

Eliane Magalie Døderlein

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for medisin og helsevitenskap
Institutt for helsevitenskap i Gjøvik

Eliane Magalie Døderlein

Juni 2020

SAMMENDRAG

Introduksjon og hensikt

Denne studien ser på hvordan en organisasjonsendring artet seg i en organisasjon, og i hovedsak sett fra de ansattes perspektiv. Studien tar utgangspunkt i en liten kommune som sto midt i en slik endringsprosess. Kommunen hadde lagt en langsiktig plan med å innføre en helhetlig strategi med sitt systemiske folkehelsearbeid. De hadde bestemt seg for å innføre en styrkebasert tilnærming (SBT). For å operasjonalisere SBT hadde de valgt et spesifikt metodisk opplegg som heter SMART Oppvekst (SO). Styrkebasert tilnærming baserer seg på at oppmerksomhet rettes mot positive helseaspekter. SMART Oppvekst er basert på SBT.

Organisasjonsendring med fokus på endringsprosesser er oppgavens tema. Problemstillingen for studien er: «Ansattes perspektiv på en kommunal implementering av styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. En kvalitativ studie».

Opgaven kjennetegnes av følgende begreper: organisasjon, organisasjonsendring endringsprosesser, styrkebasert tilnærming, SMART Oppvekst, styrkebasert endringsprosesser og kvalitative prosesser.

Metode

Studien baserer seg på bruk av kvalitativ metode, med et semi-strukturert intervju av fem informanter. Utvalg av informantene er strategisk og homogent. Gjennom ett fokusgruppeintervju har de ansatte delt sine tanker rundt deres forhold til endringsprosessen og implementeringen av styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst.

Resultat

I intervjuet kom det frem at samtlige informanter ser på styrkebaserte tilnærminger (SBT) som et godt prinsipp, og SMART oppvekst (SO) som en god metode. Dette fordi både SBT og SO samsvarer godt med de ulike fagretningenes grunnleggende menneskesyn. I tillegg så anser de SBT og SO som lette å anvende i praktiseringen av deres respektive fag. Til tross for dette opplever samtlige informanter usikkerhet og manglende kommunikasjon i endringsprosessen. De opplever ikke å ha blitt involvert i planleggingen av prosjektet og derfor mangler oversikt over veien videre i implementeringsfasen. De uttrykker også et behov for mer kunnskap om styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. Funnene viser til at informantene har ulike oppfatninger av ledelsen i implementeringsfasen. Informantene fra skolen og barnehage opplever usynlig lederskap, mens informanten i barneverntjenesten og på helsestasjonen opplever sine ledere som synlige og aktive i implementeringsfasen. Begrunnelsen til de ulike oppfatninger angående ledelsen baserer seg på opplevelsen av kommunikasjonsflyten og

samhandlingen mellom informantene og sine ledere i de respektive avdelingene. Informasjon fra intervjuet tyder på at det kan ha en sammenheng med størrelsen på instansene. Generelt virker det som om de ansatte følte planleggingsfasen var preget av mangel på helhet. I tillegg var det et ønske om at endringsprosessen skulle vært initiert i samarbeid med de ansatte.

ABSTRACT

Introduction and purpose

The study takes place in a small municipality amid an organizational change process. The study aims to look at the employees' perspectives on this change. The change is grounded in the municipality's long-term plan to implement a comprehensive strategy for the realization of a systematic approach to its public health work. As a means to realize this goal, they decided to introduce a strength-based approach (SBA) mindset. To operationalize SBA, they had chosen a specific methodological intervention called SMART upbringing (SU). Strength-based approach is based on a focus on positive health aspects. SMART upbringing is based on SBT.

Method

The study uses a qualitative method, with a semi-structured interview of five informants. The selection of informants is strategic and homogeneous. Through one focus group interview, employees shared their thoughts on their relationship to the change process and implementation of a strength-based approach and SMART upbringing.

Result

In the interview, it was revealed that all informants view the strength-based approach (SBA) as a good principle, and SMART upbringing (SU) as a good method. This is because both SBA and SU correspond well with the basic human view of the various disciplines. Also, they consider SBA and SU as easy to use in the practice of their respective subjects. Despite this, all informants experience uncertainty and lack of communication. They do not feel that they have been involved in the planning of the project and therefore lack an overview of the road ahead in the implementation phase. They also express a need for more knowledge about the strength-based approach and SMART upbringing. The findings indicate that the informants have different views of the management during the implementation phase. The informants from the school and kindergarten experience invisible leadership, while the informant in the child welfare service and at the health station experiences their leaders, as visible and active in the implementation phase. The reason for the different views regarding management is based on the experience of the communication flow and the interaction between the informants and their managers in the respective departments. Information from the interview suggests it may be related to the size of the departments. In general, it seems that the employees felt the planning phase was characterized by a lack of a holistic approach. Also, there was a desire for the process of change to be initiated in collaboration with the employees.

Innholdsfortegnelse

FIGUROVERSIKT	8
TABELLOVERSIKT	8
LISTE OVER FORKORTELSER.....	8
1.0 INTRODUKSJON	10
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	10
1.1.2 <i>Valg av tema</i>	11
1.2 RELEVANS OG FORMÅL.....	12
1.2.1 <i>Forskning på feltet</i>	13
1.3 PROBLEMSTILLING.....	13
1.3.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	13
1.4 OPPGAVENS AVGRENSNING.....	14
1.4.1. BEGREPSAVKLARING	15
2.0 ENDRINGSTEORETISKE PERSPEKTIVER.....	17
2.1 ULIKE TYPER ORGANISASJONSENDRINGER:.....	17
2.2 LEWINS ENDRINGSMODELL FOR ORGANISASJONSENDRING	18
2.3 PERSPEKTIVER PÅ IMPLEMENTERING:	18
2.3.1 <i>Implementeringsfaser:</i>	21
2.3.2 <i>Hvordan lykkes med endringsprosesser</i>	22
2.3.3 <i>Evaluering av implementeringsteori</i>	23
2.4 ULIKE TYPER ENDRINGSPROSESSER.....	23
2.4.1 <i>Kvalitative prosesser</i>	24
2.4.2 <i>Styrkebasert endringsprosess: Appreciative Inquiry (AI)</i>	24
2.4.3 <i>Evaluering av teorier om endringsprosesser</i>	27
2.5 KONKLUSJON PÅ ENDRINGSTEORETISKE PERSPEKTIVER	27
2.6 SAMHANDLINGENS BETYDNING I ENDRINGSPROSESSER	28
2.6.1 <i>Motstand mot endring</i>	28
2.7 KOMMUNIKASJON I ENDRINGSPROSESSER	30
2.8 INVOLVERING SOM REDSKAP I ENDRINGSPROSESSER	31
2.8.1 <i>Arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner</i>	31
2.9 MOTIVASJONS BETYDNINGEN I ENDRINGSPROSESSER.....	32
3.0 METODE.....	33
3.1. KVALITATIV FORSKNINGSMETODE	33
3.1.1 <i>Metodiske kjennetegn ved kvalitativ metode</i>	34

3.1.2 En fenomenologisk- og hermeneutisk forståelsesramme	34
3.2 FORSKNINGSDSIGN	35
3.2.1 Fortolkende fenomenologisk analyse (IPA).....	36
3.3 DATAINNSAMLING	36
3.3.1 Fokusgruppeintervju	37
3.3.2 Styrke og Svakheter ved FG.....	38
3.3.3 Utvalg av informanter.....	38
3.3.4 Utforming av Intervjuguide.....	40
3.3.5 Gjennomføring av intervjuet.....	41
3.5.6 Transkribering	43
4.0 DATAANALYSE	43
4.1 DATAKODINGSPROESS	43
4.2 PROESS FOR ANALYSE AV DATAEN	46
4.3 FORSKERROLLEN	46
5.0 EVALUERING AV METODE	47
5.1 VALIDITET OG RELIABILITET: YARDLEYS KRITERIER	47
5.1.1 Sensitivitet for kontekst innenfor eksisterende forskning og teori.....	48
5.1.2 Forpliktelse og rigør	48
5.1.3 Samsvar og transparens	49
5.1.4 Påvirkningskraft og viktighet	49
5.2 SVAKHETER VED IPA SOM ANALYSE VERKTØY.....	49
6.0 ETISKE REFLEKSJONER	50
7.0 RESULTATER.....	52
7.1 Å VÆRE USIKKER	53
7.1.1 Veien videre	53
7.1.2 Mangelfull ledelsesdeltakelse og støtte.....	53
7.1.3 Kontinuerlig prosesser.....	54
7.1.4 Motstand	54
7.2 Å IKKE BLI HØRT	54
7.2.1 Manglende involvering og aksept.....	55
7.2.2 Mangel på informasjon.....	55
7.3 HAR IKKE NOK KUNNSKAP	55
7.3.1 Å omsette teorien til praksis	56
8.0 DISKUSJON.....	57
8.1 OMSTILLING I KOMMUNALSEKTOREN	57

8.2 REAKSJONER TIL ENDRING	58
8.2.1 Følelsesmessige reaksjoner til endring: Motstand og Usikkerhet	58
8.3 ENDRINGSPROSESS SOM VEIVISER:.....	59
8.3.1 Implementeringsparadokset.....	59
8.4 SAMHANDLING SOM GRUNNLAG FOR SAMARBEIDET.....	60
8.5 KOMMUNIKASJON I RELASJONER:	61
8.6 METODOLOGISKE UTFORDRINGER	62
8.7. HVOR NYTTIGE ER FUNNENE FRA DENNE STUDIEN?	63
9.0 KONKLUSJON	64
9.1 DE ANSATTES PERSPEKTIV OG SVAR PÅ FORSKNINGSPØRSMÅLENE:.....	65
9.1.1 Hvilke faktorer fremmer eller hemmer bruken av SBT?.....	65
9.1.2 Hvilke faktorer bidrar til å utvikle en trygghet i bruken av SBT?.....	66
9.1.3 Kan SBT forbedre det tverrfaglige samarbeidet?.....	66
9.1.4 Bidrar SBT til en kunnskapsbasert praksis?.....	66
10. LITTERATURLISTE	67
VEDLEGG	5

Figuroversikt

FIGUR 1: ILLUSTRASJON AV DET SYSTEMATISKE FOLKEHELSEARBEIDET. HENTET FRA HELSEDIREKTORATET (2018A)	15
FIGUR 2: ILLUSTRASJON AV FASENE I TILTAKSFASEN.....	15
FIGUR 3: FIXSEN ET AL. (2005) RAMMEVERK FOR IMPLEMENTERING.	20
FIGUR 4: KOTTERS 8-STEG MODELL FOR ENDRINGSPROSESS. (HENTET FRA SANDER, 2019).....	22
FIGUR 5: PROSESSMODELLEN TIL APPRECIATIVE INQUIRY.....	26
FIGUR 6: KODEFOREKOMST I DATA	45
FIGUR 7: KODENES TILKNYTNING TIL HVERANDRE.	45

Tabelloversikt

TABELL 1: SAMMENSTILLING AV FIXSEN OG FULLAN SINE IMPLEMENTERINGSFASER.	22
TABELL 2: PRESENTASJON AV INFORMANTENE	39
TABELL 3: OVERSIKT OVER TEMA OG UNDERTEMA SOM KOM FRAM I DATAANALYSEN.....	52

Liste over forkortelser

AI	Appreciative inquiry
Etikkom	De nasjonale forskningsetiske komiteene
FG	Fokusgruppeintervju
IPA	Interpretative phenomenological analysis
KS	Kommunesektoren
Meld. St.	Melding Stortinget
MHL4041	Planlegging av lokalt utviklingsarbeid
MHL4051	Implementering av lokalt utviklingsarbeid
NIRN	National Implementation Research Network
NOU	Norges offentlige utredninger

NSD	Norsk senter for forskningsdata
SBT	Styrkebasert tilnærming
SO	SMART Oppvekst
SOC	Sense of coherence
STAMI	Statens arbeidsmiljøinstitutt

1.0 INTRODUKSJON

“Står man ved målet, angrer man ikke reisens møye og besvær.” (Aristoteles). 6 år etter at jeg startet masterstudiet i helsefremmende og lokalsamfunnsarbeid, har jeg endelig kommet til reisens ende med skrivingen av masteroppgaven. Denne reisen har vært transformativ, og forhåpentligvis er jeg en bedre versjon av meg selv. Ikke bare for meg selv, men også for menneskene rundt meg, og viktigst av alt mine aller nærmeste. Denne veien har ikke vært uten vanskeligheter. Men å huske målet mitt og formålet med reisen min hindret meg i å gi opp, og hjalp meg med å komme videre. Jeg kan ikke ta all ære for å ha kommet så langt. Jeg fikk god støtte, hjelp og inspirasjon fra mennesker rundt meg og hendelser både privat og profesjonelt i livet mitt. Stikkordet her er prosess. Det har nemlig vært en prosess å komme frem til hva oppgaven skulle handle om. Gjennom fag som planlegging og implementering av lokalt utviklingsarbeid (MHL4041 og MHL4051), samt mine erfaringer som helsesykepleier i en kommune i stadig utvikling, fikk jeg interesse for organisasjonsendring.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

På det siste semesteret i studiet hadde jeg fortsatt vanskeligheter med å bestemme meg for hva jeg skulle skrive om innen interessefeltet mitt. Etter mye leting fikk jeg via en forelesning i januar 2018 informasjon om et folkehelseprosjekt i en liten kommune. Av faglige og etiske årsaker er kommunen anonymisert og skal heretter bli kalt Kommunen.

Opplysninger om et folkehelseprosjekt ved navn Ung Styrke vekket min interesse. Det handlet om å styrke det helsefremmende arbeid med barn og ungdom og deres familier i Kommunen. Arbeidet startet i 2017, har femårs varighet og det vektlegges langsiktige og systematiske perspektiver. Flere korrespondanser og et informativt møte i april 2018 ga flere opplysninger. Det fremkom at Kommunen ønsket å realisere prosjektets formål ved å implementere en styrkebasert tilnærming (SBT). Den skulle være et felles teoretisk grunnlag for alle instanser underlagt oppvekstsektoren. Styrkebasert tilnærming baserer seg på at oppmerksomhet rettes mot positive helseaspekter. Det legges spesielt fokus på psykososiale forhold for å kunne skape et godt liv for den enkelte. Et spesifikt metodisk opplegg som heter SMART Oppvekst (SO) skulle brukes for å operasjonalisere SBT. Innføring av SBT og SO var dermed et kompetansehevingstiltak for å systematisere folkehelsearbeidet.

Kommunen valgte å gjennomføre dette arbeidet i to trinn. Trinn en besto av en pilot der noen ansatte på enkelte enheter underlagt oppvekstsektoren gikk på kompetansehevingskurs om styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. Kurset ble gjennomført høsten 2017. Avslutningsvis besvarte deltakerne et evalueringsskjema som skulle måle hva de hadde fått med seg fra kurset, samt hvordan de kunne bruke det i praksis (se vedlegg 1 for utdrag av spørsmålene i spørreskjema). I 2018 satte kommunen i gang trinn to der de resterende ansatte i oppvekstsektoren deltok på et to dagers kurs med samme innhold som kurset som ble gjennomført i trinn en. Etter å ha fullført denne omfattende kompetansehevingen ønsket ledelsen en plan for å sikre at implementeringen av prosjektet skulle lykkes. Dette var viktig da den styrkebaserte tilnærmingen på sikt skulle tas i bruk på alle nivåer i hele kommunen.

Føringer for systematisk folkehelsearbeid er beskrevet i Folkehelsemeldingen (Meld. St. 19 (2018–2019)), og løfter fram kommunene som de viktigste aktørene. Helsedirektoratet (2018a) beskriver det slik: “En Styrkebasert tilnærming til folkehelsearbeidet innebærer at arbeidet med påvirkningsfaktorer starter i nærmiljøene”. Arbeidsplassen er et gitt eksempel på nærmiljø. De ansatte er dermed kommunens viktigste ressurser i dette endringsarbeidet. Det var denne kommunens innovative tilnærming og systematisk fremgangsmåte til sitt folkehelsearbeid som gjorde at jeg valgt å ta utgangspunkt i deres arbeid for å skrive min masteroppgave.

1.1.2 Valg av tema

Å samkjøre flere virksomheter til å ta i bruk en helhetlig tenkning er et omfattende prosjekt. En slik samkjøring vil kreve innsats fra alle de involverte partner om man skal lykkes. Min erfaring som helsesykepleier imøte med andre instanser er at møter er en plattform der ulike faglige perspektiver kommer sammen. Noen ganger blir de effektive, i den forstand at fagpersonene klarer å snakke sammen og finne gode løsninger for den enkelte brukeren. Andre ganger oppstår det tydelige uenigheter. Særlig der det er ulike faglige tilnærminger der instansene ikke ser likt på brukeren, og møtene preges av problemfokusering. Jeg husker slike møter som frustrasjonsmomenter den gang jeg var ny ansatt helsesykepleier på skolen. Tross alt har mitt fag som utgangspunkt å fremme helse samt å forebygge sykdom. Dette gjøres ved å støtte opp ressursene hos barn, ungdom og deres familier, gjerne i et tverrfaglig samarbeid. Gjennom interkommunale møtearenaer for helsesykepleierne så jeg at kommunene hadde ulike tilnærminger til samhandling i sitt helsefremmende arbeid. Dette er også noe Helsedirektoratet (2018b) viser til når de sier “det fremdeles er stor variasjon i forankring og implementering av

et systematisk folkehelsearbeid rundt om i kommunene i Norge”. I lys av Helsedirektoratets merknad, min egen erfaring og det pågående arbeidet i Kommunen hadde jeg lyst til å undersøke hvordan man kan utvikle folkehelsearbeid på en systematisk måte på tvers av instanser i en kommune. Som en naturlig følge av dette ble tema for oppgaven organisasjonsendring med fokus på endringsprosesser.

1.2 Relevans og formål

Folkehelsearbeid er samfunnets totale innsats for å opprettholde, bedre og fremme folkehelsen (KS, 2019). I dette ligger et fokus på å styrke verdier både på individnivå og gruppenivå i forhold til ansvar, delaktighet, solidaritet, mestring og kontroll over eget liv og situasjon (NOU 1998, i KS, 2019). I de nasjonale føringene for hvordan kommunene tilbyr offentlige tjenester legges det stadig mer vekt på helhetlige og godt tilpassede tjenester. Dette gjelder også for tjenester til barn, unge og familier. Helhetlige tilbud innebærer også tidlig innsats siden det gir mulighet til å avdekke de behovene tjenestene ikke klarer å fange opp (KS, 2019). Dette begrunnes både ut fra hensynet til de det gjelder, og ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv (Meld. St. 21 (2016–2017)). Som en følge av dette har KS (2019) kommet frem til at:

“Helhetlige tjenester krever tverrfaglig og tverretatlig samarbeid, samt økt kompetanse på alle nivåer. Men det er slik at måten en organiserer tjenestene på, kan bidra til å skape barrierer for samarbeid på tvers, fordi tjenestene kan ha forskjellige prioriteringer, og kan mangle et felles begrepsapparat. Mangel på felles forståelse av mål, uklare rolle- og ansvarsfordeling, lav prioritering av samarbeid hos ledelsen, manglende systemer for deling av informasjon, mangel på opplæring, og ulike yrkesmessige kulturer i tjenestene virker hemmende for samarbeid på tvers i kommunen og fylkeskommunen”.

Derfor blir økt kompetanse viktig siden det vil kunne påvirke de ansatte i rollen som tjenesteyter og myndighetsutøver på en måte som er positivt for lokalt folkehelsearbeid (Bergem et al, 2015). Flere kommuner erkjenner utfordringene rundt samhandling mellom instansene. For å sørge for et helhetlig tjenestetilbud systematiserer de derfor det tverrfaglige samarbeidet og samhandlingen innenfor oppvekstsektoren (KS, 2019). Dette gjør de ved å ha en systematisk tilnærming til folkehelsearbeidet sitt (Helsedirektoratet, 2018b). Folkehelseloven angir ingen krav til hvordan det systematiske folkehelsearbeidet skal

gjennomføres. Det eneste kravet er at kommunen har et system for å sikre at folkehelsearbeidet ivaretas (Helsedirektoratet, 2019). Derfor er Kommunens valg av tiltak aktuell i lys av nasjonale føringer og tendenser.

1.2.1 Forskning på feltet

Det finnes mye forskning relatert til endringsprosesser i organisasjoner. Nyere forskning har vist at innsikt i arbeidstakernes holdninger til en omstilling samt deres reaksjon til endringsprosessen er essensielt for å oppnå økt forståelse av organisatoriske endringsprosesser (Caldwell, Herold og Fedor, 2004; Fugate, Kinicki, og Prussia, 2008). Det er også vist at ledelsen er avhengig av arbeidstakernes villighet til å tilpasse seg endringsinitiativet for å gjennomføre en suksessfull omstilling (Armenakis, Harris og Mossholder, 1993; Choi, 2011). Ved ikke å vurdere arbeidstakere som en viktig partner ved endringsprosesser, og ved mangel på forståelse og vurdering av deres holdninger til endring vil sannsynligheten for å mislykkes med endringen være større (Martinsen et al, 2009, s. 167-191). Forskning om endringsprosesser og organisasjonsendring ofte tar utgangspunkt i lederens perspektiv på endringen for å finne ut om tiltak har vært vellykkede. Jeg ønsket derimot at formålet med denne oppgaven skulle være å se på de ansattes forhold til endringsprosessen knyttet til implementering av Styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. Hensikten er å få en forståelse for det de ansatte mener er viktig å ha på plass for at de skal bruke SBT og SO etter at kompetansehevingskursene er gjennomført.

1.3 Problemstilling

Tema for oppgaven er endringsprosess i organisasjoner. Formålet er å se på de ansattes forhold til innføring av SBT og SO, og har til hensikt å få frem de ansattes perspektiv på hva de mener er viktig for å lykkes med endringer i Kommunen. Med dette som utgangspunkt ble følgende problemstilling utarbeidet: «Ansattes perspektiv på en kommunal implementering av styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. En kvalitativ studie.»

1.3.1 Forskningsspørsmål

Som student var det å ta utgangspunkt i et pågående prosjekt hos en arbeidsgiver for å skrive min masteravhandling ganske overveldende. Dette fordi jeg skulle møte en arbeidsgiver og planlegge hvordan jeg både kunne bistå dem i sitt arbeid og samtidig selv benytte meg av samarbeidet i forhold til min oppgaves formål og hensikt. Jeg var ivrig på å komme fort i gang

med prosjektet. Samtidig følte jeg på en usikkerhet i forhold til hvordan jeg skulle gå frem imøte med prosjektlederens tydelige og målrettede ønsker. Dette førte til at jeg tok en passiv holdning og relativ enkel vurdering av forhold rundt formulering av forskningsspørsmål. Jeg kommer tilbake til dette senere i oppgaven. Dette førte til at følgende forskningsspørsmål ble utviklet i samarbeid med prosjektlederen i Kommunen:

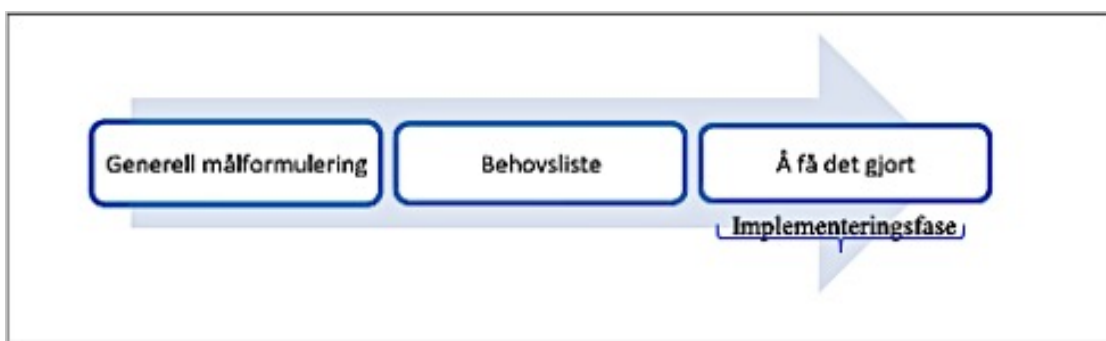
1. Hvilke faktorer fremmer eller hemmer bruken av SBT?
2. Hvilke faktorer bidrar til å utvikle en trygghet i bruken av SBT?
3. Kan SBT forbedre det tverrfaglige samarbeidet?
4. Bidrar SBT til en kunnskapsbasert praksis?

1.4 Oppgavens avgrensning

Det systematiske folkehelsearbeidet skjer gjerne i ulike faser (Figur 1). Å skulle beskrive alle disse fasene blir umulig i en masteroppgave. Derfor skal besvarelsen av problemstillingen ta utgangspunkt i tiltaksfasen fordi den oftest oppleves som den vanskeligste fasen (Durlak og DuPre, 2008). Dette begrunnes med at det er her arbeidet for å implementere løsningen man har valgt skjer. Dette arbeidet blir vanskeligjort av at det involverer mange mennesker man skal ta hensyn til når arbeidet skal gjennomføres. Tiltaksfasen deles teoretisk i tre underfaser, og i denne oppgaven skal jeg kun ha fokus på fasen der man gjør jobben som skal virkeliggjøre tiltaket eller implementeres (Fixsen et al 2005, s.5). Dette er også kjent som implementeringsfasen, se Figur 2 (KS, 2019). Som nevnt erkjenner flere kommuner utfordringer med samhandling mellom instansene. Et mål er derfor å sørge for et helhetlig tjenestetilbud og en systematisk planlegging av folkehelsearbeid. For å få til dette, jobber kommunene med å systematisere det tverrfaglige samarbeidet og samhandlingen innenfor oppvekstsektoren (KS, 2019 og Helsedirektoratet, 2018b). På bakgrunn av dette er oppgavens fokus de ansattes opplevelse av samhandling i implementeringsfasen. Dette fordi samhandling involverer flere ulike forhold som kan virke positivt eller negativt inn på implementeringsfasen, og dermed avgjøre om prosjektet blir vellykket eller ikke.



Figur 1: Illustrasjon av det systematiske folkehelsearbeidet. Hentet fra Helsedirektoratet (2018a).



Figur 2: Illustrasjon av fasene i tiltaksfasen.

1.4.1. Begrepsavklaring

For å få et helhetlig bilde av oppgaven er det naturlig at begrepene forstås i den kontekst de brukes. Følgende definisjoner er derfor tatt i bruk:

- **Organisasjon:**

Ifølge Karp (2014, s. 32) handler organisasjon om form, mønster og struktur. På bakgrunn av dette og etter en gjennomgåelse av faglitteratur valgt jeg å forstå organisasjonen slik den defineres av Amitai Etzioni (1964, i Karp 2014, s. 32) nemlig som:

“et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere et bestemt mål. Uttrykket ‘sosialt’ referer til at organisasjonen består av mennesker som samhandler, begrepet ‘system’ viser til at de utgjør en helhet som er atskilt fra omverden, mens ‘bevisst konstruert’ viser til at de som har formet organisasjonen tror at valgt konstruksjon er den beste måten å løse organisasjonens oppgaver på og mål tilsier at hovedgrunnen til at de fleste organisasjoner er til er at de ønsker å oppnå noe.”

- **Endring:**

Endring forstås som noe som forandrer seg i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Van de Ven & Poole, 1995).

- **Organisasjonsendring:**

Organisasjonsendring defineres som “en planlagt og tilsiktet endring i en organisasjons formelle struktur, systemer, prosesser, eller produktmarkedsområder, for å forbedre organisasjonens realisering mot ett eller flere mål” (Lines 2005, s. 9-10).

- **Endringsprosess:**

Endringsprosess blir definert som “prosessen et individ, gruppe og/eller en organisasjon går igjennom for å endre dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon” (Sander, 2018, avsnitt 3).

- **Styrkebasert:**

Styrkebasert forstås som endringsprosesser som fremmer resiliens (Zimmermann, 2013 i Helsedirektoratet 2018a). Med resiliens menes «motstandsdyktighet» og viser til menneskers evne til både å håndtere påkjenninger og fortsatt gjennomføre det de bestemmer seg for (Frank, 2017, avsnitt 2).

- **Styrkebasert tilnærming (SBT):**

Styrkebasert tilnærming forstås som en salutogen-tenkning der oppmerksomhet rettes mot de positive aspektene ved helse, og den betydningen særlige psykososiale forhold har for å kunne leve et godt liv” (Friedli, 2013 i Helsedirektoratet, 2018a). I en salutogen-tenkning skapes det gode livet gjennom mestring, og mestring måles ved at man opplever mening, tilhørighet og muligheten for deltagelse. Dette er også kjent som sense of coherence eller SOC (Antonovsky, 1987, s. 15-32).

- **SMART oppvekst (SO):**

SMART oppvekst er et styrkebasert metodologisk opplegg utviklet i Re kommune, Vestfold. Formålet med SMART Oppvekst er å skape et helsefremmende felleskap gjennom et styrkefokus i den daglige kommunikasjonen og handlingen, både på individs- og organisasjonsnivå. Målet er å skape et godt oppvekstmiljø. Smart Oppvekst bygger på og styres av et SMART-verdisett, som består av: **S**tyrkefokus, **M**edvirkning, **A**nerkjennelse, **R**elasjoner og **T**rening. Det er utviklet ulike moduler rettet mot de ulike virksomheter underlagt oppvekstsektoren (Forebygging.no, 2017).

2.0 ENDRINGSTEORETISKE PERSPEKTIVER

I lys av valgt definisjon av organisasjon ser vi at en organisasjon handler om form, mønster og struktur. Organisering er altså konstruksjonen av en vedtatt orden, det vil si prosessene som leder frem til at mennesker samhandler på en bestemt måte (Karp, 2014, s. 32). Når det skjer endringer i organisasjoner kan det være mange årsaker til dette, og årsakene kan være knyttet til endringens natur (Martinsen et al, 2009, s. 168-172). I sin tur påvirker dette hvordan organisasjonsendringer angripes og behandles, og ikke minst styrer det hvem som involveres i endringsprosessen (Ibid).

2.1 Ulike typer organisasjonsendringer:

En generell modell for organisasjonsendringer skiller mellom reaktive og proaktive endringer (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 381). En reaktiv omstilling er endringer som skjer innenfor eksisterende rammer (Ibid). En proaktiv omstilling skjer som følge av en forventning om at noe kan få betydning for virksomheten i fremtiden (Ibid). Samtalene med prosjektlederen i Kommunen har ført til at jeg har vurdert omstillingsarbeidet deres til å være både reaktiv og proaktiv. Det reaktive elementet er at de ønsker å endre nåværende situasjon, der virksomhetene under oppvekstsektoren har ulike tilnærminger til brukerne. Det proaktive elementet er at slike endringer vil uansett komme som en følge av nasjonale føringer.

Det finnes også flere ulike former for organisasjonsendringer. De som berører premisene for samspill, verdier, kompetanse og situasjonsforståelsen kalles gjerne for revolusjonære endringer, fordi de er store og radikale endringer (Sander, 2018, avsnitt 7). Revolusjonære endringer sikter mot endring av selve systemet, noe som innebærer justeringer av hvordan organisasjonen forholder seg til omgivelsene (Ibid). Eksempler på dette er endring av roller, holdninger, arbeidsmetodikk, m.m. En annen type organisasjonsendring er evolusjonære endringer, som omhandler mindre forbedringer i organisasjonens gitte system (Cooper og Burke, 2000). Eksempel på dette er sammenslåinger eller privatisering. Fellesnevneren til alle forsøk på å gjennomføre en organisasjonsendring er å få til ønskede atferdsendringer (Myrvang, 2019, avsnitt 3). Arbeidet Kommunen gjennomfører sikter på å endre måten kommunen som en helhet forholder seg til omgivelsene sine. Derfor hører organisasjonsendringen i Kommunen til den revolusjonære typen. Dette omfatter endring i holdning, kommunikasjon, arbeidsmåter i møte med brukerne.

2.2 Lewins endringsmodell for organisasjonsendring

Endringer skjer som en konsekvens av beslutning tatt av organisasjonen, oftest på ledernivå. Den involverer alltid grader av planlegging. Endringsarbeidet i Kommunen er planlagt. En modell for ledelse av planlagte omstillinger i organisasjonen er Kurt Lewin (1947) sin ledelsesteori. Teorien går ut på at organisasjonen må gjennom tinningsfasen, omgjøringsfasen og frysefasen for å omstille seg (Ibid). Tinningsfasen er nåsituasjonen som man vil ha endret. Omgjøringsfasen er der organisasjonen går fra nåsituasjonen til den ønskede situasjonen. Frysefasen er den siste fasen i omstillingsprosessen. Man kommer dit når man har oppnådd ønsket situasjon, og dermed har gjennomført en vellykket omstilling.

Modellen er blitt kritisert av Kanter et al. (1992, i Wright 1993) for å være lineær og statisk i sin utforming av organisasjonens endringsprosesser. Andre forskere har også stilt seg kritiske til planlagt endring som et konsept primært for ledelsen. De mener modellen bygger på feilaktige forutsetninger, ettersom organisasjonsendringer også kan sees som selvdrevne innenfra og nedenfra (Weick og Quinn, 1999; Tsoukas og Chia, 2002). Planlagte endringer som målbevisst fremgangsmåte for å skape forbedringer kan oppnås gjennom en bevisst tilnærming til implementeringsfasen. Teorier som har grunnlaget sitt i implementering tar kun utgangspunkt i behovene i en implementeringsprosess. Slike teorier utvikles innenfor implementeringsforskning (Fixsen et al, 2005, s. 2-3). I mitt prosjekt virker det hensiktsmessig å bruke slike teorier som teoretisk grunnlag siden de kan gi en forståelsesramme rundt implementeringsbegrepet. Disse teoriene beskrives nedenfor.

2.3 Perspektiver på implementering:

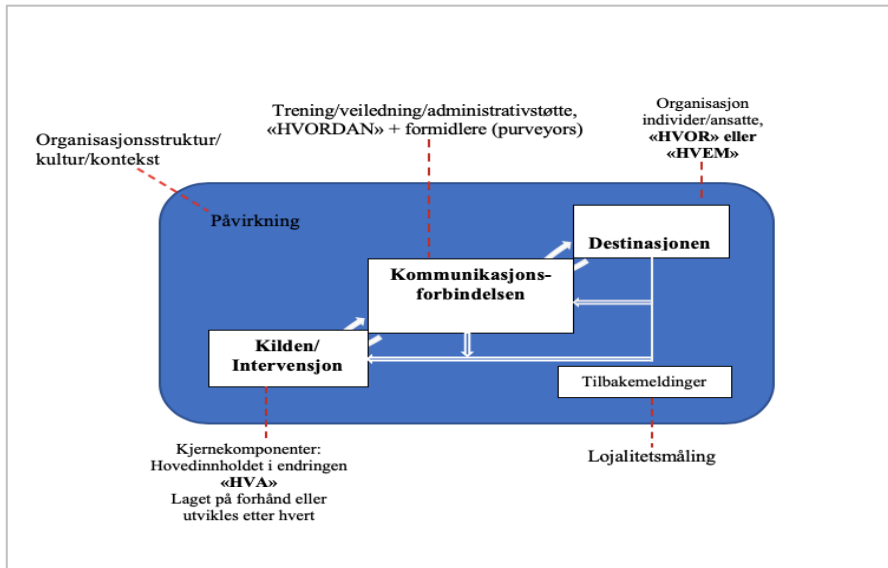
Implementering er tidligere beskrevet som gjennomføring og det å få gjort noe (jf. Punkt 1.4 og figur 1b). Det finnes ulike definisjonen på implementering. Teorier på implementering har sitt utspring fra andre teorier og tilpasses ofte implementeringsmål. Nilsen (2015) identifiserer tre overordnede mål i implementeringsvitenskap:

“(1) Å beskrive og/eller styre prosessen med å oversette forskning til praksis, (2) gi forståelse for og / eller forklare hva som påvirker implementeringsresultatene og (3) evaluere implementering”.

For å forstå implementeringsteorier har jeg tatt utgangspunkt i en kjent forsker innenfor feltet, Dean Fixsen. Han har brukt sin karriere på å utvikle og implementere evidensbaserte

programmer, igangsette og administrere endringsprosesser i organisasjoner og systemer for tjenestelevering rundt disse målene. Fixsen et al (2005, s. 5) og National Implementation Research Network (NIRN) definerer implementering som “en planlagt og målrettet prosess med et sett av spesifiserte aktiviteter som skal til for å innføre en metode eller et program til praksisfeltet”. Denne forståelsen av implementering gir oss to sett med aktiviteter: aktiviteter på intervensjonsnivå og implementeringsnivå (Fixsen et al, 2005, s. 5). Aktiviteter på intervensjonsnivå henviser til tiltak rettet mot brukerne (Ibid). Aktiviteter på implementeringsnivå henviser til innsats for å innlemme et program eller praksis på instans eller behandler nivå (Ibid). Det opereres også med to sett med resultater: Intervensjonsresultater og implementeringsresultater (Ibid). Her skal ‘intervensjon’ forstås som en behandlende eller forebyggende intervensjon på brukernivå (Ibid). Mens ‘implementering’ skal forstås som innsats for å innlemme et program eller praksis på instans eller behandlernivå (Ibid). Omstillingen i Kommunen tilsier at aktiviteter skjer på implementeringsnivå, mens resultatene inntreffer på instans eller behandlernivå. Disse aktivitetene bør ikke forveksles for å sikre seg at man ikke mister effekten av arbeidet på de ulike nivåene.

En annen toneangivende definisjon er formulert av Michael Fullan (2007). Han definerer implementering som “prosessen hvor ideer, program, aktiviteter og strukturer blir omsatt til praksis”. Felles til begge definisjonene er at implementering i en omstilling forstås som en prosess. Implementeringsprosessen betraktes av mange forskere som en lineær prosess. Disse forskerne prøver derfor å identifisere og beskrive prosessens hovedfaser. De jobber også med å utarbeide konseptuelle rammeverk for implementering basert på eksisterende litteratur eller praktisk erfaring (Meyers, Durlak, og Wandersman, 2012). Fixsen et al. (2005) har utviklet en modell som gir en forståelsesramme av hva som skjer i selve implementeringsprosessen se figur 3.



Figur 3: Fixsen et al. (2005) Rammeverk for implementering.

Fasene i modellen hans er:

- **Kilden/intervensjonen** betegner «HVA» som skal implementeres, for eksempel tiltak, metoder, program, praksis (Fixsen et al., 2005, s. 24). I Kommunens tilfelle er dette henholdsvis teorien om styrkebasert tilnærming og metoden SMART Oppvekst. For at en implementeringsprosess skal gi et godt resultat er det viktig å kjenne godt til kjernekomponentene i intervensjonen. Hva som skal gjennomføres må derfor være tydelig beskrevet. Dette kan være laget på forhånd, men kan eventuelt også utvikles som en del av prosessen.
- **Kommunikasjonsforbindelse** er et eller flere individer som representerer et program eller en praksis (Fixsen et al., 2005, s. 28). De jobber aktivt for å implementere den definerte praksisen eller programmet med god tro og effekt på implementeringsstedet. Kommunikasjonsforbindelsen er avgjørende. Den sier noe om hvordan man skal gå frem for å overføre den aktuelle endringen til destinasjonen (Øvregård, 2016). Dette begrunnes med at det er de ansatte som skal motta, innføre eller omsette innholdet i endringen (Ibid).

Tre viktige faktorer for å få implementert en intervensjon, er trening, veiledning og administrativ støtte/god ledelse. Trening handler om hvordan de ulike kjernekomponentene innlæres og omsettes til praksis. Veiledning kan være innspill og korreksjoner under treningsaktivitetene. Administrativ støtte kan for eksempel gå på ledelsens tilsyn, tildeling av ressurser og en motiverende holdning. God ledelse er en sentral faktor, noe som vil spille en avgjørende rolle i implementeringsprosessen. (Øvregård, 2016, avsnitt 6, Fixsen et al 2005, s. 29)

Alle faktorene påvirker hverandre, og hjelper til å utvikle, forbedre og opprettholde evnen til implementering (Blase, et al, 2012) Fixsen vektlegger at for å få effekt av arbeidet må man forholde seg aktivt til å bruke disse faktorene gjennom ulike stadier av implementeringsprosessen.

- **Destinasjonen** er hvor eller hvem som har besluttet å gjennomføre et endringsforsøk. Det kan være den individuelle praktikerens eller organisasjonen som benytter seg av, tar i bruk, støtter og utvikler endringen. I denne oppgaven er det de ansatte i oppvekstsektoren som skal motta, innføre og omsette innholdet i endringen også SBT og SO.

- **Lojalitet** er sentralt i prosessen. Hvor lojale de ansatte er til endringsarbeidet, er viktig for å få effekt av endringsarbeidet (Øvregård, 2016, avsnitt 7). Det er derfor viktig at deres tilbakemeldinger fanges opp underveis.

2.3.1 Implementeringsfaser:

Innledningsvis ble det vist til at implementering er underlagt en tiltaksplan (jf. Punkt 1.4), og at forskerne anser implementering som en prosess delt i faser (jf. Punkt 2.2). Fixsen et al (2005, s. 15-17) identifiserer seks faser i implementeringsprosessen under utarbeidingen av sitt konseptuelle rammeverk for implementering (jf. Punkt 2.3). Disse fasene er: Utforskning og adopsjon, etablering, innledende implementering, innovasjon, drift og bærekraft (Fixsen et al, 2005). Fullan (2007) deler opp endringsprosessen i tre faser som er enklere, men som likevel dekker fasene identifisert av Fixsen (Tabell 1). På grunn av dette er det kun Fullan sine faser som beskrives mer utførlig. Disse er:

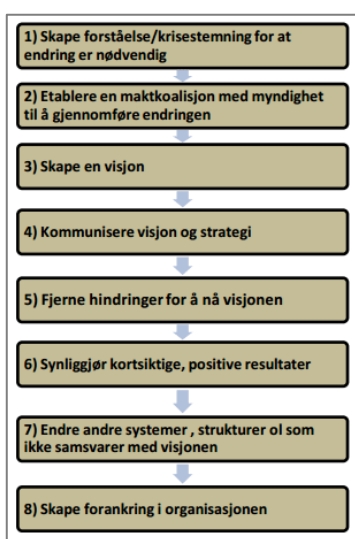
- **Initieringsfase** hvor planlegging og klargjøring er det mest sentrale. Her skal avklaring av roller, ansvarfordeling mellom deltakere, behovsvurdering samt kommunikasjonsstrategi tas (Midthassel, 2015, avsnitt 1).
- **Implementeringsfase** der ideene og visjonen skal praktiseres. Det er her gjennomføringen skjer. Denne fasen tilsvarer kompetansehevingskurset i Kommunen. Ny arbeidsmetodikk kan medføre endring av vanlig praksis. Fullan (2007) mener at gjennom utprøving og vurdering på avdelingen kan rutiner og prosedyrer endres slik at ny arbeidsmetodikk tilpasses den nye arbeidsmåten.
- **Institusjonaliseringsfase**: I denne fasen er implementeringsarbeidet blitt en del av hverdagen og gjennomføres uten behov for støttende tiltak (Midthassel, 2015, avsnitt 3).

Fullan sine implementeringsfaser	Fixsen sine implementeringsfaser
1. Initieringsfase	1. Utforskning og adopsjon
	2. Etablering
2. Implementeringsfase	3. Innledende implementering
	4. Innovasjon
	5. Drift
3. Institusjonaliseringsfase	6. Bærekraft

Tabell 1: Sammenstilling av Fixsen og Fullan sine implementeringsfaser.

2.3.2 Hvordan lykkes med endringsprosesser

Med implementeringsprosessen på plass ønsker de fleste organisasjoner å lykkes med sitt omstillingsarbeid. Kotters (1995) forsket på endringsprosesser i bedrifter med mål om å finne hvordan de kunne lykkes med omstillingsprosessen sin. Resultatene har vist til at få endringsprosesser var vellykkede, enkelte var helt mislykkede, mens de fleste var hverken vellykkede eller mislykkede. Som følge av dette utviklet han en 8-steps modell som skulle gi en indikasjon på hva prosessen måtte inneholde for å lykkes med endring i organisasjoner (Sander, 2019b, avsnitt 2-3). Modellen er delt i faser som følger en bestemt rekkefølge for å unngå feil i ledelsen av endringen (Ibid). Disse fasene illustreres i figur 4:



Figur 4: Kotters 8-steg modell for endringsprosess. (Hentet fra Sander, 2019)

Modellen kan sammenfattes på følgende måte: i Fase 1-4 skal bedriften etablere et behov for endring, skape en retningsgivende koalisjon, utvikle og kommunisere ut visjonen til de ulike

interessentene (Kotters, 1995). Fase 5-7 går på å fjerne motstand for endringen, skape raske og synlige gevinster, og befeste oppnådde forbedringer og generere flere endringer (Ibid). Til slutt beskriver Fase 8 hvordan man kan forankre endringen i en ny bedriftskultur (Ibid).

2.3.3 Evaluering av implementeringsteori

Evaluering av en teori er viktig å gjennomføre for å kunne ta et informert valg. I sin evaluering av implementeringsteorier har Nilsen, (2015) identifisert følgende styrker: Implementeringsteorier bidrar til å veilede implementeringspraksis. De gjør det enklere å identifisere barrierer som kan være viktige å adressere når man skal foreta et implementeringsforsøk. De kan også bidra til en bedre evaluering endringsprosesser fordi de beskriver aspekter som kan være viktige å evaluere underveis i prosessen. Nilsen identifiserte også enkelte svakheter. Implementeringsteorier er utviklet på grunnlag av andre teorier. Dette er i utgangspunktet en styrke som også kan være en svakhet. Det å ha fokus kun på enkelte aspekter ved implementering går på bekostning av andre aspekter. Dette vil ikke gi et helhetlig bilde av intervensjonen som gjennomføres.

2.4 Ulike typer endringsprosesser

Ved siden av en forståelse for endringsprosesser anbefaler Burke (2011, i Karp 2014) å ha fokus på hvordan endring skal gjennomføres. Dette bør bli vurdert som sentralt i endringsprosesser, fordi det kan være en fallgrube hvis endringer blir initiert på feil grunnlag (Karp, 2014). Amundsen (2005) skiller mellom endringsprosesser initiert som følge av en strukturell prosess eller en kvalitativ prosess. En strukturell prosess relateres til økonomiske mål. Det vil si at økonomiske midler brukes på enten individuelt- eller gruppenivå for å få til en endring. Av den grunn er den ofte initiert av ledelsen, og betegnes ofte som en ovenfra-og-ned-endring, også kjent som 'top-down' endring. Eksempel på strukturelle endringer kan være Nav's tildeling av overgangsstonad til enslige foresatte i en vanskelig økonomisk situasjon. Et annet eksempel er Helsedirektoratets årlige tildeling av prosjektmidler for å styrke helsestasjoner i kommuner. Dette er ikke relevant i forhold til endringene som gjennomføres i Kommunen. En kvalitativ prosess relateres til organisasjonens prestasjonsevne, og samsvarer med en revolusjonær organisasjonsendring (jf. Punkt 2.1) og passer med endringene i Kommunen. Hvilken type prosess man velger er en beslutning som ikke bør tas lett. Særlig når man vet at mange igangsatte endringsprosjekter ikke leverer i henhold til de ambisjoner som er planlagt (Amundsen 2005).

2.4.1 Kvalitative prosesser

En type kvalitativ prosess kalles O-prosesser eller strategi O. Den er ofte initierte på lavt nivå i virksomheten, og kalles ofte for nedenfra-og-opp-prosesser også kjent som 'bottom-up' prosesser. Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser (Jacobsen, 2004). Tanken er at gjennom bred deltakelse vil flere synspunkter komme frem, noe som antas å øke kvaliteten på beslutningene som tas (Ibid). Gjennom deltakelse kan de ansatte oppnå et "eierforhold" til endringene (Ibid). Dette vil i sin tur medføre økt motivasjon, både i og etter implementeringsfasen. Strategi O blir ofte brukt i organisasjoner med langsiktige organisasjonelle utviklingsprosesser med et langt tidsperspektiv der kulturendring er sentralt i prosessen (Jacobsen, 2006). Denne typen endringsprosess passer til den organisasjonsendringen Kommunen gjennomfører (jf. Punkt 2.1). Det foreligger ingen informasjon om denne strategi eller andre lignende er tatt i bruk i Kommunen.

Forutsetningene for en Strategi O er ifølge Jacobsen (2006) at:

1. Sentrale aktører må føle at de står ovenfor en endring som er helt nødvendig.
2. Det tilrettelegges for åpen deltakende prosess med fokus på læring og støttende adferd fra ledelsen eller den dominerende partner.
3. Riktig tidsperspektiv med klart definerte delmål og hovedmål er en forutsetning, og må tilpasses i forhold til hva som skal endres.
4. Aksept av strategien i og utenfor organisasjonen, og i den generelle kulturen.

Helsedirektoratet (2018a) påpeker at kommunene bør tenke igjennom hvordan aktørene kan involveres når endringsprosesser skal gjennomføres. En medvirkningsbasert strategi som kan brukes for å få dette til er appreciative inquiry (AI).

2.4.2 Styrkebasert endringsprosess: Appreciative Inquiry (AI)

AI er et verktøy for ledelse av samarbeidende planprosesser som har grunnlaget sitt i en styrkebasert tilnærming (Helsedirektoratet, 2018a). AI tar utgangspunkt i behovene både til menneskene i organisasjon og organisasjonen som en enhet jf. Punkt 1.4.1 (Ibid). AI har som premiss at omstillingen tar utgangspunkt i sosiale verdier. Deltagelse står derfor i sentrum for alle endringsprosesser (Ibid), og de som berøres av endringsarbeidet skal involveres fra starten av. En forutsetning da er at endringsprosessen skal legges opp slik at alle stemmer blir hørt og

møtt på en anerkjennende måte. Dette gjelder uavhengig av hvilke synspunkter de bringer inn i prosessen (Ibid).

AI bygger på følgende prinsipper:

- *Forskning og utviklingsprosesser bør starte med anerkjennelse. Bakenforliggende antagelse er at alle sosiale systemer har noe som fungerer godt (Ibid). Disse gode erfaringene kan både fungere som inspirasjon som setter deltagerne på sporet av nye idéer, og å undersøke disse erfaringene er samtidig å løfte fram de som har erfaringene som viktigste bidragsyttere og «fullverdige deltagere», og prosessen vil i seg selv gi liv til det systemet som de er en del av (Ibid)*
- *Kunnskapsutvikling skal ha et praktisk mål. De nye løsningene må kunne tas i bruk (Ibid).*
- *Læringsarbeidet må utvikle nye «proaktive» tanker som utfordrer de forestillingene man allerede har om hvordan man løser oppgaver, leder, eller samarbeider (Ibid).*
- *Forskning og utvikling må skje gjennom samarbeid (Ibid). Gitt at sosiale endringer og innovasjoner handler om å se problemer, se hverandre og organisasjoner i et nytt perspektiv, så kan man ikke presse eller overføre nye meninger på andre (Ibid). Nye innsikt og forståelse – og de løsningsforslagene som vil springe ut av dette – kan bare skapes gjennom involvering (Ibid).*

(Cooperrider og Srivastva, 1987 i Helsedirektoratet, 2018a s. 28)

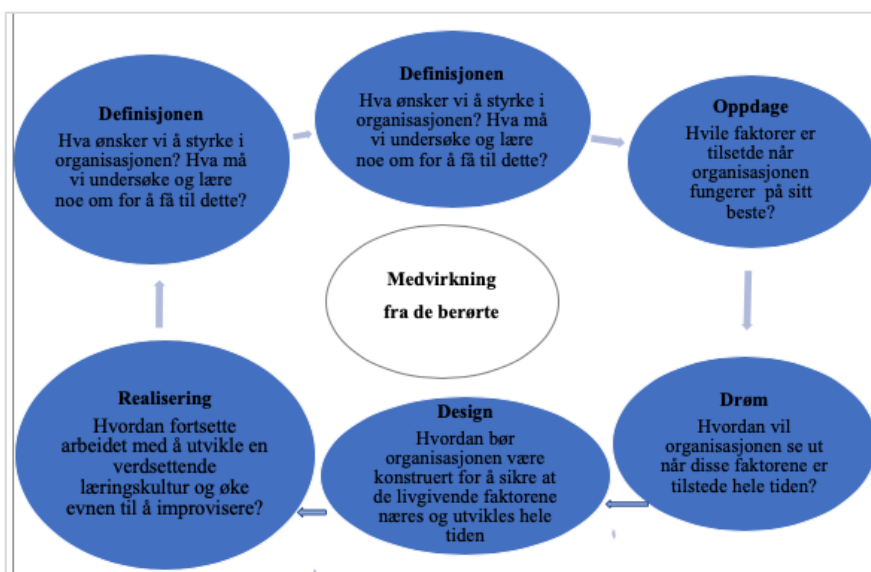
2.4.2.1 Prosessmodellen i Appreciative Inquiry

Prosessmodeller brukes for å beskrive og/eller veilede en prosess ved å oversette forskning til praksis jf. Punkt 2.2 (Nilsen, 2015). Prosessmodellen i AI er derfor en fremgangsmåte til operasjonaliseringen av en AI-endringsprosess. Denne type prosessmodell er også kjent som en planlagt handlingsmodell. Modellen forenkler implementeringen ved å tilby praktisk veiledning i planlegging og utførelse av implementeringsarbeid (Nilsen, 2015). Graham et al. (2009, i Nilsen 2015) beskriver handlingsmodeller som aktive fordi de brukes “til å veilede eller føre til saksendring”.

Prosessmodellen i AI har ulike faser (se figur 5). Disse fasene består av:

- *Definisjonsfasen: Fasen der ledelse og ansatte blir enige om formålet med utviklingsarbeidet, prosessplan, valg av arbeidsmåter og metoder, og hvem skal involveres.*
- *Oppdagelsesfasen: Fasen der ansatte og ledere er med på å undersøke organisasjonens positive kjerne. Den positive kjernen er en oversikt over alt som allerede fungerer godt, det som er verdifullt, det man har av ressurser, og de faktorene som muliggjør «suksess» (Ibid). Undersøkelsene skal gi svar på hva det er som «gir energi» i det daglige arbeidet, og hvilke forutsetninger som var til stede da organisasjonen fungerte på sitt beste.*
- *Drømmefasen: Fasen der de ansatte involveres i å utarbeide en visjon for hvordan organisasjonen ser ut. Et krav er at suksesskriteriene som er identifisert i undersøkelsesfasen må være til stede hele tiden.*
- *Designfasen: Fasen der de ansatte involveres i å designe hvilke endringer som må gjøres i det organisatoriske, sosiale eller det tekniske miljøet for å kunne realisere drømmen (Ibid). De ansatte involveres til å identifisere det første skritt som vil gjøre den største forskjellen for å bringe organisasjonen i ønsket retning.*
- *Realiseringsfasen: Handler om å utvikle en vedvarende innovativ evne til å utvikle seg mot det idealet av en organisasjon som man har skapt sammen.*

(Helsedirektoratet, 2018 a s.30)



Figur 5: *Prosessmodellen til Appreciative Inquiry.*

2.4.3 Evaluering av teorier om endringsprosesser

Fordelene med kvalitative og styrkebaserte endringsprosesser ligger i deres involvering og deltakelse fra de ansatte i oppstarten av et prosjekt. Oppstarten anses som en kritisk fase. Denne fremgangsmåten sikrer de ansatte medvirkning i prosjektets utvikling. Men ingen tilnærming er fri for feil. Kvalitative prosesser er gjerne sårbare ved at de ofte har en mangelfull forankring og forpliktelse fra høyere nivå i organisasjonen (Amundsen, 2005). En grunn til dette er at de stiller høyere krav til aktiv endringsledelse enn de strukturelle prosesser gjør (Ibid). Kritikken mot styrkebaserte tilnærminger har vært at de er altfor positive, som nærmest er en naturlig konsekvens av metodens innhold og fokus. Styrkebaserte endringsprosesser kritiseres derfor for at de kan være blinde for reelle utfordringer, og dermed overskygge andre perspektiver (Cameron og Spreitzer, 2012 i Helsedirektoratet 2018a; Gergen, McNamee og Barrett 2001 i Helsedirektoratet 2018a). Tilhengere av SBT argumenterer derimot med at det er nettopp denne evnen til å se det positive som gir grunnlag for å finne løsninger på ulike utfordringer (James og Wooten, 2012 i Helsedirektoratet 2018a). Motstanderne argumenterer at til tross for dette kan SBT ikke løse alle problemer på en bedre måte, eller erstatte andre strategier. De sier at “noen problemer man møter i endringsarbeidet er forårsaket av strukturelle forhold og dermed krever strukturelle virkemidler som for eksempel økonomiske midler” (Amundsen, 2005). Hopkins (2010 i Helsedirektoratet 2018a) foreslår heller å bruke “styrkebaserte strategier som komplementære til andre tiltak og tjenester gitt av det offentlige.”

2.5 Konklusjon på endringsteoretiske perspektiver

De teoriene som er gjennomgått legger grunnlaget for en god planlegging av implementering i et prosjekt. Når de kombineres med modellene for endringsprosesser som Strategi O og Appreciative inquiry dannes det grunnlag for samhandling mellom medmennesker. Dette er i tråd med endringsarbeidet Kommunen implementerer, og gir et godt grunnlag for å forstå implementeringen i organisasjonen. Innledningsvis ble det nevnt at en organisasjon er et sosialt system som samhandler i en endringsprosess (jf. 1.4.1 om begrepsavklaring). I Kommunen er det de ansatte som utgjør det sosiale system som samhandler i endringsprosesser mot organisasjonens mål. Menneskelig samhandling har mye å si for hvordan en prosess gjennomføres. Derfor er det viktig å ha oversikt over forhold rundt samhandling som er viktig å ta hensyn til i en endringsprosess.

2.6 Samhandlingens betydning i endringsprosesser

Samhandling er sentralt innenfor organisasjonsforståelse fordi det er mennesker som styrer samhandlingen (Karp, 2014, s.32). Samhandling mellom mennesker defineres som “samspillet mellom aktører som engasjerer seg i kommunikasjon, informasjon og kunnskapsdeling, diskusjoner og beslutningsprosesser med hverandre” (Ford et al, 2003). En slik definisjon forutsetter en viss grad av gjensidighet mellom deltakerne, og kan innebære gjensidig forståelse og utbytte. Denne forståelsen av samhandling kan også legge til rette for utveksling og utnyttelse av deltakernes kompetanse, erfaring, bakgrunn og kultur (Torgersen & Steiro, 2009). Ballo (2014) påpeker at samhandlingskompetanse er viktig som felles grunnlag i endringsprosesser. Dette kan gjøres ved at det opprettes en felles plattform mellom de ulike involverte, disse skal utfyller hverandre kompetansemessig for å støtte opp kvaliteten i prosjektet (Ibid). De ansatte skal involveres og i felleskapet skal man se på mulige utfordringer (Ibid). Ved å gjøre dette kan man ta i bruk den kollektive kompetanse og viljen som oppstår i et samarbeid.

Dermed er gode samhandlingsprosesser preget av en undersøkende holdning, kompetanse og viljen til å jobbe mot oppgavens mål. God samhandling forutsetter utvikling av arbeidsrelasjoner der energien samles om å arbeide med felles oppgaver. Kompetanse om den oppgaven det skal samhandles om er ikke tilstrekkelig. Medarbeidere og ledere trenger å ha kjennskap til hvilke forutsetninger og arbeidsformer som støtter opp samhandling, samt ferdigheter for å kunne ta de i bruk. I endringsprosesser vil man ifølge Ballo (2014) trenge ulik fagkompetanse fra de involverte, mens de sammen trenger felles samhandlingskompetanse. Kuvaas og Dysvik (2016) viser til at det er mange fordeler å hente på å ansvarliggjøre den enkelte medarbeider. De viser til at medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll (Ibid). Videre mener de at medarbeidere jobber bedre fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse (Ibid). I tillegg sier de at medarbeidere vil jobbe mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender (Ibid).

2.6.1 Motstand mot endring

Den kjente norske legen Åsa Rytter Evensen sa en gang at “den som vil vokse og utvikle seg, må møte motstand”, dette sitatet tegner et godt bilde av hva en organisasjon går imøte når et endringsarbeid igangsettes. Årsaken er at “ethvert signal om endring skaper motstand - med

mindre det skaper begeistring” (Amundsen, 2005, s. 36). Dette fremhever viktigheten av utformingen av endringsbudskapet, og hvordan endringsprosessen planlegges og gjennomføres (Ibid). Man skulle tro at organisasjoner generelt sett ville bruke mange ressurser på å forstå årsaken til motstand og forebygge den. Men dette ser ikke ut til å være tilfelle i lys av antall endringsprosjektet som mislykkes grunnet motstand som tolkes eller håndteres på feil måte (Ibid).

For å kunne håndtere motstand bør den forstås. Psykoanalytisk teori definerer motstand som et psykologisk fenomen, en ubevisst kraft som motsetter seg endring. Henvisning til motstand i en prosess har vanligvis negative konnotasjoner siden den ønsker å hindre bevegelsen endringen medfører (Jacobsen 2018). Hennestad og Revang (2012) mener derimot at motstand er noe positiv og definerer den som energi. Energien er det som skaper bevegelse og dermed endring. Jacobsen (2006) og Newton (2011) anser heller ikke motstand som noe negativ i seg selv, og mener at det er normalt for en medarbeider å forsvare gamle metoder som fungerer godt.

Derved kommer ikke motstand ut av intet, den har et opphav. Ifølge Amundsen (2005) kan årsaken til motstand være utilstrekkelig kommunikasjon i endringenes ulike faser, manglende erkjennelse av at medarbeiderne ikke er klare over at endringen er nødvendig (Berg, 2008). Andre årsaker kan være avfeiling av problemet (Ibid), manglende kjennskap eller forståelse for løsningen (Ibid), eller avvisning av løsningen hvorav medarbeiderne nekter å støtte implementering fordi de er uenige i løsningen (Ibid). En ting som er sikkert er at motstand er et forsøk på å hindre at endringen blir gjennomført (Berg, 2008). Motstand til endringen kan være basert i kulturelle forhold i selve organisasjonen som uenighet i ulike fagmiljøer eller på ulike nivåer i organisasjonen (Amundsen, 2005). Motstand kan også skyldes at medarbeiderne ikke identifiserer seg med endringen (Ibid).

Motstand er følgelig en form for protest som uttrykker seg som en emosjonell reaksjon i medarbeidernes møte med endringen (Maurer, 1996). Siden individer er ulike kan den også uttrykke seg ulikt hos den enkelte. Maurer (1996) og Haukedal (2005) har beskrevet hvordan motstand kommer til uttrykk. Eksempler på dette kan være:

- Forvirring: Når personale ikke forstår budskapet som formidles.
- Benekting: De berørte vil ikke godta fakta i saken.

Lettvint enighet: De ansatte gir ledelsen en oppfatning av de tilslutter seg til planlagt endring uten å sette seg inn i konsekvensene det medfører i deres arbeidshverdag.

Når motstand har oppstått bør den erkjennes, bevisstgjøres og bearbeides (Maurer, 1996). På den måten kan den håndteres på en hensiktsmessig måte (Newton, 2011). Dette er viktig da prosessen over tid kan oppleves positiv av de berørte og gi økt innsikt i omstillingsarbeidet (Killingmo, 1994). Sander (2020) viser til at en god implementeringsfase kan minske motstanden hos de ansatte hvis den gir dem forutsigbarhet. Forutsigbarhet i implementeringsfasen kan sikres ved valg av strategi. Strategien bør si hvordan endringen skal gjennomføres, konsekvensene for de ansatte, når den enkelte ansatte får opplæring, tidsrammen for dette og hvem som er ansvarlig for oppfølging (Ibid).

2.7 Kommunikasjon i endringsprosesser

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 394) definerer kommunikasjon som prosessen der en sender overfører en type budskap til en mottaker, og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet. Ut ifra denne definisjonen presiserer de også at kommunikasjon er informasjon, men også overføring av mening (Kaufmann og Kaufmann, 2015 s. 395-396). I forhold til dette presiserer Wojtecki (2000) at “making information available is not the same as communication”. Kommunikasjon i form av meningsskaping er viktig i endringsprosesser. Medarbeiderne skal forstå nødvendigheten av endring og helst føle forpliktelse eller eierskap til endringen (jf. Punkt 2.2.1; 2.2.2 og 2.2.3). God kommunikasjon i en endringsprosess er et lederansvar og det sikrer at endringen blir oppfattet likt i organisasjonen. Det er viktig for å unngå fallgruver som gir økt usikkerhet, tap av tillit til ledelsen og økt motstand (Kaufmann og Kaufmann, 2015; Kotter, 1995; Wojtecki, 2000).

Larkin og Larkin (2006) har forsket på hvordan man skal kommunisere endringer til medarbeidere. De har kommet frem til at en uformell og personlig form for kommunikasjon er mest effektiv. De begrunner dette med at den skaper nærhet til den man kommunisere med. Nærheten i kommunikasjon ligger i at den foregår ansikt-til ansikt. Å bruke mer formell kommunikasjon skaper avstand, som de eksemplifiserer ved bruk av massekommunikasjon. Denne måten å kommunisere på er dessuten enveis, noe som gjør at budskapet mottakeren ikke kan delta i kommunikasjonen.

Definisjon på “god” kommunikasjon vil alltid være situasjonsavhengig etter blant annet hvilken type endring det er snakk om og omfanget på den (Kongsvik, 2006). Ved å ta utgangspunkt i prosessmodeller som Strategi O og AI i dialogen mellom ledelsen og de ansatte blir målsetning om å skape en felles forståelse og endring mulig å få til. Gjennom god kommunikasjon kan man styrke drivkreftene til endring gjennom å påvirke og motivere ansattes atferd. Dette vil også styrke endringstrykket, eller drivkreftene til endring, om det blir gjort på en god måte (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dårlig kommunikasjon fra ledelsen kan dermed være med på å svekke endringstrykket og øke motstand mot endring (Ibid).

2.8 Involvering som redskap i endringsprosesser

God kommunikasjon går hånd i hånd med involvering av de ansatte. Ifølge Berg (2008) skaper involvering engasjement og et ønske om å bidra blant de ansatte. Begrunnelsen ligger i at de går fra å være passive tilskuere til aktive bidragsytere til endringsprosessen (Ibid). Dermed vil de ansatte komme med løsninger som gjør det enklere for organisasjonen å forandre seg til ønsket tilstand (Ibid). Det å bli sett og hørt gir de ansatte en positiv opplevelse i forhold til endringsarbeidet som gjøres i organisasjonen. Dette gir både motivasjon til å stå i utfordrende situasjoner og økt tilslutning til endringen (Berg, 2008 og Sander, 2018).

Hvor omfattende involvering av de ansatte er avhenger av samhandlingsfaktorer, arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner (Karp, 2014).

2.8.1 Arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner

I følge Karp (2014) omfatter arbeidsmiljø og samarbeidsrelasjoner “mellommenneskelig samspill på arbeidsplassen, den enkeltes arbeid, og hvordan det virker på arbeidstakeren, organisatoriske forhold og organisasjonskultur.” Krav til et godt arbeidsmiljø er lovregulert gjennom arbeidsmiljøloven for å sørge for at medarbeiderne har gode arbeidsforhold. På den måten sikrer loven den enkelte ansattes helse, trivsel og yteevne (Ibid). Dette er imidlertid utenfor oppgavens fokus og skal ikke ses nærmere på. Det bør likevel sies at også andre psykososiale forhold kan påvirke den enkelte ansattes helse, trivsel og yteevne (Ibid). Vesentlig i et arbeidsmiljø er mulighet for å kunne skape gode samarbeidsforhold (NOU, 2009:22). Dette arbeidet er en ledelsesoppgave, og kan gjøres ved å sette tydelig grenser og gripe inn der relasjoner ikke fungerer optimalt (Ibid). Å avklare roller, ansvar, arbeidsdeling og forventninger er viktig. Det vil øke forståelsen og motivasjonen hos individene i organisasjonen, og det bedrer samhandlingen og arbeidsmiljøet (Ibid).

2.9 Motivasjons betydningen i endringsprosesser

God kommunikasjon kan påvirke de ansattes drivkrefter til endring, og er et viktig tema i håndteringen av endringsarbeid. Motivasjon blir av Kaufmann & Kaufmann (2015) beskrevet som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”. Målet med motivasjonsteorier er å forutse atferd (Ibid). Pollitt (2007) sier at motivasjon ikke er atferden eller prestasjonen i seg selv. Motivasjon og dens indre og ytre krefter påvirker personens valg av atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I sammenheng med organisasjonsendringer kategoriserer Kuvaas (2016) kilden til motivasjon gjennom tre variabler: Ansattes opplevelse av jobbautonomi, opplevelse av samhandling med andre i jobbutførelsen og opplevelse av støttende ledelse. Med støttende ledelse menes at lederen stimulerer de ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse.

Forskning skiller mellom indre og ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De ytre drivkreftene er ofte i form av for eksempel lønn, ros og straff da det handler om at man arbeider for å oppnå en fremtidig gevinst (Jacobsen og Thorsvik, 2013 i Sander 2019). Arbeidet kan være et verktøy for å oppnå denne belønningen uten å være motiverende (Ibid). Belønningssystemer er dermed avhengig av målsetting, og belønningene virker motiverende dersom de knyttes opp mot velformulerte mål (Ibid). Indre motivasjon derimot omhandler atferd drevet fram av tilfredshet, glede og mening som framkommer av oppgaven vi utfører (Kuvaas og Dysvik, 2016). Hovedkilden til indre motivasjon er arbeidet og egenskapene ved dette arbeidet, uavhengig av fremtidig belønning eller straff. Denne drivkraften kommer fra et behov for å utfordre seg selv, og dermed fremme faglig og personlig utvikling (Cerasoli og Ford, 2014 i Sander 2019). Et eksempel på indre motivasjon er anerkjennelse.

Kuvaas og Dysvik (2016) mener at det viktigste skillet mellom indre og ytre motivasjon handler om hvor hovedkilden til motivasjonen kommer fra – innenfor eller utenfor selve aktiviteten. De viser til at arbeidstakere med høy indre motivasjon kjennetegnes av en opplevelse av stor grad av frihet. De kan planlegge og utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte. Høyt motiverte medarbeidere opplever at lederne deres styrker deres følelse av å være kompetente i jobben og oppfordrer til selvstendighet og utvikling. Utstrakt samhandling med kolleger virker også positivt inn på de ansattes indre motivasjon (NOU, (2009:22)).

3.0 METODE

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen, valget av forskningsdesign, datainnsamlingen og evaluering av metodene som ble benyttet. Videre skal jeg redegjøre for studiets forsøk på å ivareta validitet og reliabilitet, samt min egen rolle som forsker. I tillegg beskrives prosessen med analyse og bearbeiding av all data som er hentet inn. Til slutt skal jeg gjennomgå sentrale etiske hensyn jeg måtte tenke gjennom i løpet av denne oppgaven. Innledningsvis ble det opplyst at forskningsspørsmålene ble utviklet i samarbeid med prosjektlederen i Kommunen. Denne beslutningen ble i etterkant vurdert som uheldig ettersom den kunne være til hinder for å få frem de ansattes perspektiv. En mulig løsning på denne utfordringen ville vært valget av kvalitativ forskningsmetode for å kunne gi mer rom de ansattes perspektiv. En vitenskapelig metode forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Tranøy, 1986). Derfor sier han at «Å være vitenskapelig er å være metodisk» (Tranøy (1986, s.127). Vi trenger ulike metoder både for å få frem ny kunnskap og for å etterprøve i hvilken grad påstander er sanne, gyldige eller holdbare (Ibid).

3.1. Kvalitativ forskningsmetode

En positivistisk epistemologi innebærer at vi kan studere virkeligheten som et objekt hvor vi som forskere står utenfor og observerer et fenomen (Dallos & Vetere, 2005). Dette kjennetegner kvantitativ forskning. En konstruktivistisk epistemologi forutsetter derimot at vi både fortolker og er en del av den samme sosiale virkeligheten. Kvalitativ forskning faller under denne tilnærmingen (Jacobsen, 2015). Kvantitativ tilnærming tar sikte på å beskrive, kartlegge, analysere og forklare ved hjelp av kvantifiserbare verdier. Derfor vil den ikke kunne gi en like god beskrivelse av situasjonen innad i et forskningsobjekt som en kvalitativ tilnærming ville kunne gjøre (Befring, 2007). Problemstillingen min har som mål å få frem de ansattes perspektiv på implementeringen av styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. For å oppnå det målet må man ifølge Grønmo (2004) få deres ord, meningsbeskrivelser, forklaringer og subjektive tolkninger på prosessen. Derfor ble en kvalitativ tilnærming valgt som forskningsmetode for prosjektet.

3.1.1 Metodiske kjennetegn ved kvalitativ metode

En kvalitativ metode som forsøker å få frem de ansattes meninger er fortolkningsbasert og kjennetegnes ved at den har en induktiv og holistisk tilnærming (Jacobsen, 2015). Dette betyr at man som forsker samler kunnskap ved å gå fra empiri, som de ansattes virkelighet, til teori. I dette arbeidet ligger fokuset på å forstå de ansattes forhold til implementering av SBT og SO. Dette forholdet må sees i sammenheng med konteksten det foregår i, det vil si endringsarbeidet utløst av det systematiske folkehelsearbeidet i Kommunen. Å ha dette fokuset er viktig ettersom det er et resultat av samspill mellom personene og situasjonen de befinner seg i (Jacobsen, 2015). Et annet kjennetegn med kvalitativ metode er idealet om nærhet. I en fortolkningsbasert tilnærming vil det alltid være et forhold mellom meg som forsker og de ansatte som forskningsobjekt. Ved å gå tett på de ansatte kan man ha mer forståelse for deres forhold til implementering av SBT og SO. Det siste kjennetegnet ved metoden er språk. Ord er viktig da muntlig kommunikasjon med de ansatte gjør det mulig for meg som forsker å få frem deres opplevelser og virkelighet gjennom ord. Mennesker kommuniserer ikke bare språklig eller verbalt (Hargie, 2017). De kommuniserer også gjennom ikke-verbal kommunikasjon (Ibid). Ikke-verbal atferd refererer til alle andre kroppslige aktiviteter som tjener et kommunikativt formål, for eksempel ansiktsuttrykk, gester og bevegelser (Ibid). Disse blir ofte referert til som kroppsspråk (Ibid). Å fange ulike aspekter ved et intervju i kvalitativ metode kan gjøres gjennom observasjoner. Observasjoner er en metode for å innhente data som også kan brukes med IPA (Larkin og Griffiths, 2002 i Smith et al 2009 s. 63).

3.1.2 En fenomenologisk- og hermeneutisk forståelsesramme

Valg av forståelsesramme er viktig da det har betydning for hvordan jeg ivaretar rollen som forsker. Et eksempel er de refleksjonene og vurderingene jeg må gjøre i forhold til at jeg selv jobber som helsesykepleier, og at jeg forsker i eget felt. Jeg har valgt en fenomenologisk- og hermeneutisk forståelsesramme. I vitenskapelig sammenheng er kjennetegnene til denne forståelsesrammen hensynet til og fortolkningen av de menneskelige aspektene. Det går ut på å forstå og fortolke meningsinnhold. Fenomenologi fokuserer på beskrivelser av menneskers erfaring, eller kanskje mer konkret deres livsverden (Kvale, 2001, Bengtsson, 1999). Begrepet "livsverden" ble hovedsakelig utviklet av den tyske filosofen Edmund Husserl (1859-1938) og er en betegnelse på den kunnskapen som danner et nødvendig utgangspunkt for all forståelse. Alfred Schütz (1899-1959) er kjent for å ha gitt fenomenologi en sosial forankring (Thornquist,

2018). Husserls fenomenologi var i utgangspunktet beskrivende. Hans elev Heidegger (1889-1976) utviklet denne metoden videre til en fortolkende fenomenologi.

Hermeneutikken som metode har som hovedhensikt å gjøre ting tilgjengelig. Den skal gi oss økt forståelse gjennom tolkning og innsikt. Det er en tolkningsprosess hvor man først og fremst tar stilling til fenomener. Disse er ofte tekster, men kan også omfatte menneskelige handlinger og fenomener. Det grunnleggende prinsippet i fortolkningsprosessen er en stadig veksling mellom forståelsen av deler av teksten og forståelsen av teksten som helhet. Man lar betydningen man har funnet i deler av teksten belyse teksten som helhet, samtidig som teksten som helhet påvirker forståelsen av delene. Denne prosessen kalles en hermeneutisk sirkel, og pågår til man opplever å forstå teksten som sammenhengende og konsistent (Thomassen, 2006). Denne fortolkningsprosessen illustrerer på en god måte hvordan arbeidet med prosjektet og materialet har foregått.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan en undersøkelse eller en studie er bygget opp (Kvale, 2001). Ved valg av forskningsdesign må man ta hensyn til typen problemstilling forskeren har kommet frem til, hvilken grad av kontroll forskeren har over det som skal forskes på, og om det fokuseres på nåtids- eller historiske fenomener.

Jeg ønsket å se på selve situasjonen rundt implementeringen av SBT og SO i Kommunen. Derfor kom jeg frem til en beskrivende eller eksplorerende problemstilling (jf. Punkt 1.3). Denne type problemstillingen undersøkes gjerne intensivt, og ofte med få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Siden undersøkelsen ble planlagt gjennomført på et gitt tidspunkt i prosjektets gang (implementeringsfasen og gitt dato) var det hensiktsmessig med en tverrsnittstudie (Ibid). Oppgavens design er basert på en fenomenologisk forståelsesramme.

Lopez og Willis (2004) sier at fenomenologisk metode, som undersøker subjektiv menneskelig erfaring, ofte brukes til å svare på spørsmål som er grunnleggende for god sykepleievitenskap (Ibid). Dette kan også gjelde for sosialfaglige forskningsstudier som sikter på å få frem tilsvarende aspekt (Alase, 2017). Imidlertid er det mer enn én filosofisk retning innenfor fenomenologien. Forskningsresultatene som genereres vil avhenge av hvilken filosofisk tilnærming som brukes (Lopez og Willis, 2004). Metodologiske avgjørelser blir gjerne tatt

basert på subjektive antagelser. Derfor bør man som forsker være klar over verdiene før man velger metode for forskningsopplegget (Ibid). Jeg er opptatt av kommunikasjon, å bli forstått og å forstå andre slik de ønsker å fremstille seg, og ikke slik man fremstille dem. Derfor landet jeg på en fortolkende fenomenologisk analyse som forskningsdesign. Fortolkende fenomenologisk analyse er mer kjent som IPA fra forkortelsen av det engelske “interpretative phenomenological analysis”.

3.2.1 Fortolkende fenomenologisk analyse (IPA)

IPA er en kvalitativ tilnærming som har sitt opphav i fenomenologi og hermeneutikk (jf. 3.4), og er en del av familien av fenomenologiske psykologiske tilnærminger. Den ble utviklet av Smith, Flowers og Larkins på 90-tallet (Smith, Flowers og Larkin, 2009). IPA har mange fellestegn med andre kvalitative (jf. Punkt 3.1.1.) og fenomenologiske tilnærminger (jf. Punkt 3.1.3). IPA skiller seg ut på grunn av kombinasjonen av psykologiske, fortolkende og idiografiske komponenter (Gill, 2014). Dette betyr at IPA bruker teori i arbeidet med å forstå enkeltfenomener, uten å selv utvikle generelle teorier. Videre er IPA en tematisk tilnærming og samtidig opptatt av detaljene i individuelle opplevelser (Braun og Clarke, 2013). Således kan den brukes til å analysere små homogene utvalg, gjerne med fire eller fem informanter (Smith, 1999a og Eatough, Smith og Shaw i Braun og Clarke, 2013 s. 193). Dette passer med forskningsdesignet som er valgt her (jf. Punkt 3.2).

IPA har etter hvert spredt seg til flere felt, som blant annet sosial psykologi, organisasjonsutvikling og organisasjonsforskning (Ibid). Likevel hevder Gill (2014) at anvendelsen av fenomenologisk metode på organisasjonsforskning fortsatt er begrenset. Dette til tross for dens evne til å forstå menneskelig erfaring (Conklin, 2007; Ehrich, 2005; Gibson og Hanes, 2003 i Gill, 2014 s. 118). Videre er egenskapen til IPA som metode og dens evne til å styrke og myndiggjøre (Empower) informantene i forskningsprosessen noe som motiverte meg til å velge den som verktøy for oppgavens datamateriale. Dette beskrives nærmere under utviklingen av intervjuguiden.

3.3 Datainnsamling

Hvordan datainnsamlingen gjennomføres har betydning for en studies validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). Yin (2009) viser til at man kan samle inn kvalitative data gjennom: individuelle intervju, fokusgruppeintervju, observasjon eller dokumentundersøkelse.

3.3.1 Fokusgruppeintervju

I denne oppgaven ble fokusgruppeintervju (FG) valgt som datainnsamlingsmetode. Dette er en form for gruppeintervju der data blir samlet inn samtidig fra flere individer som har opplevde det samme fenomenet (Creswell og Poth,2016; Nasjonal digital læringsarena, 2019). FG er en passende måte å samle data på når man ønsker å få frem deltakernes mening på gitte temaer. Dette gjøres ved at den enkelte må argumentere for sine meninger, mens gruppen som helhet bidrar til utvikling av tema som diskuteres (Ibid). FG passer når man ønsker en gruppes synspunkter, samt for å se om det er enighet eller uenighet i en gruppe (Ibid). Ved gjennomføring av FG kan det være fordelaktig med flere grupper slik at de kan være kontroll for hverandre (Ibid).

I denne oppgaven er deltakerne i intervjuet de ansatte i oppvekstsektoren. Intervjuet tok utgangspunkt i oppgavens tema, altså organisasjonsendring og endringsprosesser. Fokuset for datainnsamling var gruppens diskusjoner om sitt forhold til implementeringen av SBT og SO. Interaksjon mellom informantene i et intervju kan være samtale, diskusjon og å fortelle og dele erfaringer om et tema (Ibid). Et FG samler hovedsakelig inn meninger, tanker, ideer og erfaringer i form av muntlig språk. Men mening uttrykkes ikke bare gjennom ord. Derfor kan man noen ganger samle reaksjoner i form av kroppsspråk og adferd (Ibid). Hvordan jeg har forholdt meg til øvrig atferd enn det som er formidlet muntlig kommer jeg tilbake til i omtalen om observatørrollen. Fokusgruppeintervjuet gjennomføres helst med utgangspunkt i en intervjuguide som bør utformes i forkant av det planlagt intervjuet.

3.3.1.1 Moderatorrollen

For å sikre ryddighet i et fokusgruppeintervju bør intervjuet ha en moderator (Nasjonal digital læringsarena, 2019). En moderator skal administrere det eksisterende forholdet og skape et miljø der informantene kan føle seg avslappet (Ibid). Moderatoren skal oppmuntre deltakerne til å engasjere seg og utveksle følelser, synspunkter og ideer om et problem (Ibid). Med denne metoden forsøker man å få beretninger som ligner en vanlig samtale. I et FG kan moderatoren også være observatøren (Postholm, 2005). Observatøren har til hensikt å gjøre ulike vurderinger om hvordan informantene opptrådte (Ibid). Når vi observerer noen kan observatøren selv enten være en aktiv deltaker i miljøet observasjonen skjer i, eller en passiv ikke-deltaker som ikke inngår i situasjonen som blir observert (Ibid). Under gjennomføringen

av intervjuet var jeg en aktiv deltakende observatør i tillegg til å være moderator. Ved siden av å stille spørsmål noterte jeg stemmebruken og kroppsspråket til informantene.

3.3.2 Styrke og Svakheter ved FG

Fordelen med å bruke FG er at det kan generere store datamengder på relativt kort tidsspenn (Rabiee, 2004). Resultatene av fokusgruppeintervjuer kan presenteres på en ukomplisert måte, og bruke hverdagslig språk støttet av sitater fra informantene (Ibid).

FG har også beskrevne svakheter. Den største svakheten som bør nevnes er responsfeil. Dette forekommer for eksempel når informanten svarer det hun eller han tror forskeren vil høre. En annen form for responsfeil er unøyaktig informasjon som følge av dårlig hukommelse eller feil oppfatning hos informanten (Yin, 2009). En annen svakhet er når man ikke har en kontrollgruppe for å sjekke påliteligheten av kunnskapen man får frem (Jacobsen, 2015).

Kvalitative intervjuer har ulik strukturingsgrad. Dette gjelder også for fokusgruppeintervju. Johannessen et al (2010) skiller mellom ustrukturerte intervjuer, semi-strukturerte intervjuer og strukturerte intervjuer (Ibid). Semi-strukturert intervjuform ble valgt for å kunne skape en mest naturlig kontekst rundt intervjuguiden.

3.3.3 Utvalg av informanter

Utvelgelsen av informanter er en sentral del av et forskningsprosjekt. Grunnen til dette er at det må foretas valg i forhold til hvilke analyseenheter som skal studeres, hvor mange analyseenheter som skal intervjues og hvordan de skal velges ut. I en kvalitativ studie er analyseenheten vanligvis informanten. I en IPA analyse er en opptatt av å rekruttere informanter som deler de samme erfaringer. Hensikten er å få detaljerte beskrivelser og refleksjoner knyttet til tema som skal undersøkes (Langdridge 2007).

Jeg ønsket å gjennomføre et intervju der alle avdelinger som hørte til under oppvekstsektoren skulle være representert. Dette for å få et så bredt bilde som mulig. Prosjektlederen hadde også noen ønsker. Hun valgte ut informantene til fokusgruppeintervjuet. Jeg fikk kun tilgang til ett intervju. Grunnen til dette var snarlig avvikling av sommerferien samt et ønske om å ikke overforbruke informantene, som også skulle gjennomføre andre intervjuer knyttet til samme prosjekt i regi av kommunen. En slik måte å rekruttere informanter til en studie på kalles

strategisk utvalg, og vil si at utvalget ikke er randomisert. Begrunnelse for dette er at utvelgelse “bygger ikke på tilfeldighetsprinsippet, men derimot systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut ifra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant” (Grønmo, 2004, s.85-88). Utvalgsmetode for det strategiske utvalget er ved selvseleksjon siden alle informantene fikk tilsendt informasjon om studien, og invitasjon til å frivillig delta i den (Grønmo, 2004). Et annet viktig tema var antall deltakere jeg hadde behov for å få med i studien. Oppgavens design er basert på IPA som er opptatt av å få frem rike og varierte fortellinger fra informantene og de anbefaler å ha mellom 5 til 25 intervju-deltakere (Polkinghorne 1989, i Creswell og Poth, 2016, s. 137). Jeg valgte 5 informanter da jeg vurdert det som overkommelig å håndtere i et intervju. Grønmo (2004, s.79) definerer analyseenhet som “en sosial enhet eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenhet må slike elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte. På grunn av dette ble utvalget foretatt basert på følgende kriterier:

1. Jevn fordeling av nyutdannede og erfarne ansatte
2. Informantene representerer ulike profesjonsgrupper, både faglært og ufaglært.
3. Ikke deltatt i pilot prosjektet, men erfarer implementering i hver sin instans.
4. Hadde deltatt på 2 dagers innføringskurset på SBT og SO.
5. Arbeider i oppvekstsektoren

Med utgangspunkt i de overnevnte kriteriene ble det valgt ut fem informanter til fokusgruppeintervjuet, med samtlige avdelinger representert: en ansatt fra helsestasjon, en fra barnevern, en fra barnehage og to fra skolen hvorav en ansatt var fra en barneskole og den andre fra en ungdomsskole. Tabell 2 er en presentasjon av studiens informanter.

Identitet	Kjønn	Yrke	Arbeidsplass	Antall år i yrket
Informant 1	Kvinne	Helsesykepleier	Barneskole	1 år
Informant 2	Kvinne	Barnevernspedagog	Barnevernet	6 år
Informant 3	Kvinne	Barnehagelærer	Barnehage	5 år
Informant 4	Kvinne	Lærer	Barneskole	17 år
Informant 5	Mann	Lærer	Ungdomsskole	Ikke gitt

Tabell 2: Presentasjon av informantene

Informantene hører alle til oppvekstsektoren, som også utgjør studiens populasjon. En populasjon skal forstås som “samlingen av alle enhetene som problemstillingen gjelder for”

Grønmo (2004, s. 83). Siden utvalget er homogent og strategisk gjennom selvseleksjon kan det anses å være ikke representativt. Dette innebærer at man studiens resultat kan ikke generaliseres, det vil si ikke gjelde alle de ansatte i oppvekstsektoren i Kommunen.

3.3.4 Utforming av Intervjuguide

Etter kompetansehevingskurs i SBT og SO hadde hver ansatt besvart et spørreskjema (vedlegg 1). Fra analysen av disse spørreskjemaene kom det frem et sett med temaer (vedlegg 2). Disse temaene ble brukt som grunnlag for utformingen av spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 3). Dette ble gjort for å sikre tilgang til tilfredsstillende informasjon rundt emnet. Det ble gitt rom for å stille utdypingsspørsmål for å komme frem til ønsket dybde innenfor emnene. Derfor ble det utformet en intervjuguide med relativt åpne spørsmål. Forslaget til intervjuguide ble sendt til prosjektlederen den 22.05.2018, og den endelige versjonen ble ferdig med visse modifikasjoner (vedlegg 3).

Som beskrevet ble det lagt opp til semi-strukturerte intervjuer med informantene. Det vil si at det ble utviklet en rekke spørsmål med følgende hovedtemaer:

- Implementeringsprosessen i personalgruppen
- Kunnskap om styrkebasert tilnærming
- Hvordan metoden er brukt imøte med brukerne

I tillegg ble det lagt opp til at spørsmål utenom intervjuguiden kunne inkluderes, og at rekkefølgen på spørsmålene ikke nødvendigvis fulgte intervjuguiden. Intervjuet fungerte mest som en samtale. Moderator styrte samtalen inn på emner som intervjuguiden gav åpning for, samtidig som informantene fikk snakke fritt når behov for dette ble observert.

Bruken av semi-strukturert intervju hadde som hensikt å bidra til en åpen dialog samt å lære mest mulig av informantenes syn på endringsprosessen. Å ha fleksibiliteten til å stille spørsmål som ikke var med i intervjuguiden ga rom til å stille oppfølgingsspørsmål til det informantene sa. Med denne fremgangsmåten kan man innhente nyttig tilleggsinformasjon (Langdridge, 2007). Meningen var å skape rom for at informantene kunne gi så utfyllende beskrivelser som mulig. På den måten får man tilegnet seg informasjon som kunne blitt utelatt dersom jeg hadde gått for en mer strukturert intervjuguide. Hvert tema ble innledet med relativt åpne spørsmål som for eksempel: "Hvilke erfaringer har du hatt med bruken av den styrkebaserte

tilnærmingen i din praksis?”, for så å gå videre med mer konkrete spørsmål mot slutten. Et eksempel på dette er “Hvilke faktorer fremmet eller var til hinder for din bruk av SBT og SO?”. Det å kunne stille konkrete spørsmål er en måte å sikre muligheten til å få tak i spesifikk informasjon som kunne hjelpe meg å besvare forskningsspørsmålene. I tillegg gir det informanten anledning til å besvare forskningsspørsmålene, samt å komme med konkrete eksempler.

3.3.5 Gjennomføring av intervjuet

Informantene fikk via prosjektlederen tilsendt et informasjonsskriv den 04.10.2018 som jeg hadde utarbeidet med informasjon om prosjektet (vedlegg 4). Av hensyn til personvern er vedlegget anonymisert. Informasjonsskrivet ble sendt for at informantene skulle vite i forkant hva som var temaene for intervjuet. De konkrete spørsmålene i intervjuguiden fikk de ikke presentert før på intervjudagen. Dette fordi jeg ønsket at informantene skulle svare spontant, og ikke føle at de burde ha forberedt seg slik at de kunne svart på en mer “korrekt” måte. Intervjuguiden ble benyttet som et viktig verktøy for å sørge for at alle temaene ble gjennomgått. Samtidig sikret den at spørsmålene skulle bli formulert på en god måte, ikke bare skriftlig, men også muntlig. Informantene fikk også tilsendt en påminnelse om planlagt intervju den 19.06.2018. Intervjuet ble gjennomført den 20.06.2018 i et møterom på Kommunehuset. Møterommet ble gjort klart med ekstra kopier av samtykkeskjemaet. Det var enkel servering med kaffe, te og noen kjeks.

Ved oppstart ble bakgrunnen for undersøkelsen presentert, samt temaene for spørsmålene og rammene for intervjuet. Det ble forsøkt tilrettelagt for en åpen og avslappet stemning. Dette ble gjort ved å stille flere innledende spørsmål for å gjøre informantene komfortable som for eksempel:

“Moderator: Sånn. Da er vi i gang. Velkommen. Jeg er så takknemlig for at dere takket ja til å være med på intervjuet. Jeg har tenkt å fortelle litt om opplegget i dag. Litt sånn utstyr her og der så alle stemmer kommer inn ...”

og

“Moderator: Tusen takk. Jeg tror jeg skal ta meg noe å drikke. Det blir mye prating, da er det greit å ha litt vann. Sånn ja. De aller fleste ... Jeg har skjönt at dere kjenner hverandre, men for de aller fleste, skulle jeg tro. På grunn av intervju så hadde vært greit at vi kan ta en presentasjonsrunde med navn, yrkesbakgrunn, hvor er det man jobber og eventuelt hvor lenge. Vær så god.”

Som intervjuer var det viktig å legge til rette for at klima ved intervjuet fremmer god kommunikasjon og skaper et forhold basert på tillit. Dette var viktig da en slik setting krever at alle deltakere har tillit til hverandre (Krueger, 2015).

Intervjuet ble tatt opp fra begynnelse til slutt etter samtykke. Intervjuet bar preg av både samtale, diskusjon og utveksling avhengig av hva informantene snakket om, og samtalen ble styrt for å sikre at alle fikk ordet. I spørreunden fikk de muligheten til å gå tilbake på spørsmål dersom de følte de ikke fikk sagt alt de mente, eller ville endre på hva som ble sagt eller måten det ble sagt på.

Tydighet var også et viktig fokus. Spørsmålene ble gjerne omformulert når informantene ga uttrykk for at de ikke skjønnte spørsmålet slik det ble formulert i intervjuguiden. Når informantene svarte i andre retninger enn tema eller tilleggsspørsmål kunne dekke, lot jeg dem snakke ferdig. Deretter gikk jeg tilbake til det spørsmålet vi egentlig hadde startet med. Jeg forsøkte å ta en aktivt lyttende rolle når informanten snakket. Å utføre et intervju er en krevende øvelse. Eide og Eide (2007) sier at man må åpne alle sansene i situasjonen ved å lytte til det som sies samtidig som en observerer blikk, kroppsholdning, plassering, ansiktsuttrykk, stemmeleie og gester. Betydningen av å lytte er helt sentral i den fenomenologiske og hermeneutiske tilnærmingen til intervjuet. Dette fordi det medfører en tolkende lytting til det mangfoldet av betydninger som ligger i intervjupersonens uttalelser (Smith et al 2009, Creswell og Poth, 2016). I enkelte tilfeller var det behov for å stille oppklarende spørsmål for å få bekreftet eller avkreftet hva informanten egentlig mente. Informantene ble også bedt om konkrete eksempler dersom deres svar ikke var helt forståelig. Eller dersom dette var interessant i forhold til problemstillingen.

Mot slutten av intervjuet fikk informantene mulighet til å komme med innspill i forhold til det de kanskje savnet under intervjuet. Eksempler på dette er: “Moderator: Før vi avslutter lurer jeg på om dere har noen spørsmål i forhold til tema vi har gått gjennom, eventuelt noe som dere ikke fikk sagt?” Som moderator opplevde jeg at informantene delte velvillig sine meninger, og gav fra seg mye nyttig og detaljert informasjon. De tok opp tema som handlet blant annet om innføringen av SBT, forankringen, prosessen og kommunikasjon rundt dette. Som forsker var det veldig interessant å se denne endringen i samtalens form og dynamikk

mellom informantene og meg som moderator. Dette fordi informasjonen kom først dråpevis og veldig formelt, og så som en foss av ekte meninger som for eksempel “Informant 2: Er det lov å være litt ærlig her, eller?” eller “Informant 4: Jeg snakker rett ifra leveren ...”. Jeg tolker dette som tegn på en etablering av tillit og god kommunikasjon.

3.5.6 Transkribering

Postholm (2005) anbefaler å transkribere rett etter intervjuet da intervjusettingen er fortsatt friskt i minne. Forklaringen til dette er at man da fortsatt husker stemninger og følelser som ble fanget opp under gjennomføringen. Denne anbefalingen ble fulgt opp ved at lydopptaket til intervjuet ble gjennomhørt, og i sin helhet transkribert rett etter intervjuet. Materialet ble transkribert i en ortografisk eller verbatim lydtranskripsjonsstil (se vedlegg 5). Dette betyr at alle ytringer er gjengitt så korrekt som mulig. Dette var viktig da IPA-metoden krever en ordrett oversettelse av all data som er samlet (Smith et al, 2009). En ordrett transkribering innebærer ikke å gjengi alle detaljene rundt transkripsjon som trykk eller tonelag (Ibid). Dette begrunnes med at IPA tar sikte på å tolke betydningen av innholdet i deltakernes redegjørelse (Ibid). Likevel ble det valgt å holde en nærhet til det som ble sagt på best mulig måte. Derfor ble Hm-er, pauser og den ikke-verbale kommunikasjonen som ble observert under intervjuet (jf. Punkt 3.1.1) ble også inkludert. Lydopptaket, og notatene fra den ikke-verbale kommunikasjonen utgjorde materialet som skulle gi forståelse av hva som ble kommunisert under intervjuet.

Valget om en verbatim lydtranskripsjon ble tatt for å både sikre best mulig reliabilitet, og for å lettere analysere og kode svarene som ble gitt. Dette var viktig å gjøre, da transkribering innebærer en reduksjon av materiale hvor det ikke-verbale i kommunikasjonen går tapt (Braun og Clarke, 2013).

4.0 DATAANALYSE

4.1 Datakodingsprosess

Min analyse av dataene er basert på fortolkende fenomenologisk analyse IPA (jf. Punkt 3.2.1). Essensen til IPA ligger i det analytiske fokuset på at deltakerne prøver å gi mening til sine opplevelser (Smith et al, 2009). Forskeren skal derfor forstå informantenes erfaringer og gi mening til deres opplevelse (Ibid). Eksisterende litteratur om IPA-analyse foreskriver ikke en gitt metode for å jobbe med data. Metoden som er benyttet i denne oppgaven for å gjennomføre IPA-analysen er utviklet av både Smith et al (2009) og Moustakas (1994, i Alase, 2017 s.15-

17). Begge forskerne gir en tydelig retning for analyse av et IPA-basert prosjekt gjennom en detaljert og grundig fremgangsmåte. Forklaringen til valget ligger i at den ga mening til den nye forskeren som jeg er i denne sammenheng.

Analysen begynte allerede under transkribering av dataen fra lydopptaket til det skriftlige materialet (jf. 3.3.4). Temaene ble utviklet gjennom en iterativ prosess konsistent med IPA (Smith et al, 2009). Det transkriberte materialet ble gjennomlest gjentatte ganger for å bli kjent med materialet. I denne prosessen var refleksjonsnotater skrevet rundt noen av informantenes utsagn interessante. Etter dette begynte den innledende noteringen eller kodingen. Koding i en kvalitativ analysesammenheng defineres av Saldaña (2016, s. 4) som

“researcher-generated construct that symbolizes or “translates” data (Vogt, Vogt, Gardner, & Haeffele, 2014, p. 13) and thus attributes interpreted meaning to each individual datum for later purposes of pattern detection, categorization, assertion or proposition development, theory building, and other analytic processes”.

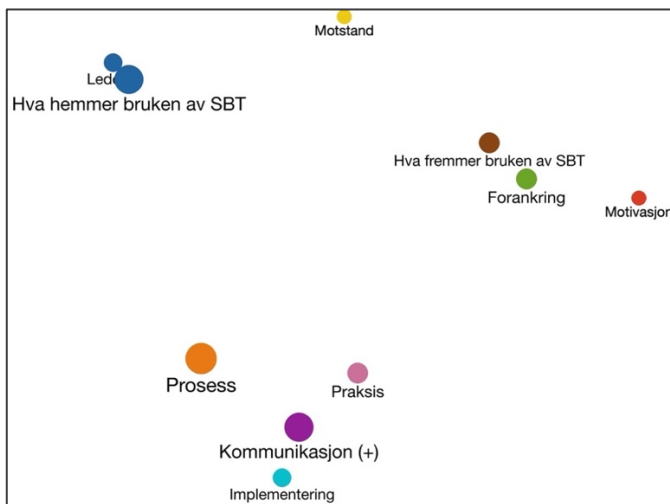
I denne fasen ble det benyttet et dataprogram som heter Maxqda. Det er utviklet for bruk i akademiske institusjoner. Jeg brukte programmet både for å holde oversikt over arbeidet med stoffet, samt for å legge til rette for videre analyse av materialet. Kodingsprosessen startet med en innledende utforskende kommentering av det transkriberte materialet. Deretter ble det semantiske innholdet og språket i dataen undersøkt (Smith et al, 2009). Målet med dette er å få et inntrykk av hva teksten handler om. Ifølge Ricoeur er det i denne fasen viktig at leseren lar teksten tale til seg. Slik kan kjernen i teksten fanges opp av leseren (1976 i Jakobsen et al. 2010). Jeg må innrømme at koding var den delen jeg forsøkte å utsette. Årsaken var at bearbeiding av materialet virket uoverkommelig, og arbeidet som måtte gjøres var både stort og tidkrevende. Smith et al (2009) bekrefter at kvalitativ forskningsmetodikk er “tidkrevende, arbeidskrevende og både forestillingsmessig og følelsesmessig krevende”. Min opplevelse av koding var slik han beskriver det, til tross for bruken av dataprogrammet Maxqda.

Koding er sentralt for å starte arbeidet rundt forståelsen av informantenes erfaring. Min koding begynte med en linje-for-linje-koding der hver setning fra transkripsjonen fikk en kort oppsummering. Oppsummerte setninger fikk en unik kode som fokuserte på temaet informantene diskuterte. Figur 6 illustrerer et kodekart til materialet, mens figur 7 viser hvordan disse kodene er knyttet til hverandre. Med utgangspunkt i måten disse kodene var

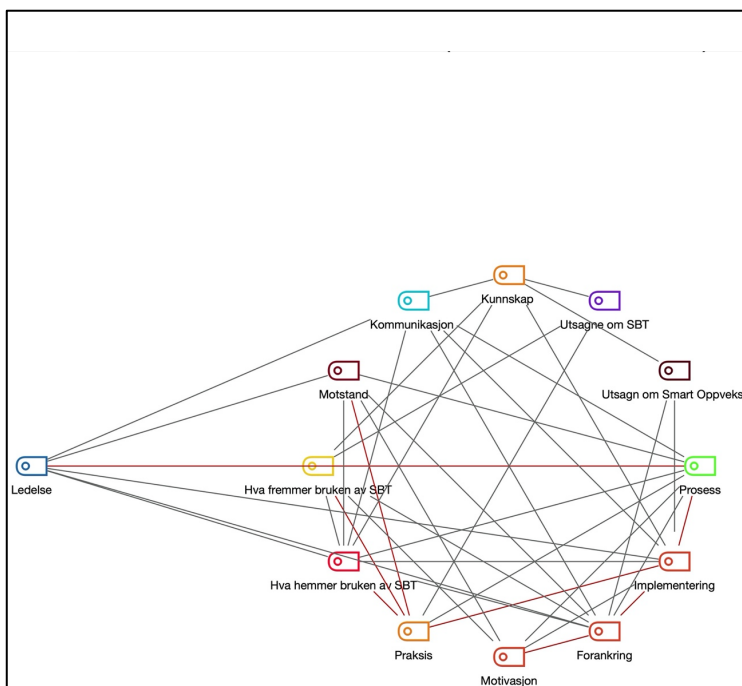
knyttet til hverandre fant jeg de uttalelsene jeg anså som betydningsfulle og grupperte i større meningsenheter. Ifølge Graneheim og Lundman (2004 i, Alase 2017) er meningsenheter

“... en oppsamling med ord eller utsagn som relaterer til den samme ‘kjerneessensen’ (‘eller sentral betydning’) av ‘levde erfaringer’ som forskningsdeltakerne prøver å formidle gjennom sine svar ...”.

Det videre fokuset i analysearbeidet var å forstå kjernen i budskapet ut over bare det direkte innholdet ordene til forskningsdeltakere formidler.



Figur 6: Kodeforekomst i data



Figur 7: Kodenes tilknytning til hverandre.

4.2 Prosess for analyse av dataen

Neste fase av analysen er en ytterligere kondensering av meningsenhetene slik at tema eller undertema fremkommer. Moustakas (1994, i Alase, 2017 s.15-17) deler denne prosessen i to faser. Den første fasen består av en beskrivelse av hva deltakerne i studien opplevde med fenomenet. Creswell (2013, s. 193 i Alase 2017) kaller dette for "tekstuell beskrivelse". Den andre fasen er en beskrivelse av hvordan informantens opplevelse skjedde. Dette er hva Creswell (2013, s.194 i Alase 2017) omtaler som en "strukturell beskrivelse". Hensikten med å gjøre dette var for å hjelpe meg som forsker å reflektere "om rammen og konteksten fenomenet ble opplevd i." Felles for begge fremgangsmåter er å komme til kjernen av det informanten formidler, uten å endre deres mening.

Etter kodingen av dataen anbefaler Moustakas (1994 i Alase, 2017) at forskeren gjør rede for sin egen rolle og forforståelse. Den siste fasen i analysen er diskusjonen der jeg bruker min forforståelse, de innledende notatene, resultatene og relevante teorier for å ytterligere forstå funnene fra analysen.

4.3 Forskerrollen

I de nasjonale forskningsetiske komiteene (2010), heretter Etikkom, kommer det frem at feltkunnskap og forforståelse ikke er negativt. Kravet er at det må gjøres eksplisitt, og forskeren må drøfte betydningen av dette. Det ligger i kvalitativ forskningstradisjon klare forventninger om at forskeren skal være seg bevisst sin egen bakgrunn og sine fortolkningsrammer. Forskeren må kunne gjøre rede for og kritisk vurdere de etiske og vitenskapelige utfordringene ved ulike forskerroller (Etikkom, 2006). Jeg har fra studiens start vært klar over min store interesse for SBT og SO, da jeg kunne se for meg lignende tiltak på min egen arbeidsplass. Som ny konstituert helsesykepleier opplevde jeg utfordringer i møte med samarbeidspartnere. Som en av informantene er jeg også helsesykepleier. Før dette studiet startet savnet jeg en systematisk tilnærming til brukerne mine. På min arbeidsplass har vi ikke jobbet med eller planlagt å jobbe med en slik prosess på nåværende tid eller i nær fremtid. Selv om jeg ikke hadde kjennskap til styrkebasert tilnærming, så er det slik at helsestasjonens mål er sammenfallende med målene til en styrkebasert tilnærming. I dette arbeidet ligger styrkning av eksisterende ressurser, og eventuelt oppbygging av ressurser der dette mangler. I arbeidet som helsesykepleier ligger det også mange metoder som tas i bruk der fokuset ligger på ressurser og styrker. Derfor er det lett å forstå at jeg valgte å se på et styrkebasert omorganiseringsprosjekt i denne oppgaven Men

denne interessen til SBT kan føre til en økt tilbøyelighet for å søke etter de svarene jeg ønsker hvis jeg ikke utøver godt skjønn. Dette hadde ikke vært fordelaktig i forhold til oppgavens mål.

Jeg opplever at hele prosessen jeg har gått gjennom via dette studiet har gitt meg økt forståelse for feltet jeg forsker på. I tillegg har jeg fått innsikt i hvordan jeg med mine forutsetninger påvirker materialet. Den fysiske og psykiske nærheten til arbeidsgiveren i Kommunen og etterhvert de ansatte er mer vanlig når man benytter seg av en kvalitativ metode enn det som er vanlig i forskning basert på spørreskjemaer og statistikk” (Etikkom, 2010). Jeg opplever at bevisstheten rundt min nærhet har gjort meg klar over behovet for litt avstand. Denne avstanden er nødvendig for å kunne vurdere min rolle og mine valg i de ulike faser av forskningen jeg så langt har gått gjennom. Og dermed forhåpentligvis bidra til å finne frem til essensen av forskningsstudiet mitt.

5.0 EVALUERING AV METODE

De valgene man tar i et forskningsarbeid får konsekvenser for resultatenes validitet og reliabilitet. For å sikre at empirien gjengir et korrekt bilde av virkeligheten finnes det ulike kvalitetskrav til innsamlede data. Det første av disse kravene er at empirien er gyldig og relevant (valid). Det andre kravet er at empirien er pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2015). Tradisjonelle kriterier for vurdering av reliabilitet og validitet er tilpasset den kvantitative forskningen som legger mye vekt på bevis gjennom tall. I de fleste tilfeller er dette ikke egnet innenfor bruk i kvalitative studier, der fokus er innhenting av informasjon via observasjoner, intervjuer, dokumentanalyse, videopptak og lydbåndinnspilling for å få kunnskap om noen eller noe. Det er derfor viktig å bruke egnede vurderingsmetoder for å fastslå gyldighet eller pålitelighet i kvalitative studier.

5.1 Validitet og Reliabilitet: Yardleys kriterier

Yardley (2000 i Smith et al, 2009; Braun og Clarke, 2013) viser til fire kriterier som kan brukes for å oppfylle disse kvalitetskravene. Hvert kriterium kan bli tolket og demonstrert på forskjellige måter, samt tilpasset metodene som brukes (Braun and Clarke, 2013). Kriteriene er som følger: Sensitivitet for kontekst innenfor eksisterende forskning og teori (sensitivity to context of existing research and theory), forpliktelse og rigør (commitment and rigour),

samsvar og transparens (transparency and coherence), påvirkningskraft og viktighet (impact and importance).

5.1.1 Sensitivitet for kontekst innenfor eksisterende forskning og teori

Kontekstsensitivitet adresseres gjennom bevissthet om relevant litteratur, sosiokulturell setting, etikk og empiri. Dette kriteriet er forsøkt ivaretatt på to måter. Først ved å ha gitt leseren innblikk i prosessen som førte til både valget av tema (jf. punkt 1.0), og bakgrunnen for prosjektet på de ansattes arbeidsplass. Deretter ved å sette min oppgave i sammenheng til det overordnede prosjektet i Kommunen i punkt 1.1, og dermed konteksten de ansatte er i. Ved å ta hensyn til de ansattes kontekst ivaretar jeg informantenes erfaring som er kontekstavhengig. Dette er viktig da oppgaven ble igangsatt med utgangspunkt i behovene til både prosjektlederen og meg som student. Om man ikke er varsom på dette kan informantene ses som et middel til et mål.

Jeg har videre gått gjennom relevant litteratur i forhold til tema og hvordan den knyttes opp til problemstillingen. Sensitivitet for konteksten er også til stede i forhold til valg av metode. IPA som metode er opptatt av informantenes livsverden og erfaringer. Dette er gjengitt ord for ord i transkripsjonen (vedlegg 5). I arbeidet videre var målet at analysen skulle være troverdig og nær dataene (Yardley, 2000 i Smith et al, 2009; Braun og Clarke, 2013). Etikken er forsøkt dekket gjennom refleksjon om de etiske utfordringer, egen forforståelse knyttet til studiet i henholdsvis punkt 4.3 og 6.0, og hvordan dette kan påvirke min skrivemåte og min måte å behandle informantene på.

5.1.2 Forpliktelse og rigør

Forpliktelse og rigør kan demonstreres gjennom grundighet i datainnsamling, dybde og bredde i analysene, kompetanse og fordypning. Dette kriterium ble forsøkt ivaretatt ved at jeg innenfor de rammene jeg hadde samlet dataen så grundig som jeg kunne gjennom det ene intervjuet. Allikevel ser jeg i etterkant at det kunne ha vært hensiktsmessig med flere intervjuer med informantene. Dette for å sikre meg at jeg oppfattet deres utsagn slik de formidlet dem. Dette hadde bidratt til å gå enda mer i dybden i deres erfaringer med implementering av SBT.

5.1.3 Samsvar og transparens

Samsvar og transparens kan demonstreres ved å ha gode og klare argument, samsvar mellom teori og metode, transparente metoder i presentasjon av data, og refleksivitet. Dette kriterium er forsøkt ivaretatt ved at det er forsøkt på å få til et samsvar mellom problemstillingen, forskningsspørsmålet, oppgavens teoretiske rammeverk og metoden som brukes for å samle data og senere analyse. For å sikre ryddigheten rundt prosessen meldte jeg studien inn til personvernombudet for forskning ved Norsk senter for forskningsdata (NSD). Av hensyn til personvern er hverken innmeldingsskjema eller svar fra NSD lagt ved, da dette kunne medføre til brudd på å overholde anonymiteten. Informantene fikk i eget skriv opplysninger om innmelding til NSD for å sikre transparens i prosessen (jf. Vedlegg 4).

5.1.4 Påvirkningskraft og viktighet

Med dette mener Yardley (2000 i Braun og Clarke, 2013) at studien bør ha praktisk og teoretisk nytteverdi. Hvorvidt et studium er praktisk eller teoretisk nyttig er avhengig av den som vurderer studien. Årsaken er at det ligger i kvalitativ forskningsnatur å fokusere på individets mening og opplevelser. Dermed kan ulike personer ha ulike oppfatninger angående denne studiens påvirkningskraft og viktighet. Yardley legger likevel til at studiens påvirkningskraft og viktighet kan vurderes etter følgende kriterier: målene for analysen, anvendelsen den var beregnet på og samfunnsområdet som resultatene ble ansett som relevante for (Gauntlett, et al., 2017).

5.2 Svakheter ved IPA som analyse verktøy

For alle dens styrker har IPA som ethvert analyseverktøy også sine svakheter. Braun og Clarke (2013) påpeker at på grunn av:

“det doble fokus på individuelle hendelser og tema mellom hendelsene, kan IPA mangle dybden og mangfoldet til en narrativ analyse, og substansen til en tematisk analyse og grounded theory”.

De legger også til at IPA mangler den teoretiske fleksibiliteten som andre analyseverktøy har, eksempelvis som tematisk analyse. Et annet tema de påpeker er at et lite utvalg av informantene fører til at IPA blir sett på som svak på substans og subtilitet (Parker, 2005b, i Braun og Clarke, 2013 s. 195). Denne kritikken kan være relevant da et slikt utvalg utelukker tilgang til det mangfoldet av livsverden som finnes i Kommunen. Et større utvalg kunne gitt et mer nyansert

bilde av de ansattes perspektiv. En annen kritikk av IPA er at den bare kan brukes til å svare på forskningsspørsmål om erfaring og forståelser om oppfatninger (Braun og Clarke, 2013). Selv den klare og nøyaktig fremgangsmåten til IPA anses å være en svakhet (Ibid). Årsaken er at fremgangsmåten kan fremstå som en oppskrift som må følges for å lykkes i en IPA-basert forskningsstudie (Ibid).

6.0 ETISKE REFLEKSJONER

En viktig oppgave man går gjennom under hele forskningsprosessen er å kontinuerlig vurdere de etiske utfordringene ved forskningsstudiet. De etiske vurderingene starter før man begynner studien, og er med i hele prosessen videre. Dette betyr at etikken må vurderes i løpet av datainnsamlingen, analysen, når man skal rapportere dataen og ved publisering av studien (Creswell og Poth, 2016). Oppgaven ble meldt inn til NSD. Innmeldingsskjema tok for seg de etiske vurderingene jeg måtte foreta i forhold til behandling av informanter og dataen jeg etter hvert skulle få. Å fylle ut dette skjemaet bidro til å aktivere en tankeprosess rundt etikk. Creswell og Poth (2016) skriver at det er sentralt å vise respekt for individene det forskes på. Med dette mener de måten de og deres data skal behandles på. I informasjonsskriv om intervjuet (vedlegg 5) tok jeg dette opp ved å informere kandidatene om bakgrunnen og formålet med studien, samt hvordan dataen skulle lagres, behandles og slettes. Det var også et eget punkt at deres anonymitet skulle bevares. Dette ble gjort ved at jeg under transkriberingen tildelte informantene et tall (vedlegg 5). Hensynet til personvern medførte at vedlegg som omhandler informantene også har blitt anonymisert. Av samme grunn er hverken innmeldingsskjema eller svar fra NSD vedlagt.

I tilsendt skriv fikk intervjukandidatene vite at deltakelsen i intervjuet var frivillig. Dette var viktig å ha med da informantene ble håndplukket av prosjektlederen. Å bli valgt av arbeidsgiveren kunne kanskje oppleves som å ikke ha noen annet valg enn å delta. Informasjon om innsending til NSD ble gitt til informantene for å bidra til tillit til meg som forsker, samt for å vise seriositeten av studien og det videre arbeidet etter intervjuet.

Et etisk moment som bør vurderes i en kvalitativ forskningsstudie er nærhet til feltet og en refleksiv holdning. Det ligger derfor i den kvalitative forskningstradisjonen klare forventninger om at forskeren er seg selv bevisst.

Amundsen (2005) viser til at det finnes ulike interessenter i et prosjekt. Dette oppdaget jeg også etterhvert som studien utviklet seg. Endringene i studien tar sted i en organisasjon. Organisasjonen er arbeidsplassen til informantene der prosjektleder er en del av ledelsen. På en arbeidsplass vil ofte leder og ansatte ha ulike interesser. Det gjaldt også her. Mitt første møte med prosjektleder ga inntrykk av at hun var godt forberedt, og hadde gjort seg opp en mening om utformingen av studiet mitt. Det var klare ønsker og mål for hvordan samarbeidet skulle foregå, hvordan studien skulle utformes, og hva arbeidsplassen skulle få ut av dette. De ansatte traff jeg først under intervjuet. Intervjuets format samt spørsmål som ble stilt, ga de ansatte mulighet til å uttrykke seg rundt ulike temaer. Samtalene mine med prosjektleder på den ene siden og de ansatte på den andre siden viste at de hadde ulike behov.

En utfordring som bør løses på en hensiktsmessig måte er å opprettholde balansen mellom de ulike interessentenes behov og oppgavens mål (Amundsen, 2005). Jeg prøvde å løse denne utfordringen gjennom de ulike valgene mine etterhvert som de ble møtt. Det å reflektere rundt sin rolle er en kompetanse. Det innebærer at forskeren må evne å se betydningen av flere sentrale faktorer. Forskeren må se sin rolle i samhandling med deltakerne, de empiriske dataene, de teoretiske perspektivene, og forforståelsen som han eller hun bringer med seg inn i prosjektet (Etikkom, 2010). Dette er med på å styrke min integritet som forsker. Etterhvert som jeg satt meg mer inn i forskningsmaterialet ble jeg klar over mitt eget ståsted i forhold til de utfordringene jeg møtte jf. Punktene 3.1;3.1.1; 3.2 og 3.2.1.

Valget av IPA som analyseverktøy medfører at jeg har tilstrebet meg å rapportere de meninger og perspektiver informantene har gitt uttrykk for. Creswell og Poth (2016) sier at det er viktig å rapportere flere ulike perspektiver, men også motsigende perspektiver. I hele oppgaven har jeg henvist til andre forskeres arbeid rundt tema, samtidig som jeg har tilstrebet å vise fram svakheter ved teorier samt valgt metode. Alle kilder er lagt til i litteraturliste. I punkt 4.3 har jeg redegjort for de etiske vurderingene jeg måtte ta i forhold til egen forforståelse og arbeidet med og rundt materialet. På denne måten håper jeg hele veien å ta de nødvendige etiske refleksjonene i arbeidet med denne studien for å sikre etisk forsvarlig arbeid

7.0 RESULTATER

I det følgende presenteres resultatene fra IPA analysen. Det kom frem flere emner informantene var opptatt av. Temaene var relevante i forhold til implementeringsfasen, eller mer presist deres opplevelser av fremdrift i prosjektet. Det omfattet informantenes respektive arbeidsplasser etter endte kurs, men også i kommunen generelt. Emnene de gikk gjennom var: endringsprosess og ledelse i organisasjonen, kommunikasjon og kunnskap. Resultatet fra kondensering av emnene i analysen resulterte i tre overordnede temaer med tilhørende undertema. Det gjøres oppmerksom på at det finnes noe overlapp mellom kategoriene. Samtidig har de fleste temaene og undertemaene som ble identifisert i analysen gjensidig påvirkning på hverandre. På den måten har den fenomenologiske tilnærmingen til Smith et al (2009) blitt fulgt i den grad det har vært hensiktsmessig. Resultatene presenteres i tabellen nedenfor.

Emnet	Tema	Undertema
Endringsprosess og ledelse i organisasjonen	Å være usikker	Veien videre
		Mangelfull ledelsesdeltakelse og støtte
		Kontinuerlig prosesser
		Motstand
Kommunikasjon	Å ikke bli hørt	Manglende involvering og aksept
		Mangel på informasjon
Kunnskap	Har ikke nok kunnskap	Å omsette teorien i praksis

Tabell 3: Oversikt over tema og undertema som kom fram i dataanalysen

I løpet av analyseprosessen prøvde jeg å finne meningsinnhold som lå i informantenes opplevelser, for så å knytte dem til teori. Denne prosessen ble også brukt for å forstå meningsinnhold som lå i temaene som var blitt identifisert. Det som følger er en presentasjon av dette arbeidet. Sitater fra intervjuene er integrert i teksten i kursiv for å illustrere temaene og undertemaene.

7.1 Å være usikker

7.1.1 Veien videre

Informantenes opplevelse av å være usikre forklares med at de ikke vet hvor de står hen i prosjektets fremdrift, og hva som skal skje etter fullført innføringskurs. De er opptatte av veien videre og stiller spørsmål som: *“Men jeg vet ikke helt hvordan prosessen blir videre i forhold til neste steg. Hva er neste steg?”* Eller: *“Hvor går vi herifra?”* (informant 1). Disse spørsmålene er knyttet til deres opplevelse av en varierende og utydelig prosess. Spesielt informanten fra skolen opplever prosessen som kaotisk, og informant 2 stiller seg *“... veldig undrende til”* det og etterlyser *“en klar plan for hvordan vi skal jobbe videre.”* Informant 3, 4 og 5 sin usikkerhet bygger på at endringen er en omstilling som stiller krav til den enkelte ansatte. Informant 3 opplever dette som slitsomt *“... Fordi at man må omstille seg og så ... Ja. Nei. Altså. Også vet du at om et par er det kanskje noe annet igjen som kommer [latter] ...”*. Informant 4 opplevde prosessen som et uromoment som skapte mer arbeid, og ønsket at *“vi må skjære igjennom og si at nå skal vi ha dette en stund”*. Et behov for tydeligere føringer er noe alle informantene ønsker seg. Informant 4 viser til at *“... Og så prøver de å surfe igjennom det og så si at: «Det betyr ikke at vi skal legge bort det, eller at vi ikke skal bruke det ...”*. Informant 5 ga også uttrykk for et behov for tydeligere føringer i sin uttalelse: *“Men samtidig så er jeg også usikker på hva vi skal prioritere da.”* De undringene de uttrykte kan de ikke finne løsningen på selv, og gir signaler på at dette er et ledelsesansvar. Som de sier selv *“... det er ikke gitt grønt lys og sagt at dette skal vi gå 100 prosent inn for ...”* (Informant 2), eller når informant 4 sier *“... det må komme fra øverste hold ...”*.

7.1.2 Mangelfull ledelsesdeltakelse og støtte

Ledelsens fravær i styringen av samhandling i prosjektet oppleves av samtlige informanter som en mangelfull ledelsesdeltakelse og støtte. Dette kommer tydelig frem i informant 2 sin uttalelse som sier *“Og så har alle ... ja, alle enhetslederne. Men det er på en måte ... De er ute i sin verden stort sett”*. Informant 4 støtter denne uttalelsen som sier *“... Og så sier de kanskje det, og så går det tre, fire år, og så er det noen som har kommet på noe kjempelurt, eller det kommer en ny person inn som har ildsjel for et eller annet og så kaster vi oss på den ideen, og så: «Nei, nå skal vi gjøre det.» ...”*. Informant 4 legger også til at *“... «Det betyr ikke at vi skal legge bort det, eller at vi ikke skal bruke det.» Men så ser jeg i hverdagen vår da, med alt vi skal gjennom i skolen ...”*

Alle informantene opplever en travel hverdag, og informant 4 setter ord på dette med sin uttalelse som sier *“Altså, praktisk mulig hvordan skal vi sjonglere dette? De skal lære et nytt fag og mye annet også ...”*. Samtlige informantene opplever at ledelsens engasjement etter innføringskurset *“... virker litt ullent ...”* (Informant 4). Informant 2 beskriver dette med å si *“... Så jeg har ikke opplevd at det har vært et trykk, et konstant trykk fra vi var på Re, til det kom folk fra Re og videre derfra. Og i en periode så var det veldig vagt ifra kommunen også: «Se hvor mye dere får brukt det.» Så det har dessverre vært veldig ulike signaler ifra veldig høyt opp i systemet her.”* *“Nei. Jeg føler i ... Det har ikke vært noe tema etterpå ...”*

7.1.3 Kontinuerlig prosesser

Noen av informantene opplever å bli slitne av stadige signaler om endring som tærer på energien. Noen utsagn som støtter denne opplevelsen er når informant 4 sier *“... Egentlig litt sliten av disse prosessene som ... Det skal hele tiden en ny prosess i gang og et nytt ...”* eller når informant 2 sier: *“Å begynne med noe nytt da, altså parallelt en tilleggsting, det er en vanskelig øvelse.”*

7.1.4 Motstand

Usikkerheten arter seg også i form av motstand. Informantene opplever at de og ledelsen har ulik virkelighetsforståelse. De forstår ikke behovet for et slikt tiltak på nåværende tidspunkt, og opplever det derfor som unødvendig. På grunn av dette ønsker de ikke å slutte å bruke nåværende arbeidsmetode til fordel for SBT og SO. Noen utsagn som illustrerer dette er når informant 4 sier: *“Vi har på en måte godt verktøy synes vi i PALS og det er Mitt Valg. Jeg har ikke visst om det før, så ja kan ikke si at jeg har savnet det. Vi har på en måte jobbet litt på samme måten likevel.”* Eller informant 2 som sier *“... I et kollegium på en skole så må det dukke opp et behov, og den kraften der er mye sterkere enn om rektor eller en kommunalsjef, eller en psykolog fra et kontor her sier at dette bør vi drive med. ...”* og *“... Når en skole har PALS og det er implementert og inne i ryggraden der, så har det ikke vært et behov for dere, sikkert, å plutselig begynne med noe nytt parallelt ...”*

7.2 Å ikke bli hørt

Usikkerheten informantene opplever kan bunne i dårlig kommunikasjon og har gitt dem en opplevelse av å ikke bli hørt. Datamaterialet og uttalelsen fra de ansatte peker på to årsaker til

at de opplever å ikke bli hørt. En årsak er manglende involvering i prosjektplanlegging. En annen årsak er mangelfull informasjon til informantene på grunn av manglende involvering.

7.2.1 Manglende involvering og aksept

Samtlige informanter svarer at de ikke fikk muligheten til å si ifra hva de mener og tenker rundt implementeringsprosessen av SBT og SO. Informant 1 utdyper med *“Nei, ikke i forhold til implementering og ...”* og at *“Vi har ikke blitt etterspurt om tema. Vi har blitt spurt om å snakke om et tema, men det er ikke vi som har, så vidt jeg vet ... På gulvet hvert fall. Det er ikke vi som har spurt”*, mens informant 2 *“Og prosessene. Nei.”* Mens informant 3 svarer: *“Nei, jeg føler det er bestemt at dette skal vi bruke og dette skal vi ... Det er ikke mye diskusjon om det”*. Informant 4 uttalte om det samme: *“Nei, jeg har egentlig ikke savnet det. [latter] Jeg syntes det så fint ut når vi fikk det presentert, men jeg har ikke visst at det er noe å ... som vi har skulle ha brukt på en måte.”*

7.2.2 Mangel på informasjon

Informantene opplever å ikke å få nok informasjon. Informantene ga uttrykk for at informasjonen ikke ble gitt gjennom riktig kanal, men har spredt seg fra øre til øre. Dette kom frem som tilfeldig småprat. Noe uttalelsene til informant 3 og 1 illustrerer når de henholdsvis sier: *“... I hvert fall i kommunen så hadde vi hørt om det i lengre tid, tenker jeg ...”* og *“... Nei, ikke jeg heller, men jeg har hørt ... det har vært en del snakk om det ...”*. Eller svaret informantene gir moderator på spørsmål om informasjon:

“Moderator: Nå nevner du prosjektet. Det prosjektet som går over fem år. Har alle fått informasjon om prosjektet og hvordan den kobles opp mot kurset dere har tatt, og hvordan det er tiltenkt eller ønsket at dere skal jobbe i praksisen deres?”

FLERE: Nei.”

7.3 Har ikke nok kunnskap

Informantene opplever at de har fått mye nyttig informasjon og kunnskap om SBT og SO på innføringskurset. De sitter likevel igjen med opplevelse av ikke å ha nok kunnskap om tilnærmingen og metoden. Sitater som støtter denne opplevelsen er: *“... Det flyter nok litt sammen ja ...”* og *“... At jeg ikke har det helt under huden enda.”* (Informant 1); Eller når informant 3 sier *“... For meg så flyter dette litt, men det er sikkert fordi at jeg føler at jeg bare er litt i overflaten også, så for meg så går dette litt i surr. Jeg har ikke noen klar formening om*

det ene eller andre ...”. Eller når informant 4 sier “... *Vi må på en måte få det litt inn under huden for å huske det ...*” og “*Jeg føler ikke at jeg har noen slik veldig god kunnskap om SMART oppvekst ...*” og informant 5 som sier “*Det som er viktig for meg, tenker jeg, hvis jeg skulle ta i buk noe av det som er fra Re og som er ... Barnevernet der for eksempel, er å få mer kunnskap om det.*”.

7.3.1 Å omsette teorien til praksis

Informantene opplever at de har for lite teorikunnskap om SBT. De opplever også en manglende omsetningsplan for hvordan SO skal brukes i praksis. Disse opplevelsene illustreres gjennom deres uttrykte ønsker om å få mer tid til å øve for å mestre både SBT og SO. Noen utsagn som viser dette er når informant 3 sier: “*Det er sånn, men det handler også noe med at den tiden som vi som personalgruppe også kan sitte sammen og på en måte ... Ja, hva vil vi ha fokus på og hvordan vil vi møte ungene? Det er viktig.*” Eller når informant 4 sier: “*Også det er ganske tidkrevende å få noe inn under huden, også føler jeg absolutt ikke at jeg har noe SMART ... Ikke noe SMART-tankegang fått etter en dag på kurs ...*” eller når informant 5 sier: “*Få tid til å faktisk sette ... få skrevet ned og ordnet det i systemet vårt ...*”, og “*...vi sliter med å implementere det i vår tjeneste ...*”

Manglende omsetningsplan har medført til reaksjoner. Informanten fra skolen reagerer sterkest til implementeringsprosessen og prosjektet generelt, etterfulgt av informanten fra barnehagen. Helsestasjonen og barnevernet reagerer mindre sterkt. Dette knyttes til enhetenes størrelse og at ledelsen på disse avdelingene virker å være mer tett på i forhold til oppfølging og kommunikasjon med ansattgruppen informantene tilhører. Noe de følgende utsagn illustrerer: *Informant 5: “... Altså, vi er en liten tjeneste, sånn at vi er ... For at noe skal funke hos oss, så må vi på en måte komme til en enighet, tenker jeg. Sånn er det hos oss. Men det er antakeligvis litt annerledes ... Jeg tror det føles an ... veldig mye annerledes for dere ute i skolene ...”, og Informant 1: “... Jeg vil si at vi jobber ganske jevnlig med styrke og styrketrening, som vi kaller det i enhetene. Vi har styrketrening på hvert enhetsmøte. Det er ikke noe som vi har jobbet med i sånn stor grad, eller systematisk på avdelingen da, men ... Eller på helsestasjonen. Men det er noe som er tema hele veien ...”*

8.0 DISKUSJON

8.1 Omstilling i kommunalsektoren

Organisasjonsendring er uunngåelig i den tiden vi lever i. Forskning på feltet har spesialisert seg, og etterhvert dekket ulike tema som er blitt identifisert som utfordrende for organisasjoner i en omstilling (Armenakis og Bedeian, 1999 i Caldwell, 2004). Noen forsker på implementeringsprosessene forbundet med endring (Beer, Eisenstat, og Spector, 1990 i Caldwell, 2004), mens andre forsker på endringens innhold (Burke og Litwin, 1992, i Caldwell 2004). Også miljøfaktorer som kan motivere organisasjoner til å ville endre seg er blitt forsket på (Lawrence, 1990, i Caldwell, 2004). Blant disse temaene har forskningen på endringsprosesser fått mer oppmerksomhet enn annen endringsrelatert forskning (Caldwell, 2004).

Felles for forskningen er ikke bare endringen som tema, men også at det skjer på en arbeidsplass. Endringsforskning er gjennomført hovedsakelig i store eller mellomstore selskaper, eller i private eller statlige organisasjoner. I denne studien skjer omstillingen i kommunalsektor. Det er i kommunesektoren at det meste av offentlige tjenester i Norge produseres og fordeles (Jacobsen, 2004). Organisering av kommunalsektoren har endret seg betydelig siden forrige århundre (Ibid). Det er en økt trend å innføre styringsmodeller på politisk nivå, som ligner selskaps- og driftsformer (Ibid). Disse endringene på politisk nivå har ført til mange endringer på administrativt og tjenesteytende nivå i kommunalsektoren, slik som i Kommunen i dette studiet.

Kommunens arbeid for å iverksette et systematisk folkehelsearbeid er en innovativ og strukturert måte å nå det vedtatte folkehelsemålet på. Resultatene fra Re og andre kommuner som har brukt en systematisk tilnærming til folkehelsearbeid er lovende (Helsedirektoratet, 2018). Informantene i mitt prosjekt gir også uttrykk for at de er enige med Kommunens valg av SBT og SO da verdigrunnlaget deres samsvarer med enhetenes egne verdier og menneskesyn. De ansatte har fra før vært med på Kommunens satsning på programmer som ønsker å bygge på det enkelte barns styrker (PALS, Mitt Valg, Oleus). Å satse på å utvikle dette synet videre fra det enkelte barnet til å omfatte hele familien anses også av informantene som bra. De ansatte erkjenner også at det er et behov for å satse på dette arbeid ved alle enhetene

i oppvekstsektoren da de har behov for et felles språk. De mener dette kan forbedre samarbeidet. Kommunen har dermed gjort mye bra og riktig.

8.2 Reaksjoner til endring

Det er ikke alltid lett å gjennomføre endringer, selv om man er enig i behovet for endring. Den norske pedagog og skolereformator Mosse Jørgensen sa “Alt nytt begynner med kaos”. Kaos uttrykt som forvirring og lettvinnet enighet (jf. Punkt 2.6) er noen av reaksjonene informantenes svar var preget av i intervjuet. Dette er ikke noe negativt i seg selv (Jacobsen, 2006 og Newton, 2011), men heller en bekreftelse på at de har begynt å endre seg (Hennestag og Revang, 2012). Kommunens arbeid for å implementere SBT og SO har begynt å skape endring hos de ansatte. Dette begrunnes med at de har begynt å gå gjennom sine måter å jobbe på, og gjør seg tanker om hvordan SBT og SO passer inn i deres arbeidshverdag. Resultatene indikerer likevel at noen av implementeringsstrategiene Kommunen har valgt har medført uønskede konsekvenser. Negative konsekvenser uttrykker seg i form av den usikkerheten informantene opplever. Deres opplevelse av å ikke å bli hørt, samt opplevelsen av ikke å ha nok kunnskap.

8.2.1 Følelsesmessige reaksjoner til endring: Motstand og Usikkerhet

All endring innebærer endringer i vaner og rutiner. Å omstille seg over tid betyr at menneskene i organisasjonen vil komme ut av sine komfortsoner, og dermed få ulike reaksjoner. En vanlig reaksjon til ubehag er usikkerhet og åpen motstand (Berg, 2008). For å unngå dette bør medarbeiderne involveres, begeistres og forplikte seg til å bidra med endringsprosessen (Ibid). Resultatene i dette studiet indikerer at enkelte av de ansatte stiller spørsmål til prosjektets behovsgrunnlag. Resultatene antyder at enkelte av dem anser det som unødvendig å starte med innføring av SBT og SO på nåværende tidspunkt. At de fem informantene og ledelsen tolker behovet for prosjektet så ulikt henger sammen med at informantene og ledelse har ulik tilgang til informasjon. Ledelsen har ikke klart å kommunisere nødvendige og viktige aspekter ved prosjektet på en tydelig måte. Dermed mangler enkelte av informantene erkjennelse om nødvendigheten av endringen. Dette kan være en forklaring på utsagn der de viser til at nåværende tilnærminger som Mitt valg eller PALS også er styrkebaserte, og at det dermed ikke er nødvendig å bytte til SO. Når informantene ikke ser problemet ledelsen har identifisert i utgangspunktet, blir det vanskelig for dem å forstå løsningen ledelsen foreslår i form av SBT og SO. Dette forsterkes når de i tillegg får lite informasjon.

8.3 Endringsprosess som veiviser:

Informantene ga uttrykk for at de ikke følte seg involvert i prosessen. Dette gjaldt særlig i forhold til medvirkning og det å bli informert underveis. De oppfattet at mye skjedde uten at de hadde noen form for innflytelse, og var derfor usikre på hva som faktisk skulle skje videre. Videre uttrykker de sine bekymringer for hvordan SBT og SO er ment å skulle brukes i eksisterende arbeidsoppgaver. De var også noe usikre på hva som skulle prioriteres blant de ulike metodene de allerede bruker i sin hverdag. Informantene opplyser å ha mange av de eksisterende arbeidsoppgavene er nedfelt i sine arbeidsplaner. Endringsprosessen fører med seg en opplevelse av tap av trygge rutiner og rammer, tap av kjente samarbeidsformer og tap av forutsigbarhet i situasjonen (Marris, 1986, i Jakobsen). Ifølge Kramer et al (2004, i Jakobsen 2010) er "... endringsprosesser der bekymring og usikkerhet aktiveres, kan prosessen i seg selv bidra til stress og således bidra til at endringen ikke lykkes." Jakobsen (2010, s. 12) legger til:

"Personens yrkesidentitet er knyttet til vedkommendes muligheter til yrkesutøvelse og bekreftelse i systemet for dette. Helt naturlig vil de være opptatt av egen funksjon og rolle. Rutiner og system som påvirker dette blir således ofte fokus for både forsvar og bekymring. Gode rutiner for kvalitet og arbeidsflyt er det som betyr noe for den enkelte arbeidstaker ..."

Det handler egentlig om et behov for å bevare en hverdag preget av orden, fordi oppgavene som skal gjøres er på forhånd preget av rutiner (Jakobsen, 2010). Disse rutinene er summen av de ansattes handlinger og samhandlinger. Dermed handler rutinene også om relasjoner (Ibid). Disse relasjonene er viktige da det er i hverdagen den enkelte ansatte får bekreftelse fra sine kolleger. Slik utvikles både identitet og yrkesidentitet i arbeidsfellesskapet (Jakobsen, 2005; STAMI 2009 og Saksvik et al 2007 i Jakobsen 2010). Manglende involvering under endringsprosesser kan slik sett oppleves som en indirekte trussel mot en persons yrkesidentitet (Jakobsen, 2010).

8.3.1 Implementeringsparadokset

Kommunen har valgt SBT som felles teoretisk grunnlag for alle instanser underlagt oppvekstsektoren. Samtidig har de valgt SO som metodisk opplegg for å operasjonalisere SBT. I planleggingsarbeidet rundt studien kommuniserte ikke Kommunen hvilken strategi eller prosessmodell de skulle ta i bruk for å gjennomføre endringsarbeidet sitt (jf. Punkt 2.4.2.1). Dette etterlyste jeg heller ikke da jeg først ble klar over det når materialet skulle redigeres.

Kommunens valg av SBT og SO fører til antakelsen om at det ville virket naturlig at prosessmodellen skulle samsvart med nettopp SBT og SO. Teorien gjennomgått i studien viser til AI-prosessermodell og strategi O kan være strategiske verktøy som kan støtte opp om implementering av SBT og SO. Når resultatene i dette studiet viser usikkerhet blant ansatte, opplevelse av manglende kommunikasjon og former for motstand kan det stilles spørsmål til hvilken strategi som er tatt i bruk under implementeringsfasen. Dette fordi den ovennevnte situasjonen ikke samsvarer med resultater man kan forvente ved bruk av strategi-O eller en styrkebasert endringsprosess som AI (jf. Punkt 2.3.1; 2.3.2 og 2.3.2.1). Dette fordi begge disse typer endringsprosesser har til felles at de forutsetter deltakelse og samarbeid mellom både ledelse og medarbeiderne. Begge prosessmodellene involverer de ansatte, enten fra begynnelsen av prosessen ved at de selv tar initiativ for prosjektet, eller gjennom et tidlig samarbeid med en støttende ledelse. Det tidlige samarbeidet med ledelsen er ifølge Karp (2014) stedet der beslutninger tas. Beslutninger omfatter formålet med utviklingsarbeidet, prosessplan, valg av arbeidsmåter og metoder, og hvem skal involveres i prosjektet. En slik involvering handler om å gi makt til medarbeiderne ifølge Jakobsen (2010). Dermed får de ansatte aksept og forståelse for formålet med prosjektet. Samtidig får de innsikt i prosessplanen og hvordan dette tiltaket kunne passe inn i deres hverdag. passe inn i deres hverdag.

De fem informantene opplever ikke å ha blitt inkludert i prosessen. Informant 2 uttrykker dette godt med utsagnet “... *Det begynner veldig topptungt* ...” og dette er et paradoks da det ikke samsvarer med prinsippene i SBT. Kan denne opplevelsen også gjelde andre ansatte? For å finne ut av dette må det en større undersøkelse til.

8.4 Samhandling som grunnlag for samarbeidet

God samhandling forutsetter utvikling av arbeidsrelasjoner der «alle skal spille hverandre gode» i arbeidet med felles oppgaver. Dette er med på å skape trygghet. Forutsetninger for god samhandling er at medarbeidere og ledere har innsikt i arbeidsformer som fremmer samhandling, og ferdigheter for å kunne utøve samhandling. Utøvelse av god samhandling betyr at organisasjonen har en samhandlingskompetanse. Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til samhandlingskompetanse. Alle de involverte i et prosjekt bør ha kunnskap om hvordan de skal opptre med hverandre for å kunne bruke hele gruppens potensial på en best mulig måte. En leder må holde den røde tråden i prosjektet og skape stabilitet (Berg, 2008). Lederen skal også være den som evner å

hente ut det beste fra den enkelte i en slik prosess. Lederen må kommunisere det hensiktsmessige og adressere de ansattes bekymringer. Dette kan bidra til å øke medarbeidernes resiliens gjennom å få en opplevelse av sammenheng. Videre bidrar dette til at de ansatte holder motet oppe i den krevende situasjonen en omstillingsprosess er. Styrkebasert tilnærming gir lederen flere verktøy som kan brukes for å bedre samhandlingen og relasjonen med medarbeiderne.

8.5 Kommunikasjon i relasjoner:

Karp (2014, s.195) viser til at:

“diskurs, praksisorienterte teorier og prosessteorier vektlegger kommunikasjon, språk og samtalen i organisasjoner. Dette er også noe forskere på tvers av retninger er enige om, spesielt når endringer skal skje. Mange undersøkelser har bekreftet denne hypotesen, men funn indikerer at dette er et område mange organisasjoner og ledere sliter med. Å ha et bevisst forhold til kommunikasjonsstrategi og å jobbe med å utvikle arenaer for kommunikasjon kan bedre klimaet når endringer skal skje i organisasjoner”.

God kommunikasjon er en leders ansvar. Hvilken strategi lederen velger bør planlegges nøye, gjerne i planleggingsfasen sammen med medarbeidernes representant. Med utgangspunkt i informantenes opplevelse av ikke å bli hørt foreslår Clampitt (2000 i Karp, 2014 s. 195) å arbeide med innsalg av prosjektet eller som informant 2 sier “... *Argumentet for hvorfor vi skal gjøre det ...*”. Her kan lederen velge informasjonen som best kan forklare hvorfor og hvordan man har tenkt å implementere endringen. En strategi som også har til hensikt å løse kommunikasjonsutfordringer er Fixsen et al (2005, s. 12) sin kommunikasjonsforbindelse. Som tidligere nevnt (jf. Punkt 2.3) består den av et individ eller en gruppe individer som fronter et endringstiltak. De jobber aktivt for å implementere det tiltaket med god tro og på en effektiv måte på implementeringsstedet. I Kommunen kunne implementeringsarbeidet gitt bedre resultater med en slik kommunikasjonsforbindelse, som jobbet målrettet mot de ansatte for å kommunisere hvordan man skal gå frem for å iverksette SBT og SO på de respektive enhetene i oppvekstsektoren. Å jobbe målrettet mot de ansatte begrunnes med at det er de ansatte som skal motta, og innføre SBT og SO.

Man kunne også ha brukt initieringsfasen til Fullan (2007) fordi det er i denne fasen kommunikasjonsbeslutninger tas. Alternativt kan man bruke drømmefasen til AI

prosessmodellen fordi det er fasen der de ansatte involveres i å utarbeide en visjon for hvordan organisasjonen skal se ut hvis suksesskriteriene som er identifisert i undersøkelsesfasen er tilstede. Her utforsker ledelsen og ansattgruppe temaene som kommer opp rundt endringen slik at alle kan få en forståelse av de ulike aspektene ved implementering. Det å kunne kommunisere visjonen og strategien er noe Kotter (1995) anser å være viktig og medvirkende til å lykkes med endringsprosesser.

I dialogen om prosjektet, felles forståelse, og planlagte endringer er tydelighet viktig. Lederen bør bruke et språk som medarbeiderne forstår, gjerne med praktiske eksempler slik at medarbeiderne kan relatere seg til hvordan den nye virkeligheten deres blir (Karp, 2014). Det er viktig å være transparent og gi det fulle bildet til medarbeiderne, også når det gjelder dårlige nyheter (Ibid). Ved å gjøre dette viser lederen tillit til medarbeiderne (Ibid). Tillit er viktig fordi det er en form for meningsdannelse i endringen som oppleves. Tilliten utfordres også av en økt usikkerhet slik informantene opplever rundt implementeringsfasen (Ibid). Til slutt er tilliten med på å bedre forutsetning for å takle usikkerhet (Ibid). “Forskernes råd er å skape arenaer for involvering hvor ansatte kan bli sett og hørt, og hvor en reell toveiskommunikasjon kan foregå” (Karp, 2014). Dette er hensiktsmessig siden den kan bidra til at medarbeiderne opplever samhandling med hverandre og ledelsen i implementering av SBT og SO.

8.6 Metodologiske utfordringer

Hvorvidt et studie er nyttig kan vurderes ut fra hvor mange som kan ha nytte av den. Dette betegnes som generalisering, og defineres som “å trekke slutninger fra utvalget til universet” (Grønmo, 2004, s. 85). Kvalitativ forskning har ikke som mål å sannsynliggjøre generalisering av resultater til en bredere befolkning (Helsebiblioteket, 2018). I stedet kan resultatene være overførbare eller gi grunnlag for modeller som kan brukes til å prøve å forstå lignende grupper eller fenomen (Ibid). I dette studiet ble det gjort et strategisk utvalg av informantene gjennom selvseleksjon, med en tverrsnittstudie. Basert på utvalgte kriterier ble fem informanter håndplukket av prosjektlederen. Prosjektlederen er også en del av ledelsen i Kommunen. Dette medfører at studien har basert seg på fem ansattes perspektiver på implementering av SBT og SO. Det er flere dilemmaer knyttet til dette som bør diskuteres. En selvseleksjon av informanter betyr at informantene får muligheten til å velge om de ønsker å delta i en studie eller ikke når de får invitasjon om å delta. For at informantenes valg skal være uavhengig kan man annonsere forskningen via en lett tilgjengelig kanal som gir potensielle deltakere mulighet til å ta et

selvstendig valg (Braun og Clarke, 2013). Selvstendighet kan også sikres ved at de formidler valget sitt direkte til forskeren (Ibid). Dette samsvarer med grunnkravene til et gyldig samtykke der samtykket skal være “frivillig, informert og uttrykkelig” (Etikkom, 2015). Dette betyr at det ikke skal utøves noe påtrykk på potensielle informanter for å få dem til å delta i noe de er usikre på (Ibid). De skal ha tilstrekkelig kunnskap til å kunne bestemme seg på en forsvarlig måte (Ibid). Informantene i denne studien fikk riktig nok en invitasjon, men den kom etter at de ble valgt ut av arbeidsgiveren. Man kan da stille seg spørsmål om hvorfor akkurat disse ble håndplukket, samt om deltakelse var frivillig? Videre kan man også stille spørsmål rundt svarene informantene har gitt i lys av dette dilemmaet. Var det de fem ansattes perspektiver som kom frem, eller var det noe annet?

En annen utfordring som er viktig å diskutere er utvalgets representativitet ut fra oppgavens problemstilling. Grunnen til dette er at det har betydning for den teoretiske generaliseringen som følger av et strategisk utvalg. Oppgaven skulle undersøke «Ansattes perspektiv på en kommunal implementering av styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. En kvalitativ studie.». Undersøkelsen av perspektivet i studien er basert på kun fem ansatte i oppvekstsektoren. For at utvalget som er definert i oppgaven skal være representativt burde problemstillingen blitt formulert som «Fem ansattes perspektiv på en kommunal implementering av styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. En kvalitativ studie».

Slik problemstillingen er formulert fordrer det til en endring i utvalgt datainnsamlingsmetode fra fokusgruppeintervju til individuelle intervju av flere ansatte i oppvekstsektoren. På denne måten kunne man ha undersøkt om denne oppgavens funn opp mot større deler av oppvekstsektoren.

8.7. Hvor nyttige er funnene fra denne studien?

I redegjørelsen om oppgavens validitet og reliabilitet ble det brukt Yardley sine kriterier for kvalitetskrav i kvalitative studier (Yardley 2000, i Braun og Clarke, 2013). Kriteriene var sensitivitet for kontekst innenfor eksisterende forskning og teori, forpliktelse og rigør, samsvar og transparens samt påvirkningskraft og viktighet. Disse er beskrevet under punkt 5.1 og forsøkt oppfylt. Arbeidet med validitet og reliabilitet fordrer på utfordringer generelt, men spesielt i kvalitative studier. LeCompte og Goetz (1982, s.55) hevder at “Å oppnå absolutt gyldighet og pålitelighet gjennom en hvilken som helst forskningsmodell er umulig”. For å argumentere for oppgavens nytte kan man ifølge Yardley ta utgangspunkt i kriteriene om

påvirkningskraft og viktighet (Ibid). Dette betyr at studien kan anses som nyttig hvis den har en praktisk og teoretisk nytteverdi. Verdien til en oppgave er lettere å måle i etterkant, da kan man se om det er mulig å bygge videre på den eller ikke. Resultatene kan være nyttig for Kommunen selv siden det er et mål å implementere SBT tilnærming på alle nivåer i hele kommunen. Det må likevel vurderes om studien fortsatt er relevant for Kommunen, da det har gått to år siden undersøkelsen ble gjennomført og innleveringen av studien. I redegjørelse for egen forforståelse har jeg beskrevet min store interesse for SBT og SO, da jeg kunne se for meg lignende tiltak på min egen arbeidsplass. Denne studien har derfor en nytteverdi for meg i min rolle som ansatt i en liten kommune. Som ansatt i oppvekstsektoren savner jeg et felles språk og felles forståelse av brukerne i samarbeid med andre instanser. Derfor er løsningen i Kommunen noe jeg anser som nyttig å presentere min arbeidsgiver.

9.0 KONKLUSJON

Denne masteroppgaven tar for seg en kommunal implementering av styrkebasert tilnærming og SMART oppvekst. Implementeringen er sett fra de ansattes perspektiv i oppvekstsektoren i en kommune. Bakgrunnen for tema er kommunens behov for å ha en systematisk inngang til sitt folkehelsearbeid (jf. Helsedirektoratet, 2018b). Kommunens prosjekt er ment å skulle sikre helhetlige og godt tilpassede tjenester til barn, unge og familier. Tema er viktig da det er nasjonale føringer og tendenser som gjør at stadig flere kommuner jobber for å få til et helhetlig tjenestetilbud. Dette gjøres ved å systematisere det tverrfaglige samarbeidet og samhandlingen innenfor oppvekstsektoren (KS, 2019). Besvarelsen av oppgavens problemstilling: «Ansattes perspektiv på en kommunal implementering av styrkebasert tilnærming og SMART Oppvekst. En kvalitativ studie.» har tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene:

1. Hvilke faktorer fremmer eller hemmer bruken av den SBT?
2. Hvilke faktorer bidrar til å utvikle en trygghet i bruken av den SBT?
3. Kan SBT forbedre det tverrfaglige samarbeidet?
4. Bidrar SBT til en kunnskapsbasert praksis?

I jakten på å finne svar på både forskningsstudiets problemstilling og underliggende forskningsspørsmål har jeg benyttet meg av endringsteoretiske perspektiver. Jeg har sett på ulike typer organisasjonsendringer, perspektiver på implementering og endringsprosesser som er relevant i forhold til oppgavens avgrensning. Dette er gjort for å skape kontekst rundt

organisasjonsendring i Kommunen. Analyse av datamaterialet viser at de ansatte har reagert ulikt på endringen. Allikevel var samtlige opptatt av kommunikasjon, involvering kunnskap Noen av disse begrepene ble belyst i egen teoridel (se fra punkt 2.5 til 2.9).

De er imidlertid kritiske til hvordan innføringen av SBT og SO har foregått. Særlig er de kritiske til mangelen på kommunikasjon og involvering i planleggingsfasen. Dette er spesielt viktig fordi informantene anser SBT og SO som en løsning som er initiert av ledelsen, men ikke er forankret i de ansattes behov.

Analysen bekrefter at det er en uoverensstemmelse mellom informantenes og lederens oppfatning av prosessplan for implementering. De ansatte etterlyser en utforming av en grundigere prosess, der videre planlegging av prosjektet skjer i et tettere samarbeid mellom de ansatte og ledelsen.

9.1 De ansattes perspektiv og svar på forskningsspørsmålene:

Til tross for usikkerheten, manglende kommunikasjon og behov for mer kunnskap ser samtlige informanter nytten av styrkebasert tilnærming og SMART oppvekst. *“Opplegget samsvarer veldig med elevsynet ...”* (Informant 2). Positive opplevelser knyttet til erfaringene de har hatt hittil tilsier at SBT har en nærhet til den enkelte informantens faglige verdisyn. Videre gjør den praktiske oppbygningen av SMART oppvekst, den enkel å anvende i situasjoner informantene selv vurderer som naturlig å bruke den i. Allikevel stiller informantene seg kritiske til behovet for prosjektet på nåværende tidspunkt. De stiller seg også kritiske til hvordan gjennomføringen av prosjektet har foregått. Informantene uttrykker behov for mer og bedre kommunikasjon. Bedre kommunikasjon kan være at informantene tidligere får presentert *“innsalget”* (Informant 2) til prosjektet. De anså det som viktig for å få forståelse for og mening med prosjektet. Samtlige informanter etterlyser en mer aktiv ledelse som kunne delta aktivt og fungere som stabilisatoren i endringsarbeidet. Det var spesielt informantene fra skolen og barnehagene som etterlyser dette.

9.1.1 Hvilke faktorer fremmer eller hemmer bruken av SBT?

Ut fra meningene som er hentet ut fra intervjumaterialet mener informantene at tydelig kommunikasjon, rikelig med informasjon, involvering samt det å legge til rette for refleksjon rundt praksis og oppfølging fra ledelsen er med på å fremme de ansattes bruk av SBT og SO.

Faktorer som kan hindre bruken av SBT og SO kan skyldes: enkeltes tjenesters arbeidsgrunnlag. Ellers viser resultatene til at informantene sier at usikkerheten i forhold til veien videre, behovet for mer kunnskap, og eventuell mangel på motivasjon kan bidra med å hindre bruken av SBT og SO.

9.1.2 Hvilke faktorer bidrar til å utvikle en trygghet i bruken av SBT?

Trygghet i bruken av SBT henger tett sammen med muligheten til å øke kunnskap om SBT slik at de ansatte kan skille mellom det teoretiske grunnlaget og metoden i praksis. Informantene kommer med forslag til måter å øke kunnskap på. De nevner kursing, fagdager om SBT, veiledning om SBT og oppfølging fra kursholder og ledelsen.

9.1.3 Kan SBT forbedre det tverrfaglige samarbeidet?

Informantene var tydelige om behovet for et felles språk slik at de bedre kan forstå hverandre. Informantene anså SBT som et tiltak som kunne gi de ulike instansene i oppvekstsektoren en felles forståelse og en felles tilnærming til brukeren. SBT kunne da bidra betydelig til å gjøre tverrfaglige samarbeidsarenaer som for eksempel møter mer effektive. Informantene mener at SBT kan styrke tverrfaglig samarbeid da ulike instanser i oppvekstsektoren vil kunne benytte samme språk og kommunisere bedre.

9.1.4 Bidrar SBT til en kunnskapsbasert praksis?

Informantene var samstemte i at å bruke SBT som en felles plattform for alle instansene i kommunen vil kunne øke bevisstheten rundt sitt eget fag. Det vil også kunne føre til en mer kunnskapsbasert praksis.

10. LITTERATURLISTE

- Alase, A. (2017) The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach, *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2), s. 9-19. doi: 10.7575/aiac.ijels.v.5n.2p.9.
- Amundsen, J. S. (2005) *Verdiskapende endring: veien mot beste praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Antonovsky, A. (1987) *Unrevealing the mystery of health*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. og Mossholder, K. W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*, 46(6), s. 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601.
- Ballo, Ø. (2014) *Samhandling: gevinst eller tap?* Oslo: Kommuneforl.
- Befring, E. (2007) *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. 2. utg. utg. Oslo: Samlaget.
- Bengtsson, J. (1999) *Med livsvärlden som grund: bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, M. E. (2008) *Ledelse: verktøy og virkemidler*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Bergem, R., Bachmann, K., Halvorsen, L.J., Skrove, G.K., and Yttredal, E.R. (2015) *Kommunereformen og lokalt folkehelsearbeid. Analyse av kommunereformens betydning for lokalt folkehelsearbeid*. Tilgjengelig fra: <https://bravo.hivolda.no/hivolda-xmllui/bitstream/handle/11250/2375143/Rapport%20nr%2071%20MF%20Kommunereform%20og%20folkehelse%20-%20Sluttrapport.pdf?sequence=1> (Hentet: 22.04.2020).
- Blase, K. A., Van Dyke, M, Fixsen, D. L., Bailey, F. W. (2012) *Implementation Science: Key Concepts, Themes, and Evidence for Practitioners in Educational Psychology*. Cambridge University Press.
- Braun, V. C., V. (2013) *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. SAGE. Tilgjengelig fra: https://books.google.no/books/about/Successful_Qualitative_Research.html?id=EV_Q06CUsXsC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. og Fedor, D. B. (2004) Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), s. 868-882. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.868.

- Choi, M. (2011) Employees' attitudes toward organizational change: A literature review, *Human Resource Management*, 50(4), s. 479-500. doi: 10.1002/hrm.20434.
- Cooper, C. L. og Burke, R. J. (2000) *The Organization in crisis: downsizing, restructuring, and privatization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Creswell, J. W., Poth, C.N. (2016) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Tilgjengelig fra: https://books.google.no/books/about/Qualitative_Inquiry_and_Research_Design.html?id=bOLFQAAQBAJ&redir_esc=y.
- Dallos, R. og Vetere, A. (2005) *Researching Psychotherapy and Counselling*. McGraw-Hill Education. Tilgjengelig fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=233896&site=ehost-live>.
- De nasjonale Forskningsetiske Komiteene (2006) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora*. Oslo: De nasjonale Forskningsetiske Komiteene.
- De nasjonale Forskningsetiske Komiteene (2010) *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/5-Forskerrollen/> (Hentet: 26 mars 2020).
- De nasjonale Forskningsetiske Komiteene (2015) *Personvern*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Personvern/> (Hentet: 13. juni 2020).
- Durlak, J. A. og Dupre, E. P. (2008) Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation, *American Journal of Community Psychology*, 41(3-4), s. 327-350. doi: 10.1007/s10464-008-9165-0.
- Eide, H. og Eide, T. (2007) *Kommunikasjon i relasjoner: samhandling, konfliktløsning, etikk*. 2. rev. og utv. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ellingsen, A. og Norge Sosial- og, h. (1998) *Det er bruk for alle: styrking av folkehelsearbeidet i kommunene: utredning fra et utvalg oppnevnt av Sosial- og helsedepartementet 16. juli 1997: avgitt til Sosial- og helsedepartementet 17. november 1998*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Statens trykning.
- Etzioni, A. (1964) *MODERN ORGANIZATIONS*.

- Fixsen, D. L. (2005) *Implementation research: a synthesis of the literature*. University of South Florida.
- Hargie, O. (2017) *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. Routledge. Tilgjengelig fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?=true&db=nlebk&AN=1365492&site=ehost-live>.
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Snehota, I (2003) *Managing Business Relationships*. First edition. utg. Chichester: Wiley
- Forebygging.no (2017) Smart Oppvekst. Tilgjengelig fra: <http://tidliginnsats.forebygging.no/Aktuelle-innsater/SMART-oppvekst/> (Hentet: 13. april 2020).
- Frank, K. (2017) *Hva er resiliens?* Tilgjengelig fra: <https://rop.no/roptv/hva-er-resiliens/> (Hentet: 25. mai 2020 2020).
- Friedli, L. (2013) 'What we've tried, hasn't worked': the politics of assets based public health 1, *Critical Public Health*, 23(2), s. 131-145. doi: 10.1080/09581596.2012.748882.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. og Prussia, G. E. (2008) Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models, *Personnel Psychology*, 61(1), s. 1-36. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x.
- Fullan, M. (2007) *The New Meaning of Educational Change*. New York: Media Source.
- Gauntlett, L., Bickle, E., Thomas, G., Collins, B., Heaslip, V., Eccles, S. (2017) Interpretative Phenomenological Analysis: A means of exploring aspiration and resilience amongst Widening Participation students. *Widening Participation and Lifelong Learning.*, 19(2). Tilgjengelig fra: <http://eprints.bournemouth.ac.uk/29122/3/LGa080417.pdf> (Hentet: 31. mars 2020).
- Gill, M. J. (2014) The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research, *Organizational Research Methods*, 17(2), s. 118-137. doi: 10.1177/1094428113518348.
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Haukedal, W. (2005) *Arbeids- og lederpsykologi*. 7. utg. Willy Haukedal. utg. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Helsebiblioteket (2018) Sjekkliste for vurdering av en kvalitativ studie. Tilgjengelig fra: https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering/sjekklister/_attachment/259644?_ts=162a95c553b (Hentet: 13. juni 2020).
- Grant, D., Wailes, N., Michelson, G., Brewer, A., Hall, R. (2002) Rethinking Organizational
- Helsedirektoratet (2018a) *Styrkebasert tilnærming i lokalt folkehelsearbeid. Innbyggerinvolvering, myndiggjøring og deltakelse*. Tilgjengelig fra:

[https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/styrkebasert-tilnaerming-i-lokalt-folkehelsearbeid/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf/_attachment/inline/c9ee57b9-eaaa-4a15-82d3-](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/styrkebasert-tilnaerming-i-lokalt-folkehelsearbeid/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf/_attachment/inline/c9ee57b9-eaaa-4a15-82d3-054bdc306198:08214182de983ee8005b51c008a926bc60a19a97/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf)

054bdc306198:08214182de983ee8005b51c008a926bc60a19a97/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf (Hentet: 29 oktober 2018).

Helsedirektoratet (2018b) Folkehelse og bærekraftig samfunnsutvikling - Helsedirektoratets innspill til videreutvikling av folkehelsepolitikken. (Rapport IS-2748). Oslo: Helsedirektoratet.

Tilgjengelig fra: [https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/styrkebasert-tilnaerming-i-lokalt-folkehelsearbeid/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf/_attachment/inline/c9ee57b9-eaaa-4a15-82d3-](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/styrkebasert-tilnaerming-i-lokalt-folkehelsearbeid/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf/_attachment/inline/c9ee57b9-eaaa-4a15-82d3-054bdc306198:08214182de983ee8005b51c008a926bc60a19a97/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf)

054bdc306198:08214182de983ee8005b51c008a926bc60a19a97/Styrkebasert%20tilnaerming%20i%20lokalt%20folkehelsearbeid.pdf (Hentet: 29. oktober 2018).

Helsedirektoratet (2018c) *Folkehelsepolitisk rapport 2017 - Indikatorer for det tverrsektorielle folkehelsearbeidet*. Tilgjengelig fra:

[https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/folkehelsepolitisk-rapport/Folkehelsepolitisk%20rapport%202017.pdf/_attachment/inline/4510fa5e-942c-4dcd-b169-](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/folkehelsepolitisk-rapport/Folkehelsepolitisk%20rapport%202017.pdf/_attachment/inline/4510fa5e-942c-4dcd-b169-2160d54687b8:3f359de7447af72b37c030572afe69919d0871ca/Folkehelsepolitisk%20rapport%202017.pdf)

2160d54687b8:3f359de7447af72b37c030572afe69919d0871ca/Folkehelsepolitisk%20rapport%202017.pdf (Hentet: 20. april 2020).

Helsedirektoratet (2019) *Systematisk folkehelsearbeid Veileder til lov og forskrift*.

Tilgjengelig fra: <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/systematisk-folkehelsearbeid/evalueringinternkontroll/vurdering-og-forbedring-av-kommunens-folkehelsearbeid> (Hentet: 22 april 2020).

Hennestad, B. W., Revang, Ø. (2012) *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforl.

Jacobsen, D. I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jakobsen, R., Sørli, V., Guttormsen, T., Finstad, H.H. (2010) Å stå utenfor i endringsprosesser på egen arbeidsplass, *Vård i Norden*, 30(3), s. 9-13. doi: 10.1177/010740831003000303.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. utg. Oslo: Abstrakt.

- Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
Fagbokforl.
- Kaufmann, G., Kaufmann A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kongsvik, T. (2006) Lederkommunikasjon i endringsprosesser, *Magma*, 9(2), s. 38-43.
- Kotter, J. (1995) Leading Change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 59. Tilgjengelig fra: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9503281992&site=ehost-live> (Hentet: 01.06.2020).
- Krueger, R. A. (2015) *Focus groups: a practical guide for applied research*. 5th ed. utg. Los Angeles: Sage.
- KS (2018) *Verktøy for strategisk folkehelsearbeid - Tiltaksarbeidet*. Tilgjengelig fra: <https://www.ks.no/fagomrader/helse-og-omsorg/folkehelse/verktoykasse-for-strategisk-folkehelsearbeid/tiltaksarbeidet/> (Hentet: 20. april 2020).
- KS (2019) *Tverrfaglig samarbeidsstruktur*.: Kommune Sektoren. Tilgjengelig fra: <https://www.ks.no/fagomrader/barn-og-unge/grunnskole-og-sfo/ppt-og-systemrettet-arbeid/tverrfaglig-samarbeidsstruktur/> (Hentet: 22.04.2020).
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforlag.
- Kvale, S. (2001) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- læringsarena, N. d. (2019) *Fokusgrupper og fokusgruppeintervju*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/subjects/subject:43/topic:1:190302/topic:1:197975/resource:1:196358> (Hentet: 22 mars 2020).
- Langdridge, D. (2007) *Phenomenological psychology: theory, research and method*. Harlow: Prentice-Hall.
- Larkin, T., J., Larkin, S. (2006) *Communicating big change* Tilgjengelig fra: http://www.larkin.biz/data/Communicating_Big_Change-English.pdf (Hentet: 20. april 2020).
- Lecompte, M. D. og Goetz, J. P. (1982) Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research, *Review of Educational Research*, 52(1), s. 31-60. doi: 10.3102/00346543052001031.
- Lines, R. (2005) The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change, *Human Resource Development Review*, 4(1), s. 8-32. doi: 10.1177/1534484304273818.

- Lewin, K. (1947) *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change Human Relations*, 71(2), s. 316-316. doi: 10.1177/0018726717748158d.
- Lopez, K. A. og Willis, D. G. (2004) Descriptive Versus Interpretive Phenomenology: Their Contributions to Nursing Knowledge, *Qualitative Health Research*, 14(5), s. 726-735. doi: 10.1177/1049732304263638.
- Martinsen, Ø. L., Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. (2009) *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Maurer, R. (1996) *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional strategies that build support for change*. Austin, Texas: Bard Books.
- Meld. St. 19 ((2018-2019) (2019)) *Folkehelsemeldinga — Gode liv i eit trygt samfunn*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/84138eb559e94660bb84158f2e62a77d/nn-no/pdfs/stm201820190019000dddpdfs.pdf> (Hentet: 24. juli 2019).
- Meyers, D., Durlak, J. og Wandersman, A. (2012) The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process, *American Journal of Community Psychology*, 50(3), s. 462-480. doi: 10.1007/s10464-012-9522-x.
- Midthassel, U. V. (2015) *Endringsprosessens faser*. Tilgjengelig fra: <https://laringsmiljosenteret.uis.no/skole/organisasjonsutvikling/implementering/endringsprosessens-faser-article117280-21387.html> (Hentet: 01. juni 2020).
- Myrvang, R. (2019) *Organisasjonsendring*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/organisasjonsendring/> (Hentet: 29 april 2020).
- Newton, R. (2011) *Change management. Financial Times briefings*. Financial Times Prentice Hall.
- Nilsen, P. (2015) Making sense of implementation theories, models and frameworks, *Implementation science: IS*, 10, s. 53. doi: 10.1186/s13012-015-0242-0.
- Noack, T., Tjora, A. (2018) *Samhandling Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/samhandling> (Hentet: 30 april).
- NOU 2009:22 (2009) *Det du gjør, gjør det helt - Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og unge*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning.
- Øvregård, M.Ø. (2016) *Hva er implementering?* Tilgjengelig fra: <https://laringsmiljosenteret.uis.no/skole/organisasjonsutvikling/implementering/hva-er-implementering-article116132-21387.html> (Hentet: 01. juni 2020).

- Pollitt, D. (2007) *Motivation, Ability and Confidence Building in People*, 21(3), s. 705-706. doi: DOI 10.1108/09513500710752942. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Postholm, M. B. (2005) Observasjon som redskap i kvalitativ forskning på praksis, *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 89(2), s. 146-159 Er Tilgjengelig fra: http://www.idunn.no/npt/2005/02/observasjon_som_redskap_i_kvalitativ_forskning_pa_praksis (Hentet: 08.juni 2020).
- Rabiee, F. (2004) Focus-group interview and data analysis, *Proc. Nutr. Soc.*, 63(4), s. 655-660. doi: 10.1079/PNS2004399.
- Saldaña, J. (2016) *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sander, K. (2018) *Endringsledelse*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/endringsledelse/> (Hentet: 28 april 2020).
- Sander, K. (2019 a) *Motivasjon*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/forbrukeradferd/motiv/> (Hentet: 30 april 2020).
- Sander, K. (2019 b) *Kotters åtte faser for organisatoriske endringer*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/kotter-modell-endring/> (Hentet: 30 april 2020).
- Smith, J. A., Flowers, P., Larkin, M. (2009) *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. SAGE. Tilgjengelig fra: https://books.google.no/books/about/Interpretative_Phenomenological_Analysis.html?id=UTxdBAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Thomassen, M. (2006) *Vitenskap, kunnskap og praksis: innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thornquist, E. (2018) *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori: for helsefag*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Torgersen, G.-E., Steiro, T. J. (2009) *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner: en menneskeliggjøring av styringssystemer*. Stjørdal: Læringsforl.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, *Organization Science*, 13(5), s. 567-582. doi: 10.1287/orsc.13.5.567.7810.
- Tranøy, K. E. (1986) *Vitenskapen - samfunnsmakt og livsform*. Oslo: Universitetsforl.
- Van De, A. H. og Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(3), s. 510-540. doi: 10.5465/AMR.1995.9508080329.

- Vora, T. (2015) *Information is not Knowledge, Knowledge is not Wisdom*. Tilgjengelig fra: <http://qaspire.com/2015/02/25/information-is-not-knowledge-knowledge-is-not-wisdom/> (Hentet: 16.mai 2020).
- Weick, K. E. og Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development Annual Review of Psychology, 50, s. 361-386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361.
- Wojtecki, J. G., Jr., Peters, R. G. (2000) *Communicating organizational change: Information technology meets the carbon-based employee unit*. Tilgjengelig fra: http://centerforriskcommunication.org/publications/Communicating_Organizational_Change.pdf (Hentet: 20. april 2020).
- Wright, R. (1993) The Challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it - Kanter, R.M., Stein, BA, Jick, T.D., Contemporary Sociology-A Journal of Reviews, 22(5). doi: 10.2307/2074647.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, Calif: Sage.

VEDLEGG

VEDLEGG 1: Utdrag av spørsmålene på spørreskjema de ansatte i pilot prosjekt besvarte

Spørsmål 1: Hva er det viktigste du tar med deg fra denne kursdagen (max 2 ting)?

Spørsmål 2: På en skala fra 1-10, i hvilken grad kan du benytte det du har lært i dag i din egen praksis?

Spørsmål 3: Hvis du skulle begynne å jobbe på denne måten i morgen; Hva er det første skrittet du ønsker å ta når du komme tilbake på ditt arbeidssted?

VEDLEGG 2: Analyse av spørreskjema

Jeg fikk utlevert 125 spørreskjemaer fra prosjektlederen i Ung Styrke prosjekt. Spørreskjemaene ble innhentet fra de ansatte i oppvekstsektoren etter et obligatorisk 3 dagerskurs om Smart Oppvekst. Jeg fikk opplyst at det var cirka 200 deltakere på kurset, men fikk ingen dokumentasjon på dette. Spørsmålene som er utarbeidet av prosjektgruppa for Ung styrke ble analysert for å evaluere effekten av kompetanseløftet, og hva som er viktig for de ansatte som var med i pilot prosjektet for at de skal lykkes med å ta i bruk den styrkebaserte tilnærmingen i sin praksis.

Det ble stilt 3 spørsmål på spørreskjemaet; disse er:

1. Hva er det viktigste du tar med deg fra denne kursdagen (max 2 ting)?
2. På en skala fra 1-10, i hvilken grad kan du benytte det du har lært i dag i din egen praksis? (hvorav 1 er like svært liten grad og 10 svært stor grad)
3. Hvis du skal begynne å jobbe på denne måten i morgen; Hva er det første skrittet du ønsker å ta når du komme tilbake på ditt arbeidssted?

1.1 Deskriptiv beskrivelse av spørsmål 1

På spørsmål 1 hadde respondentene varierende svar. Dette kan begrunnes med at de skulle nevne to ting de skulle ta med seg videre fra kurset. På grunn av dette så jeg det som hensiktsmessig at svarene ble delt i "svar 1-a" og "svar 1-b". En gjennomgang av svarene viste noen temaer som kom frem, disse ble formulert ut fra min tolkning av svarene til respondentene og ble tildelt koder (tabell 1). Jeg gjorde en statistikkfrekvens både for antall respondenter per kode for svar 1-a og svar 1-b samt i prosent (tabell 2,3,4 og 5). Disse resultatene ble visuelt presentert i diagram 1.

Tema	Koder
Kunnskap	a
Holdning	b
Ingen svar	c
Bruker orientert anvendelse av SO	d
Praksis i personalgruppen	e
Informasjon til personalgruppen	f
Plan prosess	g
Systematisere arbeidsmåte	h
Samkjøre personalgruppen	i
Bevisstgjøring	j
Teoretisk Kunnskap	k

Tabell 1: Temaene med tildelt kode.

Statistikkfrekvens av antall respondent per kode for svar 1-a
a=20
b=60
c=2
d=11
e=7
f=2
g=1
h=6
i=8
j=18
k=8

Tabell 2: Statistikkfrekvens av antall respondenter per kode på svar 1-a

Statistikkfrekvens av kodene i prosent for svar 1-a
a=16%
b=48%
c=2%
d=9%
e=6%
f=2%
g=1%
h=6%
i=6%
j=14%
k=6%

Tabell 3: Statistikkfrekvens av antall respondenter per kode på svar 1-a i prosent.

Tabell 4: Statistikkfrekvens av antall respondenter per kode på svar 1-a

Statistikkfrekvens av kodene i prosent for svar 1-b
a=22%
b=25%
c=18%
d=11%
e=6%
f=0%
g=1%
h=6%
i=2%
j=14%
k=2%

Tabell 5: Statistikkfrekvens av antall respondenter per kode på svar 1-a i prosent.

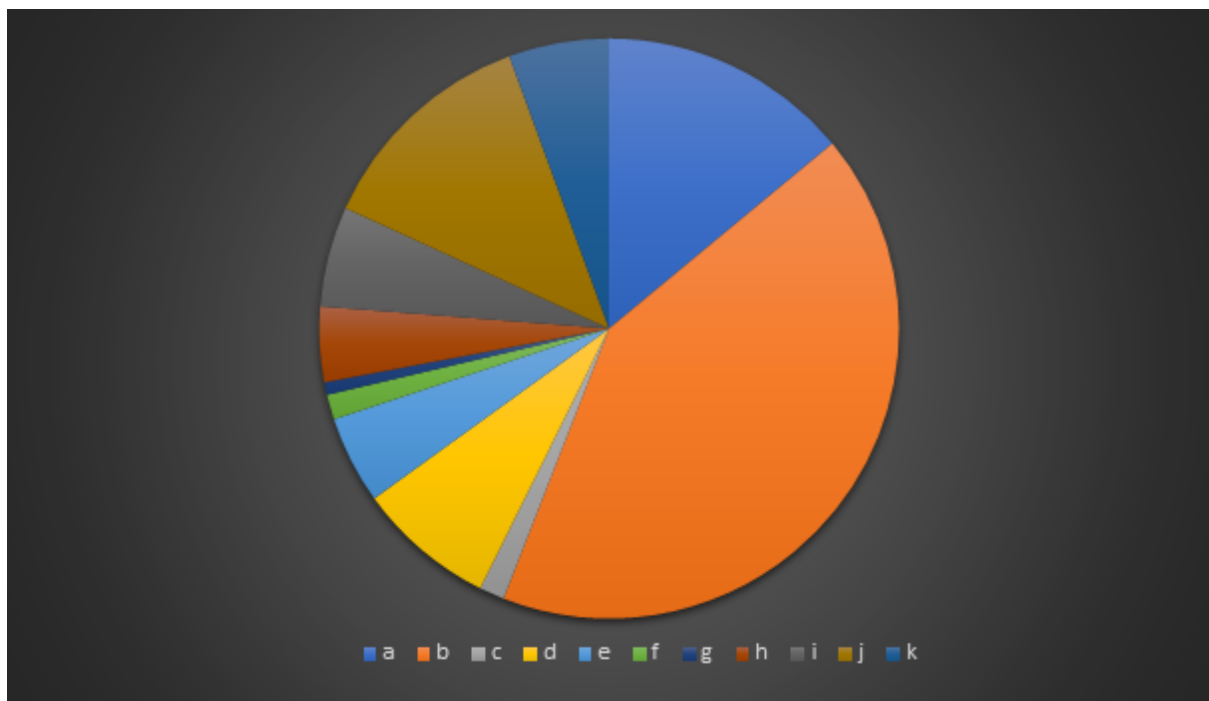


Diagram 1: Visuell presentasjon av statistikkfrekvens per kode for svar -a

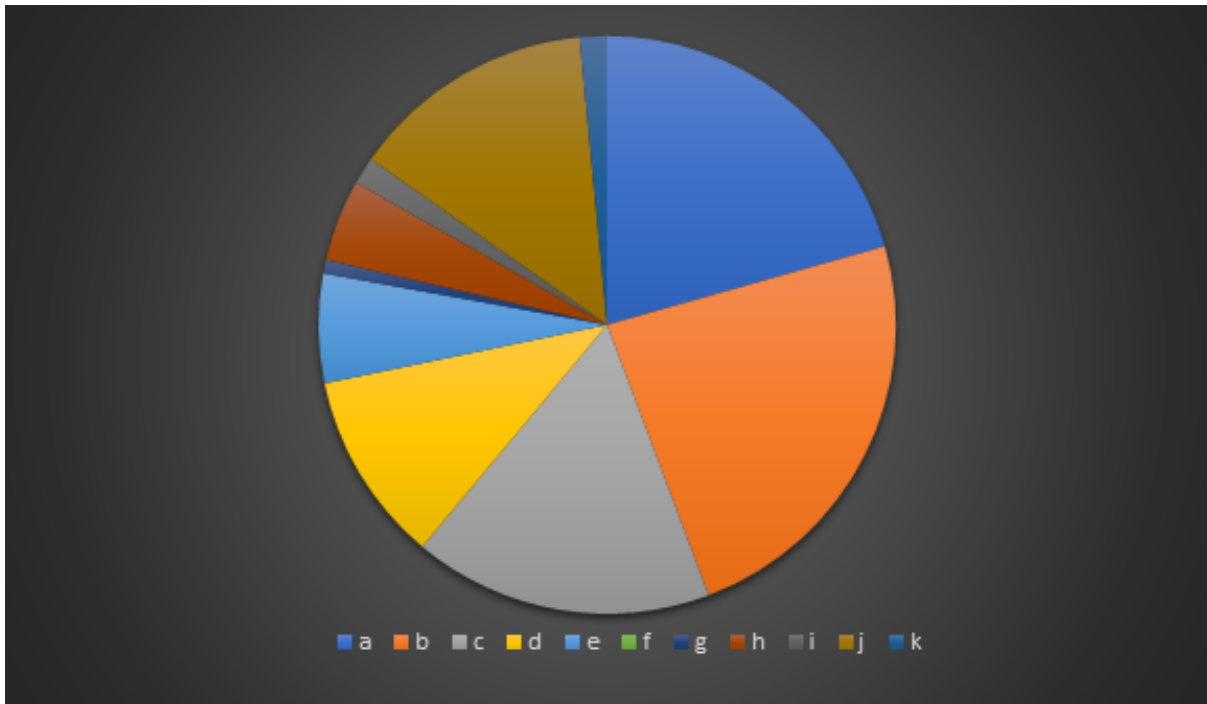


Diagram 2: Visuelt presentasjon av statistikkfrekvens per kode for svar 1-b

2. Resultat av spørsmål 1

De to viktigste tingene de ansatte, som var med på kurset skulle ta med seg fra kursdagene for spørsmål 1 uavhengig av svargruppe, er praktisk kunnskap og holdning (jf. Tabell 1). Praktisk kunnskap ble ansett som viktig fordi den kunne bidra til å raskt ta i bruk Smart Oppvekst metode i jobbene sine. Holdningen var et viktig grunnlag for å endre verdiene man har i møte med medmennesker og måten man arbeider på.

2.0 Deskriptiv beskrivelse av spørsmål 2

Spørsmål 2 hadde i utgangspunktet en linjal med 1 som verdi for svaret “svært liten grad” og 10 som verdi for svaret “svært stor grad”. Fordi noen av informantene svarte med enten et tall eller et kryss på linjal ble disse tilegnet en egen verdi ut fra min tolkning av svarene gitt. Dette medførte til nytt svar alternativer “liten grad”, “middels grad”, “stor grad” samt “ingen svar” da noen ikke svarte på spørsmålet. Disse svar alternativer ble tildelt en kode som representert i tabellen 5. Det ble beregnet en statistikkfrekvens av antall respondenter per kode (tabell 6) samt hvor mye det utgjør i prosent (Tabell 7). Disse resultatene ble visuelt presenter i diagram 1.

Svar alternativ	Kode
Svært liten grad	a
Liten grad	b
Middel grad	c
Stor grad	d
Svært stor grad	e
ingen svar	is

Tabell 5: Presentasjon av svar alternativer og tildelt kode til spørsmål 2

Statistikkfrekvens av kodene
a = 0
b = 3
c = 16
d = 75
e = 29
is = 2

Tabell 6: Resultat av svar alternativenes statistikkfrekvens på spørsmål 2.

Statistikkfrekvens av kodene i prosent
a = 0%
b = 2%
c = 13%
d = 60%
e = 23%
is = 2%

Tabell 7: Resultat av svar alternativenes statistikkfrekvens på spørsmål 2 i prosent



Diagram 3: Oppsummering av svar på spørsmål 2 i prosent andel.

2.1 Resultat for spørsmål 2

Majoriteten av respondentene svarte at de kunne benytte seg av det de hadde lært på kurs dagene i sin egen praksis. Fordeling var 60% for de som kunne bruke det i stor grad mot 23% for de som kunne bruke det i svært stor grad. 13% besvarte at de kunne bruke det i middels grad mens 2% svarte at de kunne bruke det de hadde lært i liten grad.

3.0 Deskriptive beskrivelse av spørsmål 3

På spørsmål 3 hadde respondentene varierende svar, men her også kom frem de samme temaer som ved spørsmål 1 og dermed ble tildelt de samme kodene (jf. Tabell 1). En beregning av antall ganger hver kode opp resulterte i en statistikkfrekvens av hvert tema representert av sin kode (Tabell 7). Disse tallene ble deretter beregnet i prosent (Tabell 8). Resultatet ble visuelt presentert i diagram 4.

Statistikkfrekvens av kodene
a= 4
b= 36
c= 6
d= 44
e= 7
f=3
g=7
h=4
i=8
j=8
k=2

Tabell 7: Resultat av svarenes statistikkfrekvens etter tildelt kode på spørsmål 3.

Statistikkfrekvens av kodene i prosent
a=3%
b=28%
c=5%
d=34%
e=6%
f=2%
g=6%
h=3%
i=6%
j=6%
k=2%

Tabell 8: Tabell 3: Resultat av svar alternativenes statistikkfrekvens på spørsmål 3 i prosent.



Diagram 4: Oppsummering av svarene til spørsmål 3.

3.1 Resultat for spørsmål 3

44 av 125 respondentene valgte kode (d), dette betyr at 34% av de (jf. Tabell 6) besvarte at en bruker orientert anvendelse av smart oppvekst hadde vært det første de hadde gjort hvis de skulle begynne å jobbe styrkebasert. Noen av utsagnene de uttalte var som følger:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode d
6	"Gå inn i de 20 styrkene, og starte med historier fra boka".
12	"Starte med ta ringleikene f. Eks. I gymsal for å få gode relasjoner i leiken. Brukes også i klasserom selvsagt".
37	"Livsmestringskurset på VGS og betydningen av å skrive det man gjør også".
38	"Mitt første skritt skal være å anerkjenne ALT ungene sier".
39	"Gi ungene positive tilbakemeldinger når de gjør noe godt / gode mot hverandre".
45	"Lære barna betydningen av begrepene".

36 av 125 respondenter valgte kode (b), noe som utgjør at 28% av de hadde begynt med en holdnings endringsarbeid (jf. Tabell 6). Endringen gikk på tankegangen man har i arbeidet. Målet var å bevege seg mot å se mere av det positive eller styrken både hos barn, kolleger og seg selv. Noen av utsagnene de uttalte var som følger:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode b
10	"Ha fokus på positiv atferd hos elever"
19	"Holdningsendring / fokusendring på "problem barn"
32	"Begynne med meg selv, snu måten å tenke på, litt mer positivt fokus"
44	"Framsnakking av barn, foreldre og ansatte".
54	"Begynne med seg selv og kollegaene"
109	"Anerkjenne de styrkene mine kolleger og barna har"

8 av respondentene valgt kode (i). Dette betyr av 6% av de ville ha startet å jobbe med å samkjøre personalgruppen (jf. Tabell 6). Noen av utsagnene de uttalte er som følge:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode i
62	"Få kollegiet til å dra i samme retning. Forandring får man ikke til alene".
74	"Foreslå felles plattform".
78	"Tem a i personalgruppa - felles fokus"
70	"Begynne med personalet - få alle med på tankegangen".
74	"Foreslå felles plattform"
78	"Tem a i personalgruppa - felles fokus"

8 av 125 respondentene valgt kode (j). Dette betyr av 6% av de ville ha startet å jobbe med bevisstgjøring. Dette arbeidet skulle rettes både mot brukerne, seg selv og kolleger ved at kommunikasjonen eller refleksjonen rundt hendelse skal gjøre alle parter i situasjonen klar over styrkene (jf. Tabell 6). Noen av utsagnene de uttalte er som følge:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode j
17	"Bevisstgjøre elevene på deres styrker"
68	"Spotte styrke hos medarbeidere"
70	"Meg selv: Stoppe opp, tenke før man handler; Gjør mye av det i dag, men en bevisstgjøring med verktøy".
73	"Reflektere over kurset (hva kan brukes på SFO)"
97	"Anerkjenne kollegaer og elever for det gode de gjør".
106	"Se etter styrker hos den enkelte, og si noe om dem (bevisstgjøring, rose)".

7 av 125 respondenten valgt kode (e), noe som betyr at de hadde begynte arbeidet sitt ved å se praksis i personalgruppen (jf. Tabell 6). Noen av utsagnene de uttalte er som følge:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode e
48	"Tenker det er viktig å starte i personalgruppen. Bli enige om gjennomføring/ gjennomgang"
49	"Starte med tiltak i kollegiumet. Ha fokus på å trekke fram styrker i hver samtale. Alltid være anerkjennende".
61	"Diskusjon med de jeg jobber sammen med + kollegiet på skolen".
67	"Veldig nyttig med gjennomgang av samtale rundt gjennomføring av ansvars-samarbeidsgrupper".
71	"Anerkjennende intervju / styrkekort ved personalet"
72	"Reflektere med kollegene om hvordan vi kan jobbe med å utvikle ..? Elever".

7 av 125 respondenten valgt kode (g) noe som betyr at de hadde begynte å jobbe med plan prosessen i forhold til innføring av Smart Oppvekst (jf. Tabell 6). Noen av utsagnene de uttalte er som følge:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode g
5	"Høre om noen programmer vi driver med skal fases ut for å få plass til dette".
53	"Fra august vil vi jobbe med en egenskap i måneden for barna. Nedfelt i årsplan".
63	"lag en plan for hvordan, på hvilken måte og hva vi ønsker å implementere i vår bhg".
77	"Ta det opp med administrasjon for å få organisert det ordentlig"
79	"Snakke sammen i kollegiet og bestemme en felles start.
80	"Samle "gjengen" og begynne på "null" for så å finne en felles start som vi skal jobbe med den første måneden".
81	"Kommunikasjon: snakke sammen. Veien videre. Hvordan går vi frem hos oss? Alle være med".

6 av 125 av respondenter også 4% svarte ikke på spørsmålet og ble tildelt kode (c) jf. Tabell 6.

4 av 125 av respondentene det vil si 3% hadde begynte å arbeid med praktisk kunnskap kode (a), med utgangspunktet i svarene de ga tolket jeg dette arbeidet med å øke den praktiske kunnskapen sitt om smart oppvekst. De følgende utsagnene illustrere svarene gitt:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode a
1	"Sosial intelligens og dilemma"
52	"Få boka og lese den"
56	"Få bedre "eierskap" til metoden"
58	"Bli bedre kjent med SMART sett (SMART ungdom og elevheft) som vi kjøpte på skolen".

4 av 125 av respondentene det vil si 3% hadde begynte å arbeid med å systematisere arbeidsmåten sin kode (h). Dette hadde de gjort ved å:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode h
60	"Justering av møtestruktur"
76	"Jobbe med samarbeidsmøter. Få inn styrkeperspektivet."
83	"Finne en måte å implementere det i personal prosjekter vi allerede har".
113	"Begrepsinnføring - anerkjennelse - timeplanlegging og synligjøring"

3 av 125 av respondentene ville ha startet arbeidet sitt med å gi informasjon til personalgruppen kode (f) (jf. Tabell 6). Eksempler på utsagnet er:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode f
50	Informere og inkludere personalet
51	Informasjon til resten av personalet

2 av 125 av respondentene ville ha startet arbeidet sitt med å få mer teoretisk kunnskap kode (k) (jf. Tabell 6). Eksempler av utsagnet er som følge:

id	Utdrag av noen av svarene knyttet opp til kode k
87	"Sette meg bedre inn i opplegget"
88	"Lese meg opp. Fine leiker på nettet".

VEDLEGG 3: Intervjuguide

Spørsmål med fokus på implementering i personalgruppen

1. Hvilke erfaringer har du med din avdelings tiltak rettet mot å sikre at personalgruppen har samme forståelse for den styrkebaserte tilnærming og hvordan den enkelte kan bruke den i praksis?
 - Har du vært med i utarbeidelse av fremgangsmåte?
 - Hvordan opplevde du din involvering og kommunikasjon med ledelsen? Hvordan har dette påvirket ditt ønske om å bruke tilnærmingen?
2. Opplever du at du, dine kolleger og leder er samkjørt i forhold forståelsen av tilnærmingen og bruken av den i praksis?

Spørsmål med fokus om kunnskap om den styrkebaserte tilnærmingen

1. Hvordan vurderer du din kunnskap om den styrkebaserte tilnærmingen?
 - Hvordan har du tilegnet deg denne kunnskapen?
 - Forstår du metoden bedre nå enn etter avsluttet 3 dagerskurs?
2. Har du tatt i bruk noen metoder fra den styrkebaserte tilnærmingen i arbeidet ditt siden forrige kurset? Hva gjorde?

Spørsmål med fokus på hvordan metoden er brukt i møte med brukerne

1. Hvilke erfaringer har du hatt med bruken av den styrkebaserte tilnærmingen i din praksis?
2. Hvilke faktorer fremmet eller var til hinder for din bruk av SBT og SO?

VEDDLEGG 4: Anonymisert informasjonsskriv om prosjektet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Implementering av styrkebasert praksis ”

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en masteroppgave ved NTNU Gjøvik ved Fakultet for medisin og helsevitenskap og Institutt for helsevitenskap i Gjøvik. Studien gjennomføres for Kommune.

Formålet med oppgaven er å finne ut av hvordan en organisasjon kan ta i bruk et nytt paradigme og hvordan den kan implementeres på best mulig måte. I dette endringsarbeidet og denne implementeringen er det fagfolk som legger føringer for hvordan endringen skjer og hvordan det nye paradigmet enklest kan tas i bruk i ansattgruppen.

Problemstillingen som skal besvares er:

Hvordan kan Kommune tilrettelegge for bruk av styrkebasert praksis blant sine ansatte i oppvekstsektoren?

Foreløpig forskningsspørsmål utarbeidet for å besvare problemstillingen er:

- Hvilke forutsetninger fremmer eller hindrer bruken av en styrkebasert tilnærming blant de ansatte i oppvekstsektoren i Kommune?

Problemstillingen er ikke endelig og kan dermed bli omformulert eller endret i den endelige oppgaven.

Du får denne forespørselen om deltakelse i gruppeintervju/personlig intervju fordi du deltok på inspirasjonskurs om den styrkebaserte tilnærmingen i regi av din arbeidsgiver Kommune.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Metoden som skal brukes for datainnsamlingen er:

Spørreskjemaene, som ble utfylt etter inspirasjonskurset fra Smart Oppvekst i regi av Kommune. Bearbeidelse av disse skal danne grunnlag for å utarbeide en intervjuguide. I gjennomføringen av intervjuet blir det innhentet opplysninger om den instansen du hører til, kjønn og yrke. Spørsmålene, som skal stilles, omhandler din refleksjon rundt hvordan du kan ta / eller har tatt i bruk en styrkebasert tilnærming i din hverdag på jobb siden avsluttet inspirasjonskurs. Hva har du hatt fokus på i det arbeidet? Hva har fremmet eller hindret deg i å bruke den styrkebaserte tilnærmingen i praksisen din? Intervjuet blir tatt opp på lydband.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som student og min veileder som har tilgang til innhentet informasjon om deg. Personlige opplysninger /opptak lagres på min datamaskin, som er beskyttet med brukernavn og passord, samt at den enkelte fil blir beskyttet med brukernavn og passord for å ivareta din konfidensialitet.

Du blir på ingen måte gjenkjennbar i publikasjonen av oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2018. Når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, skal alt material slettes. Dette betyr at lagret data på min private bærbare maskin blir slettet og papirnotater makulert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektlederen [REDACTED] på [REDACTED]. Til informasjon er min veileder 1. amanuensis [REDACTED], og hun kan nås på telefon [REDACTED]. Jeg, [REDACTED] (student), kan nås på telefon [REDACTED].

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta:

- i personligintervju
- Gruppeintervju

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 5: Anonymisert Transkripsjon

Moderator: Sånn. Da er vi i gang. Velkommen. Jeg er så takknemlig for at dere takket ja til å være med på intervjuet. Jeg har tenkt å fortelle litt om opplegget i dag. Litt sånn utstyr her og der så alle stemmer kommer inn. Ja, jeg kommer gjennom det. Jeg skulle ønske dere velkommen. Jeg har gått igjennom med noe og drikke og sånt. Og så er det samtykkeskjemaet. Er det noen som ikke liker [hører ikke 0:00:42]?

Informant 1: Ja, jeg sliter med lite grann, jeg gjør det altså.

Moderator: Vær så god.

Informant 2: Takk.

Moderator: Tusen takk. Jeg tror jeg skal ta meg noe å drikke. Det blir mye prating, da er det greit å ha litt vann. Sånn ja. De aller fleste ... Jeg har skjönt at dere kjenner hverandre, men for de aller fleste, skulle jeg tro. Men jeg tenkte for å formalis... På grunn av intervju så hadde vært greit at vi kan ta en presentasjonsrunde med navn, yrkesbakgrunn, hvor er det man jobber og eventuelt hvor lenge. Vær så god.

Informant 2: Hele yrkesbakgrunnen?

Moderator: Nei, det tror jeg ...

Informant 2: Eller hvor man er nå.

Moderator: Ja, hvor du er nå.

Informant 2: Ja. Jeg heter informant 2 og jobber på ungdomsskole. Jeg er kontaktlærer i åttende trinn der og teamleder for et trinn, eller for et team der.

Moderator: Spennende. Vær så god.

Informant 1: Takk. Jeg heter Informant 1, jeg er helsesøster her i kommunen. Jeg jobber i skolehelsetjenesten, i hovedsak på barneskole. Ja. Jeg har vært helsesøster i et år og det året har jeg jobbet her.

Moderator: Spennende.

Informant 3: Jeg heter Informant 3 og jobber som barnehagelærer i X barnehage. Jeg er utdannet barnevernspedagog, men jeg har tatt en videreutdanning og jobbet i barnehage i fem år.

Informant 4: Spennende da. Jeg heter Informant 4. Jeg jobber på PALS-skole. Jeg har jobbet der i 17 år. Så er jeg trinnleder for småtrinnet i år. Og så har jeg vært student, så jeg har jobbet litt redusert i år. Studert litt engelsk og slappet av litt.

[latter]

Informant 4: Ja, det føles faktisk sånn.

Moderator: Spennende det også.

Informant 4: Ikke bli kontaktlærer.

Informant 5: Ja, jeg heter Informant 5. Jobber i barneverntjenesten her i kommunen og har jobbet her siden 2013. Det var veld ... Det er på en måte den første jobben etter jeg ble utdannet.

Moderator: Det er så flott å høre bakgrunnen fordi det er midt i blinken i forhold til det jeg skal skrive om. Masteroppgaven min det er en masteroppgave som ... i forhold til studiet *Helsefremmende lokalsamfunnsarbeid* på NTNU Gjøvik. Jeg planlegger forhåpentligvis å levere oppgaven i desember. Men jeg skriver om implementering av *Styrkebasert tilnærming*. Altså paradigmeskift i kommunen og det er veldig interessant for meg å se forskjellige bakgrunner, hva man tenker i forhold til implementering av det. Og tanken er at implementeringen skal ... Altså det dere som skal legge føringer på hvordan ledelsen skal legge til rette for hvordan dere skal bruke den nye tilnærmingen på best mulig måte. Og da har jeg tenkt at vi skal ha ... Jeg skal stille noen spørsmål. Det er dere som skal snakke for det meste. Det er deres mening og tanker rundt det emnet her som er interessant. På noen spørsmål skal vi ha fem minutters diskusjon, andre ti minutter, så får vi se hvor aktiv, eller engasjert man er. [hører ikke 0:04:47]. Og bare for å si litt, spørsmålene jeg har utarbeidet tar utgangspunkt i det kurset dere har vært med på ... det var to dagers kurs i våres. Og dere fikk noen spørreskjemaer å fylle ut. Og de har jeg gått gjennom og laget et sammendrag av og så kom det noen tendenser i skjemaene og da ble jeg litt nysgjerrig i forhold til: «Okei, hva er det som kan være årsaken til dette og dette?» Og i diskusjon med en ... Det er en PhD-student i kommunen, han der psykologen, Jan. Han skriver om styrkebasert også om styrke, men han har et annet fokus. Og det jeg skal skrive ... det intervjuet her skal altså hjelpe ham i hans arbeid. Og da var det slik at ... Da går vi gjennom litt og da lurte jeg på, hadde dere kjennskap til *Styrkebasert tilnærming* før dere gikk på kurset i våres?

Informant 3: Ja, jeg tenker jo at vi ... ja, vi hadde jo det ... I hvert fall i kommunen så hadde vi hørt om det i lengre tid, tenker jeg. Vi hadde vel allerede begynt å ... Vi har jo sånne styrkeøvelser som vi gjør i barneha... Altså i min enhet, i familie... Ja. Det er du med på [hører ikke 0:06:13]. I vår enhet i *familie og inkludering*, men samtidig så tenker jeg at det der styrkebaserte er, det er på en måte ... For vår del i barnehagetjenesten, så er det kjent med tanke på veiledning. At man bruker på en måte ... Man tar de styrkene til familien, det de er gode til, det de får til i samspill for eksempel, og bygge videre på det. [hører ikke: Sette fokus? 0:06:34] på det som funker. Og i situasjoner som er vanskelige og litt sånn da. At man, ja, men:

«Hva skjer i disse situasjonene dere får det til da?» At man bygger videre på det, så vi ... Jeg føler at det på en måte er velkjent og ... For meg i hvert fall og at det fungerer, da.

Moderator: Det du så at *familie og inkludering*, dere er i samme avdeling.

FLERE: Mm.

Moderator: Og med dere andre? Er det samme instans? Alle er oppvekstsektoren, det skjønner jeg.

[flere snakker samtidig og samtykker]

Informant 4: Men jeg føler ikke at skolene har hatt noe slikt fokus på den måten som ble lagt fram på den dagen. Altså vi hadde en introduksjon til ... For det er en klasse i X som har begynt å jobbe med *SMART Oppvekst* og *Drømmeklassen*, så vi hadde en introduksjon på det tidligere i vinter, så vi har ikke blitt presentert for styrkebasert ... på den måten som vi fikk presentert den dagen, men vi er en PALS-skole på [hører ikke: Frogner? 0:07:28] som ... altså, dette med å se det gode og bygge på det positive, det er ikke noe nytt, det er satt i et annet system. *SMART Oppvekst*.

Moderator: Mm. Ja. Spennende. Det er veldig interessant det du sier at på skolen så er det aldri tiltak noen har brukt tidligere, og at det er noen ting som ligner hverandre. Har du ... Etter å ha vært på kurset, ser du noen store forskjeller mellom dem, eller er det bare et nytt tiltak og at ledelsen må på en måte bestemme selv? Hva tenker du?

Informant 4: Det er veldig ofte ... I bakgrunnen så føler jeg at det ligger veldig mye av det samme om man kaller det SMART eller PALS eller Olveus. Vi har vært borti mange forskjellige slike typer program da. Og bakgrunn er ... Alle vil at vi skal ha fram det beste og jobbe på den beste måten. Så det er liksom bare noen har funnet noen nye veier til Rom, kan man si. Tenker jeg.

Moderator: Hva tenker du?

Informant 3: Nei, vi hadde også jobbet en del med det i barnehagen fordi styret og ledere var på en slik samling tidlig på høsten, og da fikk vi en gjennomgang sånn at vi begynte å jobbe med det på personalmøter og funnet ulike egenskaper vi skulle ha fokus på. Så det var liksom ikke alt nytt når vi kom til den dagen, og det var egentlig litt ålreit også. Hadde litt å henge det på. Ellers så er det ... Det er ikke noe nytt, det er generelt ... Det er bare et nytt navn, ja. Det er kjent det å ha fokus på det positive og ta ungene med og gjøre gode ting og ... Ja. Mm

Moderator: Interessant.

Informant 1: Ja, vi hadde snakket en del om det på forhånd og et par av mine kollegaer på helsestasjonen som har var til Re og hadde noen dager der. Så vi er en såpass liten

kollegagruppe at vi hadde snakket en del om det på forhånd, så jeg visste litt om hva det innebar før den dagen. I tillegg til at det er jo en kjent innfallsvinkel, som de sier, de andre også. Fra studiet ... Dette med å se på barn og unge sine styrker og familiene sine styrker og bygge videre på det.

Moderator: Det kan være veldig interessant og ... Du er helsesøster, og det å se på barnas styrke er på en måte en naturlig del av jobben din. I møtet med den tilnærmingen fordi på den ene siden har man *Styrkebasert tilnærming*, og så har dere, slik jeg har forstått det, også vært med på introduksjon i forhold til *SMART Oppvekst* sine verktøy. Er det noe ... Altså, ser dere ... Klarer dere å adskille begge, at den ene er en grunn ... en teori, og den andre er et verktøy, eller går det i det samme?

Informant 1: Jeg tenker litt at det er å se styrker og dette her er en måte å sette det litt mer i system. For jeg tenker at vi har litt den tankegangen fra før, og så bruker vi *SMART Oppvekst* til å sette det litt mer i system.

Moderator: Tusen takk. Informant 2.

Informant 2: Ja. Vi var også en bare ... Vi visste at rektor var på besøk i Re. Og så var det egentlig bare helt tilfel ... For vi har jobbet med det en tre kvart års tid nå på et trinn.

Moderator: Hvilket trinn var det?

Informant 2: Åttende. Vi visste at rektor hadde vært på besøk og så var det egentlig helt tilfeldig med at en på trinnet vårt var gravid, og var egentlig fryktelig interessert i oppdragelse og oppvekst, og begynte å ... og fikk lov å kjøpe inn de to bøkene. Og leste og spredte det i vennekretsen og ble så engasjert i det som stod, og la det fram for oss på trinnet. Og så ble vi også veldig interessert i den her hovedboken pluss dette elevheftet for ungdomstrinnet. Vi har i KRLE-faget emner som går ... identitet og på en måte ... Vi tenker utvikling av mennesket. Og så ser vi at opplegget samsvaret samsvarer veldig med elevsynet vi har. Det å ta utgangspunkt i ungdommens styrke, heller enn svakhet. Så vi har ... Kollegaen min på trinnet som har hatt faget har vært sykemeldt, så det er jeg som har gjort de to klassene. Og opplevd det som et svært ålreit opplegg.

Moderator: Har du ... Har elevene vært engasjert da du la det fram?

Informant 2: Veldig.

Moderator: Ja.

Informant 2: Da følger vi leksjonene og har gjort et forarbeid før vi begynte på leksjonene og de engasjerer seg veldig. Og de har utviklet ... Ser på en måte ordforrådet og begrepsapparatet de bruker er noe annet enn noe jeg har vært borti før.

Moderator: Mm.

Informant 2: Mm. Men for ungdomskolen sin del så er det på en måte åttende trinnet som systematisk har begynt.

Moderator: Mm. Kjempefint. Hvis jeg skulle spørre sånn kjapt. Hva er det dere husker fra, det første dere husker når dere tenker tilbake på kursdagene? Det som sitter igjen.

?:Styrkekortene, tror jeg.

Moderator: Styrkekortene?

?:Ja. De her forskjellige typer styrkene. Ulike farger og ...

[flere er enige]

Moderator: Hvorfor akkurat det?

Informant 4: Det er sikkert fordi at det blir så konkret at det liksom ... Både konkret i konkretiseringsmaterieell på en måte og så konkret sette ord på egenskaper.

Moderator: Har du visst de før?

Informant 4: Og så jobbet vi litt med det også, så det er kanskje derfor jeg sitter ... Vi må på en måte få det litt inn under huden for å huske det. Det er ikke lett å huske alt som blir forelest, på en måte.

Moderator: Det er veldig interessant. Og hvordan fikk du det under huden? Altså du hadde det konkret. Hva gjorde du for å ...

Informant 4: Nei, vi øvde med kollegaer.

Moderator: Ja.

Informant 4: Vi ble delt inn i grupper og så skulle vi øve.

Moderator: Vi kommer tilbake til akkurat det. Men hvordan fikk du ... Hva er det første du husker fra kurset?

Informant 3: Nei, Det også slo meg litt disse kortene. Ja. Det var veldig mye slikt praktisk den dagen, og mye, som du sier, øving.

FLERE: Mhm.

Informant 3: Vi måtte bruke oss selv mye.

Informant 1: Jeg sitter igjen med en setning som han Vidar snakket om som jeg synes kanskje summerte opp kanskje en del av det som ble sagt. Og det er: «Vi må dreie fokuset fra prestasjoner til egenskaper.»

Moderator: Veldig fin setning.

Informant 1: Mm. Det husker jeg veldig godt.

Informant 2: Jeg var syk begge dagene.

Moderator: Ja. Huffa meg.

Informant 2: Sånn kan det gå.

Moderator: Ja, sånn kan det gå. Det er livet.

[humring]

Informant 5: Jeg husker best den historien til hun Eira, jeg. Jeg syntes det var ... Det var det første jeg tenkte på i hvert fall.

Moderator: Ja. Mhm.

Informant 5: At hun hadde det ... At hun på en måte har klart å skape og gjør det hun gjør, da, ut ifra sånn som det var.

Moderator: Var Eira en elev eller en ...

Informant 5: Nei, hun jobber med *SMART Oppvekst*, som lærer og forfatter.

Moderator: Okei.

Informant 5: Og har en vanskelig bakgrunn da, så brukt styrkene sine da på en måte, til noe godt.

Moderator: Det var spennende å høre hva det var som er sagt etter at kurset er gjennomført. Nå har det gått flere måneder. Som jeg sa tidligere, Da jeg bearbeidet de spørreskjemaene, så kom det ganske tydelig noen tendenser. Mange, de aller fleste, over 50 prosent var veldig fornøyd med opplegget. Synes at det var veldig konkret og interessant å bruke i hverdagen. Absolutt. Det er noen som ga tilbakemelding som det du sa i stad. Informant 4, ikke sant?

Informant 4: Mm.

Moderator: Jeg prøver å huske navn. At, ja, det er ikke noe nytt. Ja, at det hadde vært greit hvis ledelsen kunne bestemme seg for hva de skal bruke. Og det tenkte jeg: «Ja, det er et viktig poeng.» Og da jeg leste videre inn i svarene som kom fram, så var det tre tendenser som kom opp. Noen vil gjerne bruke det. For det var tre spørsmål dere fikk. Og i de tre gruppene der så var det noen som var veldig opptatt av å bruke *Styrkebasert tilnærming* opp mot målgruppene de jobber med. Noen andre var veldig opptatt av å få selv mer kunnskap om tilnærmingen, mens andre var veldig opptatt av å finne ut av hvordan man kan bruke det i personalgruppen. Og da tenkte jeg at det er det som jeg skal bruke som utgangspunktet i de spørsmålene som skal stilles videre nå. Så da starter vi med å gå igjennom noen spørsmål som er relatert til hvordan de ansatte har selv tenkt å bruke det. Og da kan det hende jeg bare sier dere, men da snakker jeg til den enkelte. Er du ... Er dere blitt mer fortrolige med *Styrkebasert tilnærming* som teori?

Informant 3: Har det mer med seg ... Altså, det er noe med å bli bevisst selv når man har jobba med mye det samme, så er det noe med å bli bevisst. I hvert fall har vi sna... Vi har det med oss på alle personalmøter, har vi hatt i alle [hører ikke 0:17:56] i barnehagen og ... Og vi har begynt å jobbe med at vi selv skal v... Og vi legger de ulike egenskapene og gjerne ... Ikke begynt sånn direkte å jobbe med ungene, selv om vi har det jo med oss, men. Men at vi har det med oss på en annen måte, ja.

Moderator: Men nå tenker jeg bare du som ...

Informant 3: Meg som ...

Moderator: Som enkeltansatt. Ikke i sammenheng med barna eller personalgruppe på avdelingen. Men du selv. Hvordan oppfatter du din forståelse av den *Styrkebasert tilnærming* per dagens dato ... Føler du at ... Ja. Forstår hva den teorien går på nå?

Informant 3: Ja, det syns ... Kunne sikkert lest mye mer og, men ja, i hvert fall det grunnleggende.

Moderator: Mm. Når du sier det grunnleggende. Hva tenker du er det grunnleggende?

Informant 3: Nei, jeg tenker det ... Ja. Liksom det å ha fokus på de styrkene og positive egenskapene. Ja. Mm

Moderator: Mm. Ja. Da kan vi gå den veien. Da er det Informant 4.

Informant 4: Ja. Jeg føler egentlig at jeg har bare så vidt vaket litt i overflaten. Jeg føler ikke at jeg har noen slik veldig god kunnskap om *SMART Oppvekst*. Vi hadde lite på forhånd. Rektoren vår var ikke med på den dag... Vi har et litt spesielt år for rektoren vår var syk og så har det vært litt slik ... Vi har på en måte bare holdt hodet over vannet. Så vi har ikke jobbet noe med det, verken i forkant egentlig, eller etterpå. Så jeg har fått en kortstokk som det står Småtrinnet på, og det har ikke vært noe spesielt fokus på det ifølge et program som heter *Mitt valg*, som vi har vært kurset på før. Så det har vært litt sånn ... Ja, vi var på den dagen og synes dette virket ganske fornuftig. Nå husker jeg at det handlet om styrker og ... Men det er på en måte der jeg er. Det er ikke noe vi har tatt i bruk og det er ikke noe jeg føler at jeg kunne ha startet med i morgen. Det er for vagt ennå.

Moderator: Det er riktig det du sier. Det er dit du er og det er greit å få det fram slik at man kan faktisk prøve å legge til rette for at du får det du skal ha for å kunne bruke det.

Informant 4: Ja.

Moderator: Så var det Informant 5.

Informant 5: Mm. Ja. Det teoretiske grunnlaget på en måte. Det føler jeg at jeg personlig har inne. Også er det utfordring for oss i barnevernetjenesten å få satt dette i praksis fordi vi jobber

i det feltet vi gjør og vi går ... Det er ikke styrkebasert når vi får bekymringsmelding på en måte. Det er jo det motsatte. Så jeg klarer å snu den prosessen her, men man skal samtidig ikke lukke øynene for det som er alvorlige mangler ved en omsorgssituasjon. Så det tenker jeg at er en lang prosess for oss på mange måter samtidig som jeg tenker at i veiledning hvor vi tenker at foreldrene har ... foreldre da, og familie har muligheten til å endre seg, så tenker jeg at vi tenker styrkebasert. Det må vi gjøre for å få til å skape en endring. Og motivere og støtte mer. Men nei. Jeg vet ikke om jeg svarte helt på spørsmålet, men jeg tenker at det er ... Det er ikke ... Altså, det teorigrunlaget er så klart, tenker jeg. Ja, det er helt riktig og helt innenfor.

Moderator: For deg.

Informant 5: Ja.

Moderator: Det er ikke noe galt eller riktig svar her vet du fordi her er det deres standpunkt og meninger som er viktig, så det er ikke noe som er gærent her. Vær så god, Informant 2.

Informant 2: Jeg tror de ulike enhetene har litt ulik tilnærming for jeg tror at dere her på huset har jobbet mye mer med dette en det vi har, og jeg er helt enig med deg, Informant 4. Det har vært en skole og en barnehage som har vært pilot.

Moderator: Når du sier her på huset, hva mener du?

Informant 2: Enheter som er knytte opp mot familieinkludering.

Informant 3: Det er tjenesten, PP-tjeneste, helsesøster, helsestasjonen, barneverntjeneste. Vi har jobbet ganske mye. Ja, familieting. Og det er under helsestasjonen, på en måte.

Informant 2: Det er et par ytre enheter som har vært piloter og så kommer på en måte opplegget som et sjokk på de andre. Altså plutselig er noe i gang. Noe nytt. Vi visste rektor var på besøk og så er det på en måte eget initiativ fra et par tre lærere som har tatt det i bruk, men vi som kollegium har egentlig ikke jobbet noen ting. Vi har hatt et personalmøte der vi har pratet ... der vi har lagt fram, vi som har jobbet mer med det. Men vi har ikke jobbet med teorigrunlaget felles. Ikke definert hva det betyr for oss. Det passer der det passer. Men jeg har en kone som jobber ... som er kollega med ... fra helsestasjonen og jeg vet at de jobber mye mer der enn det vi gjør ute. Så jeg vet ikke om det stemmer.

?:Jo, jeg synes det er riktig.

Moderator: Veldig ... Og du sa at det kom som et sjokk for dere ...

Informant 2: Og det sier noe om ... Det kan du ta med der.

[latter]

Informant 2: Det sier noe implementeringen også, ikke sant. Det begynner veldig topptungt og så tar det veldig lang tid ut, og så kommer det som et sjokk, da. Og vi har ikke flere enheter og vært piloter og jobbet veldig grundig med det, så er det en utfordring da.

Moderator: Var sjokket da basert på at plutselig så måtte dere ... måtte du på kurs, eller sjokket var at nå må du se for deg at du skal bruke det?

Informant 2: Det er en vanlig tendens i skolen at det kommer ... Altså, vi kaller det å hoppe fra tue til tue.

FLERE: Mm.

Informant 2: Så at det kommer noe nytt hele tiden og dette er et slikt opplegg. Og så sier jeg ikke at det ikke er et bra opplegg og at vi ser potensialet, men det ... Hvis du skal jobbe godt og grundig, så må man kanskje ha en annen tilnærming.

Moderator: Ja. Mm. Jeg kommer tilbake til deg til det du sier i forhold til en annen tilnærming når vi skal gå videre. Bare notere meg det så jeg ikke glemmer.

Informant 2: Men jeg tror ... Det gjelder sikkert flere plasser.

Informant 3: Jeg tenker jeg ... Det er jo liksom ... Jeg kjenner igjen følelsen på en måte. Fordi at man må omstille seg og så ... Ja. Nei. Altså. Også vet du at om et par er det kanskje noe annet igjen som kommer [latter]. Så det var godt beskrevet.

Informant 2: Det er litt sånn det er i skolen, skjønner du.

Moderator: Veldig interessant, og vi har godt den veien.

[flere snakker over hverandre og ler]

Moderator: Det var Informant 1. Jeg skriver at det er Informant 2, Informant 1, Informant 3, Informant 4, Informant 5. Vær så god.

Informant 1: Jeg føler kanskje at jeg har teorigrunnet på plass, men ikke nødvendigvis helt prosessen videre, og hvordan jeg skal bruke det systematisk hver dag.

Moderator: Ja. Når du sier prosessen videre, hva mener du egentlig?

Informant 1: Nei. Hvor går vi herifra? For min del jeg prøver å bruke det til daglig, mer eller mindre. Og jeg har den nøkkelringen med alle kortene på og jeg prøver å bruke det aktivt, men jeg vet ikke helt hvordan prosessen blir videre i forhold til neste steg. Hva er neste steg?

Moderator: Mm. Informant 3?

Informant 3: Jeg sa litt i stad.

[flere prater samtidig og ler]

Moderator: Det gjorde du. Det gjorde også Informant 4.

?:Hun startet.

Moderator: Jo, hun startet, men gjorde du det Informant 4?

Informant 4: Ja.

Moderator: Da er det. Ja. Sjokk. Det jeg husker der er sjokk, veien videre ... Ja, hva skal vi bruke egentlig?

FLERE: Mm.

Moderator: Men nå som kurset da er avsluttet og det er gått et par måneder nå. Opplever dere som ansatte, nå tenker jeg både som individ, og senere i gruppen, at det snakkes mer om det på avdelingen og at det gjøres kanskje noe ekstra for at nettopp man skal vite veien videre? Informant 4?

Informant 4: Nei. Jeg føler i ... Det har ikke vært noe tema etterpå. Men jeg vet det blir tatt opp igjen på planleggingsdagen til høsten. Det er satt i gang en ledergruppe som skal jobbe videre med ... Kanskje ikke nødvendigvis bare det med *SMART Oppvekst*, men altså det med å finne styrker og, hva skal jeg si, legge om litt den der på skolesystemet på en måte. Om det har noen klar sammenheng, det har jeg ikke klart for meg. Også liksom *SMART Oppvekst* som et system er ikke noe vi har jobbet med, er ikke noe vi har i planen vår per nå i hvert fall. Jeg har tenkt litt mer på ... Som jeg sa i stad, at vi jobber med *Mitt valg* som vi har hatt kursing med mange dager, både faglig på skolen, som Lions har gått inn og sponset midler og ... Det er noe som vi har satsset på da i noen år nå som begynner å komme litt under huden, så det er litt sånn som Informant 2 sier at det er jo litt sjokk og så plutselig så: «Nei, nå har vi funnet på noe nytt.» Og da blir vi litt sånn: «Okei? Hva skjer nå?» Og der ligger det sånn som det har ikke ... Jeg føler ikke det er noen som har kommet med noen konklusjon og sagt at verken at vi skal glemme det *Mitt valg*, eller at nå skal vi ... Altså vi er litt sånn: «Okei. Hva skjer?»

Moderator: Mm.

Informant 4: Så det er der jeg står. Uvisse ...

Moderator: Informant 3?

Informant 3: Jeg har ikke jobbet verken mye med det, men vi har det i ... Eller vi driver og jobber med årsplanen for neste år og det er med som en del der da, at vi skal bruke dette. Og vi har valgt ut de egenskapene vi vil ... Og måneder ... Ja, de store avdelingene skal ha en egenskap hver måned. Jeg jobber på småbarna, der har vi valgt ut tre som vi skal bruke hele året for å ... Så vi har planlagt litt og snakket litt om begrepene og hva vi legger i å ... Men vi har planleggingsdag til høsten hvor vi skal ... Vi som legger [hører ikke: mer plan? 0:29:51]. Og vi har jobbet med *Mitt valg* og at det går mye om en annen og ...

[flere snakker over hverandre]

Informant 4: Ja, for det er ikke det at det krasjer [hører ikke 0:29:59] på en måte, men det er to forskjellige opplegg.

Informant 3: Og at det viktigste er at vi ... Altså, det blir litt sånn: «Åh, det er så mye vi skal jobbe med og vi skal gjøre med disse ungene», men det er noe med at dette skal bli en del av hverdagen og hvordan vi skal Men vi har i hvert fall startet, og vi skal bruke den planleggingsdagen i august til å jobbe videre. Men vi har det med i årsplanen vår i hvert fall.

Moderator: Hva vil du ...

Informant 1: Jeg vil si at vi jobber ganske jevnlig med styrke og styrketrening, som vi kaller det i enhetene. Vi har styrketrening på hvert enhetsmøte. Det er ikke noe som vi har jobbet med i sånn stor grad, eller systematisk på avdelingen da, men ... Eller på helsestasjonen. Men det er noe som er tema hele veien. Men du spurte om prosessen vide... Eller hva var det du?

Moderator: Nei, altså spørsmålet var hvordan, altså ... Da må jeg komme tilbake til den. Altså, om du har forstått, eller forstår metoden, altså tilnærmingen? For jeg hører at mange, noen av dere sier *SMART Oppvekst*, men hvilken ... Hvordan forstår dere det? Hvordan har du forstått det kurset og hvordan bruker du det nå? Fordi det var to ting den dagen, hvis jeg husker riktig, ikke sant? Hva er det ...

?:[hører ikke 0:31:44]

Moderator: Ja, ikke sant. Hva er det du har tatt med deg videre?

Informant 1: Fra den dagen? Det er det med egenskaper. Å bruke gode egenskaper. Og som Informant 3 snakket om, at barnene begynner å lære begrepene fra de er ganske små også. Å få inn de begrepene. Ja. Du også snakket om at åttendeklassingene viste litt ... at de hadde litt andre ord å bruke.

Informant 2 OG Moderator: Mm.

Informant 1: Og det tenker jeg er en måte å ... Der må man begynne. Allerede fra de er små. Og vi ser ungene hele det løpet da, fra barnehage til de er ferdige med skolen. Men du snakket om *SMART Oppvekst* som metode.

Moderator: Jeg hører at noen av dere sier *SMART Oppvekst*, noen andre bruker *Ung Styrke*. Jeg er litt nysgjerrig hva er det dere mener i forhold til kurset dere har vært igjennom?

Informant 1: Det kurset gikk vel på *SMART Oppvekst*. Er ikke det sånn at det er prosjektet i hele kommunen som blir kalt *Ung styrke*?

Moderator: Ja.

Informant 1: Sånn som jeg har skjønnet det i hvert fall.

Moderator: Prosjektet heter *Ung styrke*.

Informant 1: Og *SMART Oppvekst* er en del av verktøyet, da.

Moderator: Har dere fått en forklaring på hva som ligger bak *SMART Oppvekst*? Hva er grunnlaget?

Informant 5: Vi fikk det på det kurset. Der gikk de igjennom s... Nå husker ikke jeg det da, så klart. Men hva alle de [hører ikke: bokstavene? 0:33:46] ... Med utgangspunkt i [hører ikke 0:33:47], som jeg har forstått, som er på en måte en metode.

Moderator: Hva med *Styrkebasert tilnærming*? Sier det noe til dere?

Informant 3: For meg så flyter dette litt, men det er sikkert fordi at jeg føler at jeg bare er litt i overflaten også, så for meg så går dette litt i surr. Jeg har ikke noen klar formening om det ene eller andre.

Moderator: Ja.

Informant 3: Jeg kunne ikke sittede og forklart hva det betyr, eller hva som er forskjellen eller hva som er ... Nei. Det her jeg ikke helt klart for meg.

Moderator: Gjelder det også ...

Informant 4: Ja, jeg har heller ikke tenkt noe slik forskjell. Jeg har liksom ... Nei, tenkte bare som en pakke med *SMART Oppvekst* og styrkebasert og kommunen som bare kaller det Ung styrke. Jeg har liksom ikke reflektert noe [hører ikke 0:34:30]. Nei.

Moderator: Hva mener du ... Hva tenker du, Informant 1?

Informant 1: I forhold til *SMART tilnærming*? Eller *Styrkebasert tilnærming*?

Moderator: Ja. Hva er *Styrkebasert tilnærming*, *SMART Oppvekst*, det er mange begreper her.

Informant 1: *SMART tilnærming*.

[latter]

Informant 1: Det flyter nok litt sammen ja.

Moderator: Mm. Hva tenker du Informant 2?

Informant 2: Ja, jeg var syk på kurset, så jeg har på en måte ikke tatt med meg noe derifra, men ...

Moderator: Men på etterkant.

Informant 2: Ja, eller i forkant så har vi på en måte tatt utgangspunkt i det styrkebaserte som jeg sa noe om elevsynet vårt.

Moderator: Mhm.

Informant 2: At vi er mer på utkikk etter de positive sidene ... ser det gode i ungdom. Så med tanke på det, så samsvarer det med sånn vi ønsker å jobbe. Å lete etter styrker mer enn det ungdommen ikke får til eller det gale den gjør. Så vi bruker det bevisst på trinnet vårt, i hvert

fall i forhold til dette med veiledning. For vi veileder ungdommen, både faglig og sosialt. Så det gjorde vi senest nå før vi satte orden- og oppførselskarakter. Da var vi på utkikk etter pos... veileder positivt mer enn å si at alt er galt ... det gale som ble gjort.

Moderator: Hva tenker du, Informant 5, som har tatt det *Styrkebasert tilnærming*?

Informant 5: Jeg tenker jo at [hører ikke 0:36:20] kommunen har satt i gang, med Jan da, i spissen, har satt i gang et prosjekt med utgangspunkt i det som har foregått i Re, med den metoden *SMART Oppvekst* som vi bruker der. Det er sånn jeg har forstått det. Og jeg tenker ... Det er som alle er inne på at den *SMART Oppvekst*-metoden handler om å gi barn og unge noen begreper, og en begrepsforståelse og klarer på en måte å gi dem verktøy da til å håndtere ting selv. For det er noe med at hvis du klarer å sette ord på og ha fokus på styrken hos andre i stedet for ... Altså, det hjelper på det sosiale miljøet og det er kanskje det viktigste, synes jeg da, i skoler og barnehager og litt sånne ting. Og det er konkrete metoder som vi har som ble presentert på det kurset da, som vi jobber systematisk i timene, som er sånn *SMART Oppvekst*-timer, da. Og det er det samme dere gjør opp i Engjom Fjerdum, har jeg skjønt. I den pilotklassen så er det samme måte. Da jeg snakket om det treet som bygger opp og alle styrkekortene og hvilke styrker har du brukt ute i friluft i dag.

Moderator: Okei.

Informant 5: Altså, hvordan har du ... Hvor setter du ... Altså, skaper et fokus, da, som gjør at elevene også har det fokuset overfor hverandre på det det som er bra. Så hele greien er sånn positivitet, tenker jeg da. Og litt sånn euforiske tilstander når man snakker om det, men jeg tenker at det er vanskelig i praksis.

Moderator: Mm. Mange av dere har brukt begrepet og har sagt at, slik jeg tolker det da, eller slik jeg hørte det, er at dere bruker positivitet, styrke i møtet med barna og dere bruker de verktøyene som dere har lært på kurset. Og det jeg lurte på i forhold til det er hvordan har det vært ... Skal vi se. Jeg skal bare finne fram hvor vi er. Men mange bruker ... Hvis du kan beskrive hvordan ... Hvordan jobber man positivt? Kan vi starte med Informant 2? Dere har verktøyene på å jobbe positivt, men hvordan? Kan jeg få en forklaring på hvordan man gjør det? Hvordan jobber man positivt.

Informant 2: Ja, for vår del blir det på en måte å følge progresjonen i det undervisningsopplegget som er leksjon for leksjon. Og der er det et forarbeid der du jobber med å identifisere styrker som du kan ha og ... Ja, en del leksjoner gjennomføre før du begynner med leksjon en, og disse ... Hva var det du kalte det, Informant 1? Ja, disse begrepene, disse egenskapene, sant. Og der Det ... Ja. Du kan gjennomføre hver egenskap

gjennom to undervisningstimer nesten. Det er en fortelling og så er det spørsmål og refleksjonsspørsmål, og så er det egenrefleksjon. Ja, så du kan fint gjennomføre et par undervisningstimer per egenskap nesten. Så det er på en måte slik vi gjør det oppe hos oss at vi bruker det i det faget. Nå underviser jeg i KRLE, da. Og så i, som jeg sa stad, veiledningen av elever. At vi mer leter hva de faktisk kan enn hva du synes er vanskelig akkurat nå.

FLERE: Ja. Mm.

Informant 1: Bruker dere bøkene og dilemmaene og de spørsmålene som er der?

Informant 2: Mm. Så hver elev har fått den elevboken. På åttende trinnet da.

Moderator: Det er veldig interessant å høre hvordan helsestasjonen gjør det.

Informant 2: Ja.

Moderator: Hvordan Skolehelsetjenesten gjør det.

Informant 1: Ja. Jeg bruker det personlig i samtaler med barn. Prøver bevisst å snakke om disse egenskapene, kanskje dele ut egenskaper, får dem til å reflektere selv, da. Vi har også brukt de i ... Når vi har hatt grupper, som jentegrupper. Da har vi fokusert på noen egenskaper. Det som har gått igjen er samarbeid og respekt. Også har vi brukt en del dette med anerkjennende samtale, og hatt litt rollespill og sånt. Det er det første jeg kommer på i hvert fall.

Moderator: Ja, det er bra det. Og du da, Informant 3. Hvordan jobber du med det?

Informant 3: Jeg jobber med de aller minste, så det er liksom ikke noe å bruke kortene sånn sett, men det vi prøver å ha fokus på er å ... Vi hadde slik, vi skulle ikke helt krysse, men altså tall da om å gjøre gode gjerninger, eller å være god mot hverandre, da. I stedet for at det blir så mye nei og negativt, så måtte vi være obs på at alle er det fortsatt, at alle får noe positivt tilbake når vi ser de gjør noe som er bra i stedet for å bare se det som ikke er bra.

Moderator: Ja.

Informant 3: Vi har da jobbet ... Nå har vi ikke jobbet sånn egenskap enda slik konkret, men jeg har liksom hatt mye det med omsorg og hjelpsomhet med de minste da, vil jeg si.

FLERE: Mm.

Moderator: Hva med deg, Informant 4?

Informant 4: Vi har ikke jobbet med dette, men vi har vært en PALS-skole i mange år som ... Vi driver på med positiv adferd. Så med de grunnbegrepene respekt, omsorg og ansvar som vi bruker å dra kort. Så vi bruker påskjønnelser for unger som gjør ting som er bra. At vi skal fokusere på det i stedet for at vi skal gå rundt å si at dette er ikke lov og dette er ikke lov og ...

Men altså: «Nå gjorde du noe veldig fint der.»

FLERE: Mm.

Informant 4: Så bygge på det positive så det er fortsatt det vi har ... Det har vi jobbet med så lenge, så det er det vi har ... Det sitter liksom i ryggmargen. Men vi har ikke hatt noe fokus på dette med de kortene, eller egenskapene, eller snakket om de begrepene nå i det hele tatt.

Moderator: Mm. Er det noe du savner?

Informant 4: Nei, jeg har egentlig ikke savnet det. [latter] Jeg syntes det så fint ut når vi fikk det presentert, men jeg har ikke visst at det er noe å ... som vi har skulle ha brukt på en måte. Vi har på en måte godt verktøy synes vi i PALS og *Det er mitt valg*. Jeg har ikke visst om det før, så ja kan ikke si at jeg har savnet det. Vi har på en måte jobbet litt på samme måten likevel.

Moderator: Ja. Hva tenker du, Informant 5?

Informant 5: Da må jeg få høre spørsmålet igjen.

Moderator: Ja, spørsmålet er om du kan beskrive hvordan du jobber positivt?

Informant 5: Å ja. Ja. Så det er ikke sånn konkret *SMART Oppvekst* eller *Ung Styrke*?

Moderator: Nei. Hvordan jobber du positivt i lys av det du fikk med deg på kurset?

Informant 5: Ja. Mm. Jeg sa vel litt om det i stad at det ikke ... At det er veldig opp... Altså. Vi har ... Når Informant 4 snakker om PALS, så som et tiltak i barnehagetjenesten så har vi PMTO, som på en måte samsvarer. De går litt hånd i hånd. Og det et siste året ... Det har egentlig passet veldig fint, for det siste året så har jeg hatt en del PMTO-tiltak i sakene mine, samtidig som vi har hatt om dette her med *Ung styrke* og *SMART Oppvekst* og det er på en måte ... Det samsvarer veldig godt, da. Sånn at ... Og det er som jeg sa i stad. Vi er i kontakt med mange familier der det er mye samspill som ikke fungerer. Hvordan snu det? Da må man på en måte bruke det som funker, da. Ta tak i det og jobbe videre med det som funker da. Og det er positivt hele veien og det er ... I PMTO for eksempel da, så snakker man om det vektskålen. For hver negativ korrigerings så skal du ha fem positive på en måte. Så at sånn generelt sett så tenker jeg at når det gjelder veiledning så jobber vi positivt fokus.

Moderator: Grunnen til at jeg stilte spørsmålet på nytt igjen er at i begynnelsen så sa du at når det er en bekymringsmelding, det er ikke så mye ...

Informant 5: Ikke styrkebasert.

Moderator: Ikke styrkebasert, ikke sant. Men da lurer jeg på når du først får en bekymringsmelding og må inn i en familie, hvordan får du t... Hvordan jobber du positivt? Hvordan jobber du anerkjennende? Hvordan klarer du å se det positive i praksis?

Informant 5: Jeg tenker at det som [hører ikke 0:45:43] etter at vi får bekymringsmeldingen. Det som er litt tøffere, er å skape relasjon. Og du får jo ikke til det hvis du går rundt og peker på det negative hele tiden. Så man må hele tiden anerkjenne at ting er vanskelig og klare å på

en måte ... Det er en balansegang, for vi må klare å være tydelige på bekymringen samtidig som man snakker og har forståelse for hvorfor det har blitt sånn. Og så tenker jeg at det som er litt gjennomgående er at ... Det husker jeg var litt om på det *SMART Oppvekst*-kurset også, det her at du må på en måte ... Det er ikke så veldig mye hva du sier, men hvordan du sier det og hva slags holdning du har til de du jobber med. Og det tenker jeg at den holdningen vi har til folk, at vi er ikke ute etter å ta dem, vi er ute etter å hjelpe dem, og at de også skal vite det og føle det og ... De fleste tilfellene og folkene vi er borti, faktisk de fleste, så vet de selv at det er ting som ikke fungerer hjemme og det er godt at det kommer inn noen som kan være ærlig på det og tilby dem en hjelpende hånd. I noen tilfeller så møter vi mye motstand, og det er veldig vanskelig. Det er vanskelig å anerkjenne, det er vanskelig å være positiv. Så vi står i ganske mye dilemmaer med tanke på akkurat det der da, i barneverntjenesten. Hvis jeg fikk fortalt det riktig nå.

Moderator: Mm.

Informant 1: Også er det dette, hvis jeg bare kan skyte inn.

Moderator: Ja, ja. Klart det. Her er det bare å snakke.

Informant 1: Det har vært en del fokus på dette med ansvarsgruppemøte og hvordan man skal lede møtet og ... Kanskje spesielt i barneverntjenesten og PPT at det har vært fokus på styrketilnærmet ansvarsgruppemøteledelse, da. For det blir ofte veldig mye negativitet. Det kjenner sikkert alle til i sånne møter. Og det å kunne ...

Informant 4?: Det er viktig å endre fokus da.

Informant 1: Ja, at man bruker *Styrkebasert tilnærming* da.

Moderator: Når du sier i ansvarsgruppemøter ... Det er mange møter på skolen, Barnehage, barnevernet. Det er mye samarbeid, skulle jeg tro. Hvordan klarer dere å opprettholde denne her å få ... Altså, en ting er å jobbe med målgruppen selv, det er kanskje mye enklere å forholde seg til dem. Men når dere skal samarbeide dere imellom, men når dere skal samarbeide dere imellom med de forskjellige bakgrunnene og så den styrkebasert *SMART Oppvekst*-tankegangen bak det. Hvordan klarer dere å opprettholde den positivitet og anerkjennelse dere imellom? Hvordan fungerer det? Informant 2?

Informant 2: Ja, jeg har ikke vært borti noen ansvarsgruppemøter der dette var fokus.

Moderator: Men har dere hatt samarbeidsmøter med andre instanser i etterkant av kurset?

Informant 2: Ikke i etterkant av kurset.

Moderator: Nei.

Informant 1: Nei, ikke jeg heller, men jeg har hørt ... det har vært en del snakk om det.

Moderator: Og hva har kommet fram? At det er mye negativitet, eller?

Informant 1: Det har kommet fram at møtelederen har veldig mye å si og kan påvirke i positiv retning hvordan et møte blir, da. Hvis man starter med noe positivt først da, ikke at man går rett til sånn: «Hva er vanskelig?», men: «Nå må alle komme opp en positiv ting, en styrke for barnet eller en positiv ting, en hendelse siden sist vi har møttes», for eksempel. Så blir møtet ...

Informant 3: Det gjør noe med stemningen i møtet og framgangen videre. Vi øvde på det før sist [hører ikke: NS-møte? 0:49:43], tror jeg. Da hadde vi sånn rollespill.

Informant 1: Rollespill, ja.

Moderator: Dere ansatte i mellom?

Informant 3 og Informant 1: Ja. Mm.

Informant 3: [hører ikke 0:49:50]

Moderator: Hvordan var det? Jeg kommer tilbake til det.

Informant 3: Jeg har heller ikke vært på noen møter eller noe sånt etter ... [hører ikke 0:49:58] barnehage.

Moderator: Nei.

Informant 3: Men vi gikk igjennom disse her ... Vi har slik utviklingssamtaler to ganger i året, og de skjemaene har vi gått igjennom i løpet av vinteren for å ha fokus på det ... Vi hadde jo det før også, men enda mer, da. Fokus på det som er positivt og bra og det ungene har styrker i.

FLERE: Ja.

Informant 3: Og så er det ikke til å unngå at du må være innom noen utfordringer også i en sånn samtale, men at vi har jobbet med skjemaene og at de ... Ja.

Moderator: Ja. Spennende. Og du da, Informant 4?

Informant 4: Nei. Jeg sitter og tenker på om jeg har vært med på noe slik møte. Jeg tror ikke det altså den styrkebaserte tilnærmingen har vært noe sånn overhengende som man har tenkt på. Men vi har litt diverse typer møter og det er ofte ... Hvert fall hvis det er sånn type ansvarsgruppemøte som er sånn som ruller og går, som følger en unge, så er det ofte at man starter med: «Hva som har gått bra siden sist?» Mens det kommer veldig an på hvilke typer møter. Hvis jeg er i møte med PPT som har hatt utredning til en unge som for eksempel har lese- og skrivevansker, så er det veldig unaturlig å starte med, kanskje: «Hva er det du er veldig flink på?» Hva er det den er veldig flink på? For du skal gå igjennom resultater og så vil det komme litt både styrker og svakheter underveis, men det kommer litt an på hva du egentlig

... Hva er årsaken til at du møtes? Tenker jeg. At den styrkebaserte tilnærmingen ... Vi kan ha den i bakhodet, men det er ikke alltid like naturlig at du skal ... at det skal være det som overstyrer temaet for møtet. Skjønner du hva jeg mener?

[humring]

Moderator: Ja. Sant. Fordi jeg har vært litt sånn nysgjerrig, for jeg tenkte ... Bare vært veldig sånn nysgjerrig i forhold til det å ... Vi har ... Dere har forskjellig bakgrunn, ikke sant, og i barnevernet så har de en spesiell måte kanskje å lede møter på. Kanskje det er annerledes i barnehage, på skolen og på helsestasjonen, og hvordan blir det da å samle alle de her forskjellige og ha et felles synspunkt eller ståsted for å jobbe rundt et barn? Det er det jeg har vært nysgjerrig på. Hvordan har dere ... Har det vært mulig i det hele tatt?

Informant 1: Det er kanskje litt av prosessen videre da. Og hvis alle ansatte i kommunen som jobber med barn og unge, jo mer de får dette under huden, jo lettere blir det å bruke som metode eller teknikk.

Informant 5: Det jeg tenker kanskje er viktig er at vi får et felles språk da hvis det her nå blir implementert i alle ledd av kommunen. Og folk begynner å ta det i bruk. Oss som jobber med barn og unge, så får vi på en måte et felles språk og et felles utgangspunkt, da. Jeg tenker kanskje det er det vi mangler når vi samarbeider i mange tilfeller der vi sitter på hver vår tue da, og har hvert vårt fokus, så det er vanskelig for andre tjenester å forstå hvordan vår tjeneste fungerer og hvordan vi jobber på en måte.

Moderator: Er det noen som ønsker å tilføye noe? Det er bare å si ifra.

Informant 1: Dette med felles språk. For, ikke sant, så har skolene *Mitt valg* og PALS og diverse og ... Det blir ... dette blir felles for alle da.

Informant 5: Og jeg tenker at *Mitt valg* og PALS, det er styrkebasert. Sånn som jeg har forstått det så man skal ikke velge bort det som fungerer, men vi får noe i tillegg, da. Men nå skal ikke jeg si noe. Vi sliter med å implementere det i vår tjeneste.

Moderator: Ja, og dere sliter med å implementere ...

Informant 5: Ja, jeg tenker ... Det er spesielt på tiltak, tenker jeg da, at vi må på en måte ... Hvis vi skal implementere styrkebasert, eller SMART-metode. Vi har snakket med barneverntjenesten i Re som er SMART-barneverntjeneste, eller i hvert fall på tiltaksiden, da, og hørt hvordan de gjør det, og det er kjempefint. Men det er en prosess.

Moderator: Ja. Så, Informant 5, det var dette her med å sam... å bli samkjørt. Hva er det som skal til for at dere ... Hva mener dere skal til for at dere skal bli samkjørt? Kanskje det er greit for ledelsen å vite. Hva tenker dere rundt det?

Informant 5: Spør du meg nå?

[latter]

Moderator: Nei, jeg spør alle.

Informant 4: Jeg tenker at det er en litt møysommelig prosess. Jeg kjenner at det, som vi snakket litt på i stad, og så blir det litt sånn ... Egentlig litt sliten av disse prosessene som ... Det skal hele tiden en ny prosess i gang og et nytt ... Være smart. Også det er ganske tidkrevende å få noe inn under huden, også føler jeg absolutt ikke at jeg har noe SMART... Ikke noe SMART-tankegang fått etter en dag på kurs. Og dette med *Det er mitt valg* som vi har jobbet med lenge nå, det er ... Ting tar tid da. Og som du sa i stad, så går det kanskje noen år og så kommer det noe nytt, og det er alltid noen som oppdager og finner på nye ting. Nå snakker jeg meg litt bort så jeg husker ikke hvor jeg startet engang.

[latter]

Moderator: Det er ikke noe å snakke ...

Informant 2: Er det lov å være litt ærlig her, eller?

Moderator: Ja, her er det bare å være 100 prosent ærlig.

Informant 4: Jeg snakker rett ifra leveren ...

Moderator: Det er deres, det er deres ...

Informant 2: Nei, men jeg bare slenger meg litt på fordi at som du hører så er det veldig forskjell på om du er tett på huset her, eller om du er ute. Jeg har hatt en periode nå som ressurslærer fra utdanningsdirektoratet på noe som heter *Ungdomstrinn i utvikling* og den ... Altså, det vi ser fungerer aller best, er når initiativet kommer fra folket selv. I et kollegium på en skole så må det dukke opp et behov, og den kraften der er mye sterkere enn om rektor eller en kommunalsjef, eller en psykolog fra et kontor her sier at dette bør vi drive med. Den sterke med ... Den kraften er i så sterk som at en opplever at det er et sterkt behov i personalet. Og når dere har PALS, [hører ikke: og det er? 0:56:35] helt parallelt. Når du sier Bra-kort, altså det er å tenke positivt, styrkebasert når jeg jobber. Å begynne med noe nytt da, altså parallelt en tilleggs ting, det er en vanskelig øvelse. Det er derfor jeg er veldig spent ... Eller jeg syns det er interessant da å se om ... Hvor lang tid det tar før kommunen er en SMART-kommune, en styrkebasert kommune.

Moderator: Mm. Så hvis jeg har skjønnet deg riktig, opplever du da at alt dette her SMART, styrkebasert er bare dyttet ned på dere?

Informant 2: Ja, men det er det.

FLERE: Mm.

Moderator: Ja.

Informant 2: Og så har alle ... ja, alle enhetslederne. Men det er på en måte ... De er ute i sin verden stort sett. Og så er det veldig mange som er samlet her, sant, og så går det an å få til hele enheter som jobber og øver og sant, og andre er ikke der i det hele tatt.

Moderator: Okei, ta ... Hvis jeg forstår ...

Informant 2: Selv om to dager med kurs, eller en dag med kurs her er på en måte overhodet ikke nok til at du skal endre en kultur.

FLERE: Nei.

Moderator: Mm. Mm. Så hvis jeg har forstått deg riktig, enhetslederne er for det meste her, mens de andre er ute?

Informant 2: Nei, men ute på ungdomsskolen, så er det en person som har vært i Re. Også har hele personalet hatt en dag. Men det er på en måte ... Jeg sa at det kom som et sjokk. Og det er på en måte ... Når en skole har PALS og det er implementert og inne i ryggraden der, så har det ikke vært et behov for dere, sikkert, å plutselig begynne med noe nytt parallelt.

Informant 4: Jeg tenker at kanskje det mer naturlige for kommunen ville vært å utvide PALS. For det er bare en PALS-skole i kommunen. Så da har vi jobbet med det og så var det ... Det virker litt ... Det er litt fort gjort å kaste seg på ... Og jeg tenker da, jeg er sånn som blir veldig fort frelst på en måte på nye slike ting og det er ikke ... Det er kjempesint, men vi må skjære igjennom og si at nå skal vi ha dette en stund.

FLERE: Mm.

Informant 4: Også sier de kanskje det, og så går det tre, fire år, og så er det noen som har kommet på noe kjempelurt, eller det kommer en ny person inn som har ildsjel for et eller annet og så kaster vi oss på den ideen, og så: «Nei, nå skal vi gjøre det.» Så vi sitter litt sånn nå: «Hva er det vi skal rykke framover nå?» Og så prøver de å surfe igjennom det og så si at: «Det betyr ikke at vi skal legge bort det, eller at vi ikke skal bruke det.» Men så ser jeg i hverdagen vår da, med alt vi skal gjennom i skolen. Så ja, det er greit å si at vi skal fortsette med *Det er mitt valg* og vi skal fortsette med PALS og vi skal ta imot SMART, men ... Altså, praktisk mulig hvordan skal vi sjonglere dette? De skal lære et nytt fag og mye annet også.

Informant 2: Jeg må bare få presisere det jeg sa. Intensjonen er jeg helt enig i og innholdet er kjempebra, men prosessen stiller jeg meg veldig undrende til.

Moderator: Ja. Mm. Det er viktig.

Informant 2: Og erfaringsmessig, i hvert fall ut ifra et lærerkollegium som er en kompleks greie. Så virker ... Så har vi i hvert fall erfaring at det beste er når det kommer fra oss selv.

Moderator: Men har dere som ansatte på de forskjellige avdelingene fått muligheten til å si ifra hva dere tenker og mener rundt denne implementering, og har dere fått muligheten?

ALLE: Nei.

Informant 1: Nei, ikke i forhold til implementering og ...

Informant 2: Og prosessene. Nei.

Moderator: Og i forhold til prosessene heller?

FLERE: Nei.

Moderator: Fordi det er ... Sant. Det naturlige er at når de først har kanskje valgt å gjøre det, at de skulle på etterkant spørre dere hvordan dere har opplevd kurset og hva tenker dere er viktig å ta hensyn til for å gjøre det her på best mulig måte. Så dette har ikke skjedd. Eller?

Informant 5: Ja, har vi ikke det da? Eller jeg vet ikke hvordan det har blitt gjort, men vi drøfter hvordan vi skal bruke det i hvert fall. Eller hva vi eventuelt kan endre, da. For vi må ta utgangspunkt i at vi har et lovverk som vi må følge, det er liksom det første. Hva er det som er bra med SMART, som vi kan ta i bruk i vår tjeneste, det er det vi er opptatt av. Men jeg tenker det er kanskje annerledes for oss i vår tjeneste, barneverntjenesten, enn det er for skolene som kanskje egentlig ikke har noe valg faktisk. Fordi det kommer til å komme ut til dere på en litt annen måte. At vi kanskje har litt mer valg da i vår tjeneste. Fordi vi må finne ut av hvordan vi skal få det til å funke ut ifra lovverk.

Moderator: Mm. Så har du da opplevd at dine tilbakemeldinger i forhold til hva du tenker og mener kan være lurt å gjøre i forhold til hvordan dere skal bruke det. Har du følt ... Føler du at det har kommet fram?

Informant 5: Altså, vi er en liten tjeneste, sånn at vi er ... For at noe skal funke hos oss, så må vi på en måte komme til en enighet, tenker jeg. Sånn er det hos oss. Men det er antakeligvis litt annerledes ... Jeg tror det føles an... veldig mye annerledes for dere ute i skolene.

Moderator: Hva tenker dere?

Informant 2: Hvis du tenker deg at 50 stykker skal være samkjørt, og det er ulike faglærere og det er ulike tilnærminger til jobben, så er det overhodet ikke ... Vi er ikke der på ungdomsskolen.

Moderator: Mm. Når du sier...

Informant 2: Selv om det er mange elementer, altså styrkebaserte elementer som ligger i vår måte å drive skole på og sånt, men ikke fordi man har jobbet med dette. Det var startet lenge før.

Moderator: Mm. Hvordan er det på helsetjenesten skråstrekk skolehelsetjenesten? Har du greid å si ifra i forhold til: «Okei, har dere tenkt å implementere dette? Jeg tenker at vi bør gjøre sånn og sånn.» Har du fått sagt ditt?

Informant 1: Kanskje mer sånn at vi, som Informant 5 sier, at vi har satt oss ned og funnet ut, eller snakket om hvordan vi kan bruke det i en sånn situasjon. Ja. Ikke mer. Ikke sånn at jeg har kommet med forslag til hvordan prosessen skal gå videre, men at vi finner ut hvordan vi vil bruke det i bestemte situasjoner, da.

Moderator: Men har du noen meninger i forhold til hvordan det bør kanskje brukes i gitte situasjoner? Har du gitt tilbakemeldinger rundt det?

Informant 1: Om jeg har gitt tilbakemeldinger rundt det? Nei, det tror jeg ikke.

Moderator: Er det fordi du ikke har hatt muligheten, eller er det fordi du ikke vil?

Informant 1: Jeg tror jeg har hatt muligheten, men kanskje jeg ikke har hatt så mye tanker om akkurat det.

Moderator: Hva med deg, Informant 3?

Informant 3: Nei, jeg føler det er bestemt at dette skal vi bruke og dette skal vi ... Det er ikke mye diskusjon om det, men det er klart at vi har diskutert en del i barnehagen om hvordan vi skal bruke det, men at det skal inn og det skal brukes. Vi også har *Mitt valg* og vi har hatt *Barns trivsel* som fokus i flere år og sosialkompetanse, så ... Men skal inn og vi skal bruke de egenskapene og vi skal gjennom x antall ... ja.

Moderator: Ja, for hvis ...

Informant 3: Ja, vi har gjort noen valg. Jeg jobber på småbarn og vi har funnet ut at med dem kan vi ikke gjøre det på samme måten. Vi har plukket ut tre som er realist... Ja, og vurdere det på en litt annen måte der. Så vi har på en måte fått lov til å få sagt noe om det.

Moderator: Ja, du føler at du har blitt møtt. At du har fått ...

Informant 3: Ja da. Mm. Men det er veldig spennende da, diskusjon. For dette er på en måte bestemt. Dette ligger øverst der og dette er noe vi har [hører ikke: søkt kommunen? 1:04:49], så det er ikke noe jeg ... Men jeg synes, ja ... Vi har kommet fram til noe ... Nå har jeg i hvert begynt på småbarns [hører ikke 1:04:56] ...

Moderator: Da er neste spørsmålet. Okei, fordi dere sier at: «Okei, kommunen kommer inn og har bestemt at de skal bruke det. Sånn er det bare.» Men hva er det som eventuelt ... hva skal til for at du skal bruke det i din praksis, og hva er det som eventuelt hindrer deg til å bruke det i din praksis? Vi kan starte med Informant 5.

Informant 5: Hva som skal til for at vi skal bruke det?

Moderator: Hva er det som fremmer?

Informant 5: Jeg tenker at det handler om meg selv, jeg. Egen drivkraft, på en måte ønske til å ta det i bruk. Nå jobber jeg såpass selvstendig at det handler bare om meg selv, egentlig.

Moderator: Hvordan kan arbeidsgiveren legge til rette for at du skal få nødvendig motivasjon for å bruke den?

Informant 5: Ja. Nei, jeg tenker at det handler om at jeg må finne ut av det selv. Det må være en dialog, tenker jeg da. Men altså ... Det er lagt til rette for det. Men det blir litt vanskelig å svare på.

Moderator: Ja, fordi du er din egen person. Du vet selv hva som skal til at du skal holde ut og gjennomføre et eller annet. Kanskje den kunnskapen kunne vært delt med din arbeidsgiver i forhold til at: «OK. Skal jeg bruke den her, så forventer jeg at ... eller det er viktig at jeg har dette og dette på plass.» Hva er viktig for deg?

Informant 5: Det som er viktig for meg, tenker jeg, hvis jeg skulle ta i bruk noe av det som er fra Re og som er ... Barnevernet der for eksempel, er å få mer kunnskap om det. Vi har fått en liten drypp på den workshopen. Vi må få litt mer, og så må vi ha tid. Vi har fått maler så ... Altså, til det workshopmøte for eksempel som Informant 1 snakket om i stad. Få tid til å faktisk sette ... få skrevet ned og ordnet det i systemet vårt så vi får tatt i bruk de malene, som er en enkel ting å endre på, da. Høre hvordan skal en ansvarsgruppe se ut. Men vi må få litt ... Det må legges til rette for at vi får tiden til det, men samtidig det også handler mest om meg selv fordi jeg legger opp min egen arbeidsdag. Men mer kunnskap kanskje, med en tur til ... mer dialog med SMART-barnevernet.

Moderator: Og hva er det som hindrer eventuelt deg til å bruke den metoden?

Informant 5: Det er trygghet, tenker jeg. Kjenne seg trygg på hvordan man skal bruke det.

Moderator: Ja. Så sa du noe som plutselig bare lurte på er at du sa at du trenger mer kunnskap. Men siden siste kurs, har du prøvd å få mer kunnskap om det du lærte?

Informant 5: Nei.

Moderator: Nei. Er det noen grunn til det?

Informant 5: Nei. Men det var snakk om at de skulle ha noe kurs til høsten, så jeg tenker det kanskje er aktuelt å undersøke det litt. I Re altså. Men samtidig så er jeg også usikker på hva vi skal prioritere da. Det er litt det samme på en måte at skal vi prioritere det i vår tjeneste?

Moderator: Ja.

Informant 5: Og det er den følelsen vi sitter med også. For jeg tenker at selve metoden og ideologien og tankegangen bak, alt er positivt. Man kan ikke finne noe feil ved det, men det er liksom ... Har vi, i min tjeneste ... Har vi egentlig behov for noe annet? Det har vi sikkert da, men ...

Moderator: Ja. Hva med deg, Informant 4? Hva er det som eventuelt kan fremme ditt bruk av det du lærte på kurset, og eventuelt hindre det?

Informant 4: Det som fremmer, det må være at jeg føler at jeg må ha mer kursing og det må ... Jeg må skjønne litt mer av det. Og så må noen si at: «Nå kan dere legge bort den og den, og nå skal dere satse på den.» For det er samtidig det som hindrer det, at vi har de andre metodene som vi også bruker, og det har ikke vært noe tema å jobbe med det her etter det kurset heller, så vi har liksom ... Jeg føler at vi har bare sittet litt på vent. Liksom: «Okei. Vi var på det kurset. Når ... Hva skjer?» Så det er på en måte litt bak i hukommelsen på en måte. Jeg tror jeg noterte meg at nå skulle vi å begynne å jobbe med det. Vi satt siste ... Jeg husker ikke helt. Siste timen eller halvtimen eller noe sånt når vi var på kurs og snakke om hva vil vi ta med oss videre etter den dagen her og hvordan skal vi jobbe? Og da snakket vi litt. Vi kunne starte med å kikke litt på den styrken, men så ... vi kom ... Og det er sånn det veldig ofte blir, føler jeg, når vi er på kurs, at vi er litt sånn: «Ja, dette er veldig bra.» Og så kommer vi tilbake og så faller vi ned igjen i sporet vårt og så blir det litt borte i dagenes kjas og mas, på en måte, fordi at det er så mye som på en måte bare driver seg framover av seg selv. Det skal litt til å få puttet inn de nye tingene. For det er et komplekst system som egentlig driver seg selv framover. Putte inn nye ting, det tar litt tid.

Moderator: Ja, ikke sant? Det tar litt tid å få kunnskap om det.

Informant 4: Ja, det gjør det.

Moderator: Men har du også hatt anledningen på etterkant å få kunnskap, kanskje googlet eller et eller annet?

Informant 4: Altså, jeg har sikkert kunnet gjøre det når jeg har komme hjem om kvelden [latter], men det er ikke det jeg har prioritert.

Moderator: Ikke sant. Nei da. Det skjønner jeg. Det hørtes fornuftig ut for ...

[prater samtidig]

Moderator: Ja det skjønner jeg.

Informant 4: Når vi er på jobb, og da er det ikke sånn at: «Nå kan dere sette dere ned å forske litt på dette.»

Moderator: Okei. Så det har ikke vært tid på jobb å få forske?

Informant 4: Nei, nei.

Moderator: Hva med deg?

Informant 5: Du, kan jeg gå?

Moderator: Ja, ja. Jeg husker det at du hadde et møte. Takk for at du kom

Informant 5: Jo.

[noen forlater]

Moderator: Hva med deg, Informant 3?

Informant 3: Det handler mye om meg selv. Jeg tenker det at jeg vet på en måte det med styrker og ha fokus på det. Det er sånn, men det handler også noe med at den tiden som vi som personalgruppe også kan sitte sammen og på en måte ... Ja, hva vil vi ha fokus på og hvordan vil vi møte ungene? Det er viktig.

Moderator: Mener du at dere ikke har hatt tid til å sette dere ned som personalgruppe ...

Informant 3: Vi har brukt personalmøter gjennom hele vinteren, vi, til å ha det som tema, så vi har også hatt det. Men så er det litt som du sier at etter en sånn kursdag, så er man veldig der, og så kommer du til hverdagen og så er det mye annet, og så skal vi gjøre det, og så skal vi gjøre det, og så blir det ... Men vi har også satt opp planleggingsdag til høsten som vi skal bruke, så jeg tenker at vi har det med oss.

Moderator: Så akkurat den planleggingen som skal gjøres til høsten, det er med på å fremme at du skal ta i bruk ... du har tenkt å ta i bruk den?

Informant 3: Ja, men jeg har heller ikke Googlet. [latter] Kan skje etterpå.

Moderator: Nei. Mm. Du har sagt noe? Nei? Vær så god.

Informant 1: Hva som fremmer min bruk. Jeg er litt enig med Informant 5. Jeg også jobber mye individuelt og legger opp min egen dag, så det er litt sånn indre motivasjon som må til, men også kollegaer ... samarbeid med kollegaer som snakker fram dette. Kollegaveiledning i forhold til hvordan man kan bruke det i hverdagen. Det som hindrer meg da, er det som Informant 5 sier, litt meg selv og kanskje det å komme på det kanskje.

Moderator: Hva mener du med å komme på det?

Informant 1: At jeg ikke har det helt under huden enda.

Moderator: Og da betyr det kunnskap?

Informant 1: Ja. Og så ser jeg ... og så snakket du litt om motivasjon, hva som kan motivere kunnskap, og jeg ser ... Eller den dagen vi hadde her med det kurset, da var det veldig mye positivitet og motivasjon. Folk synes det var veldig bra med de styrkekortene, og dette kan bli bra. Og så stampet det litt. Og så virket det som en veldig stor tve å komme over. Så det kan være at det som kan hindre å bruke dette er at det virker så langt fram å komme dit som vi ønsker å være, og at ikke alle er helt på samme nivå når det gjelder bruken av dette. Det kan også være litt demotiverende.

Moderator: Men du sier at ikke alle er på samme nivå. Da tenker jeg på avdelingen. Da tenker du på ...

Informant 1: Nei, nå tenker jeg mer i kommunen.

Moderator: I kommunen, ja.

Informant 1: Ikke sant, for vi er ute på skolene og i barnehagene og det blir ...

Moderator: Du nevner kollegaveiledning. At det, hvis jeg forsto deg riktig, kollegaveiledning er noe som kan fremme din bruk av den *Styrkebasert tilnærming*. Du er på skolehelsetjenesten, da betyr det at du er stort sett på skolen, ikke sant. Hvordan får du ...

Informant 1: Nå tenker jeg kanskje i hovedsak kollegaveiledning blant ansatte på helsestasjonen, for der er det veldig mange motiverte og inspirerte kollegaer som har vært i Re. Det er flere, ikke sant, ikke bare en. Så vi har en del samtaler om det. Og på enhetsmøtet, at vi har en fast post med styrketrening og som vi prøver å ta med oss videre.

Moderator: Men du som helsesøster på skolen, så er det noen samarbeid, lovpålagt samarbeid med skolen.

Informant 1: Ja, det er lovpålagt for oss, men ikke for skolen.

Moderator: Aha. Sånn ja. Nå er det Informant 2 sin tur. Hva fremmer bruken av det du har lært på kurset, og hva eventuelt hindrer det?

Informant 2: Ja, i den fasen vi er i nå, er det bare meg selv fordi det er ikke gitt grønt lys og sagt at dette skal vi gå 100 prosent inn for, og det er ikke laget en strategi, det er ikke designet en prosess for hvordan kommunens ungdomsskole skal jobbe grundig med dette og kutte ut noe annet.

Moderator: Mm.

Informant 2: Det er helt tilfeldig. Etter kurset så har vi hatt et fellesmøte, og det var bare en evaluering av hvordan vi synes den dagen var, og så la jeg fram hvordan jeg jobber ut ifra min klasse.

Moderator: Mm. Og hva var ...

Informant 2: Men det er på en måte mer som orientering, informasjon og regne. Det må en mye dypere prosess til for at ungdomskolen der oppe skal være Som du sier, det er litt demotiverende, ikke sant ... Vi er på veldig ulike planeter egentlig, ikke sant, hvor vi på en måte ikke snakker samme språk. Så det er en vei å gå. Så det er det grønne lyset, at det blir planlagt en prosess hvordan vi skal gjøre det på en grundig måte.

Moderator: Så du ønsker ... etterlyser den prosessen?

Informant 2: Den må komme.

Moderator: Da tenker du at den må komme fra selveste skolen, at dere planlegger dere imellom, eller må det komme fra høyere nivå?

Informant 2: Det må starte med ... Nå vet ikke jeg. Informant 4, kjenner du deg litt igjen i det jeg sier?

Informant 4: Mhm. Jeg tenker at det må komme fra øverste hold, men [hører ikke 1:18:30] ...

Informant 2: Så jeg ... Jeg tror ikke rektorgruppen er koordinert, jeg tror ikke de har sagt noe om hvordan prosessen skal være. Jeg tror det må mye mer grundig planlegging må igjen... Og så en mye grundigere prosess før vi skal være ... altså, prate det samme språket og at du som helsesøster kjenner igjen vårt språk og at vi på en måte er på samme planet.

Moderator: Det du sier, det er nettopp det jeg lurer på. Hvordan ... Hva skal til for at dere skal snakke samme språk? For eksempel dere, skole og skolehelsetjenesten som vi jobber tett. Hvordan kan dere utvikle det fellesspråket slik at det går fra dere og oppover og da kan lederne over deres ledere skal skjønne at: «Okei, det er dette her vi må gjøre.» Og så kan vi hjelpe dere med å implementere det.

Informant 1: Jeg tror kanskje at ... Min enhetsleder har vært veldig bevisst på å bruke dette, og å prøve å implementere det i enheten, og det tror jeg alle enhetsledere bør gjøre. Det vil si rektor også, selv om ikke det Lærerne på skolene kommer ikke til å begynne og bruke det før rektor sier at: «Nå skal vi bruke dette», og gi rom for å bruke det da.

Moderator: Er det ... Opplever du at s...

Informant 2: For da, kan du si, trykker rektor på en grønn knapp, sant. «Nå skal vi begynne.» Men vi kan ikke bare begynne med et opplegg. Da må vi begynne å jobbe grundig, sånn som dere over på helsestasjonen, ikke sant. Da må vi bruke mye møtetid, og vi må inn og øve og vi må lære hverandre, altså bruke prinsipper for å lære om organisasjonen. Og dette her er Du sa vel litte grann om at å bare piske litt i overflaten, ikke sant. Det er akkurat sånn det føles ut for oss. Og i en periode så var det veldig vagt ifra kommunen også: «Se hvor mye dere får brukt det.» Så det har dessverre vært veldig ulike signaler ifra veldig høyt opp i systemet her.

Moderator: Aha.

Informant 2: Så jeg har ikke opplevd at det har vært et trykk, et konstant trykk fra vi var på Re, til det kom folk fra Re og videre derfra. Så det at noen eller bare skal ta tak. Jeg vet ikke. Er fortsatt barnehagen en pilot?

Informant 4?:Føler jo at barnehag... Nei, det er Fjerdum barneha...

Informant 2: Fjerdum er en pilot og Engjom er en ... Fjerdum er en pilot.

FLERE: Mm

Informant 2: Og bare de, kanskje.

Informant 4?:Ja.

Informant 2: Så er det sikker tilfeldig hvordan det har passet for de ulike enhetslederne da.

FLERE: Mm.

Informant 2: For jeg har ikke kjent på noe ... Det er ingen hos oss som har kjent på noe trykk i forhold til å virkelig sette i gang en god, grundig prosess.

Informant 4: Nei, for da har nok vi kommet lenger. Barnevernet får jo mye mer trykk der i forhold til personalet, tror jeg, jeg skjønner det det har vært på skolen.

FLERE: Mm. Ja.

Informant 1: Er det da fordi din enhetsleder har prioritert det?

Informant 4: Ja, antakelig, og klart, vi er en mindre enhet enn ungdomskol... Altså det er lettere i en barnehage enn på en stor skole. Det krever enda mer. Og at antakelig ledergruppen for barnehagegruppen har hatt det som ... at de må sikkert ha hatt det mye oppe.

Moderator: Nå er det flere forskjellige møter på skolen, i barnehage og på helsestasjonen. Er det noe fellesmøte hvor alle dere treffes for å kunne faktisk legge grunnlag for en prosess, jobbe med det?

Informant 1: Vi skal ha sektormøte til høsten. Da skal vel alle være med. Men hva som er lagt til, det vet ikke jeg helt.

Moderator: Men når det gjelder sektormøter dere skal ha, er det slik at det er lederen som kommer med hvilken sak som skal tas opp, eller er det dere som melder et behov til lederen og så blir det tatt i fellesskap?

Informant 1: Vi har ikke blitt etterspurt om tema. Vi har blitt spurt om å snakke om et tema, men det er ikke vi som har, så vidt jeg vet ... På gulvet hvert fall. Det er ikke vi som har spurt ...

Moderator: Ønsker dere å komme med tema til hva som skal tas opp på sektor møte hvis dere fikk muligheten til å velge?

Informant 2: Men når du sier sektormøte, da tenker du den felles planleggingsdagen som vi skal ha i august?

Informant 4?:Ja.

Informant 2: Det har ikke vi vært med og bestemt.

Informant 4?:Det er vel stort sett den ene dagen i året at vi har slik ...

Informant 2: En felles dag i året.

FLERE: Ja. Mhm

Informant 3: Det er ikke [hører ikke 1:23:54] ...

[flere prater samtidig]

Informant 4: Nei, fordi at det er mange ganger bare [hører ikke: storeskole? 1:23:58], og andre ganger så er det alle som jobber med barn og unge i kommunen og det er litt sånn ... I hvert fall føles det sånn for meg at det er litt tilfeldig og litt tilfeldig hvilke tema som velges og hva vi skal jobbe med og, det er på en måte ikke en klar tanke, og det er ingen som etterspør ut i enhetene hva er det vi ønsker at vi skal jobbe med på planleggingsdag.

Moderator: Da lurte jeg på om hvis dere skulle ta det kurset igjen, hva hadde dere endret? Hvis dere var med på kurset igjen, hva er det der hadde ønsket å ha med som dere ikke fikk forrige gang?

Informant 2: Tenker du innholdet i kurset da?

Moderator: Det kan være hva som helst. Du definerer hva du synes manglet, eller kunne ha vært annerledes.

Informant 4: Tenker kurset var veldig greit jeg, men kontakten rundt kunne jeg tenkt meg var en litt bedre prosess. Altså lagt litt klar føring, litt forkantinfo om hva vil vi med det her, også kursing, og så litt en klar plan om at etter kurset så skal den og den og den ... så skal det skje det og det og det og vi skal møtes igjen. Det hadde kanskje vært naturlig og sagt at vi skal møtes og snakke mer om dette der på våren, eller at dette skal vi jobbe videre med skikkelig fra høsten. Altså, det virker litt ullent.

Moderator: Hva tenker du, Informant 3?

Informant 3: Nei, jeg har ikke noe slik. Jeg synes selve kursdagen var ålreit, med mye eksempler og praktisk og ... Jeg har ikke noe tanker om det skulle vært noe annet, men det er klart at det var et lite drypp. Så det er litt som du sier at ... Ja kanskje, [hører ikke: jeg har ikke fått med meg? 1:26:00]. Men jeg synes selve den dagen var bra.

Moderator: Hva tenker du, Informant 5?

Informant 1: Jeg har ikke tenkt over at det var noe som manglet. Eller som jeg ville hatt mer av. Men gjerne kanskje en oppfølgingsdag, eller noe oppfølging i etterkant, ja.

Moderator: Og du da, Informant 2?

Informant 2: Innsalget. Argumentet for hvorfor vi skal gjøre det. Eller vi skjønner sånn fordi at vi jobber med barn og vi har tatt et bevisst valg til å utdanne oss til å jobbe med barn. Og da gjenspeiles det litt i hvordan vi også ser på arbeidet vårt, da. Bør i hvert fall. Så det å få et argument, eller en forklaring på hvorfor begynner vi med dette nå. Som du sier, Informant 4, dette med å ha en klar plan for hvordan vi skal jobbe videre. For hver enkelt enhet, sånn at hver enkelt enhet stiller bedre forberedt til å ta det i bruk, da. Nå virker det veldig tilfeldig. Så det savner jeg veldig.

Moderator: Og da er også det andre spørsmålet jeg har er, opplever dere at det er mulig å jobbe kunnskapsbasert med utgangspunktet i det dere har lært på kurset og samtidig som dere er forskjellige yrkesgrupper?

Informant 2: Det er fullt mulig. Fordi at innholdet i opplegget er bare bra. Så det er på en måte, for vår del da, å ha systematikk og en god plan er det som hindrer foreløpig.

Moderator: Og du, Informant 1.

Informant 1: Jeg tror ikke jeg har noe mer å tilføye.

Moderator: Og du, Informant 3?

Informant 3: Nei, jeg også tenker det samme at det er [hører ikke 1:28:17] ...

Moderator: Informant 4?

Informant 4: Ja, jeg tror også ... det kan hende dette blir helt noe annet. Jeg bare sitter og tenker på det Informant 2sa litt i starten. Jeg tenker hvis vi spoler litt tilbake, så føler jeg at dette har kommet i ly av at det var en klasse som ... De hadde litt ... De ville finne et godt system for å få en klasse til å fungere på den skolen som er pilot. Og det blir litt sånn som han startet med at du har ik... Du tar initiativ fordi at du ser at du har en utfordring. Og det er litt vanskelig å konkludere med at: «Okei. Det funker veldig bra på den klassen som har en utfordring», og dermed så blir det sagt at: «Alle de andre har også en utfordring som vi skal bruke det her på», som sitter og får det litt servert i fanget. For jeg tenker tilbake til i fjor. Da var jeg kontaktlærer i en klasse som hadde litt problemer med å klare å få til å fungere, og da var veldig åpen for å prøve litt forskjellige ting. Når du er i et system der ting går ganske greit, så er du ikke så åpen for at du skal begynne å sette i gang nye ting, fordi at det er kanskje mer ødeleggende at du skal sette i gang en masse prosesser når det egentlig går greit. Jeg tror ikke det var helt svaret på spørsmålet ditt, men jeg måtte bare si det.

Moderator: Nei, nei, men det er bare å si.

Informant 3: Men det kunne vært å både fra Fjerdum skole og Fjerdum barnehage da, som har vært litt pilot. Jeg tenker erfaringen ...

[flere prater samtidig]

Informant 2: Det får vi ...

Informant 4: Og de hadde en klasse som det ville konkret finne et eller annet opplegg som skulle fungere med. Og det hadde jeg i fjor. Og jeg samarbeidet en del med han Jan i fjor vi prøvde et opplegg som heter *Framsnakking i skolen*, og vi hadde et annet opplegg som jeg nå har glemt navnet på faktisk. Men jeg var veldig åpent for å ta i bruk og litt mer sulten på å lære og prøve nye ting når du faktisk står i en utfordring. Den lysten og sulten på å sluke noe nytt er kanskje ikke så stor tilstede hvis bare noen har sagt at nå skal du bruke det her.

Moderator: Ikke sant.

Informant 1: Tanken er vel at hvis man begynner å bruke dette her allerede fra barnene er ganske små, så slipper man å stå i det i klassen med mange store utfordringer.

Informant 4: Ja, det er helt sikkert.

[flere prater samtidig]

Informant 3: Skal vel få ... de skal lære begrepene ... Så tanken er ... og nødvendig, tenker jeg. Og det vil jo ta tid. Jeg tenker, vi er bare i startgropen. Det er noe med det å få den tiden før neste ...

Informant 4: Jeg tenker at det kanskje kunne vært en idé da og tenkt at vi startet de små, da. Nå kjører vi i gang et opplegg som begynner med de små, og så til slutt så vil dette kanskje vi skal starte med de minste i barnehagen og vi skal starte med tiendeklassinger, og hvis alle skal på en måte ... Nå skal alle starte med det samme. Litt usikker på om den strategien er helt god.

Informant 1: Jeg tenker at det er viktig å være klar over at vi må ta musesteg og ikke tenke at alt dette skal være på plass neste år. Dette er jo et prosjekt [hører ikke 1:31:49] framover, så jeg tror det er lett å tenke at man får litt dårlig tid. Men jeg tror det er en prosess som krever tid.

Moderator: Nå nevner du prosjektet. Det prosjektet som går over fem år. Har alle fått informasjon om prosjektet og hvordan den kobles opp mot kurset dere har tatt, og hvordan det er tiltenkt eller ønsket at dere skal jobbe i praksisen deres?

FLERE: Nei.

Moderator: Nei. Det er et savn. Men da har jeg gått igjennom ...

Informant 2: Savn eller et svar.

[latter]

Moderator: Ja, det kan være det også. Det er det i denne sammenhengen. Men da har jeg gått igjennom alle spørsmålene jeg skulle belyse. Noen av spørsmålene tok dere opp naturlig i samtalene, da var det ikke nødvendig for meg å gå detaljert gjennom. Det var hele tanken at dere skulle lede samtalen selv, og så kunne jeg bare stille et spørsmål her og der for å ha svar på det jeg trengte. Det var veldig interessant og veldig lærerikt å få deres meninger og tanker rundt prosessen. Og jeg tenker at det blir veldig nyttig når jeg skriver oppgaven min og en god tilbakemelding i forhold til den øvrige ledelsen når de tenker tanker om å starte forskjellige tiltak og metoder. Og hvordan det påvirker dere faktisk i hverdagen og i praksisen deres. Før vi avslutter lurer jeg på om dere har noen spørsmål i forhold til tema vi har gått gjennom, eventuelt noe som dere ikke fikk sagt?

Flere: Nei, Nei ...

Moderator: Så da sier jeg tusen takk for at dere kom, det var veldig lærerikt, og nå skal jeg bare jobbe med dette her. Mye metode i sommer.

Informant 1: Ja, skal du transkribere hele sommeren, du?

[latter]

Moderator: Må nok det.

Informant 4: Håper du får nytte av det, da.

Moderator: Jeg håper det virkelig.

[støy]