

Turid Skumsvoll

For det handler om folk, og noe så grunnleggende som å bli sett og anerkjent

En kvalitativ studie av fontenehusledelse

Masteroppgave i SOS6901 Organisasjon og ledelse

Veileder: Ottar Ness

September 2022

Turid Skumsvoll

For det handler om folk, og noe så grunnleggende som å bli sett og anerkjent

En kvalitativ studie av fontenehusledelse

Masteroppgave i SOS6901 Organisasjon og ledelse

Veileder: Ottar Ness

September 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Mental helse anerkjennes på verdensbasis som en omfattende helseutfordring (WHO, 2022), og her i Norge rapporterer NAV at sykmeldinger på grunn av psykiske helseutfordringer står som nummer to på lista over årsaker til fravær i det norske arbeidslivet. KS poengterer at for å løse de komplekse samfunnsutfordringene det offentlige står overfor, må man benytte samhandling, medvirkning og innovasjon. Fontenehus representerer en modell for nettopp en slik samhandling og innovasjon. WHO anerkjenner modellen som fontenehus jobber etter som en modell for endring – som virker. Det er forsket lite på ledelse av fontenehus. Det er grunn til å tro at ledelse av en organisasjon med fravær av hierarkiske system kan være av betydning for andre organisasjoner, særlig innenfor offentlig sektor generelt, og arbeid med psykisk helse spesielt.

Denne kvalitative intervjustudien skal se på følgende problemstilling: «Hvordan beskriver daglige ledere av norske Fontenehus at de legger til rette for deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet i organisasjonen?» Utvalget bestod av fem daglige ledere ved Fontenehus i Norge. Det ble gjennomført en tematisk analyse av det innsamlede datamaterialet som resulterte i fire tema: 1) Balansen mellom å gi og å ta ansvar, 2) Å spille aktivt på en flat organisasjonsstruktur, 3) Fellesskap og deltagelse som kilde til betydningsfullhet, og 4) Relasjonskompetanse som det viktigste verktøyet.

I lys av blant annet sentral innovasjonslitteratur, teori om relasjonell ledelse og betydningsfullhet diskuteres studiens fire hovedresultat. Det diskuteres hvordan det å jobbe aktivt for å la andre ta ansvar, ta beslutninger og drifte organisasjonen, og hvordan strukturer for nettopp denne fordelingen er viktig. Diskusjonen ser videre på hvordan relasjoner i organisasjoner står i sentrum for driften, og hvordan det legges til rette for deltagelse og fellesskap. Fontenehusene representerer en organisasjonsstruktur med fravær av makthierarki og strenge strukturer for hvem som bestemmer hva. Isteden er det en organisasjon der alle som driver den framover, styrer sin egen hverdag og tar på seg de arbeidsoppgavene de selv ønsker. Dette kan skape endringer ikke bare på individuelt nivå, men også på samfunnsnivå. Basert på resultatene argumenteres det for at den organisasjonsstrukturen som fontenehusene representerer, kan være en driver for sosial innovasjon.

Abstract

Mental health is recognized worldwide as an extensive health challenge (WHO, 2022), and in Norway, NAV (Norwegian Labour and Welfare Administration) reports that sick leave caused by psychiatric illness, is number two on the list of reasons for sick leave in the Norwegian working life. KS (The Norwegian Association of Local and Regional Authorities) points out that to solve the complex societal challenges the public system faces, we need cooperation, participation and innovation. Fountain houses (Clubhouses) represents a model for exactly this cooperation and innovation. WHO recognizes the model Clubhouses work by, as a model for change – that works. There seems to be little research on leading Clubhouses. There is reason to believe that leading an organization where there are no hierarchical systems, could be of importance for other organizations. Specifically within the public sector in general, and in mental health work in particular.

This qualitative interview study has examined the following research question: “How does Norwegian Clubhouse Directors describe how they facilitate participation, community and mattering in the organization?” The sample consisted of five directors of Norwegian clubhouses. The study conducted a thematic analysis of the collected data, that resulted in the following themes: 1) The balance between giving and taking responsibility, 2) Actively using the flat organizational structure, 3) Community and participation as a source of mattering, 4) Relational competence as the most important tool.

The four main themes are reviewed in light of central innovation literature, theory on relational leadership, and mattering. It is discussed how working actively on letting other take responsibility, make decisions and operate the organization, and how relationships in organizations are at the center of the operation, and how this facilitates participation and community. Fountain houses The absence of power hierarchy and strict structures for who decides what, but in stead an organization where everyone who runs it, also runs their own every day, and takes on the tasks they want. This can create changes on an individual level as well as on a societal level. Based on the results, it is argued that the organizational structure that the clubhouses represent, can be a instigator of social innovation.

Forord

Det har 17 år siden sist jeg skrev et forord – og jeg synes å huske at følelsen da var omtrent lik den jeg sitter med nå. Det er likevel noe som skiller seg betydelig ut; følelsenes intensitet. Takknemligheten jeg kjenner på nå er mer inderlig, omfatter flere mennesker, og gjør meg uendelig ydmyk for hvilke muligheter jeg har og har fått. Tusen tusen takk til

... mine fem intervjuobjekter som har deltatt i studien og med det gjort den mulig. Det var spennende, lærerikt og givende å snakke med dere. Jeg tar med meg mye klokskap, innsikt og ny kunnskap fra dere.

... mine tre tålmodige, ansvarsfulle og støttende barn som forstått når jeg har prioritert skriving framfor fotballkamper og legobygging. Jeg hadde ikke klart det uten dere.

... min bedre halvdel, som har fått meg til å le når jeg har vært motløs, som har heiet ustanselig, rettet, fikset, ryddet litt ekstra, hentet og levert, disket opp med middag, rett og slett gjort det mulig for meg å komme i mål med dette.

... min veileder Ottar Ness, som har vært fascinerende klok og tålmodig, og som de gangene jeg virkelig ikke trodde jeg skulle komme meg videre, fikk meg til å bli inspirert og motivert som aldri før.

... til den aller største heilagjengen av dem alle – alle medlemmer og medarbeidere på Fontenehuset i Trondheim. Uten dere hadde jeg heller aldri klart dette. At dere har heiet, hjulpet, fikset – og ikke minst *husket* for meg når det ikke var mer plass igjen i hodet.

Turid Skumsvoll

September, 2022

Innhold

Sammendrag	I
Abstract	III
Forord.....	V
Innhold	VI
Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for studien og valg av tema	1
1.2 Fontenehus	1
1.2.1 Begrepsavklaringer	2
1.3 Presentasjon av hensikt og problemstilling	3
1.4 Tidligere forskning	3
1.6 Oppgavens struktur	4
Kapittel 2 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Innovasjon	5
2.1.1 Innovasjon som prosess	6
2.1.2 Tilnærminger til innovasjon	6
2.1.3 Barrierer og drivere av innovasjon	7
2.1.4 Innovasjonsledelse	7
2.1.5 Innovasjon og samskaping i offentlig sektor	8
2.3 Relasjonell ledelse	10
2.4 Betydningsfullhet (Mattering)	13
2.4.1 The mattering wheel	13
2.4.2 Betydningsfullhet i organisasjoner	15

2.5. Fontenehusmodellens teoretiske fundament	16
2.5.1 Fontenehusenes organisasjonsstruktur	17
Kapittel 3 Metode	18
3.1 Studiens vitenskapsteoretiske ståsted: Fenomenologisk-hermeneutisk	18
3.2 Kvalitativ metode	19
3.3 Datainnsamling – kvalitative intervju	20
3.4 Rekruttering og beskrivelse av utvalg	20
3.5 Gjennomføring av intervju	21
3.6 Dataanalyse	22
3.7 Forforståelse og det å forske på egen organisasjon	23
3.8 Studiens kvalitet	24
3.8.1 Reliabilitet	25
3.8.2 Validitet	25
3.8.3 Overførbarhet	26
3.9 Forskningsetikk	26
3.9.1 Informert og fritt samtykke	26
3.9.2 Anonymitet og konfidensialitet	27
Kapittel 4 Presentasjon av resultater	28
4.1 Balansen mellom å gi og å ta ansvar	28
4.2 Å spille aktivt på en flat organisasjonsstruktur	29
4.3 Fellesskap og deltagelse som kilde til betydningsfullhet	33
4.5 Relasjonskompetanse som det viktigste verktøyet	35
Kapittel 5 Diskusjon	37
5.1 Deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet ved hjelp av en flat organisasjonsstruktur	37

5.1.1	Beslutningsprosesser og ansvarsfordeling	37
5.1.2	Deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet	39
5.1.3	Sosial innovasjon gjennom samskaping	42
5.2	Relasjonsledelse som grunnlag for deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet.....	43
5.2.1	Relasjonskompetanse og samskaping.....	44
5.2.2	Relasjoner og betydningsfullhet	45
5.3	Fontenehusmodellen som en sosial innovasjonsmodell.....	46
Kapittel 6 Avslutning.....		48
6.1	Oppsummering	48
6.2	Studiens styrker og svakheter.....	49
6.3	Implikasjoner for praksis.....	49
6.4	Avsluttende refleksjoner	50
Referanser.....		52
Vedlegg		58

Kapittel 1 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien og valg av tema

Denne studien er en del av en erfaringsbasert mastergrad i organisasjon og ledelse, med spesialisering innen innovasjon og innovasjonsledelse. Studien handler om daglige ledere i fontenehus, og hvordan de legger til rette for deltagelse, betydningsfullhet og fellesskap. Organisasjonsstrukturen i fontenehus er ulik de fleste andre organisasjoner i offentlig sektor, og har unike egenskaper som studien vil argumentere for at er rammer som kan være en driver for innovasjon.

Bakgrunnen for studien er først og fremst en personlig og faglig interesse og nysgjerrighet som daglig leder selv i et fontenehus. Oppgaven ble påbegynt når jeg nylig hadde byttet jobb – og gått fra en relativt ordinært organisert kommuneverden, med sine hierarki og organisasjonskart, til en stiftelse med helt andre forutsetninger og organisasjonsmessige forhold. Der ansatte i den kommunale organisasjonen var organisert i ulike team med ulike faglige ansvarsområder og lovpålagte oppgaver, er det ved den nye arbeidsplassen helt opp til hver enkelt, hver dag de er til stede, å delta i de oppgavene og ta på seg det ansvaret som de selv er motivert til og føler de mestrer. Det var en spennende erfaring å gå inn som leder i en organisasjon hvor du må forholde deg en stadig omskiftende ‘arbeidsstokk’, og være leder for mennesker som driver organisasjonen utelukkende basert på frivillig deltagelse i arbeidsoppgaver. Derfor var det en gylden mulighet når jeg skulle ta en erfaringsbasert mastergrad å se på hvordan ledelse i en slik organisasjon utøves, og hva ledere av fontenehus ønsker å skape med sin ledelse. For senere forskning vil det også kunne være nyttig å se hvorvidt egenskaper ved denne type ledelse, og ledelse i strukturer basert på frivillighet kan overføres til andre, mer tradisjonelle organisasjonsformer.

1.2 Fontenehus

Jeg jobber som daglig leder ved Fontenehuset i Trondheim. Fontenehus driver arbeidshabilitering og rehabilitering for mennesker som har eller har hatt psykiske helseutfordringer eller tidligere rusmisbruk. Tilbudet er gratis og livslangt, og man trenger ingen henvisning, vedtak eller vurdering for å melde seg inn. Medlemmer (mennesker i målgruppa) og medarbeidere (lønnede ansatte), driver organisasjonen sammen, alle beslutninger tas i fellesskap og ved konsensus, og det skal legges like mye vekt på alles mening om hvordan den daglige driften skal forvaltes. Alle skal

ha tilgang til alle deler av lokalet, alle fagområder, oppgaver og møter. Medlemmer bidrar med sin kompetanse og sine ferdigheter så mye eller lite som de selv ønsker. Målet er å bygge opp selvtillit og mestringsfølelse, og på sikt øke livskvalitet og muligheten for å komme seg ut i jobb eller studier. Det skal enhver tid være nok medarbeidere til å motivere, engasjere og inkludere medlemmer, men samtidig ikke så mange at medarbeiderne alene vil klare å holde organisasjonen i drift. Fontenehus får faglig anerkjennelse (WHO, 2022, Helsedirektoratet, 2014), og vurderes som en effektiv måte å jobbe på innen psykisk helsearbeid. Måten det jobbes på refereres ofte til som fontenehusmodellen. I Norge finnes det 21 fontenehus som alle er organisert som frittstående stiftelser. De er politisk og religiøst uavhengig, har bred og tverrpolitisk støtte, og finansieres av stat og kommune. I den sammenheng er det samfunnsøkonomisk viktig å kunne bekrefte nytteverdien og effekten av modellen.

På verdensbasis finnes det 320 fontenehus eller clubhouses som er den internasjonale betegnelsen. Det finnes fontenehus i 30 land, på alle kontinent (Clubhouse International, 2022). Clubhouse International, som er en større internasjonal overbygging har ansvaret for å oppdatere og kvalitetssikre de 37 standardene som legger føringer for hvordan fontenehus skal drive. De viktigste kjennetegnene og det teoretiske grunnlaget for modellen beskrives mer detaljert i kapittel 2. Begrepene fontenehusmodellen og modellen brukes om hverandre gjennom teksten.

Fontenehus er relativt nye i Norge og er lite forsket på her. Temaene for forskning gjort i Norge (Bonsaksen, et al. 2019; Fekete, 2021; Ritter, et al. 2018; Ritter, et al. 2019) er i stor grad de samme som den internasjonale, og dreier seg om effekt og tilfredshet på individ- eller samfunnsnivå. Det ser ut til å være lite forskning på ledelse av fontenehus, og det er derfor nyttig å se på fontenehusmodellen med et ledelse- og organisasjonsfokus.

1.2.1 Begrepsavklaringer

Flat struktur kan sies å være det som kalles fontenehusenes stammespråk – og beskriver en organisasjonsstruktur som innebærer fravær av hierarkiske maktstrukturer og inndelinger. Beslutninger skal primært fattes ved at de som deltar i husenes administrative møtepunkt – ofte kalt husmøte, kommer fram til en konsensus. Flat struktur ansees også som en vesentlig egenskap ved fontenehusmodellen. En av kvalitetsstandardene som beskriver dette sier at: *‘Ansvaret for driften av fontenehuset ligger hos medlemmer og medarbeidere, og i siste instans hos daglig leder.*

(...)' (Fontenehus Norge, 2022). I oppgaven vil flat struktur referere til dette fraværet av hierarki i organisasjonen.

1.3 Presentasjon av hensikt og problemstilling

Hensikten med denne studien er å belyse hvordan daglig ledere utøver ledelse i fontenehusmodellen. Samtidig belyser studien hvordan man som leder kan jobbe i en organisasjon hvor man ikke kan forholde seg til de 'ordinære' linjene og strukturene for drift, beslutningsprosesser og utvikling.

For å framheve daglige ledere av fontenehus sine handlinger, valg og strategier for ledelse i sitt daglige virke, er studien gjennomført som en kvalitativ intervjustudie og har følgende problemstilling:

Hvordan beskriver daglige ledere av fontenehus i Norge at de legger til rette for deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet i organisasjonen?

Studien vil også argumentere for hvilke egenskaper ved fontenehusmodellen som kan fungere som en driver av samskaping og innovasjon i offentlig sektor.

1.4 Tidligere forskning

Det har etter hvert blitt gjort en god del forskning som ser på fontenehus. Mye av denne forskningen vurderer effektiviteten modellen har på ulike utfall som sykehusinnleggelse, deltagelse i arbeidsliv, bedring av psykisk helse, større sosialt nettverk/bedre sosial inkludering, aktiviteter knyttet til fysisk aktivitet og utdanning. Battin, Bouvet & Hatala (2016) har i sin review-studie funnet moderat støtte for at fontenehus har en positiv effekt på sykehusinnleggelse, livskvalitet, det å komme seg i jobb, og oppnå god kvalitet i arbeidsforholdet. McKay, et al., (2016) har også gjort en systematisk gjennomgang av forskning på fontenehus, og finner støtte som peker i samme retning som Bouvet og Hatala, men understreker nødvendigheten av det gjennomføres mer forskning for å øke kunnskapsbasen. Hwang, Woody & Eaton (2016) har sett på den samfunnsøkonomiske gevinsten av medlemskap i fontenehus, og finner at medlemmer som bruker et fontenehus oftere har lavere helsetjeneste-kostnader pr. år enn et medlem som benytter seg av huset sjeldnere. Tanaka og Davidson (2014) så på effekten av den arbeidsorienterte dagen, og fant at fontenehusmedlemmer opplevde den arbeidsorienterte dagen som meningsfull fordi den hjelper med å rekonstruere et liv, utvikle arbeidsidentitet og ferdigheter, og med erfaring lære og leve det

som tilsvarer et godt arbeidsliv i det ordinære samfunnet. Tanaka et al. (2018) har også sett på sammenhengen mellom myndiggjøring og tilhørighet til fontenehus, og funnet at medlemmer som føler en sterkere tilknytning til et fontenehusfelleskap, har større sannsynlighet for å føle seg myndiggjort. I en litteraturstudie gjennomført av Meyer et al. (2022) fant de også en sammenheng mellom medlemmers opplevelse av tilhørighet til fontenehus og egen recovery. Rice, Pernice og Michon (2020) beskriver en positiv sammenheng mellom bedre recovery og metakognisjon hos fontenehusmedlemmer.

Zlotowitz et al. (2016) beskriver en suksessfull innovativ intervensjon – ‘Music & Change’. Engelske ungdommer ekskludert fra det ordinære, og ofte involvert i gjengaktivitet, fikk delta i et prosjekt hvor det ble tatt i bruk deres ferdigheter innen musikk, og andre prosjektorienterte samarbeidsoppgaver, som et verktøy for å skape relasjoner med helsepersonell. Ungdommene – som sjelden engasjerte seg med profesjonelle og deres tjenester, ga som respons at ‘Music & Change’ var verdifullt for dem, og indentifiserte viktige prinsipper – som for eksempel vedvarende relasjoner til ansatte de kunne stole på. Et likhetstrekk ved denne innovasjonen og det denne studien argumenterer for at fontenehusmodellen er, er at man tar utgangspunkt i ferdigheter og interesser, og samarbeider om å løse oppgaver. Likevel er det nyttig å se på en lignende modell der det ikke eksisterer et skille mellom ‘profesjonell’ og ikke.

1.6 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. Etter innledningen (kapittel 1), gir kapittel 2 en gjennomgang av det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapittel 3 gir en redegjørelse for metodiske og vitenskapsteoretiske valg, og beskriver forskningsprosessen i sin helhet. Studiens funn blir presentert i kapittel 4, og i kapittel 5 blir funnene diskutert opp imot teori og forskning som er beskrevet i kapittel 2. Avslutningsvis i kapittel 6 blir det gitt en oppsummering, og en sammenfatning studien, herunder også funnene, og begrensninger ved studien. Her blir det også gitt innspill til muligheter for videre forskning.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet gir en beskrivelse av studiens teoretiske rammeverk. For å belyse problemstillingen opp imot sentrale begrep, er det særlig tre hovedområder som blir redegjort i dette kapitlet; relasjonell ledelse, betydningsfullhet og innovasjon. I tillegg tar dette kapitlet for seg det teoretiske grunnlaget for fontenehusmodellen. Relasjonell ledelse er den rammen fontenehusledere selv plasserer seg innenfor, og litteratur på fagfeltet vil gi teoretiske begreper å forstå daglige ledes ledergjerning og atferd ut ifra. I tillegg viser dette kapitlet viser til hvordan denne retningen innen ledelsesteori skiller seg ut fra andre. For å forstå de menneskelige og relasjonelle prosessene som skapes i deltagelse og fellesskap, har jeg valgt å benytte Prilleltensky og Prilleltenskys beskrivelse av betydningsfullhet. En redegjørelse for sentrale tilnærminger innen innovasjonsfeltet er relevant for å kunne se på fontenehus som en mulig modell for sosial innovasjon. fontenehusmodellen i seg selv representerer noe som av flere defineres som en helt annerledes og innovativ organisasjonsform. fontenehus er frittstående organisasjoner, men finansieres av det offentlige, og tjener langt på veg de samme målgruppene offentlig sektor skal være tjenestetilbyder for. Derfor er det også relevant å se på hvordan denne modellen passer inn i beskrivelser av utfordringer og mulige løsninger i utviklingen av velferd.

2.1 Innovasjon

Innovasjonsfeltet er et tverrdisiplinært fagfelt, og har bidrag fra sosiologi, økonomi og ledelse, samfunnsvitenskap og teknologi (Willumsen, Ødegård & Sirnes, 2020). Selv om det av mange i dag oppfattes som et nåtidens begrep, kan det hevdes at innovasjon har blitt bedrevet av mennesket i all tid – vi tenker på nye og bedre måter å gjøre ting på, og prøver dem i praksis (Aasen & Amundsen, 2011). Det finnes ulike måter å definere innovasjon på, men alle dreier seg i en eller annen form om en utvikling eller en endring av et produkt, en tjeneste eller prosess, som får en effekt når den tas i bruk (Aasen & Amundsen, 2011). En av utfordringene ved å skulle lede innovasjon, er nettopp at hva mennesker legger i begrepet varierer, og at det ofte blir tatt for å være det samme som oppfinnelse (Tidd & Bessant, 2013). Tidd og Bessant definerer innovasjon som en prosess hvor en gjør mulighet om til nye ideer, og får disse nye ideene til å tas i bruk. Forskjellen mellom en oppfinnelse og en innovasjon er nettopp når begge disse forutsetningene ved definisjonen er oppfylt; en god ide og en iverksetting.

2.1.1 Innovasjon som prosess

Et viktig spørsmål i innovasjonsfeltet er hvorvidt innovasjon sees på som systematisk og lineært, og dermed lar seg planlegge, eller hvorvidt innovasjon er noe som alltid vil være i sin natur usikkert, og langt unna likevekt for en organisasjon. Tidd og Bessant (2013) tilnærmer seg innovasjon som en prosess; en prosess som gjør ideer om til virkelighet, og så skaper en nytteverdi av dem. De beskriver videre at denne prosessen omfatter fire stadier, og klarer man å håndtere alle disse, har innovasjonen større sjanse for å bli en suksess. Det første er det å *søke*; tilføre variasjon og nye ideer inn i systemet. Disse kan komme fra markedet, eureka-øyeblikk, kopiering fra andre, reguleringer, forskning og utvikling. Etter å ha tilført noe nytt, må man også – blant alt dette nye, ta noen *strategiske valg*. Hva skal vi satse på og hvorfor. Disse to første stegene tar en organisasjon til det vanskelige neste steget; *implementering*. Det å forplikte seg, bruke energi og ressurser på å sette dette nye, utvalgte ut i livet. Dette involverer risiko – for man vil aldri kunne vite med sikkerhet om det nye viser seg å være bedre enn det gamle. Hvis det er en sosial innovasjon – vil man klare å gjøre verden til et bedre sted, slik at man kan forsvare investeringen man har gjort? Til slutt dreier det seg om å fange verdi – hvordan kan man forsikre seg om at innsatsen har lønnet seg? Hvordan sikre at forbedringen ikke utnyttes av andre? Hvordan kan vi lære av prosessen til mulige framtidige prosesser? Framstilt slik kan innovasjon umiddelbart virke som en *enkel* prosess (Tidd & Bessant, 2013). Clegg et al. (2016) framstiller også innovasjon som inndelt i faser eller perioder; oppstartsperiode, utviklingsperiode og implementeringsperiode. Van de Ven (2017) påpeker at innovasjon ikke er lineær i sin natur, men at de fleste innovasjoner likevel – fra konsept til implementering følger et relativt likt mønster. Dette dreier som en hel rekke sammenfallende og avvikende aktiviteter som kan gjentas i et usystematisk mønster over tid. Aktivitetene er knyttet til hendelser som tilsynelatende tilfeldige – og som danner et grunnlag for en ny innovativ retning. Noen av disse hendelsene kan ‘sjokkere’ visse aktører til å igangsette forslag og skaffe midler. Så begynner aktiviteter for å ta utviklingen i en gitt retning. Prosessen utvides, utforsker nye retninger og endrede målsettinger, og preges av læring, pluralistisk ledelse og bygging av nye relasjoner (Van de Ven, 2017).

2.1.2 Tilnærminger til innovasjon

I tillegg til å definere at innovasjoner følger et relativt likt mønster, eller en noenlunde lik prosess, finnes det også flere måter å definere *typer* innovasjon. De kan defineres enten som kategorier

(Tidd & Bessant, 2013), med bakgrunn i ulike *former* for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011), eller på bakgrunn av *hvem* innovasjonsprosessen gjøres sammen med (Clegg, et al. 2016).

Tidd og Bessant (2013) skiller mellom *produktinnovasjon* (endringer i produktet eller tjenesten som leveres), *prosessinnovasjon* (endringer i hvordan produkt eller tjeneste leveres), *posisjonsinnovasjon* (endringer i hvilken kontekst produktene eller tjenestene blir introdusert), og *paradigmeinnovasjon* (endringer i de underliggende mentale modellene som setter rammer for hva organisasjonen gjør). Aasen og Amundsen (2011) skiller også mellom ulike resultater, eller typer innovasjon, som beskriver *hva* innovasjonen fører med seg av endring. Clegg et al. (2016) skiller mellom innovasjon gjennom interessenter (kunder, klienter, brukere), gjennom ansatte, og gjennom samarbeidspartnere. Felles for alle disse tilnærmingene er oppfatningen om at innovasjon skjer som et resultat av samhandling mellom mange mennesker, som har ulike roller, ulik kunnskap og som får lønn fra ulike arbeidsgivere (Aasen & Amundsen, 2011).

2.1.3 Barrierer og drivere av innovasjon

Innovasjon foregår i samspill mellom mange mennesker, i et relativt likt mønster, og kan skape ulike resultat. I disse samspillene og i disse organisasjonene kan det også være ulike drivere eller barrierer for innovasjon. Paul Cunningham (2005) definerer det han kaller barrierer og drivere for innovasjon i helsesektor. Barrierer kan blant annet være organisasjonens størrelse og kompleksitet (silotenking, for stor avstand i kompetanse, manglende enighet rundt problemforståelse); arv (tendens til å henge mot gammel prosedyre og praksis); profesjonell motstand (distinkte profesjonsgrupper med egne begrunnelser og perspektiv); aversjon mot risiko (iboende motstand mot endringer som potensielt kan øke sannsynligheten for risiko); offentlig politisk profil og ansvarlighet (plikt til å levere best mulig kvalitet); behov for konsultasjon og uklare utfall (stor grad av interessent-involvering gjør som gjør mulig endring til en stor administrativ utfordring).

2.1.4 Innovasjonsledelse

Van de Ven (2017) beskriver hvordan deres forskning har vist at det er et sett utfordringer man ofte møter i innovasjonsprosesser, som utfordrer ideen om at ledere kan kontrollere den, og må stå til ansvar for innovasjonens suksess. I stedet burde ledere av innovasjon holdes til ansvar for å øke oddsene for suksess. Dette gjøres ved å utvikle og øve på ferdigheter innenfor læring, ledelse, relatering og manøvrering gjennom innovasjonsreisen. Clegg et al. (2016) argumenterer for at når det gjelder enkle, trivielle oppgaver vil en hierarkisk makt- og ledelsesstruktur kunne fungere, men

for den komplekse, usikre og tvetydige reisen innovasjon er, vil det være svært upassende. En pluralistisk makt- og ledelsesstruktur synes å være et bedre utgangspunkt.

2.1.5 Innovasjon og samskaping i offentlig sektor

Innovasjonsbegrepet har de siste årene fått større og større plass i offentlige dokumenter, i kommuneplaner, i næringsliv, utdanningsinstitusjoner og forskning. I Melding til Stortinget (Meld.St. 30, 2019-2020) defineres innovasjon i offentlig sektor som «... *en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte*».

Rønning (2021) beskriver hvordan offentlige organisasjoner står overfor store samfunnsutfordringer som vil kreve endring – og hvordan Kommunesektorens organisasjon beskriver at fraværet av en slik endring vil føre til en “kommunal kollaps” (Rønning, 2021). Offentlig sektor må finne løsninger på nye problemer, og nye løsninger på allerede eksisterende problemer. For mange er innovasjon et begrep forbundet med økonomisk utvikling, konkurransefortrinn og industriell utvikling – og dermed noe som ikke er nødvendig, eller nødvendigvis forgår i offentlig forvaltning. Rønning (2021) hevder at det offentlige slettes ikke kommer til kort, og påpeker at i offentlig sektor kan drivere for innovasjon i større grad være politikk, samfunnsutvikling og endringer i ideologier.

Innovasjon i helse- og velferdssektoren kan utløses av, iverksettes av og følges opp av tverrprofesjonelt samarbeid (Willumsen, Ødegård & Sirnes, 2020). Dette finnes det begrep og litteratur som beskriver. Likevel argumenterer Willumsen, Ødegård og Sirnes (2020) for at tverrprofesjonelt samarbeid kan være for smalt til å inkludere viktige aktører, og de setter derfor det begrepet inn i en større begrepsmessig ramme og knytter det til begrepet samskaping.

Samskaping har eksistert som begrep i organisasjonsteorien i en god del år, men har i den siste tiden fått nytt fokus (Verschuere et al., 2012). Et Google-søk på ordet ‘samskaping’ på norske nettsider ga i 2014 omtrent 50 treff. Tilsvarende søk i 2019 ga omtrent 30 000 (Røyseland & Lo 2019). I 2022 ga samme søk 125 000 treff. I 2015 skrev Torfing, Sørensen og Røyseland en artikkel som de kalte «Samskapelse er bedre og billigere» og viste da til et begrep som i liten grad hadde relevans for offentlig sektor. I en kommentar til sin egen artikkel i 2020 poengterer de hvordan samskaping (som et mer norsk-klingende begrep) har funnet sin veg inn i norske kommuners strategidokumenter og blitt egne skole-retninger i norske universitet (Torfing, Sørensen & Røyseland, 2020).

Heimburg et al. (2021) beskriver at den grunnleggende ideen i samskaping – som for tiden bestreber å transformere offentlig sektor, er å legge til rette for, og mobilisere aktiv involvering av innbyggere og interessenter i dannelsen av offentlig verdi. Storch og Hornstrup (2020) argumenterer for at det også er behov for nye begrep i våre beskrivelser av velferd. Det ligger myndighet og definisjonsmakt i språk. De påpeker at velferdssystemet har et språk som gjenspeiler forsøket på å kompensere for innbyggernes behov, og som fokuserer på underskudd, skade eller lyte, framfor å se på innbyggere som mennesker med iboende ressurser og kapasitet, og som deler av nettverk av ressurser – som kan støttes av det offentlige.

Med samskaping forstår man ofte en praksis hvor innbyggere er involvert i dannelsen av offentlige retningslinjer og praksiser. Dette i motsetning til en transaksjonsbasert leveranse av tjenester, hvor innbyggerne er brukere av tjenester og ytelser tilbudt av det offentlige (Karp, 2021). Torfing et al. (2017) påpeker at både de som tilbyr og de som er mottakere av offentlige tjenester tilfører ulike ressurser og evner i den felles opprettelsen av verdien i den aktuelle tjenesten. De har begge også en interesse av å maksimere den offentlige verdien. Deres definisjon av begrepet samskaping i offentlig sektor er at det er en prosess hvor to eller flere offentlige og private aktører forsøker å løse et felles problem, en oppgave eller utfordring gjennom en konstruktiv utveksling av ulik kunnskap, ressurser, kompetanser og ideer – som forbedrer produksjonen av offentlig verdi. Denne offentlige verdien kan være i form av visjoner, planer, politikk, strategier, regelverk eller tjenester, enten gjennom kontinuerlig forbedring eller innovative endringer som fører til nye måter å løse ting på (Torfing et al. 2017). Dromnes og Fiskå (2021) hevder å finne at samskaping kan fungere både som en driver og en barriere for innovasjon, og at det således ikke er en automatikk i at det ene fører til det andre.

Det finnes også de som etter hvert taler for å stille seg mer kritisk til samskaping slik den har blitt benyttet i utviklingen av offentlige tjenester. Heimburg og Ness (2020) påpeker at det fortsatt finnes ulikheter i slike prosesser, og at prosessene ikke fører til det intensjonen er. Blant annet vil det kunne være skjevheter i hvem som velger å delta i offentlige samskapingsprosesser, og at det oftere er mennesker med bedre tilgang på ressurser og støtte til å delta, enn de som ikke har disse ressursene. De taler for at det å radikalt rette oppmerksomheten mot menneskelige relasjoner, og det at vi er avhengig av hverandre, må settes i hovedsete for det videre arbeidet med formingen og den sosiale konstruksjonen av det offentlige.

Ledelsesstrategier som har blitt sett på som effektive for endring, har i større grad vært effektive for administrative ledere som var blitt lært opp til å ha fokus på sine ansattes prestasjoner (Sørensen & Torfing, 2015). Disse mislyktes ofte i å ha en forbindelse med resten av organisasjonen og eksterne interessenter, og dermed mislyktes de i å skape bærekraftige og varige endringer i de offentlige organisasjonene de var ledere for. Sørensen og Torfing (2015) argumenterer for at det er behov for en ny type ledelse for ledere i offentlig sektor som ønsker å øke graden av offentlig innovasjon gjennom samarbeid med mange aktører. De peker på at ledelse må være distribuert; horisontal; samarbeidsorientert og integrerende. Distribuert ledelse dreier seg om å lede andre slik at de blir gode til å lede seg selv. Horisontal ledelse legger til rette for samarbeid om problemløsning mellom interne og eksterne aktører. Samarbeidsorientert ledelse sørger for å skape arenaer hvor dette samarbeidet ledes og drives framover. Integrerende ledelse handler også om horisontal ledelse, men på en mer permanent måte, på tvers av sektorer, og gjerne der det har vært gjort forsøk tidligere uten å lykkes (Sørensen & Torfing, 2015; Willumsen, Ødegård & Sirnes, 2020).

I de fleste offentlige organisasjoner finnes utnevnte ledere som har ansvaret for å lede andre (Karp, 2021). Hvis man ser disse prosessene nærmere etter i sømmene, hvis man undersøker hvilke ledelsesaktiviteter som utføres, vil man kunne oppdage at dette er aktiviteter hvor mange interessenter er involvert, hvor mennesker påvirker hverandre, og hvor det ikke er lett å se hva som er resultatet av lederens handlinger, og hva som er resultatet av andres handlinger (Karp, 2021). Karp påpeker også hvordan samskaping kan tas et sted lengre og ikke bare snakke om interaksjon mellom organisasjonen og dens interessenter. Interaksjon *i* organisasjonen – mellom organisasjonens medlemmer, kan sees på som samskaping av ledelsesaktiviteter (Karp, 2021).

2.3 Relasjonell ledelse

Relasjonell ledelse er en relativt ny retning innen ledelseslitteraturen (Uhl-Bien, 2006). I sin bok *Relasjonsledelse* tar Spurkeland (2013) for seg hva som ligger bak det at flere og flere av tidligere populære tilnærminger til ledelse nettopp er det – tidligere populær. Mange ledelsesteorier har fokus på målstyring og det som kan forenkles. Dette har ifølge Spurkeland en rekke ulemper som ikke veies opp av fordeler. Det som virker er å tro på medarbeidere, og mening i arbeidet – som begge er vesentlige deler av relasjonsledelse (Spurkeland, 2013). Han påpeker hvordan posisjon ikke lenger er en garanti for påvirkning, og at det er gjennom tillit man kan nå mennesker. I sin bok

Relasjonskompetanse (2020) som er en videreutvikling av Relasjonsledelse, beskriver Spurkeland 14 element i relasjonskompetanse, som han argumenterer med at lar seg lære, og som er grunnlag for god ledelse.

Menneskeinteresse dreier seg om å være positivt nysgjerrig på mennesker (lære de å kjenne) aktivt engasjert i andre mennesker, inneha sosial intelligens (kunsten å omgås andre), og evne å vise positive følelser. Tillit er bærebjelken i alle relasjoner, og en leders evne til å bygge tillit er en sentral del av relasjonskompetansen. Atferd som kan påvirke graden av tillit er blant annet det å være forutsigbar, det å fremskaffe positive følelser hos den andre (energi og sympati). Tillit trenger ikke å bety enighet og meningsdeling, men ærlighet og redelighet. For å bygge tillit må man være lojal og ærlig, vise tillit til andre, delegere ansvar og myndighet, vite mye om sine medarbeidere, kontroller lite – dyrk selvstendighet. Dialogferdigheter – individ brukes for å bygge relasjoner (det er i dialogen man blir kjent), og er verktøy for å gjennomføre medarbeidersamtaler. Det handler om å være bevisst maktposisjonen man har, stille åpne spørsmål, dvele ved viktige tema. Tilbakemelding er et uttrykk for behovet for oppmerksomhet. Man skal gi mer ros enn ris, være mer spesifikk, ikke generell, og tenke etikk og person når man evaluerer. Dialogferdigheter i gruppe dreier seg om å observere, lytte og analysere en gruppedialog. Man skal se etter de tauses reaksjoner og atferd, og være garantist for at spørsmålet blir stilt. Relasjonsbygging hevder Spurkeland (2020) er vår tids viktigste kompetanse. Dette dreier seg om å være oppmerksom, etablere nyttige nettverk, være døråpner for egne medarbeidere til samarbeidspartnere, møte nye mennesker, være initiativrik. Personlig kontakt kan ikke erstattes av systemer og formelle nettverk. Synlighet kan settes i system. Det kan dreie seg om grep som å sette av tid til å være tilgjengelig, delta i møter, oppsøke medarbeidere i løpet av arbeidsdagen, ha mange smådialoger i kaffekrokar og utkanter, bruke posisjon til å skape synlighetskultur, og være til stede der verdiskapingen skjer. Utvikling av medarbeidere er ledelsesarbeid, ikke administrativt arbeid. Det er snakk om å satse på menneskenes kompetanse. Kreativitet skaper grobunn for endring, utvikling og innovasjon. Konflikthåndtering dreier seg om å megle og hjelpe, men ikke løse andres konflikter. Mye handler om å trene relasjonelt mot og håndtere egne og andres konflikter konstruktivt. Emosjonell modenhet handler om å være mentalt og emosjonelt til stede i mellommenneskelige situasjoner, observere egne reaksjoner og sette navn på følelsene. Vanskelige samtaler og sterke emosjonelle situasjoner kan brukes til å bli kjent med seg selv. Humor skal være varm, ikke kald, og selvironi er ofte et godt utgangspunkt. Man bør oppsøke humor, studere de som er gode på det, og gi positiv

respons på humor i arbeidshverdagen. De siste to faktorene er prestasjonshjelp og resultatorientering. Prestasjonshjelp dreier seg om å være en tilrettelegger for de man leder, gjøre menneskene rundt seg gode. Resultatorientering er en kontrollfaktor som ikke regnes som en del av relasjonskompetansen. Ledelse handler om å skape resultater, og relasjonskompetanse er en forutsetning for å mestre det (Spurkeland, 2020).

Relasjonell ledelse anerkjenner at det er en stor mengde uutnyttet ledelsestalent i organisasjoner som ikke handler om tildelte roller og posisjoner. Det gjør organisasjoner i stand til å benytte seg av styrker og ferdigheter fra flere steder i organisasjoner – der kunnskap formidles (Clark, 2018).

Wright (2015) definerer ledelse som en relasjon – en relasjon hvor en person er ute etter å påvirke tanker, atferd, oppfatninger eller verdier hos en annen person. Fletcher (2012) påpeker hvordan relasjonen mellom leder og følger alltid har stått i sentrum av ledelsesteori og praksisfeltet. Etter som arbeidslivet og organisasjoner har utviklet seg – har det relasjonelle aspektet ved ledelse blitt viktigere og tydeligere, og beveget seg ut over det posisjonelle. I større grad er ledelse blitt et begrep som understreker personlig ledelse – uavhengig av posisjon eller rolle i organisasjonen (Fletcher, 2012).

Uhl-Bien (2006) beskriver relasjonell ledelse som et relativt ungt begrep innenfor ledelsesforskning, og argumenterer for at meningen fortsatt er usikker. I sitt rammeverk for undersøkelser av relasjonell ledelse, identifiserer Uhl-Bien begrepet som en sosial påvirkningsprosess hvor koordinering og endring konstrueres og produseres. Dette perspektivet ser ikke på ledelse som begrenset av hierarkiske posisjoner eller roller, men som noe som forekommer i relasjonell dynamikk i hele organisasjonen. Uhl-Bien sammenligner to ulike perspektiv på relasjonell ledelse; enhetstilnærming og relasjonell tilnærming. Begge disse perspektivene ser på ledelse som en sosial prosess, men de skiller seg fra hverandre når det gjelder forståelsen og bruken av begrepet prosess (Uhl-Bien, 2006). Enhetstilnærmingen ser på relasjonelle prosesser som knyttet til individets tanker og oppfatninger når de er engasjert i utvekslinger, og påvirker relasjoner med andre. Den relasjonelle tilnærmingen ser på mennesker og organisasjoner som pågående, sammensatte konstruksjoner som skapes *i* prosesser – ikke som skapere *av* prosesser. Begge tilnærmingene trekker fram nødvendigheten av å vurdere ledelse som noe adskilt fra begrepet administrasjon, og som noe mer enn leder-følger dyaden.

2.4 Betydningsfullhet (Mattering)

Isaac Prilleltenskys begrep Mattering har av Krogstad (2021) og Ness og Heimburg (2021) blitt oversatt til betydningsfullhet. Begrepet brukes aktivt av forskere og meningsbærere i spørsmål knyttet til utvikling av offentlig sektor, arbeidslivstiltak, psykisk helsevern eller bærekraftsmål generelt (Ness & Heimburg, 2021; Krogstad, 2021; Regjeringen, 2022; KS 2022). Begrepet er nyttig for å sette strukturer og ledelsesaktiviteter i fontenehus i en teoretisk og faglig sammenheng.

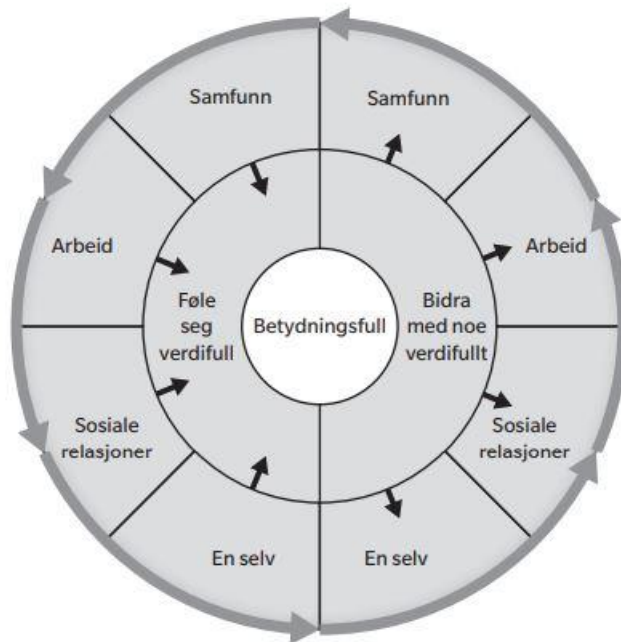
Prilleltensky og Prilleltensky (2021) beskriver at opplevelsen av å føle seg betydningsfull, og å tilføre betydning, tidligere har blitt studert uavhengige av hverandre. De argumenterer for at dette er to sider av samme sak. Å føle betydningsfullhet og å tilføre betydningsfullhet er ikke bare utfyllende, men også gjensidig avhengig av hverandre. Hvis noe truer følelsen av å være betydningsfull (ved at man blir devaluert, oversett eller ekskludert), ødelegger det psykisk og fysisk velvære. I motsatt tilfelle kan følelsen av å tilføre verdi eller betydningsfullhet føre til bedre selvtillit, øke tiltro til en selv, og redusere symptomer på depresjon.

Prilleltensky beskriver hvordan betydningsfullhet er en beskrivelse både av et psykologisk og et politisk fenomen. Psykologisk fordi det påvirker hvordan du føler, tenker og gjør, og politisk fordi det medfører makt-dynamikk som påvirker opplevelsen av betydningsfullhet i alle relasjoner man inngår i (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). For å håndtere makt-ubalanse, og oppnå en jevn fordeling av betydningsfullhet, må vi søke likevekt mellom frihet og rettferdighet, mellom vår egen velvære og andres. Et overdrevent fokus på og interesse for seg selv, kan føre til fremmedgjøring fra andre, og til syvende og sist ødeleggelse av betydningsfullhet for alle involverte. Prilleltensky og Prilleltensky foreslår derfor en endring fra en 'meg-kultur' til en 'vi-kultur'.

2.4.1 The mattering wheel

Prilleltensky og Prilleltenskys illustrerer sitt arbeide med livskvalitet og betydningsfullhet i et 'mattering wheel' (se figur 1), som tydeliggjøre sammenhengen mellom de ulike dimensjonene (Ness & Heimburg, 2021). Hjulet setter begrepet betydningsfullhet i midten, og definerer to omliggende opplevelser; *å føle seg betydningsfull*, og *å tilføre betydning*. I tillegg er en viktig egenskap ved hjulet at det har fire *kilder* til å føle seg betydningsfull på den ene siden, og fire *mottakere* av å tilføre betydning på den andre siden. De fire kildene er fellesskapet (på engelsk 'community'), arbeid, relasjoner eller forhold, og seg selv. Alle har altså behov for å både få

betydning fra og tilføre betydning til disse kildene. Alle disse er flytende og relaterte til hverandre (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021), og alle åtte områder er viktige og trenger oppmerksomhet.



Figur 1 Figuren «the mattering wheel» illustrerer to erfaringer som henger sammen og komplementerer hverandre: Å føle seg betydningsfull på den ene siden, og å tilføre betydning på den andre. Kildene til disse opplevelsene kommer samfunnet, arbeid, relasjoner og en selv (originalfigur: Prilleltensky, 2020, oversatt til norsk i Krokstad, 2021)

Prilleltensky og Prilleltensky beskriver videre hvordan man bør strebe etter to typer balanse i betydningsfullhet; den ene er balansen mellom å *føle seg betydningsfull* og å *tilføre betydning*, og den andre er balansen er mellom de fire ulike kildene og mottakerne av verdi. Andre kan tilføre betydningsfullhet og verdi, men uten av man tilfører seg selv betydning og verdi, har ikke betydningsfullhet tilført av andre noe å si. På samme måte vil det å kun tilføre *seg selv* verdi, føre til selviskhet.

En antagelse som ligger til grunn for forståelsen av hjulet, er at mennesker har en begrenset mengde av psykologisk energi å bruke på en hvilken som helst av de åtte delene – hvis du bruker all energi på et område, vil det være lite eller ingenting igjen på de andre. Videre er det en antagelse om at de åtte områdene er sammenkoblet; for mye oppmerksomhet til et område kan forringe de andre.

Å føle seg betydningsfull

På grunn av sosiale motiv, eksistensielle motiv og motivasjon knyttet til overlevelse, drives mennesket av to grunnleggende behov og to grunnleggende frykter; behovet for å føle seg betydningsfull og å tilføre betydning, og frykten for å være devaluert og frykten for å være hjelpeløs (Prilleltensky & Prilleltensky, 2021). Drivkraften for overlevelse er utgangspunktet for tilknytningen mellom det nyfødte barnet og dets foreldre. Ønsket om å være en del av en gruppe og føle relasjonell verdi i samspill med venner og familie tydeliggjør de sosiale motivene, og de eksistensielle motivene vises gjennom behovet for verdighet og rettferdighet

I følge Prilleltensky og Prilleltensky (2021), er verdighet fundamentet i betydningsfullhet. Følelsen av å være anerkjent, inkludert, respektert og sett gir mennesker verdighet. For å føle seg verdig må man føle at man er likeverdig andre, og at vi fortjener å bli behandlet med respekt.

Å tilføre betydning

I følge Prilleltensky (2020) består det å tilføre betydning av myndiggjøring, autonomi, en følelse av kontroll over livet, mestring, følelse av mestringsevne og selvbestemmelse. Vi har behov for ferdigheter og mulighet til å tilføre verdi, være et bidrag til oss selv og andre. Tre psykologiske teorier vitner om det universelle behovet for å tilføre verdi. Disse tre konseptene – selvbestemmelse, tro på egne muligheter til mestring, og mening i livet, kan anvendes på flere områder i livet, både i relasjoner, på jobb og i det å lære seg noe nytt (Prilleltensky, 2020).

Betydningsfullhet er et grunnleggende menneskelig behov som kan dyrkes eller forhindres ved hjelp av ulike sosiale filosofier og politiske spill. Betydningsfullhet eksisterer i de nære system som relasjoner, forhold og jobb, og i de større system som sosial politikk.

2.4.2 Betydningsfullhet i organisasjoner

Fontenehusene er arbeidsfellesskap, og arbeid beskrives å være både metode og mål. Det er således å regne som en arbeidsplass både for medlemmer og medarbeidere. Derfor er det nyttig å beskrive betydningsfullhet i arbeidslivet også. Det er vanskelig å se for seg at ansatte på en arbeidsplass vet at jobben de gjør ikke har betydning for organisasjonen, men at de likevel fortsetter å være motivert, tilfreds og tilføre verdi til bedriften (Reece et.al., 2021). Det at ens handlinger har betydning på arbeidsplassen er derfor noe som både medarbeidere, ledere og ledelse bør være opptatt av. Hva betydningsfullhet på arbeidsplassen betyr derimot, og hvordan man best måler det,

er spørsmål Reece et.al. (2021) vurderer i sin undersøkelse. De argumenterer for at betydningsfullhet i stor grad har blitt utforsket nært opp mot en emosjonell forståelse av begrepet – og knyttet til selvtillit, mens de i større grad ser på betydningsfullhet som nært knyttet til handling, og troen på egen mestring. Resultatene deres viser at det synes viktig på tvers av flere områder at ansatte føler at de tilfører betydning til sine organisasjoner, og at denne følelsen forsterkes når den knyttes til ens faktiske handlinger. I Prilleltensky og Prilleltenskys (2021) ‘mattering wheel’, defineres arbeid som en av fire kilder til både å føle seg betydningsfull og tilføre betydningsfullhet. Når arbeid inkluderer mer enn en selv, kan man tilføre noe gjennom produktiv og relasjonell verdi. Produktiv verdi dreier seg om å bidra til å skape et gode eller en service, mens relasjonell verdi dreier seg om å fostre betydningsfullhet på arbeidsplassen. Prilleltensky og Prilleltensky beskriver hvordan man tilfører relasjonell verdi ved å sørge for et miljø som bærer preg av støtte og vekst. Når man opptrer omtenksomt, når man oppfordrer til å lære, og når man skaper et psykologisk trygt sted. Dette er prinsipp som også kjennes igjen i Spurkelands (2020) relasjonskompetanse, hvor både menneskeinteresse, tillit og utvikling kan sammenlignes med det Prilleltensky og Prilleltensky (2021) beskriver.

2.5. Fontenehusmodellens teoretiske fundament

Et hovedprinsipp i fontenehusmodellen er prinsippet om fellesskap. På engelsk brukes ordet ‘community’ som kan oversettes til samfunn, område, fellesskap, kultur, gruppe, organisasjon eller miljø. Likhetstrekk ved alle disse begrepene er at de beskriver strukturer som bærer preg av tilhørighet eller tilknytning til noe, at man kan definere noen *innenfor* og noen *utenfor*, og de bærer alle preg av både romlige og relasjonelle egenskaper. Fellesskap beskrevet som et sted som omfatter relasjonell etikk, og ens bevissthet rundt det å være en del av en gruppe blir vurdert som avgjørende for recovery i fontenehusmodellen (Doyle, Lanoil & Dudek, 2013).

John Beard regnes som en av modellens grunnleggere, og blir sitert i Doyle, Lanoil og Dudek (2013); «*I say, yes: people need to be needed. And if doesn't happen naturally, it's up to some of us to figure out legitimate ways, that aren't going to be exploitative, where the individual is needed*» (Doyle, Lanoil & Dudek, 2013, s. 43). Fontenehus er organisasjoner som setter fellesskap i system, og legger til rette for at enkeltindivider skal oppleve tilhørighet, og føle seg nyttig og nødvendig.

Det neste hovedprinsippet omfatter det som på engelsk kalles ‘work-ordered day’ – på norsk arbeidsrettet dag. Flere fontenehus beskriver i omtale av seg selv at de har arbeid som både metode og mål. Standard 15 lyder: *Den arbeidsrettede dagen engasjerer medlemmer og medarbeidere sammen, side om side, i driften av fontenehuset. Fontenehuset fokuserer på ressurser, evner og ferdigheter. Derfor er den arbeidsrettede dagen uforenelig med at det befinner seg poliklinikker, dagsentra eller terapitilbud innenfor fontenehuset.* (Fontenehus Norge, 2022)

Fontenehusenes drift er avhengig av at medlemmer bidrar i den arbeidsrettede dagen. Å løse arbeidsoppgaver som er nødvendige for organisasjonens drift, side om side med andre medlemmer eller medarbeidere, gir en opplevelse av å være viktig og nødvendig. Medlemmer får mulighet til å påta seg reelt ansvar for drift og utvikling av fontenehuset.

2.5.1 Fontenehusenes organisasjonsstruktur

Doyle, Lanoil og Dudek (2013), sammenligner de organisasjonsmessige prinsippene som definerer fontenehusmodellen kontra de som vanligvis er å se i det offentlige helseapparatet innenfor psykisk helsevern og psykiatri. I det offentlige systemet er organisasjonsprinsippet hierarki, og tilnærmingen til bedring og hjelp er diagnostisk, vanske-fokusert og spesialisert. Omgivelsene er simulerte/urealistiske, og ekspertisen er pedagogisk, bevissthetsorientert, opptatt av å løse utfordringer og vansker, og er individualisert i sin behandling. I motsetning er fontenehusmodellen styrt etter et organisasjonsprinsipp med lagarbeid som hovedform. Tilnærmingen til bedring er styrke-basert, motivasjonsorientert og generalisert. Omgivelsene er realistiske og ekspertisen er relasjonell, oppgave-orientert, opptatt av å sette i stand til, og har sosial praksis som metode.

Tidlig litteratur om fontenehus beskrev i større grad modellen som en bevegelse, med gjengivelse av suksesshistorier, og beskrivelser av holdninger de ansatte hadde som nøkkelen for suksess (Doyle, Lanoil & Dudek, 2013). Standarder for hvordan fontenehus skulle drives ble beskrevet, men det ble i liten grad lagt vekt på *hvorfor* man drev fontenehus etter disse standardene, og hvilke teoretiske fundament som lå til grunn for at modellen så ut til å være effektiv. Fontenehus ble i 2011 anerkjent av amerikanske myndigheter som en evidensbasert modell i USA (Doyle, Lanoil & Dudek, 2013).

Kapittel 3 Metode

I dette kapittelet blir det gitt en beskrivelse av forståelse og forventninger bak de ulike metodologiske valgene som er tatt gjennom studien. Prosessen har hermeneutikk og fenomenologi som vitenskapelig ståsted, og dette kapittelet tydeliggjør det vitenskapelige ståstedet gjennom begrunnelser for valgene som er tatt. For å utforske og få innsikt i hvordan ledere av fontenehus legger til rette for fellesskap, deltagelse og betydningsfullhet, benyttes kvalitativ metode, med semistrukturerte dybdeintervju som innsamlingsmetode. I dette kapittelet gjøres det rede for rekruttering og utvalg, gjennomføring av intervju, transkripsjon og analyse. I tillegg legges det fram betraktninger rundt egen rolle i forskningsprosessen og forforståelse. Avslutningsvis gis det en vurdering av studiens etiske og kvalitetsmessige ståsted.

3.1 Studiens vitenskapsteoretiske ståsted: Fenomenologisk-hermeneutisk

Studiens vitenskapsteoretiske ståsted er innenfor fenomenologisk hermeneutikk. Fenomenologien har sitt utspring fra en særskilt retning innen filosofien, og sies å være grunnlagt av Edmund Husserl på begynnelsen av 1900-tallet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Noe av det som kjennetegner fenomenologien er at den til en viss grad gjør skillet mellom epistemologi og ontologi utydelig fordi «... *det finnes ikke tilgang til virkeligheten bortsett fra til vår erkjennelse eller fortolkning av den*» (oversatt fra Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 22). Et viktig prinsipp hos Husserl var at han satte parentes rundt spørsmålet om hvordan ting 'virkelig' så ut, og rettet oppmerksomheten mot hvordan fenomen framkommer i menneskers erfaring og bevissthet. Fra et fenomenologisk ståsted vil et semistrukturert intervju være ute etter å innhente beskrivelser av et eller flere fenomen i intervjupersonens livsverden, uten fortolkninger av disse (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er den subjektive opplevelse i seg selv det er relevant å belyse (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I denne studien er intervjupersonenes beskrivelser og egne opplevelser i fokus, og forskeren studerer egen organisasjon. Rollen som forsker i egen organisasjon, i tillegg til forforståelse og forventninger, vil tillegge et fortolkende aspekt i studien. Derfor er også hermeneutikkens fortolkende prinsipper lagt delvis til grunn.

Hermeneutikken hadde opprinnelig en tilknytning til tolkning av tekst. I følge Thagaard (2018) kan man i samfunnsvitenskapen knytte hermeneutisk forståelse til det å «lese» kulturen som tekst. I hermeneutikk er det et viktig poeng at det ikke finnes *en* sannhet eller tolkning av et fenomen. Fokuset skal være på et dypere meningsinnhold enn det man umiddelbart får øye på, og at mening

ikke kan forstås uten å se de i lys av sammenhengen de er en del av (Thagaard, 2018). Forskeren bidrar med sine fortolkninger i det som kalles «tykke beskrivelser» - i motsetning til «tynne beskrivelser» som kun gjengir det som blir observert.

Slik fenomenologien søker å innhente beskrivelser *uten* fortolkninger av de (Kvale & Brinkmann, 2015), tillegger den hermeneutiske fenomenologien tolkning og analyse til meningene man finner knyttet til fenomenene man ønsker å beskrive (Sloan & Bowe, 2013). Fokuset er på å forstå meningen ved å lete etter tema – og i motsetning til fenomenologien finnes det ikke her en formell analysemetode. Innholdet kan styre hvordan dataene blir analysert (Sloan & Bowe, 2013)

Resultatet av analysene vil være en gjengivelse av daglige lederes beskrivelse av egen praksis, og deres tolkning av hva den innebærer. I tillegg vil et hermeneutisk-fenomenologisk ståsted gi en tolkning som også er farget av forforståelse og forskers rolle i egen organisasjon. Forskers rolle og forforståelse har vært tydelige bakenforliggende faktorer gjennom hele forskningsprosessen.

3.2 Kvalitativ metode

Studien er ute etter å beskrive, utforske og synliggjøre hva daglig ledere av fontenehus gjør i sitt daglige virke, for å legge til rette for fellesskap, deltagelse og betydningsfullhet. Det eksisterer etter hvert en del forskning på fontenehus, men denne omhandler i større grad effekten av fontenehus, og i mindre grad ledelse innenfor rammene av modellen. Denne studien er ute etter å utforske beskrivelser av, og framstille daglige lederes subjektive beskrivelser av hvordan de leder fontenehus.

Når en er ute etter å beskrive ubeskrevne fenomen og egenskaper ved disse, stilles det store krav til åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative metoder bærer preg av (Thagaard, 2018). Dette gir en mulighet til å tilpasse studien i løpet av prosessen, avhengig av hva som kommer fram

I motsetning til kvantitativ forskning som er ute etter å forklare kausalitet, er kvalitativ forskning ute etter å gi beskrivelser og forstå fenomen. Slik prøver denne studien å forstå og beskrive daglige lederes egne opplevelser og beskrivelser av det de selv gjør for å oppnå noe. På bakgrunn av disse beskrivelsene, er målet å finne fram til noen egenskaper eller prinsipper som framstår like, på tvers av person og på tvers av situasjoner.

3.3 Datainnsamling – kvalitative intervju

Denne studien har benyttet kvalitative intervjuer. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er forskningsintervjuets struktur lik den daglige samtalen. Likevel involverer det også en bestemt metode og spørreteknikk. Det man er ute etter er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans perspektiv. Derfor falt valget på dybdeintervju som kilde til datainnsamling.

Utformingen av intervjuguiden (se vedlegg 1) har utgangspunkt i nysgjerrighet rundt egen organisasjon. Problemstillingen satt i sammenheng med praksisfeltet og erfaring, ga naturlig grunnlag for flere av spørsmålene. Under utforming av intervjuguide er det tatt utgangspunkt i hovedtemaene som problemstillingen beskriver. Intervjuguiden ble under utarbeidelse sendt til daglige ledere som ble bedt om å gi tilbakemelding og innspill om det var noe de ville endret eller tilføyd. En av de to ga tilbakemelding, og det ble tilføyd et spørsmål på bakgrunn av det. Spørsmålet som ble tilføyd var ‘Hva er det som gir deg påfyll?’ På grunn av feiltolkning av henvendelsen ga den andre daglige lederen tilbakemelding på spørsmålene skriftlig istedenfor å komme med innspill til spørsmålene. Vedkommende har gitt samtykke til at svarene som ble gitt kan brukes som tilleggs materiale, og de skriftlige svarene vil bli brukt som bidrag til analysen.

Intervjuguiden har fem hovedtema, med flere delspørsmål under hvert tema. En hoved-overskrift var knyttet til beskrivelse av bakgrunn og erfaring, dette for å kunne gi en beskrivelse av utvalget. De andre var knyttet til de viktigste begrepene knyttet til problemstillingen. Avslutningsvis ble også deltagerne spurt om hvordan de opplevde å delta i studien. Et av spørsmålene var noe teoretisk (‘Hva betyr mattering for deg?’). Ordet mattering ble forklart underveis, og definert som ‘det å være betydningsfull og å tilføre betydning’.

3.4 Rekruttering og beskrivelse av utvalg

Det ble brukt strategisk utvalgsmetode for å rekruttere deltagere til studien. Thagaard (2018) beskriver hvordan strategisk utvelgelse baserer seg på en systematisk tilnærming til valg av personer som har egenskaper som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018). Problemstillingen ønsker spesifikt å se på hvilke lederstrategier og strategier daglige ledere av fontenehus tar i bruk. I Norge finnes det 21 fontenehus, og dermed også 21 daglig ledere av fontenehus, som utgjør populasjonen. Av fontenehusene i Norge ligger 11 av de innenfor 1,5 times kjøretur fra Oslo sentrum. De resterende 11 ligger spredt fra Tromsø i nord til Arendal i sør. Av praktiske hensyn ble de som ble spurt valg på bakgrunn av geografi; fire hus med relativt kort

distanse mellom hvert hus. Slik kunne intervjuene gjennomføres over to dager. I tillegg ble det gjort valg om å spørre daglige ledere fra både små, mellomstore og store hus, og daglige ledere med både kort og lang erfaring som leder.

De fire som deltar i intervjustudien ble spurt direkte i løpet av en samling for daglig ledere, høsten 2021, og fulgt opp videre med en henvendelse per telefon for konkret avtale. Det ble gitt kort informasjon om tema, faglig tilhørighet og metode i samtalen. Det ble også tydeliggjort i den direkte henvendelsen, og gjentatt i den oppfølgende telefonsamtalen at deltagelse var frivillig, og at de hadde mulighet til å trekke seg underveis om de skulle ønske det. En av de som ble forespurt ved samling, takket nei ved telefonhenvendelsen. Det ble da gjort en telefonhenvendelse til en annen daglig leder som sa ja til å være med. De resterende tre takket ja til å være med ved telefonhenvendelsen. Alle fikk informasjonsskriv og har signert samtykke.

I tillegg til de fire som har samtykket til og deltatt i intervju, er det som nevnt også en deltager som har bidratt med svar på spørsmålene i intervjuguiden skriftlig. Vedkommende har også signert samtykke.

Utvalget består av fem daglige ledere, fire kvinner og en mann. Med en fenomenologisk tilnærming og metode, vil data fra kun et få antall deltagere, som har erfart og kan gi en detaljert beskrivelse av fenomenet, kunne være tilstrekkelig for å avdekke underliggende elementer (Starks & Brown Trinidad, 2007). De fem deltagerne er mellom 30 og 65 år og har utdannelses- og yrkesfaglig bakgrunn som er sammensatt. En hovedvekt ligger likevel på helse- og sosialfaglig utdanning, og erfaring med ulike helse- og hjelpeorienterte arbeidsområder (NAV, sykehus, organisasjonsutvikling). Deres erfaring i fontenehus varierer fra 1 til 21 år.

3.5 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført på de respektive arbeidsplasser, hvor intervjuobjektet selv fikk velge et egnet sted for gjennomføringen. Det ble gjennomført to intervju to påfølgende dager. Intervjuene ble lagt inn som en del av en studiereise hvor besøk, observasjon og læring på de ulike fontenehusene også var en del av planen. Tidsplanen var i overkant optimistisk, og dette gjorde at rammene for enkelte av intervjuene bar preg av noe hastig gjennomføring. Et av intervjuene ble ikke fullført første dag, og måtte gjøres ferdig over telefon tre dager senere. Alle intervjuene med unntak av et ble også avbrutt underveis på grunn av utenforliggende forstyrrelser (kollegaer som

måtte avklare noe, korte avbrudd). Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og deretter transkribert. Alle personopplysninger og navn som ble beskrevet underveis i intervjuet ble anonymisert i prosessen med transkribering, og i tekstdokumentene lar det seg ikke gjøre å gjenkjenne intervjuobjektene. Opptak av intervju ble lagret på lydopptaker, og tekstfiler ble lagret i NTNUs skylagringssystem OneDrive.

3.6 Dataanalyse

I denne studien er det brukt tematisk analyse (Braun & Clarke 2006). I denne analysemetode skal forskeren identifisere tema, velge hvilke som er relevante og interessante, og rapportere de til leseren. Dette gir meg en aktiv rolle i analysen, og det vil være vanskelig å se for seg at denne identifiseringen og utvelgelsen vil kunne gjennomføres helt fri for forforståelse – altså tilfører jeg som forsker noe i prosessen. På tross av et kontinuerlig fokus på å ha ‘riktig hatt på’ – og ikke være daglig leder selv, er det likevel steg i prosessen som har påvirket mine valg på bakgrunn av egen erfaring. I utvelgelsen av tema vil det være en mulighet for at det er blitt lagt vekt på de områdene som jeg selv er opptatt av i mitt daglige virke, men likevel har problemstillingen vært den mest styrende for hvilke tema som har blitt valgt ut.

Tematisk analyse kan være eksistensialistisk eller realistisk – som rapporterer opplevelser, meninger og deltagerens virkelighet, eller den kan være konstruktivistisk – som utforsker hvordan hendelser, virkeligheter, meninger, opplevelser og så videre, er effekter av diskursene som opptrer i samfunnet (Braun & Clarke 2006 s. 81).

Umiddelbart vurderer jeg denne analysen som semantisk, induktiv og realistisk – altså jeg ønsker å beskrive (rike, omfattende beskrivelser) tolke og sette i sammenheng med større fenomen/teorier, uten allerede eksisterende teoretiske rammer som dette skal passe inn i.

Steg 1 i analysen var å bli kjent med datamaterialet. I og med at det var jeg selv om gjennomførte intervjuene og transkriberte alle selv, ble jeg allerede i den delen av prosessen godt kjent med materialet. Etter transkribering brukte jeg mye tid på å lese gjennom materialet. I den første gjennomlesningen hadde jeg fokus på og lette etter det som bekreftet min forforståelse og som ga godt materiale til å forstå problemstillingen. I andre runde leste jeg materialet på utkikk etter motsigelser, eller tema som gikk på tvers av min forforståelse.

I steg 2 ble alle transkriberte intervju kodet, og relevant meningsinnhold ble trukket ut av teksten. Kodingen var i større grad data-drevet enn teoridrevet (Braun & Clarke, 2006). Kodingen ble gjennomført manuelt. Alle transkriberte intervju ble sortert i to-koloneskjema, og meningsinnhold ble sortert i høyre kolonne. Etter denne sorteringa, ble motsatt operasjon gjennomført; hver kode fikk en egen datafil, og uttrekk fra alle intervju som var kodet etter dette, ble samlet i disse kode-filene.

I steg 3 ble kodene gjennomgått, slått sammen, og kategorisert i tema. Etter denne kategoriseringen satt jeg igjen med åtte tema. I steg 4 ble temaene gjennomgått på nytt og sett på i lys av problemstillingen. Noen tema hadde for lite data til å kunne defineres som eget tema, mens andre var nærliggende hverandre i meningsinnhold. Etter dette steget satt jeg igjen med fire navngitte (steg 5) tema som vil bli presentert i kapittel 4.

3.7 Forforståelse og det å forske på egen organisasjon

Det å forske på egen organisasjon forekommer oftere enn det metode-litteratur på temaet skulle tilsi (Nielsen & Repstad, 2006). Nielsen og Repstad går videre med å påpeke fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon. Noen fordeler er engasjement, nysgjerrighet, åpenhet overfor problemer og kjennskap til organisasjonen hverdag. Ulemper kan være avhengig av hvilken rolle man har i organisasjonen; om man er overordnet eller underordnet, om man må krysse avdelingsgrenser og hierarkiske nivåer – her vil man forvente at mange heller vil uttale seg til en utenforstående. I tillegg vil det være en utfordring at man ser organisasjonen – og dermed står i fare for å overse noe, eller godtar de oppleste og vedtatte sannheter om organisasjonen. Når man skal tolke data er det også vanskelig å unngå å la seg påvirke av sine forutinntatte meninger og fordommer, bevisst eller ubevisst (Nielsen & Repstad, 2006). Rikt datamateriale kan risikere å gjennomgå en filtreringsprosess når det skal kategoriseres.

Som daglig leder og forsker har det vært store utfordringer med å skille de to rollene, og 'holde tunga rett i munnen' – både i utvelgelsesprosess, intervjusituasjonen og analysen. Når daglige ledere skulle bli spurt om deltagelse, var det lett å ty til de nærmeste; andre daglige ledere man kommer godt overens med, snakker mye med, og har tettere kontakt med i arbeidshverdagen. Underveis i intervju-prosessen var det flere ganger vanskelig å ikke falle for fristelsen å bevege seg vekk fra intervjuguiden. Når intervjuobjektene beskrev situasjoner, fagområder og problemstillinger som var gjenkjennelige og spennende fra et daglig leder-perspektiv, var det

vanskelig å ikke stille oppfølgingsspørsmål som ville ta samtalen bort fra tema i forskningsspørsmålet. Underveis i intervjusituasjonen minnet jeg meg på – også høyt, til deltagerne, at jeg måtte holde meg til spørsmålene i intervjuguiden.

Fontenehusmodellen skiller seg betydelig fra de fleste tilbud ved at det ikke fester seg byråkrati, saksbehandling i klassisk forstand, eller vedtak og lovverk ved muligheten man har til å bli en del av fellesskapet. Forforståelse i denne sammenhengen er knyttet opp mot 15 års erfaring fra kommunal tjeneste, og lovverksforvaltning. Dette var et område som måtte ha særlig fokus for å ikke få for stor plass i vurderinger og analyser. Refleksjoner har ofte gått i retning av resonnement som «ja det er så typisk byråkratiet», og «det er selvsagt slik det gjøres i fontenehus». I analysearbeidet har denne forforståelsen blitt tydelig, og det har vært nødvendig med stadige påminnelser om å la resultatene lede veg – ikke allerede etablerte ‘sannheter’. Her var det også nyttig å lese gjennom alle transkriberte intervju og aktivt lete etter utsagn eller informasjon som gikk i motsatt retning av egen forforståelse.

Når det gjelder problemstillingen og forforståelse har jeg en forventning om at daglige ledere av fontenehus velger å bruke tid på, og systematisk jobber med relasjoner i organisasjonen: at de blir kjent på et personlig plan, og de vet hva folk er opptatt av, liker og blir motivert av. Jeg forventer at de er lite opptatt av makt, hierarki og hvem som bestemmer hva, og mer opptatt av at alle skal ha like mye å si. Når det gjelder betydningsfullhet tenker jeg det vil være kjernen i lederes motivasjon – det å kunne gi det til et annet menneske.

Forforståelsen min har i liten grad forandret seg underveis, men jeg har blitt overrasket over enkelte av utsagnene til de daglige lederne om at de noen ganger kan kjenne på utålmodighet i prosesser. Dette var i større grad en urimelig forventning om daglige lederes tålmodig, enn en realistisk forventning om egenskaper ved de daglige lederne.

3.8 Studiens kvalitet

I diskusjoner knyttet til kvalitet i kvalitativ forskning blir ofte begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet tatt opp. Kvale og Brinkmann (2015) poengterer at det knyttes uenighet til hvorvidt disse positivistiske begrepene som har sin opprinnelse i kvantitative tradisjoner kan benyttes innenfor den kvalitative forskningen. Enkelte foreslår alternative begrep som gyldighet, troverdighet, og sikkerhet. Da disse eller andre alternative begrep ikke har blitt etablerte, felles

begrep, velger denne studien på linje med Thagaard (2018) å bruke reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som kriterier for kvalitetsvurdering.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet vurderer hvorvidt metoden som er valgt, og måten den er gjennomført på gjør at det er sannsynlig at andre forskere under andre omstendigheter ville fått omtrent samme resultat (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne studien kan det stilles spørsmål ved hvorvidt kjennskapen til feltet, og den relasjonelle nærheten mellom intervjuer og intervjupersonene kan påvirke reliabiliteten. Kunnskapen som intervjuer har om temaene, kan påvirke spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene på en slik måte at man 'finder det man leter etter'. For intervjupersonene kan det tenkes at svarene utbroderes i mindre grad fordi det forventes at intervjuer skjønner hva en mener. Hvis dette er tilfellet risikerer man å gå glipp av nyanser og detaljer i beskrivelsene som kan påvirke tolkningen og diskusjonene. Dette er jo også en del av det å forske på egen organisasjon, og det har gjennom hele prosessen vært et mål å strebe etter objektivitet om egen subjektivitet (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.8.2 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning handler om i hvilket omfang observasjoner og fortolkninger av disse faktisk avspeiler de variablene man er ute etter å forske på, og hvorvidt de kan belyse problemstillingen (Thagaard, 2018).

Det er lite som tilsier at intervjupersonene skulle ha noe igjen for å fordekke eller legge til noe i sine beskrivelser av temaene. De som deltok hadde ingenting å vinne eller tape overfor intervjuer, og det finnes heller ingen overordnede eller andre interessenter som eventuelt kunne påvirke indirekte ved å forvente visse svar. Et argument for en eventuelt svekket validitet her vil kunne være et ønske om å framstå på et særskilt vis; typisk i kategorien 'flink' eller korrekt etter visse standarder for hva ledelse *bør* være. Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for at de kvalitative fortolkninger som oppstår hos de som beskrives, kan endre selvforståelsen til de som beskrives, og dermed også deres praksis. Dermed kan man teste validitet ved å vurdere kvaliteten på nettopp denne praksisen som endres som resultat av en endret selvforståelse. I intervjusituasjonen ble det avslutningsvis påpekt av en av deltagerne at hun kom til å gå endret (i positiv forstand) ut av rommet etter å ha deltatt i intervjuet:

«... jeg tror hvis du hadde tatt en sånn turne på alle husene en gang i året, så tror jeg hele huset ville kommet styrket ut av det (...) nå kommer vi jo forandret ut av dette rommet på et eller annet vis tenker jeg, og det vil jo smitte».

Det ligger jo også i dette en forventning om en endring av praksis i utsagnet om at 'det vil smitte'.

I transkriberingen ligger det mulig noen utfordringer i dette ikke ble gjennomført umiddelbart etter intervjuene. Likevel er lyd kvaliteten god, og det er gjort en fullstendig transkribering, uten omgjøring eller forkorting av språk. Fire av intervjuobjektene hadde bokmål som sitt muntlige språk, så det innebar heller ingen endringer knyttet til dialekt.

3.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet er knyttet til hvorvidt innsikten man oppnår i studien kan være relevant for en annen, lignende kontekst, eller en lignende gruppe mennesker – også vurdert som studiens nytteverdi (Thagaard, 2018). Umiddelbart virker det trolig at funnene er relevante for andre fontenehus i Norge – da de er svært like i sin organisasjonsform, og mange daglige ledere har relativt lik bakgrunn faglig og erfaringsmessig. Nielsen og Repstad (2006) påpeker hvordan det å studere egen organisasjon for forskeren er svært utbytterikt. Denne studien har også vært en kilde til større klokskap om meg selv som daglig leder, og egen organisasjon.

3.9 Forskningsetikk

Å følge forskningsetiske normer er et viktig og grunnleggende prinsipp for all forskning. Denne studien har tatt utgangspunkt i *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora - NESH, 2021), for å ivareta god etisk praksis. Prosjektet er også godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), se vedlegg 3.

3.9.1 Informert og fritt samtykke

Alle intervjupersonene ble informert om prosjektet idet de ble forespurt om deltagelse. Dette ble gjort i møte med den enkelte. Det ble understreket både i første og oppfølgende forespørsel om deltagelse, at det var frivillig å delta. I tillegg fikk alle tilsendt informasjonen som ligger i samtykkeskjemaet de ble bedt om å signere (se vedlegg 2). Det ble også gjengitt noe av denne informasjonen i forbindelse med gjennomføringen av intervjuene, blant annet ble det gitt forsikring om anonymitet i behandlingen av data. Informasjonen som ble sendt ut i samtykkeerklæringen

omhandlet tema for og formål med studien, behandling av personopplysninger og informasjon fra intervjuene, muligheter og rettigheter for intervjupersonen, og plan for videre arbeid med studien. Som en del av intervjuguiden ble det også stilt avsluttende spørsmål som ga intervjupersonen mulighet til å uttrykke seg om hvordan deltagelse opplevdes, og hva som ville skje videre.

Hvert enkelt fontenehus er frittstående stiftelser, hvor daglig leder rapporterer til et uavhengig styre. Det er således ingen arbeidsgivermessige forhold som skulle tilsi at noen av deltagerne opplevde at noe var tvunget eller ikke fritt.

3.9.2 Anonymitet og konfidensialitet

Ifølge NESH (2021), skal intervjupersoner forsikres om at anonymitet er ivaretatt og at informasjonen om de og den de oppgir behandles konfidensielt. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker. I transkriberingen ble alle intervju omgjort til bokmål, og eventuelle navn som ble oppgitt ble endret til 'personen'. Etter transkribering ble lydfilene slettet umiddelbart. Tekstfilene ble lagret med en mekanisk beskrivelse av intervjupersonen; intervju 1, intervju 2 og så videre. Det nedskrevne materialet ble lagret i NTNU's skylagringsystem (OneDrive), som krever to-faktorautentisering.

Det kan finnes en mulig utfordring knyttet til anonymitet. Når intervjuene ble gjennomført, ble de gjennomført på de fontenehusene de respektive deltagerne jobbet ved. Som en del av fontenehusmodellen legges det opp til læring og utvikling på tvers av hus gjennom hospitering. Gjennom hospitering tar man så med seg informasjon og ulike praksis-tilnæringer tilbake til sitt eget hus. I denne sammenhengen kan det ha blitt nevnt hvilke hus som hadde blitt besøkt, og dermed kan enkelte potensielt kunne trekke en slutning om hvem som har blitt intervjuet. I gjengivelsen og publikasjonen av materialet, vil det likevel ikke være mulig å gjenkjenne hvilken intervjuperson som har uttalt hva. En fordel ved at alle fontenehus følger en lik modell og de samme standardene, er at begrep og snakkemåter er like ved de fleste hus. Dermed vil det ikke være mulig å skille mellom eller identifisere enkeltpersoner gjennom ordvalg eller språk.

Kapittel 4 Presentasjon av resultater

I dette kapitlet presenteres hovedresultater identifisert gjennom tematisk analyse av de transkriberte intervjuene. Det er fire hovedtema som skiller seg ut i materialet, og som er nyttige for å belyse problemstillingen: «Hvordan legger daglig ledere av fontenehus i Norge til rette for deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet?» Disse fire temaene presenteres her og benevnes som: om det å gi, ha og ta ansvar; betydningen av flat organisasjonsstruktur; fellesskap og deltagelse; arbeid med relasjoner.

4.1 Balansen mellom å gi og å ta ansvar

Balansen mellom å gi, ha og ta ansvar handler om hvordan de daglige lederne beskriver ansvar som en sentral del av hvordan medlemmer, medarbeidere og daglig leder i fontenehus får ansvar og påtar seg ansvar. De daglige lederne snakker mye om at ansvar er noe som fordeles mellom medlemmer, medarbeidere og daglig leder. Som en daglig leder sa: «*Jeg er opptatt av at folk skal få masse ansvar og finne ut av det selv*». Organisasjonsmessige strukturer legger opp til at medlemmer både kan ta og få ansvar, og dette ble definert av flere som en avgjørende faktor for organisasjonens suksess. De definerte at ledelse i tillegg til å ha ansvar, også dreier seg om å gi ansvar – og da i like stor grad til medlemmer som til medarbeidere. Når medlemmer og medarbeidere tar ansvar for prosesser i organisasjonen; endringer, beslutninger, kommunikasjon eller strategi – beskrev en daglig leder at hun trekker seg unna, eller lar det som en av intervjuobjektene sa – «*leve litt selv*». Noen beskrev det som at de ikke har behov for å ha kontroll på alt, mens andre definerte det som en nødvendig tillit de må ha til både organisasjonen og modellen.

Deltagerne la vekt på at ansvar er noe både medlemmer og medarbeidere både får og tar. Likevel fortalte de at det er enkelte områder der de som daglige ledere har et særskilt ansvar. De trakk fram spesielt tre hovedområder. For det første dreier det seg om ansvar for å sørge for at organisasjonen beveger og utvikler seg i riktig retning; at man har oversikt over hvordan organisasjonen lever opp til kvalitetsstandarder og forventningene interessentene har. Dette innebærer også å sørge for at enkelte prosesser sikres – som for eksempel å sende søknader eller rapportert til Helsedirektoratet. Oversikten trenger ikke nødvendigvis å omfatte kontroll over alle prosesser som foregår, men de definerte viktighet av å ha et overordnet blikk. Som en del av dette ansvaret ligger det også på de som daglige ledere å formidle og kommunisere denne retningen, kommunisere hva som er viktig

for organisasjonen, og sette ting på dagsorden. De beskrev også en forventning om at de som daglige ledere skal ta større ansvar om det er noe som går på tvers av standarder og forventninger, eller om det skulle være konflikter i arbeidsmiljøet.

For det andre har daglig leder et større ansvar knyttet til det å kunne forsvare valg som tas, og de må stå til ansvar om noe går galt. Dette ble av en av deltagerne sammenlignet med ledelse i enhver annen organisasjon eller struktur, hun påpekte: «*Men det er jo på lik linje som i hvilken som helst annen bedrift du er leder; hvis dine medarbeidere driter seg ut så må du ta ansvar*».

Det tredje hovedområdet er knyttet til arbeidsmiljø, og særlig ansvaret for medarbeideres psykososiale helse, deres utvikling, trivsel og flytsone. Dette ble flere ganger omtalt som det formelle eller juridiske arbeidsgiveransvaret, og påpektes å være tydelig adskilt fra det ansvaret daglig leder har overfor medlemmer. Her ble det blant annet beskrevet hvordan man som daglig leder må kjenne sine medarbeidere godt – også på et personlig plan, slik at man har tilgang til å vite hva som eventuelt står i veien for at medarbeiderne kan utvikle seg faglig, trives, og gjøre jobben de er satt til. Det ble sagt at det å være medarbeider ved et fontenehus er som å være mellomleder; medarbeiderne har det samme ansvaret overfor medlemmene som daglig leder har overfor medarbeiderne. Som daglig leder er man leder for mellomledere. Jobben blir å sørge for at medarbeiderne er så nært som mulig sin flytsone, slik at de igjen kan gjøre medlemmene i stand til å drifte organisasjonen i riktig retning. Ansvaret knyttet til oppfølging av medarbeidere ble beskrevet som juridisk og formelt plassert hos daglig leder, men flere snakket også om hvordan miljøet og kulturen er med på å ivareta særlig den psykososiale delen av det. Denne ivaretagelsen skjer blant annet ved å fordele oppgaver og å være oppriktig opptatt av hverandres ve og vel. Det er ikke bare én som blir sittende med både ansvar og belastning knyttet til arbeidsoppgaver eller framdrift – men det er et dynamisk samarbeid som kan gi mulighet for nye perspektiv og nye resultater. En daglig leder beskrev hvordan medlemmer motiverer hverandre til å tørre mer neste gang enn sist, et ansvar som medlemmer ikke bare får, men tar. Dette er jo også spesielt for fontenehusmodellen, å ha et likeverdig ansvar for hverandres utvikling.

4.2 Å spille aktivt på en flat organisasjonsstruktur

Begrepet flat struktur ble brukt hyppig av deltagerne i studien. I dette ligger det regler for hvordan alle skal ha tilgang til alle deler av driften og at det er fravær av hierarkiske strukturer i organisasjonen – ingen skal ha mer å si enn andre, alle kan være med å sette agenda, og påvirke

utvikling og strategi i organisasjonen. Dette kommuniseres i fontenehusene ofte som en vesentlig del av modellen – og benevnes ofte som flat struktur. Dette var også egenskaper som de daglige ledere trakk fram, og snakket mye om når de reflekterte rundt sin egen ledelse. De snakket om at de er opptatt av å ikke ta så mye plass eller være dominerende, og at det er viktig å jobbe for at skillet mellom de ulike rollene skal være så lite som overhodet mulig. Som en av de daglige lederne sa:

«Så kler jeg meg, jeg kler meg ikke så pent. (...) At det ikke skal være et stort sånn skille da. (...) Jeg har ikke lyst til å at jeg skal se veldig annerledes ut, se ut som jeg har mye mer penger enn medlemmene og sånn. Og så vasker jeg do. Jeg gjør de kjedelige tingene, jeg går med søpla. Jeg tar del i de oppgavene som er upopulære som mange ikke ønsker å ta del i».

Den flate strukturen gjenkjennes i deltagerens beskrivelser på fire hovedområder: mulighet og invitasjon til å ta del i alle arbeidsoppgaver knyttet til driften av huset; prosesser og strukturer for beslutningstaking; likeverdig ansvar for arbeidsmiljø og kultur; daglige lederes beskrivelse av hvordan de forholder seg til makt, oppsummert *«at huset skal først og fremst styres av medlemmene, deretter medarbeiderne, og i siste instans daglig leder».*

Alle snakket om hvordan de tar med medlemmer også i den administrative delen av jobben; styrearbeid, politisk samarbeid og møter med eksterne samarbeidspartnere, markedsføring, økonomi og budsjett. Viktige oppgaver som søknader til Helsedirektoratet, rapportering til kommunen eller rapportering i forbindelse med akkrediteringsprosess er arbeidsoppgaver som medlemmer også har hatt en avgjørende rolle i. På tross av at dette er arbeidsområder de gjerne vil ha medlemmer med i, beskrev de også at dette er de områdene det er vanskelig å engasjere medlemmer i. I den grad de ikke får til å motivere eller engasjere medlemmer er det et viktig poeng at arbeidet de da ender opp med å gjøre alene skal være transparent; de lar utskrifter ligge framme, de tar med sin bærbare PC og setter seg i miljøet. Når det gjelder det å få medlemmer med på disse større, administrative oppgavene, beskrev deltagerne at tid er en viktig faktor. Det er fristende å gjøre det selv, men de refererte til at det er forventning i modellen, og at de derfor tar seg tid. En daglig leder beskrev:

«Samtidig så kjenner jeg jo at fontenehusmodellen er jo at man skal ha med medlemmer. Jeg kunne satt meg her og fått gjort ting unna, men da hadde jeg sittet alene da, på et

kontor og ikke vært synlig i miljøet. (...) Så den derre, hvis man skulle jobba virkelig i tråd med modellen, så skulle jo døra vært, eller skjermen når jeg jobber med kontorarbeid vært åpen og tilgjengelig, men det er litt sånn frustrerende og å ikke få med nok medlemmer til å holde i den prosessen over tid, for da må du liksom begynne på nytt hver gang. Da tar det mye lenger tid. (...) da har vi plutselig fått en gjeng som har lyst til å skrive (...) Så det er jo noen ting som er ganske tunge administrative prosesser som vi ser at noen engasjerer seg i dag. Det er kjempegøy».

En annen daglig leder beskrev hvordan hun er opptatt av at prosessene ikke skal gå for fort, slik at medlemmer rekker å tenke på om de ønsker å delta. Hun sa:

«Men jeg vil aldri på en måte prøve å få med folk, så gir jeg opp, så levere i siste liten. Da vil jeg heller se om det er vanskelig å få engasjert, da gjør jeg litt av jobben, så presenterer jeg den jobben til fellesskapet og så sier jeg om hva skal vi gjøre videre nå. Da er det lettere for folk å henge seg på. (...) Prøver i størst mulig grad å unngå sånn 'hei er det noen som har lyst å være med på, jeg gjør det nå', for det å gi folk muligheten til å reflektere over om de har lyst til å være med eller ikke, det gir jo en mye bedre kvalitet i arbeidet, og da er det mye større sjanse for at noen faktisk melder interessen for å bli med».

De daglige lederne beskrev alle hvordan det å legge til rette for at medlemmer har mulighet til å delta på alt, er en av de viktigste og mest krevende jobbene både medarbeidere og daglig leder har. I relasjonen mellom medlem og medarbeider beskrev en daglig leder:

«folk kommer jo hit og deltar jo i forskjellig grad, men har jo den samme rettigheten og muligheten til å delta på absolutt alt. Så føler jeg jo kanskje den viktigste jobben medarbeiderne har er å sørge for at medlemmene vet om det, at de har mulighet til å delta på alt».

Beslutningsprosesser på huset var det også mye fokus på at skal gjøres 'av huset' – altså i de strukturene som legger til rette for det. Flere av de daglige lederne påpekte at de så langt det er mulig holder seg unna beslutningsprosesser, og at de tar del i de kun når det er nødvendig av hensyn til budsjett eller faglig forsvarlighet (å ta valg som ikke er i tråd med modellen). Når det gjelder utvelgelse (hvis flere ønsker å delta på samme oppgave der det ikke nødvendigvis er rom for alle), er det opp til fellesskapet å ta en avgjørelse basert på hva som vurderes å være mest

hensiktsmessig for huset. Modellen forventer at beslutninger så langt det lar seg gjøre fattes i konsensus, og det ble beskrevet hvordan det arbeides aktivt for at beslutningsprosesser så langt det er mulig skal overtas av medlemmene. Daglig leder må sørge for å legge til rette for at så mange beslutninger som mulig tas i fellesskapet. En av de daglige lederne sa om beslutninger at det er viktig å *«passe på at man tar færrest mulig av de selvstendige og alene, men involverer arbeidsmøtene eller arbeidsgrupper og individer kontinuerlig»*. På grunn av fontenehusenes rammer for deltagelse fra medlemmer (at frekvens og deltagelse er frivillig), vil det til enhver tid være medlemmer som er til stede bare i deler av ulike prosesser. I slike sammenhenger er det også viktig å legge til rette for at medlemmer kan oppleve å være delaktig i beslutningene ved at de har fått god nok informasjon. Enkelte områder av driften kan man heller ikke være med på å beslutte – som for eksempel at man skal drive etter standarder eller punkter i en samarbeidsavtale, men man kan være med på å påvirke og definere *hvordan* man skal drive for å følge disse.

Den flate strukturen gjenspeiles også i utsagn knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Når det gjelder det å være sårbar eller ha en dårlig dag, er dette noe som også medarbeider og daglig leder har mulighet til. Det ble framstilt av en at det vil være en styrke hvis det huset man leder ser at en som leder er feilbarlig. En daglig leder beskrev hvordan det føles helt trygt å komme på jobb og ha en dårlig dag, for det er så mange som vil sørge for at jobben blir gjort, *«så opplever du jo at kulturen gir så mye tilbake at det jo like mye kulturen som ivaretar meg som jeg som ivaretar kulturen»*. En daglig leder beskrev en opplevelse av å ha vært veldig sårbar og åpen i et fellesmøte, der hun begynte å gråte på grunn av en langvarig belastning. I situasjonen fikk hun massiv støtte fra fellesskapet, og opplevde å føle seg enda tryggere i relasjonene i etterkant av situasjonen. Hun understreket også hvordan dette var noe hun aldri hadde turt å gjøre i sitt tidligere arbeidsforhold.

Hvis det oppstår utfordrende situasjoner mellom medlemmer eller mellom medlemmer og medarbeidere kan like gjerne medlemmer selv ta eierskap til situasjonen og finne en god løsning. I enkelte særlig krevende situasjoner vil det likevel kunne forventes at daglig leder tar et større ansvar for konfliktløsning.

En gjentagende beskrivelse fra de daglige lederne var at det ikke er så viktig hvem som bestemmer, at de ikke har behov for å ha så mye makt. De ønsker ikke å ta så mye plass og ønsker å finne og få frem menneskene rundt seg. Det er i svært liten grad viktig å bestemme, og i større grad viktig at husets prosesser blir gode, og at medlemmer og medarbeidere side om side tar gode beslutninger.

En beskrev hvordan en sjef er en som har behov for makt, og at det er noe annet enn det vedkommende selv opplever å være. Utsagn som omhandler deres syn på begrepet sjef er for eksempel: *«jeg har en sånn greie at jeg hater ordet sjef, fordi jeg har sånn distansert ironisk forhold til det å være sjef eller at noen kaller meg for sjef»*, og *«viktig for meg at jeg ikke er sjef da»*, og *«Jeg er jo en type leder som elsker å stå bak det røde sceneteppet og titte ut mens applausen runger, da blir jeg så glad»*. Slike utsagn understreker behovet de daglige lederne beskriver om å delegere så mye som mulig til hele organisasjonen.

4.3 Fellesskap og deltagelse som kilde til betydningsfullhet

Fellesskap og deltagelse som kilde til betydningsfullhet dreier seg om de psykologiske prosessene som foregår mellom mennesker i fontenehusene, i menneskene i fontenehusene, og som et resultat av det å delta i arbeidsoppgaver og jobbe side om side. Deltagerne sa ingenting om hva som er kilde til hva, og beskrivelsen av resultatene således hatt en annen rekkefølge. Deltagerne beskrev at fellesskapet ved husene dannes av å bruke humor, vise sårbarhet, gjøre feil, støtte hverandre, motivere hverandre til å tørre mer neste gang. Daglig ledere legger til rette for deltagelse i side om side-arbeid ved å invitere inn i oppgaver, gå i dialog, forklare oppgaver ofte og på flere måter. Dette side om side-begrepet er et vesentlig kjennetegn ved fontenehusmodellen og ble beskrevet i ulike former av de daglige lederne. Side om side-arbeid er et grunnlag for fellesskap, og det er en konsekvens av fellesskap.

En daglig leder definerte hva hun legger i begrepet fellesskap:

«... og få lov å bety noe både i kraft av å være, men også for å kunne lære bort, eller støtte eller være sammen med og til stede for. (...) Fellesskap er selvfølgelig summen av menneskene som er her, men fellesskap er, det er det sosiale, det er det fysiske, det er nærhet, det er inkludering, det er integrering, det er ganske mange ben under fellesskap».

Fontenehusenes kvalitetsstandard har også når det gjelder fellesskap og deltagelse, førende prinsipper om hvordan dette skal ivaretas og settes i system: *«Den arbeidsrettede dagen engasjerer medlemmer og medarbeidere sammen, side om side, i driften av fontenehuset. (...)»* (Fontenehus Norge 2022).

Deltagelse ble definert av en av deltagerne som en rettighet – og medlemmer, på tross av at medlemskapet ikke reguleres av henvisning, vedtak eller lovverk, har rett til å delta i alle

arbeidsoppgavene på huset. Dette er en del av strukturen som fontenehus styres etter. Deltagelse kan også være i form av å få god informasjon og på den måten være en del av hvordan implementering skal formes og iverksettes. Daglig ledere legger til rette for deltagelse ved at de inviterer konkret til å være med i arbeidsoppgaver, de forklarer grundigere, setter seg ned og snakker med folk og forklarer hva de skal gjøre.

Deltagelse ble definert som det å være inkludert – en del av et fellesskap, og at man kan være en aktiv eller passiv deltager i det. En daglig leder beskrev hvordan dette, humanistisk sett er en rett alle har – en rett til å være innafor. En dag passer det ikke å gjøre noe, men det er likevel en deltagelse i det å være en del av fellesskapet. Sammenlignet med arbeidslivet ellers er deltagelse i fontenehus bredere, slik en daglig leder beskrev: *«i det ordinære arbeidslivet er du enten 'all in' eller ikke med»*. Deltagelse kan være å lære noe nytt, tørre noe du ikke har turt før, bli godt kjent med egne styrker og interesser. Økt deltagelse på fontenehuset har også ringvirkninger utenfor huset, og medlemmer kan noen ganger også erfare større grad av deltagelse i aktiviteter på andre områder i livet. Dette er også noe som det ble beskrevet av en av de daglige lederne at er noe hun legger vekt på i det daglige. Det å finne medlemmers interesser og så koble de opp mot tilsvarende aktiviteter på utsiden av huset – det kan være kor, felles grønnsakshager eller andre frivillige tilbud. Deltagelse ble også beskrevet som en vesentlig del av modellen, og det å legge til rette for deltagelse sees på som det viktigste man jobber for, som en deltager sa: *«hvis ikke vi får det til så skjønner jeg ikke helt hva vi skal drive med da»*. En annen daglig leder påpekte også at det relasjonelle – eller det å være i en prosess sammen med noen andre, er viktigere enn selve resultatet. Hun sa: *«... men den betydningen når en annen sier 'ja vi hadde det så hyggelig sammen' så er det en helt annen betydning (...) 'det var hyggelig å lage mat sammen med deg' enn at 'maten ble god'»*.

Fellesskapet ble også beskrevet av en av deltagerne som noe helt grunnleggende, og samtidig noe av det viktigste. Hun påpekte:

«Det å være inkludert i et fellesskap og få lov å bety noe både i kraft av å bare at du er, men også å for å kunne lære bort, eller støtte eller være sammen med og til stede for at det er en sånn urkraft nesten som vi har behov for å både gi og få dekket. Vi er på en måte født helt med-avhengige da, vi er født med navlestreng. Og da tenker jeg at jeg klarer meg ikke uten deg, og motsatt. Og når vi erkjenner da at vi er med-avhengige så kan man bare slippe

ned skuldrene litt, det er noe jeg kan som ikke du kan og motsatt. Det er kjempeviktig å kjenne på den følelsen av at man bidrar da, og gir».

Betydningsfullhet ble beskrevet som en av drivkreftene for både medlemmer, medarbeidere og daglige ledere ved fontenehus. En beskrev en situasjon på et av husene hvor et nytt medlem strevde med å finne seg til rette, men endte med å gå hjem på slutten av dagen med en bedre følelse enn han hadde hatt på mange år – fordi han hadde hjulpet et annet medlem til å finne *sin* plass. Det snakkes mye på husene om at det er godt å hjelpe andre, det gir mening å jobbe der, det er godt å få, men man kjenner enda større takknemlighet ved å få lov til å gi. I side om side-arbeidet får man gitt både omsorg, kunnskap, kompetanse og erfaring. Det unike ved modellen er at bidraget fra medlemmer og medarbeidere er verdifullt for flere enn en selv. En daglig leder beskrev: «*Det at når folk kommer til et fontenehus så er det vanskelig å skille mellom medlemmer og medarbeidere, å føle seg betydningsfull fordi folk vet ikke at du er medlem*». Det er en type betydningsfullhet som er knyttet til det å være en likeverdig kollega i et arbeidsfellesskap – og at likeverdigheten er så tydelig at den også kan oppfattes av de som kommer fra utsiden av organisasjonen.

4.5 Relasjonskompetanse som det viktigste verktøyet

Relasjonskompetanse ble beskrevet som det viktigste verktøyet de daglige lederne har. De benevnte det gjerne som relasjonsarbeidet, eller definerte seg selv som relasjonelle ledere. At det skapes relasjoner er det som virker, og det å være ærlig er et grunnlag for det. Alle daglige ledere i studien beskrev hvordan de leter etter kompetansen i hver enkelt og er opptatt av å bruke folk riktig. En måte de alle beskrev at de går fram på er at de bruker tid på å bli kjent med folk. Ofte kan tilnærmingen være å begynne noe som er i samme kategori, for så å dreie jobbinga og samtalen over til noe annet – for å vekke interesse og engasjement for flere områder, og for å bli enda mer klar over hvilke ferdigheter som finnes. Det er viktig for de å kjenne alle i organisasjonen, vite hva de god på. En daglig leder påpekte: «*Jeg skal kunne navna på alle, selv om vi er 150 medlemmer, så skal jeg vite hvem alle er, jeg skal vite en ressurs minimum hver enkelt har*».

Deltagerne setter seg ned, tar seg tid, spør og utforsker interesseområdene både medlemmer og medarbeidere har. Det å være positivt nysgjerrig – og spørre: «*hvem er du, hva kan jeg støtte, hva kan jeg bistå med, hva trenger du fra meg?*» En daglig leder beskrev hvordan hun alltid gir den tida hun har til det mennesket som trenger det ‘her og nå’, og hvordan samtaler kan tas med inn i side om side-arbeidet:

«... ‘jeg snakker gjerne med deg, men da må du gjøre det mens jeg vasker trappa’. Og så er det jo noen medlemmer som ikke vet hvordan en oppgave gjøres, og da er jeg veldig rask med å si ‘vet du hva det skjønner jeg for du er ny her – kunne vi gjort det sammen? så viser jeg deg’. Så det er både det at jeg tar med folk for at jeg skal få prata med mennesker mens jeg gjør ting, pluss at jeg viser hvordan den oppgaven skal gjøres da».

Det å bruk tid, og ta seg tid, og ikke ha det travelt i møte med medlemmer og medarbeidere ble trukket fram som viktig av flere. En annen daglig leder beskrev: «Det er sjelden at medlemmer sier sånn, eller at ansatte sier ‘har du ti minutter?’ Det er veldig sjelden at jeg sier nei».

Deltagerne beskrev at de bruker lite tid på kontoret – noen av de har heller ikke eget kontor. PC-oppgaver kan like gjerne løses i fellesarealer, og det å sitte med e-post eller rapporter der det er andre åpner ofte opp for muligheten til å bli enda bedre kjent. Som en av deltagerne beskrev: «Og det å lytte ved å se, og være til stede, da kan du ikke bare være hjemme, du være en del, du kan ikke sitte bare på kontoret, men gå på klubbhuset (...). Det psykososiale arbeidsmiljøet bærer preg av at det er åpent, at man er tilgjengelige for hverandre, og lytter til hverandre når noen trenger det. Det er et poeng at alle skal bli sett, anerkjent og gitt de samme mulighetene, en daglig leder beskrev: «for det handler om folk, og noe sånn helt grunnleggende å bli sett og anerkjent. Og folk trenger folk». De daglige lederne beskrev også hvordan de aktivt setter folk i kontakt med hverandre. En sa: «Og så driver jeg og setter folk i kontakt med hverandre. Når jeg vet at noen er gode på noe så sier jeg vet du hva den, prat med den, det her, dere hadde vært et bra team – kan ikke dere snakke litt sammen. God på nettverksbygging, koble folk. Jeg har veldig god oversikt over hvem som kan hva, jeg kjenner alle her, vet navnet på alle, har snakka med alle».

Overfor medarbeidere ble det beskrevet et behov for å ha kunnskap nok om hvorvidt medarbeiderne opplever nok trygghet, tillit og tydelig kommunikasjon – og på den måten opplever psykologisk trygghet. Denne psykologiske tryggheten ble beskrevet som avgjørende for å kunne utvikle medarbeidere, og jobbe for at de skal være så nært som mulig sin egen flytsone.

Kapittel 5 Diskusjon

Denne studien handler om hvordan daglige ledere legger til rette for fellesskap og deltagelse, og om hvordan dette igjen er grunnlag for betydningsfullhet. Med utgangspunkt i problemstillingen vil diskusjonen ta for seg to hovedtema; 1. Hvordan daglige ledere legger til rette for deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet ved å aktivt spille på forventningen organisasjonen har om en *flat organisasjonsstruktur*, og 2. Hvordan daglige ledere bruker *relasjonsferdigheter* i sine ledergjerninger. I tema 1 diskuteres hvilke konkrete grep daglige ledere gjør knyttet til ansvarsfordeling, beslutningsprosesser og inkluderingsaktiviteter gjennom dagen. I tema 2 utforskes både aktiviteter og betraktninger daglige ledere har rundt relasjoner i organisasjonen; hvordan de skapes, vedlikeholdes og skaper grobunn for betydningsfullhet og fellesskap. I begge hovedtema vil også samskaping som en form for innovasjon diskuteres opp imot viktige prinsipper i innovasjonslitteraturen. Temaene vil inneholde noen overlappende elementer, da egenskaper ved den flate organisasjonskulturen også påvirker det relasjonelle arbeidet, og motsatt. Til slutt er det også beskrivelser de daglige lederne gir som også er relevant for begge hovedtema som omhandler de to rollene i fontenehus; medlem og medarbeider. Disse vil også være med i diskusjonen rundt begge hovedtema da de utgjør en vesentlig egenskap ved fontenehusmodellen.

5.1 Deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet ved hjelp av en flat organisasjonsstruktur

Med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk vil diskusjonen først ta for seg forventningene knyttet til organisasjonens flate struktur og daglige lederes aktiviteter som følger med det. Her vil det diskuteres to ting som særlig skilte seg ut i funnene. Det første er hvordan daglige ledere bruker og forholder seg til beslutningsprosesser og ansvarsfordeling i organisasjonen, og hvordan de selv ser på det å ha makt. Deretter diskuteres det de daglige lederne beskriver at de ønsker å oppnå og mener å oppnå når det gjelder betydningsfullhet, deltagelse og fellesskap.

5.1.1 Beslutningsprosesser og ansvarsfordeling

De daglige lederne snakker om hvordan de ønsker å delta i så liten grad som mulig i beslutningsprosessene som foregår på huset. Når de ser at en prosess eies og drives av medlemmer og medarbeidere beskriver en daglig leder hvordan hun trekker seg unna. En beskriver hvordan de

fleste beslutninger tas av medlemmer og medarbeider i det daglige, og at daglig leders rolle da blir å fortelle hva fontenehusets verdier og filosofi er, og gi trygghet. Dette beskrives av en annen som det å legge til rette for at så mange beslutninger som mulig tas i fellesskapet. I den grad medlemmer av ulike årsaker ikke deltar i beslutninger, er det viktig å legge til rette for at man kan oppleve seg delaktig i beslutningene ved å få god informasjon – og dermed kunne være med og beslutte *hvordan* en beslutning iverksettes eller videreføres. Som en følge av standardene ligger det også i strukturene *hvor, når og hvordan* disse beslutningene skal tas (husmøter, enhetsmøter). Hvis en ser på Karps (2021) måte å definere samskaping på, er dette et godt eksempel på hvordan innbyggere (medlemmer) er med på å danne praksis. Det er ikke en tjeneste som noen tilbyr og andre bruker, det er et likeverdig samarbeid som utvikler en organisasjon. Sørensen og Torfing (2015) snakker om samarbeidsorientert ledelse som grunnlag for å lede samskaping, hvor den som leder sørger for å skape arenaer hvor samarbeid ledes og drives framover. Karp (2021) påpeker hvordan samskaping ikke bare trenger å være et fenomen som oppstår mellom en organisasjon og dens eksterne samarbeidspartnere, men at det også kan oppstå *i* organisasjoner. Slik fontenehusene lager strukturer og systemer som legger opp til at alle ikke bare skal delta, men også beslutte, kan være et godt eksempel på slik samskaping *i* organisasjonen.

De daglige lederne snakker mye om at ansvar er noe som fordeles mellom medlemmer, medarbeidere og daglig leder. Flere av de snakker om at det å få og ta ansvar er noe som står sentralt i hverdagen på fontenehus, og at medlemmer ikke bare *får* ansvar, men også *tar* ansvar når de opplever at de mestrer og har trygge rammer rundt seg. Organisasjonsmessige strukturer (som de generelle arbeidsmøtene og arbeidsgrupper som har et særskilt fokus) legger opp til at medlemmer både kan ta og få ansvar, og det blir av flere definert som en avgjørende faktor for organisasjonens suksess. De ønsker at medlemmer skal få ansvar og finne ut av ting selv. Uhl-Bien (2006) påpeker hvordan relasjonell ledelsestilnærming ser på mennesker og organisasjoner som pågående sammensatte konstruksjoner som skapes *i* prosess. Slik kan man også forstå dynamikken i et fontenehus, hvor det relasjonelle; trygghet, kjennskap til hverandre, og mestringsfølelse gjør at medlemmer (og medarbeidere) tar på seg mer ansvar, noe som igjen kan føre til annen organisering av hverdagen, og mer psykososial støtte til andre.

De beskriver at både medlemmer, medarbeidere og daglige ledere kan ha dårlige dager, hjelpe og støtte hverandre, fordele oppgaver og ansvar – og på den måten påvirke hvordan dagen blir, og

sørge for at organisasjonen beveger seg i riktig retning. Dette er også i tråd med Uhl-Biens (2006) definisjon av relasjonell ledelse som en påvirkningsprosess som produserer koordinering og endring.

En gjennomgående beskrivelse fra de daglige lederne er også at de i liten grad er opptatt av å ha mye makt eller ta mye plass. Flere av de daglige lederne beskriver hvordan de ønsker å være på linje, være en del av huset. Det er mindre viktig *hvem* som bestemmer, og mer viktig at prosessene blir gode, at medlemmer og medarbeidere side om side tar gode beslutninger. Dette kan kjennes igjen fra Fletchers (2012) poeng om at ledelse i større grad har blitt et begrep som understreker personlig ledelse – uavhengig av posisjon eller rolle i organisasjonen.

5.1.2 Deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet

Deltagelse defineres av noen av deltagerne som en rettighet – og medlemmer, på tross av at medlemskapet ikke reguleres av henvisning, vedtak eller lovverk, har rett til å delta i alle arbeidsoppgavene på huset. Slik deltagelse i det ordinære arbeidslivet i større grad bærer preg av ‘enten så er du helt med eller så er du helt ikke’ – defineres deltagelse på fontenehus som en mulighet medlemmer har til å være en aktiv eller passiv deltager. Man har mulighet til å delta i større eller mindre grad, og man har mulighet til å delta en dag, men ikke neste. En daglig leder beskriver hvordan det å være ‘innafor’ eller inkludert i fellesskapet er en grunnleggende rettighet rent humanistisk. I følge Prilleltensky og Prilleltensky (2021) er verdighet fundamentet i betydningsfullhet – følelsen av å være anerkjent, inkludert, respektert og sett. Den delen av Prilleltenskys ‘mattering wheel’ som omhandler det å motta eller føle seg betydningsfull er således en automatisk konsekvens av deltagelse på et fontenehus, og ivaretagelse i modellen.

Tilgang til og mulighet for deltagelse i alle muligheter, arbeidsområder og -oppgaver er en del av strukturen som fontenehus styres etter. Det er videre en standard som beskriver hvordan deltagelse i alle aktiviteter er frivillig og ikke skal reguleres av avtaler eller kontrakter. I dette ligger det at medlemmer kan delta på det de vil, men at de samtidig har mulighet til å påvirke og motivere andre. Prilleltensky og Prilleltensky (2021) understreker at det å tilføre betydning også er en vesentlig del av de menneskelige behov. Det består av å tilføre myndiggjøring, autonomi, følelse av kontroll over livet, mestring og selvbestemmelse. Mennesket har behov for å være et bidrag til seg selv og andre. Det at medlemmer har mulighet til å velge selv hva de går inn i, gir en følelse

av kontroll og autonomi, og det at de kan bidra til arbeidet som gjøres, og bidra i andre medlemmers prosesser, vil sannsynligvis gi en følelse av bidrag.

De daglige lederne beskriver også hvordan det å kunne være betydningsfull er en viktig drivkraft for både de selv som ledere, for medarbeiderne og for medlemmene. En beskriver en situasjon på et av husene hvor et nytt medlem strevde med å finne seg til rette, men endte med å gå hjem på slutten av dagen med en bedre følelse enn han hadde hatt på mange år – fordi han hadde hjulpet et annet medlem til å finne *sin* plass. Det snakkes mye på husene om at det er godt å hjelpe andre, det gir mening å jobbe der, det er godt å få, men man kjenner enda større takknemlighet ved å få lov til å gi. I side om side-arbeidet får man gitt både omsorg, kunnskap, kompetanse og erfaring. Meningsfylt arbeid er også ifølge Spurkeland (s.16 2013) «*det som virker*» når det kommer til ledelse. Det unike ved modellen er at bidraget fra medlemmer og medarbeidere er verdifullt for flere enn en selv. Dette bidraget trenger ikke nødvendigvis å være betydning på individnivå – altså å tilføre betydning til kollegaer, men også det å tilføre betydning til fontenehuset. Dette er i tråd med Reece et.al (2021) sine argument om at det synes viktig på tvers av flere områder å tilføre betydning til organisasjonen man er en del av.

Den flate strukturen gjenspeiles også i utsagn knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Når det gjelder det å være sårbar eller ha en dårlig dag, er dette noe som også medarbeider og daglig leder har mulighet til. Det framstilles av en at det vil være en styrke hvis det huset man leder ser at en som leder er feilbarlig. Dette kan kjennes igjen i Spurkelands (2020) beskrivelse av emosjonell modenhet som et element i relasjonskompetanse. Det dreier seg om å være sårbar, ærlig og til stede med sine egne følelser. Spurkeland beskriver hvordan sterke emosjonelle situasjoner kan brukes til å bli kjent med seg selv, noe som kan kjennes igjen i beskrivelsen en daglig leder gir av en situasjon hvor hun ‘brøt sammen’ i et felles møte, og fikk massiv støtte – som igjen førte til en ny innsikt i egen jobbhverdag for henne. En daglig leder beskriver hvordan det føles helt trygt å komme på jobb og ha en dårlig dag, for det er så mange som vil sørge for at jobben blir gjort. Utfordrende situasjoner mellom medlemmer eller mellom medlemmer og medarbeidere kan like gjerne eies og løses av medlemmer. Prillelensky og Prillelensky (2021) påpeker viktigheten av at det er balanse i ‘mattering wheel’. Det vil innebære en balanse mellom å *få* og å *tilføre* betydning, og en balanse mellom de fire kildene til betydningsfullhet. Når medlemmer og medarbeidere støtter en daglig leder som har møtt utfordringer, eller løser konflikter i

arbeidsmiljøet, gir det mulighet til å tilføre betydning. I en annen situasjon vil det være det medlemmet som støttet og løste problemer som trenger støtte. Det å ha mulighet til å delta i det psykososiale arbeidet, og samtidig være inkludert i fellesskapet, vil kunne gi medlemmene mulighet til å ivareta de ulike balansene Prilleltensky og Prilleltensky omtaler. Balansen mellom og gi og få, men også mellom fellesskapet, arbeid, relasjoner og seg selv. En daglig leder understreker viktigheten av både å bety noe i seg selv, men også for andre. Denne muligheten – for å bidra til fellesskapet og være en del av fellesskapet er ikke forbeholdt medarbeidere.

I tillegg til at de daglige lederne legger til rette for deltagelse ved å invitere inn, spørre om innspill, vente med å ytre egne meninger til medlemmer har sagt sine, holde seg unna relasjonelle prosesser når de kan, reguleres også deltagelse av standardene. De har poengteringer som ‘Alle medlemmer har lik tilgang til fontenehusets muligheter (...)’, ‘Alle møter i fontenehuset er åpne for både medlemmer og medarbeidere’, ‘Ansvaret for driften av fontenehuset ligger hos medlemmer og medarbeidere, og i siste instans hos daglig leder’. Dette tydeliggjør forventningene til at alle skal kunne delta og bidra på lik linje. I denne likheten, både når det gjelder mulighet og ansvar, ligger det en mulighet for å håndtere det Prilleltensky og Prilleltensky (2021) definerer som maktubalanse. Medlemmer, medarbeidere og daglig leder i et fontenehus har alle ansvaret for driften, og er på den måten gjensidig avhengig av hverandre. Dette synliggjøres også i standarden som påpeker at det ikke skal være så mange medarbeidere at de ville kunne holde organisasjonen i drift alene. På den måten kan man argumentere for at det er en jevn fordeling av betydningsfullhet, og det Prilleltensky og Prilleltensky mener samfunnet bør bestrebe å oppnå; en ’vi-kultur’. En daglig leder påpeker hvordan mennesker er født med navlestreng, således er det hun kaller ‘med-avhengig’, og hvordan dette er ekstra tydelig i fontenehus. Dette underbygger også den jevne fordelingen av betydningsfullhet som Prilleltensky og Prilleltensky beskriver, og likevekten mellom egen og andres velvære.

Side om side-arbeid er et hovedprinsipp i fontenehusmodellen, og som beskrives av de daglige lederne som grunnlaget for både verdiskaping, oppgaveløsning, relasjoner, deltagelse og fellesskap. Daglige ledere legger til rette for side om side-arbeid, og støtter medarbeiderne til å legge til rette for side om side-arbeid. Prilleltensky og Prilleltensky (2021) påpeker hvordan det å gjøre arbeid som inkluderer mer enn en selv, gjør at man kan gjøre bidrag gjennom produktiv og relasjonell verdi.

Deltagerne beskriver hvordan de legger til rette for fellesskap blant annet ved å bruke humor. Humor beskrives av Prilleltensky og Prilleltensky (2021) som en ingrediens i oppskriften på innovasjon og produktiv verdi. Spurkeland (2020) beskriver også humor som en av relasjonsferdighetene i ledelse.

Deltagelse på fontenehus beskrives av deltagerne som noe som også påvirker den generelle samfunnsdeltagelsen. To områder kan sies å påvirke medlemmers deltagelse utenfor fontenehuset. Det ene er at det på fontenehusene blir gitt informasjon om aktiviteter som finnes, og om andre man allerede kjenner som skal delta i det. Det andre dreier seg om økt samfunnsdeltagelse på bakgrunn av at man i fontenehusene har fått støtte til å våge mer, og dermed fått større tillit til egne muligheter til å delta. Deltagelse kan på den måten sies å dreie seg om aktivitet og tilhørighet både i og utenfor fontenehusfellesskapet. Hwang, Woody & Eaton (2016) fant i sin studie at økt deltagelse i et fontenehus førte til lavere kostnad for helsesystemet. Dette understreker at økt deltagelse i et fontenehus også har positive ringvirkninger utenfor Fontenehuset. Økt deltagelse både i og utenfor fontenehus kan man tenke seg at påvirker medlemmers opplevelse av å være en passiv mottaker av noe, i motsetning til en aktiv bidragsyter. Storch og Hornstrup (2020) beskriver at det er nødvendig med en endring i begrepsbruk i våre beskrivelser av velferd. Det er nødvendig å se på innbyggerne som mennesker som deler av nettverk av ressurser. Når fontenehusene er med på å bygge opp under muligheten til økt samfunnsdeltagelse og redusere kostnader i helsesystem, kan man argumentere for at de også er med på å skape endringer i denne begrepsbruken. Økt deltagelse også utenfor fontenehuset er også i tråd med det Prilleltensky (2020) definerer som det å tilføre betydning. Autonomi, myndiggjøring og følelse av kontroll over livet kan oppleves som et resultat av å delta mer i aktiviteter man tidligere ikke våget.

5.1.3 Sosial innovasjon gjennom samskaping

Medlemmer, medarbeidere og daglige ledere beskrives av deltagerne som de som i fellesskap har ansvaret for å sørge for kvalitet i form av å følge de internasjonale standardene. I fellesskapet løses praktiske, konkrete oppgaver, det legges strategier, det løses utfordringer i arbeidsmiljøet, det søkes om midler og det rapporteres til politikere. Dette er i tråd med det Torfing, Sørensen og Røyseland (2017) beskriver som samskaping. To eller flere aktører prøver å løse et felles problem, en oppgave eller utfordring gjennom utveksling av kunnskap ressurser, kompetanse og ideer. Slik sett er driften av fontenehus gode eksempel på samskaping slik Torfing, Sørensen og Røyseland

definerer det. Karp (2021) poengterer hvordan man kan undersøke hva som skjer i prosesser der en utnevnt leder har ansvaret for å lede andre, og se ledelsesaktiviteter etter i sømmene. Da vil man finne at disse ledelsesaktivitetene ikke kan deles opp i lederens handlinger og andres handlinger. Aktivitetene involverer mange interessenter, mennesker som påvirker hverandre, og hva som er resultat av hvem sine handlinger vil ikke nødvendigvis være lett å se. Slik fontenehusenes måte å drive organisasjonen på, der oppgaver løses side om side i alle deler av driften, vil det heller ikke kunne påpekes hvilke resultater som oppnås av hvem. Dette underbygges også av det de daglige lederne beskriver når de påpeker at det ikke er så viktig hvem som bestemmer. Resultatene oppnås i fellesskapet.

Heimburg et al. (2021) beskriver at det å legge til rette for aktiv involvering av innbyggere, er den grunnleggende ideen i samskaping – og at samskaping for tiden bestreber å endre offentlig sektor. På den måten kan man argumentere for at fontenehusene og fontenehusmodellen er en struktur som i sin natur er samskapende, og som en følge av det, kan påvirke og endre offentlig verdiskaping.

Det å delta i side om side-arbeid, påta seg ansvar, ta del i beslutninger, løse arbeidsmiljøutfordringer eller komme med innspill til hva organisasjonen bør endre, utvikle, begynne eller slutte med – er noe som er en grunnleggende del av

5.2 Relasjonsledelse som grunnlag for deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet

I denne studien beskriver de daglige lederne at det viktigste de gjør, og det viktigste som foregår på et fontenehus, er det relasjonelle arbeidet. Det å bli kjent, utforske styrker, interesser og forstå hvordan man kan støtte hverandre. Diskusjonen har til nå tatt for seg den flate organisasjonsstrukturen, og hvordan de daglige lederne forholder seg til den. Hvordan de aktivt tar i bruk elementene i den for å bidra til betydningsfullhet og fellesskap gjennom samskaping. Den videre diskusjonen tar nå for seg hvordan daglige ledere aktivt tar i bruk relasjonelle aktiviteter og ledelsesstrategier for å lede fram betydningsfullhet. Avslutningsvis diskuteres grunnlaget for innovasjon i fontenehusmodellen, og hvorvidt flat organisasjonsstruktur og relasjonsledelse kan fungere som drivere for sosial innovasjon. I funnene peker det seg ut tre hovedområder hvor det relasjonelle arbeidet kommer tydelig fram. Den videre diskusjonen tar for seg hvert av disse tre områdene.

5.2.1 Relasjonskompetanse og samskaping

Som en forventning i fontenehusmodellen skal medlemmer ha tilgang til alle muligheter og oppgaver i organisasjonen. Dette gjelder alt med unntak av oppgaver som omfatter taushetsbelagt eller sensitiv informasjon. I tillegg til de oppgavene som løses i det daglige på huset – som bemanning av resepsjon, matlaging, statistikk, dataregistrering, renhold medlemsoppfølging, er det også det de daglige lederne beskriver større og tyngre administrative oppgaver som må gjøres. Dette kan dreie seg om rapportering til Helsedirektoratet eller søknad til kommuner. Dette arbeidet beskriver de daglige lederne at de noen ganger gjerne skulle gjort alene, fordi det er mer tidkrevende å skulle ha med andre. Likevel gjøres de daglige lederne et poeng ut av at dette er prosesser og arbeidsoppgaver som ofte oppnår større grad av kvalitet eller rett og slett blir bedre når man er tålmodig og lar folkene rundt seg bruke tid, og bli med i sitt tempo. Enkelte medlemmer kan kanskje avstå fra oppgaver på grunn av tidligere arbeidserfaring – men likevel sitte på viktig og relevant kompetanse. Når de daglige lederne da bruker tid, lar skriftlig materiale ligge framme, tar materiale med seg og jobber med det fellesskapet, kobler flere seg på. Dette kan sammenlignes med det Spurkeland (2020) beskriver som synlighet, å være til stede der verdiskapingen skjer. Når de daglige lederne tar med seg administrative oppgaver inn der andre jobber med lignende ting, er de til stede der verdiskapingen skjer, samtidig som de selv påvirker hva innholdet i verdiskapingen kan være. Clark (2018) beskriver hvordan relasjonsledelse anerkjenner at det er uutnyttet ledelsestalent i organisasjoner. Denne måten å engasjere medlemmer i administrative oppgaver er et eksempel på det. Denne måten legge til rette for samarbeid på, er også i tråd med det Sørensen og Torfing (2015) argumenterer for at er nødvendig for å øke graden av offentlig innovasjon på – gjennom samarbeidsorientert ledelse som skaper arenaer for samarbeid.

Deltagerne i denne studien beskriver hvordan det relasjonelle arbeidet som foregår i organisasjonen ikke er forbeholdt medlemmer, medarbeidere eller daglig leder. Flere av de daglige lederne kommer med utsagn som beskriver hvordan det relasjonelle arbeidet som foregår på husene er med på å få enda flere medlemmer med i prosesser. Det beskrives som viktig for de daglige lederne å vite hva folk i organisasjonen er god på, og hvilke interesser de har. En daglig leder beskriver hvordan hun setter folk i kontakt med hverandre som hun vet er god på samme ting, eller har interesse for det samme. Det blir også sagt at det å finne betydningsfulle fellesskap i det å dele lignende livsutfordringer kan være positivt. Da er det et viktig poeng at det ikke skal bli et terapeutisk rom, eller en klagemur. Spurkeland (2020) beskriver relasjonsbygging og

dialogferdigheter i gruppe som to elementene i relasjonsledelse. Det at daglige ledere observerer miljøet og lytter etter informasjon som kan sette mennesker sammen, er eksempler på disse ferdighetene. Å være en døråpner for medarbeidere – som i denne sammenhengen også kan være medlemmer, for å etablere nye samarbeidsrelasjoner.

Uhl-Bien vurderer ledelse som ikke begrenset av hierarkiske posisjoner eller roller, men noe som forekommer i hele organisasjonen i relasjonell dynamikk. Dette er i tråd med Clarks (2018) resonnement om uutnyttet lederpotensial. Dette påpeker også de daglige lederne i sine beskrivelser av side om side-arbeid og hvordan de løser oppgaver sammen. En av deltagerne påpeker også hvordan arbeidsbelastningen fordeles ut over alle, og at dette igjen gjør at hierarkiet viskes ut. Uhl-Biens tilnærming til relasjonell ledelse understreker nødvendigheten av å se på ledelse som adskilt fra administrasjon. Dette er også sammenfallende med de daglige ledernes refleksjoner rundt begrepet sjef kontra begrepet leder. Spurkeland (2020) understreker med sin kontrollfaktor resultatorientering, at dette er en mer administrativt orientert faktor, som skiller seg fra ledelse. Ledelsesferdigheter slik han beskriver det er ikke forbehold ledere, men kan øves på av alle. Når en daglig leder beskriver hvordan kulturen ivaretar leder like mye som leder ivaretar kulturen, er dette et eksempel på hvordan de relasjonelle ferdighetene er fordelt mellom alle i organisasjonen. Det er også et eksempel på hvordan relasjonsferdigheten tillit (Spurkeland 2020) brukes av de daglige lederne ved å delegerer ansvar og myndighet.

5.2.2 Relasjoner og betydningsfullhet

I det daglige er det fokus på det man opplever i samspill med hverandre framfor resultatet. Beskrivelsene de daglige lederne gir av hvordan medlemmer bare kan være tildele, men likevel tilføre betydning ved å være der for en annen, minne på noe. I dette ligger det en tilføring av verdi i det relasjonelle, at medlemmer og medarbeidere har tilført hverandre anerkjennelse, og dermed verdi idet de samarbeider om en oppgave. Det kan argumenteres med at både det relasjonelle – hyggen man erfarte i prosessen, og resultatet – den gode maten, her kunne være en kilde til betydningsfullhet både til og fra arbeid og relasjoner. Flere av de daglige lederne påpeker hvordan det ofte snakkes om på huset hvor godt det er å hjelpe andre, og beskriver hvordan både medarbeidere og de selv som daglig ledere også opplever fontenehusene som en meningsfull jobb, nettopp fordi man får være med på å la andre både få og tilføre betydning. fontenehusene er for mange medlemmer i tillegg til å være en arbeidsplass, også en sosial arena hvor de oppretter, øver

på, og vedlikeholder relasjoner til andre medlemmer og medarbeidere. Flere får vennskap som strekker seg ut over fontenehusets hverdag, og det kan således sies måten fontenehusene legger til rette for dette på, gjør at medlemmer får muligheten til å både få og tilføre betydning til relasjoner. Idet man får bekreftelse på opplevelsen – som hyggen rundt matlagingssituasjonen, og at det resultatet *også* ble bra, blir en mulighet for å både få og tilføre betydning fra arbeid. Prilleltenky og Prilleltenky (2021) poengterer hvordan en balanse mellom hvilke kilder betydning tilføres til og mottas fra, og balansen mellom det å tilføre og motta betydningsfullhet er noe man bør strebe etter. I fontenehusmodellen ligger det til rette for at denne balansen ivaretas både på grunn av likeverdig deltagelse i arbeidet, relasjoner som strekker seg ut over fontenehuset, og en følelse av tilhørighet og fellesskap. Daglige ledere beskriver hvordan medlemmer får tillit, blir sett, regnet med, og hvordan de vokser de i seg selv som et resultat av det. Dette er også i tråd med Spurkelands (2020) relasjonsferdighet tillit, hvor det å gi ansvar beskrives som en hensiktsmessig atferd.

Det er en kompleksitet og en flersidighet i Prilleltenkys definisjon av betydningsfullhet. Ønsket om å være en del av en gruppe og føle relasjonell verdi i samspill med andre er tydelige sosiale motiv knyttet til forståelsen av begrepet (Prilleltenky & Prilleltenky, 2021). Betydningsfullhet må tilføres og mottas fra relasjoner, selvet, arbeid og fellesskapet. Det unike ved modellen er at bidraget fra medlemmer og medarbeidere er verdifullt for flere enn en selv.

5.3 Fontenehusmodellen som en sosial innovasjonsmodell

De daglige lederne beskriver hvordan de hele tiden ser til modellen, og strekker seg etter å stole på modellen. Modellen som i den sammenhengen dreier seg om å fordele ansvar, tillit og arbeidsoppgaver, fjerne hierarkiske maktstrukturer og sørge for å holde et kontinuerlig fokus på relasjoner og fellesskap. Både Cunningham (2005) og Clegg et al. (2016) tar til orde for at det beste utgangspunktet for suksessfull innovasjon er fravær av strenge hierarkiske organisasjonsstrukturer. I tråd med denne antagelsen er Fontenehusene slik de beskrives av daglige ledere å drives, og slik kvalitetsstandardene forventes at de skal drives, godt rustet til å være suksessfull med innovasjon.

Tidd og Bessant (2013) sin beskrivelse av posisjonsinnovasjon og paradigmeinnovasjon, kan ligne det som fontenehusene til daglig legger til rette for og faktisk utøver. Fontenehusmodellen bærer preg av fravær av hierarki, at makt fordeles, beslutninger tas i fellesskap, og at medlemmer opplever betydningsfullhet og tar ansvar. Dette foregår i et fellesskap der relasjoner og gjensidig

avhengighet står i sentrum. Når Heimburg og Ness (2020) snakker om hva som bør være i sentrum av fellesskaps- samfunnsutvikling, er det nettopp de menneskelige relasjonene de argumenterer for. Paradigmeinnovasjonen slik Tidd og Bessant (2013) beskriver den, skaper endringer i de underliggende mentale modellene som setter rammer for hva organisasjonen gjør. Det å jobbe aktivt for å viske bort skiller mellom medlem og medarbeider, og å la relasjonene og prosessene være førende for hva man skaper, fjerner forventninger om at en er ‘mottaker’ og en er ‘tilbyder’ av noe, slik Karp (2021) beskriver som en transaksjonsbasert leveranse av tjenester. De daglige lederne beskriver at det å hele tiden jobbe for at medlemmer får og tar ansvar, deltar på lik linje, tar eierskap til prosesser, er fundamentet i fontenehusmodellen. Begrepsbruken i fontenehusmodellen utfordrer også den transaksjonsbaserte leveransen (og dermed også de underliggende mentale modellene), ved å konsekvent referere til mennesker i målgruppen som medlemmer, framfor bruker, klient eller pasient. Det er også i tråd med det Storch og Hornstrup (2020) argumenterer for at *bør* skje når det gjelder språk- og begrepsbruk i velferdstjenester. En benevnelse som medlem framfor bruker, klient eller pasient understreker frivilligheten i organisasjonen, og tar sykeliggjøring ut av benevnelsen.

Forventningene til det offentlige og det offentliges ansvar for å Rønning (2021) beskriver hvordan offentlige organisasjoner står overfor store samfunnsutfordringer som vil kreve endring – og hvordan Kommunesektorens organisasjon beskriver at fraværet av en slik endring vil føre til en “kommunal kollaps” (Rønning, 2021). Offentlig sektor må finne løsninger på nye problemer, og nye løsninger på allerede eksisterende problemer.

Kapittel 6 Avslutning

I denne oppgaven har jeg belyst følgende problemstilling: «Hvordan beskriver daglige ledere av fontenehus i Norge at de legger til rette for deltagelse, fellesskap og betydningsfullhet i organisasjonen?» For å undersøke dette ble det gjennomført en kvalitativ intervjustudie, og en tematisk analyse av resultatene. I dette avsluttende kapitlet blir det gitt en oppsummering av resultatene i sin helhet. Deretter gjøres det vurderinger av studiens styrker og svakheter, og implikasjoner for praksis. Til slutt følger mine avsluttende refleksjoner.

6.1 Oppsummering

De daglige lederne i studien beskrev egen holdning til ledelse, makt og fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver på en veldig sammenfallende måte. De var opptatt av at beslutninger i størst mulig grad skulle tas av andre enn dem, og at de kunne delta i prosessene hvis det var absolutt nødvendig. De beskrev sin oppgave som det å sørge for at organisasjonen beveger seg i riktig retning og forholder seg de forventningene som standardene legger opp til. Flere av de snakket om at det som gjør at fontenehusmodellen fungerer, er at de som er en del av den, selv får velge hva og hvordan de skal delta. Det at medlemmer på lik linje med medarbeidere får ansvar og tar ansvar, ble beskrevet som viktig for opplevelsen av betydningsfullhet og fellesskap. De beskrev videre at ansvaret medlemmer og medarbeidere deler på, ikke begrenses til praktiske oppgaver som matlaging eller renhold. Det kan like gjerne dreie seg om strategiske oppgaver, administrative oppgaver eller oppgaver knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Denne fordelingen av ansvar og oppgaver hadde ifølge deltagerne beskrivelser flere positive effekter. For det første individuelle effekter for den enkelte; medlemmer som våger mer både *i fontenehusene* og *utenfor*. Gjennom mestring og side om side-arbeid får de selvtillit og støtte til å våge mer. I tillegg beskrev de individuelle effekter som dreier seg om at medlemmer ikke bare får ansvar, men også tar ansvar og med det vokser, og blir bedre i stand til å håndtere sine egne utfordringer. For det andre snakket deltagerne om effekter på organisasjonsnivå. Når fellesskapet jobber side og side, og påvirker hverandre i positiv retning, får hele organisasjonen større evne til å lære av og utvikle seg videre av feil, en bedre kultur og et bedre arbeidsmiljø.

Et annet viktig fellestrekk ved det deltagerne beskrev var deres fokus på relasjoner, på å se og bli kjent med hvert enkelt menneske i organisasjonen. De beskrev alle hvordan de legger til rette for

at nye relasjoner skal dannes, for at interesser og motivasjon skal synliggjøres, og hvordan de bevisst tar seg god tid til hver enkelt, også til de som ikke nødvendigvis spør om tid.

6.2 Studiens styrker og svakheter

På grunn av studiens svakheter må resultatene tolkes med forsiktighet. En svakhet er utfordringene knyttet til rollen jeg har hatt i det å være forsker på egen organisasjon. Dette kan ha påvirket forskningsprosessen på flere stadier i prosessen. For det første i utarbeiding av intervjuguide, der egen interesse og nysgjerrighet som daglig leder ubevisst kan ha påvirket valgene. Daglig drift kan ha fått større plass enn nødvendig, og tatt fokus vekk fra forskningsspørsmålet. For det andre i valg av deltagere, hvor kjennskap og relasjoner har påvirket hvem jeg valgte å spørre, som igjen kan ha noe å si for hvorvidt disse daglige lederne kan inneha andre egenskaper og tanker rundt ledelse enn andre. Det tredje steget som kan ha blitt påvirket, er gjennomføringen av intervju. Her kan jeg ha gått glipp av relevante refleksjoner på grunn av at jeg lot meg lede inn i distraksjoner om daglig drift og egen erfaring. Da kan viktige oppfølgingsspørsmål, tydeliggjøringer eller dypdykk ha gått tapt. Materialet kan ha blitt noe forringet på grunn av at transkriberingen ikke skjedde umiddelbart etter at intervjuene ble gjennomført, og at det ene intervjuet måtte gjennomføres over to dager og fullføres via telefon.

Det å forske på egen organisasjon kan også ha fordeler. I intervjuene var det tema og situasjoner som jeg enklere kunne forstå og som deltagerne dermed ikke trengte å bruke tid på å forklare. I tillegg representerer fontenehusmodellen en organisasjonsstruktur som skiller seg betydelig fra andre organisasjoner, for eksempel i offentlig sektor. Kjennskap til hvordan dette fungerer i praksis har vært en fordel både i intervju- og diskusjonsarbeidet. I tillegg er dette en studie som ser på ledelse av fontenehus, noe det i liten grad er blitt gjort før. Det at studien også har fokus på faktorer knyttet til organisasjon og ledelse, kan forhåpentligvis skape en nysgjerrighet til å utforske flere aspekt ved fontenehusmodellen.

6.3 Implikasjoner for praksis

Denne studien har gitt støtte til at relasjonsferdigheter som viktige ferdigheter i ledelse, er av vesentlig betydning for utvikling, både individuelt, og for organisasjonen. Både i fontenehus, og offentlig sektor generelt, kan disse relasjonsferdighetene i enda større grad settes på agendaen når ledelse skal utvikles. Når man ønsker å skape endring og legge til rette for innovasjon, bør man

legge vekt på at disse prosessene ikke er avhengig av en god *leder*, men av god *ledelse*. Dette skapes i samspill mellom alle i organisasjonen.

Denne studien taler videre for at samskaping ikke bør være noe offentlig sektor skal definere som et steg i en allerede definert prosess – noe som ansatte må krysse av for på ei liste. Med samskaping sånn som det er ment å virke, kan innbyggere, kunder, brukere og pasienter ikke bare være med på å si noe om hva løsningen kan være, de kan også definere hva problemet egentlig er. Likevel er det en forskjell her som i stor grad påvirker graden av eierskap, myndighet over eget liv og ønsket om å få og ta på seg ansvar. Organisasjoner bør rigge fellesskapene på en sånn måte at alle som er en del av dem – er likeverdige i dem. Det er avgjørende at alle i fellesskapet får muligheten til å balansere opplevelsen av å få og gi betydningsfullhet. I det ligger det at alle må få muligheten til å delta, mestre, bidra og å være en som hjelper eller støtte andre. Praksis bør strekke seg etter å bygge organisasjonsstrukturer der det er et reelt felles ansvar å løse utfordringer. Det trenger ikke lenger være en ‘tilbyder’ og en ‘mottaker’, og fokuset må være rette mot ressurser, muligheter og ønsker.

En annen implikasjon for offentlig sektor er å vurdere hvilke ord som benyttes. Man bør gå bort fra begrep som bruker, pasient og klient, som er med på å understreke at det er en forskjell mellom ‘oss’ og ‘dem’. Denne begrepsmessige og psykologiske forskjellen er nedbrytende både her og nå, og på lang sikt. Praksis bør stekke seg etter å omtale alle som en del av fellesskapet.

6.4 Avsluttende refleksjoner

I hvor stor grad man som menneske føler seg betydningsfull, hvorvidt man opplever seg anerkjent og som noen som kan bidra med noe, synes å ha stor betydning individuelt, og store ringvirkninger samfunnsmessig. Hvorvidt man i arbeidslivet kan påvirke sin egen arbeidssituasjon, opplever å tilføre betydning, og har arbeid som er meningsfylt, ser ut til å påvirke både egen trivsel på jobb, og organisasjonens produktivitet og evne til endring og innovasjon. Hvorvidt man opplever mestring og støtte ser ut til å påvirke hvor mye man deltar – og hvor mye man deltar ser ut til å påvirke hvor godt man tåler livet – og igjen hvor mye man kan støtte andre. For å oppsummere – fontenehusmodellen, med sin flate organisasjonsstruktur, likeverdige begrep og rammer for reell ansvarfordeling mellom alle i fellesskapet, kan være et eksempel til etterfølgelse, og en fremmer av sosial innovasjon.

Helt avslutningsvis vil jeg beskrive en opplevelse jeg hadde for ikke lenge siden, og som jeg har hatt med meg siden – også i mitt virke som daglig leder. Fontenehuset ble invitert til en idemyldring – som et medlem og jeg deltok på. Til stede ved arrangementet var omtrent 70 kvinner. I en presentasjon som ble holdt ble det lagt fram statistikk om kvinners helse. Denne statistikken omhandlet informasjon som skulle ‘håndteres eller løses’ i opprettelsen av et mulig nytt tilbud. Informasjonen ble presentert i form av setninger som: ‘30% av kvinner opplever i løpet av livet ...’, ‘2 av 10 kvinner har opplevd ...’, ‘4 av 10 kvinner plages med ...’, ‘27% av kvinnene som ble spurt hadde behov for ...’.

Litt kjapp hoderegning tilsier at blant de 70 kvinnene til stede i rommet, var en god del av de representert i de fleste av disse statistikkene. Likevel ble det gjennom hele arrangementet minnet på at ‘vi’ i rommet hele tiden måtte ha ‘de – brukerne’ i bakhodet når vi skulle jobbe med dette. Jeg oppfordret da – og oppfordrer fortsatt til, at VI kommer lenger hvis vi alle sammen kunne blitt inkludert i dette store ‘vi-et’, og at vi ikke lenger treger å lage så store skiller mellom ‘oss’ og ‘dem’.

Referanser

- Battin, C., Bouvet, C. & Hatala, C. (2016). A Systematic Review of Evidence for the Clubhouse Model of Psychosocial Rehabilitation. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 39, no. 4
- Bonsaksen, T., Opseth, T. M., Misund, A. R., Geirdal, A. Ø., Fekete, O. R. & Nordli, H. (2019). The de Jong Gierveld Loneliness Scale used with Norwegian clubhouse members: Psychometric properties and associated factors. *International Journal of Psychosocial rehabilitation*, vol.22, no.2, 88-100.
- Braun, V. & Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*; 3: 77-101.
- Clark, N. (2018). *Relational Leadership: Theory, Practice and Development*. Oxfordshire: Routledge.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. S. (2016). *Managing & Organizations. An Introduction to Theory and Practice, 4th ed.* Los Angeles: Sage.
- Clubhouse International. (2022, 03. september). *Clubhouse Directory*. <https://clubhouse-intl.org/what-we-do/international-directory/>
- Cunningham, P. (2005). <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226575/d24-summary-final.pdf?sequence=1>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora - NESH, (2021) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Dromnes, T. J. & Fiskå, M. K. (2021) *Fremtidens løsninger: samskaping i offentlig sektor: Et innblikk i hvordan samskaping i innovasjonsprosjekter skjer i praksis* [Masteroppgave]. Universitet i Stavanger.
- Dudek, A., Lanoil, J. & Dudek, K. J. (2013). *Fountain House. Creating Community in Mental Health Practice*. New York: Columbia University Press.

- Fekete, O. R., Langeland, E., Larsen, T. M. B., Davidson, L. & Kinn, L. G. (2021). Recovery at the Clubhouse: challenge, responsibility and growing into a role. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, vol. 16.
- Fletcher, J. K. (2012). The Relational Practice of Leadership. I M. Uhl-Bien & S. M. Ospina (Red.), *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives* (83-106). Charlotte: Information Age Publishing
- Fontenehus Norge. (2022, 03. september). *Standardene*. <https://www.fontenehus.no/standardene>
- Heimburg, D. V. & Ness, O. (2020). Relational welfare: a socially just response to co-creating health and wellbeing for all. *Scandinavian Journal of Public Health*, 1-14.
- Heimburg, D. V., Ness, O. & Storch, J. (2021). Co-Creation of Public Values: Citizenship, Social Justice, and Well-being. I Thomassen, A. O., & Jensen, J. (red.) *Processual Perspectives on the Co-Production Turn in Public Sector Organizations*. Hershey: IPI Global.
- Helsedirektoratet, (2014). *Sammen om mestring. En veileder i lokalt psykisk helsearbeid og rusarbeid for voksne. Et verktøy for kommuner og spesialisthelsetjenesten*. IS-2076. Digital utgave. <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/sammen-om-mestring-lokalt-psykisk-helsearbeid-og-rusarbeid-for-voksne/Lokalt%20psykisk%20helsearbeid%20og%20rusarbeid%20for%20voksne%20E2%80%93%20Veileder.pdf/> /attachment/inline/739b0cbe-9310-41c7-88cf-c6f44a3c5bfc:8f8b02ae7b26b730d27512d01420ec947d5ead97/Lokalt%20psykisk%20helsearbeid%20og%20rusarbeid%20for%20voksne%20E2%80%93%20Veileder.pdf
- Hwang, S., Woody, J. & Eaton, W. W (2016). Analysis of the Association of Clubhouse Membership with Overall Costs of Care for Mental Health Treatment. *Community Ment Health J*, 53:102-106
- Justensen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. Latvia: Hans Reitzels Forlag.
- Karp, T. (2021). Co-Production of Leadership Activities: A Micro-Level Perspective on Human Interaction in Public Sector Organizations. I Thomassen, A. O. & Jensen, J. (red.)

- Processual Perspectives on the Co-Production Turn in Public Sector Organizations.*
Hershey: IGI Global.
- Kobro, L. U. (2018). *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon.* 978-82-7206-468-5: Digital utgave.
<https://www.ks.no/contentassets/1185e99e08a441d8a1f4d4856ada6032/handboka.pdf>
- Krokstad, S. (2021). Hva skal til for å få flere i arbeid? Tidsskrift for Norsk
Legeforening. <https://tidsskriftet.no/2021/02/essay/hva-skal-til-fa-flere-i-arbeid>
- KS (2021). *Partnerskap for inkludering og ung deltagelse. Et kunnskapsgrunnlag. Mestring
utdanning og jobb i sikte.*
<https://www.ks.no/contentassets/cb7deea7b354f4982a677f189ba31fa/Kunnskapsgrunnlag>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal
Norsk Forlag.
- McKay, C., Nugent, K. L., Johnsen, M., Eaton, W. W., & Lidz, C. W. (2016). A systematic
review of evidence for the Clubhouse model of psychosocial rehabilitation.
Administration and Policy in Mental Health Services Research, 45(1), 1-20.
- Meld.St. 30, (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse.*
Kommunal- og distriktsdepartementet. [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-
st.-30-20192020/id2715113/?ch=3](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=3)
- Meyer, M. S., Agner, J., Botero, A. & Cha, T. (2022). Mapping Community: A Scoping Review
of Clubhouse Members' Social Networks and Their Impact on Recovery in Mental
Illness. *American Rehabilitation Journal*, Advance online publication.
<http://dx.doi.org/10.1037/prj0000520>
- Ness, O. & Heimburg, D.v. (2021). *Aksjonsforskning – samskapt kunnskap som endrer liv og
samfunn.* I D. v. Heimburg & O. Ness (Red.), *Aksjonsforskning: samskapt kunnskap som
endrer liv og samfunn* (s. 19-33). Fagbokforlaget.
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen
organisasjon. I Nyeng, F. & Wennes, G. (red.) *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i
økonomi, ledelse og markedsføring.* Oslo: Cappelen.

- Peck, R. L. (2000). Fountain House: Cutting-edge services for the mentally ill. *Behavioral Health Management*, 20, 42–46.
- Pernice, F. M., Biegel, D. E., Kim, J. & Conrad-Garrisi, D. (2017). The Mediating Role of Mattering to Others in Recovery and Stigma. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 40, 4, 395-404.
- Prilleltensky, I. & Prilleltensky, O. (2021). *How People Matter. Why it effects health, happiness, love, work and society*. New York: Cambridge University Press.
- Prilleltensky, I. (2020). Mattering at the Intersection of Psychology, Philosophy, and Politics. *American Journal of Community Psychology*, 65, 16-34.
- Reece, A., Yaden, D., Kellerman, G., Robichaux, A., Goldstein, R., Schwartz, B., Seligman, M. & Baumeister, R. (2021). Mattering is an indicator of organizational health and employee success. *The Journal of Positive Psychology*, 16(2), 228-248.
- Regjeringen, (2022). *Livskvalitet, psykisk helse og rusmiddelbruk under Covid-19-pandemien. Utfordringsbilde og anbefalte tiltak*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f3f79f0e0acf4aebaa05d17bfdb4fb28/rapport-fra-ekspertgruppe-livskvalitet-psykisk-helse-og-rusmiddelbruk.pdf>
- Rice, K., Pernice, F. & Michon, A. (2020). Metacognition and the Clubhouse Model in Treating Severe Mental Illness. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol.43, no.4, 284-289.
- Ritter, V. C., Fekete, O. R., Nordli, H. & Bonsaksen, T. (2018). User satisfaction and its associated factors among members of a Norwegian clubhouse for persons with mental illness. *The International Journal of Psychosocial rehabilitation*, vol.22, no.1, 5-14.
- Ritter, V. C., Fekete, O. R., Nordli, H. & Bonsaksen, T. (2019). Measuring perceived outcomes from participating at a clubhouse for persons with mental illness: Psychometric properties and associated factors. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, vol.26, no.3, 219-225.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Røyseland, A. & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norsk forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, nr. 1, s. 51-58.
- Sloan, A. & Bowe, B. (2014). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: the philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality & Quantity. International Journal of Methodology*, 48:1291-1303
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse 5. utg.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse 3. utg.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Starks, H. & Trinidad, S. B. (2007). Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, vol. 17, no. 10, 1372-1380
- Storch, j. & Hornstrup, C. (2020) Re-imagining the Welfare State: From Systems Delivery to Collaborative Relationship. I McNamee, S., Gergen, M. M., Camargo-Borges, C. & Rasera, E. F. (ed.) *The Sage Handbook of Social Constructionist Practice*. London: Sage.
- Tanaka, K. & Davidson, L. (2014). Meanings Associated with the Core Component of Clubhouse Life: The Work-Ordered Day. *Psychiatry Quarterly*, vol. 86, 269-283.
- Tanaka, K. Davidson, L. & Craig, T. J. (2018). Sense of clubhouse community belonging and empowerment. *International Journal of Social Psychiatry*, vol. 64, no. 3, 276-285.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode (5.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change, 5th ed.* West Sussex: Wiley.
- Torring, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration and Society*, vol. 51, 5, 795-825.
- Torring, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2020). Samskapelse er bedre og billigere. *Stat og styring*, vol. 30, utg.4, 31-35.

- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation: Organization & Management*, vol.19, no.1, 39-42.
- Verschuere, B., Brandsen, T. & Pestoff, V. (2012). Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda. *Voluntas*, 23, 1083-1101.
- Willumsen, E., Ødegård, A. & Sirnes, T. (2020). Sosial innovasjon og samskaping. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.) *Samskaping. Sosial innovasjon for helse og velferd* (s. 19-42). Oslo: Universitetsforlaget.
- World Health Organization (2022). *World Mental Health Rapport. Transforming Mental Health for All*. ISBN 978-92-4-004933-8: Digital utgave. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/world-mental-health-report>
- Zlotowitz, S., Barker, C., Moloney, O. & Howard, C. (2016). Service users as the key to service change? The development of an innovative intervention for excluded young people. *Child and Adolescent Mental Health*, vol. 21, no. 2, 102-108.
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal.

Vedlegg

Følgende vedlegg er inkludert i masteroppgaven:

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeskjema
- Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

