå og arbeidslengde. Jeg valgte bort rolle (ansatt eller leder) for å sikre anonymiteten i undersøkelsen.

### 4.3 Gjennomføring av undersøkelsen

Med mål om å få gyldige resultater på problemstillingen, valgte jeg å undersøke hele populasjonen. Spørreundersøkelsen ble sendt til 289 ansatte og ledere ved hjelp av dataverktøyet Questback. I tillegg til informasjon til lederne i forkant og under undersøkelsen, ble det sendt fire påminnelser til respondentene. I første omgang lå spørreundersøkelsen ute i tre uker. Jeg valgte imidlertid å forlenge tidsfristen med ytterligere en uke i håp om å øke svarprosenten. 97 av 289 mulige respondenter gjennomførte spørreundersøkelsen, hvilket utgjorde en svarprosent 33 %.

### 4.4 Forskningens kvalitet

Innenfor forskning er det noen grunnprinsipper som må hensyntas. Forskingen skal være gyldig (valid) og pålitelig (reliabel). Hvordan jeg har tatt hensyn til disse prinsippene, vil jeg drøfte i de neste kapitlene.

#### 4.4.1 Validitet

Validitet betyr at undersøkelser skal være gyldige og relevante (Jacobsen, 2016, s. 351). Enkelt sagt er forskningen valid dersom vi faktisk måler det vi ønsker å måle. I tillegg skal det som måles være relevant med henblikk på forskningsspørsmålene. Validitetsvurderinger når det gjelder kvantitative undersøkelser peker som oftest på to perspektiver, begrepsmessig validitet (indre validitet) og ytre validitet (Jacobsen, 2016, s. 351). Begrepsmessig validitet omhandler å sikre konsise spørsmål/påstander som måler fenomenet som skal undersøkes. For å ivareta begrepsmessig validitet ble spørreskjemaet utarbeidet med bistand fra prosjektleder

for innføringen i kommunen. Begreper og definisjoner ble gjennomgått og korrigert for å eliminere fortolkningsdilemmaer. I tillegg ble det kjørt en pre-testing av undersøkelsen med noen få respondenter. Pre-testingen resulterte i noen mindre endringer som handlet om organisatoriske og begrepsmessige forhold.

Ytre validitet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres fra en bestemt undersøkelse til at de skal kunne være representativt for hele populasjonen. Dersom jeg hadde fått tilstrekkelig antall respondenter, vil den ytre validiteten vært god og generalisering vært mulig. Med en svarprosent på 33 % må jeg imidlertid være forsiktig med å generalisere mine funn i denne studien. Lav svarprosent i spørreundersøkelser fra denne yrkesgruppen er ikke uvanlig. Omsorgsarbeiderens arbeidshverdag er preget av arbeid ute hos brukerne, og lite tid foran en PC. Jeg valgte imidlertid å gjennomføre en frafallsanalyse for å vurdere om det forelå skjevheter mellom de som hadde svart (nettoutvalget) i forhold til populasjonen. Med basis i bakgrunnsvariablene “utdanningsnivå” og “antall yrkesaktive år i tjenesten”, fant jeg følgende fordeling:

*Tabell 2 Frafallsanalyse*

<b>Utdanningsnivå</b>	<b>Hele populasjonen</b>	<b>Netto utvalg</b>	<b>Avvik</b>
Høyskole/universitetsutdanning	45 %	52 %	7 %
Fagarbeider	40 %	40 %	0 %
Ufaglært og annet	15 %	8 %	-7 %
Sum	100 %	100 %	0 %

<b>Antall yrkesaktive år i sektoren</b>	<b>Hele populasjonen</b>	<b>Netto utvalg</b>	<b>Avvik</b>
Under 1 år	10 %	17 %	7 %
Mellom 1-5 år	32 %	26 %	-6 %
Mellom 6-10 år	19 %	18 %	-1 %
Over 10 år	39 %	39 %	0 %
Sum	100 %	100 %	0 %

Analysen viste at det er en noe høyere andel av høyskoleutdannede som har svart enn ufaglærte. Antall yrkesaktive år i sektoren viser også en liten variasjon mellom de som har vært ansatt under 1 år og mellom 1-5 år. Likevel viser analysen et rimelig godt sammenfall mellom hele populasjonen og nettoutvalget. Frafaller synes derfor ikke å være systematisk, noe som styrker mulighetene til å generalisere resultatene. Selv om frafaller ikke synes å være

systematisk basert på de valgte bakgrunnsvariablene, er jeg allikevel bevisst på at selvutvelgelse kan ha ført til skjevheter i datamaterialet. For det første kan det tenkes at kunde som er interessert i innføringen og har positive oppfattelser, har tatt seg tid til å svare. På den andre siden kan det tenkes at de som har negative oppfattelser, tar seg tid til å svare for å ytre sine negative erfaringer.

#### 4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet betyr at forskningen skal være pålitelig og troverdig (Johannessen et al., 2010, s. 40). I denne sammenheng må jeg vurdere om forskningsdesignet som jeg har valgt, kan ha påvirket resultatet. Det handler om hvordan dataene er innhentet, hvor presise de er, hvilke data som benyttes og hvordan jeg har bearbeidet disse. Med en svarprosent på 33 % måtte jeg stille noen kritiske spørsmål som berører hvorvidt resultatene er pålitelige og troverdige. Kan undersøkelsesdesignet ha påvirket svarene? Det handler altså om hvorvidt dataene er påvirket av måten datainnsamlingen er gjennomført. For å teste dette, kunne jeg gjentatt undersøkelsen. Dersom resultatet hadde blitt det samme, kunne jeg konkludert med høy reliabilitet. I denne studien har det ikke vært rom for det. En annen fremgangsmåte for å måle reliabilitet kan gjøres hvis flere forskere har undersøkt det samme fenomenet (Johannessen et al., 2010, s. 40). Dersom flere forskere har kommet frem til samme resultat, kan det tyde på høy reliabilitet, såkalt “interreliabilitet”. Jeg har derfor valgt å trekke inn annen forskning for å støtte opp under kravet om pålitelighet og troverdighet. Dette vil bli nærmere omtalt og diskutert i analysekapittelet.

#### 4.4.3 Ethiske vurderinger

I følge Jacobsen plikter en forsker å gjøre vurderinger om hvordan forskningen kan påvirke forskningsobjektene (2016, s. 45). For å gjennomføre en mest mulig etisk forskning, har jeg derfor tatt hensyn til følgende: “*kravet om informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt*” (Jacobsen, 2016, s. 47). Før spørreundersøkelsen ble sendt ut, fikk jeg godkjenning av kommunedirektøren for Helse og velferd i Sarpsborg kommune. Informasjon om prosjektet ble også presentert for ledergruppa. I forkant av undersøkelsen ble prosjektet innmeldt og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (vedlegg 3). Ved utsendelsen av spørreundersøkelsen mottok respondentene en epost om at deltakelsen var frivillig, hva undersøkelsen skulle brukes til og at alle dataene var anonyme.

Til sist vil jeg trekke frem noen etiske betraktninger siden jeg har valgt å gjennomføre en studie i egen organisasjon. Det har gitt meg klare fordeler som følge av at jeg har kunnskap til organisasjonen, kunnskap og tilgang til informasjon om strategien og tilgang til informasjon (respondentenes e-postadresser). Samtidig er dette en studie fra et tjenesteområde utenfor mitt eget fagfelt. Dette kan ha bidratt til å opprettholde en mest mulig nøytral forskerposisjon.

## 5. Presentasjon av empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere hovedtrekkene fra spørreundersøkelsen per påvirkningsfaktor. Det er alltid en utfordring å presentere resultatene på en kortfattelig og oversiktlig måte. Jeg har derfor valgt å kombinere presentasjonen av empirien med både tabeller og enkelte diagrammer. For en fullstendig gjengivelse, vises det til vedlegg 1.

Ved analysering av datamaterialet fant jeg minimale variasjoner mellom resultater når det gjelder utdannelsesnivå og arbeidslengde. Det er i og for seg et interessant funn, men sett i lys av min problemstilling og forskningsspørsmål, valgte jeg ikke å belyse dette nærmere. Jeg har derfor kun basert meg på en univariat analyse som presenteres ved deskriptiv statistikk i form av tabeller med prosentvis fordeling, gjennomsnitt (mean) og median.

Spørreundersøkelsen inneholdt totalt 35 spørsmål eller påstander, hvorav tre spørsmål var bakgrunnsvariabler og 32 var påstander eller spørsmål knyttet til innføringen. Noen av spørsmålene hadde til hensikt å belyse interne forhold og presenteres ikke her. Dette gjelder spørsmål 6, 19 og 22.

Ved databehandling er svarene kodet som følger: Helt enig = 1, litt enig = 2, verken eller = 3, litt uenig = 4 og helt uenig = 5, samt Ja = 1, Vet ikke = 2 og Nei = 3.

## 5.1 Organisasjonskultur

Den første delen belyser organisasjonskulturen og i hvilken grad innføringen av ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i organisasjonskulturen.

Tabell 3- Spørsmål knyttet til organisasjonskulturen del 1

Tall i prosent	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spm 27 - I min enhet jobber både ledere og ansatte kontinuerlig med å motivere til endret tankesett.	50	27	13	5	5	95	2	2
Spm 28 - Ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i mine holdninger, normer og verdier	38	35	19	3	4	94	2	2
Spm 29 - Ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i teamets/enhetens holdninger, normer og verdier.	40	32	20	2	6	95	2	2
Spm 30 - I min enhet/team går lederne foran som gode rollemodeller for å ta i bruk arbeidsmetodikken "hverdagsmestring".	50	29	15	4	2	94	2	2

Resultatene viser at flertallet er litt enig eller helt enig i påstandene knyttet til organisasjonskulturen. Dette gjelder både i forhold til motivasjon, rollemodeller og hvorvidt det er ført til endringer i holdninger, normer og verdier. Når det gjelder motivasjon og rollemodeller, svarer samtidig halvparten av respondentene at de er helt enig.

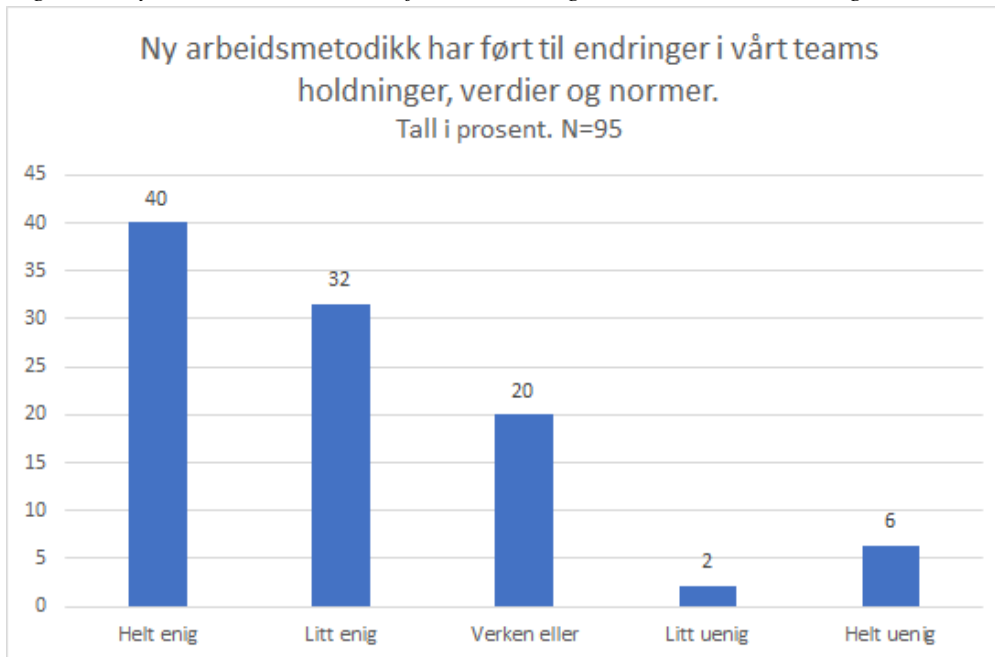
Figur 4 - I mitt team jobber ledere og ansatte kontinuerlig med å motivere til endret tankesett.



Denne påstanden belyser hvorvidt både ledere og ansatte jobber med å motivere til å endre tankesettet til hverdagsmestring. Altså underforstått belyses både hvordan det jobbes kollegialt (ansattfokus) og ledelsesmessig for å motivere til endring. Halvparten av respondentene er helt enig at det jobbes kontinuerlig med motivasjon. Samme funn finner vi under spørsmål 30. Halvparten av respondentene er helt enig i at lederne går foran som gode rollemodeller ved implementeringen av ny arbeidsmetodikk. 10 % svarer at de er litt uenig og helt uenig.



Figur 5 - Ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i vårt teams holdninger, verdier og normer.



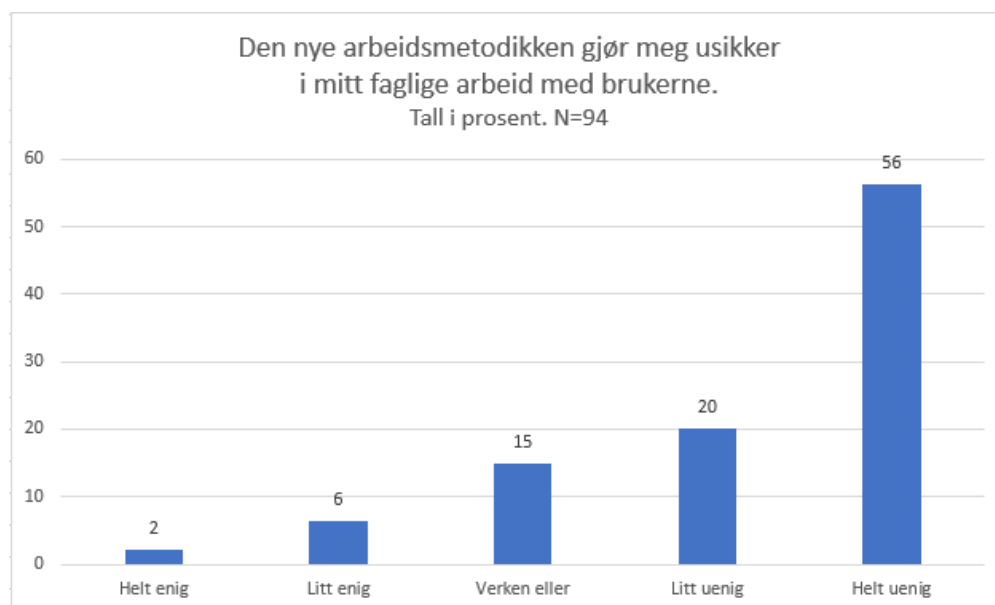
72 % av respondentene svarer at de er helt enig eller litt enig om at ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i organisasjonskulturen (vedlegg 1, s. 3). Samtidig svarer 20 % av respondentene kategorien *verken eller*. Dette kan trolig skyldes flere forhold. Det er mulig at respondentene ikke har tatt stilling til det, at det ikke har vært endringer eller at de rett og slett ikke vet. Videre er det mulig at begrepsbruken med “holdninger, verdier og normer” oppleves som uklar eller diffus. Når respondentene svarer på tilsvarende spørsmål om sine *egne* holdninger, verdier og normer, viser resultatene imidlertid at respondentene vurderer sine egne holdninger, verdier og normer som fellesskapets holdninger, verdier og normer. (vedlegg 1, s. 3).

Del 2 fokuserer på respondentenes reaksjoner på endringsprosessene og om ny arbeidsmetodikk har ført til usikkerhet.

Tabell 4 Spørsmål knyttet til organisasjonskultur del 2

Tall i prosent	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spm 23 - Den nye arbeidsmetodikken gjør meg usikker i mitt faglige arbeid med brukerne.	2	6	15	20	56	94	4	5
Spm 24 - Jeg liker den nye arbeidsmetodikken fordi brukerne blir mer selvstendige.	57	21	12	32	6	94	2	1
Spm 25 - Jeg liker ikke den nye arbeidsmetodikken fordi det innebærer endringer.	6	7	14	14	59	94	4	5
Spm 26 - Jeg savner den tradisjonelle omsorg-/hjelperollen	2	12	20	13	54	95	4	5

Figur 6 Den nye arbeidsmetodikken gjør meg usikker i mitt faglige arbeid med brukerne.



Flertallet (76 %) er litt uenig eller helt uenig at arbeidsmetodikken bidrar til usikkerhet i det faglige arbeidet med brukerne. Over halvparten av respondentene er helt uenig. Videre viser undersøkelsen at det er få som savner den tradisjonelle omsorgs-/hjelperollen (vedlegg 1, s. 3). 67 % svarer her litt uenig eller helt uenig. Når det gjelder respondentenes vurdering om de liker arbeidsmetodikken fordi brukerne blir mer selvhjulpne, svarer 78 % at de er helt enig og litt enig. 73 % er litt uenig eller helt uenig at de ikke liker arbeidsmetodikken fordi det innebærer endringer.

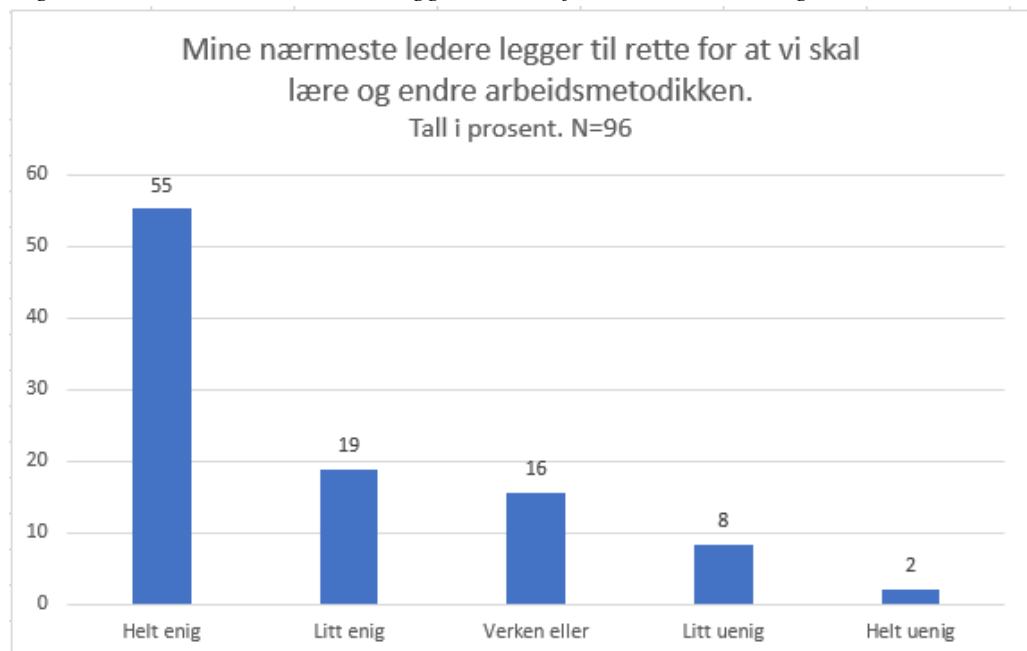
## 5.2 Organisasjonslæring

Spørreundersøkelsen inneholdt to spørsmål om organisasjonslæring. Spørsmålene skal vise om lederne legger til rette for læring innad i hvert team, samt om det legges til rette for læring og erfaringsutveksling mellom team og enheter.

Tabell 5 Spørsmål knyttet til organisasjonslæring

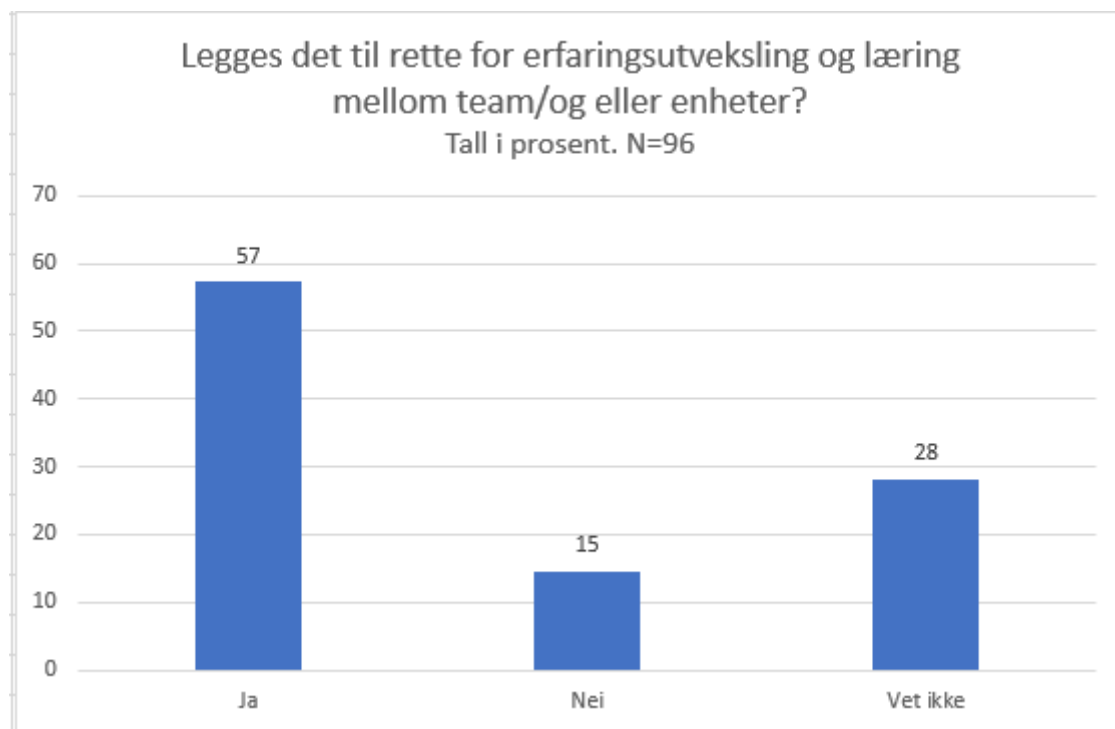
Tall i prosent	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spm 20 - Mine nærmeste ledere legger til rette for at vi skal lære og endre arbeidsmetodikken.	55	19	16	8	2	96	2	1
Tall i prosent	Ja	Nei	Vet ikke					
Spm 21 - Legges det til rette for erfaringsutveksling og læring mellom team og enheter?	57	15	28			96		

Figur 7 - Mine nærmeste ledere legger til rette for at vi skal lære og endre arbeidsmetodikken.



Flertallet (74 %) svarer at de er helt eller litt enig i at nærmeste ledere tilrettelegger for læring. Over halvparten svarer at de er helt enig. Om lag 25% svarer enten at de er litt uenig, helt uenig eller verken eller.

Figur 8 - Legges det til rette for erfaringsutveksling og læring mellom team/og eller enheter?



57 % av respondentene mener at det legges til rette for erfaringsutveksling og læring. Det er imidlertid verdt å merke seg at 43 % ikke vet om det legges til rette eller svarer nei.

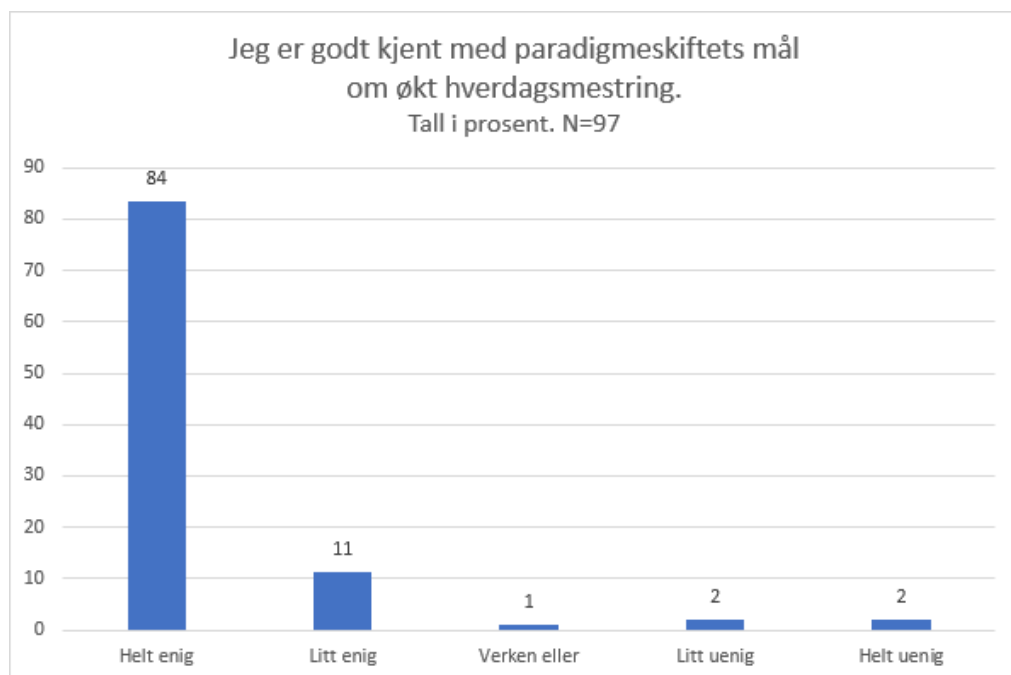
### 5.3 Mål

Spørreundersøkelsen inneholdt flere variabler som omhandlet mål og i hvilken grad strategiens mål og tiltak var kommunisert til interessentene. Første del belyser i hvilken grad de ansatte og lederne kjenner strategiens mål.

Tabell 6 - Spørsmål knyttet til mål del 1

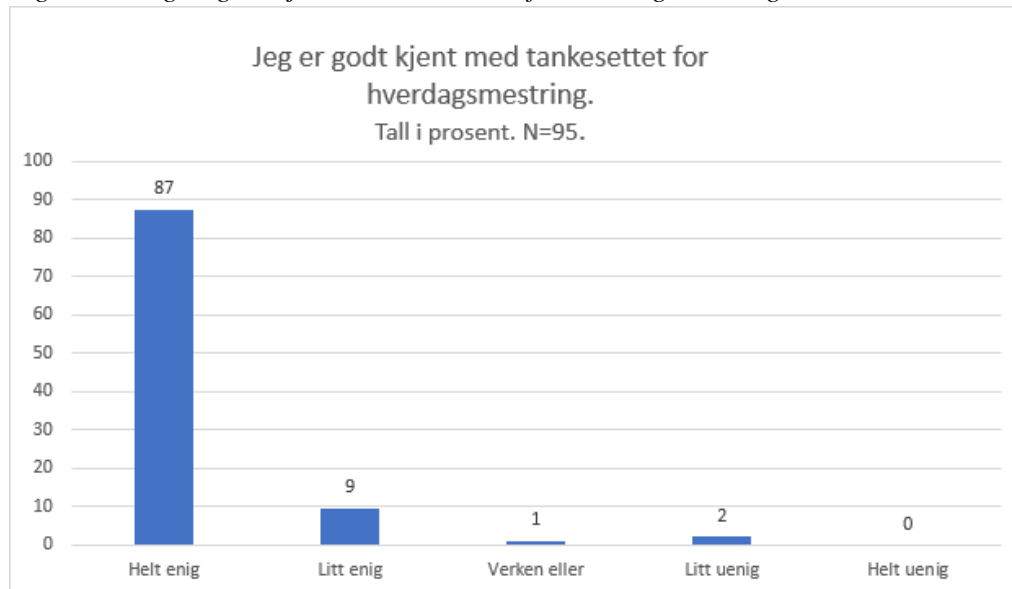
Tall i prosent	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spm 4 - Jeg er godt kjent med paradigmeskiftets mål om økt hverdagsmestring	84	11	1	2	2	97	1	1
Spm 5 - Jeg er godt kjent med tankesettet for hverdagsmestring.	87	9	1	2	0	95	1	1
Spm 7 - I mitt team har vi konkrete mål og tiltak å jobbe med for å nå målet om hverdagsmestring.	59	30	7	2	1	96	2	1
Spm 8 - Paradigmeskiftets mål og tiltak motiverer meg til å ta i bruk arbeidsmetodikken "hverdagsmestring".	60	28	10	1	1	95	2	1

Figur 9 - Jeg er godt kjent med paradigmeskiftets mål om økt hverdagsmestring.



Et overveiende flertall (84 %) av respondentene er helt enig om at paradigmeskiftets mål er kjent.

Figur 10 - Jeg er godt kjent med tankesettet for hverdagsmestring.



Til spørsmålet om hvor godt kjent respondentene er med hverdagsmestring som tankesett, svarer 87 % at de er helt enig.

Denne delen omhandler i hvilken grad ansatte og ledere har mottatt budskapet og eventuelt adoptert visjonen som strategien bygger på.

Tabell 7 - Spørsmål knyttet til mål del 2

Tall i prosent	Ja	Nei	Vet ikke	N
Spm 9 - Har du har fått nok informasjon om hvorfor endringen er nødvendig?	85	9	5	96
Spm 10 - Mener du at endringen er nødvendig?	83	2	15	95
Spm 11 - Er din nærmeste leder tilstrekkelig motivert når det gjelder å gjennomføre den nye arbeidsmetodikken?	80	2	18	96

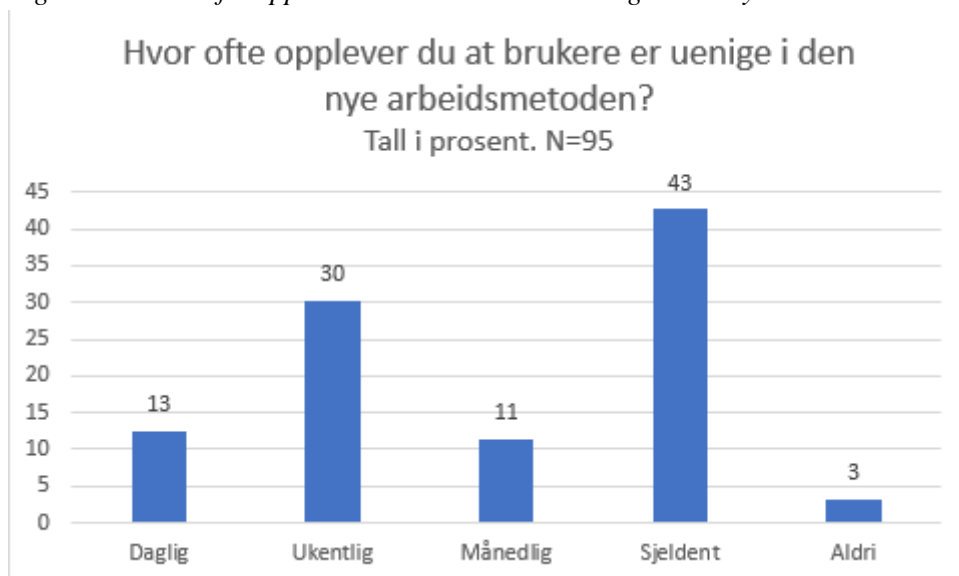
83 % av respondentene mener at endringen i strategien er nødvendig. Samtidig ser vi at 15 % ikke vet. Når det gjelder kommunikasjon om målet og strategien, svarer 85 % at de har fått nok informasjon. 80 % av respondentene opplever at sin nærmeste leder er tilstrekkelig motivert når det kommer til å gjennomføre strategien, mens 18 % ikke vet.

Den tredje delen omhandlet eventuelle målkonflikter.

Tabell 8 – Spørsmål knyttet til mål del 3

Tall i prosent	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldent	Aldri	N	Mean	Median
Spm 12 -Hvor ofte opplever du at brukere er uenige i den nye arbeidsmetoden?	13	30	12	43	3	95	3	3
Spm 13 - Hvor ofte opplever du at pårørende er uenige i den nye arbeidsmetoden?	1	25	18	52	4	93	3	
Spm 14 - Hvor ofte opplever du at ny arbeidsmetodikk fører til usikkerhet og frustrasjon hos brukerne?	6	24	26	42	2	96	3	3
Spm 15 - Hvor ofte opplever du at brukernes usikkerhet og frustrasjon i fht arbeidsmetoden utfordrer din faglige integritet?	4	19	9	62	7	92	4	4
Spm 16 - Hvor ofte opplever du at arbeidsmetodikken fører til økt mestringsfølelse hos brukerne?	19	42	26	12	2	96	2	2
Spm 17 - Hvor ofte ønsker du gå på tvers av arbeidsmetodikken og gå tilbake til den tradisjonelle hjelperollen?	4	10	10	51	26	94	4	4
Spm 18 -Hvor ofte går du på tvers av arbeidsmetodikken og går tilbake til den tradisjonelle hjelperollen?	4	13	17	55	12	95	4	4

Figur 11 - Hvor ofte opplever du at brukerne er uenige i den nye arbeidsmetoden?



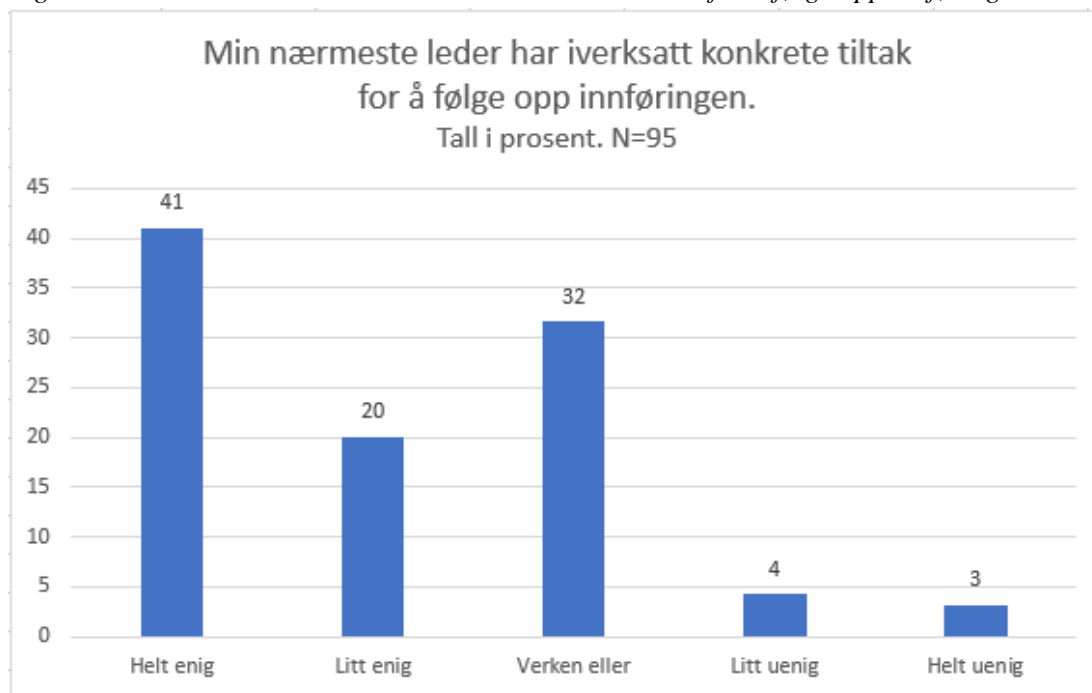
54 % av respondentene opplever daglig, ukentlig eller månedlig at brukerne er uenige i den nye arbeidsformen. Respondentene opplever imidlertid mindre uenighet med pårørende (vedlegg 1, s. 2). Dette kan trolig skyldes at respondentene har et mer sporadisk forhold til pårørende. På den andre siden kan det gi et uttrykk for at pårørende i større grad omfavner den nye arbeidsmetodikken som kan føre til økt hverdagsmestring. Over halvparten (56 %) opplever daglig, ukentlig eller månedlig at brukerne blir usikre eller frustrerte.

## 5.4 Kontrollsystemer

Tabell 9 - Spørsmål knyttet til kontrollsystemer del 1

Tall i prosent	Helt enig	Litt enig	Verken eller	Litt uenig	Helt uenig	N	Mean	Median
Spm 32 - Min nærmeste leder har iverksatt konkrete tiltak for å følge opp innføringen.	41	20	32	4	3	95	2	2
Spm 33 - Tavlemøter eller andre arbeidsverktøy motiverer meg til å bruke den nye arbeidsmetodikken.	53	17	22	2	5	92	2	1
Spm 34 - Tiltaksplaner sikrer bruk av hverdagsmestring som arbeidsmetodikk.	69	22	7	0	1	94	1	1
Spm 35 - Min nærmeste leder følger opp at jeg jobber i henhold til det nye tankesettet.	43	15	32	7	3	94	2	2

Figur 12 - Min nærmeste leder har iverksatt konkrete tiltak for å følge opp innføringen.



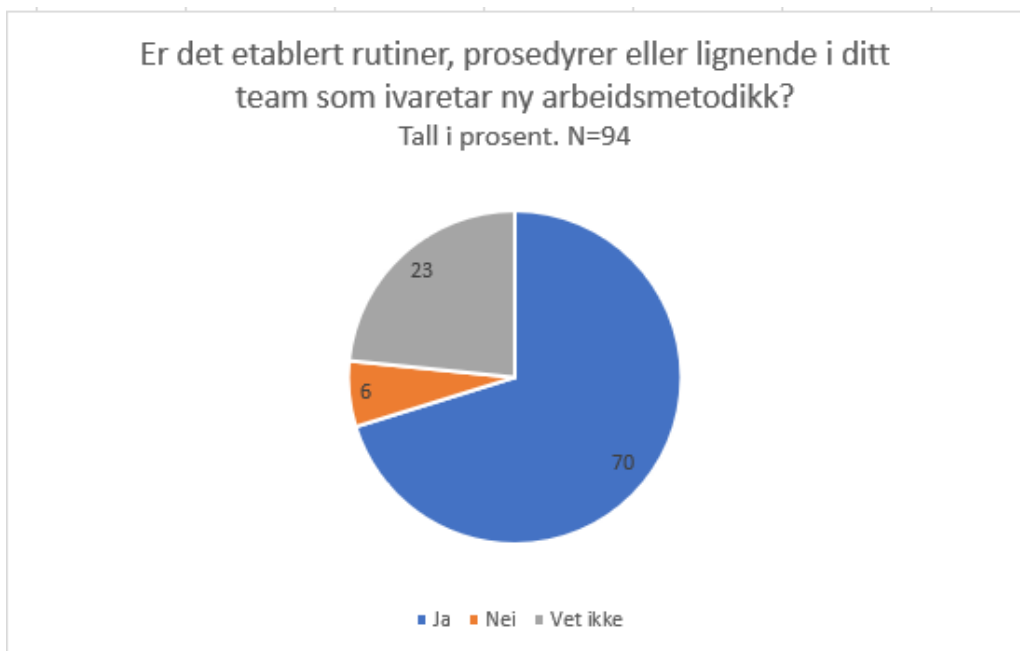
Flertallet (61 %) er helt eller litt enig om at nærmeste leder har iverksatt konkrete tiltak for å følge opp innføringen. Det er imidlertid verdt å merke seg at 32 % svarer *verken eller*. De samme funnene finner vi når vi ser på om den enkelte føler at deres nærmeste leder følger opp at vedkommende jobber i henhold til det nye tankesettet. Når vi ser på tiltaksplaner som verktøy, svarer 70 % at de er helt enig eller litt enig at det sikrer bruk av tankesettet hverdagsmestring. Ser vi til påstanden om at tavlemøter eller andre arbeidsverktøy motiverer, svarer 91 % at de er litt enig eller helt enig.

Tabell 10 - Spørsmål knyttet til kontrollsystemer del 2

Tall i prosent	Ja	Nei	Vet ikke	N
Spm 31 - Er det etablert rutiner og prosedyrer eller lignende som ivaretar ny arbeidsmetodikk?	70	6	23	94



Figur 13 - Er det etablert rutiner, prosedyrer eller lignende i ditt team som ivaretar ny arbeidsmetodikk?



Over 70 % av respondentene svarer at det er etablert rutiner, prosedyrer eller lignende. Samtidig er det nesten 30 % som svarer nei eller ikke vet.

## 6. Analyse/drøfting

I dette kapittelet vil jeg først drøfte resultatene for hvert forskningsspørsmål i lys av påvirkningsfaktorene og foretaksmodellen. Deretter vil jeg samle trådene og diskutere funnene samlet sett i forhold til den overordnede problemstillingen.

### 6.1 Organisasjonskultur

*Forskningsspørsmål 1: Har ny arbeidsmetodikk ført til usikkerhet blant ansatte?*

*Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har motivasjonsskapende tiltak bidratt til endret organisasjonskultur?*

Strukturert arbeid med å endre organisasjonskulturen kan hevdes å være ledelsens ansvar. Dette bekreftes også i kommunedelplanen: *“Riktig praksis må sikres av lederne i hjemmetjenesten”* (Kommunedelplan Sarpsborg, 2017, s. 11). Sett i fra ledelsessystemet er det spesielt to utfordrende prosesser: å utvikle en ny organisasjonskultur og å avvikle tidligere etablert organisasjonskultur (Trice og Beyer, 1996). I slike prosesser kan ledelsessystemet

påvirke og endre atferdssystemet og herunder organisasjonskulturen ved ulike virkemidler. Et virkemiddel kan handle om å være en god *rollemodell* som forfekter og etterlever ønskede verdier og normer. Gjennom ledelsessystemets fokus og atferd sendes derfor signaler til atferdssystemet og medarbeiderne om ønsket atferd. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at flertallet av respondentene er litt eller helt enig i at nærmeste leder går foran som en god rollemodell. Samtidig så vi at over halvparten er helt enig. Dette kan indikere at ledelsessystemet i så måte har lykket med å kommunisere signaler om ønsket virkning eller atferd. Vi finner samme funn i spørsmålet om felles motivasjonsarbeid (jfr. tabell 3, spm 27) hvor flertallet er litt eller helt enig (77 %). Sett i et annet lys kan det hevdes at ønsket organisasjonskultur ikke kun er et ledelsesansvar. Sarpsborg har gjennom flere år jobbet etter verdidokumentet “Vi i Sarpsborg - plattform for ledelse og medarbeiderskap” (vedlegg 2). Verdidokumentet tydeliggjør ansvar og verdier som hver enkelt medarbeider og ledelsen skal jobbe for i fellesskap. Verdier og forventninger om lederskapet og medarbeiderskapet skal bidra til en vi-kultur i kommunen (vedlegg 2, s. 9). I så måte kan de relativt sammenfallende vurderingene omkring leders motivasjonsarbeid og felles motivasjonsarbeid være et bilde av denne vi-kulturen.

Et annet virkemiddel kan handle om *motivasjonsfremmende tiltak*. Hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring som ny arbeidsmetodikk forutsetter endret tanke- og verdisett gjennom ledelses- og atferdssystemene. Det kan hevdes at vridningen i tjenesteutøvelsen kan oppfattes som en relativ radikal endring (Fûrst og Høverstad, 2014, s. 16). En vridning fra en omsorgs-/hjelperolle til en veilederrolle, vil trolig innebære vesentlige endringer i arbeidshverdagen til de ansatte. Dersom det ikke tas høyde for å arbeide med motivasjon og skape et nytt felles verdisett som føles meningsfullt for ansatte og ledere, kan den eksisterende organisasjonskulturen virke hemmende på kommunens endringsevne og fleksibilitet. I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om i hvilken grad ledere og ansatte jobber med å motivere til nytt tankesett. Her svarer flertallet (77 %) at de er litt eller helt enig. Til spørsmål om ny arbeidsmetodikk har ført til endringer i holdninger, verdier og normer, er flertallet (72%) litt eller helt enig. Samtidig svarer 20 % verken eller. Organisasjonskultur i form av begrepene verdier, normer og holdninger kan muligens hevdes å være relative abstrakte og diffuse fenomener. En vurdering av tjenesteområdets organisasjonskultur kan trolig være vanskelig å måle, fatte og vurdere. Her vil respondentenes egne subjektive betraktninger og begrepsforståelse spille inn. Samtidig kan det også være slik at respondentene ikke oppfatter at det har vært en endring i organisasjonskulturen som følge av innføringen.

Å jobbe med hverdagsrehabilitering betinger endringer i holdninger hos alle berørte (Vik, 2018). Radikale endringer kan føre til usikkerhet blant interessentene som igjen kan påvirke atferd og organisasjonskulturen. Spørreundersøkelsen indikerer imidlertid at endringen *ikke* har ført til usikkerhet blant de ansatte. Respondentene savner heller ikke den tradisjonelle omsorgs-/hjelperollen. Annen forskning innenfor dette fagfeltet belyser i liten grad usikkerhetsmomentet som kan oppstå som følge av de radikale endringene. Flere rapporter løfter imidlertid fram behov for holdningsendringer og kompetanseheving (Ness et al. 2012, s. 29). I så måte kan det tenkes at arbeid med holdningsendringer som nevnt i forrige avsnitt kan ha bidratt til å redusere eventuell usikkerhet blant de ansatte.

Videre viser undersøkelsen at 78 % er litt eller helt enig om at de liker arbeidsmetodikken fordi brukerne blir mer selvstendige. Som nevnt under teorikapittelet kan motivasjon handle om tre ulike aspekter; indre, ytre og prososial jobbmotivasjon. I følge Lai (2017) kan det å være til nytte for andre, bidra til økt indre jobbmotivasjon, herunder prososial motivasjon. Som vi så i tabell 7, opplevde respondentene høy grad av mestringfølelse hos brukerne. I så måte kan det tenkes at respondentene opplever at hverdagsrehabilitering, som arbeidsmetodikk, utgjør en positiv forskjell for brukerne, som igjen bidrar til økt indre jobbmotivasjon. Høy grad av prososial motivasjon kan således ha bidratt til ønsket endring i organisasjonskulturen i Sarpsborg. Tilsvarende funn finner vi i flere forskningsrapporter som omhandler innføring av hverdagsrehabilitering. Vik (2018) peker på funn i sin rapport at personalet opplevde stolthet og entusiasme fordi brukerne fikk bedre livskvalitet. Lignende funn finner vi i Øygardens studie hvor ansatte opplevde arbeidsformen som “... *givende og spennende å jobbe mot samme mål sammen med brukeren og andre faggrupper*” (2013, s. 55). Liaaen beskriver funn som handler om at personalet opplevde en tilfredsstillelse ved å bidra til en endring for brukerne (2015, s. 28). Disse forskningsrapportene beskriver imidlertid i liten grad hvordan og i hvilken grad ledelsessystemet har jobbet med motivasjonsfremmende tiltak mot atferdssystemet. Fellestrekk for forskningen synes imidlertid å være at arbeidsmetodikken er givende når det gjelder å gi brukerne en mer givende hverdag og av den grunn oppleves som motiverende for ansatte. Denne studien måler ikke eksplisitt dette fenomenet, men underforstått kan funnene allikevel ha noen fellestrekk med forskningen til Liaaen og Øygarden. Overordnet kan derfor resultatene indikere en positiv eller ønsket endring i organisasjonskulturen i Sarpsborg.

*Konklusjon forskningsspørsmål 1: Har ny arbeidsmetodikk ført til usikkerhet blant ansatte?*

Funn indikerer at ny arbeidsmetodikk ikke har ført til usikkerhet blant ansatte.

*Konklusjon forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har motivasjonsskapende tiltak bidratt til endret organisasjonskultur?*

Funn indikerer at motivasjonsskapende tiltak i vesentlig grad har bidratt til endret organisasjonskultur.

## 6.2 Organisasjonslæring

*Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad legges det til rette for læringsarenaer og delingskultur?*

I lys av transformasjonssystemet vil økt organisasjonslæring, summen av den økte individuelle kompetansen, i stor grad være avhengig av tid og læringsressurser. Funnene viser at flertallet er litt eller helt enig i at leder legger til rette for læring. Det er imidlertid verdt å merke seg at 25 % svarer enten at de er litt uenige, helt uenig og verken eller. Vi har sett at det finnes ulike perspektiver på organisasjonslæring. Senge (1990) hevder at det foreligger et læringsdilemma i organisasjoner: *“Vi lærer best av våre erfaringer, men vi erfarer aldri direkte konsekvensene av våre beslutninger”* (sitert i Bolman og Deal, 2014, s. 58).

Underforstått kan dette handle om at organisasjonslæring kan være utfordrende å måle fordi tiltakene og herunder effektene kan være vanskelig å vurdere fordi effektene kan være forsinket eller påvirket av andre forhold. Det kan derfor være utfordrende å vurdere om læringen fungerer etter intensjonen. Selv om flertallet av respondentene mener at de er litt enig eller helt enig om at det tilrettelegges for læring, betyr det ikke nødvendigvis at læringen faktisk stimulerer til måloppnåelse - herunder en suksessfull implementering.

I atferdssystemet vil ansattes og lederes endringsevne og fleksibilitet legge premisser for omsorgstjenestenes læringsevne ved implementeringen. Organisasjonslæring legger i så måte grunnlaget for utvikling i atferdssystemet. Medarbeidernes mål- og oppgavefokus kan være viktig bidragsyttere i denne forbindelse. Det handler også om hvordan ledelsessystemet agerer eller legger til rette for økt organisasjonslæring. Lewin (1951) hevder at det foreligger motkrefter når en organisasjon skal implementere en ny strategi. Å endre arbeidsmetodikk og tjenesteutøvelse kan sees som innovasjon. I den forbindelse viser Moe i sin forskning at kommuner møter noen barrierer ved innføring av hverdagsrehabilitering (2018, s. 51). Dette handler om de allerede etablerte vanene for hvordan tjenester skal ytes. Disse barrierene kan fungere som en brems for organisasjonslæringen. Organisasjonslæringen kan også hemmes av

den enkeltes frykt og forsvarsmekanismer (Argyris og Schön, gjengitt i Bolman og Deal, 2014, s. 60). Frykten for vanskelige endringer kan hemme læring dersom den enkelte ønsker å unngå konflikter. Som vi så under organisasjonskultur, er det imidlertid ikke tegn til usikkerhet blant respondentene som følge av endringene. Dette kan i så måte bidra som en positiv kraft i forhold til organisasjonens læringsevne. Kommunedelplanen forutsetter endringer i atferdssystemet som vil tvinge fram behov for dobbeltekrets-læring. *“Innføring av hverdagsmestring krever en systematisk holdnings- og kulturendring”* (Kommunedelplan, Sarpsborg, s. 11). Ved dobbeltekrets-læring utfordres hjemmetjenestene til å vurdere om “de gjør de riktige tingene” for å nå målet om økt hverdagsmestring. Dette handler om hvordan hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring virker på brukerne og herunder målet om økt hverdagsmestring. Det handler også om avlæring av tidligere innarbeidet tankesett og arbeidsmetodikk for de ansatte og lederne. Som vi så under foregående kapittel, henger organisasjonskulturen tett sammen med evne til læring. Funnene indikerte imidlertid at endringene ikke hadde ført til frykt og usikkerhet hos de ansatte. I så måte kan resultatene tyde på at organisasjonskulturen kan virke som en fremmer på organisasjonslæring i strategiimplementeringen. På den andre siden har vi sett at mange av medarbeiderne i helse- og omsorgstjenestene i stor grad arbeider alene med brukerne. Dette kan i seg selv hemme organisasjonslæring og kompetanseheving. Hvordan kan organisasjonen tilrettelegge for læring og delingskultur når omsorgsarbeideren stort sett jobber alene? Spørsmålet er hvordan sikre læring i en slik setting? Paradigmeskiftet handler om å arbeide tverrfaglig overfor brukerne, på tvers av team, enheter og fagområder som igjen stimulerer til økt organisasjonslæring. Over halvparten (57 %) opplever at det tilrettelegges for læring og erfaringsutveksling på tvers. 43 % opplever imidlertid at det ikke tilrettelegges eller ikke vet. Innføring av nytt tankesett og arbeidsmetodikk kan hevdes å gjøre vurderinger om man gjør de riktige tingene. Flere forskningsrapporter peker på viktigheten av tilrettelegging av læringsarenaer, delingskultur og kompetansebygging. Tid til refleksjoner og læring om hva som fungerer og ikke fungerer, vil trolig være nyttige verktøy i den forbindelse. Dette kan derfor være nyttige virkemidler for å sikre at kompetansen deles, på tvers av team og fagområder. I så måte transformeres individuell kompetanse til kollektiv kompetanse. Viks forskning viser at tverrfaglig samarbeid og læring kan bidra til økt entusiasme. Liaen peker på i sin rapport at det tar tid for tjenestuteøverne å lære hverdagsrehabilitering (2015, s. 31). I så måte handler det både om tilrettelegging fra ledelsessystemet som stimulerer til avlæring av gammel metode og tankesett og innlæring av nytt. Funn i denne undersøkelsen kan imidlertid

gi en indikasjon om at det til en viss grad er lagt til rette for læring og delingskultur i Sarpsborg.

*Konklusjon - forskningsspørsmål 3: I hvilken grad legges det til rette for læringsarenaer og delingskultur?*

Funn indikerer at det er til en viss grad lagt til rette for læringsarenaer og delingskultur.

## 6.3 Mål

*Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad er strategien kjent blant ledere og ansatte?*

*Forskningsspørsmål 5: I hvilken grad har strategiens mål blitt adoptert av ledere og ansatte?*

*Forskningsspørsmål 6: I hvilken grad opplever ansatte og ledere målkonflikter med brukerne og pårørende?*

Hvordan mål formuleres og kommuniseres av ledelsessystemet ut mot de andre delsystemene, kan påvirke innføringen av ny arbeidsmetodikk og tankesett i Sarpsborg kommune.

Overordnet er det formulert et relativt generelt mål, herunder *“Sarpsborg kommune har som hovedmål at helse- og omsorgstjenestene skal bidra til aktivitet, mestring, trygghet og økonomisk bærekraft”* (Sarpsborg, 2017, s. 1). Kommunedelplanen bemerker videre at fokus på mål hos ledelsen er sentralt for å lykkes: *“Det betyr at vi må ha ledere som bidrar til å samle tjenesten rundt felles mål, og som [omsetter] dette til handling i alle ledd”* (2017, s. 17). Målformuleringer og hvordan disse kommuniseres i organisasjoner griper inn i adferds- og ledelsessystemene. Kommunikasjon om mål og tiltak kan sees som en lederoppgave. Dette påpekes også på i kommunedelplanen. Forskningsrapporter innenfor hverdagsrehabilitering vektlegger betydningen av tydelige mål og forankring i ledelsen for å lykkes med implementering av hverdagsrehabilitering (Fûrst og Høverstad, 2014, s. 4). Mine funn antyder at målet/visjonen er både kommunisert og forstått, men også at respondentene har adoptert målet og tiltaket. Dette er i samsvar med Kotters modell som handler om nødvendigheten om å skape en forståelse for endringen blant interessentene. Dette synes å fremkomme i Sarpsborg kommune, siden 83 % av respondentene opplever at strategiens mål er nødvendig. Videre mener 85 % at de har fått nok informasjon om hvorfor endringen er nødvendig. Kotter peker også på viktigheten av kommunikasjon om strategiens mål til alle interessentene. Selv om denne undersøkelsen ikke berører grad av forankring i ledelsen direkte, kan de

underliggende variablene si noe om ledelsessystemets fokus i endringsprosessen og underforstått endringskraft. 80 % opplever at nærmeste leder er tilstrekkelig motivert til å gjennomføre den nye arbeidsmetodikken. I så måte kan dette indikere at Sarpsborg har lyktes med kommunikasjon til interessentene.

Videre kan det hevdes at konkrete og målbare mål/tiltak er nødvendig for å lykkes i en strategiimplementering. Når respondentene vurderer sitt eget teams mål og tiltak, er 89 % litt enig eller helt enig. Å skaffe mening for interessentene i form av konkrete mål, kan være en viktig bidragsyter til motivasjon og forpliktelse i atferdssystemet. Sett i et overordnet lys kan paradigmeskiftets mål oppfattes som et relativt generelt mål som igjen blir vanskelig å måle. For generelle mål kan fungerer som en hemmer dersom interessentene aldri kommer i mål bokstavelig talt. Resultatene kan imidlertid tyde på at ledelsessystemet har lyktes med å operasjonalisere det overordnede målet til mer konkrete mål og tiltak som igjen er akseptert av atferdssystemet. Dette kan i så måte ha bidratt til økt motivasjon i atferdssystemet og om mulig dempe opp for eventuelle konflikter i koalisjonssystemet.

*Konklusjon forskningsspørsmål 4: I hvilken grad er strategien kjent blant ledere og ansatte?*

Funn indikerer at strategien er godt kjent blant ledere og ansatte.

*Konklusjon forskningsspørsmål 5: I hvilken grad har strategiens mål blitt adoptert av ledere og ansatte?*

Funn indikerer at strategien er adoptert av ledere og ansatte.

Ser vi til koalisjonssystemet og atferds- og ledelsessystemene antyder resultatene at det foreligger motkrefter i form av målkonflikter. Funnene viser (jfr. tabell 7) at ansatte og ledere opplever konflikter eller dilemmaer i møtet med brukerne. Over halvparten (55 %) av respondentene opplever daglig, ukentlig eller månedlig at brukerne er uenige i arbeidsmetodikken. Disse funnene samsvarer med Liaaens forskning (2015) som i sin masteroppgave dokumenterte funn om at personalet opplevde en rollekonflikt og dilemmaer i møtet med brukerne (2015, s. 31). Liaaens funn viste videre at mange omsorgsarbeidere opplevde et dilemma knyttet til behovet for flere roller i tjenesteutøvelsen. I enkelte tilfeller skulle de fungere i en veilederrolle, i andre tilfeller i en hjelpe/omsorgsrolle, og at de ulike rollene kunne gi den enkelte dilemmaer i møtet med brukerne. Min undersøkelse belyser ikke

dette fenomenet, men Liaaens funn kan være interessante i denne sammenheng allikevel for å synliggjøre mangfoldet i tjenesteutøvelsen omsorgsarbeideren må forholde seg til. Dette fenomenet kan også ha preget denne studiens respondenters svar om målkonflikter. Samtidig opplever 87 % av respondentene daglig, ukentlig eller månedlig at brukerne får økt mestringfølelse. Respondentene synes å preferere den nye arbeidsmetodikken siden flertallet sjeldent eller aldri ønsker å gå tilbake til den tradisjonelle hjelpe-/omsorgsrollen. Samtidig viser funn at 34 % går jevnlig (daglig, ukentlig og månedlig) tilbake til den tradisjonelle hjelperollen, mens 24 % ønsker jevnlig å gå tilbake til denne rollen. Funnene kan i så måte tyde på at motivasjonen for å benytte arbeidsmetodikken er høyere enn det man faktisk får til (jfr. tabell 3 - del 3 - spm 17 og 18). I så måte er det mulig at det kan belyse ansattes rolledilemma som Liaaens forskning viser. 44 % av respondentene opplever daglig, ukentlig eller månedlig uenighet med pårørende. Dette kan skyldes at respondentene har et mer sporadisk forhold til pårørende. På den andre siden kan det også være et uttrykk for at pårørende i større grad omfavner den nye arbeidsmetodikken. Spørreundersøkelsen omhandler ikke dette fenomenet, så disse betraktningene er kun spekulasjoner.

*Konklusjon forskningsspørsmål 6: I hvilken grad opplever ansatte og ledere målkonflikter med brukerne og pårørende?*

Funn indikerer at det foreligger jevnlig målkonflikter mellom ansatte/ledere og brukere/pårørende.

## 6.4 Kontrollsystemer

*Forskningsspørsmål 7: Er det etablert kontrollsystemer som motiverer til endret arbeidsmetodikk?*

Som vi har sett kan kontrollsystemer ha betydning som en nødvendig fremmede faktor ved implementering av strategier. Gode kontrollsystemer kan føre til forpliktelse for interessentene som kan bidra til en vellykket strategiimplementering. Kontrollsystemer griper inn i ledelsessystemet og hvorvidt ledelsen evner å justere egen adferd for å følge opp strategien. Dette griper også nødvendigvis inn i atferdssystemet. 70 % av respondentene opplever at det er iverksatt kontrollsystemer i form av rutiner, prosedyrer eller lignende som skal ivareta implementeringen, mens 30 % svarte enten nei eller at de ikke vet. Det må her bemerkes at spørreundersøkelsen ikke måler om rutinene, prosedyrene eller lignende er



hensiktsmessige for interessentene og strategien. Forfatteren ser nå i ettertid at påstandene trolig burde vært formulert på en annen måte som hadde fanget opp akkurat dette perspektivet.

Når det gjelder leders oppfølging overfor den enkelte, svarer 58 % at de er litt enig eller helt enig. 32 % svarer verken eller. Ansatte og ledere som vet at strategien følges opp, vil trolig i større grad jobbe for å nå målet, forutsatt at målet er forstått og akseptert. Som vi har sett, har respondentene i stor grad forstått og akseptert målet. På den andre siden kan mangel på oppfølging i form av kontrollsystemer hemme implementeringen fordi interessentene ikke føler forpliktelse til strategien.

Kontrollsystemer kan også handle om ulike verktøy som benyttes i tjenesten for å følge opp den enkelte brukeren. Tiltaksplaner og tavlemøter er eksempler på slike verktøy. 91 % av respondentene er litt eller helt enig om at tiltaksplaner, som arbeidsverktøy, sikrer bruk av hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering. Tavlemøter er et annet verktøy som benyttes i tjenesten. Da respondentene ble spurt om tavlemøter motiverer til å bruke den nye arbeidsmetodikken, svarer 70 % at de er litt enig eller helt enig. Disse to påstandene belyser ulike aspekter. Den første påstanden omhandler hvorvidt verktøyet sikrer bruk av tankesettet, mens den andre påstanden omhandler om verktøyet motiverer den enkelte. I så måte indikerer resultatene at tiltaksplaner som arbeidsverktøy har god effekt for å sikre riktig tankesett (hverdagsmestring) i tjenesteytingen. Tavlemøter oppleves som motiverende for flertallet i forbindelse med å ta i bruk den nye arbeidsmetodikken.

Kontrollsystemer som belønner korrekte eller ønskede handlinger kan bidra til at medarbeidere og ledere tar ansvar for at Sarpsborg kommune skal nå sine mål. Samtidig vil et oppfølgingssystem ha liten effekt hvis det ikke blir brukt. Når 30 % av respondentene ikke vet eller svarer nei til hvorvidt det etablert kontrollsystemer, kan det oppstå motkrefter mellom atferds- og ledelsessystemet over tid. Motstand og manglende motivasjon kan oppstå som igjen kan føre til at gammelt tankesett ikke skiftes ut. Dette kan også betraktes fra en annen vinkel. Kan det være slik at hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring forutsetter mindre grad av kontrollsystemer i form av regler, prosedyrer eller lignende? Rabiee & Glendinning (2011) påpeker at skal man lykkes med hverdagsrehabilitering må de ansatte ha faglig frihet og rammer som legger til rette for kreativitet og utøvelsen av det faglige skjønnnet (omtalt av Førland og Skumsnes, 2016, s. 38). Dette støttes også av Moe, -*“Å skreddersy hverdagsrehabilitering krever fleksibilitet og profesjonell autonomi, noe som kan være*

*utfordrende i en stringent og kompleks helse- og omsorgstjeneste*” (2017, s. 52). Dette indikerer at det kan forekomme motsetningsforhold når det gjelder behov for kontrollsystemer og herunder et mulig dilemma for ledelsessystemet. Det er mulig at arbeidsformen krever mindre kontrollsystemer i form av rutiner og prosedyrer fra ledelsessystemet for nettopp å imøtekomme andre behov som omfavner kompleksiteten i den nye tjenesteytingen og herunder atferdssystemet. Den nye tjenesteytingen kan kreve økt behov for selvstendige vurderinger og dømmekraft i ulike situasjoner, og kan av den grunn trolig kreve et større handlingsrom for den enkelte ansatte i møtet med brukere. Bruk av skjønn i ulike situasjoner kan i større grad prege denne arbeidsformen enn den tradisjonelle omsorgstjenesten. Her gjelder altså å finne en balansegang mellom faglig frihet versus kontrollsystemer som ivaretar strategiens mål. Samtidig vet vi at kontrollsystemer kan bidra til forpliktelse og motivasjon. Dersom kontrollsystemene blir for løse, kan det bidra til mindre motivasjon og forpliktelse hos den ansatte. Samtidig må kontrollsystemene ikke være for stramme for å sikre ansattes faglige skjønn og handlingsrom.

*Konklusjon - forskningsspørsmål 7: Er det etablert kontrollsystemer som motiverer til endret arbeidsmetodikk?*

Funn indikerer at det i noen grad er etablert kontrollsystemer som motiverer til endret arbeidsmetodikk.

## 6.5 Oppsummering av forskningsspørsmålene og funn

Tabell 11 - Oppsummering av funn

Påvirkningsfaktor	Funn indikerer:	Foretaksmodellen
Organisasjonskultur	<p><i>F1 Har ny arbeidsmetodikk ført til usikkerhet blant ansatte?</i> Ny arbeidsmetodikk har ikke ført til usikkerhet blant ansatte.</p> <p><i>F2 I hvilken grad har motivasjonsskapende tiltak bidratt til endret organisasjonskultur?</i> Motivasjonsskapende tiltak har i vesentlig grad bidratt til endret organisasjonskultur.</p>	<p>Ledelsessystemet Adferdssystemet</p>
Organisasjonslæring	<p><i>F3 I hvilken grad legges det til rette for læring og delingskultur?</i> Det er til en viss grad tilrettelagt for delingskultur og læring på tvers av enheter, team og fagområder.</p>	<p>Ledelsessystemet Adferdssystemet</p> <p>Transformasjonssystemet</p>
Mål	<p><i>F4 I hvilken grad er strategien kjent blant ledere og ansatte?</i> Strategien er godt kjent blant ledere og ansatte.</p> <p><i>F5 I hvilken grad har strategien blitt adoptert av ledere og ansatte?</i> Strategien er godt adoptert blant ledere og ansatte.</p> <p><i>F6 I hvilken grad opplever ansatte og ledere målkonflikter med brukerne og pårørende?</i> Det forekommer jevnlig målkonflikter mellom ansatte/ledere og brukerne/pårørende.</p>	<p>Ledelsessystemet Adferdssystemet</p> <p>Koalisjonssystemet</p>
Kontrollsystemer	<p><i>F7 Er det etablert kontrollsystemer som motiverer til endret arbeidsmetodikk?</i> Det er i noen grad etablert kontrollsystemer som motiverer til endret arbeidsmetodikk.</p>	<p>Adferdssystemet Ledelsessystemet</p>

## 6.6 Påvirkningsfaktorene samlet

Påvirkningsfaktorene vil nødvendigvis ikke virke isolert hver for seg ved innføringen av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring. De vil også kunne spille en sentral rolle i forhold til hverandre og i lys av de ulike delsystemene i foretaksmodellen. Evne og vilje til organisasjonslæring kan påvirkes av organisasjonskulturen som følge av endringskraften i ledelses- og atferdssystemene. Organisasjonskulturen kan videre påvirkes av både

kontrollsystemer og mål. Som Fûrst og Høverstad skriver i sin rapport, er det en rekke suksesskriterier som bør foreligge når en organisasjon skal implementere hverdagsrehabilitering (2014, s. 4-6). Forankring, holdningsendring, kompetanse, målrettet innsats og dokumentasjon av resultatene, samt informasjon og motivasjon av brukere og pårørende kan nevnes i denne sammenheng. I lys av foretaksmodellen handler disse suksesskriteriene om hvordan ledelsessystemet evner å legge til rette for ønsket endring i de andre delsystemene. I den videre drøftingen vil jeg fokusere på noen av disse suksesskriteriene i lys av foretaksmodellen og mine funn.

Funnene i denne undersøkelsen kan gi en indikasjon om at ledelsessystemet har lyktes i sin strategiimplementering i form av forankring. Empirien antyder at ledelsessystemet har lyktes med å formidle målet eller visjonen med kommunedelplanen som blir synliggjort i atferdssystemet. 85 % av respondentene mener at innføringen er nødvendig og derigjennom kan dette trolig ha bidratt til å skape entusiasme og motivasjon for å nå målet. I så måte er dette i tråd med Kotters modell om nødvendige forhold som må være tilstede for å sikre en vellykket strategiimplementering. Å skape en forståelse om at endringen er nødvendig, kan ha påvirket organisasjonskulturen innenfor omsorgstjenestene i ønsket retning. I lys av ledelsessystemet så vi også at flertallet er litt eller helt enig i at nærmeste leder går foran som en god rollemodell. Gode rollemodeller kan bidra til økt motivasjon for endringer i atferdssystemet. Funn indikerer at omsorgstjenestene vurderer at det har vært en endring i verdier, normer og holdninger, både når de vurderer fellesskapet og sine egne. Usikkerhet blant brukerne synes ikke å utfordre respondentenes faglige integritet. Dette kan også være et uttrykk for at strategiimplementering har ført til en endring i organisasjonskulturen. Dette kan være i samsvar med funn fra Vik (2018) “... *denne arbeidsformen både ga dem trygghet for at brukerne fikk et personsentrert tilbud, og de erfarte at den tverrfaglige innsatsen var mer effektiv*”. Dette kan handle om prososial motivasjon. Det å bidra med å utgjøre en forskjell for brukerne, kan ha ført til økt indre jobbmotivasjon som vil fungere som en forsterker og en kraft i implementeringsprosessen. Videre kan tydelige og konkrete mål ha bidratt til økt motivasjon og følelse av forpliktelse, og derav påvirket organisasjonskulturen. Funn indikerer også at ledelsessystemet har lyktes med å operasjonalisere det overordnede mål til mer konkrete og tydelige mål. På denne måten kan mål som påvirkningsfaktor ha bidratt til økt motivasjon. Høy grad av motivasjon kan videre stimulere til økt organisasjonslæring som kan fungere som en kraft inn mot atferdssystemet.

På den andre siden kan funnene peke på noen innsatsområder som kan ha effekt i den videre implementeringsprosessen. Målkonfliktene mellom ansatte og brukerne og/eller pårørende er slike eksempler. I hvilken grad vil målkonflikter påvirke adferds- og ledelsessystemene over tid? Denne studien har ikke fokusert på eventuelle dilemmaer mellom ansatte og ledere. Gitt at målkonfliktene mellom atferds- og ledelsessystemene mot koalisjonssystemet vedvarer, kan det oppstå en viss slitasje som igjen kan påvirke organisasjonskulturen og evne/vilje til læring. Mulige konflikter mellom atferdssystemet og ledelsessystemet kan også oppstå. Endringskraften i organisasjonen kan således bli svekket. I lys av teori om bakkebyråkrater, kan det videre tenkes at omsorgsarbeideren vil gjøre egne tilpasninger som går på tvers av nedfelt arbeidsmetodikk og kommuneplanens mål. For å forebygge slike uønskede virkninger, kan ledelsessystemet eventuelt fokusere på andre virkemidler for å bearbeide atferdssystemet og koalisjonssystemet. Dokumentasjon av resultater og kommunikasjonsarbeidet mot brukerne eller pårørende kan være slike verktøy. Først og Høverstads rapport peker på bruken av slike virkemidler som kan bidra positivt i implementeringsprosesser. Kotters steg 6 handler også om dette. Det å skape kortsiktige gevinster og synliggjøre gevinstene for interessentene, kan skape motivasjon og mulig forpliktelse til strategien. Dette kan handle om internt informasjonsarbeid ved å synliggjøre resultatene for de interne interessentene. Parallelt med internt arbeid, viser flere forskningsrapporter at informasjons- og holdningsarbeid overfor brukere og pårørende kan bidra til mindre målkonflikter mellom interessentene (Først og Høverstad, 2014, s. 5). Denne studien har imidlertid ikke belyst kommunens informasjonsarbeid til brukere eller pårørende.

Ledelsessystemets fokus på kontrollsystemer mot atferdssystemet kan spille en viktig faktor i implementeringsprosessen og påvirke organisasjonskulturen. Funnene i undersøkelsen synes å gi et noe sprikende bilde. Når 30 % av respondentene ikke opplever at det er etablert kontrollsystemer eller at de ikke vet, kan organisasjonskulturen i så måte påvirkes i form av lavere motivasjon blant interessentene for å nå målet. Underforstått er det ikke gitt at funnene i Sarpsborg tilsier at graden av kontrollsystemer hemmer implementeringsprosessen. Forskning viser samtidig at arbeidsmetodikken trolig forutsetter mindre grad av kontrollsystemer (Førland og Skumsnes, 2016, s. 38). Høy grad av kontrollsystemer kan hemme for utøvelsen av det faglige skjønn, autonomi og kreativitet som hevdes å være viktige faktorer for å lykkes med hverdagsrehabilitering. På den andre siden viser teori at kontrollsystemer kan bidra til motivasjon og forpliktelse blant interessentene. Dette tydeliggjør dilemmaet som ledelsessystemet står overfor. For sterkt eller svakt fokus på

kontrollsystemer, kan få uønskede virkninger både på måloppnåelsen og organisasjonskulturen. Løse kontrollsystemer i form av manglende rutiner og prosedyrer kan utfordre atferdssystemet og herunder organisasjonslæring dersom det ikke legges til rette for refleksjoner og veiledning. Empirien antyder tegn til mindre grad av delingskultur. Som vi så i teorikapittelet viser teori om organisasjonslæring og tidligere forskning om dette fagområdet at det er behov for tilrettelegging og arenaer for læring og refleksjoner for å sikre at man gjør de rette tingene. Moe (2017) trekker frem dette argumentet i sin doktoravhandling. Hun hevder at implementering av innovative arbeidsmetoder i form av hverdagsrehabilitering handler om “*systematisering av mestringsfokus og organisering av tjenesten*” (2017, s. 89). I denne forbindelse kan systematisering av mestringsfokus nettopp handle om å lage arenaer og et system for å “sikre at man gjør de rette tingene” i lys av målet om økt hverdagsmestring for brukerne.

Implementeringsprosesser tar tid. Øygarden (2013) peker på dette i sin masteroppgave om samme tema. Endringer i tankesett og arbeidsmetodikk innenfor hverdagsrehabilitering kan være krevende. Det tar tid å skape holdningsendringer (2013, s. 54). Kommunedelplanen er en langsiktig strategi med et tidsperspektiv fra 2011-2028. Denne studien belyser imidlertid ikke de langsiktige effektene, og må derfor oppfattes som et øyeblikksbilde. Funnene må tolkes deretter. Slike endringsprosesser kan være krevende for organisasjoner. Enten det er foreslått små inkrementelle endringer eller større grep, kan endringsprosesser føre til utrygghet, usikkerhet og muligens motvilje (Bolman og Deal, 2014, s. 423). Denne undersøkelsen belyser til en viss grad dette, men forventningene om funn ble ikke innfridd. Forventinger om utrygghet blant ansatte knyttet til endringene i tjenesteutøvelsen synes i liten grad å forekomme. Få savner også den tradisjonelle omsorgs-/hjelperollen. Det må imidlertid bemerkes at det kan foreligge en risiko ved slike spørsmål. Selv om spørreundersøkelsen var anonym, kan respondentenes svar være preget av motvilje i forhold til å utlevere seg selv og en eventuell motstand mot endringer.

Denne drøftingen synliggjør hvordan påvirkningsfaktorene kan påvirke hverandre og muligens forsterke utfallet avhengig av hvordan delsystemene håndterer endringene. I det videre vil jeg drøfte forskningsspørsmålenes funn i lys av den overordnede problemstillingen.

## 6.7 Drøfting/konklusjon i lys av overordnet problemstilling

I denne studien er overordnet problemstilling å belyse:

- *Hva hemmer og fremmer implementering av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring innenfor helse- og omsorgstjenestene i Sarpsborg kommune?*

Jeg valgte å operasjonalisere problemstillingen i syv forskningsspørsmål, som belyser organisasjonskultur, organisasjonslæring, mål og kontrollsystemer som mulige hemmere eller fremmere. Som nevnt under kapittel 1.2 kan det være faktorer som ikke belyses i denne undersøkelsen som også kan hemme eller fremme implementeringen. I så måte vil denne studien ikke være uttømmende. Valg av påvirkningsfaktorer er imidlertid basert på teorier om endringsprosesser og tidligere forskning om samme tema som kan understøtte valgene som er gjort. Funn fra forskningsspørsmålene gir en indikasjon om hva som hemmer eller fremmer i implementeringsprosessen i Sarpsborg. Samtidig må funnene tolkes som et øyeblikksbilde.

Funn indikerer at ledelsessystemet har lyktes med å forankre strategien/målet i atferdssystemet, herunder de interne interessentene. Respondentene opplever strategien som nødvendig, de er godt kjent med tankesettet og konkrete mål/tiltak er operasjonalisert for interessentene. På den andre siden finner vi funn om målkonflikter mellom koalisjonssystemet og atferdssystemet. Sammenlignet med annen forskning som belyser dette temaet, finner vi mye likhetstrekk. Forskingen belyser imidlertid ikke hvordan målkonflikter kan påvirke interessentene over tid. Vedvarende målkonfliktene, kan i så måte påvirke endringskraften og endringsevnen i organisasjon i form av lavere motivasjon, uønskede endringer i organisasjonskulturen, mindre organisasjonslæring og mindre forpliktelse blant interessentene til å benytte den nye arbeidsmetodikken. Mål som påvirkningsfaktor vil derfor trolig både hemme og fremme i implementeringsprosessen i Sarpsborg.

Videre indikerer funn at motivasjonsskapende tiltak har bidratt til endret organisasjonskultur, og samtidig har endringene ikke ført til usikkerhet blant de interne interessentene. Funn antyder at ledelsessystemet har lyktes med å være gode rollemodeller som kan fungere som en motivasjonsfaktor i atferdssystemet. Prososial motivasjon, i form av å bidra noe for andre, kan ha ført til økt indre jobbmotivasjon. I så måte kan det tolkes som at organisasjonskulturen er en fremmede faktor i Sarpsborg.

Funn om manglende kontrollsystemer kan fungere som en mulig hemmer, men det er nødvendigvis ikke gitt med tanke på arbeidsmetodikkens art. Her finner vi trolig et dilemma for ledelsessystemet med henblikk på å finne riktig balansegang. Balansegangen peker på behovet for å etablere passe nok kontrollsystemer som ivaretar motivasjon, forpliktelse, fokus på måloppnåelse og samtidig som man sikrer det faglige handlingsrommet for ansatte. Samtidig viser resultatene at arbeidsverktøy som tiltaksplaner og tavlemøter har god effekt på målet og som motivasjon. Med bakgrunn av dette antas at kontrollsystemene kan virke både hemmende eller fremmende i strategiimplementeringen.

Til sist finner vi indikasjon på at ledelsessystemet i noen grad har tilrettelagt for organisasjonslæring. På den andre siden antyder resultatene en noe lavere tilrettelegging når det gjelder det å dele kompetanse og erfaring på tvers av team og enheter. Andre forskningsrapporter peker på viktigheten av å jobbe tverrfaglig og derav oppnå læring på tvers. Med henblikk på arbeidsmetodikkens art og annen forskning kan dette gi en indikasjon at organisasjonslæring både hemmer og fremmer i Sarpsborg.

Denne studien viser funn som tidligere forskningsrapporter også trekker frem som viktige suksessfaktorer. En strategiimplementering handler blant annet om ledelsessystemets evne til å knytte sammen endringsprosessene i alle delsystemene. I så måte handler det om hvorvidt ledelsessystemet i Sarpsborg har evne til å fokusere på mål, problemløsning, språkskaping og samspill i implementeringsprosessen. Som vi har sett vil alle påvirkningsfaktorene også spille en vesentlig rolle i forhold til hverandre. Innenfor alle påvirkningsfaktorene indikerer resultatene en positiv effekt. I så måte kan dette også gi en selvforsterkende effekt og gir en indikasjon om en mulig suksesshistorie, sett fra et leder- og ansattperspektiv.

## 6.8 Refleksjoner omkring metodedesign og funn

I denne oppgaven valgte jeg en kvantitativ tilnærming for å søke svar på min overordnede problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Resultatene fra spørreundersøkelsen ga en svarprosent på 33 % som kan hevdes å være for lav når det gjelder å kunne generalisere funnene. Ved å gjennomføre en bortfallsanalyse fant jeg imidlertid at det var små avvik mellom nettoutvalget og populasjonen. Dette kan i så fall styrke mulighetene for generalisering. Ved å trekke på andre forskeres funn om det samme fenomenet, kan mine funn styrkes ytterligere.



Som forsker bør jeg videre gjøre en kritisk vurdering eller refleksjon omkring metodedesignet mitt. Kan designet som er valgt ha påvirket respondentenes svar? Kunne jeg valgt et annet design og derigjennom oppnådd høyere svarprosent og derav mulig mer “sanne” svar? Ved å velge en kvantitativ metode og forhåndsdefinerte påstander/spørsmål og svaralternativer er det en forutsetning at disse er konstruert eller formulert på en slik måte som gjør det mulig for respondentene å formidle sin virkelighetsforståelse. I denne oppgaven handler det blant annet om begrepsapparatet som er benyttet i spørreundersøkelsen. Det kan også handle også skaleringen av svaralternativene. Som jeg har drøftet tidligere, er det mulig at enkelte begreper knyttet til organisasjonskultur kan oppfattes som noe diffuse eller uklare for respondentene. I dette tilfellet handler det ikke nødvendigvis om hvordan påstandene er formulert, men muligens mer om fenomenet som skal vurderes/måles. Organisasjonskultur i form av verdier, holdning og normer som fenomen i en organisasjon kan trolig være utfordrende å måle siden begrepene kan oppfattes som relative abstrakte begreper. Her vil subjektive oppfatninger spille en sentral rolle. Min begrepsforståelse kan variere med respondentenes forståelse. Andre variabler som også måler organisasjonskultur (jfr. tabell 3, spørsmål 27 og 30) kan trolig oppfattes litt mer konkrete for respondentene. Her finner vi imidlertid ikke store avvik i forhold til spørsmål 28 og 29.

Et annet moment handler om svaralternativene og hvordan de er skalert. Jeg valgte et design hvor svaralternativene er balanserte. Dette er i tråd med Jacobsens anbefaling (2016, s. 262). Jeg valgte å benytte midtkategorien “verken eller”. Jeg valgte bort “vet-ikke” som kategori på variablene som var formulert som påstander. I så måte kan svaralternativet “verken eller” være preget av både de som ikke vet, ikke opplever at det har vært en endring eller muligens ikke har tatt stilling til fenomenet. Videre kunne jeg ha valgt åpne svar i spørreundersøkelsen. På denne måten kunne respondentene fått mulighet til å utdype sine svar. Som kjent kan kvantitative metoder kan gi relativt begrenset informasjon og derfor lite dybde i måling av fenomener. Det samme gjelder mitt valg av en tverrsnittsundersøkelse som er et øyeblikksbilde. Mitt motiv som gjenspeiles i problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene, er imidlertid å forstå hvordan utvalget oppfatter innføringen, sett i lys av de fire påvirkningsfaktorene. Med dette som bakteppe anser jeg derfor det valgte forskningsdesignet som hensiktsmessig.

## 7. Oppsummering og veien videre

I denne oppgaven var mitt motiv å belyse hva som hemmer og fremmer ved implementering av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring i helse- og omsorgstjenestene i Sarpsborg kommune. Studien fokuserer på fire påvirkningsfaktorer, herunder organisasjonskultur, organisasjonslæring, mål og kontrollsystemer med tilhørende forskningsspørsmål. For å søke svar på problemstillingen er det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant ledere og ansatte som er direkte berørt av strategiimplementeringen.

I hovedtrekk indikerer mine funn at det er mye som fremmer i implementeringsprosessen i Sarpsborg. I så måte kan dette gi en indikasjon om en mulig suksesshistorie, sett fra et leder- og ansattperspektiv. Funn indikerer at organisasjonskulturen er en fremmede faktor i implementeringsprosessen i Sarpsborg. Funn antyder videre at organisasjonslæring, kontrollsystemer og mål både er hemmende og fremmede faktorer. I den videre implementeringsprosessen kan det trolig være nyttig å fokusere på gode arenaer for kompetanseheving, organisasjonslæring og erfaringsutveksling for å oppnå målet om økt hverdagsmestring for brukerne. I så måte kan organisasjonen i større grad tilrettelegge for å sikre at man gjør de riktige oppgavene. Økt fokus på informasjonsarbeid kan muligens bidra til å eliminere målkonfliktene mellom interessentene. Til sist handler det også om å finne gode kontrollsystemer som stimulerer til måloppnåelse som ivaretar alle interessentene, herunder ledelses- og atferdssystemene.

Denne oppgaven og tidligere forskning belyser behovet for kontrollsystemer i et relativt overordnet perspektiv. Min studie gir en indikasjon om det er etablert kontrollsystemer og hvorvidt deler av kontrollsystemene er motiverende eller om de har effekt på måloppnåelsen. Empiren viser imidlertid ikke om de er hensiktsmessige for interessentene for å nå paradigmeskiftets mål. Tidligere forskning om hverdagsrehabilitering og teori om kontrollsystemer viser at det kan foreligge noen motsetningsforhold når det gjelder det å sikre det faglige handlingsrommet og samtidig sikre forpliktelse og motivasjon til å nå målet, herunder økt hverdagsmestring for brukerne. I lys av tidligere forskning og denne undersøkelsens funn kan det derfor være interessant å forske videre på kontrollsystemer i et strategisk perspektiv som ivaretar både ledelses- og atferdssystemene, og derav organisasjonens endringskraft og endringsevne.

## 8. Litteraturliste

- Bolman, L. G. og Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J. O (2016), *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. (3. utg.) Oslo. Universitetsforlaget
- Butt, S og Simonsen, E. (2013) *Strategi i offentlig sektor*. (Masteroppgave, Handelshøyskolen ved UMB). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/187522/Masteroppgave%20-%20Strategi%20i%20offentlig%20sektor%2015.5.2013-%20siste%20versjon%20v4.pdf?sequence=1>
- Cock, H. (2014). *Implementering av strategi, en utfordring!* (Masteroppgave, Handelshøgskolen i Bodø). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/281811/Cock.pdf?sequence=1>
- Fûrst og Høverstad ANS (2014). *Fra passiv mottaker til aktiv deltaker. Hverdagsrehabilitering i norske kommuner*. Hentet fra: <https://docplayer.me/12228022-Hverdagsrehabilitering-i-norske-kommuner-fra-passiv-mottaker-til-aktiv-deltaker.html>
- Førland, O. og Skumnes, R. (2016), *En oppsummering av kunnskap - hverdagsrehabilitering*. Hentet fra: <http://kurs.helsekompetanse.no/hverdagsrehabilitering/43165>
- Galinsky, A. (2017). *Goals gone wild, and how to tame them*. Oslo. Foredrag på Styringskonferansen 2017: Effektivisering - mer og bedre for mindre, 25. januar 2017
- Hennestad, Bjørn W. (2015), *Hvordan få kulturen med på endring?* BI Leadership Magazine 2015:2016. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>
- Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg.) Oslo, Cappelen Damm
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon i samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.) Oslo. Abstrakt forlag AS
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Oslo: Fagbokforlaget
- Johnsen, Å. (red.) (2014), *En strategisk offentlig sektor*. Bergen. Fagbokforlaget.
- KS (2015). *Definisjon på innovasjon*. Hentet fra: <https://docplayer.me/36267297-Innovasjon-i-kommunal-sammenheng.html>

- Lai, L. (2017). *Motivasjon for å gjøre en forskjell*. BI Business review. Hentet fra:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>
- Liaaen, J.M.A (2015) *Professional carer's experiences of working with reablement*. (Masteroppgave, HIST Trondheim). Hentet fra:  
<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2373784>
- Ljosland, M. og Torp H. K. (2017) *Strategiimplementering i offentlig sektor*. (Masteroppgave, Universitetet i Agder). Hentet fra:  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2453003/\\_Ljosland,%20Monica%20og%20Torp,%20Henriette%20Kolstad.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2453003/_Ljosland,%20Monica%20og%20Torp,%20Henriette%20Kolstad.pdf?sequence=1)
- Moe, C.F. (2017). *Hverdagsrehabilitering i praksis. En studie fra spenningsfeltet mellom ulike aktører og interessenter*. (Doktoravhandling, Nord universitet). Hentet fra:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2499239>
- Ness, N.E, Laberg, T., Haneborg, M., Granbo, R., Færevaa, L., og Butli, H. (2012) *Hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering*. Hentet fra:  
[https://fysio.no/content/download/4792/126316/\\_/version/1/file/Rapport%20Hverdagsrehabilitering%20031012.pdf](https://fysio.no/content/download/4792/126316/_/version/1/file/Rapport%20Hverdagsrehabilitering%20031012.pdf)
- Omsorg 2010. Regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015-2020*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet. Hentet fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2f9cb7/omsorg\\_2020.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2f9cb7/omsorg_2020.pdf)
- Opstad, L. (2016), *Økonomistyring i offentlig sektor* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Sarpsborg kommune (2017). *Kommunedelplan Helse og omsorg 2017-2018*. Hentet fra:  
[http://www.sarpsborg.com/globalassets/bilder/politikk-og-planer/\\_Kommunedelplan-helse-og-omsorg-2017-2028\\_hele-planen\\_ny.pdf](http://www.sarpsborg.com/globalassets/bilder/politikk-og-planer/_Kommunedelplan-helse-og-omsorg-2017-2028_hele-planen_ny.pdf)
- SSB (2018) *Kommunefakta om Sarpsborg*. Lastet ned 4. april 2019:  
<https://www.ssb.no/kommunefakta/sarpsborg>
- Stiklestad, T. (2018), *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Trondheim. Forelesning MPA, 29. mai 2018.
- Stortingsmelding 21 (1998-1999). *Ansvar og meistring*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.  
Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-21-1998-99-/id431037/sec1>
- Stortingsmelding 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen - Rett behandling - på rett sted - til rett tid*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-/id567201/sec1>
- Stortingsmelding 29 (2012-2013). *Morgendagens omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.  
Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20122013/id723252/sec1>

- Stortingsmelding 29 (2016-2017). (2017). *Perspektivmeldingen*. Oslo: Finansdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/aefd9d12738d43078cbc647448bbea1/no/pdfs/stm20160170029000dddpdfs.pdf>
- Stortingsmelding 17 (2017-2018) *Leve hele livet - en kvalitetsreform for eldre*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-15-20172018/id2599850/sec1>
- Tuntland, H. og Ness, N. E. (red.) (2014), *Hverdagsrehabilitering*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vik, K. (2018), *Hverdagsrehabilitering og tverrfaglig samarbeid; en empirisk studie i fire norske kommuner*. Tidsskrift for omsorgsforskning, 01/2018. Hentet fra: [https://www.idunn.no/tidsskrift\\_for\\_omsorgsforskning/2018/01/hverdagsrehabilitering\\_ogtverrfaglig\\_samarbeid\\_enempiris](https://www.idunn.no/tidsskrift_for_omsorgsforskning/2018/01/hverdagsrehabilitering_ogtverrfaglig_samarbeid_enempiris)
- Winter, S. C. og Vibeke L. N. (2008). *Implementering af politik*. Århus: Academica
- Øygarden, R.B. (2013). *Innføring av hverdagsrehabilitering i norske kommuner* (Masteroppgave, Universitetet i Nordland). Hentet fra: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140067/Oeygarden\\_Ragnhild.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140067/Oeygarden_Ragnhild.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## 9. Oversikt over vedlegg

1. Resultater fra spørreundersøkelsen
2. Vi i Sarpsborg – plattform for ledelse og medarbeiderskap
3. Bekreftelse fra Norsk senter for forskningsdata

