

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

Ledelse og organisering av innovasjonsprosesser i Gran og Lunner kommuner

En casestudie av implementering av hverdagsmestring i helse og omsorg

**Christian Wittrock
Mari Holm Ingelsrud
Reidun Norvoll**

**OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET**



Ledelse og organisering av innovasjons- prosesser i Gran og Lunner kommuner

**En casestudie av implementering
av hverdagsmestring i helse og omsorg**

Christian Wittrock, Mari Holm Ingelsrud og Reidun Norvoll

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2020:02

**Ledelse og organisering av innovasjonsprosesser i Gran og Lunner kommuner.
En casestudie av implementering av hverdagsmestring i helse og omsorg**

Forfatter/e: Christian Wittrock, Mari Holm Ingelsrud og Reidun Norvoll

Prosjekt: Databasert refleksjon og ledelse i kommunale innovasjonsprosesser, samt PILOTex og PILOTen Hadeland

Prosjektleder: Christian Wittrock

Oppdragsgiver: Gran og Lunner kommuner, prosjekt på bevilging av Fylkesmannen i Oppland

Forskningsgruppe: Innovasjon og virksomhetsutvikling, i samarbeid med Arbeid, ledelse og mestring

Publiseringsdato: februar 2020

Antall sider: 152

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: Innovasjon i offentlig sektor, hverdagsmestring, implementering, kommunal helse- og omsorg

Resymé:

Rapporten behandler konkrete problemstillinger og dilemmaer rundt innovasjonsarbeid i to norske kommuner, med hverdagsmestring som case. Vi har gjennom fokusgrupper, spørreskjema, dialogkonferanser og workshops undersøkt hvilke utfordringer som knytter seg til innovasjonsarbeid, og særlig det å få hverdagsmestring implementert som tankesett og praksis i helse og omsorgssektoren. I det vi har kalt «Hadelandmodellen» har kommunenes ledelse fokusert på å «bestille» innovasjon fra medarbeidere, særlig fra førstelinjen, uten å spesifisere hva disse innovasjonene skal være. Denne «top-down, bottom-up»-modellen har potensial til å aktivere medarbeidere i innovasjonsarbeid, men krever tydeligere involvering av ledere i en neste versjon. I tillegg viser vi at ideen om hverdagsmestring krever et omfattende oversettelsesarbeid, og at det må utvikles en modell for hva slags organisering og ledelse dette krever.

ISBN 978-82-7609-414-5

ISSN 0807-0865

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2020
© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2020
© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – Storbyuniversitetet
Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)
OsloMet – Oslo Metropolitan University
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30
E-post: postmottak-afi@oslomet.no
Nettadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra fagarkivet.oslomet.no
Publications are available for free download from fagarkivet.oslomet.no

Oppdragsgivers forord

Kommunesektoren står i dag overfor flere utfordringer og utfordringsbildet er komplekst. Det uttrykkes forventninger om å levere mer tjenester for mindre kostnad og til høyere kvalitet i årene som kommer. Løsningene det blant annet pekes på er innovasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid for en bedre ressursutnyttelse. For at innbyggerne skal få like gode levekår i fremtiden som i dag, er det av avgjørende betydning at kommunene lykkes i sine omstillingsprosesser. Kunnskap om hvordan kommunen kan drive vellykkede organisasjonsendringer innenfor kommuneorganisasjonen har derfor høy aktualitet.

Gjennom samarbeid i PILOTEN Hadeland har Gran og Lunner Kommuner hatt et mål om å skape en mer innovativ kommunesektor. Gjennom felles læring, utvikling og testing har kommunene arbeidet sammen om å implementere hverdagsmestring som ny kultur i helse og omsorgstjenesten. I sluttrapporten fra Arbeidsforskningsinstituttet pekes det på hvilket utgangspunkt vi har for å arbeide videre med implementering i våre kommuner, og hvilke læringspunkter som har fremkommet i dette innovasjonsarbeidet.

I kommuner kan det være vanskelig å få til endring og det skaper ofte motstand. Det betyr at vi trenger tydelige og handlekraftige ledere som fremmer gode endringsprosesser og endringskultur, slik at nødvendige omstillinger implementeres i kommuneorganisasjonen. Vi ser at samarbeidet mellom forskning og praksis i kommuner er nyttig, og gir oss en større læring. Det er viktig å få et blikk utenfra på vår egen praksis og erfaring. Ved å samarbeide med forskningsmiljøene har vi fått en mulighet til å overføre kunnskapsbasert praksis til våre ledere med utgangspunkt i vårt eget innovasjonsarbeid.

For at kommunene skal evne og gjennomføre nødvendige organisasjonsendringer i framtiden er det nødvendig med innsikt i ledelse og organisering av våre egne innovasjonsprosesser. Vi vil vi bruke læringspunkter i rapporten som tilnærming til endringsledelse for ledere i Gran og Lunner. På bakgrunn av dette kan kommunene bedre tilpasse hvordan vi rigger egne prosjekter i framtiden. Overgang til drift og implementering av endringer er ofte en utfordring. På bakgrunn av rapporten blir det interessant å se nærmere på nettopp relasjon mellom prosjektjobbing og linjeorganisasjon.

Solveig Olerud
Kommunalsjef Helse og omsorg, Lunner Kommune og

Mette Mosby
Kommunalsjef Helse og omsorg, Gran Kommune

Forfatternes forord

Denne rapporten behandler konkrete problemstillinger med innovasjonsarbeid i to mindre norske kommuner, med hverdagsmestring som case. Vi har gjennom fokusgrupper, spørreskjema, dialogkonferanser og workshoper, samt møter med kommunenes medarbeidere undersøkt hvilke utfordringer som knytter seg til å drive innovasjonsarbeid, og særlig det å få til hverdagsmestring som tankesett og praksis, i helse og omsorgssektoren i de to kommunene. Så vidt vi vet er dette det første forskningsarbeidet som fokuserer på organiserings- og ledelsesutfordringer ved hverdagsmestring som innovasjonstiltak. Rapporten gir derfor ny og nyttig viten om hva det krever å lykkes med å gjøre hverdagsmestring til en integrert praksis i kommunenes arbeid med helse og omsorg. Vi viser at ideen om hverdagsmestring krever et omfattende oversettelsesarbeid, og at det må utvikles en modell for hvilken type (eller typer) organisering og ledelse dette krever. Rapporten er så vidt vi vet også det første forskningsarbeidet som kobler utbredelsen av hverdagsmestring til arbeidsmiljø og organisatorisk tilrettelegging gjennom en spørreskjemaundersøkelse.

Kommunene har valgt en i seg selv innovativ tilgang til arbeidet med innovasjon, som vi har kalt en «top-down, bottom-up»-tilgang. Denne «Hadelandmodellen» består i å fokusere på og «bestille» innovasjon fra medarbeidere, særlig fra førstelinjen, uten å spesifisere hva disse innovasjonene skal være. Samtidig har man søkt å få frem en kultur der det er OK å feile for å stimulere til innovasjon. Dette tillitsbaserte initiativet fører så vidt vi kan se til en aktivering av medarbeiderne i innovasjonsarbeidet som gir mulighet for omfattende medbestemmelse og bringer førstelinjens viten inn i utviklingen av organisasjonene. Modellen fordrer imidlertid en tydeligere deltakelse fra ledere på alle nivåer for å bli effektiv i praksis. Ledere blir ikke i tilstrekkelig grad med på å «oversette» ideen om hverdagsmestring til organisatoriske praksiser i den nåværende bruk av modellen.

I dette prosjektet har vi vært i kontakt med mange mennesker i Gran og Lunner kommuner, som har bidratt med sin tid, oppmerksomhet og viten. Dette er vi veldig takknemlige for. På Hadeland møtes man usedvanlig vennlig og imøtekommende, og dette har bidratt til å få til gode prosjekter. Det er en åpenhet, vilje til å få ting til, og interesse i å hele tiden lære nytt, som vi setter veldig stor pris på som forskere. Vi vil gjerne takke de mange som tok seg tid til intervju i gruppen av ressurspersoner, arbeidsgrupper, ledere og politisk styringsgruppe, samt de som svarte på spørreskjemaundersøkelsen som inngår i prosjektet, samt de mange som har deltatt på to workshops og dialogkonferanser i de tre prosjektene vi rapporterer på her. Vi ønsker også særskilt å takke alle ledere, som har gitt oss særlig oppmerksomhet og som har bidratt til å få til datainnsamling på flere forskjellige måter. Arbeidsgruppen til hverdagsmestring (og til velferdsteknologi, som ikke er rapportert i denne rapporten) har vært usedvanlig generøse og hjelpsomme, og har bidratt til vår viten gjennom mange prosjektmøter, og sørget for oppfølging av våre mange spørsmål.

Av de mange vi har vært i kontakt med i Gran og Lunner kommuner ønsker vi særskilt å takke de to rådmennene og de to ordførerne som har invitert oss inn i kommunene med åpent sinn. Lars Ole Saugnes og Dag Flacké, samt Willy Westhagen og Harald Tyrdal. På samme måte ønsker vi å takke de to kommunalsjefene for helse og omsorg, Mette Mosby og Solveig Olerud, samt de to ukuelige lederne og prosjektgruppedlemmene i prosjekt «Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon», Line Helgerud Skarstad og Nina Dahl Martinsen. Sist men ikke minst sender vi en varm takk til prosjektleder på alle prosjektene vi har vært involvert i, Ellen Sagengen for hennes store innsats, organisasjonstalent, engasjement og imøtekommenhet.

En stor takk til Aud Obstfelder og Siv Magnussen, Senter for Omsorgsforskning ved NTNU i Gjøvik, som sikret en usedvanlig fin overlevering av prosjektet til PILOTen Hadeland og sikret finansiering av den første studien av de tre, som er rapportert på her. Vi gleder oss også over den tillit og interesse som fylkesmannen i Oppland har vist oss gjennom finansiering av oppfølgingsprosjektet til «Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon».

Dessuten takker vi produksjef for KS Læring, Haakon Meland Eriksen og Seniorrådgiver Ståle Hegna, Telemark Kompetanse AS for hjelp i forbindelse med planlegging av utsendelse av spørreskjema via KS-Læring plattformen. Hertil kommer våre kolleger ved OsloMet; professor Liv Halvorsrud, Fakultet for helsevitenskap, Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid, Førsteamanuensis Anne Lund, Fakultet for helsevitenskap, Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag, Førsteamanuensis Jonas Debesay, Fakultet for helsevitenskap, Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid, professor Mirjam Lukasse, Fakultet for helsevitenskap Institutt for sykepleie og helsefremmende arbeid, samt forsker I Mia Vabø, forsker II, Kristian Heggebø, begge NOVA, og forskningsleder for gruppen til arbeidsinkludering ved Arbeidsforskningsinstituttet, forsker II Vilde Hoff Bernstrøm. Vi takker også professor Thomas Hoff, psykologisk institutt, Universitetet i Oslo og tidligere professor II ved Arbeidsforskningsinstituttet, Chair of Social Psychology Department, Vice President, professor Rolf van Dick, Goethe University, Frankfurt am Main for samtaler, hjelp og gode innspill i forbindelse med utvikling av undersøkelsesdesign.

I forbindelse med litteratursøk på organisering og ledelse av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring har vi vært i kontakt med en rekke kolleger, som foruten Mia Vabø er sentrale på forskningsfeltet. Vi takker Eva Langeland, Hanne Kristin Tuntland, Oddvar Førland, og Pia Kürstein Kjellberg for innspill og interesse i vårt prosjekt.

Sist men ikke minst ønsker vi å takke forskningsleder for gruppen Organisasjons og Virksomhetsutvikling på Arbeidsforskningsinstituttet, forsker I Helge Svare og kommunikasjonsrådgiver samme sted, Katrine Ziesler, for gode råd og innspill til rapporten.

Vi håper at vi med denne rapporten og gjennom vårt arbeid underveis i prosjektene har gitt noe tilbake, som kan være en hjelp i den videre utvikling av tjenesteinnovasjonsarbeid i de to kommunene.

Vi gjør oppmerksom på at alle person- og stedsnavn i sitatene i denne rapporten er oppdiktet av hensyn til personvern. Om noen navn har likhet med ansatte i kommunen, er dette en tilfeldighet og ikke tilsiktet.

Oslo, 18. februar 2020

Christian Wittrock
Prosjektleder, forsker

Mari Holm Ingelsrud
Seniorforsker

Reidun Norvoll
Seniorforsker

Innholdsfortegnelse

Oppdragsgivers forord.....	3
Forfatterens forord.....	4
Innholdsfortegnelse	6
Tabelloversikt	8
Figurliste.....	8
Sammendrag.....	9
Overordnet prosjektstyring.....	13
Rigging av prosjekter	13
Involvering av linjeledelsen	14
Rigging av kommunikasjon	14
Tydeligere prioritering av prosjekter.....	15
Innledning.....	16
Rapportens formål.....	17
Empiri anvendt i rapporten.....	18
Rapportens deler og oppbygning.....	18
Rapportens begrensninger.....	19
PILOTen Hadeland og videre prosjekter.....	20
Del 1: Teoretiske rammeverk og forståelse av hverdagsmestring	22
Spredning og oversettelse av innovasjoner	22
Hverdagsmestring som case på innovasjonsarbeid.....	23
Del 2: Implementering av hverdagsmestring i Hadelandmodellen for innovasjon.....	27
En top-down-initiert, bottom-up innovasjonsprosess	27
Hverdagsmestring som svar på innovasjonsønsket.....	28
Oversettelsesarbeid og prosjektrigging.....	29
Ledelsesvilkår i Hadelandmodellen for innovasjon	30
Stor utskiftning av ledere som utfordring i innovasjonsarbeidet.....	32
Rammebetingelser i organisasjonen.....	32
Delkonklusjon om implementering av hverdagsmestring.....	34
Del 3: Hverdagsmestring, arbeidsmiljø og organisatorisk tilrettelegging.....	35
Hvordan tolke resultatene	36
Status for hverdagsmestring	37
Hvordan opplever personalet det å jobbe med hverdagsmestring?	41
Psykososialt arbeidsmiljø.....	48
Tilfredshet og trivsel.....	49
Hverdagsmestring, trivsel og ønske om å bli i jobben.....	50
Delkonklusjon vedrørende status for hverdagsmestring og arbeidsmiljø	51
Del 4: Holdninger, utfordringer, dilemmaer og ønsker i arbeidet med hverdagsmestring	53
Holdninger til arbeidet med hverdagsmestring.....	54
Utfordringer i arbeidet med hverdagsmestring.....	59

Ledelse og organisering av innovasjonsprosesser i Gran og Lunner kommuner.
En casestudie av implementering av hverdagsmestring i helse og omsorg

Dilemmaer i arbeidet med hverdagsmestring	66
Ønsker til arbeidet med hverdagsmestring fremover	76
Delkonklusjon om holdninger, utfordringer, dilemmaer og ønsker i arbeidet med hverdagsmestring.....	81
Del 5: Hva lederne gjør og ønsker seg i arbeidet med hverdagsmestring	85
Hvilke forventinger opplever lederne?.....	85
Hvordan jobber lederne med hverdagsmestring?	85
Hvordan jobber lederne med KS-Læring?	89
Hva etterspør og ønsker lederne?	90
Delkonklusjon om ledernes arbeid med hverdagsmestring	95
Konklusjoner og avrunding	98
Hvordan ta hverdagsmestring videre?	98
Konklusjon og avrunding vedrørende Hadelandmodellen for innovasjon	100
Konklusjon og avrunding vedrørende hverdagsmestring.....	101
Fremtidig forskning på hverdagsmestring	102
Om Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet.....	104
Referanser.....	105
Ytterligere informasjon om hverdagsmestring i Gran og Lunner.....	110
Vedlegg 1: Data og metode i spørreskjemanundersøkelse.....	112
Utvalget.....	112
Analysemetoder	114
Vedlegg 2: Data og metode i fokusgruppeintervju	116
Utvalget.....	116
Intervjuguide og analysemetoder	117
Vedlegg 3: Data og metode i dialogkonferanser og workshops	119
Utvalget.....	120
Spørsmål, ramme og analysemetoder	120
Vedlegg 4: Data og metode i refleksjonsverktøy for ledere.....	123
Utvalget.....	123
Spørre ramme og analysemetoder	123
Vedlegg 5: Resultater om arbeidsmiljø fra spørreskjemaundersøkelse	125
Vedlegg 6: Resultater om trivsel og tilfredshet fra spørreskjemaundersøkelse	133
Vedlegg 7: Sammenhenger mellom adferd i arbeidet med bruker og oppfatninger om hverdagsmestring.....	139
Vedlegg 8: Ideer fra medarbeiderne vedrørende hverdagsmestring.....	144
Forslag fra fokusgruppeintervju.....	144
Forslag fra dialogkonferansen 2018.....	145

Tabelloversikt

Tabell 1: Innovasjonsprosjekter og forskningsprosjekter i rapporten	9
Tabell 2: Innovasjonsprosjekter og forskningsprosjekter i rapporten	16
Tabell 3: Emneområder i spørreskjemaundersøkelsen	35
Tabell 4: Deltakere i fokusgruppeintervju fra Gran og Lunner kommuner	53
Tabell 5: Kjennetegn ved utvalget i spørreskjemaundersøkelse	113
Tabell 6: Deltakergrupper og antall deltakere i fokusgruppeintervju	117
Tabell 7: Format og spørsmål til dialogkonferanse PILOTen Hadeland 2018.....	121
Tabell 8: Format og spørsmål til lederes dialogkonferanse 2019.....	121
Tabell 9: Sammenheng mellom ønske om å bli i jobben, tilfredshet, trivsel og mestring.	141

Figurliste

Figur 1: Har du deltatt i noen form for kurs om hverdagsmestring?	37
Figur 2: Har du konkret erfaring med å jobbe med hverdagsmestring?	38
Figur 3: Driver du med hverdagsmestring i ditt arbeid?.....	38
Figur 4: Adferd i arbeidet med bruker. «Når jeg jobber med en bruker...».	39
Figur 5 Hjelpefeller. Kun ansatte i hjemmetjenesten.	40
Figur 6: Opplevelse 1: Økt kvalitet og effektivitet.	42
Figur 7: Opplevelse 2: Organisatorisk tilrettelegging	43
Figur 8: Opplevelse 3: Mer krevende hverdagsmestring.....	44
Figur 9: Jeg opplever at jeg får negative tilbakemeldinger fra pårørende når jeg jobber med hverdagsmestring.....	45
Figur 10: Jeg samarbeider med andre faggrupper utenfor min egen avdeling når jeg driver med hverdagsmestring.....	45
Figur 11: Jeg klarer å sette meg inn i ny kunnskap som en del av arbeidet mitt.....	46
Figur 12: Jeg foretrekker tradisjonell tilnærming fremfor hverdagsmestring	46
Figur 13: QPS Kontroll i arbeidet.....	126
Figur 14: QPS Kvantitative krav.	127
Figur 15: QPS Ledelse	128
Figur 16: QPS Mestring.....	129
Figur 17: General self-efficacy scale.	130
Figur 18: QPS Rolleforventninger.....	131
Figur 19: QPS Rollekonflikt.	132
Figur 20: Tilfredshet med arbeidet.....	133
Figur 21: Ville du velge det samme yrkesområdet om du skulle velge igjen i dag?	134
Figur 22: Regner du med å være på din nåværende arbeidsplass om fem år?.....	134
Figur 23: Hvis du ikke er sikker på at du er på din nåværende arbeidsplass om fem år, hva er da årsaken?.....	135
Figur 24: Prioriteringer og framtidvalg	136
Figur 25: CBI Utbrenthet.....	137
Figur 26: Trivsel, WHO-5.....	138
Figur 27: Sammenheng mellom Økt kvalitet og effektivitet og adferd	139
Figur 28: Sammenheng mellom Organisatorisk tilrettelegging og adferd.....	140
Figur 29: Sammenheng mellom Krevende hverdagsmestring og adferd.	141
Figur 30: Sammenheng mellom hverdagsmestring og ansattes mestring (QPS Nordic).....	142
Figur 31: Sammenheng mellom hverdagsmestring og ansattes tilfredshet med jobben.....	142
Figur 32: Sammenheng mellom hverdagsmestring og ansattes trivsel (WHO)	143
Figur 33: Sammenheng mellom hverdagsmestring og prioriteringer og framtidvalg (Ansattes ønske om å bli i jobben/velge yrkesområde om igjen).	143

Sammendrag

Denne rapporten oppsummerer funn gjort i forbindelse med Arbeidsforskningsinstituttet AFIs deltakelse i tre sammenhengende prosjekter for tjenesteinnovasjon innen helse og omsorg i kommunene Gran og Lunner. Til disse prosjektene knytter det seg tre forskningsprosjekter, som denne rapporten er basert på. Sammenhengen mellom innovasjonsprosjektene og forskningsprosjektene vises nedenfor.

Tabell 1: Innovasjonsprosjekter og forskningsprosjekter i rapporten

Innovasjonsprosjekt	Tilknyttet forskningsprosjekt
PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg	PILOTen Hadeland PILOTex
Videreførelse av PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg	
Prosjektet Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon	Databasert refleksjon og ledelse i kommunale innovasjonsprosesser (DATREF)

Delprosjekt Helse og Omsorg i PILOTen Hadeland er initiert av Fylkesmannen i Oppland og støttet av politisk ledelse i Gran og Lunner kommuner. Prosjektet «Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon» er initiert av Gran og Lunner, som en oppfølging av delprosjekt helse og omsorg, med spesifikt ønske om å videreføre forskningssamarbeidet knyttet til de foregående prosjekter. AFIs forskere har fulgt arbeidet med å implementere hverdagsmestring i Gran og Lunner kommuner innen helse og omsorg fra våren 2017 og frem til sommeren 2019 gjennom i alt tre sammenhengende forskningsprosjekter. PILOTen Hadeland er utført i samarbeid med Senter for Omsorgsforskning (SOF) ved NTNU Gjøvik, og er finansiert av senteret via egne midler, samt midler fra Fylkesmannen i Oppland. PILOTex er finansiert av prosjektmidler i PILOTen Hadeland av Gran og Lunner kommuner, mens DATREF-prosjektet er finansiert gjennom en separat bevilging av Fylkesmannen i Oppland. Vi bygger i denne rapporten videre på arbeid påbegynt av SOF-forskere. AFI overtok våren 2017 ansvaret for følgeforskningen av PILOTen Hadeland, idet SOF ikke hadde ressurser til å følge opp prosjektet.

Denne rapporten har to delvis overlappende formål:

1. Å trekke ut det som kan læres av arbeidet med innføring av hverdagsmestring som tankesett og praksis i de to kommunene, og som kan være av betydning for ledelse og organisering av innovasjonsprosesser generelt i norske kommuner fremover.
2. Å beskrive resultatene fra en spørreskjemaundersøkelse om hverdagsmestring, arbeidsmiljø og trivsel som ble gjennomført i forbindelse med prosjektet.

Vekten er lagt på det første punktet, men spørreskjemaundersøkelsen gir også nyttig innsikt. Gjentas spørreundersøkelsen, vil det kunne gi enda bedre innsikt i sammenhengen mellom hverdagsmestring og arbeidsmiljø, med de usikkerheter som følger av andre faktorerers innvirkning på disse sammenhengene.

Rapporten er basert på følgende data:

- En spørreskjemaundersøkelse sendt til alle innen helse og omsorg i de to kommunene med en svarprosent på ca. 30 (N=188).
- Fire fokusgruppeintervju som involverer de fleste medvirkende i PILOTen Hadeland, Delprosjekt Helse og Omsorg.
- En workshop og dialogkonferanse med (nesten) alle involverte i PILOTen Hadeland, Delprosjekt Helse og Omsorg, samt innbudte interessenter.
- Data fra et refleksjonsverktøy utviklet til ledergruppen innen helse og omsorg i de to kommunene, som også kartlegger praksis med hverdagsmestring.
- En workshop og dialogkonferanse med kommunenes ledere innen helse og omsorgstjenester, samt innbudte interessenter.
- Deltakelse på møter i kommunene vedrørende forskningstiltakene.

Metodene for datainnsamling, spørsmål, statistisk analyse, tilnærming til koding av data, med mer, presenteres nærmere i vedlegg til rapporten.

Vi har ikke undersøkt økonomiske konsekvenser av innføringen av hverdagsmestring, vurdert prosjektstyring og -rigging eller vært i kontakt med innbyggerne, brukerne eller deres pårørende. Rapporten forholder seg altså ikke til hvordan hverdagsmestring oppleves av brukerne eller i hvilken utstrekning hverdagsmestring gir et bedre eller annerledes servicetilbud i kommunene. Svarprosenten i spørreskjemaundersøkelsen er dessuten lav. Vi understreker at vi ikke vet med sikkerhet hva holdningen til hverdagsmestring er og hvordan arbeidsmiljøet oppleves for de 70 prosentene som ikke har svart på undersøkelsen. Generelt er det slik at de som svarer på en slik undersøkelse er de mest engasjerte og positive [1]. Våre intervju og andre kvalitative data peker på at dette gjelder også i dette tilfellet, og at spørreundersøkelsen gir et mer positivt bilde av hverdagsmestring som tankesett og praksis i kommunene enn det som finnes blant dem som ikke har svart på undersøkelsen. På samme måte kan vi regne med at de som inngår i arbeidsgruppen for hverdagsmestring og som er ressurspersoner for hverdagsmestring i førstelinjen, generelt er mer positive til innføring av hverdagsmestring enn medarbeiderne generelt. Dette forhindrer likevel ikke at disse intervjupersonene kan fortelle om problemer med å innføre hverdagsmestring [2]. Vårt prosjekt dreier seg om forbedringspotensialet, og vi har, i intervju, dialogkonferanser og workshops, spesifikt spurt hva som kunne gjøres annerledes og eventuelt bedre. Konklusjonene vi har trukket om dette er basert på vårt datamateriale om hva medarbeiderne tenker seg kunne være gjort annerledes, og hva prosjektdeltakerne har konkludert om prosjektets gjennomføring, samt vår viten om feltet forøvrig og relevant litteratur.

I det vi kaller Hadelandmodellen for innovasjon som vi skriver om i denne rapporten, har man valgt som strategi å ikke beslutte på forhånd hvilke innovasjonstyper det skulle satses på i kommunene, men snarere overlate beslutningen til medarbeiderne som er tettere på «der det brenner» i organisasjonene. Dette kan i seg selv betraktes som en innovasjon som viser mot og tillit fra ledelsens side. Denne innovasjonen fra PILOTen Hadeland kan ha overføringsverdi til andre kommuner som jobber aktivt med tjenesteinnovasjon og medarbeidernes medvirkning i dette arbeidet. Vi har kalt dette en «top-down, bottom-up innovasjonsprosess». I praksis innebærer dette at ideer fra pleie- og hverdagsrehabiliteringsfeltet, dvs. fra ergo- og fysioterapi, er forsøkt spredt til hele organisasjonen innen helse og omsorg, slik det også gjøres andre steder i Europa for tiden. I Norge kalles dette ofte for hverdagsmestring [3].

Kommunene har utført et omfattende arbeid for å implementere hverdagsmestring som tankesett og praksis i helse og omsorg. I Gran og Lunner kommuner forstås

hverdagsmestring i overenstemmelse med definisjonen som forskerne Hanne Tuntland og Nils Erik Ness har foreslått:

«Hverdagsmestring er et rehabiliterende og helsefremmende tankesett, som har som mål at personer med sviktende helse kan få opprettholde sine muligheter til å leve et aktivt og selvstendig liv.»[4] (side 28)

For å beskrive hva dette innebærer i praksis har det vært fokusert på to utsagn utvalgt av kommunene, nemlig at:

- Helsepersonell skal «jobbe med hendene på ryggen» og
- Helsepersonell skal spørre «Hva er viktig for deg?» og ta utgangspunkt i nettopp dette.

Disse konkretiseringene eller «oversettelsene» innebærer et ønske om ansvarliggjøring av brukeren, samtidig med at ansatte må opparbeide vurderingskompetanse på hva som er viktig for brukeren akkurat nå. Logikken i den anvendte definisjonen ovenfor er at man må trene personer med sviktende helse til å kunne gjøre mest mulig selv, fordi dette gir dem potensielt høyere livsglede og samtidig gjør dem mindre avhengige av pleie. Dette gjenspeiles i litteraturen kommunene anvender om hverdagsmestring, og i anvisninger for hvordan hverdagsmestring utføres overfor pleietrengende personer:

«Dette gjøres ved at personen selv i størst mulig grad skal få gjennomføre sine dagligdagse aktiviteter selv, uten at helsepersonell eller pårørende hjelper.»[4] (side 29)

I kommunenes arbeid med å innføre hverdagsmestring er dette og de to utsagnene over operasjonalisert ytterligere ved å spesifisere såkalte «hjelpefeller» i arbeidet i hjemmetjenesten, og i konkrete utsagn om hva det vil si for alle medarbeidere å jobbe med hverdagsmestring. Spørreskjemaspørsmål om utbredelsen av hverdagsmestring og de definisjonene vi viser til her stammer direkte fra kommunenes arbeid med å innføre hverdagsmestring.

For å innføre hverdagsmestring som tankesett og praksis innen helse og omsorg ble det holdt kurs og temadager. Der ble foretatt eksperimenter med e-læring, man tok i bruk KS' læringsplattform og avholdt refleksjonsgrupper. Ikke minst ble det utviklet en egen video med presentasjon av hverdagsmestring og et e-læringskurs som alle medarbeidere i helse og omsorg i prinsippet skal ta. Det har blitt etablert en profesjonelt arbeidende prosjektorganisasjon med politisk styringsgruppe, og det har vært gjennomført omfattende kurs- og møteaktivitet gjennom de årene prosjektet har vart. En del av disse aktivitetene har vært rettet mot å kvalifisere medarbeiderne til å gjøre konkrete vurderinger av brukernes ressurser og behov [5].

Funnene i denne rapporten peker på at de to kommunene har et godt utgangspunkt for det videre arbeidet med implementering av hverdagsmestring i helse og omsorg, men også at det er læringspunkter som kan bidra til å få hverdagsmestring enda bedre innarbeidet, og som er overførbare til andre typer prosjekter. Særlig de kvalitative dataene gir inntrykk av at det er et stykke igjen før hverdagsmestring blir en integrert del av den daglige arbeidspraksisen for et flertall av medarbeiderne i helse og omsorg i de to kommunene. Vi foreslår under at dersom kommunene ønsker en større spredning av hverdagsmestring som tankesett og praksis enn i dag, må det vurderes om arbeidet kan rigges på en annen måte, og lederne må involveres mer. Noen av læringspunktene vi foreslår har potensielt betydning for kommunenes fremtidige styring, og for organisering av endringsprosjekter generelt, samt for organisering av kommunikasjonsflyt i forbindelse med prosjekter.

Med hensyn til kommunenes utgangspunkt for det videre arbeidet med hverdagsmestring viser rapporten:

- De ca. 30 prosentene av medarbeiderne som har utfyllt spørreskjemaundersøkelsen jobbet aktivt med hverdagsmestring allerede før e-læringskurset, og rapporterer i hovedsak at de i sitt arbeid gjør de fleste av de tingene som representerer hverdagsmestring i de to kommunene.
- For de ca. 30 prosent av medarbeiderne som har utfyllt spørreskjemaundersøkelsen, er arbeidsmiljøet i helse- og omsorgsenhetene bra, også sammenlignet med gjennomsnittlige utvalg i Norge og Danmark.
- Der er en generelt positiv holdning til hverdagsmestring på alle nivåer i organisasjonene i de to kommunene hos de personene vi har vært i kontakt med.
- Lederne søker å jobbe aktivt med hverdagsmestring, og er positive til det.
- Der er generelt et stort ønske om mer samarbeid på tvers av organisasjonshierarkier og mellom kommunene på alle nivåer.

Vår spørreskjemaundersøkelse gir mulighet for å vurdere sammenhenger mellom hverdagsmestring, arbeidsmiljø og medarbeidernes opplevelse av organisering og ledelse av implementeringen, samt selvrapporterte resultater av denne. Disse sammenhengene tyder på at når hverdagsmestring oppfattes som positivt og gjennomføres i praksis, finnes det en positiv sammenheng med mål som kjennetegner et godt arbeidsmiljø. Motsatt er det slik at der hverdagsmestring oppleves som mer krevende, finnes det en negativ sammenheng til et godt arbeidsmiljø. Tilsvarende ser vi at målestokken for organisatorisk tilrettelegging, dvs. at lederen legger til rette for hverdagsmestring og at det er avsatt tid til arbeidet, både samvarierer positivt med et godt arbeidsmiljø, at hverdagsmestring gjøres i praksis og at det oppleves at arbeidet gir resultater. Disse sammenhengene understøttes av våre intervju, noe som indikerer at det samme gjelder for de personene som ikke har svart på spørreskjemaundersøkelsen, selv om disse skulle være mindre positive til hverdagsmestring som arbeidspraksis [6].

Rapporten viser også at det har vært utfordringer knyttet til innføring av hverdagsmestring som tankesett og praksis i kommunene. Særlig peker rapporten på at:

- Ressurspersonene og arbeidsgruppen for hverdagsmestring har opplevd mindre støtte fra ledelsen enn de hadde forventet, og savner anerkjennelse.
- Opplevelsen av tidspress er et problem for implementeringen av hverdagsmestring. Opplæring av brukeren er tidkrevende, og dette er det tilsynelatende ikke tatt tilstrekkelig høyde for. Ressursene synes ikke å være tilstede for å få dette til på en effektiv måte.
- Medarbeiderne opplever ikke klar kommunikasjon om prioriteringen av hverdagsmestring.
- Det er uklart om prosjektet når ut til alle medarbeidere i førstelinjen.
- Det er uklart om innbyggerne forstår prosjektet og at det er en strategisk satsning for kommunene.
- Det knytter seg en rekke dilemmaer til hverdagsmestring, bl.a. at hverdagsmestring må prøves ut for å kunne vurderes av den enkelte bruker.
- Hverdagsmestring er ikke nødvendigvis i samsvar med brukernes og pårørendes forventninger til kommunenes servicetilbud og oppfatning av bistandsbehov.

Rapportens funn og analyser fører til en drøfting av en rekke muligheter for fremtidig arbeid med hverdagsmestring og, i den grad erfaringene er overførbare, også til arbeid med andre prosjekter. Kommunal innovasjon vil bli stadig viktigere i årene fremover, og det er vår oppfatning at denne rapporten kan være relevant også for andre kommuner som jobber med innovasjonsprosjekter, og som har tilsvarende organisering og

ressurssituasjon. I det følgende gir vi først våre anbefalinger, deretter underbygger vi disse kort med funn fra undersøkelsen. Det er, naturlig nok, noe overlapp mellom områdene vi behandler.

Overordnet prosjektstyring

Vi anbefaler kommunene å *undersøke* mulighetene for:

1. Å skaffe bedre overblikk over utviklingstiltak og budsjettkonsekvenser av disse.
2. Å lage eller ta i bruk et enkelt system for dokumentasjon av utviklingsarbeid.
3. Å lage et system som gjør det mulig for nye politiske og administrative ledere å bli informert om aktuelle og tidligere utviklingstiltak.
4. Å skape rutiner for bedre forbindelses- og kommunikasjonslinjer mellom toppen av organisasjonene og førstelinjen.
5. Å utvikle rutiner for bedre kommunikasjon med og til innbyggerne om kommunenes prioriteringer, dels slik at førstelinjen har noe å henvise til, dels så brukere og pårørende involveres tydelig i innovasjonstiltak. (Se også under).

Disse forslagene henger i høy grad sammen, og favner bredere enn helse og omsorgsområdet alene, fordi prosjekter, som f.eks. implementering av hverdagsmestring som tankesett og praksis i helse og omsorg, må ses i sammenheng med prioriteringer i den øvrige organisasjonen. Dette skyldes dels at implementering av hverdagsmestring påvirkes av kommunens samlede økonomi gjennom året, dels at implementeringen kan kreve ressurser og koordinering fra andre deler av organisasjonen. Dette gjelder f.eks. hva angår kommunikasjonen med innbyggerne om kommunens styringspolitiske prioriteringer, som hverdagsmestring naturlig er en del av. Deler av våre data peker på at kommunenes styring av prosjekter og prosjektportefølje generelt kan forbedres. For eksempel har det vært et problem for gjennomføringskraften i PILOTen Hadeland at det har vært mange ledelseskifter, og i intervjuer vises det til at det mangler et system som hjelper nye ledere å komme inn i sakene. Dessuten oppleves det at prioritering av prosjekter ikke i tilstrekkelig grad er formidlet til medarbeiderne, og det samme gjelder prioriteringer mellom daglig drift og prosjektarbeid. Dette har bidratt til prosjektrettet arbeid i arbeidsgruppen og blant ressurspersoner. I tillegg uttrykker noen medarbeidere at kommunene har for mange prosjekter og at resultatene fra disse prosjektene derfor blir mindre enn de kunne ha vært med enn klarere prioritering.

Rigging av prosjekter

Vi anbefaler at kommunene *undersøker* mulighetene for:

1. Å tenke tjenesteinnovasjon og utviklingsprosjekter sammen med drift.
2. Å lage eller ta i bruk et enkelt system for planlegging og rigging av utviklingsprosjekter der alle involverte interessenter (inkludert berørte mellomledere) tas med på råd i planlegging og utvikling av tiltak på en overskuelig måte.
3. Å lage eller ta i bruk et enkelt system der brukeres (og i relevante tilfeller pårørendes) opplevelser kan tas med i utviklingen og justeringen av tiltak, slik at utilsiktede problemer unngås.
4. Å skape eller ta i bruk et system for løpende tilbakemeldinger fra førstelinjen til budsjett- og beslutningsansvarlige om konsekvenser av igangsatte tiltak.
5. Å skape en mekanisme for løpende justering av igangsatte tiltak og innføring av nye tiltak, gjerne inkludert brukernes oppfatning av tiltak.

Dataene peker på at prosjektets arbeid med implementering av hverdagsmestring på mange måter ikke er tenkt sammen med den normale daglige driften. F.eks. kan man

tenke seg at hverdagsmestring har betydning for planleggingen av ressursbruk over tid hos de enkelte brukerne [3, 7]. Det syns ikke å være innbygget feedbacksløyfer underveis i prosjektet og vi ser også at f.eks. brukere og pårørende ikke er tatt med i planleggingen av prosjektet. Det er mulig det kunne ha løst noen av utfordringene vi ser i prosjektet, om man hadde gjort dette fra start. Aktuelle politiske strømninger peker på viktigheten av å involvere brukere i prosjekter som dette.

Involvering av linjeledelsen

Vi anbefaler at kommunene *undersøker* mulighetene for:

1. Å få til en klar og kontinuerlig forankring av prosjekter i toppledelsen.
2. Å involvere alle relevante administrative ledere i prosjektutviklingen (på varierende nivå og med varierende intensitet).
3. Å involvere alle relevante mellomledere i planleggingen av prosjekter.

Gjennom «top-down, bottom-up»-innovasjonsprosessen man har valgt i Gran og Lunner, har man formodentlig unngått noen av de klassiske problemene ved ledelsesinitierte endringsprosjekter, og har fått et stort engasjement fra medarbeiderhold. Til gjengjeld virker det som om ledere og mellomledere ikke har vært tilstrekkelig med i planleggingen av prosjektet. Det er tydelig at forankringen på ledelsesnivå fremstår som uklar for arbeidsgruppen og for ressurspersoner, herunder forankringen på toppledernivå.

Dette er ikke i samsvar med ledelsens ønsker, og derfor foreslår vi til dels å se på informasjonsflyten i denne type av prosjekter (se under) og til dels å involvere ledere på alle nivåer i linjeledelsen tydeligere i innovasjonsprosjekter. Vi vurderer at «top-down, bottom-up»-modellen for innovasjonsprosjekter har tydelige styrker, men at den krever en klarere integrasjon med driftsorganisasjonen og i særdeleshet en klarere involvering av ledelsen på alle nivåer for å bli effektiv.

Rigging av kommunikasjon

Vi anbefaler at kommunene *undersøker* mulighetene for:

1. Å kommunisere kommunens prosjekter og satsninger samt deres konsekvenser klarere til innbyggerne. (Dette kunne også tenkes som toveiskommunikasjon, jf. punktet over, om involvering av brukere).
2. Å sikre gode kommunikasjonslinjer mellom den politiske ledelsen, styringsgrupper i prosjekter og førstelinjen i organisasjonene.
3. Å sikre bedre kommunikasjonslinjer mellom toppledelsen og førstelinjen i organisasjonene.
4. Å sikre kommunikasjonslinjer fra førstelinjemedarbeidere til ledelsen, så førstelinjemedarbeidere har mulighet til å gi feedback på konsekvensene av trufne beslutninger og eventuelle dilemmaer i valgsituasjoner.
5. Å sikre at mellomledere i hjemmetjenesten rent praktisk har kommunikasjonskanaler til ansatte som de ikke møter til daglig.

Der mulighetene nevnt over omhandler styring og rigging av prosjekter, skal vi her se på mulighetene for å anvende disse nye formene for styring og rigging for å bedre kommunikasjonsflyten i forbindelse med prosjekter. Punktene her tar utgangspunkt i at medarbeidere i kommunene viser til at brukere, og særlig pårørende, iblant har vært kritiske til hverdagsmestring inntil de selv har prøvd det ut. Dessuten ser vi at førstelinjepersonale har opplevd det som en belastning å skulle forklare kommunenes politikk på området, uten å føle at de har hatt tilstrekkelig ryggdekning i organisasjonen. På samme måte kommer det frem i intervju at arbeidsgruppe og førstelinjepersonale på noen områder har hatt en annen oppfatning av prosjektets rasjonale, enn den som har

vært intensjonen til den politiske styringsgruppe. Dette dreier seg især om hvorvidt prosjektet først og fremst har til formål å spare penger, eller om det i like høy grad handler om å sikre et godt eller bedret pleie- og omsorgsservicetilbud for innbyggerne.

Tydligere prioritering av prosjekter

Vi anbefaler at kommunene *undersøker* mulighetene for:

Å tydeliggjøre hvilke prioriteringer som gjøres i forbindelse med prosjekter, f.eks. ved å ta stilling til og kommunisere:

- hva prioriteres på grunn av dette prosjektet, og hva må vi da nedprioritere?
- hvilke konsekvenser ser vi for vår bemanning på grunn av dette prosjektet?
- hvem forventer vi at bruker hvor mye tid på dette prosjektet?
- har vi behov for å endre vår drift for å få til dette prosjektet (og hvis ja, hvordan)?

Våre data tilsier at prioriteringer på mange måter har fremstått som uklare for medarbeidere, særlig med hensyn til hva som skal prioriteres bort for å få til det ekstra arbeidet som prosjektet krever. Dataene tilsier også at konsekvensene for bemanning ikke har vært gjennomtenkt, dels hva angår personer i prosjektorganisasjonen, dels hva angår det ekstraarbeidet som hverdagsmestring krever til å begynne med [3, 7, 8]. Dette skaper tvil om prosjektet og en følelse blant medarbeidene av at prosjektet kommer i tillegg til deres «normale» arbeid.

Samtidig er det viktig å påpeke at det har skjedd ganske mye på feltet hverdagsmestring i de to kommunene i den tiden vi har hatt anledning til å følge arbeidet. Mange mennesker har jobbet hardt for å få hverdagsmestring til, og de fortjener anerkjennelse for sin iherdige innsats.

Flere rapporter har vist at innføring av hverdagsmestring som tankesett og praksis i hele helse- og omsorgssektoren er en omfattende oppgave. Generelt krever innføring av hverdagsmestring at det rigges konsekvent for dette, og at det finnes en tydelig og kontinuerlig støtte fra administrativ og politisk ledelse, samt en investering i ekstra bemanning i en periode [3, 7, 8]. Hjemmetjenesten vil sannsynligvis ha behov for særlig oppmerksomhet i dette arbeidet på grunn av arbeidets natur og måten det er organisert på.

Arbeid med å implementere hverdagsmestring har pågått i en del år, og om kommunene ønsker vesentlige endringer i resultatene, foreslår vi å revitalisere dette arbeidet ved også å vurdere om man konkret kan endre måten arbeidet er organisert på, slik at hverdagsmestring får en mer synlig prioritet. Den måten man har rigget arbeidet med hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring på i den danske foregangskommunen Fredericia, avviker så vidt vi kan se på mange måter fra riggingen i både Gran og Lunner. Det er mulig at konkrete ideer kan overføres fra dette prosjektet [7, 8]. I tillegg har Senter for omsorgsforskning – Vest laget en oversikt over modeller for hverdagsrehabilitering i norske kommuner, som også har relevans for det som i Gran og Lunner kalles hverdagsmestring [9]. Anbefalingene i disse rapportene følger våre over, men de rommer også mer spesifikke og detaljerte eksempler på rigging av praksiser som omhandler arbeid med hverdagsmestring, men som ikke synes relevante for tjenesteinnovasjon generelt.

Innledning

Denne rapporten oppsummerer funn gjort i forbindelse med Arbeidsforskningsinstituttet AFIs deltakelse i tre sammenhengende prosjekter for tjenesteinnovasjon innen helse og omsorg i Gran og Lunner kommuner. Til disse prosjektene knytter det seg tre forskningsprosjekter, som denne rapporten er basert på. Sammenhengen mellom innovasjonsprosjektene og forskningsprosjektene vises nedenfor.

Tabell 2: Innovasjonsprosjekter og forskningsprosjekter i rapporten

Innovasjonsprosjekt	Tilknyttet forskningsprosjekt
PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg	PILOTen Hadeland PILOTex
Videreførelse av PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg	
Prosjektet Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon	Databasert refleksjon og ledelse i kommunale innovasjonsprosesser (DATREF)

Delprosjekt Helse og Omsorg i PILOTen Hadeland er initiert av Fylkesmannen i Oppland og støttet av politisk ledelse i Gran og Lunner kommuner. Prosjektet «Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon» er initiert av Gran og Lunner kommuner som en oppfølging av delprosjekt helse og omsorg, med spesifikt ønske om å videreføre forskningssamarbeidet knyttet til de foregående prosjektene. AFIs forskere har fulgt arbeidet med å implementere hverdagsmestring i Gran og Lunner kommuner innen helse og omsorg fra våren 2017 og frem til sommeren 2019, gjennom i alt tre sammenhengende forskningsprosjekter.

PILOTen Hadeland¹ hadde som formål å kartlegge erfaringer innen tjenesteinnovasjon i Gran og Lunner kommuner. I samarbeid med NTNUs Senter for Omsorgsforskning, Gjøvik, ble det utført observasjon i forbindelse med møter, fokusgruppeintervju, samt en avsluttende workshop og dialogkonferanse. Vi intervjuet arbeidsgruppen i prosjektet, ressurspersonene i førstelinjen, den politiske styringsgruppen og administrative ledere på alle nivåer, for å kartlegge deres syn på arbeidet med hverdagsmestring (og velferdsteknologi). I PILOTex² arbeidet forskere sammen med prosjektledelsen og de to arbeidsgruppene i delprosjektet Helse og Omsorg i PILOTen Hadeland, for å skape et datagrunnlag som kan benyttes i fremtidig forskning på bruk av hverdagsmestring innen helse og omsorg. Her ble det utviklet et spørreskjema som dels viser kommunenes status på implementeringsarbeidet innen bruken av et online-kurs i hverdagsmestring for alle medarbeidere, dels gir status for organisasjonenes arbeidsmiljø. Data inkluderer selvrapporterte holdninger, kompetanse og arbeidsvaner blant ansatte knyttet til hverdagsmestring, samt elementer av det psykososiale arbeidsmiljø og trivsel. Dette spørreskjemaet ligger, i likhet med e-læringskurset i hverdagsmestring, på KS-Læring plattformen og kan således benyttes av andre kommuner i arbeidet med å innføre

¹ Se <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Prosjekter-AFI/PILOTen-Hadeland>

² Se <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Prosjekter-AFI/PILOTex>

hverdagsmestring.³ Kommunene sto for utsendelse av spørreskjemaet på bakgrunn av veiledning og en manual utviklet av Arbeidsforskningsinstituttet. I prosjektet «Databasert refleksjon og ledelse i kommunale innovasjonsprosesser» (DATREF),⁴ ble det dels utarbeidet en presentasjon av resultatene fra ovenstående undersøkelse (og utført de nødvendige statistiske beregninger), dels ble det utviklet et refleksjonsverktøy til ledere og avholdt en avsluttende workshop og dialogkonferanse med alle ledere. I første delen av denne workshopen ble resultater fra spørreskjemaundersøkelsen presentert for en større gruppe. Deretter var dagen dedikert lederne, og fokus var på hva lederne faktisk gjør rundt hverdagsmestring og hva de trenger for å kunne jobbe enda bedre med hverdagsmestring i sin praksis som ledere. Denne rapporten inngår i dette siste prosjektet.

Rapportens formål

I denne rapporten presenterer vi data fra følgeforskningen for å gi et bilde av status for arbeidet, samt gi innspill til det videre arbeidet med hverdagsmestring og i videre forstand jobbing med tjenesteinnovasjon i de to kommunene. Dessuten gir rapporten en status for medarbeidernes oppfatning av og bruk av hverdagsmestring innen satsningen på e-læringskurs til alle medarbeidere innen helse og omsorg i de to kommunene.

Denne rapporten har to delvis overlappende formål:

1. Å trekke ut det som kan læres av arbeidet med innføring av hverdagsmestring som tankesett og praksis i de to kommunene, og som kan være av betydning for ledelse og organisering av innovasjonsprosesser generelt i norske kommuner fremover.
2. Å beskrive resultatene fra en spørreskjemaundersøkelse om hverdagsmestring, arbeidsmiljø og trivsel, som ble gjennomført i forbindelse med prosjektet.

Vekten er lagt på det første punktet, men vi har tatt med en presentasjon av resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen. Dette skyldes at arbeid med hverdagsmestring potensielt kan ha innflytelse, både positiv og negativ, på arbeidsmiljøet innen helse og omsorg. For eksempel kan man tenke seg at innføring av hverdagsmestring kan føre til større arbeidsglede og mestringsfølelse blant de ansatte, fordi brukere blir mer tilfredse og oppnår større livsglede, fordi de mestrer mer selv. Dette kan også gjøre arbeidet, særlig i hjemmetjenesten, mindre fysisk slitsomt. Men man kan også tenke seg at innføring av hverdagsmestring fører til større arbeidspress og til at man må gå på kompromiss med den omsorgen man egentlig gjerne vil gi som medarbeider i helse og omsorg. Mange omsorgsarbeidere er trent til å gi omsorg, fremfor å trene brukere til å kunne mest mulig selv. Dette kan potensielt føre til lavere mestringsfølelse og til dårligere trivsel. Gjentas målingene, vil det være mulig å undersøke nærmere sammenhenger mellom hverdagsmestring og arbeidsmiljø. I denne rapporten har vi kvalitative data som supplerer våre funn i spørreskjemaundersøkelsen.

Rapporten forholder seg ikke til hvordan bruken av hverdagsmestring oppleves av brukerne eller i hvilken utstrekning hverdagsmestring gir et bedre eller annerledes servicetilbud i kommunene.

³ Se omtale av e-læringskurset her:

http://omsorgsforskning.no/nyheter/alle_ville_ha_kurset_om_hverdagsmestring

⁴ Se <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Prosjekter-AFI/Databasert-refleksjon-og-ledelse-i-kommunale-innovasjonsprosesser>

Empiri anvendt i rapporten

Rapporten baserer seg dels på:

- spørreskjemaundersøkelsen fra PILOTex, som gir baseline for arbeidet med hverdagsmestring i Gran og Lunner kommuner i forbindelse med e-læringskurset i hverdagsmestring
- data fra fokusgruppeintervju i PILOTen Hadeland avholdt før e-læringskurset
- avsluttende workshop og dialogkonferanse
- arbeidet med lederes refleksjon over egen praksis i DATREF prosjektet. Disse dataene inkluderer selvrapportert praksis med hverdagsmestring og avsluttende workshop og dialogkonferanse.

I tillegg kommer notater fra deltakelse på møter. Detaljer om data, utvalg og analyse av data fremgår av vedlegg 1 – 4.

Rapportens deler og oppbygning

Rapportens innledende sammendrag rommer de vesentligste anbefalinger, hva kommunenes arbeid med tjenesteinnovasjon angår. Dessuten har rapporten fem deler samt et kapittel med konklusjon og avrundning. I dette kapittelet finnes supplerende anbefalinger vedrørende kommunens arbeid med spesifikt å implementere hverdagsmestring og lederes rolle i dette arbeidet.

I del 1 diskuterer vi de viktigste teoretiske rammeverk som er benyttet i rapporten og viser hvordan vi anvender dem som bakgrunn for vår analyse. Dessuten gir vi den anvendte definisjon på hverdagsmestring og diskuterer hverdagsmestring som case på innovasjonsarbeid.

I del 2 analyserer vi Hadelandmodellen for innovasjon, viser hvordan den henger sammen med våre rammeverk (særlig oversettelsesteori). Dessuten viser vi noen av de grunnvilkår som modellen må fungere under i de to kommunene. Vi fokuserer her på den rollen lederne får i modellen, og på noen av de utfordringene som kommunene har hatt med implementering av hverdagsmestring, sett i relasjon til Hadelandmodellen for innovasjon.

I del 3 viser vi de viktigste resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen som kartla bruken av hverdagsmestring i de to kommunene. Undersøkelsen kartla også arbeidsmiljø, tilfredshet og trivsel. Vi berører følgende emner:

- Erfaringer med hverdagsmestring
- Adferd i arbeidet med brukere
- Hjelpere i hjemmetjenesten
- Hvordan opplever personalet det å jobbe med hverdagsmestring?
- Psykososialt arbeidsmiljø
- Tilfredshet og trivsel

Flere figurer og materiale finnes i vedlegg 5-7. I avslutningen av denne rapportdelen analyserer vi sammenhenger mellom det å gjøre hverdagsmestring, organisatorisk tilrettelegging, tilfredshet og trivsel gjennom korrelasjonsanalyser.

I del 4 trekker vi særlig frem funn fra fokusgruppeintervju og relaterer i noen sammenhenger til spørreskjemaundersøkelsens resultater og til data fra refleksjonsverktøy for ledere (se del 5). Vi behandler henholdsvis arbeidsgruppens, ressurspersoners, administrative lederes og den politiske styregruppens opplevelser av emnene:

- Holdninger til arbeidet med hverdagsmestring
- Utfordringer i arbeidet med hverdagsmestring
- Dilemmaer i arbeidet med hverdagsmestring
- Ønsker til arbeidet med hverdagsmestring fremover

I del 5 fokuserer vi på hva lederne faktisk gjør for å jobbe med hverdagsmestring, basert på data fra refleksjonsverktøyet som ble utviklet til dem i prosjektet og den oppfølgende dialogkonferansen, sommeren 2019. Vi relaterer til rapportens øvrige funn og drøfter detaljert emnene:

- Hvilke forventninger opplever lederne?
- Hvordan jobber lederne med hverdagsmestring?
- Hvordan jobber lederne med KS-Læring plattformen?
- Hva etterspør og ønsker lederne?

I konklusjonen til rapporten behandler vi hvordan vi tenker kommunene kan ta arbeidet med hverdagsmestring videre, og vi konkluderer med hensyn til Hadelandmodellen for innovasjon og begrepet hverdagsmestring. Avslutningsvis gir vi noen anbefalinger til fremtidig forskning på hverdagsmestring.

Rapporten har fått et forord av de to helse og omsorgssjefene i Gran og Lunner kommuner, Mette Mosby og Solveig Olerud, som både kjenner kommunenes resultater og omfattende arbeid med hverdagsmestring fra innsiden.

Rapporten har, i overensstemmelse med det translasjonsteoretiske fokus, en progresjon fra den overordnede ramme og idé om hverdagsmestring, via en drøfting av Hadelandmodellen for innovasjon og en bredt anlagt spørreskjemaundersøkelse, til en detaljert beskrivelse av hvordan implementering av hverdagsmestring i faktisk oppleves i kommunene og hva lederne konkret gjør for å sette ideen om hverdagsmestring ut i praksis i de to kommunene, i Hadelandmodellen for innovasjon.

Rapporten har mange vedlegg, fordi vi i overensstemmelse med kritikk om for lite dokumentasjon i kommunenes arbeid med innovasjon, har ønsket å grundig dokumentere det arbeidet som er utført. Disse rommer dels redegjørelser for data og metode for fire forskjellige typer datafangst i prosjektene, dels grundig dokumentasjon av medarbeiderundersøkelsens resultater og sist et vedlegg med ideer til den videre utvikling av arbeidet med tjenesteinnovasjon i de to kommunene, som er kommet frem i løpet av prosjektet.

Rapportens begrensninger

Rapportens store datagrunnlag gir oss mulighet for å triangulere kvantitative og kvalitative data, og materialet er innsamlet over en toårsperiode. Men det er også ting som ikke inngår i datamaterialet og forhold omkring implementeringen av og bruken av hverdagsmestring, som ikke er undersøkt.

Vi har ikke undersøkt økonomiske konsekvenser av innføringen av hverdagsmestring, vurdert prosjektstyring og -rigging eller vært i kontakt med innbyggerne, brukerne og deres pårørende. Rapporten forholder seg altså ikke til hvordan bruken av hverdagsmestring oppleves av brukerne eller i hvilken utstrekning hverdagsmestring gir et bedre eller annerledes servicetilbud i kommunene. Det ligger derfor ikke innenfor denne rapportens område å ta stilling til hvilke konsekvenser innføringen av hverdagsmestring har for brukere, eller om ønskene bakom innføringen – som for eksempel bedre funksjonsevne og større livsglede hos brukere – er oppnådd i kommunene. En slik undersøkelse krever et større forskningsprosjekt.

Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen i rapporten må dessverre leses med noe forbehold fordi svarprosenten på undersøkelsen kun er ca. 30 prosent. Vi har ikke hatt mulighet til å lage frafallsanalyser. Vi understreker at vi ikke vet hva holdningen til hverdagsmestring er og hvordan arbeidsmiljøet oppleves for de 70 prosent som ikke har svart på undersøkelsen. Generelt er det slik at de personer som svarer på en medarbeiderundersøkelse er de mest engasjerte og positive [2]. Våre intervju og andre kvalitative data peker på at dette er tilfellet også her, og at spørreundersøkelsen gir et mer positivt bilde av hverdagsmestring som tankesett og praksis i kommunene enn det som finnes blant dem som ikke har svart på undersøkelsen. Det er kun mellom 31 og 37 ansatte i de to kommunenes hjemmetjeneste som har besvart spørreskjemaet. Dermed må vi tolke resultatene med forsiktighet for denne medarbeidergruppen. Resultatet antyder kanskje også hvor vanskelig det er å nå ut til nettopp denne medarbeidergruppen med tiltak.

Det at arbeidsmiljøundersøkelsen ble gjennomført på KS læringsplattform, som krever innlogging av brukerne med fullt navn, gjorde at de ansatte ikke kunne avlegge svar anonymt. Det kan også ha innvirket på hvem som valgte å svare, på tross av forsikringer om at svarene ville bli behandlet anonymt. Særlig hva angår kartleggingen av i hvilken utstrekning medarbeiderne gjør de konkrete tingene som kommunen definerer som hverdagsmestring, er det nærliggende å tro at denne typen selvrapportering av handlinger gir et positivt bias [10]. På samme måte kan vi regne med at de personene som inngår i arbeidsgruppen for hverdagsmestring og som er ressurspersoner for hverdagsmestring i førstelinjen, generelt er mer positive til innføring av hverdagsmestring enn medarbeiderne generelt. Dette forhindrer likevel ikke at disse intervjupersonene kan fortelle om problemer med å innføre hverdagsmestring [2]. Fokusgruppeintervju kommer tettere på hverdagens prat om de emner som undersøkes enn vanlige 1:1 intervjuer gjør [11], men prisen er at det blir vanskeligere å kontrollere om informanter prater om egne opplevelser eller om oppfatninger av hva andre har opplevd.

Vårt prosjekt dreier seg om forbedringspotensialet, og vi har i intervju, dialogkonferanser og workshops spesifikt spurt hva som kunne gjøres annerledes og eventuelt bedre. Det er altså potensielt både positiv og negativ bias innbygget i vårt forskningsdesign. Konklusjonene vi har trukket om dette, er basert på vårt datamateriale om hva medarbeiderne tenker seg kunne være gjort annerledes, hva prosjektdeltakerne har konkludert om prosjektets gjennomføring, samt vår viten om feltet for øvrig og relevant litteratur.

Fordi vi ikke har undersøkt økonomiske konsekvenser av innføringen av hverdagsmestring, ikke har vurdert prosjektstyring og -rigging, eller kjenner kommunenes nøyaktige organisering, har vi ikke mulighet å vurdere hverken kostnader eller utilsiktede konsekvenser av våre forslag i oppsummeringen. Vi fremsetter derfor anbefalinger om å *undersøke* de mulighetene som vi tar opp. Eventuelle tiltak må utvikles på bakgrunn av kommunenes samlede ressurser og utfordringsbilde, en helhet vi ikke kjenner.

PILOTen Hadeland og videre prosjekter⁵

I prosjektet PILOTen Hadeland (2015-2018), initiert av Fylkesmannen i Oppland, testet kommunene Gran og Lunner ulike samarbeid med næringsliv og kompetansemiljøer. PILOTen Hadeland var organisert som en rekke kollektive læringsprosesser rundt politikerrollen, organisasjonsutvikling og ledelse innen innovasjon. Det ble utarbeidet en

⁵ Deler av denne beskrivelsen er hentet fra interne prosjektdokumenter.

sluttrapport om prosjektet med tittelen: «Innovativ tålmodighet», notat nr. 2017/06 ved Torhild Andersen, Østlandsforskning.⁶ [5]

Delprosjektet innen Helse og omsorg ble videreført på separat bevilging fra Fylkesmannen frem til januar 2018.⁷ På bakgrunn av prosjektresultatene ble det besluttet å videreføre forskersamarbeid knyttet til tjenesteutvikling innen helse og omsorg.⁸ Lunner og Gran kommuner sendte derfor Fylkesmannen i Oppland en søknad om skjønnsmidler til fornyelse og innovasjon med forskermedvirkning. Tilsagn kom i mars 2018 til prosjektet «Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon». Våren/sommeren 2018 ble brukt til forankring av prosjekt og avklaring av ønsker til prosjekt. Det ble delvis gjort i dialog med den avtroppende prosjektorganisasjonen i PILOTen Hadeland og delvis på ledernivå i helse og omsorg i begge kommuner. Denne prosessen viste et tydelig ønske om å sette fokus på ledernes rolle i tjenesteutvikling, med særlig vekt på implementering av endringer. På denne bakgrunnen ble der inngått avtale med Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved OsloMet om utarbeidelse av denne rapporten og design av en prosess rundt arbeidet med de funnene rapporten presenterer.

Vi har kalt dette prosjektet «Databasert refleksjon og ledelse i kommunale innovasjonsprosesser». Ambisjonen er å bruke erfaringene høstet under arbeidet med hverdagsmestring som grunnlag for å tenke videre rundt hva kommunene kan lære av disse erfaringene og hva kommunen kan gjøre fremover for å rigge til innovasjonsarbeid. Ledernes rolle har fått særlig oppmerksomhet i dette arbeidet, fordi følgeforskningen i PILOTen Hadeland pekte på at den administrative ledelsens rolle (topp og mellomledere) er avgjørende for å få innovasjonsarbeidet til å fungere sammen med den daglige driften i kommunene. Denne rapporten bør leses i lys av dette.

⁶ Rapporten kan lastes ned her: <http://www.ostforsk.no/publikasjoner/innovativ-talmodighet/>

⁷ Se omtale av Delprosjekt Helse og Omsorg her:

http://omsorgsforskning.no/nyheter/jobber_med_hendene_paa_ryggen

⁸ Se omtale av forskersamarbeidene her: http://omsorgsforskning.no/nyheter/anbefaler_forskervenn

Del 1: Teoretiske rammeverk og forståelse av hverdagsmestring

I denne delen av rapporten beskriver vi vår overordnede rammeforståelse for studien, som er neo-institusjonell teori om spredning av innovasjoner [12] og ideer om ledelse og organisering [13], samt forskning på hvordan ideer som sprer seg hele tiden «oversettes» lokalt for å bli til en organisatorisk praksis eller gå fra praksis til idé [14-17].

Forskningsmetoder i disse fagfeltene er nært knyttet til organisasjonssosiologien [18]. Dessuten drøfter vi hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring som begreper, og beskriver tilnærmingen vi har til hverdagsmestring i denne rapporten. Vi bruker tilnærmingen som er utviklet av Gran og Lunner kommune, og vil beskrive kort det arbeidet som er utført i PILOTen Hadeland for å komme frem til denne (foreløpige) oversettelsen. Til slutt drøfter vi hverdagsmestring som case på innovasjonsarbeid og viser at hverdagsmestring kan oppfattes som en ekstrem case på implementering av innovasjoner [19].

Spredning og oversettelse av innovasjoner

Konseptualiserte forestillinger om praksiser, som f.eks. (samarbeidsdrevet) innovasjon, hverdagsmestring, helhetskultur eller «lean management» befinner seg i en «himmel av ideer» som påvirker måten vi mennesker tenker organisasjon og ledelse på. De utgjør horisonten for våre forestillinger. Alle disse konseptualiserte ideene tilbyr løsninger på aktuelle problemstillinger, de befinner seg på et marked for løsninger, som hevdes å være kontekstuavhengige [20]. Vi anvender disse ideene som ledestjerner og ser på våre daglige utfordringer i lys av disse språkliggjorte teoretiseringene. Når vi ser på organisatoriske utfordringer vil vi derfor ofte ikke tenke på, at vi kan løse disse ved å igangsette interne prosesser til løsning [21], men i stedet beslutter vi å implementere et konsept fra denne «himmel av løsninger» som vi har hørt eller lest om at andre har anvendt med suksess [22]. På denne måten blir det ofte tydelige løsninger som «er i vinden», som styrer hva vi definerer som problemer. Derfor er det ofte (teoretiserte) løsninger som finner problemer i organisatorisk utviklingsarbeid, og ikke problemer som finner løsninger man jobber frem i organisasjonen [23].

Når et konsept fra «idéhimmelen» av løsninger er valgt som et aktuelt svar på opplevde problemer «ankommer» det en ny organisasjon, og det oppstår en oppgave med å finne ut av hva det teoretiserte, språkliggjorte konseptet betyr og medfører i den konkrete nye organisasjonen – eller organisasjonene. Årsaken er at man ikke kan innføre en teoretisert språklig beskrivelse i en organisasjon 1:1. Språkliggjørelsen må først forstås og det må skapes et minimum av felles forståelse i organisasjonen. Dette arbeidet beskrives ofte som en oversetting fra konsept til praksis [24]. I vårt tilfelle har Gran og Lunner kommuner først jobbet med å finne ut av hva innovasjon betyr for dem, og deretter har de jobbet med å finne ut av hva hverdagsmestring betyr for dem. Spørsmålet om hva innovasjon er, er altså (i en del av organisasjonene) blitt besvart med et nytt konsept, nemlig hverdagsmestring. Men ideen om hverdagsmestring som tanke sett må «pakkes ut» i de to kommunene for å kunne bli implementert [17]. Denne «utpakking» inkluderer først en teoretisering av hva hverdagsmestring vil si i den konkrete organisasjonen [25]. Teoretiseringen tar form av en mer utdypende språkliggjørelse av hva innovasjonen er, hva den betyr og forestillinger om hva det vil si å gjøre denne innovasjonen i den konkrete organisasjon. Slike «oversettelser» finner typisk sted på interne kurs, workshops og i møter i arbeidsgrupper, utvikling av strategiplaner med målbilder, prosjektplanlegging, osv. Teoretiseringen vil være preget av hva man tidligere har gjort i organisasjonen som kan minne om eller gi assosiasjoner i retning av den konkrete innovasjonen som er «ankommet» den nye organisasjonen og nå skal «implementeres» [26]. Den vil også

være preget av hvilken kultur eller institusjonaliserte logikker, man har i organisasjonen, fordi innovasjonen oppfattes med dette som bakgrunn [25, 27]. Det er ikke nødvendig at alle har presis den samme oppfatning av hva konseptet betyr og medfører i organisasjonen. Tvert imot rommer gode konsepter mulighet for lokal fortolkning i organisasjonen, slik at alle viktige aktører kan se at de kan anvende konseptet på problemer de ønsker å jobbe med [28, 29].

Heretter – og til en viss grad parallelt – begynner arbeidet med å prøve ut innovasjonen, slik man har forestilt seg den skal være på det nye stedet eller i den nye organisasjonen. Det er i denne prosessen, de teoretiserte forestillinger (gradvis) blir til en praksis. Om det er stor forskjell på det stedet som innovasjonen kommer fra og det stedet der man ønsker å implementere innovasjonen, er det ikke gitt at det er en god ide å forsøke å kopiere den opprinnelige praksisen [24]. Det er også fullt mulig at det aktuelle konseptet ikke passer særlig godt med den måten man er organisert på det stedet man ønsker å implementere denne praksisen, at kulturen ikke passer, eller at det ikke er en god overensstemmelse mellom konseptet og politikken – i bred forstand – på det stedet man vurderer å implementere den nye praksisen [30]. En manglende overensstemmelse på et eller flere av disse områdene kan føre til radikale endringer i praksisen, eller til at den kun blir implementert som et «overflate» fenomen, det som i litteraturen betegnes som «de-kopling» [31, 32]. Ofte vil en ny praksis som søkes implementert i en organisasjon bli fortolket og endret på flere forskjellige steder i organisasjonen av de årsakene vi har drøftet over [33], og dette kan føre til at en praksis blir innført noen steder i organisasjonen og ikke i andre [34]. Risikoen for de-kopling eller avvisning av innovasjonen er stor, hvis den oppleves som vanskelig å prøve ut [12], eller hvis relevante aktører ikke gjør «institusjonelt arbeid» for å gjøre den teoretiserte ideen til en del av organisasjonens institusjonaliserte praksiser [35]. Dette vil da i praksis føre til at innovasjonen ikke implementeres eller kun implementeres i liten grad. For å bli til konkret implementert praksis må enhver strategisk valgt løsning eller teoretisert idé derfor oversettes på alle nivåer i en organisasjon [36].

Hverdagsmestring som case på innovasjonsarbeid

Hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring diskuteres og søkes implementert internasjonalt i helse og omsorg, i den engelskspråklige litteraturen gjerne under betegnelsen «reablement care» eller «restorative care» [3, 9, 37-41]. Begrepene er «i vinden» og foreslås som en løsning på det som kalles «omsorgsbyrden» [42]. I de fleste tilnærminger rommer ideen om hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring tanker om en flerprofesjonell eller tverrfaglig komponent i «laget rundt brukeren» [43, 44]. Det betyr f.eks. at sykepleiere, fysio- og ergoterapeuter, og eventuelt leger samarbeider om å få til hverdagsmestring på tvers av faggrensene, ofte sammen med såkalte «hjemmetrenerne» [45]. I Norge anbefales hverdagsrehabilitering som tiltak i norske kommuner [9, 46], og interessen for hverdagsrehabilitering er blitt forsterket av Samhandlingsreformens fokus på forebyggende arbeid og rehabilitering [47]. Hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring forekommer dessuten å være i samsvar med senere ambisjoner om å skape nærhet og helhetlige løsninger i fremtidens primærhelsetjenester [48, 49].

Det er mange diskusjoner om hva hverdagsmestring er og hva forskjellen på det og hverdagsrehabilitering er, om noen [3, 7, 9]. Ofte oppfattes hverdagsrehabilitering som en tidsmessig avgrenset (intens) innsats for opptrening, som foregår i eget hjem og «tar utgangspunkt i den enkeltes ressurser, ønsker og muligheter» [50] (side 63), dvs. foregår på brukerens premisser. Et poeng er at hverdagsrehabilitering så langt som mulig søker å gjenskape hverdagslivets regelmessighet for brukeren gjennom opptrening etter en skade [51]. I litteraturen oppfattes begrepet hverdagsmestring ofte som det tankesettet,

som ligger bakom og «styrer» hverdagsrehabilitering. Dessuten vektlegges mestringsdimensjonen. Fokus er på den enkelte brukers mestring i eget liv:

«Hverdagsmestring er et forebyggende og rehabiliterende tankesett som vektlegger den enkeltes mestring i hverdagen uansett funksjonsnivå.» [3] (side 16).

Denne oppfatningen av hverdagsmestring impliserer derfor også ofte at tankesettet om hverdagsmestring skal spres til hele helse- og omsorgssektoren på en helhetlig måte, og ikke kun være en tilnærming til rehabilitering. Denne måten å tenke på synes å være i overensstemmelse med nyere tanker om rehabilitering fremsatt av engelske forskere [52-54]. I motsetning til hva forskere ofte ønsker seg er det slik at det ikke finnes en entydig sammenheng mellom de begreper vi anvender i språket, og de ting eller praksiser som disse begrepene betegner [55]. Betydningsinnhold av begreper defineres ikke eksternt (og presist) på forhånd men oppstår ved sosial bruk av begreper [56]. I praksis brukes derfor også begrepene hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring om hverandre i norske kommuner, for å betegne praksiser som er nærmest identiske [9]. Ideen om hverdagsmestring og tankesettet i denne tilnærmingen til pleie og omsorg kommer fra ergo- og fysioterapi, der man i årevis har hatt som utgangspunkt å trene brukere opp etter sykdom til å greie så mye som mulig selv [4, 57]. Fokus er altså trening, og å hjelpe pasienten til å få til mest mulig selv, fremfor å gi pleie og stell, som tradisjonelt har vært kjernen i pleie og omsorg [50].

Det utføres stadig mer forskning om hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring, blant annet studier som undersøker økonomiske effekter av slike tiltak i norsk sammenheng [9, 58]. Det meste av forskning på hverdagsrehabilitering er forankret i fagmiljøer tilknyttet fysio- og ergoterapi eller medisinsk forskning, men det finnes også studier i nordiske sammenhenger, som ser på betydningen av den konkrete organisering av forsøk på å implementere hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring [7, 9]. Vår studie er, så vidt vi vet, det første norske studiet som ser spesifikt på implementering av hverdagsmestring ut fra et perspektiv om ledelse og organisering av prosesser i tjenesteinnovasjon. Så vidt vi vet er det også den første studien som detaljert kartlegger utfordringer ved implementering av hverdagsmestring sett ut fra en kombinasjon av neo-institusjonell teori om spredning av innovasjoner og en oversettelsesteoretisk rammeforståelse. I tillegg er vår studie så vidt vi vet det første, som anvender klassiske parametere fra arbeidsmiljøforskning i spørreskjema sammen med en undersøkelse om tilrettelegging for hverdagsmestring i en organisasjon. Det finnes dog en annet veldokumentert norsk studie som ser på organisering av hverdagsrehabilitering ut fra to kommuners eksisterende driftsmåte, som også anvender en oversettelsesteoretisk rammeforståelse [44, 59]. Den oversettelsesteoretiske tilnærmingen til innovasjon i norske kommuner kjennes også fra andre studier [60]. I tillegg kjennes den fra studier av organisasjonsforandringer i andre skandinaviske og utenlandske sammenhenger [15, 61].

I rapporten ser vi spesifikt på hverdagsmestring som tankesett og oppfatter arbeidet med hverdagsmestring som case på utvikling av serviceinnovasjon i de to kommunene. Vi tar utgangspunkt i den definisjonen og oppfatningen som Gran og Lunner kommuner har valgt for hverdagsmestring. I kommunene er hverdagsmestring definert på denne måten:

«Hverdagsmestring er et rehabiliterende og helsefremmende tankesett, som har som mål at personer med sviktende helse kan få opprettholde sine muligheter til å leve et aktivt og selvstendig liv.»[4] (side 28)

I Gran og Lunner prates det ofte om at «helsepersonell skal jobbe med hendene på ryggen»,⁹ altså at man må trene personer med sviktende helse til å kunne gjøre mest mulig selv, fordi dette gir dem potensielt større livsglede og samtidig gjør dem mindre avhengige av pleie. Kommunene følger her etablerte oppfatninger av hverdagsmestring fra litteraturen:

«Dette gjøres ved at personen selv i størst mulig grad skal få gjennomføre sine dagligdagse aktiviteter selv, uten at helsepersonell eller pårørende hjelper.»[4] (side 29)

Hverdagsmestring har altså et emansipatorisk sikte, samtidig som det potensielt kan minske presset på ytelser innenfor helse og omsorgstjenestene. I Gran og Lunner kommuner tar man utgangspunkt i spørsmålet «Hva er viktig for deg» for å avgjøre hvilken hjelp som skal gis og hvilken trening som i første omgang er nødvendig. Det har dessuten vært en intensjon om at brukere skulle kunne bo lengst mulig hjemme, nettopp ved å kunne klare så mye som mulig selv. Man har snakket om at brukere skulle være «sjef i eget liv».

Hva det konkret innebærer å jobbe med hverdagsmestring som tilnærming er definert i kommunene gjennom en rekke utsagn i en opplysningsvideo og et egenutviklet e-læringskurs. Det er dessuten utarbeidet en liste over ting man ofte gjør i hjemmetjenestene, som man nå - så vidt det er mulig - skal forsøke å unngå; såkalte «hjelpefeller». De konkrete ferdighetene som e-læringskurset formidler er anvendt i våre spørreskjema og finnes i del 3, som tar for seg status i kommunene for innføring av hverdagsmestring og konsekvenser for arbeidsmiljø. Vi oppfatter disse spesifikasjonene som et uttrykk for den egne teoretiseringen og det oversettelsesarbeidet som de to kommunene har utført i forbindelse med å implementere ideen om hverdagsmestring som tankesett.

Kommunene har utført et omfattende arbeid for å innføre hverdagsmestring som tankesett og praksis innen helse og omsorg, et arbeid som begynte i 2015. Aktivitetene inkluderer:

1. Introduksjon til hverdagsmestring med workshops
2. Etablert korps av ressurspersoner
3. Test av e-læringskurs (Gyldendal)
4. Refleksjonsgrupper rundt hverdagsmestring
5. Egen video om hverdagsmestring
6. Fokusgruppeintervju
7. Dialogkonferanser og workshops
8. Spørreskjemaundersøkelse
9. Eget e-læringskurs om hverdagsmestring
10. Refleksjonsverktøy for ledere
11. Forskerdeltakelse fra start

Per september 2019 har 550 personer i kommunene vært innom e-læringskurset i hverdagsmestring og 412 personer har gjennomført kurset.

Vi bemerker at tankene bak PILOTen Hadeland og videre prosjekter på mange måter bygger på den samme logikken som den forskningspolitiske utviklingen vi har sett med Norges forskningsråds FORKOMMUNE-programmer, og det politiske ønsket om å involvere fylkesmannen mer i arbeidet med lokal utvikling av innovasjon i norske

⁹ <https://www.helsebiblioteket.no/omsorgsbiblioteket/nyheter-og-aktuelt/jobber-med-hendene-pa-ryggen>

kommuner. De funn som presenteres i denne rapporten har med stor sannsynlighet relevans for andre kommuner med lik organisering og størrelse som Gran og Lunner når det gjelder likende typer av prosjekter. Prosjektet PILOTen Hadeland, Delprosjekt Helse og Omsorg, handlet om både hverdagsmestring og tjenesteinnovasjon. Selv om vi har data på begge tema og ser mange like problemstillinger, har vi her valgt å fokusere på hverdagsmestring som case.

Forskningsmessig betrakter vi hverdagsmestring som en «ekstrem case»¹⁰ på implementering av innovasjoner [19]. Når en case er «ekstrem» tydeliggjør den problemstillinger, som er allmenne, men som blir veldig tydelige i den konkrete casen, pga. casens karakter.

Innovasjoner har vanligvis en fysisk og gjerne teknisk komponent, som for eksempel multidose-dispensere eller GPS-alarmer. Samtidig har innovasjoner en mykere del som anviser hvordan innovasjonen skal brukes og hva det innebærer å bruke innovasjonen [12]. I tilfellet hverdagsmestring har innovasjonen ikke en klar fysisk og teknisk komponent. Det er nettopp et tankesett, eller en idé om hvordan pleie og omsorg skal utføres og til en viss grad organiseres. Dette har betydning for det oversettelsesarbeid som forskjellige grupper av medarbeidere utfører for å innføre hverdagsmestring i organisasjonen, fordi ideen om hverdagsmestring kan tilskrives flere forskjellige praksiser i det daglige arbeidet [17]. I motsetning til flere andre moderne ideer om hvordan organisasjoner og arbeidet i disse skal tilrettelegges, gir ikke ideen om hverdagsmestring konkret svar på hva som må gjøres organisatorisk for å få hverdagsmestring til. Det er dette arbeidet som medarbeidere og ledere i de to kommunene har vært konfrontert med, og det som er hovedtema for denne rapporten.

¹⁰ Fra engelsk: «extreme case».

Del 2: Implementering av hverdagsmestring i Hadelandmodellen for innovasjon

I denne delen av rapporten oppsummerer og analyserer vi tematisk hvordan de fire gruppene har opplevd prosjektet med hensyn til implementering av hverdagsmestring som tankesett og praksis innen helse og omsorg i de to kommunene. Vi legger særlig vekt på ledelsens rolle i Hadelandmodellen. Vi analyserer på tvers av gruppene og viser hva som synes å være grunnvilkår i organisasjonen for arbeidet med hverdagsmestring. Dessuten relaterer vi dette til relevante teoretiske rammeverk om hvordan innovasjoner sprer seg i og mellom organisasjoner, og oversettes i denne prosessen, som beskrevet i del 1 [12, 15, 17, 25].

Emnene vi behandler er:

- En top-down-initiert, bottom-up innovasjonsprosess
- Ledelsesvilkår i en slik innovasjonsprosess
- Stor utskifting av ledere som utfordring i innovasjonsarbeidet
- Rammebetingelser i organisasjonen

Vi beskriver først det vi kaller en «top-down, bottom-up»-innovasjonsprosess, som kommunene har jobbet med. Denne kan betraktes som en innovasjon i seg selv. Så vidt vi kan se har kommunenes politikere utvist betraktelig mot og tillit ved å velge å jobbe på denne måten, fordi de overlater til medarbeiderne å avgjøre hvilke konkrete innovasjoner det skal satses på. Deretter beskriver vi ledelsesvilkår i denne konkrete «top-down, bottom-up»-modellen, ser på betydningen av lederskifter underveis og undersøker de generelle organisatoriske og økonomiske rammebetingelsene i organisasjonen. Vi tenker at lederskifter – også på politisk nivå – og de generelle rammebetingelser som finnes i de to kommunene, er grunnvilkår som er til stede i mange norske kommuner. Disse byr på klare utfordringer for å få til innovasjonsarbeid i vårt konkrete tilfelle. I diskusjonen av oversettelsesarbeidet i dette prosjektet ser vi også på hvilke kompetanser som befinner seg hvor i organisasjonen, sett i forhold til de fire gruppene som vi har intervjuet. I vår beskrivelse av «top-down, bottom-up»-organiseringen av innovasjonsarbeidet forenkler vi det som i realiteten er veldig komplekse prosesser, for å gjøre grunnsstansen så tydelig som mulig.

En top-down-initiert, bottom-up innovasjonsprosess

I kommunene Gran og Lunner besluttet den politiske ledelsen at det skulle jobbes med innovasjon, og en del av politikerne tok utdanning og kurs ved Høgskolen i Innlandet for å jobbe med rollen som politiker innen innovasjonsarbeid [5]. Innovasjonsarbeidet oppfattes som et svar på utviklingen i demografiske parametere, altså en større andel eldre innbyggere, og på et økt press på velferdsstatens ytelser, herunder helse og omsorg [62]. Innovasjon blir altså teoretisert som et svar på aktuelle, opplevde problemer i kommunene. Av våre intervju fremgår det at ordet «utvikling» tidligere har hatt den rollen som innovasjon har nå. I stedet for å beslutte et antall «innovasjoner» som skulle implementeres i organisasjonene, besluttet politikerne at de som har mest kunnskap om hvilke innovasjoner det burde jobbes med var de som jobber i første linje i kommunene. Det er disse personene som vet hvor det «brenner», ikke politikerne selv, og derfor må meningsfulle innovasjonsinitiativer komme fra denne gruppen. Samtidig – som et ledd i arbeidet med sin rolle innen innovasjonsarbeid – gjør politikerne en innsats for å bli bedre kjent med hva som faktisk foregår i organisasjonene deres og hvordan brukerne oppfatter kommunens tjenesteytelser. Dette blir godt tatt imot av medarbeiderne, og fører til ønsker om enda tettere samarbeid med den politiske ledelsen. Til slutt ønsker man også fra politisk hold å koble på forskere; først Senter for Omsorgsforskning og senere blir

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved OsloMet involvert. Dette er i tråd med aktuelle politiske føringer på nasjonalt nivå.

Politikerne i Gran og Lunner konsentrerer seg om å skape en kultur for innovasjon. Konkret betyr det f.eks. at det må være lov å prøve noe ut, og feile. På denne måten ønskes det også at PILOTen Handeland skal være et laboratorium for læring. I en uformell undersøkelse foretatt i forbindelse med utdanning på Innovasjonsskolen ved Høgskolen i Innlandet,¹¹ fremgår det f.eks. at kommunen skårer høyt på mange mål, men på nettopp risikovilje og på idétid ligger kommunen lavere. Politikerne jobber altså med å *endre oppfatningene* i organisasjonene rundt dette. Derfor er det også fokus på å støtte opp om de initiativene som kommer fra medarbeidere i organisasjonen og på å hjelpe til med å skape «gode historier» som kan bidra til å få til en kulturendring [63]. I tillegg jobber politikerne med å skape smidigere rutiner for den politiske saksgangen.

Hverdagsmestring som svar på innovasjonsønsket

Den politiske føringen om å være innovativ fører til at kommunenes medarbeidere begynner å «lete etter» former for innovasjon. I intervju ser vi også at innovasjon for noen medarbeidere høres veldig stort og kanskje litt skremmende ut. I helse og omsorg dukker det opp ideer om å teste ut aktuelle velferdsteknologiske hjelpemidler: multidosedispensere og GPS-alarmer. Dessuten får faggrupper som har jobbet med hverdagsrehabilitering den ideen at man kan innføre hverdagsmestring i hele helse og omsorgsområdet i kommunene. Man velger altså en aktuell idé, som det også jobbes med mange andre steder i Europa [42], fra «himmelen av aktuelle løsninger» og ønsker å spre denne til hele helse og omsorgsområdet som et overordnet tankesett. Dette skyldes, ikke minst, at man allerede har konkret erfaring med det beslektede konseptet hverdagsrehabilitering som et mer avgrenset tilbud i begge kommunene. Denne nye konseptualiserte ideen – hverdagsmestring – lover å gjøre flere attraktive ting samtidig:

«Paradigmeskiftet som vil skje med innføring av et forebyggende og rehabiliterende tankesett (hverdagsmestring) innen pleie- og omsorgstjenestene, er vektleggingen av støtte til mestring av ønskelige aktiviteter i hverdagen fremfor å sette inn kompensierende tiltak. På denne måten vil eldre kunne bevare og vedlikeholde funksjon og helse og dermed utsette pleiebehov.» [3] (fra side 17-18).

Dette paradigmeskiftet er ønskelig fordi:

«Eldre kan og ønsker å være aktive og bo hjemme lengst mulig. De fleste ønsker å kunne utføre de betydningsfulle, hverdagslige tingene og være sosiale i og utenfor hjemmet. Eldre har ressurser, og bidrar i samfunnet selv om helsa svikter [...] Ved aktiv deltakelse styrkes livskvalitet, livslengde, fysisk og psykisk funksjon.» [3] (fra siderne 18-19)

Dessuten fremheves det at:

«Tjenesten (red. hjemmetjenesten utført av hjemmehjelpere i stedet for hjemmetrenere) kan i seg selv bli passiviserende og dermed en «hjelpfelle» som etter hvert krever mer kompensierende tjenester i motsetning til å bevare den enkeltes funksjon.» [3] (fra side 19).

Den teoretiserte ideen om hverdagsmestring har altså et emansipatorisk mål om å skape bedre livskvalitet for den som trenes, medvirke til at brukere kan bo lengre tid hjemme og

¹¹ Se <https://www.inn.no/studier/studietilbud/oekonomi-ledelse-og-innovasjon/nasjonal-innovasjonsskole-for-kommunesektoren>

holde seg friske lenger, hvilket igjen gir mindre press på offentlige ytelser, og dermed kan spare penger på kommunenes budsjetter. Kort oppsummert: Hverdagsmestring skaper et bedre servicetilbud for færre penger, og gir et bedre liv til brukerne.¹² På denne måten er hverdagsmestring en aktuell konseptualisert (dvs. teoretisert) løsning [25], som finner to problemer å løse i kommunene: behovet for innovasjon og behovet for å levere gode ytelser til lavere kostnader [23].

Ideen om hverdagsmestring er vel posisjonert til å gi svar på flere av vår tids utfordringer innen kommunal helse og omsorg, og derfor kan den også potensielt bli en god innovasjon. Dessuten er den i samsvar med mange andre aktuelle ideer om det gode liv, helse, forebygging, brukeren som servicemottaker og som medbestemmende, etc. Dette gir ideen om hverdagsmestring ekstra spredningskraft som teori [64, 65]. En annen løsning på de samme problemene kunne ha vært å bygge opp en organisasjon som skulle jobbe med å forbedre driften ut fra hva medarbeiderne selv opplever, uten å gjøre bruk av aktuelle konseptualiserte løsninger [21, 66, 67]. Våre data fra intervju og dialogkonferanser viser for eksempel at kommunens medarbeidere har mange forbedringsideer, og en slik alternativ tilnærming til innovasjon ville nettopp gjøre det samme som Hadelandmodellen forsøker; nemlig å aktivere den kunnskapen som kommunens egne medarbeidere har, for å utvikle organisasjonene. (Se vedlegg 8).

Oversettelsesarbeid og prosjektrigging

I kommunene bygges det en prosjektorganisasjon bestående av personer som har erfaring med det beslektede konseptet hverdagsrehabilitering, og med denne gruppen som spydspiss begynner arbeidet med å finne ut av hva ideen om hverdagsmestring egentlig er, i deres tilfelle. Dette er et konkret stykke oversettelsesarbeid, som blant annet resulterer i kurs og en egen video om hverdagsmestring; senere også i eget e-læringskurs. Den praktiske organiseringen med en prosjektgruppe som er «på siden» av hovedorganisasjonen er en måte å organisere innovasjonsarbeid og prosjekt på, som vi kjenner fra private virksomheter. Der velger man ofte en slik løsning, fordi hovedorganisasjonen oppfattes som lite endringsparat [68]. Innovasjonen – ofte et konkret produkt – kan man da senere prøve ut i et pilotprosjekt i hovedorganisasjonen. I vårt konkrete tilfelle produserer arbeidsgruppen, som har stor viten om hverdagsrehabilitering, en lokal (teoretisert) oppfatning av, hva hverdagsmestring er i Gran og Lunner, og utarbeider forslag til måter å jobbe med hverdagsmestring på i førstelinjen.

Det arbeidsgruppen ikke utarbeider er en klar oppfatning av hva det krever å implementere hverdagsmestring i organisasjonene og en plan for dette, inkludert et budsjett. Dette er naturlig fordi de er fagspesialister og ikke organiserings- eller ledesspesialister. Innovasjonen, som er blitt foreslått av faggrupper i førstelinjen (ergo- og fysioterapi) er blitt teoretisert og oversatt til mulige praktiske handlinger i de to kommunene, og det er skapt et tilfang av ressurspersoner, som skal hjelpe med å få de øvrige medarbeiderne i førstelinjen med på ideen, og faktisk innlemme hverdagsmestring i daglig praksis. Men hverdagsmestring skiller seg på ett vesentlig område fra hverdagsrehabilitering ved at det er snakk om et tankesett, som skal spres ut til hele

¹² Med henvisning til vår diskusjon om teoretiserte konsepter i del 1 er dette en *mulig* konsekvens av hverdagsmestring, men det foreligger ikke entydige vitenskapelig bevis for at dette vil skje som en konsekvens av å «innføre» eller «implementere» konseptet, herunder er forskning på hvilke faktorer i den konteksten som hverdagsmestring implementeres i, som kan ha betydning for gevinstrealiseringen mangelfull Ref: 9. Langeland E, Førland O, Aas E, Birkeland A, Folkestad B, Kjekken I, Jacobsen FF, Tuntland H: **Modeller for hverdagsrehabilitering-en følgeevaluering i norske kommuner. Effekter for brukerne og gevinster for kommunene?** I: *Senter for omsorgsforskning rapportserie*. vol. 6. Bergen, NO: Senter for omsorgsforskning, vest; 2016: 175.

helse og omsorgsområdet i de to kommunene. Det er ikke en lokalt avgrenset måte å jobbe på, i en liten del av dette området. Dessuten skal hverdagsmestring nå utføres av personer som, i motsetning til fysio- og ergoterapeuter, ikke er opplært i å tenke på denne måten gjennom sin utdanning. Mens alt dette pågår har de administrative lederne i de to kommunene jobbet med drift av hovedorganisasjonen (dvs. omsorgssektoren i de to kommunene), slik de vanligvis gjør. De er veldig begeistret for ideen om hverdagsmestring og vil gjerne støtte den, men de har ikke vært med på idéutviklingen og det er ikke klart for dem hvordan den daglige driften skal legges opp, med det som hverdagsmestring synes å kreve. Det ser ut til at det ikke er avsatt ressurser til dette arbeidet, og det er kanskje ikke overraskende, ettersom ideen om hverdagsmestring jo både lover gladere brukere og mindre ressursbruk enn tradisjonelle tilnærminger. Kort fortalt, den teoretiserte ideen om hverdagsmestring har ikke konkrete instruksjoner for hvordan hverdagsmestring i praksis skal organiseres og hvilke konsekvenser dette har for budsjetter, ledelse og organisering. Tilsvarende har lederne ikke jobbet med å oversette ideen om hverdagsmestring til en teoretisk modell for hva det medfører for ledelsen og organiseringen i kommunen, og derfor har de få konkrete forestillinger om, hvilke endringer i ledelsespraksis en satsning på hverdagsmestring vil medføre.

Forskning på dette emnet (ledelse og organisering av hverdagsmestring) synes også å være sterkt begrenset. Et søk i forskningsdatabasen EBSCO, med alle tidsskrifter inkludert, gir ingen resultater om «reablement care» kombineres med enten «organization» eller «management». Søk i Proquest og i Science Direct gir lignende resultater (1 artikkel i hver database, som ikke diskuterer vår problemstilling). En nyere norsk oversikt diskuterer tre grunnleggende design for hverdagsrehabilitering i hjemmetjenesten (som inkluderer hverdagsmestring som tankesett), men konkluderer med at det stadig snakkes om pilotprosjekter og at det ikke kan vites hvordan fremtiden for disse tiltakene blir etter pilotprosjektene [9]. Et annet nyere studie ser på hvordan organiseringen av tverrprofesjonelt samarbeid i to norske kommuner henger sammen med deres generelle organisasjonsmåte, men ser ikke på ledelse av hverdagsmestring som innovasjonstiltak [44, 59]. En serie av nyere publikasjoner ser på opplevelsen av det tverrprofesjonelle samarbeidet i hverdagsrehabiliteringsteam, og berører også organiseringen av disse teamene, men her er organiseringen ikke satt inn i en større sammenheng, og ledelsen av innovasjonstiltaket er ikke belyst [43, 49, 69]. Det mangler altså kunnskap om hvordan man rigger for å få til hverdagsmestring i praksis i en hel kommune og særlig hva ledelsesoppgavene i dette er. Dette er påfallende, ettersom nesten alle rapporter nevner ledelse og organisering som avgjørende for et godt resultat.

Ledelsesvilkår i Hadelandmodellen for innovasjon

Mange tradisjonelle forandringsprosjekter som kommer fra toppledelsen i organisasjoner når ikke mye lenger enn til det neste ledelsesnivået, med hensyn til praktisk virkningsgrad [70]. Det er mye enklere å bli enige om å ville implementere f.eks. en «lean» organisasjon eller en «coachende kultur» på det idemessige planet, enn det er å få det til i praksis, dvs. å oversette den aktuelle ideen til å bli reelle daglige og varige organisatoriske praksiser. Når man spør medarbeidere om de holder på med slike konseptuelt definerte arbeidsformer (f.eks. lean organisasjon, coachende kultur, eller, som her, hverdagsmestring), vil de ofte spørre hva man egentlig mener, for «det har de da ikke hørt om før», annet enn kanskje fra avisen eller andre nyhetsmedier.

Slik har vi ikke inntrykk av at det forholder seg med hverdagsmestring innenfor helse og omsorg i Gran og Lunner kommuner. Medarbeiderne kjenner begrepet. Dette kan skyldes måten man har organisert prosjektet på, med forslag til innovasjonstiltak som kommer fra førstelinjen, samtidig med at man har hatt et korps av ressurspersoner som har jobbet med å spre kjennskap til hverdagsmestring blant alle medarbeidere. Men det er likevel

ikke gitt at kommunene har fått til å spre ideen om hverdagsmestring så denne er tydelig i reelle daglige og varige organisatoriske *praksiser* for flertallet av medarbeiderne. Vår spørreskjemaundersøkelse indikerer at hverdagsmestring gjøres i praksis, men vi vet ikke hva de 70 prosent som ikke har svart på undersøkelsen holder på med. Fokusgruppeintervju peker på at det er veldig vanskelig å nå ut i alle deler av organisasjonene, særlig til hjemmetjenesten, som altså også har en veldig lav svarprosent i spørreskjemaundersøkelsen. Men nettopp hjemmetjenesten er den viktigste delen av organisasjonen for å implementere hverdagsmestring i relasjon til brukeren i det daglige arbeidet, fordi brukerens mestring av sin hverdag foregår i hjemmet [7, 9].

En «top-down, bottom-up»-modell for innovasjon, der den politiske ledelsen bestiller innovasjonstiltak fra førstelinjen, er et innovativt forsøk på å mobilisere både medarbeidere i førstelinjen og deres viten, i arbeidet med å bedrive organisasjons- og tjenesteutvikling gjennom innovasjon. Men den setter ledere – og særlig mellomledere – i en situasjon der de både må få til den daglige driften, og få til de innovasjonstiltakene som fremsettes av faggrupper i førstelinjen og støttes aktivt av politisk ledelse. Modellen setter så vidt vi kan se lederen i en skvis, der denne må få innovasjon nyttiggjort, tilsynelatende uten å ha vært med i beslutnings- og planleggingsprosessen fra start. Dermed forsøker lederne å svare på både politikernes ønsker og på førstelinjens ønsker, uten at det er klart at regnestykket går opp, med hensyn til den daglige driften. Og her viser svakheten ved Hadelandsmodellen seg; kompetansen på planlegging, budsjettering og drift, som en ledelse tradisjonelt sitter med, blir ikke del av beslutningsgrunnlaget for hvordan man i praksis skal få gjennomført de nye, gode ideene. Dermed mangler en viktig del av oversettelsen fra teoretisert modell til faktisk gjennomført organisasjonspraksis. Konkret oppstår en konflikt mellom innovasjonstiltak og daglig drift, og det blir uklart hvilke ressurser man har til rådighet og i hvilken utstrekning prosjektet støttes i det daglige. Det blir også uklart om prosjektet rent faktisk er tenkt helhetlig med tanke på driften i organisasjonene.

I intervju og data fra lederes refleksjonsverktøy ser vi noen paradoksale resultater av dette:

1. De faggruppene som egentlig er ekspertene på hverdagsmestring (men først og fremst innen egne felt, altså ergo- og fysioterapi) ønsker å få vite hvordan de i praksis skal få hverdagsmestring til i en stor og bred organisasjon.
2. Medarbeiderne som har bidratt til å utvikle innovasjonstiltaket i kommunene føler seg oversett og ikke verdsatt, de føler seg latt i stikken av både politikere og av den administrative ledelsen.
3. Lederne støtter hverdagsmestring som idé, men det er veldig uklart for dem om de faktisk har tilrettelagt for hverdagsmestring og enda mer uklart om de har reell mulighet for slik tilrettelegging.
4. Lederne etterspør stort sett ikke hjelp til å få til hverdagsmestring eller stiller krav i den sammenheng – hverken opp- eller nedover i organisasjonen; de er ikke vant til å håndtere at ideene som skal gjennomføres kommer nedenfra i organisasjonen.

Ideen om å bruke medarbeidernes kunnskap og kreativitet til å drive med innovasjon og utvikling er bra, men «top-down, bottom-up»-designet i Hadelandmodellen for innovasjon krever en versjon 2, der ledelsen som skal bringe tiltakene ut i organisasjonen er med på laget. Forskning på hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring peker på at ledelsen må være tydelig og kontinuerlig involvert for å få det til [3, 7-9]. Men mye ny forskning viser at forankring i toppledelsen ikke er nok i seg selv, men at også mellomledelsen er viktig for å få til organisasjonsendringer [71]. Strategiske tiltak må oversettes gjennom alle ledd i en organisasjon for å bli implementert i praksis [36]. Samtidig vet vi at en ledelse – på alle

nivåer – noen ganger må beskytte driften av organisasjonen mot de forventninger om forandringer som kommer «utenfra» – i vårt tilfelle fra politisk side [32]. Det er derfor andre forhold en revidert versjon av modellen bør ta høyde for, og noen av disse har å gjøre med de rammebetingelsene som finnes i moderne helse og omsorg.

Stor utskiftning av ledere som utfordring i innovasjonsarbeidet

Både ressurspersoner, arbeidsgruppe og ledergruppe peker på at det har vært et problem for gjennomføringskraften i prosjektet at det har vært så mange lederskifter underveis. De fleste ledere som er med nå var ikke med på å sette prosjektet i gang, og dette medfører tvil om satsning og om oppbakking. Her er det et problem at nye ledere trenger tid på å komme inn i prosjektet og kanskje selv har andre prioriteringer. Vi fornemmer også at det politiske trykket på prosjektet, og dermed på hverdagsmestring, har avtatt i løpet av prosjektet. Dette er uheldig, fordi hverdagsmestring formodentlig krever et kontinuerlig trykk over lang tid for å bli en realitet. Det skyldes at det er veldig diffust hva hverdagsmestring konkret er, og fordi det er et paradigmeskifte å jobbe på denne måten for de fleste som har en tradisjonell sykepleierbakgrunn.

Problemet med lederskifter tydeliggjør problemet med den manglende inkluderingen av ledere generelt i planleggingen av å få hverdagsmestring til; lederne har ikke et klart mandat og ikke en klar modell for ledelse av denne type av innovasjonstiltak, som strider mot klassisk linjeledelse og organisering av politiske organisasjoner. I tillegg er prosjektet tilsynelatende mangelfullt dokumentert, uten klare skriftlige mandater og det er ikke noe system rundt lederne eller prosjektet som bærer prosessen videre i tilfelle lederskifter.

Rammebetingelser i organisasjonen

Vi ser at rammebetingelsene i de to kommunene virker sammen med svakhetene i den konkrete «top-down, bottom-up»-modellen som er benyttet. De betyr i sum at vilkårene for å få til en oversettelse av ideen om hverdagsmestring og formidle denne ut i organisasjonen blir vanskelig. En del av disse grunnvilkårene kjenner vi fra andre norske kommuner.

Det som gjør at det ønskes innovasjon er nettopp at kommunenes økonomi er presset. Innovasjon og utviklingsarbeid skal altså pågå i et system der ressursene er hardt presset og man egentlig kan ha behov for å utnytte eksisterende kunnskap og ressurser til daglig drift, fremfor til læring og utvikling [72]. I det private næringsliv er det ikke uvanlig at man velger å prioritere bort et bestemt område eller et bestemt kundesegment for å frigjøre ressurser til å drive strategisk utvikling og læring med. Dette er ikke like enkelt å få til i kommunalt utviklingsarbeid, og vil i siste instans også være et spørsmål om en politisk prioritering, som kan vanskeliggjøre politikerrollen i innovasjonsarbeid. Spørsmålet blir da hva man skal slutte å gjøre i den aktuelle kommunen for å frigjøre ressurser til innovasjon og utvikling, og ikke minst hvordan man kommuniserer dette til innbyggere og (eksisterende) brukere. Som vi ser i spørreskjemaundersøkelsen og i fokusgruppeintervjuene, er det et problem for utbredelsen av de konkrete handlingene som skal til for å drive hverdagsmestring i praksis, at det egentlig ikke er tid til dette i det daglige arbeidet. Dette funnet understøttes av annen forskning [7, 9]. Man kan derfor spørre om - eller under hvilke omstendigheter - hverdagsmestring er et godt svar på kommunenes utfordringer med stramme budsjetter på et praktisk plan (fremfor på det idémessige planet vi beskrev over).

En av mange grunner til at helse og omsorgstjenestene er presset er at eldre pleietrengende blir dårligere og dårligere når de kommer inn i systemet. I praksis betyr dette, ifølge våre intervjupersoner, at det blir veldig mye vanskeligere å trene dem opp til

å klare mest mulig selv. Det er ikke innlysende at dette alltid vil være lønnsomt og det innebærer spørsmål om differensierte ytelser til brukerne. Undersøkelser tyder på at brukere som er dårlig stilt ofte kan ha nytte av å bli trent på den måten som hverdagsmestring tilsier [9]. Men det er ikke klart hvilke målgrupper som er de mest aktuelle, og iblant trekkes det frem at det er enklere å få med nye brukere, enn å få eksisterende brukere til å bli med på hverdagsmestringstanken [8]. Vår spørreskjemaundersøkelse samt observasjoner, antyder at det er brukertilfeller der hverdagsmestring som tankesett kanskje ikke er den mest effektive måten å jobbe på.

Særlig i hjemmetjenesten er det det problem at lederspennet kan være veldig stort, slik at en leder kan ha personalansvar for opptil 50 personer. Dette er ikke uvanlig i norske kommuner [73]. Men et slikt lederspenn gjør det nesten umulig å drive delegering og den typen personalledelse som forekommer nødvendig for å få til et paradigmeskifte. Det virker ikke realistisk å få til å spre en innovasjon som krever drastiske endringer i tankesett rundt pleie og omsorg, i en organisasjon som er organisert på denne måten, med mindre særlige tiltak gjøres. Disse særlige tiltakene må i praksis nå ut til alle i førstelinjen, som jobber direkte med brukere i hjemmetjenesten, og de må kunne overbevise en kritisk masse om at hverdagsmestring er et godt initiativ og at det er mulig å få til i en praktisk hverdag. Om ikke dette lykkes vil deler av hjemmetjenesten aktivt jobbe mot de tiltakene som ellers er gjort få å innføre hverdagsmestring i relasjonen mellom kommunens personale og brukerne [8].

Sist men ikke minst vil vi nevne at alle gruppene vi har intervjuet viser til en oppfatning om at det *må* effektiviseres for å fremtidssikre ytelsene. Dette gir tydeligvis et press som ikke virker ansporende på å eksperimentere. Det gjør det også vanskelig å argumentere mot tiltak som potensielt kan føre til effektiviseringer, og følgelig ser det ut til å gi inntrykk av at det ikke er råd til å investere. Hverdagsmestring er, som vi viste over, født med denne dobbelthet. I teorien skal hverdagsmestring gi bedre ytelser til lavere pris, men det er mindre tydelig at dette krever en investering først, akkurat som det ikke er innlysende at det på lang sikt fører til en besparelse i praksis. Dette langsiktige resultatet er sannsynliggjort ved beregninger, men det er ikke empirisk vist gjennom forskning at besparelser faktisk forekommer. Noen studier finner at en kort og konsentrert hverdagsrehabiliteringsinnsats er mer tidkrevende i begynnelsen, men at det allerede i et 6-månedersperspektiv gir potensielle besparelser. Det er mer tvilsomt hva besparelsepotensialet er over lengre tid [9].

Å få besparelser til over tid er ikke kun avhengig av «hverdagsmestring», slik begrepet er konseptualisert eller teoretisert i dag, men avhenger også av om det kan lykkes å få hverdagsmestring til i daglig drift, inklusive i hjemmetjenesten [7, 9]. I intervju viser et medlem av arbeidsgruppen til at de har kjørt pilot på to brukere, og at dette var vellykket, men også vanskelig å vedlikeholde. Vi er her fremme ved det ønsket som uttrykkes i kommunene om å kunne dokumentere effekter av tiltaket, men som man ikke har fått til ennå. En fersk studie på det organisatorisk mindre kompliserte konseptet hverdagsrehabilitering viser en mindre besparelse tidlig i forløpet, som så forsvinner over tid [58]. Den samme studien viser til gjengjeld en tydelig forbedret livskvalitet for brukerne. Det fremgår ikke av studien om medarbeiderne tydelig opplever at organisasjonen må effektivisere og spare penger. Det finnes også eksempler på at det er oppnådd så store synlige besparelser på hjemmebesøk, at det har ført til frykt for nedskjæringer i personal blant folk i førstelinjen [7]. Når dette oppleves, vil personalet naturlig nok slutte med å bidra til å gjøre seg selv «overflødige». Et slikt potensielt problem må adresseres fra prosjektstart fra (topp)ledelseshold, og gjerne understøttes av politiske vedtak for å gjøre beslutninger troverdige.

Konkret betyr dette opplevde presset på ytelsene, at man som politiker som ønsker å fremme innovasjon må være veldig tydelig på prioriteringer, og på hvordan ønsket om å prioritere innovasjon står i forhold til det opplevde ressursmessige presset. I fokusgruppeintervju kommer det nettopp frem at dette presset gir tydelige problemer i ledelsen, der budsjetter endres gjennom året. Men andre ord, usikre budsjetter og knappe ressurser gir usikre vilkår for innovasjonsarbeid og for medarbeidernes opplevelse av at det er mulighet og vilje til reelt å prioritere dette arbeidet, ikke kun til å prate om det på det idémessige planet med ønsket om å få hverdagsmestring til.

Delkonklusjon om implementering av hverdagsmestring

«Top-down, bottom-up»-grepet involverer førstelinjen veldig aktivt i kommunenes innovasjonsarbeid. Det betyr også at medarbeiderne i førstelinjen har måttet oversette føringen om innovasjon til ideer om mer konkrete måter å være innovative på. Dette er i seg selv et krevende arbeid.

Innføring av hverdagsmestring kompliseres både av at begrepet ikke rommer føringer for ledelse og gjennomføring på et idemessig plan, og at det skal implementeres i en organisasjon som har knappe ressurser. Økonomien er stram og det blir oppfattet som uklart hvilke ressurser som er til rådighet for prosjektet, i form av tid og penger. Dette gjelder særlig med hensyn til spørsmålet om hvordan og på hvilken måte hverdagsmestring skal bli en del av den praktiske hverdagen i de to kommunene. Ressursene er blant annet presset fordi de eldre som kommer inn i pleie og omsorgstjenestene er i dårligere form. Det oppleves også som et problem at budsjetter overskrides i løpet av året, og at forebyggende arbeid derfor nedprioriteres på høsten. I tillegg er lederspenningen i hjemmetjenesten så stort at det i praksis er nesten umulig å bedrive reell personalledelse. I tillegg gir oppfatningen av at det «må effektiviseres» en rammeforståelse som dels fører til tiltak som i prinsippet (teoretisk) bør medføre effektiviseringer, uten at disse tiltakene reelt kan prioriteres, samtidig med at det vanskeliggjør den investeringen tiltak som f.eks. innføring av hverdagsmestring krever. Prosjektet kommer «på toppen» av det arbeidet personalet ellers må gjøre og derfor blir prosjektet vanskelig å integrere i hverdagen.

Det er en ledelsesoppgave og en politisk oppgave å ta stilling til og håndtere hvordan man skal forholde seg til knapphet på ressurser og det at man ønsker å drive med utviklingsarbeid. I privat sektor er det enkelt å kutte mindre inntektsgivende aktiviteter for å investere i utvikling, men i offentlige organisasjoner som leverer grunnleggende ytelser til innbyggere, er det mindre klart hvordan man skal prioritere å få ressurser til utviklingsarbeid.

Del 3: Hverdagsmestring, arbeidsmiljø og organisatorisk tilrettelegging

Denne delen av rapporten baserer seg på en spørreskjemaundersøkelse foretatt i forbindelse med e-læringskurs om hverdagsmestring i begynnelsen av 2018. Metoden og utvalget er nærmere beskrevet i vedlegg 1. Mens det opprinnelige formålet var å etablere en baseline for arbeidet med hverdagsmestring i organisasjonen, før e-læringskurs, velger vi her å vektlegge kartleggingen av hverdagsmestring som er inkludert i undersøkelsen. Undersøkelsen gir mulighet for å studere sammenhenger mellom medarbeidernes holdninger til hverdagsmestring, selvrapportert utførelse av hverdagsmestring, arbeidsmiljøforhold og trivsel. Vi viser data for og diskuterer følgende emner:

Tabell 3: Emneområder i spørreskjemaundersøkelsen

Overordnet tema	Emneområder
Status for hverdagsmestring	
	Erfaringer med hverdagsmestring
	Adferd i arbeidet med bruker
	Hjelpere i hjemmetjenesten
Opplevelsen av å jobbe med hverdagsmestring	
	Økt kvalitet og effektivitet
	Organisatorisk tilrettelegging (tid og ledelse)
	Mer krevende med hverdagsmestring (?)
	Samarbeid med andre (inkl. pårørende og andre faggrupper)
	Foretrekker tradisjonell tilnærming (?)
Psykososialt arbeidsmiljø	
	Kun oppsummering i rapporten – se vedlegg 5 for detaljer
	Kontroll i arbeidet (QPS)
	Kvantitative krav (QPS)
	Ledelse (QPS)
	Mestring (QPS og Schwarzer)
	Rolleforventninger (QPS)
	Rollekonflikt (QPS)
Tilfredshet og trivsel	
	Kun oppsummering i rapporten – se vedlegg 6 for detaljer
	Tilfredshet med arbeidet (COPSOQ-II)
	Prioriteringer og framtidvalg (COPSOQ-II)
	Forholdet til brukerne / utbrenthet (CBI)
	Trivsel (WHO-5)
Sammenhengen mellom hverdagsmestring, trivsel og ønske om å bli i jobben	
	Kun oppsummering i rapporten – se vedlegg 7 for detaljer
	Adferd i arbeidet med bruker og oppfatninger om hverdagsmestring
	- Økt kvalitet og effektivitet,
	- Organisatorisk tilrettelegging,
	- Hverdagsmestring mer krevende
	Sammenhengen mellom hverdagsmestring og ansattes trivsel
	- Mestring
	- Tilfredshet med jobben

Overordnet tema	Emneområder
	- Trivsel - Ønsker å bli i jobben

Undersøkelsen kartlegger status for hverdagsmestring primo 2018. Som det fremgår har undersøkelsen også en kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø og medarbeidertrivsel, som på flere måter kan tenkes å bli påvirket av hverdagsmestring [3, 7]. I rapporten oppsummerer vi kort funn for psykososialt arbeidsmiljø og trivsel, mens nærmere presentasjon av det psykososiale arbeidsmiljøet finnes i vedlegg 5 og av trivsel i vedlegg 6.

I den siste delen av dette kapitlet analyserer vi sammenhengen mellom hverdagsmestring, psykososiale arbeidsmiljøindikatorer og trivsel nærmere. Dette gir f.eks. svar på spørsmål som:

Hvordan henger adferd i arbeid med bruker (det å gjøre hverdagsmestring) sammen med opplevelsen av hverdagsmestring vedrørende

- økt kvalitet og trivsel,
- organisatorisk tilrettelegging og
- opplevelsen av hverdagsmestring som mer krevende?

Hvordan henger opplevelsen av hverdagsmestring sammen med

- opplevelsen av mestring,
- opplevelsen av tilfredshet med jobben,
- opplevelsen av trivsel og
- ønske om å bli i jobben?

Så vidt vi vet er dette den første norske undersøkelsen som kartlegger slike forhold.

Hvordan tolke resultatene

De ansatte har tatt stilling til flere påstander om hvordan de tenker og handler i møte med bruker. De har kunnet svare på en skala fra 1 til 5, og vi har i ettertid omkodet slik at svaralternativene har følgende verdier: 0 «Meget sjelden eller aldri», 25 «Nokså sjelden», 50 «Av og til», 75 «Nokså ofte» og 100 «Meget ofte eller alltid». Resultatene presenterer vi som gjennomsnitt på skalaen fra 0 til 100. Gjennomsnittet viser hvor de ansatte samler seg på denne skalaen. Samtidig er det viktig å huske på at det er variasjon i hvordan de ansatte svarer: Det vil nesten alltid være noen som svarer lavere enn gjennomsnittet og noen som svarer høyere enn gjennomsnittet. Denne variasjonen utnytter vi senere, blant annet i analysene av sammenhengen mellom arbeidet med hverdagsmestring og arbeidsmiljø.

I rapporten skiller vi ofte mellom ansatte i hjemmetjenesten og andre ansatte. Dette skyldes at hjemmetjenesten har særlige vilkår i arbeidet med hverdagsmestring, og at det på mange måter er de som må omsette tankesettet i hverdagsmestring til konkret handling i relasjon til kommunenes brukere. Hjelpefeller er f.eks. en konkret utfordring som kun hjemmetjenesten har – i hvert fall på den måten som de er belyst i denne rapporten.

Kategorien «annet sted» dekker, i både Gran og Lunner kommuner: Tjenester på institusjoner, omsorgsmedarbeidere, samt fysioterapi og ergoterapi. I Lunner kommune er også tilrettelagte tjenester inkludert i denne gruppen.

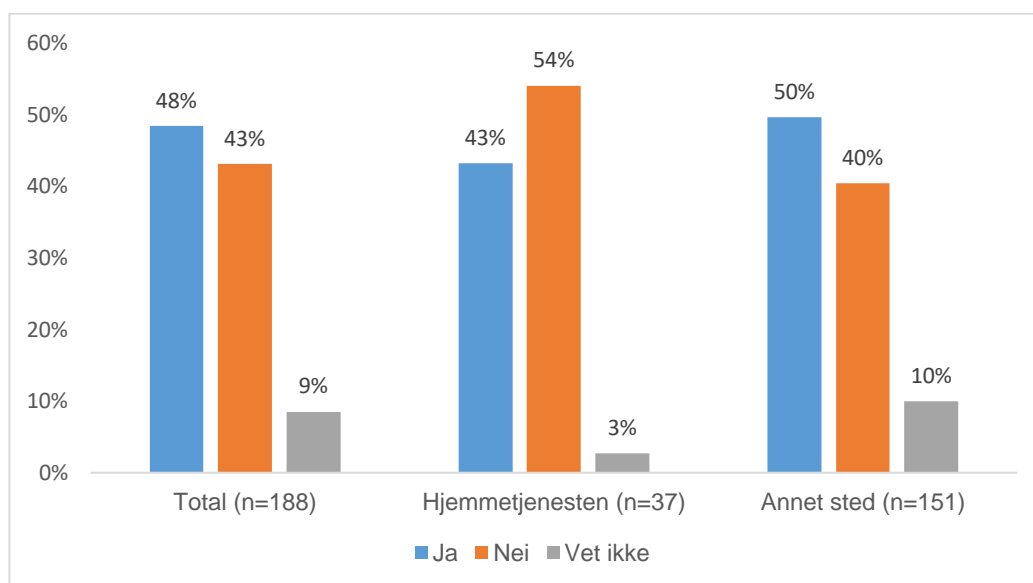
Status for hverdagsmestring

I Gran og Lunner kommuner har det vært jobbet med hverdagsmestring som tankesett og praksis, basert på de tidligere erfaringene med hverdagsrehabilitering i kommunene. Nedenfor viser vi status for hverdagsmestring primo 2018 for de, som har svart på undersøkelsen.

Erfaringer med hverdagsmestring

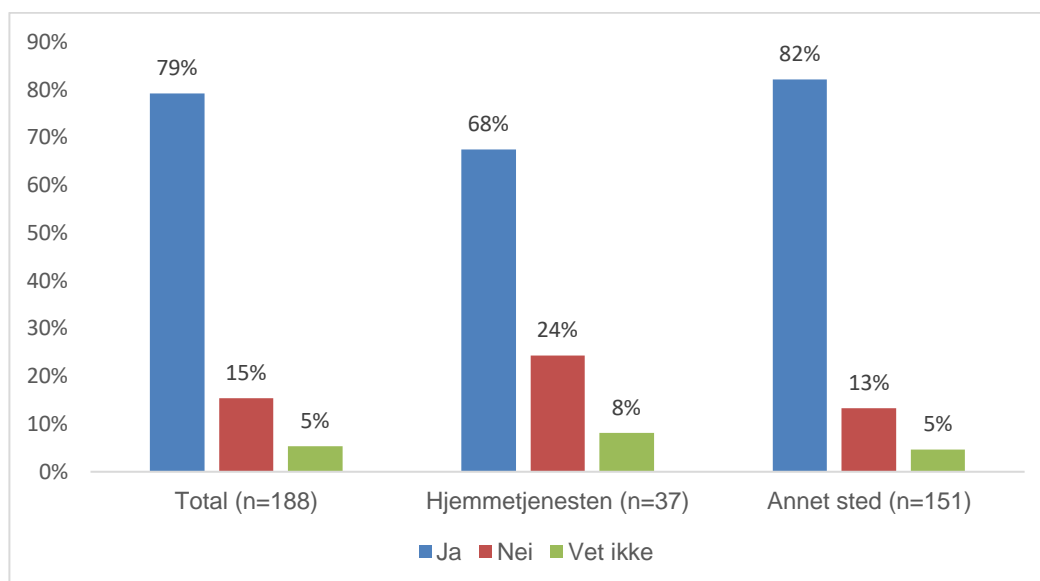
De ansatte som svarte på undersøkelsen ble først spurt om de har deltatt på kurs eller om de har konkret erfaring med å jobbe med hverdagsmestring.

Figur 1: Har du deltatt i noen form for kurs om hverdagsmestring?



Litt under halvparten av de som svarte på undersøkelsen sier at de har tatt kurs i hverdagsmestring. Det er noe færre blant de ansatte i hjemmetjenesten enn blant andre ansatte. Da dette spørsmålet er stilt før deltakelse i e-læringskurs i hverdagsmestring, oppfatter en god del av medarbeiderne som svarer på undersøkelsen at de har fått kurs gjennom andre kanaler. Dette kan f.eks. være gjennom de tiltakene som har vært tidligere i PILOTen Hadeland.

Figur 2: Har du konkret erfaring med å jobbe med hverdagsmestring?



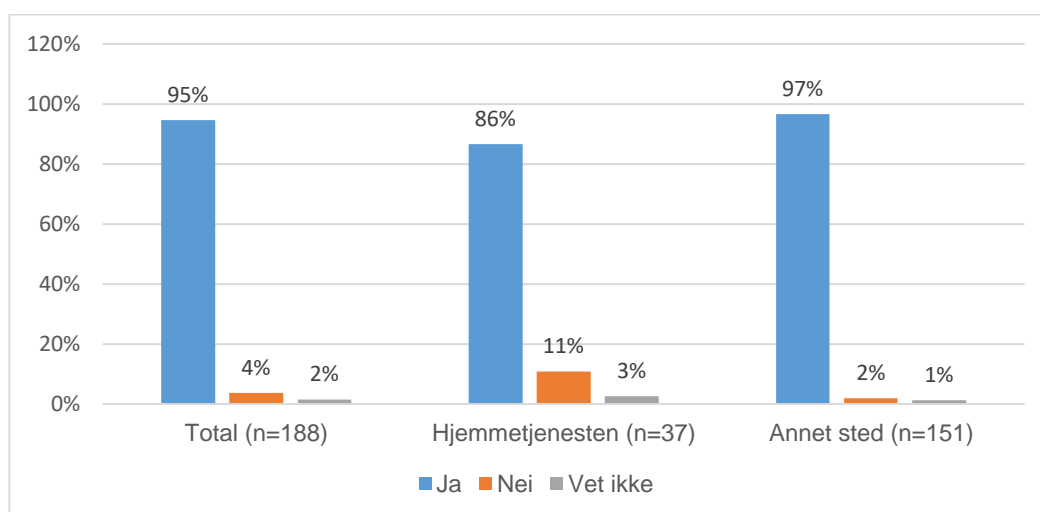
Nesten fire av fem ansatte sier at de har konkret erfaring med å jobbe med hverdagsmestring. I hjemmetjenesten er det en noe lavere andel som svarer dette, men også i hjemmetjenesten har to av tre erfaring med hverdagsmestring.

Adferd i arbeidet med bruker

Hverdagsmestring innebærer en annen måte å jobbe på innen helse og omsorg enn tradisjonell tilnærming. Som en innledning har vi likevel spurt om de ansatte driver med hverdagsmestring i det hele tatt. Hva det innebærer å arbeide med hverdagsmestring som tankesett er for Gran og Lunner kommuner definert gjennom felles avklaringsarbeid, videoen som er blitt utarbeidet, og e-læringskurset som alle medarbeidere innen helse og omsorg er blitt bedt om å ta etter at de har svart på den undersøkelsen vi rapporterer fra her.

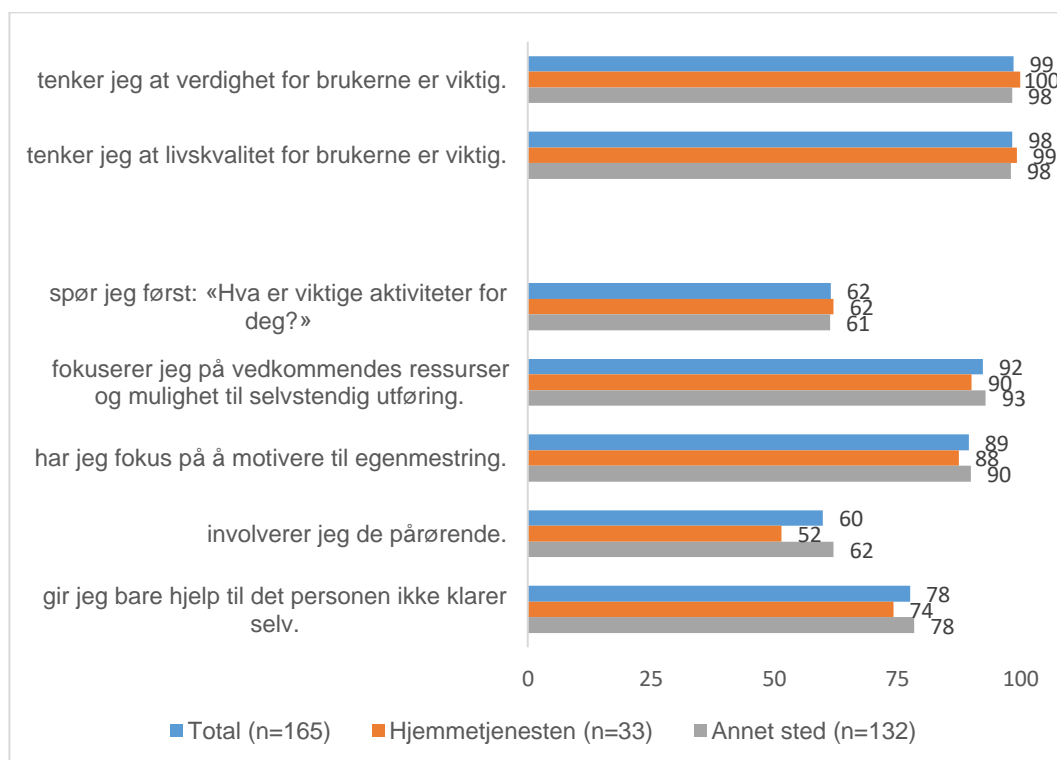
Vi har bedt de ansatte svare på om de driver med hverdagsmestring i sitt arbeid.

Figur 3: Driver du med hverdagsmestring i ditt arbeid?



Når de ansatte selv vurderer sitt arbeid svarer de aller fleste at de driver med hverdagsmestring. Det er dog noe flere blant ansatte i hjemmetjenestene som sier de ikke driver med hverdagsmestring (11%). Disse besvarelsene må ses i sammenheng med svarene under «Adferd i arbeidet med bruker», som mer presist beskriver Gran og Lunner kommunes operasjonalisering av hva det vil si å jobbe med hverdagsmestring. Disse spørsmålene har vi stilt til de som arbeider med brukere i sitt daglige virke. Dessuten bemerker vi at flere svarer at de driver med hverdagsmestring i arbeidet sitt, enn det er som svarer (annet sted i undersøkelsen) at de har erfaring med hverdagsmestring – se foregående side. Dette viser at også spørreskjemaundersøkelser har unøyaktigheter i svar og at den konteksten man svarer i influerer på resultatet [2].

Figur 4: Adferd i arbeidet med bruker. «Når jeg jobber med en bruker...». Skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid». Kun de som arbeider med brukere i det daglige.



Spørsmålene i denne figuren viser til operasjonaliseringen av hverdagsmestring i kommunenes treningsmateriale.

Nesten alle svarer at de «Meget ofte eller alltid» tenker at verdighet og livskvalitet for brukerne er viktig. Disse to påstandene beskriver verdier som er vel så mye knyttet til tradisjonell sykepleie, som hverdagsmestring.

Når det kommer til de andre påstandene, er det mer variabelt hvor ofte de ansatte mener at de handler på denne måten. Det å fokusere på brukerens ressurser og mulighet til selvstendig utføring, samt ansattes fokus på å motivere brukeren til egenmestring, er det svært mange som sier at de ofte gjør, noe som gir en skåre på omkring 90.

Personalet oppgir ganske ofte at de kun gir hjelp til det personen ikke klarer selv. Skåren her er på 78, noe som ligger nær svaralternativet «Nokså ofte».

Å spørre brukere om hvilke aktiviteter som er viktige for dem og å involvere de pårørende er de to handlingene som har lavest skåre. De ligger på omkring 60, noe som plasserer dem nærmere «av og til» enn «nokså ofte». Dette er interessant av to årsaker. Den ene er, at spørsmålet «Hva er viktig for deg?» nettopp er en av de huskereglene som kommunene har fokusert på i arbeidet med hverdagsmestring og som har vært trykket på t-skjorter som brukes i hjemmetjenesten under prosjektet. Den andre er at det er en ambisjon om å involvere pårørende i arbeidet med hverdagsmestring.

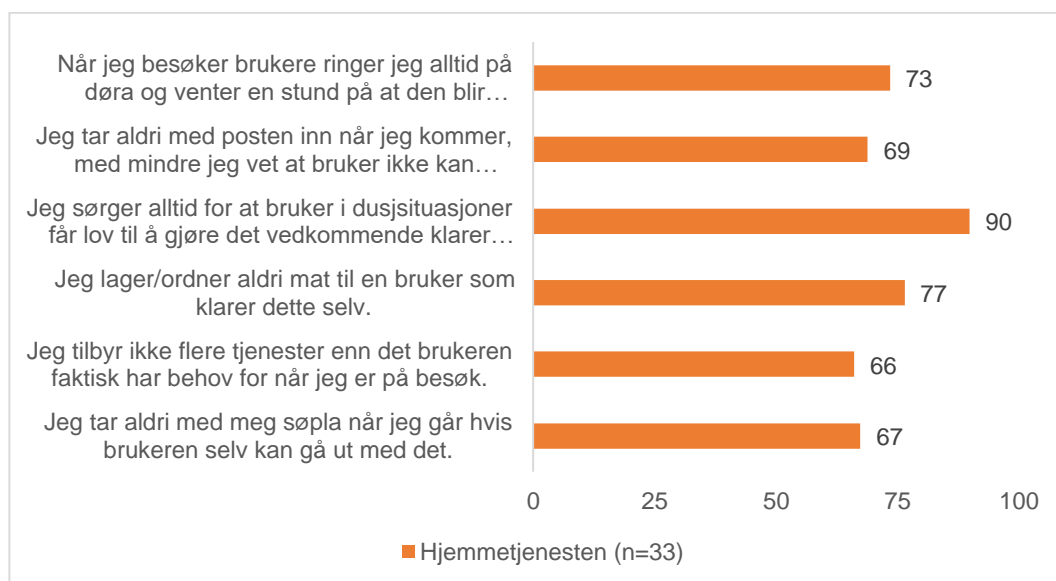
Hjelpefeller

I hjemmetjenesten er det mange ting som pleierne gjør rutinemessig, som ikke bidrar til å gjøre brukeren selvstendig, selv om handlingene er godt ment. Begrepet «hjelpefeller» dekker disse handlingene, og er alle del av det e-læringskurset som Gran og Lunner kommuner har utviklet. Ideen er at man ofte går i fellen ved å hjelpe fordi man ønsker å være snill og hjelpsom, men dermed egentlig passiviserer en bruker med sviktende helse, i stedet for at denne får mulighet å trene på å gjøre mest mulig selv.

Spørsmålene om hjelpefeller er tilpasset arbeidet i hjemmetjenesten og sikter spesifikt på det som e-læringskurset søker å formidle. Svarene fra de 33 ansatte i hjemmetjenesten som svarte på undersøkelsen vises i figuren under.

Figur 5 Hjelpefeller.

Kun ansatte i hjemmetjenesten. Skala fra 0 «I meget liten grad» til 100 «I meget høy grad».



De aller fleste sier at de lar brukerne gjøre det de klarer selv i dusjsituasjoner. Videre, er det også mange som sier at de ikke lager mat til brukere som klarer det selv. De fleste sier også at de stort sett venter en stund etter at de har ringt på før de går inn. Gjennomsnittlig skåre på de to siste alternativene tilsvarer at alle hadde svart «I høy grad». Svarene antyder også at de ansatte stort sett ikke tar med posten, søpla, eller yter flere tjenester enn det brukeren har behov for. Samtidig er det en viss andel som svarer at de i noen grad gjør disse tjenestene, og det gir en skåre som ligger mellom «delvis» og «i høy grad».

Oppsummering av status for hverdagsmestring

De resultatene vi har fra undersøkelsen indikerer at medarbeiderne som svarer på denne i stor utstrekning gjør de tingene som kjennetegner hverdagsmestring ut fra den operasjonelliseringsen som kommunene har foretatt. Dette gjelder uansett om

medarbeiderne har hatt kurs i hverdagsmestring eller ei. Lavest skårer alltid å spørre «Hva er viktig for deg?» og å involvere pårørende. Dette er et oppmuntrende resultat for kommunene, men det ansporer spørsmålet om hvilken praksis de 70 prosent som ikke svarer på undersøkelsen har. Ut fra intervjudata har vi grunn til å tro at de ikke praktiserer hverdagsmestring i like høy grad som de medarbeiderne som svarer på undersøkelsen.

Hvordan opplever personalet det å jobbe med hverdagsmestring?

De ansatte ble stilt en rekke spørsmål om hvordan de opplever hverdagsmestring. Vi har gruppert spørsmålene ved hjelp av en faktoranalyse. Faktoranalysen analyserer mønstre i svargivingen slik at spørsmål som samvarierer i avgitte svar for de enkelte medarbeidere grupperes sammen til samme faktor [74]. Dette forenkler rapporteringen av undersøkelsen, da vi kan anta at spørsmålene som til sammen utgjør en faktor beskriver en bakenforliggende dimensjon. Blant spørsmålene som kartlegger opplevelsene av hverdagsmestring fant vi tre bakenforliggende dimensjoner, eller faktorer. Videre er det flere av spørsmålene som ikke inngår i faktorene, men som er interessante å analysere hver for seg.

De tre faktorene er:

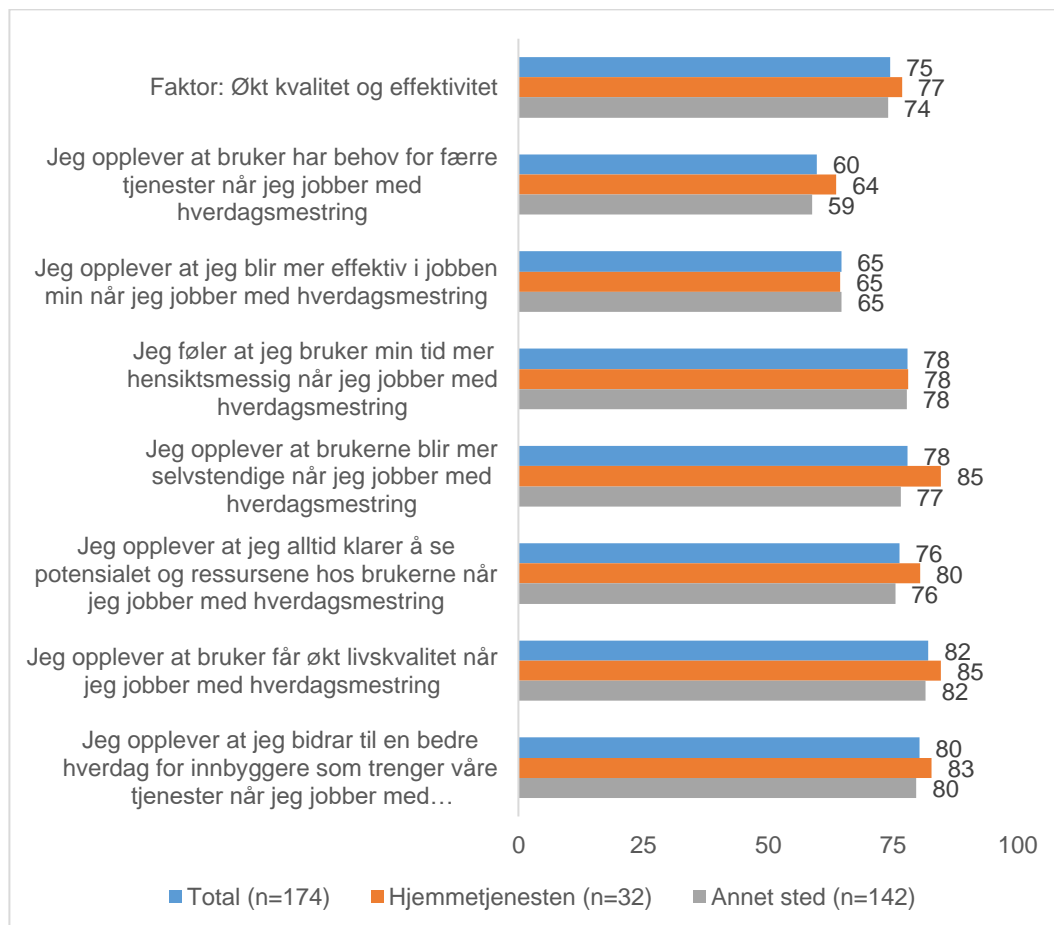
- 1) Økt kvalitet og effektivitet,
- 2) organisatorisk tilrettelegging og
- 3) hverdagsmestring mer krevende.

Økt kvalitet og effektivitet

Sju av spørsmålene grupperer seg i samme faktor. Alle påstandene sier noe om at kvaliteten eller effektiviteten på tjenesteytingen blir bedre med hverdagsmestring. De syv påstandene er: «Jeg opplever at bruker har behov for færre tjenester når jeg jobber med hverdagsmestring», «Jeg opplever at jeg blir mer effektiv i jobben min når jeg jobber med hverdagsmestring», «Jeg føler at jeg bruker min tid mer hensiktsmessig når jeg jobber med hverdagsmestring», «Jeg opplever at brukerne blir mer selvstendige når jeg jobber med hverdagsmestring», «Jeg opplever at brukerne blir mer selvstendige når jeg jobber med hverdagsmestring», «Jeg opplever at jeg alltid klarer å se potensialet og ressursene hos brukerne når jeg jobber med hverdagsmestring», «Jeg opplever at bruker får økt livskvalitet når jeg jobber med hverdagsmestring» og «Jeg opplever at jeg bidrar til en bedre hverdag for innbyggere som trenger våre tjenester når jeg jobber med hverdagsmestring»¹³.

¹³ Cronbach's alpha er 0,854. Inter-item korrelasjoner fra 0,28-0,60.

Figur 6: Opplevelse 1: Økt kvalitet og effektivitet.
Gjennomsnitt på en skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



Gjennomsnittet for opplevelse av økt kvalitet og effektivitet gjennom hverdagsmestring ligger på 75, tilsvarende svaralternativet «nokså ofte» på svarskaalen for enkeltspørsmålene. De virkningene av hverdagsmestring som de ansatte opplever oftest er at brukere får økt livskvalitet og at de ansatte bidrar til en bedre hverdag for brukerne. Andre virkninger som oppleves ofte er at de ansatte bruker tiden sin mer hensiktsmessig og at brukerne blir mer selvstendige når de ansatte jobber med hverdagsmestring. De ansatte sier også at de opplever at de klarer å se potensialet og ressursene hos brukerne når de jobber med hverdagsmestring.

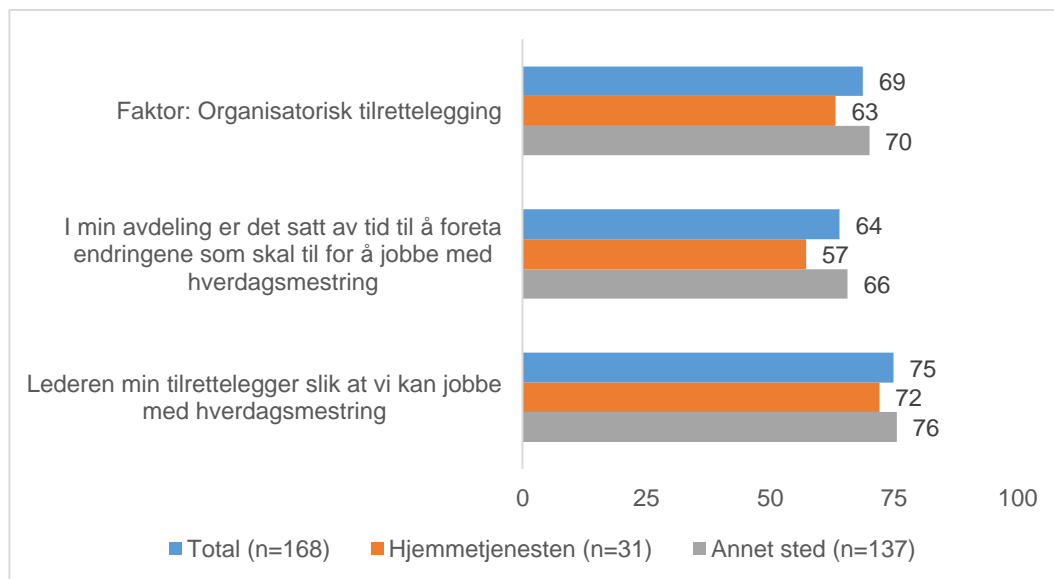
Noe sjeldnere opplever de ansatte at bruker har behov for færre tjenester når de jobber med hverdagsmestring, eller at de ansatte jobber mer effektivt når de jobber med hverdagsmestring. Gjennomsnittet på disse to påstandene ligger mellom svaralternativene «av og til» og «nokså ofte». De besparelsene som man i teorien skulle kunne oppnå med hverdagsmestring, står altså ikke så klart for medarbeiderne som andre fordeler.

Det er ikke store forskjeller mellom ansatte i hjemmetjenesten og andre, men i den grad det er forskjeller, går de i retning av at ansatte i hjemmetjenesten opplever større kvalitets- og effektivitetsøkning enn andre ansatte. Vi utdyper ikke dette nærmere, fordi der er så tilpass få svar fra hjemmetjenesten i undersøkelsen.

Organisatorisk tilrettelegging

Den andre faktoren består av to påstander om opplevelsen av hverdagsmestring. De handler om hvorvidt arbeidet på avdelingen er tilrettelagt for at de ansatte kan jobbe med hverdagsmestring. De to påstandene er: «I min avdeling er det satt av tid til å foreta endringene som skal til for å jobbe med hverdagsmestring» og «Lederen min tilrettelegger slik at vi kan jobbe med hverdagsmestring»¹⁴.

Figur 7: Opplevelse 2: Organisatorisk tilrettelegging.
Gjennomsnitt på en skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



Gjennomsnittet for faktoren ligger på 69 poeng, noe som tilsvarer et svar på svarskalaen som ligger nærmere «nokså ofte» enn «av og til». De ansatte opplever oftere at lederen tilrettelegger slik at de kan jobbe med hverdagsmestring. Skåren på 75 tilsvarer svaralternativet «nokså ofte». Noe sjeldnere opplever de ansatte at det er satt av tid til å foreta de endringene som skal til for å jobbe med hverdagsmestring.

Selv om ikke forskjellene er signifikante i statistisk forstand, er det verdt å merke seg at de ansatte i hjemmetjenesten sjeldnere gir uttrykk for at det er satt av nok tid til å jobbe med hverdagsmestring. I fokusgruppeintervju fremgår at nettopp tiden til å jobbe med hverdagsmestring ofte er et problem. Vi ser samtidig (senere i rapporten) at det er sammenheng mellom denne faktor og andre faktorer, som er viktige for arbeidsmiljø og for å «gjøre» hverdagsmestring, som dette er operasjonalisert i spørreskjemaundersøkelsen. Dette peker på, at nettopp denne faktor er sentral for arbeidet med å få til hverdagsmestring og et godt arbeidsmiljø under innføring av hverdagsmestring.

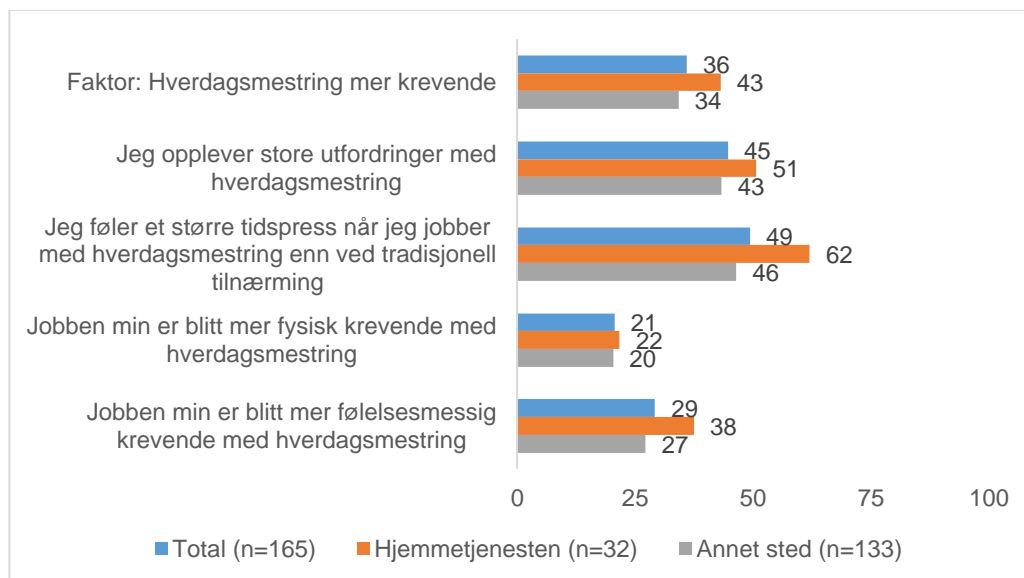
Mer krevende med hverdagsmestring

Den tredje faktoren består av fire av påstander. De har det til felles at de måler i hvilken grad de ansatte mener at det er mer krevende å jobbe med hverdagsmestring. Spørsmålene er: «Jeg opplever store utfordringer med hverdagsmestring», «Jeg føler et større tidspress når jeg jobber med hverdagsmestring enn ved tradisjonell tilnærming»,

¹⁴ Cronbach's alpha er 0,854. Inter-item korrelasjon 0,75.

«Jobben min er blitt mer fysisk krevende med hverdagsmestring» og «Jobben min er blitt mer følelsesmessig krevende med hverdagsmestring»¹⁵.

Figur 8: Opplevelse 3: Mer krevende hverdagsmestring.
Gjennomsnitt på en skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



Den gjennomsnittlige skåren for krevende hverdagsmestring er 36 poeng. Det tilsvarer et svar som ligger mellom «Nokså sjelden» og «av og til», men nærmest den første. Ser vi på hvert enkelt spørsmål, er det slik at de ansatte oftere sier at de opplever store utfordringer med hverdagsmestring. Skåren til alle ansatte viser at medarbeideren, som har svart på undersøkelsen i gjennomsnitt svarer nær ved «av og til» på spørsmålet om at de opplever «store utfordringer» med hverdagsmestring. De sier også oftere at de opplever et større tidspress når de jobber med hverdagsmestring enn med tradisjonell tilnærming. Spesielt ansatte i hjemmetjenesten, svarer dette. Skåren til alle ansatte på tidspress tilsvarer «av og til», mens for hjemmetjenesten tilsvarer skåren en mellomting mellom «av og til» og «nokså ofte». Dette indikerer at det kan være problematisk å finne tid til å utføre hverdagsmestring, noe våre intervju bekrefter.

De ansatte sier sjeldnere at jobben er mer fysisk eller følelsesmessig krevende med hverdagsmestring. Skåren for fysiske krav tilsvarer «nokså sjelden» i gjennomsnitt. Noe oftere opplever de ansatte at jobben er blitt mer følelsesmessig krevende, med fortsatt på et nivå som ligger nært «nokså sjelden». De ansatte i hjemmetjenesten svarer noe oftere dette, og deres skåre ligger noe nærmere «av og til».

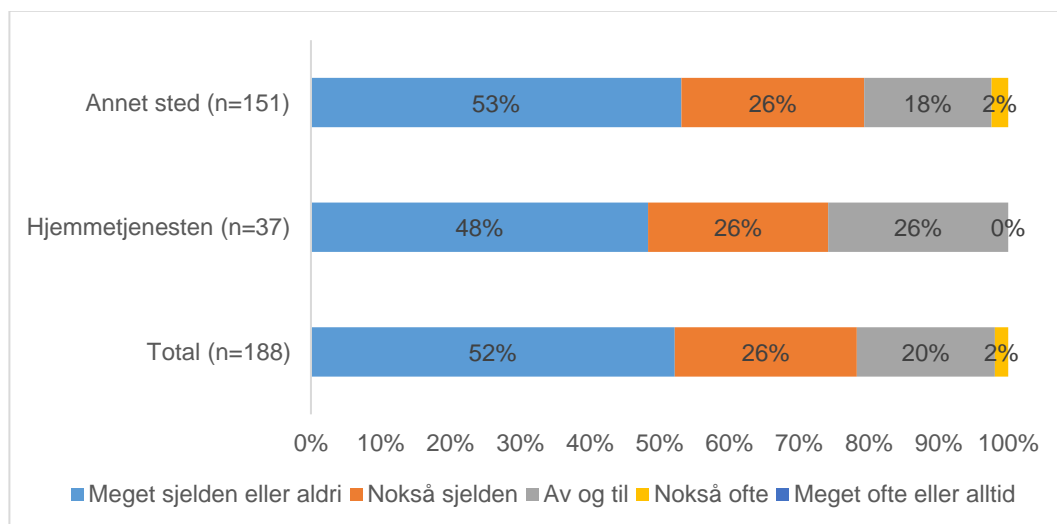
Hverdagsmestring som praksis er altså ikke uproblematisk å få til, og kan gi store problemer, samt tidspress. Hjemmetjenesten opplever oftere enn andre at hverdagsmestring kan være følelsesmessig krevende, noe som kan henge sammen med at de jobber tett på pasientene og opplever pasientene i deres daglige liv hjemme. Det er også her de er konfrontert med de hjelpefellene vi diskuterte ovenfor. Pågående forskning peker på at nettopp den anerkjennelsen som pasientene opplever gjennom hjelp, her definert som «hjelpefeller», i noen tilfeller kan være problematisk å ta bort.

¹⁵ Cronbach's alpha=0,704. Inter-item korrelasjoner fra 0,24-0,48.

Samarbeid med andre, herunder pårørende og andre faggrupper

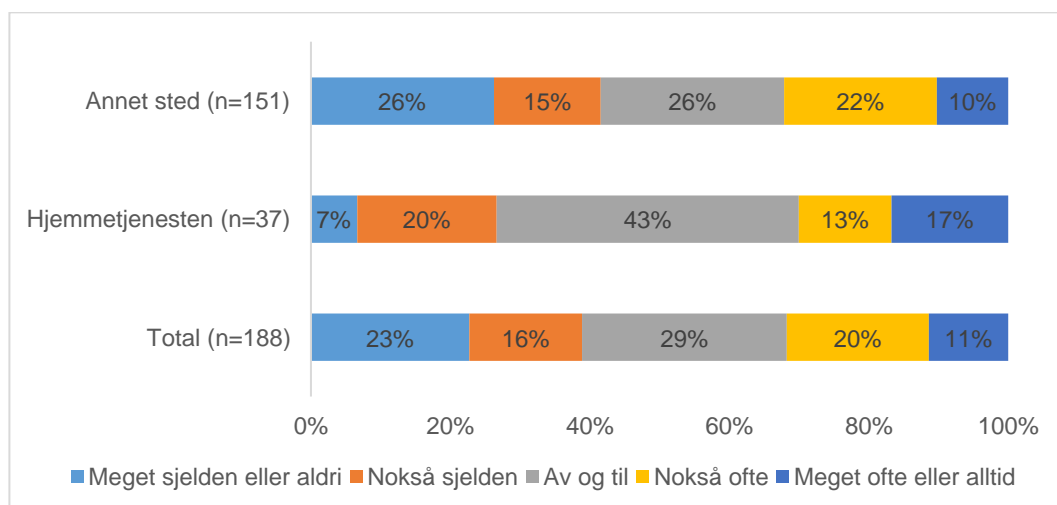
De siste spørsmålene danner ikke en selvstendig faktor. Vi presenterer dem derfor hver for seg. To av spørsmålene handler om samarbeid med andre faggrupper og reaksjoner fra pårørende. Det tredje om hvorvidt man klarer å sette seg inn i ny kunnskap som en del av arbeidet sitt.

Figur 9: Jeg opplever at jeg får negative tilbakemeldinger fra pårørende når jeg jobber med hverdagsmestring



Det er få som sier de ofte opplever å få negative kommentarer fra pårørende når de jobber med hverdagsmestring. Totalt en av fem (en av fire i hjemmetjenesten) opplever negative kommentarer «av og til», men de aller fleste opplever det sjelden. Dette er overraskende, fordi det i fokusgruppeintervju pekes på at nettopp samarbeidet med pårørende kan gi problemer med hensyn til hverdagsmestring som praksis. Et spørsmål blir da hvor ofte dette forekommer og hvordan de tilfellene der det forekommer oppleves av medarbeiderne.

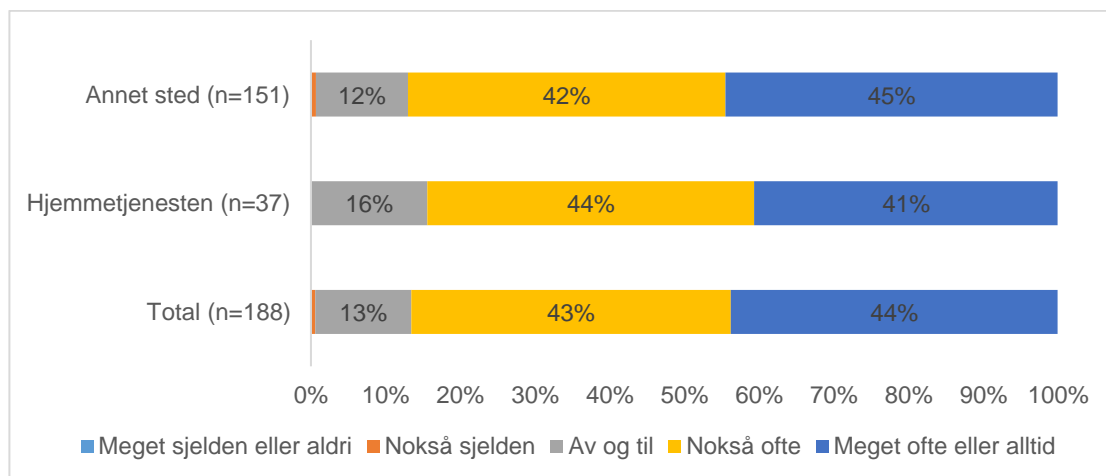
Figur 10: Jeg samarbeider med andre faggrupper utenfor min egen avdeling når jeg driver med hverdagsmestring



Det er ganske store forskjeller på hvor ofte de ansatte opplever at de samarbeider med andre faggrupper når de driver med hverdagsmestring. Omkring en av tre sier at de gjør

det ofte eller nokså ofte, litt under en av tre sier at de gjør det av og til, og noen flere enn en av tre sier at de gjør det aldri eller nokså sjelden. Dette er interessant, fordi hverdagsmestring ofte ses i forbindelse med å jobbe tverrfaglig, og tverrfaglig samarbeid fremsettes som en spesifikk og anbefalt praksis ved implementering av hverdagsmestring [3]. Å samarbeide med andre faggrupper synes ikke å være en utbredt praksis blant dem som svarer på undersøkelsen. Dette kan ligge i arbeidets natur hos de som svarer, men også i måten arbeidet er rigget på i de to kommunene [44].

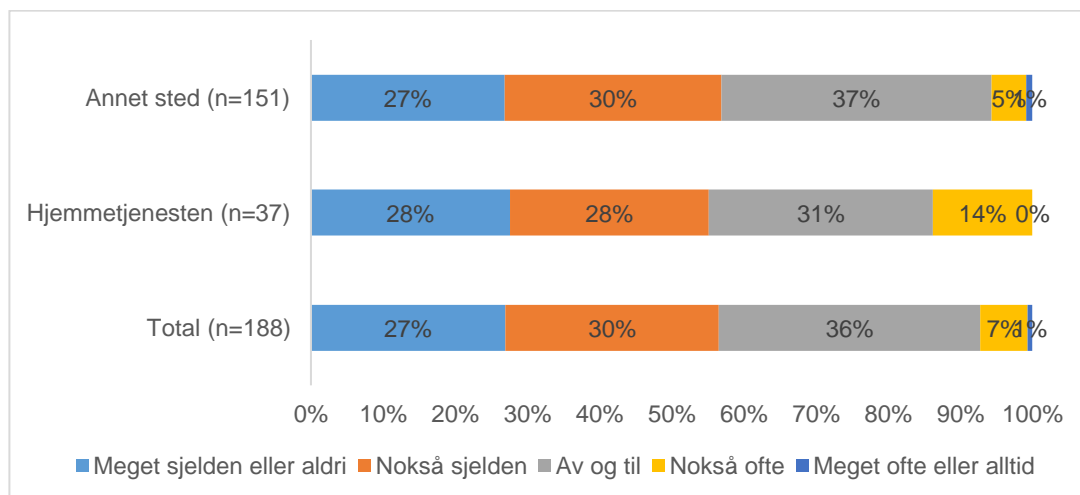
Figur 11: Jeg klarer å sette meg inn i ny kunnskap som en del av arbeidet mitt.



De aller fleste ansatte svarer at de alltid, meget ofte eller nokså ofte klarer å sette seg inn i ny kunnskap som en del av jobben. En liten andel svarer at de av og til klarer det samme. Så godt som ingen svarer at de sjelden eller aldri klarer å sette seg inn i ny kunnskap. Dette er et spørsmål, som det generelt er vanskelig å svare «sjelden» på, på grunn av positiv svarbias, men svarene settes også i perspektiv av at det har vært veldig vanskelig for kommunene å få alle medarbeidere til å ta det e-læringskurset om hverdagsmestring som er utviklet i PILOTen Hadeland. Det er mulig at medarbeiderne tenker på ny kunnskap i direkte forbindelse med læring på jobben, og ikke på f.eks. et e-læringskurs.

Foretrekker tradisjonell tilnærming

Figur 12: Jeg foretrekker tradisjonell tilnærming fremfor hverdagsmestring



Det er få av de som svarer på undersøkelsen som sier at de alltid foretrekker tradisjonell tilnærming fremfor hverdagsmestring. Hoveddelen av de ansatte sier at de nokså sjelden, meget sjelden eller aldri foretrekker tradisjonell tilnærming. Men det er noe i overkant av en tredjedel av de ansatte som svarer at de av og til foretrekker den tradisjonelle tilnærmingen. I hjemmetjenesten er det 5 av 37 respondenter, altså 14 prosent, som sier de nokså ofte foretrekker tradisjonell tilnærming. Da de personene som har svart på undersøkelsen generelt synes positive til hverdagsmestring, tilsier dette funnet at hverdagsmestring ikke oppleves som «svaret på alt». Det er kanskje situasjoner eller arbeidsoppgaver innen helse og omsorg hvor tradisjonell tilnærming oppfattes som bedre enn hverdagsmestring, også blant medarbeidere som generelt er positive til hverdagsmestring.

Oppsummering av opplevelsen av hverdagsmestring

I dette avsnittet har vi sett på hvordan medarbeiderne opplever det å jobbe med hverdagsmestring. Vi fant at de ansatte generelt opplever at brukerne får økt livskvalitet og at de gjennom hverdagsmestring bidrar til en bedre hverdag for brukerne. Dessuten opplever de ansatte ofte at de bruker tiden sin mer hensiktsmessig og at brukerne blir mer selvstendige når de jobber med hverdagsmestring. Det er mindre opplagt at de ansatte føler at brukerne får behov for færre tjenester og at de ansatte opplever at de blir mer effektive når de jobber med hverdagsmestring. De ansatte opplever generelt at lederne tilrettelegger for hverdagsmestring, men det er mye mindre klart om det er satt av tid til å jobbe med hverdagsmestring. Det er få ansatte som oppfatter hverdagsmestring som mer krevende enn tradisjonell tilnærming, men det er likevel tydelige indikasjoner på at hverdagsmestring langt fra er enkelt å få til. I gjennomsnitt oppleves «av og til store» utfordringer med hverdagsmestring, og hverdagsmestring gir oftere et enda større tidspress enn tradisjonell tilnærming. Med forbehold om få svar i hjemmetjenesten, er tidsknapphet særlig en utfordring i hjemmetjenesten.

Det er overraskende få som samarbeider med andre faggrupper når de driver med hverdagsmestring, men de fleste rapporterer at de klarer å sette seg inn i ny kunnskap som en del av arbeidet sitt. Dette resultatet stemmer imidlertid dårlig med at det har vært vanskelig å få alle medarbeidere til å ta det e-læringskurset som kommunene har utviklet. I motsetning til hva vi hører i fokusgruppeintervju er det forholdsvis få som opplever å få negative tilbakemeldinger fra pårørende når de jobber med hverdagsmestring. Kommunene kan med fordel diskutere internt i organisasjonen i hvor stor utstrekning og når dette eventuelt er et problem. Det er mulig at enkelte saker får stor oppmerksomhet, men det er også mulig at de som svarer på undersøkelsen er vesentlig mer positive enn medarbeiderne generelt. Det er få i undersøkelsen, som gir uttrykk for at de foretrekker tradisjonell tilnærming fremfor hverdagsmestring, men det er likevel mer enn 40 prosent, som sier at de av og til foretrekker tradisjonell tilnærming. Dette tilsier at medarbeiderne opplever begrensninger med hverdagsmestring, som det kunne være en fordel å avdekke og ta stilling til i kommunene.

Blant ansatte i hjemmetjenesten er det også omkring en av seks som sier de nokså ofte foretrekker den tradisjonelle tilnærmingen. Dette, i tillegg til at ansatte i hjemmetjenesten oftere opplever et høyere tidspress ved hverdagsmestring og en noe lavere opplevelse av organisatorisk tilrettelegging, tyder på at hverdagsmestring er noe tyngre for de ansatte i hjemmetjenesten. Samtidig svarer de ansatte i hjemmetjenesten oftere at de opplever at hverdagsmestring er mer effektivt og gir økt kvalitet, og det tyder på at arbeidet oppleves meningsfylt for de ansatte. Da kun mellom 31 og 37 personer i hjemmetjenesten har svart på spørsmålene kan Gran og Lunner kommuner med fordel undersøke om disse oppfatningene er generelle for hjemmetjenesten – f.eks. ved at leder diskuterer disse funnene med alle ansatte. Funnene fremkaller også spørsmålet om

hvorvidt kommunene eventuelt kan gjøre mer for å rigge hjemmetjenestene bedre for hverdagsmestring.

Psykososialt arbeidsmiljø

De ansatte har svart på flere spørsmål som kartlegger det psykososiale arbeidsmiljøet. Spørsmålene er hentet fra QPS Nordic, et mye brukt spørreskjema som kartlegger ulike aspekter ved arbeidsmiljø [75]. Denne undersøkelsen inkluderer spørsmål som dekker seks ulike arbeidsmiljøfaktorer:

- Kontroll i arbeidet,
- kvantitative krav,
- ledelse,
- mestring,
- rolleforventninger og
- rollekonflikt.

Dessuten har vi inkludert et alternativt mål for mestring, som måler andre aspekter av mestring enn QPS Nordic målet [76]. Det dreier seg om Schwarzer mål for «self-efficacy», eller tiltro til sin egen evne [77, 78]. De målene vi behandler i dette avsnittet utgjør et vesentlig aspekt av det psykososiale arbeidsmiljøet, og påvirker vanligvis trivsel og tilfredshet blant medarbeiderne [79].

Disse spørsmålene er også relevante fordi hverdagsmestring potensielt påvirker arbeidsmiljøet. Dette kan både være i positiv og i negativ retning.[7] Gjentas målingene vil man derfor kunne danne seg et inntrykk av om og på hvilken måte hverdagsmestring påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i de to kommunene, selv om det er vanskelig å påvise en klar kausalitet gjennom slike undersøkelser.¹⁶

Vi rapporterer de presise resultatene for arbeidsmiljø i vedlegg 5. Nedenfor oppsummerer vi funnene.

Oppsummering av resultatene for psykososialt arbeidsmiljø

Resultatene fra undersøkelsen kan sammenlignes med gjennomsnittet for et utvalg nordiske arbeidstakere fra ulike bransjer og sektorer [80]. Sammenlignet med disse, skårer de som svarte på undersøkelsen i Gran og Lunner likt eller bedre på de fleste av indikatorene som ble målt i undersøkelsen: ledelse, mestring (QPS Nordic målet) og rolleforventninger. Naturlig nok, er det færre med fleksitid i dette utvalget, og noen færre som selv kan bestemme lengden på pausene sine, noe som gir lavere skåre på faktoren egenkontroll. Det er også relativt høye skåre på kvantitative krav i forhold til andre arbeidsbelastninger, men fortsatt lavere enn i referansematerialet. Medarbeidere rapporterer at arbeidet krever fysisk utholdenhet i litt høyere grad enn i referansematerialet. Når det gjelder rollekonflikt, tangerer skåren i hjemmetjenesten på spørsmålet om man må gjøre ting som man mener burde vært gjort annerledes. skåren i referansematerialet, og antyder at det kan være en utfordring der.

Vi har skrevet om hvordan de forskjellige faktorene kan tenkes å bli påvirket av innføringen av hverdagsmestring, i både positiv og i negativ retning (i vedlegg 5). Dessverre gir datamaterialet ikke anledning til å teste mulige sammenhenger. Derfor kan vi ikke si noe om hvordan hverdagsmestring påvirker arbeidsmiljøet. Dette vil kreve ytterligere forskning. Vi finner generelt indikasjoner på et godt arbeidsmiljø, og det er

¹⁶ I dette prosjektet har vi ikke hatt anledning til å teste ut alternative forløpsmodeller i f.eks. PLS-SEM eller lignende modeller.

derfor sannsynlig at hverdagsmestring ikke har tungtveiende negative konsekvenser for arbeidsmiljøet – i hvert fall ikke for de som har svart på undersøkelsen.

Tilfredshet og trivsel

I denne undersøkelsen har vi målt ulike aspekter ved tilfredshet med arbeidet og trivsel. Disse målene kan sees som flere mulige mål på hvordan de ansatte trives i arbeidet og hvordan de har det i livet. Tilfredshet med arbeidet og trivsel er viktig for arbeidstakerne og anses også som positive for det arbeidet som de ansatte utfører. De faktorene for arbeidsmiljø som vi har diskutert ovenfor, påvirker vanligvis tilfredshet og trivsel [81]. De målene for tilfredshet og trivsel som inngår i undersøkelsen, er:

- Tilfredshet med arbeidet (COPSOQ-II)
- Prioriteringer og framtidvalg (COPSOQ-II)
- Forholdet til brukerne/ utbrenthet (CBI)
- Trivsel (WHO-5)

Tilfredshet og trivsel kan også påvirkes av innføring av hverdagsmestring, både direkte og gjennom de faktorene for arbeidsmiljø vi har vist resultater for ovenfor [75]. Om man ser at brukere trives bedre gjennom hverdagsmestring enn gjennom tradisjonell tilnærming kan dette f.eks. tenkes å føre til høyere tilfredshet og trivsel for medarbeiderne. Motsatt, om man ser at hverdagsmestring fører til problemer eller frustrasjoner hos brukerne kan dette føre til lavere tilfredshet og trivsel. I et separat avsnitt under dette kapittelet ser vi nærmere på sammenhengen mellom trivselsmålene og hverdagsmestring.

Vi rapporterer de presise resultatene for trivsel i vedlegg 6. Nedenfor oppsummerer vi funnene.

Oppsummering av resultatene for tilfredshet og trivsel

Tilfredshet og trivsel betraktes normalt som resultatvariabler for det samlede arbeidsmiljøet og dette kan påvirkes negativt av organisasjonsforandringer og innføringen av nye måter å jobbe på, noe som kan skape usikkerhet blant de ansatte [82, 83]. For de 30 prosent av medarbeiderne i Gran og Lunner som svarer på denne undersøkelsen, ser arbeidsmiljøet generelt ut til å være veldig godt. Dette betyr ikke at ingen strever, men at den gjennomsnittlige skåren i våre validerte mål generelt ligger godt an i forhold til internasjonale eller nordiske normskårer. Vi finner en høy grad av tilfredshet med arbeidet, både i hjemmetjenesten og i andre deler av organisasjonen. Skåren tilsvarer en gjennomsnittlig tilfredshet mellom «tilfreds» og «svært tilfreds» for alle ansatte. Godt over to tredeler av de ansatte rapporterer tilfredshet med valg av yrkesområde. Til gjengjeld er under halvparten av de ansatte overbevist om at de vil være i samme jobb om 5 år. De viktigste begrunnelsene for dette er forestående pensjonering, lyst til å prøve noe nytt og kategorien «annet». Av de ansatte som tviler på om de er i jobben de neste fem årene, angir fem prosent at de «ikke regner med at de kan holde ut å jobbe de neste fem årene» som årsak. Disse resultatene er ikke unormale for området [84].

Med hensyn til de målene som omhandler trivsel, utbrenthet og stress, ser arbeidsmiljøet blant de 30 prosent som svarer på undersøkelsen og som har direkte brukerkontakt også positive ut, sammenlignet med normskårer. Tall for klientutbrenthet – dvs. relasjonen til bruker – er generelt gode og tyder på færre problemer enn i normskårer for området. Igjen betyr dette ikke at problemer ikke finnes, men at den gjennomsnittlige skåren er god. Nivå for trivsel og potensiell stressbelastning svarer til normalen i populasjoner både i Danmark og internasjonalt. Det er ca. 16 prosent av medarbeiderne som er potensielt stressrammet og det gjennomsnittlige nivå for trivsel er på nivå med kjente normskårer [85, 86].

Som ved målene for arbeidsmiljø i avsnittet over finner vi generelt indikasjoner på god tilfredshet og trivsel. Det er derfor sannsynlig at hverdagsmestring ikke har tungtveiende negative konsekvenser for arbeidsmiljøet – i hvert fall ikke for de som har svart på undersøkelsen. Ved å gjenta målingene vil man være i stand til å si mer om hvorvidt og hvordan implementering av hverdagsmestring påvirker arbeidsmiljøet. I avsnittet under ser vi på sammenhengen mellom hverdagsmestring, trivsel og ønske om å bli i jobben ved bruk av korrelasjonsanalyse.

Hverdagsmestring, trivsel og ønske om å bli i jobben

For å belyse hvordan sammenhengen mellom hverdagsmestring (inkl. rigging og opplevd kvalitet), trivsel i arbeidet, mestring og ønsket om å bli i jobben henger sammen, har vi gjort bivariate korrelasjoner. Disse analysene sier noe om styrken på den rettlinjede sammenhengen mellom variablene vi tester. På grunn av utvalgets størrelse og den relativt skjeve fordelingen til mange av variablene (for eksempel at de aller fleste ansatte svarer bekreftende på at de har en viss type atferd i arbeidet med bruker) bruker vi Spearman's rho rang-korrelasjon [87, 88]. Korrelasjonskoeffisienten vi rapporterer varierer mellom -1 og 1, henholdsvis perfekt negativ sammenheng og perfekt positiv sammenheng. 0 betyr at det ikke er noen sammenheng mellom variablene.

Disse bivariate korrelasjonene sier noe om hvordan to variabler samvarierer. De kan ikke fortelle oss noe om kausalitet, eller hva som påvirker hva. I noen tilfeller kan våre kvalitative data gi oss en idé om hva retningen for disse sammenhengene er, dvs. om den ene variabelen sannsynligvis fører til den andre eller omvendt.

Vi rapporterer de presise resultatene for sammenhenger i vedlegg 7. Nedenfor oppsummerer vi funnene.

Oppsummering av sammenhenger

Oppsummert, finner vi en moderat positiv sammenheng mellom å gjøre hverdagsmestring og det å oppleve at hverdagsmestring har en positiv effekt på kvalitet og effektivitet. Det kan være fordi at de som «tror» på at hverdagsmestring gir en positiv effekt oftere gjør hverdagsmestring i arbeidet med bruker, eller det kan være fordi at de som gjør hverdagsmestring opplever en positiv effekt på kvalitet og effektivitet. Det er også en positiv sammenheng mellom det å gjøre hverdagsmestring og organisatorisk tilrettelegging, dvs. opplevelsen av at lederen tilrettelegger for hverdagsmestring og at det er tid til å gjennomføre dette. Nettopp tidsperspektivet og tilretteleggingen trer veldig tydelig frem i intervju som et potensielt problem for implementering av hverdagsmestring. Det er en svak eller ingen sammenheng mellom det å gjøre hverdagsmestring og å mene at hverdagsmestring er krevende. Denne sammenhengen er negativ, slik at de som rapporterer å gjøre hverdagsmestring også tenderer svakt mot å mene at dette ikke er mer krevende.

Vi finner sammenhenger mellom resultatmål for godt arbeidsmiljø innbyrdes og opplevelsen av mestring. Sterkest er sammenhengen mellom tilfredshet med jobben og samlemålet for det å ville bli i jobben, og at man ville valgt samme yrkesområde på nytt. Det er også en moderat sammenheng mellom tilfredshet med jobben og generell trivsel, og mellom opplevelse av mestring på jobb og de andre målene.

Det er en moderat negativ sammenheng mellom ansattes opplevelse av å mestre sine arbeidsoppgaver, og det å føle at hverdagsmestring er krevende. Motsatt, er det en moderat positiv sammenheng mellom det å oppleve god organisatorisk tilrettelegging for hverdagsmestring og ansattes egen opplevelse av mestring på jobben. Vi finner også en svak negativ sammenheng mellom tilfredshet med jobben og det å føle at

hverdagsmestring er mer krevende. Det er en svak positiv sammenheng mellom det å føle at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet og tilfredshet med jobben.

Den faktoren som har sterkest sammenheng med tilfredshet med jobben er tilfredsheten med organisatorisk tilrettelegging, altså at lederen tilrettelegger for hverdagsmestring og at det er satt tid av til reelt å jobbe med hverdagsmestring. De ansatte som opplever at den organisatoriske tilretteleggingen for hverdagsmestring er god, og de som mener at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet har også en høyere trivsel enn de ansatte som mener det motsatte.

Dessuten finner vi en positiv sammenheng mellom det å gjøre hverdagsmestring og ansattes generelle trivsel. Motsatt er det en svak negativ sammenheng mellom ansattes trivsel og det å oppfatte hverdagsmestring som krevende.

Også når det gjelder samlemålet på prioriteringer og framtidvalg, som er satt sammen av spørsmålene om i hvilken grad man ønsker å bli i jobben og om man ville valgt samme yrkesområde på nytt, er det en sammenheng med organisatorisk tilrettelegging. Denne sammenhengene er svak til moderat. Det er også en svak positiv sammenheng mellom det å gjøre hverdagsmestring og det å ønske å bli i jobben, og en svak negativ sammenheng med å oppleve hverdagsmestring som krevende.

Disse sammenhengene tyder på at når hverdagsmestring oppfattes som positivt og gjøres i praksis, er det også en positiv sammenheng med mål som kjennetegner et godt arbeidsmiljø. Motsatt, der hverdagsmestring oppleves som mer krevende, er det en negativ sammenheng med et godt arbeidsmiljø. Tilsvarende ser vi at målet for organisatorisk tilrettelegging, dvs. at lederen legger til rette for hverdagsmestring og at det er avsatt tid til arbeidet med hverdagsmestring både samvarierer med resultatmål for et godt arbeidsmiljø og for mål som peker på at hverdagsmestring rent faktisk gjøres i praksis og at det oppleves resultater av dette arbeidet. Disse sammenhengene understøttes av våre intervju, som peker på tid og tilretteleggelse som kritiske faktorer for å få hverdagsmestring til i praksis. Samtidig er det vår oppfatning (basert på intervju), at manglende tid og tilrettelegging kan føre til frustrasjoner blant de ansatte.

Delkonklusjon vedrørende status for hverdagsmestring og arbeidsmiljø

Kort oppsummert tyder resultatene på at hverdagsmestring er et område som de medarbeiderne som svarte på undersøkelsen (30 prosent) har et aktivt forhold til. Det psykososiale arbeidsmiljøet oppleves generelt som godt, og de ansatte rapporterer høy trivsel, mestring og tilfredshet.

I tillegg gjøres hverdagsmestring i veldig stor utstrekning av dem som svarer på undersøkelsen. Våre kvalitative data og særlig fokusgruppeintervju med arbeidsgruppen og med ressurspersoner tyder på, at dette ikke alltid er tilfellet for de 70 prosent, som ikke har svart på undersøkelsen, eller i hvert fall ikke var det, da vi gjorde våre intervju.

De forskjellige målene som angir trivsel, ønske om å bli i jobben og opplevelsen av mestring har god sammenheng i studien. Organisatorisk tilrettelegging har sammenheng med disse målene og i noen tilfeller også med opplevelsen av økt kvalitet gjennom hverdagsmestring og det at man rapporterer å gjøre hverdagsmestring i sin egen praksis.

Mere konkret viser de bivariate analysene, at det er oppfatningen av den organisatoriske tilretteleggingen for hverdagsmestring som har den sterkeste sammenhengene med målene for ansattes trivsel: mestring, tilfredshet med jobben, trivsel og ønske om å bli i jobben/velge samme yrkesområde om igjen. Organisatorisk tilrettelegging for

hverdagsmestring har en positiv sammenheng med arbeidsmiljøindikatorne egenkontroll, ledelse, mestring og rolleklarhet, og er negativt korrelert med opplevelsen av høye kvantitative krav og rollekonflikt.

For lederne innen kommunal helse og omsorg vil derfor en inngang til arbeidet med hverdagsmestring være å fokusere på den organisatoriske tilretteleggingen. Denne faktoren består av påstanden om at lederne legger til rette for hverdagsmestring og at det er avsatt nok tid til å jobbe med hverdagsmestring. Tilfredsheten med ledernes tilrettelegging er større enn tilfredsheten med at det er satt av nok tid, i det datamaterialet vi har jobbet med her.

Spørreskjemaresultatene indikerer at hverdagsmestring for øyeblikket kan være vanskelig å få til, ved at medarbeidere rapporterer at de «av og til» opplever store vansker med hverdagsmestring. Dessuten peker funn på at hverdagsmestring kan gi større opplevd tidspress blant alle medarbeidere, og at dette er særlig utbredt i hjemmetjenesten.

Del 4: Holdninger, utfordringer, dilemmaer og ønsker i arbeidet med hverdagsmestring

I denne delen av rapporten utdyper vi perspektivene til den organisatoriske analysen i del 2 og kompletterer de funn om utbredelsen av hverdagsmestring, som vi diskuterte i del 3. Vårt fokus er holdninger til hverdagsmestring i helse og omsorg i de to kommunene, utfordringer opplevd i forbindelse med implementeringen av hverdagsmestring, dilemmaer som er kommet frem, og de ønsker som har fremkommet til det fremtidige arbeidet med å implementere – eller oversette – hverdagsmestring i organisasjonene.

Denne delen av rapporten baserer seg på fokusgruppeintervju om tjenesteinnovasjon avholdt i november 2017, workshop og dialogkonferanse i januar 2018, samt workshop og dialogkonferanse med ledergruppene innen helse og omsorg fra de to kommunene i juni 2019 og data fra lederes refleksjonsverktøy, som belyser deres adferd med hverdagsmestring. Dessuten bruker vi notater fra diverse møter med arbeidsgruppen og andre personer i de to kommunene. Det er avholdt fire fokusgruppeintervju med fire grupper av medarbeidere, en gruppe i hvert intervju. Disse er: ressurspersoner, arbeidsgrupper for hverdagsmestring og velferdsteknologi, administrative ledere og politisk ledelse. Vi beskriver datafangsten og metoder nærmere i vedlegg 2- 4. Vi vil tidvis trekke inn spørreskjemaundersøkelsen i drøftingen av resultatene i denne delen av rapporten.

Tabell 4: Deltakere i fokusgruppeintervju fra Gran og Lunner kommuner

Gruppe i intervju	Gruppens medlemmer
Ressurspersoner	Medarbeidere som har jobbet i førstelinjen med å utbreie kjennskapet til og bruken av hverdagsmestring blant kolleger i alle avdelinger av de to kommunenes helse og omsorgstjenester. Disse har bistått arbeidsgruppene med å få innovasjonen ut i organisasjonene og er blitt opplært i løpet av prosjektet. Ressurspersoner kan ha ulike bakgrunner og stillinger, men har et inngående kjennskap til hva som faktisk skjer i førstelinjen når man holder på med å innføre hverdagsmestring. Gruppen består av helsefagarbeider, vernepleiere, hjelpepleier, aktivitører, fagledere og saksbehandlere.
Arbeidsgruppe	Denne gruppen ble dannet som prosjektgruppe for hverdagsmestring i PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg. Gruppen er satt sammen på tvers av de to kommune og har en leder fra hver kommune. Gruppen rommer også de som produserte kommunenes video om hverdagsmestring og det senere e-læringskurset om hverdagsmestring. Gruppens medlemmer er fysio- og ergoterapeuter, og sykepleiere. De fleste har bakgrunn fra kommunenes rehabiliteringsteam.
Administrative ledere	Inkluderer administrative ledere på alle nivåer i helse og omsorg i de to kommunene, og inkluderer sjefene for helse og omsorg og f.eks. sjefer for tildelingskontorene. Gruppen rommer også prosjektleder til det overordnede prosjektet PILOTen Hadeland, som besto av flere delprosjekter ut over delprosjekt helse og omsorg. Dette er en gruppe som sett fra et lederssynspunkt er heterogen. En stor del av denne gruppens medlemmer var ikke i samme stilling på intervjudisputpunkt, som da prosjektet om hverdagsmestring ble startet opp.
Politisk styringsgruppe	Består av politiske ledere på tvers av partier, som inngikk i PILOTen Hadelands styringsgruppe. Gruppen inkluderer rådmannen fra begge kommunene, politisk ordfører med flere.

	De fleste av gruppens medlemmer har jobbet aktivt med Høgskolen i Innlandet i løpet av PILOTen Hadeland for å gjøre seg kjent med innovasjon, og utvikle kommunenes innovasjonskraft.
--	---

I fremstillingen under diskuterer vi ut fra synspunktene til de fire forskjellige gruppene. Dette er naturlig nok en forenkling, for hver gruppe består av individer med hver sin oppfatning og mening. Det er likevel slik at gruppene hver for seg har noe som samler dem i oppfatningen av hverdagsmestring og innovasjonsprosjektet, fordi de har jobbet disse holdningene frem som gruppe i løpet av prosjektet, gjennom f.eks. utdannelse, kurs og møter. Der gruppene tydelig ikke er omforente viser vi de gruppeinterne diskusjonene, der vi har funnet dette relevant for temaet.

Vi fokuserer først på holdninger til hverdagsmestring, deretter på utfordringer i arbeidet med hverdagsmestring og på opplevde dilemmaer i arbeidet med hverdagsmestring. Til slutt drøfter vi ønsker til det videre arbeidet med hverdagsmestring, som kom frem i intervju og på dialogkonferanser. Vi har i begge disse situasjonene spurt om nettopp disse ønskene. Hver seksjon er organisert tematisk med undertitler alt etter hva gruppene har trukket frem i intervju. Ikke alle emner er like tilstedeværende i hver gruppe, og dette fremgår av vår diskusjon.

Holdninger til arbeidet med hverdagsmestring

Generelt er det vårt inntrykk at ideen om hverdagsmestring har blitt godt mottatt i organisasjonen, blant de personene vi har vært i kontakt med og blant de som svarte på spørreskjemaundersøkelsen. Både den administrative ledergruppen og den politiske styringsgruppen har blitt mobilisert omkring ideen om hverdagsmestring og dette har skapt bevegelse i organisasjonen i de to kommunenes helse og omsorgsforvaltninger. Med andre ord; Hadelandmodellen for innovasjon ser ut til å ha potensial til å mobilisere endringsagenter i organisasjonen til å jobbe med forskjellige forslag til forbedringer.

Generell positiv stemning

Arbeidsgruppene og ressurspersoner er naturlig nok positive til ideen om hverdagsmestring, men ideen – eller arbeidsgruppene og ressurspersonenes arbeid med å spre ideen i organisasjonene – har også smittet lederne. De gir generelt uttrykk for å være veldig positive til ideen om hverdagsmestring og sier ideen gir mening for dem:

«Det er jo gøy å få lov å jobbe med dette her, det må jeg bare si - det gir jo så god mening. Å få lov å ha det positive synet på brukeren og være med å bidra til at de skal få lov til å mestre og klare mer selv... Det er klart at hele det tankesettet gir så god mening. Så det har vært en stor opptur og moro å få lov å jobbe med det.» Hanne, leder.

Den politiske styringsgruppen uttrykker at selve ideen om hverdagsmestring var noe overraskende for dem, fordi tanken om at hele helse- og omsorgssektoren skal jobbe med «hendene på ryggen» kan virke litt skremmende på en politiker som gjerne vil det beste for lokalsamfunnet sitt.

«[J]eg husker da vi viste den filmen først, ble jeg helt sjokkert. (Flere ler.). Fordi når man åpner med at man skal arbeide med hendene på ryggen, da... Jeg skjønnte jo ikke filosofien med det samme jeg fikk den. Men jeg skjønner jo nå kort målet med det, men liksom... "Hva er det dere holder på med?" tenkte jeg da jeg hørte den uttalelsen først. For andre steder får man hendene opp av lommene og så gjør noe, men målsettingen her er en annen.» Thomas, medlem av politisk styringsgruppe.

Denne problemstillingen peker på en helt grunnleggende utfordring i å engasjere politikere til å skape innovasjon og utviklingsutvikling i kommunale virksomheter. Politikk handler om hva som er det beste for fellesskapet og om vanskelige prioriteringer i denne sammenheng. Optimering og utvikling av organisasjoner har en driftslogikk som ikke nødvendigvis ser på det beste for samfunnet som helhet.

Men den politiske styringsgruppen støtter veldig tydelig opp om ideen og om arbeidsgruppens og ressurspersonenes arbeid. Den politiske styringsgruppen skjønner at dette er et prosjekt der alle i helse og omsorg skal jobbe med hverdagsmestring som tankesett, og er med på ideen om at prosjektet er tenkt til brukernes beste.

«[For jeg er helt enig [...] egentlig må jo hensikten være at alle innenfor hjemmetjenesten skal jobbe med hverdagsmestring! Det er jo en metode som alle kan nyttiggjøre seg av, og som er bra for brukerne.» Olav, medlem av politisk styringsgruppe.

Den generelt positive oppfatningen til hverdagsmestring blant dem vi vært i kontakt med i kommunene, viser seg også i et generelt ønske om å få til hverdagsmestring som praksis.

Dette må vi få til, dette må vi gjøre!

Arbeidsgruppen og ressurspersoner har investert mange timer og mye energi i å få til prosjektet. Det er en stor vilje til å få implementert hverdagsmestring som tankesett, og dette har drevet prosjektet frem. Men de to gruppene savner, som vi skal se under, både ledelsesoppbakking og tydeligere oppfølging, også fra den politiske styringsgruppen. Både ledere og den styringsgruppe støtter prosjektet på idéplanet. Vi ser på data fra dialogkonferansene at det er et generelt ønske om å få hverdagsmestring til hos lederne også.

I intervju med lederne ble det diskusjon om oppbakkingen og det ble fremhevet at tankene er forankret helt i toppen av organisasjonen, men at det er langt mer tvilsomt om ressursene rent faktisk er på plass. Man kan oppfatte det som at ideen om hverdagsmestring ikke er blitt helt oversatt til praksis i organisasjonene:

«[Jeg er veldig enig i, at tankene er veldig forankret helt opp, og at alle, når vi snakker om det, mener det er en god idé, og tenker "dette er bare noe vi må gjøre" og sånn. Men det handler mer om det der at ressursene og ting er på plass. Det er det jo ikke. [...] Det gjør det jo mer utfordrende for oss, men det betyr jo ikke at vi ikke får til noe - vi gjør jo det.» Leder i helse og omsorg. 17

I intervju med arbeidsgruppen og i intervju med ressurspersoner virker det ikke klart på oss at det er en bevissthet om hvor prosjektet egentlig kommer fra i organisasjonen. Arbeidsgruppen opplever kanskje at de har fått oppgaven med å skape innovasjon i organisasjonene. I intervju med den politiske styringsgruppen spurte vi om tankene om hverdagsmestring kommer ovenfra eller nedenfra i organisasjonen. Det var deres helt klare oppfatning at det kommer nedenfra og at det er styringsgruppens oppgave å hjelpe til å få frem hverdagsmestring i organisasjonen:

«Jeg hadde tenkt å si det samme som «Olav»: dette kommer nedenfra. Da blir vår oppgave å fremsnakke hverdagsmestlingsprosjektet, vise filmen enda mer slik at vi bygger selvtillit i organisasjonen til å tørre ytterligere innovative tanker.» Rogar, medlem av politisk styringsgruppe.

¹⁷ Det er i dette tilfelle ikke mulig å høre hvem som snakker i lydopptakene.

Den politiske styringsgruppen uttrykte i intervju en klar vilje til å se på organiseringen i kommunene for å få til hverdagsmestring, og uttrykte også bekymring for om hvorvidt ideen om hverdagsmestring reelt er blitt spredt til alle medarbeidere i organisasjonene. Det er tydelig, at den politiske styringsgruppen er interessert i om det rent faktisk lykkes å spre hverdagsmestring som tankesett i de to kommunene, og at de også ser at det er noen dedikerte personer som har båret frem prosjektet:

Det er greit nok at det er noen som har et fokus, men er det disse personene som jobber i denne fagavdelingen som driver med hverdagsmestring? [...]. Og da blir på en måte hele poenget bak hverdagsmestring satt i et feil system hos oss - hvis det er sånn [...] at det er noen dedikerte personer som jobber med hverdagsmestring og som skal ut til brukeren og presentere hvordan hverdagsmestring [fungerer ed.], mens alle andre som er frontlinjemedarbeidere er med på den tradisjonelle institusjonaliseringen av brukerne [...]. Og der er jeg litt usikker på om vi også der har en type gap mellom de dedikerte, [...] mens [...] majoriteten av de som jobber med pasienter og brukere - har et distansert forhold til [red. hverdagsmestring].», Petter, medlem av den politiske styringsgruppen.

Utfordringen med at et dedikert team jobber med hverdagsmestring, mens resten av organisasjonen gjør som den pleier er nettopp den utfordringen man har hatt i den danske foregangskommunen Fredericia [7]. Organiseringen der er blitt kjent som «Fredericiamodellen». Den poliske styringsgruppen er også veldig klar over at innovasjonsprosjekter ikke er enkle å få til og krever rett organisering for å lykkes.

«[D]et synes jeg jo av og til kan være faren med sånne innovasjonsprosjekter: at det blir noen dedikerte [red. personer] som ser smarte måter å jobbe på som gir effekt og som er nyttige, osv.... Så får man ikke spredningen, [...] Eller at man har organisert på en måte som kanskje har hindret den spredningen» Olav, medlem av politisk styringsgruppe.

Som vi skal se senere i dette kapitlet er det ikke tydelig for medarbeiderne i førstelinjen og for arbeidsgruppen, at den politiske styringsgruppen støtter prosjektet så tydelig og at de er interessert i om det faktisk blir rigget for spredning av prosjektet.

Dette er helt nødvendig!

Vi viste i kapittel 1 hvordan hverdagsmestring som idé er begrepslig posisjonert som svar på kommuners aktuelle behov for innsparinger. Vi har også pekt på at det er en dobbelthet i at hverdagsmestring både skal gi innsparinger og et bedre liv for brukene. Budskapet om innsparinger er ledergruppen veldig oppmerksomme på, og dette gjør hverdagsmestring til en nødvendig innovasjon, etter deres oppfatning:

«[J]eg bare opplever jo at vi ikke har noe valg. Det er ingen av oss som har bærekraftige tjenester i dag. Hvordan skal vi kunne møte et økende behov rundt i kommunen og nasjonalt hvis ikke vi gjør noe? Så det tenker jeg jo er et oppdrag som vi må ta. Vi kan ikke bare stå der vi er.» Beate, leder.

Dette utsagnet førte til mange kommentarer og til bekreftende nikk i gruppen vi intervjuet. Dobbelttheten i den teoretiserte ideen om hverdagsmestring trer også tydelig frem i ledernes syn på begrepet:

«[D]et som «Siri» nevnte, at vi faktisk må hjelpe flere i fremtiden med de samme ressursene - det må vi bare! Sånn er det. Og for brukerne betyr det jo det å være mer herre i eget liv, tenker jeg i hvert fall. Å bestemme over seg selv og kunne klare seg selv lenger, det må være positivt, tenker jeg - for de aller fleste, i hvert fall.» Karianne, leder.

Ledergruppen følger med andre ord arbeidsgruppens innspill om at hverdagsmestring er en god innovasjon i kommunene, som svarer på aktuelle utviklingsbehov. Lederne legger i tillegg vekt på at hverdagsmestring også handler om å lytte til brukerne på en ny måte. Denne dobbeltheten, å spare penger og å lytte til brukerne og dermed gi et bedre servicetilbud, gir tilsynelatende grobunn for noen paradokser og dilemmaer, som vi kommer tilbake til nedenfor.

Samler innsatsen på tvers av faggrupper?

Medlemmene i arbeidsgruppen for hverdagsmestring består av både fysioterapeuter, ergoterapeuter og sykepleiere, men de ressurspersonene som har hjulpet med å få hverdagsmestring bredt ut i organisasjonen har en litt mer blandet fagsammensetning. Denne gruppen består av representant(er) for: helsefagarbeidere, vernepleiere, hjelpepleiere, aktivitører, fagledere og saksbehandlere. Vi har sett i rapportens del 1 at innføring av hverdagsmestring som tankesett for hele helse- og omsorgsområdet kan oppfattes som et paradigmeskifte [3]. Noen medlemmer i arbeidsgruppen ser at det kan ha en samlende effekt i tjenesten at alle jobber med hverdagsmestring som tankesett:

«Jeg synes det er viktig at alle har den tanken i hodet når vi jobber med brukeren. For meg oppleves det som at vi i større grad trekker mot samme mål enn det vi gjorde før, for i min rolle har det vært veldig naturlig å tenke hverdagsmestring, men så møter man igjen andre yrkesgrupper hvor man kanskje tidligere har hatt mer fokus på pleie og det å hjelpe; og så opplevde jeg at vi kanskje jobbet litt mot hverandre innimellom: at en hadde fokus på at brukeren skulle mestre selv, og den andre hadde fokus på å tilby tjenester.» Maria, medlem av arbeidsgruppe.

«Maria» viser til at det tradisjonelt er en divergens i oppfatningen blant medarbeidere som er sykepleierutdannet og medarbeiderne som kommer fra fag som ergo- og fysioterapi [9]. Det er i de sistnevnte fagene at ideen om hverdagsrehabilitering står sentralt, og som har gitt inspirasjon til ideen om å spre denne tankemåten ut til hele helse og omsorgsområdet, altså hverdagsmestring, i Gran og Lunner kommuner [3]. For denne informanten er konklusjonen på disse overveielsene klar:

«[...] Det blir en annen type oppfølging av brukeren, et annet fokus og kanskje en mer helhetlig tilnærming når vi jobber tverrfaglig inn mot brukerne.» Maria, medlem av arbeidsgruppe.

Imidlertid er ikke alle gruppens medlemmer helt enige med Maria og peker på utfordringen med omstilling. Mange rapporter indikerer at innføring av hverdagsmestring krever samarbeid på tvers av forskjellige faggrupper og respekt for hverandres faglighet i denne sammenhengen [8, 9]. I spørreskjemaundersøkelsen som kartlegger bruken av hverdagsmestring i Gran og Lunner ser det imidlertid ut til at samarbeid på tvers av faggrupper står svakt i medarbeidernes praksis. Det er kun ca. en av tre som rapporterer at de «nokså ofte» eller «meget ofte eller alltid» jobber med andre faggrupper utenfor egen avdeling når de driver med hverdagsmestring. Dessuten ser vi at det er mer enn 40 prosent som sier at de av og til foretrekker tradisjonell tilnærming. Blant ansatte i hjemmetjenesten er det også omkring en av seks som sier de foretrekker den tradisjonelle tilnærmingen «nokså ofte».

Vi kan ikke vite med sikkerhet hva som ligger bak disse svarene fra en medarbeidergruppe vi i utgangspunktet kan regne med at er de mest positive. Det kan være nyttig for de to kommunene å undersøke dette nærmere, og i denne sammenheng kan man forestille seg at en dialogisk prosess internt om grensene for hverdagsmestring, kunne bidra til å gi konseptet mer kraft til å samle alle medarbeidere. En slik aktivitet vil bety at de to kommunenes medarbeidere samles for å utvikle en egen – og felles –

teoretisert modell for hva hverdagsmestring er og skal være i de to kommunene, noe som også impliserer en felles oppfatning av grensene for hverdagsmestring. Dette vil sannsynligvis gjøre hverdagsmestring mindre utopisk som ideal og knytte ideen tydeligere til hver enkelt medarbeiders opplevelse av egen arbeidshverdag [89].

Politikere tenker kun på penger – eller gjør de det?

I arbeidsgruppen for hverdagsmestring og særlig blant ressurspersoner i førstelinjen finner vi en klar oppfatning av at politikere kun tenker i kroner og øre, og at det eneste språket de forstår er økonomi.

«[H]vordan måle effekten av det? For det blir en jo gjerne spurt etter - politikerne spør: "Ja, hvor mange har mindre tjenester? Hvor mange kunne slutte med tjenester?" [...] Men en får ikke målt dem i forhold til at du sparer noen penger - og det blir forferdelig mye spurt etter, vet du: "Sparer du noen penger på dette; har det noe effekt?"», Helga, ressursperson.

Denne oppfatningen henger sammen med et grunnleggende narrativ i de to kommunene om at organisasjonen *må* spare penger. Som vi har sett tidligere i denne delen av rapporten, er nettopp dette også en viktig begrunnelse for at lederne opplever at de må få til implementering av hverdagsmestring i organisasjonen og, som kapittel 1 viser, en viktig del av den retoriske posisjonering av hverdagsmestring i ideenes himmel. For Gran og Lunnens helse og omsorg fører dette narrative til usikkerhet om prosjekter som det ikke klart er mulig å vise effekt av. Vi tror også det kan ha minst tre andre effekter, sett ut fra våre intervju og møter i kommunene. Det ene er, at det er en konstant frykt for at ressurser skal forsvinne, at tjenester kan bli kuttet. Dette betyr at langsiktige prioriteringer blir sett på som usikre – det motsatte av hva hverdagsmestring trenger for å bli implementert [44]. I tillegg blir lysten til å eksperimentere veldig liten.

For det andre skaper dette, så vidt vi kan se, særlige utfordringer for politikere som ønsker å få til organisasjonsutvikling og innovasjon i kommunene sine. De får en jobb med å klargjøre prioriteringer og å dempe denne frykten hos medarbeiderne. I Fredericia kommune har det for eksempel vært et problem at opplevde effektiviseringer som følge av hverdagsrehabilitering har ført til frykt for å miste jobben [7]. Slike problemer er kjent fra andre ideer innen ledelse og organisering, som lover nedskjæringer, og der man samtidig søker å involvere medarbeidere i å utvikle organisasjonen [90-92].

For det tredje er det tydelig i intervju med den politiske styringsgruppen, at politiske ledere er opptatt av økonomi og muligheter for innsparinger. Dette henger naturlig sammen med deres rolle, og sammen med det faktum, at kommunenes økonomi faktisk er presset, hvilket gir et press på politikere til å finne ut hvordan knappe midler anvendes best til fellesskapets beste. Men den politiske styringsgruppen er tydelig opptatt av andre ting enn økonomi også. Det er mye fokus på å:

«skape en kultur for at det er lov å prøve og feile, [...] dette med myndiggjorte medarbeidere, dette å skape en tillit og en kultur for at den enkelte medarbeiders kreative kompetanse er viktig». Petter, medlem av politisk styringsgruppe.

Fokuset på å skape en kultur der det er lov å feile, og med en høy grad av tillit, er et bevisst valg, basert på et ønske om å skape gode vilkår for den typen «bottom-up»-innovasjon som kjennetegner Hadelandmodellen. Tanken er nettopp, at medarbeiderne har mange gode ideer som man gjerne vil ha frem. Det er også et ønske om å skape konkrete vilkår i kommunene for å gjøre dette mulig:

«Nå gjelder det dette med kreativitet og skapertrang og skapervilje hos mange av de ansatte. Så det sitter helt sikkert veldig mange gode ideer ute blant våre

ansatte, som kanskje ikke kommer til overflaten, som du vil få opp ved at du kanskje har fokus på: "Nå skal vi sette oss ned i en time en dag, og nå skal vi tenke på vår arbeidssituasjon, og hva kan vi gjøre bedre? Hvor kan vi gjøre ting annerledes og skape et miljø for endring?" Og det tror jeg kanskje er mye av det viktigste du kan gjøre på en arbeidsplass: å senke skuldrene og tenke hvordan vi kan gjøre ting på en bedre måte.» Kim, medlem av politisk styringsgruppe.

Det politiske ønsket er nettopp å kombinere effektivisering med frihet til innovasjon og å gjøre dette på en måte som gir høy tilfredshet hos brukerne:

«For meg er tjenesteinnovasjon at vi kan se at tjenestene kan utføres rasjonelt og at de ansatte har frihet til å utføre innovasjon og gjøre tjenesteutvikling til en effektiv vei i en hektisk hverdag. Og for brukerne er det jo viktig at de føler at de blir satt i fokus, og at det blir en høy tilfredshetsgrad blant brukerne som mottar tjenesten.» Kim, medlem av politisk styringsgruppe.

Så vidt vi kan se er dette budskapet ikke klart for medarbeiderne i kommunens førstelinje. Det er på denne bakgrunnen vi foreslår å styrke kommunikasjonen rundt prosjekter internt i kommunene. Samtidig gir ressurspersoner og arbeidsgruppe klart uttrykk for at kommunens ledere ikke vet hvilke utfordringer disse visjonære ideene faktisk gir i organisasjonene. Dette kommer vi tilbake til under.

Utfordringer i arbeidet med hverdagsmestring

Selv om det er en generelt positiv holdning til ideen om hverdagsmestring på et konseptuelt plan og, som vi har sett, forventninger til hva hverdagsmestring skal kunne gjøre for helse og omsorg i de to kommunene, er det også mange utfordringer i arbeidet med å få hverdagsmestring til som en etablert praksis. Mange av disse utfordringene henger sammen; å implementere hverdagsmestring er et mangesidet og komplisert arbeid. Som vi skal se, er lederne oppmerksomme på mange av de utfordringene som arbeidsgruppen og ressurspersonene peker på, men det er ikke opplagt at lederne har forståelse for hva de eventuelt kan gjøre for å løse disse problemene.

Plutselige endringer i budsjetter gir usikkerhet og frustrasjon

Vi har pekt på at det sterke narrative i organisasjonene om at det *må* spares penger gir usikkerhet om hvorvidt prosjekter reelt kan prioriteres. Hos arbeidsgruppens medlemmer og hos ressurspersoner knytter usikkerheten seg til om de praksiser som det lykkes å implementere i løpet av prosjektet kan fortsette, etter at prosjektet slutter. Men i løpet av prosjektet har det også vært bekymring for gjennomføringen og prioriteringen av selve prosjektet også, en bekymring knyttet til kommunenes økonomi. Usikkerheten ser ut til å forsterkes av endringer i budsjetter og prioriteringer, som typisk kommer om høsten og tilsynelatende griper inn i borgernes vedtak, som er en del av omdreiningspunktet for hverdagsmestring:

«Det kan være litt uheldig i forhold til at ledelsen i kommunen vil vurdere hvordan tjenestetildelingen i denne kommunen er; for ofte er det jo sånn at gir vi for gode tjenester—I hvert fall hver høst er det sånn. For da strekker ikke pengene til lenger, så da er det om å gjøre å redusere tildelingen på tjenester [...].» Helga, ressursperson.

Men en ting er den direkte påvirkningen på hvilket arbeid det er mulig å få til. De plutselige budsjettendringene oppleves i stor utstrekning som meningsløse fordi de ikke muliggjør sikkerhet omkring investeringer og prioriteringer:

«Og nå er det jo sparing, så nå kutter de jo ned og ned og ned - selv om vi har jobbet og satt av masse ressurser for å jobbe med det.» Susanne, medlem av arbeidsgruppe.

Den manglende stabiliteten i prioriteringer i løpet av en prosjektperiode, har fører ikke kun til at prosjekter, med rette, kan betraktes med en viss mistro. Det fører også til at de medarbeiderne som ifølge Hadelandmodellen skal hjelpe til med å utvikle kommunen, føler seg personlig rammet og opplever en klar mangel på anerkjennelse for sitt arbeid. For enhver medarbeider som har vært involvert, må et naturlig spørsmål bli hvorfor de skal investere tid og energi i prosjekter som det ikke er klart vil bli prioritert fremover. Med andre ord, å involvere medarbeiderne i innovasjon gir nye utfordringer til ledelse og særlig til ledelseskommunikasjon, som vi tror kommunen med fordel kan jobbe på å utvikle. Vi ser en risiko for at medarbeidere i motsatt fall vil bli mer og mer frustrerte, om de føler seg lurt inn i prosjekter som de jobber hardt med, bare for å se at prosjekter plutselig blir nedprioritert, uten en klar forklaring.

Tidspress er et problem

Å få til hverdagsmestring er en investering, [9] og tiden til å få denne investeringen til synes ikke å være tatt høyde for i dette prosjektet. Dette er særlig et problem i hjemmetjenesten og kommer tydelig frem i intervju.

«Jeg jobber jo i hjemmetjenesten og kjørte i helgen – jeg jobbet mange flere timer enn jeg skulle, fordi listene var for fulle og vi ikke hadde nok folk. [...] Du kan ikke ta deg alt for god tid, for da forskyver hele programmet seg – noen skal ha medisiner, noen skal på do, noen skal stå opp.» June, medlem av arbeidsgruppe.

Problemstillingen er nært forbundet med hva som skjer i hjemmetjenesten etter at en person har blitt trent opp til å klare så mye som mulig gjennom et intensivt rehabiliteringsprogram, og i hvilken utstrekning hjemmetjenesten er rigget til å få til forebyggende arbeid. Dette problemet ble uttrykt veldig klart av en intervjudeltaker, som tok utgangspunkt i en konkret erfaring:

«Jeg var med på et lite prosjekt - det mener jeg var i 2014 - i hjemmetjenesten, hvor vi prøvde ut på to brukere, hverdagsmestring. Det mener jeg foregikk i fire uker. Begge pasientene var i utgangspunktet ikke interessert i å være med og prøve ut noe, for de syntes det var veldig flott å få middagen servert. Men ved å bruke tid tok det ikke lange stunden før de faktisk ordnet alt selv i forhold til måltider og varme middag. Så for meg, ser jeg at det å ha tid til å få gjennomført ting, det trengs. Og som tidligere sagt av hjemmetjenesten, så vet jeg at det ikke er så lett. Den tiden som vi mangler.» Carina, medlem av arbeidsgruppe.

Dette er kjente problemstillinger med å innføre hverdagsmestring i hjemmetjenesten, som ikke bare Gran og Lunner strever med [7, 9]. Men problemstillingene trenger likevel løsningsforslag for å få til hverdagsmestring som organisatorisk praksis. Det er en ledelsesoppgave. Det er ikke en oppgave som hverken ressurspersoner eller arbeidsgruppe for hverdagsmestring skal løse. Lederne er klar over utfordringen knyttet til tid til å få innovasjon til:

«Jeg tenker at jeg henger meg litt på det som «Alexander» sa i sted: dette med at det jo også handler om tid - tid til å drive med innovasjon i det daglige livet ved siden av alle arbeidsoppgavene. Det er ikke noe tid - føler jeg selv, i hvert fall: Jeg har for lite tid, jeg skulle så gjerne gjort—jeg skulle så gjerne jobbet mye mer ute blant personalet [...]. Det handler mye om tid, tenker jeg.» Nicoline, leder.

Andre ledere koblet dette nettopp til situasjonen i hjemmetjenesten, der tid, som spørreskjemaundersøkelsen indikerer, kan være et større problem enn i andre tjenester:

«Videre i forhold til det med tid: for det ser vi i forhold til hjemmetjenesten, [...] den enkelte ansatte tenker på hverdagsmestring, men har du 20-25 på listen, smører du matfatet. Så derfor er det noe med den forankringen i toppledelsen, også politisk, i forhold til at i en endringsprosess trenger du enda mer ressurser for å nå målet.» Siri, leder.

Vi har ikke hørt at problemet med tid til å få hverdagsmestring til som praksis er løst i de to kommunene, men vi ser i refleksjonsverktøy som kartlegger lederne arbeid med hverdagsmestring i to tilfeldig valgte uker, at kun to av ca. 22 ledere gir uttrykk for å tilrettelegge så det blir tid til hverdagsmestring.¹⁸ Dessuten ser vi at ledere på dialogkonferanser ikke har noe fokus på hvordan det kan legges til rette for å skape tid til å implementere hverdagsmestring som praksis. Samtidig har vi en politisk styringsgruppe som har gitt uttrykk for at de er interessert i og villig til å se på, om det må rigges på en annen måte for å få til hverdagsmestring. I refleksjonsverktøyet ser vi også at veldig få ledere opplever tydelige forventinger til hverdagsmestring og at veldig få ledere har synliggjort behov knyttet til implementering av hverdagsmestring for sin direkte leder.

Dette får oss til å konkludere at lederne ikke har en teoretisert modell for hva hverdagsmestring i praksis betyr for deres ledergjerning. Vi anbefaler at lederne engasjeres i en fasilitert prosess for å utvikle dette, dersom de to kommunene ønsker mer fokus på hverdagsmestring.

Skiftende ledere gir tap av energi og fremdrift

På samme måte oppleves de mange lederskiftene som en utfordring for prosjektets drift og kontinuitet. De lederne som var med på å starte opp prosjektet er i mange tilfeller ikke i organisasjonene lenger:

«[M]an [har] ledere som synes at det [hverdagsmestring ed.] er veldig nyttig og veldig fornuftig, og det er på denne måten vi må jobbe for å møte morgendagens utfordringer. Så er det jo ofte at det er skifter i ledergruppen, så får man nye ledere som kanskje ikke har den samme oppfatningen, som begynner å stille spørsmålstegn ved hvorfor de forrige lederne har valgt å organisere på den måten, hvorfor de har tenkt at vi skal jobbe på den måten.» Maria, medlem av arbeidsgruppe.

At ledere stiller spørsmål ved den måten ressurser brukes på er kanskje naturlig, fordi dette er en del av jobben. Men for arbeidsgruppen oppleves kontinuerlige skift veldig slitsomme. De fører til tvil om hvorvidt prosjektet kommer å fortsette og fører til at man stadig må forsvare prosjektet. Som med plutselige endringer i budsjettprioriteringer fører også dette til, at man som medarbeider ikke føler at arbeidet ens verdsettes. Med skiftende ledelse oppleves tap av anerkjennelse, noe nye ledere tilsynelatende ikke har vært gode til å fange opp:

«Egentlig skulle det vært omvendt, for det er jo i utgangspunktet den tidligere ledelsen som har startet prosjektet, og hvis det fremdeles hadde vært sånn at det var en sånn «go» hele tiden fra toppen - uten at det behøvde å nødvendigvis være så veldig mye mer penger, men at du liksom hele tiden følte at det var ønskelig, det du driver med, at det var ønsket, det du gjorde - så er det jo alltid mye lettere å drive med noe.» Bjørnar, medlem av arbeidsgruppe.

¹⁸ Se nærmere diskusjon i rapportens del 5.

I arbeidsgruppen vises det i denne sammenheng til at dokumentasjon av prosjekter, mål for effekt og skriftlige mandater mangler, fordi dette kunne gi kontinuitet og argumenter overfor nye ledere. Våre funn peker generelt på at kontinuitet i prioriteringer over tid, og støtte fra ledelsen er viktigere enn at det er mye penger til rådighet.

Vi har sett at arbeidsgruppene og ressurspersonene oppfatter lederskifter som et problem for gjennomføringskraften i prosjektet. Oppfatningen deles av lederne selv, og denne diskusjonen kom særlig tydelig frem i forbindelse med om de verktøy som man har til rådighet faktisk blir brukt og er kjent i ledergruppen:

«[J]eg bare vet at de siste årene har vært tøffe i [red. kommunen], og det har vi merket alle sammen [...]. Det er nye ledere i veldig, veldig mange enheter [...] så å få dette inn [...] tar tid, og kanskje «Hanne» og jeg og «Siri» har lært noen av verktøyene og så har ikke de andre gjort det. [...]. Det er jo det som er minuset kanskje, når en holder på sånn: det er utskiftninger i staben som gjør at du kommer inn og så aner du ikke... hva det er.» Nicoline, leder.

Som vi kommer tilbake til under, oppfatter lederne også at en del av denne problematikken henger sammen med at det ikke finnes noe system som kan skape kontinuitet når ledelsen skifter, og gi overblikk over prioriterte prosjekter.

Vikarer (og noen andre) jobber med tradisjonell tilnærming

I møter med arbeidsgruppen har vi hørt at det kan skape problemer for et helhetlig tilbud for hverdagsmestring i tjenestene, at vikarer som regel jobber med tradisjonell tilnærming. Dette kom frem i intervju med ressurspersoner, da vi spurte om eventuelle opplevde utfordringer i arbeidet de utfører for å få til hverdagsmestring i organisasjonen.

«Jeg føler ikke alltid at det har vært greit, for den faste gjengen kan være godt på gli, og jobbe ganske målrettet, og så kommer det kanskje en haug med vikarer, og du trenger ikke mer enn to-tre besøk, så har du revet ned ganske mye fremdrift.» Johanne, ressursperson.

Flere andre bekrefter at de merker dette på sommeren, og det er et tydelig problem i perioder da er mye sykdom i den faste staben. Temaet vikarer dukker opp igjen da vi spør hva ressurspersonene kunne ønske seg for å få til hverdagsmestring bedre fremover – altså hvilke ønsker de har:

«Og så ønsker jeg meg god opplæring av alle nye ansatte og vikarer. Mye mer tid og ressurser på det.» Nelly, ressursperson.

Vi vet at det er andre enn vikarer som jobber ut fra tradisjonell tilnærming, og vi vet fra spørreskjemaundersøkelsen at noen gir uttrykk for å foretrekke tradisjonell tilnærming. Dette hører vi også i arbeidsgruppen for hverdagsmestring. I den politiske styringsgruppen er det også konkrete erfaringer med dette, fordi noen av medlemmene kjenner rollen som pårørende til brukere i helse og omsorg i kommunene:

«Og så har vi hatt noen hjemmesykepleiere som har kommet og sagt: "Nei, men det kan jeg gjøre for deg. Du kan bare sitte i ro, du, jeg henter litt kaffe og jeg henter mat og ..." De har da tydeligvis ikke fått den informasjonen som skulle til for å gjennomføre den hverdagsmestringen i hverdagen.» Kim medlem av politisk styringsgruppe.

Fra andre undersøkelser kjenner vi fenomenet at pleiepersonale i førstelinjen kan synes det er synd å ta bort ytelser, fordi en del av deres motivasjon i arbeidet nettopp er å gjøre noe godt for andre [7]. Derfor er problematikken ikke kun et spørsmål om informasjon, som det nevnes i sitatet ovenfor, det kreves mer. Problemstillingen er at mange av

medarbeiderne i hjemmetjenestene først og fremst identifiserer seg med brukerne, fordi det er hos brukerne de har sin tydeligste tilknytning. Denne identifikasjonen er en forventelig følge av sosial identitetsteori [93] og dette er den politiske styringsgruppen bevisst på:

«[J]eg har også hørt dilemmaer bragt på banen i forhold til det å være en medarbeider på frontlinje i disse tjenestene - det innebærer jo den direkte kommunikasjonen med brukeren, og det er veldig fort gjort å bli veldig på lag med brukeren i forhold til å si til den: "Jammen du skulle jo hatt mer hjelp, du – vi skulle jo vært hos deg oftere. Vi skulle hatt litt bedre tid når vi var hos deg, [...]». Og det er jo hjelpsomhet, det er jo et ønske om å gjøre godt for hver enkelt bruker du er hos, men samtidig kan du faktisk være med å undergrave noen av de prinsippene vi prøver å basere tjenesten vår på nå, så det er mye holdningsskapende arbeid som skal til, [...]». Inge, medlem av politisk styringsgruppe.

Denne innsikten er helt sentral med tanke på det kulturskiftet som hverdagsmestring innebærer for mange i tjenestene, og viser at det er mye mer enn informasjon som skal til. At en del av medarbeiderne kanskje har sterkere identifikasjon med brukerne, og med det man kan kalle en «pleie-etos» fremfor med kommunen og dermed kommunens strategiske satsning på hverdagsmestring, har med sosial identifikasjon å gjøre. Sosial identifikasjon er en veldig sterk kraft, og det må jobbes bevisst fra ledelsens side for å skape en annen type tilknytning. Dette krever at man skaper en lagfølelse rundt å få til hverdagsmestring, og i de fleste tilfeller vil dette kun være mulig gjennom tydelig (evt. personlig) kontakt. I denne sammenheng er det lederspennet som finnes, særlig i hjemmetjenestene, et opplagt problem.

Stort lederspenn gjør hverdagsmestring vanskelig å få til

I intervju med lederne koblet noen temaet tilrettelegging for hverdagsmestring til sin egen situasjon som ledere og til det lederspennet som noen av dem har:

«Jeg vil gjerne kaste meg litt på det du sier her i forhold til det med tid. Det med å være leder og ha den tilstedeværelsen for personalgruppen når du sitter med 50 ansatte, og du føler at du ikke har tid til å være en del av personalgruppen - hverken i lunsjen eller noe som helst - synes jeg er veldig vanskelig i forhold til å implementere noe som er nytt, og som er viktig. Så det er nesten litt sånn at jeg føler at jeg overleverer ansvaret til personalgruppen, men jeg vet jo ikke hvor bevisste de selv er på det med hverdagsmestringen, hvis vi skal tenke på det.» Thyra, leder.

Det store lederspennet som noen ledere har gjør det både vanskelig for lederen å vite hva som reelt går for seg i organisasjonen og å drive faktisk personalledelse. Dette er formodentlig er problem i alt implementeringsarbeid i de to kommunene, fordi forandringsledelse generelt krever oppmerksomhet fra ledere, men særlig implementering av hverdagsmestring krever, ifølge erfaringer fra andre kommuner, en tydelig ledelse [8]. Det lederspennet som kommunene har er ikke ualminnelig i norske kommuner [47], men om kommunene ønsker å få hverdagsmestring implementert med den nåværende organisering med så brede lederspenn, er særlige foranstaltninger sannsynligvis nødvendige.

Kulturendring til nytt paradigme er tungt å få til

Vi har vist til at mange oppfatter implementering av hverdagsmestring som en paradigmeendring, som krever en ny kultur i pleie og omsorg. Planlagte kulturendringer er som regel vanskelige å få til med mindre det er snakk om sterkt press fra

organisasjonens omverden eller om akutte interne kriser [21]. Lederne oppfatter også at den kulturendring som hverdagsmestring krever, er tung å få til i organisasjonene:

«Men samtidig tungt å se hvor mye kulturendring som skal til, og at det vi snakker om som så opplagt egentlig ikke er det i det hele tatt når det kommer til stykket, for det sitter så grunnleggende i oss, denne tradisjonelle tilnærmingen som preger oss så veldig, selv om vi kanskje ikke liker å (ler) prate om det. Og til og med vi som nå driver med dette, førstehånds – vi også er jo preget av den tradisjonelle tilnærmingen hvis vi utfordrer oss selv litt. Så det er en stor kulturendring som må til, så det er mye vanskeligere å gjøre det enn det er å snakke om det.» Hanne, leder.

Den gode ideen om en annen måte å jobbe på enn tradisjonell tilnærming er altså mer krevende i praksis enn man først skulle tro. Dette betyr ikke at prosjektet er umulig. Det er mulig å jobbe med kulturendringer, der man f.eks. tar utgangspunkt i elementer av en kultur som kan understøtte det nye man ønsker å oppnå [63, 94]. Men dette vil formodentlig kreve en innsats fra ledelsen som er større enn det man gjør nå, for å få til en markant større utbredelse av hverdagsmestring i organisasjonene.

Uklar effekt og manglende dokumentasjon gir tvil

Vi har i del 1 vist til at hverdagsmestring er en idé, som kan mobilisere medarbeidere og ledelse, fordi den på et konseptuelt nivå gir svar på aktuelle opplevde problemstillinger. Vi har også sett i dette avsnittet, at hverdagsmestring oppfattes som viktig i de to kommunene. Men hverdagsmestring er samtidig veldig diffust i forhold til f.eks. GPS-alarmer og multidosedispensere, og dette gjør det vanskelig å vite i hvilken utstrekning hverdagsmestring faktisk er implementert som praksis. Hverdagsmestring er vanskelig å måle. Samtidig finner medlemmene av arbeidsgruppen og ressurspersonene at det ikke er klare mål for prosjektet.

Nettopp dette at hverdagsmestring er vanskelig å måle effekten av, og at arbeidsgruppen oppfatter at det ikke finnes klare mål for hva som skal til og hvordan effekt kan estimeres, gir økt behov for lederoppbakking:

«Det er jo ikke målbart sånn. Så vi skulle hatt et kartleggingsverktøy på det, og det har vi ikke. Men derfor mener jeg at dette med at det er politisk forankret og at lederne må faktisk forholde seg til det som er bestemt, og vi må jo ha en visjon og et mål og mening med hele helse og omsorg i «Skogland» kommune, som vi må jobbe mot, alle sammen. Og den er litt diffus.» Ingrid, medlem av arbeidsgruppe.

Diskusjonen i arbeidsgruppen ble koblet til problemet med mange lederskift i løpet av prosjektet. Når det ikke er klart hva effekten er, og det ikke er dokumentasjon for prosjektet, blir det veldig vanskelig å overbevise nye ledere om at det er viktig å prøve ut hverdagsmestring og at den investeringen som hverdagsmestring krever skal prioriteres over alt annet som organisasjonen skal få til.

Vi ser i refleksjonsverktøyet til lederne at veldig få ledere rapporterer å oppleve klare forventinger til implementering av hverdagsmestring fra sin egen leder i løpet av de ukene vi har kartlagt ledernes praksis rundt hverdagsmestring. Hvis dette resultatet er representativt for den generelle opplevelsen blant ledere i helse og omsorg, og det samtidig ikke er finnes god dokumentasjon på prosjekter det er vanskelig å måle effekt av, er det forventelig at ressurser til hverdagsmestring vil bli nedprioritert i daglig praksis. Når knappe ressurser skal fordeles mellom forskjellige gjøremål i det daglige arbeidet holder det ikke at man kanskje prater om det man gjerne vil oppnå med hverdagsmestring.

For mange prosjekter gir uklare prioriteringer

Arbeidsgruppens medlemmer gir også klart uttrykk for at det er for mye prosjektvirksomhet i de to kommunene, som ikke riktig blir realisert i daglig drift. Både ressurspersoner og arbeidsgruppen peker på, at det har en direkte sammenheng med at de øverste styringslag ikke har noen reell viten om hva det er praktisk mulig å få til i organisasjonen:

«[E]n har inntrykk av at det startes jo bare masse prosjekter, og så blir folk litt prosjekttrøtte rett og slett, [...] "jammen nå har vi ikke tid, får nå er det det og det og det som pågår, skjønner du, så derfor har vi ikke muligheten til å gå i gang - det må vente". [...] - prosjektene slåss mot hverandre om tid. [...] for det er liksom hundre hatter og hundre prosjekter [...] hva er viktigst? Kan ikke helt kjøpe hele godteributikken, liksom.» Silje, medlem av arbeidsgruppe.

Utålmodighet med hensyn til prosjekter gir også for lite tid til å jobbe med løsninger og se effektene av tiltaket. Å innføre hverdagsmestring er både omfattende og komplisert, og derfor trenger det, som så mange andre moderne ideer om ledelse og organisering, tid for å virke og bli integrert [95]. Gruppen fremhever i den sammenheng at manglende kontinuitet har negative konsekvenser for brukerne, som utsettes for først det ene og så det andre prosjektet. De forbinder dette med hyppige skift i ledelse.

På resultater fra dialogkonferansen i 2018 ser vi, at lederne også gir uttrykk for, at det er for mange prosjekter i kommunene til at man reelt kan få dem til i praksis.

Prosjekt kommer i tillegg til «normalt arbeid»

Arbeidsgruppen har mange ganger fortalt oss at prosjektet har vært vanskelig å drive i tillegg til det vanlige arbeidet som gruppens medlemmer utfører. I intervju blir dette koblet både til opplevelsen hos brukerne og til dårlig samvittighet for gruppens medlemmer.

«[D]et tror jeg kanskje er litt det som er frustrasjonen hos mange av oss: at vi føler at det er forventet at en skal gjøre dette på toppen av de andre tingene, og så har du arbeidsoppgaver i hverdagen som det da går ut over, og de det går ut over er brukerne. Og det er en sånn dårlig samvittighet som jeg tror gnager oss alle sammen.» Silje, medlem av arbeidsgruppe.

Men lederne oppfatter – i likhet med arbeidsgruppen – også at innovasjons- (prosjekt)arbeidet kommer på toppen av den driften de ellers skal få til:

«Når en driver med tjenesteinnovasjon, må en ha avsatt tid til å drive innovasjon, for det går ikke å drive innovasjon som et venstrehåndsarbeid, i tillegg til... Der har vi, jeg erfart litt, i hvert fall, at vi må ha avsatt tid på det, og så må vi ha informasjon og forankring i forkant.» Alexander, leder.

Disse utsagnene viser at prosjektet egentlig gir anledning til «skjult arbeid» der mange må gjøre en ekstra innsats for å få det til, og at dette kanskje er en «normal» del av prosjektarbeidet. Det forhold at både arbeidsgruppen og ledergruppen føler at det egentlig ikke er tid til å jobbe med innovasjon, fremkaller mange spørsmål. De mest opplagte er om prosjektet er tilstrekkelig prioritert og om det egentlig er tilrettelagt for denne typen utviklingsprosjekt i de to kommunene. I forlengelse av dette kan man spørre seg om kommunene har de ressurser som kreves å investere i utvikling. Et annet spørsmål er om prosjektet kunne tenkes sammen med den normale driften på en tydeligere måte.

Dilemmaer i arbeidet med hverdagsmestring

Vi så over at arbeidet med å implementere den gode ideen hverdagsmestring viser seg kompleks, og at dette arbeidet har mange utfordringer som henger sammen på komplekse måter, og som griper inn i hverandre. I det følgende skal vi se at arbeidet med å implementere hverdagsmestring som praksis også rommer mange dilemmaer, som det ikke er klare og enkle svar på. Den gode ideen om å innføre hverdagsmestring viser seg å ha sterke likheter med det som er blitt kalt «wicked problems» [96]. Denne typen «gjenstridige» problemer kjennetegnes blant annet ved både å være komplekse, sammenfiltrede og vanskelige å definere. Samtidig er klare, entydige evalueringskriterier vanskelige å oppstille for problemenes løsning, fordi målsetningene er uklare, flertydige og motsatt rettede, dvs. gir anledning til dilemmaer [97, 98].

Hverdagsmestring svarer ikke nødvendigvis til brukerens forventninger

Hverdagsmestring innebærer, som vi har sett over, en ny måte å tenke på i helse og omsorg, særlig hva pleie angår. Å trene opp en bruker til å klare mest mulig selv er ofte ikke den forventning som brukeren, og kanskje særlig deres pårørende, møter «systemet» med:

«[F]orventningene tror jeg jo kan være forskjellige mellom pasienten og pårørende, til tjenestetilbudet. Vi går mer direkte på brukeren. Men det er jo sikkert sånn at innen de er inne på en avdeling sånn, er det jo ofte forventninger der også. Om hjelp.» Monica, ressursperson.

Disse forventningene skyldes ikke minst at en del brukere er veldig dårlige når de først kommer inn i systemet, og at kommunene prioriterer at innbyggerne skal bli værende hjemme så lenge som mulig og – ved behov – være på korttidsplass:

«[V]i [har] pratet mye om dette... Når de endelig da har det beinet innenfor, vil de jo... "Nå må jo endelig mor og far få langtidsplass." Vi har jo pratet mye om det: hvordan plante det litt mer ut? At nå jobber kommunen for å... ja, i lengst mulig grad klare seg hjemme.» Christine, ressursperson.

Pleiere kan lett komme i en «snill/ slem-knipe» og står i dette som enkeltansatte overfor både brukere og deres pårørende. De «snille» gir omsorg, de «slemme» jobber med hendene på ryggen og stiller krav om trening.

«Det er vel heller det at vi ber dem om å gjøre ting selv. Hvorav "jammen vi har jo kommet hit for å få hjelp".» Inger, ressursperson.

Den enkelte medarbeider har derfor behov for støtte på flere måter for å få til hverdagsmestring. Nettopp dette gjør at kommunenes politikere har måtte utvise et betraktelig mot for å støtte opp om hverdagsmestring som innovasjonsinitiativ, som vi viste til over. Men denne rollen har de tatt, så vidt vi kan se. De er også oppmerksomme på at det ikke er enkelt å få brukernes og pårørendes forventninger avstemt med det som er kommunenes politikk på området. I intervju konfronterte vi den politiske styringsgruppen med ressurspersoners og arbeidsgruppens opplevelse:

«De peker jo helt sikkert på et veldig viktig poeng, og det er jo at innbyggerne har kanskje noen forventninger, og så er det en engstelse for at når man endrer noe, [...]. Frykt for at det skal bli dårligere tilbud, da - det er vel... "Her er det sparekniven som fører til at man skal gjøre ting på en annen måte", osv. Og så klarer man ikke å bygge forståelse for at dette faktisk er bra også for brukeren og

for livskvaliteten og for alt det man ønsker å oppnå.» Medlem av politisk styringsgruppe.¹⁹

Gruppen har også ideer til hvordan det kan gjøres noe med dette problemet vedrørende brukeres og pårørendes oppfatning av hverdagsmestring. Dette tar vi opp nærmere under overskriften « Ønsker til arbeidet med hverdagsmestring fremover». Poenget er å få brukerne med i endringsprosesser i kommunene, og det arbeidet som ligger i brukermedvirkning er den politiske styringsgruppe bevisst på:

«Igjen synes jeg det er et godt eksempel på at vi jo ikke lykkes helt med å ta innbyggerne våre med i endringsprosessene, bygge forståelse for endringsprosesser og hvorfor vi gjør dette og hvorfor vi må gjøre dette. Det er et stykke krevende arbeid, for å si det mildt.» Medlem av politisk styringsgruppe.²⁰

Problemet med brukernes forventinger knytter seg nært til et annet dilemma, som har en etisk dimensjon. Dette drøfter vi rett under.

Hverdagsmestring må prøves ut for å oppfattes positivt

Mange opplever altså at hverdagsmestring og tjenesteinnovasjon generelt ikke alltid blir mottatt som et innlysende gode av alle interessenter. Dette henger naturlig sammen med at det er en endring av en eksisterende praksis, som stiller nye krav:

«Jeg tenker det er veldig positivt, men jeg tenker at tjenesteinnovasjon, uansett hva det er, oppleves veldig ofte negativt i begynnelsen både for oss ansatte og for brukerne. Det er en endring, så det er noe helt annet enn det vi har gjort - eller ikke helt annet, men ofte litt annerledes. Og for brukerne blir det jo i dette tilfellet da stilt andre krav. Og jeg tenker at sånn i utgangspunktet er ikke det positivt, heller ikke for pårørende. Men så etter hvert som det blir en praksis, blir det jo mer positivt. Og da blir det som det er.» Diana, medlem av arbeidsgruppe.

Denne motstanden kan ha betydning for hvordan det er mulig å innføre hverdagsmestring og derfor fører bestrebelsene etter å innføre det til at brukene vil oppleve litt forskjellige typer tjenesteytelser. Noen vil tendere til å få «den gamle ytelsen» mens andre vil få «den nye ytelsen». Dette er en konsekvens av de praktiske mulighetene for å lage endringer som omfatter både brukere, pårørende og personale. Informanten fortsetter:

«Vi merker jo det, at det er jo ikke bare å sette i gang hverdagsmestring på alle brukerne i hjemmetjenesten, f.eks. Det blir jo de nye, de det er enkelt å begynne med. Hvis ikke, møter man mye motstand. Og det samme gjelder velferdsteknologi, tenker jeg. Vi mister jo besøk til fordel for en maskin, liksom. Det er jo ikke kjempepositivt ved første møte, det. Ikke alltid, i hvert fall.» Diana, medlem av arbeidsgruppe.

Mange peker på at hverdagsmestring ikke alltid blir mottatt positivt i utgangspunktet, men må oppleves og deretter blir oppfattet som positivt av brukeren, når de ser resultatene. I denne sammenheng er det viktig først å skape en trygghet hos brukeren:

«[D]et er som du også sa: at de blir trygge på oss. Og de skjønner at de faktisk klarer å gjøre ting selv. Og vi har vært der og lært dem - det er det å kle på seg en bukse, å komme seg opp og ned fra en seng, bli trygg i en dusj-situasjon [...] sånne ting. Da er vi der for dem.» Monica, ressursperson.

¹⁹ Det er i dette tilfelle ikke mulig å høre hvem som snakker i lydopptakene.

²⁰ Det er i dette tilfelle ikke mulig å høre hvem som snakker i lydopptakene.

Ressurspersonene forbinder dette temaet med å skape tillit helt eksplisitt med tidsdimensjonen vi har drøftet ovenfor, og som også fremgår av spørreskjemaundersøkelsen:

«[D]u jo må skape den tryggheten, du må skape en god relasjon til bruker. Og da må du jo også bruke litt tid til å få i gang litt hverdagsmestring. For det er jo ingen mennesker som er like - vi har jo både en plusspol og en minuspol, så hvis det er totalt krasj, kan du ikke begynne med hverdagsmestring på en som bare stritter imot, som du ikke klarer å fungere godt på lag med. Så det å få til en god relasjon først, så de blir trygg på deg, det må du bruke tid på.» Laura, ressursperson.

Det at hverdagsmestring må prøves ut og ikke kan presses på noen, krever altså tid og tålmodighet ut over selve opptreningen.

Et medlem av den politiske styringsgruppen forteller om personlige opplevelser gjennom å være pårørende til en person som har mottatt hverdagsmestring som tilbud og trening i den sammenheng:

«For hun var jo så stolt av seg selv da hun kunne gå på kjøkkenet og skjære brød og finne pålegg og ordne sånne ting selv», Kim, medlem av politisk styringsgruppe.

Det er fint at en stor del brukere blir glade for hverdagsmestring og får å kunne så mye som mulig selv. Men sett i et etisk perspektiv er det likevel problematisk at en del av disse kanskje ikke i utgangspunktet er interessert i hverdagsmestring. Problemstillingen vitner også om et større informasjonsarbeid overfor kommunenes innbyggere og er – som vi viser under – forbundet med en diskusjon om hva f.eks. hjemmetjenesten egentlig skal levere. Dette dilemmaet tilsier også at det kunne vært en fordel å involvere brukerne og deres pårørende tydeligere i arbeidet med hverdagsmestring. Som vi skal se under er den politiske styregruppen klar over dette.

Går det opp å ha brukeren i fokus og spare penger samtidig?

Medlemmene i arbeidsgruppen og ressurspersonene er veldig opptatt av brukerne og av å gjøre noe godt for brukerne. Det er dette som er deres primære motivasjon for den jobben de gjør. Men medlemmene av arbeidsgruppen viser samtidig tydelig at de er bevisste på at det må spares penger for å få til gode ytelser i fremtiden. I den sammenheng peker de også på at det ikke nytter kun å prate om å ha brukeren i sentrum. Det må være lov å prate om at det skal spares penger også:

«Det er jo politisk korrekt å si at vi hele tiden skal ha brukeren i fokus. Det er jo alltid det vi sier, men de underliggende årsakene er jo ofte det at, som vi snakket om her, brukernes krav og det er hele tiden en økning i tjenestene, så det er noe med at det må være lov å si at kommunene jo er avhengige av å spare både penger og ressurser i form av ansatte for å i det hele tatt håndtere den økte mengden, før de hele tiden sier at det er brukeren i fokus.» Bjørnar, medlem av arbeidsgruppe.

Dette utsagnet fikk stor oppbakking under intervjuet, men endrer ikke det at den enkelte medarbeider opplever andre forventninger fra kommunens brukere og pårørende. Det som er politisk korrekt å si oppleves ikke å henge sammen med den hverdagen som medarbeiderne står i. Et spørsmål som kom opp i den sammenheng var om det kan være en legitim hovedmotivasjon å spare penger. Dette var det ikke et klart svar på, og i svarene som ble gitt synes dobbeltheten i konseptet hverdagsmestring å bli bibeholdt:

«Men jeg tenker at det er jo kanskje ikke hovedmotivasjon —i hvert fall ikke for meg er det hovedmotivasjonen, men jeg ser jo at vi trenger å tenke nytt. Og det

er jo også en del av det, for vi vet jo at det er flere som kommer til å trenge hjelp - vi merker det jo nå.» Susanne, medlem av arbeidsgruppe.

Disse diskusjonene mener vi viser at det kan være en fordel med et klart mandat og klare prioriteringer, der man ønsker å implementere hverdagsmestring i kommunene. I intervju ser vi at arbeidsgruppene og ressurspersonene ønsker seg dette. Det er nødvendig å gi noen føringer fra ledelsen på hvordan det skal gå opp å spare penge og ha brukeren i fokus samtidig, og dette må skje på en konkret måte som viser hva organisasjonens prioriteter er. Det er tydelig at ressurspersoner og medlemmer av arbeidsgruppen opplever en dobbeltkommunikasjon rundt dette problemet, og at prioriteringer med jevne mellomrom krasjer. Tidsplanlegging og rigging i organisasjonene ligger ikke til rette for innføring av hverdagsmestring, slik de opplever det. De opplever ikke konsekvent ledelse rundt implementering av hverdagsmestring.

Diskusjonen om dobbeltkommunikasjon i ledelse kom opp som et tema under praten om hvilke ressurser man har til rådighet, da vi konfronterte lederne med at arbeidsgruppe og ressurspersoner mener at ledere, og særlig politisk ledelse, i kommunen primært er interessert i spørsmålet om økonomi. Dette mener lederne generelt ikke er tilfellet, kvalitet er også viktig. Men noen ledere pekte på et dilemma med dobbeltkommunikasjon, som vi nettopp finner igjen hos arbeidsgruppe og ressurspersoner (uten at vi hadde nevnt nettopp dette for lederne).

«Altså, hvis jeg skal være sånn brutalt ærlig, må jeg si at det jo ikke ligger noe vondt bak det, det skjønner jo jeg også, men jeg opplever ganske mye dobbeltkommunisering til meg som leder - og da blir det jo til at jeg gjør det samme med mine under meg igjen. For jeg opplever jo at to ting blir sagt hele tiden. På den ene siden blir det sagt: "Jammen vi må endre og dette er viktig og klart vi må satse på det og... Vi skal jo ikke slutte med det; vi må jo gjøre det, det er klart det." Men på den andre siden blir det sagt: "Nei, men vi må kutte, vi har ikke penger til mer og vi må styre etter det vi har og..." Ikke sant, så disse tingene blir sagt samtidig. Og det er klart at det kan mange ganger være kjempekrevene å sitte og bli utsatt for, men så merker jo jeg igjen at jeg gjør akkurat det samme med mine, og så blir de like frustrerte på meg: "Jammen du sier jo to ting, «Hanne»!" Og jeg bare, "Ja."» Hanne, leder.

Dette sitatet peker også mot en av våre konklusjoner; at det ser ut til at mellomledere blir sittende i en skvis i den formen for top-down-bottom-up innovasjon som er valgt i dette prosjektet, fordi de ikke har blitt med på planleggingen av ressursforbruk.

Det som skjer her er egentlig at de løftene hverdagsmestring innebærer får lov å passere ufiltrert ned i organisasjonen, fordi hverdagsmestring er svar på et innovasjonsønske, som arbeidsgruppene igjen oppfatter som stilet til dem, fordi organisasjonen må spare penger. Dobbelttheten i hverdagsmestring som på idéplanet skal løse kommunenes problemer med økonomi, viser seg å ha den samme dobbelttheten i praksis. Men her oppleves denne som et problem, snarere enn som en løsning. Som vi viser under, er det ikke blitt tematisert når og under hvilke omstendigheter hverdagsmestring faktisk kan bidra til besparelser. Det retoriske argumentet for besparelser får utilsiktede konsekvenser, i form av en manglende lokal teoretisering og oversetting av ideen om hverdagsmestring; begrepet oppfattes omnipotent, det har ingen klare begrensninger. Selv om det er lov å si at det må spares og at dette oppfattes som et legitimt argument, er det ikke lov å stille spørsmålstegn ved om hverdagsmestring faktisk er veien til denne besparelsen, eller om det er forutsetninger som må være på plass for at «begrepet» kan virke i organisasjonene.

Pleierens sosiale rolle for eldre er viktig

En annen dobbelttydighet i de løsningene som hverdagsmestring angir å ha, viser seg i forutsetningen om at brukeren gjerne vil kunne gjøre mest mulig selv. Det er riktig at mennesker i mange tilfeller vil bli sunnere av å gjøre mest mulig selv, og det er også tydelig i intervju at noen brukere blir veldig begeistret for dette. Opplevelse av å mestre egen hverdag har positive sider, og de positive sidene ved opplevelse av mestring er vitenskapelig godt underbygget [76, 99].

Men pleiere – og særlig pleiere i hjemmetjenesten – har for en del innbyggere også en sosial funksjon, og denne er viktig for en god del. Dette dilemmaet opplever medlemmene i arbeidsgruppen også, selv om det er tydeligere ved kommunenes bruk av multidosedispensere, som ikke er tema for denne rapporten. Noen brukere er slett og rett ensomme eller har av andre årsaker et stort behov for sosial kontakt. I et intervju forteller Håkon om hvordan han egentlig får «sosiale oppgaver», når han kommer hjem til brukerne for å rigge opp velferdsteknologiske løsninger. Vi ser i intervju at dette også skaper et press på kommunens medarbeidere, særlig de som jobber i hjemmetjenesten. En annen i det samme gruppeintervjuet, Hilde, pekte så på trenden med å involvere frivillige mer i å drive velferdssamfunnets ytelser. Håkon responderte:

«Ja, den sosiale biten. Det er det nesten ikke noen tid til. Det skjønner jeg godt, men når jeg er der - jeg har litt bedre tid, [red: enn hjemmetjenesten] men det... Det gjør så mye at de er der og har litt tid til å snakke litt og sånn. Burde nesten ha en tilleggstjeneste som man kunne ha...! Skape trivsel i hverdagen.» Håkon, medlem av arbeidsgruppe.

Med tanke på hverdagsmestring er problemet at de tiltakene som brukerne har, er direkte forbundet med sosial kontakt med pleiere. Når rehabilitering utføres utenfor brukerens hjem er dette en aktivitet som gir sosial kontakt (med nye mennesker) og brukeren kommer seg ut av hjemmet. I det øyeblikk rehabiliteringsaktivitetene foregår i eget hjem, og i tillegg har som eksplisitt formål at det skal bli færre besøk av pleiere fremover, skifter karakteren av ytelsen, og den kan naturlig nok skape angst for å miste sosial kontakt og støtte, noe som er viktig.

Her ønsker vi å fremheve at ideen om hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring ikke har et klart svar på disse problemstillingene. Dette skyldes at ideen er «eksportert» fra et område der denne problemstillingen ikke oppstår på grunn av aktivitetens kontekst. Men om man ønsker å ta i bruk ideen i hele sektoren, må det gis et svar på dette dilemmaet. Håkons forslag i sitatet over kan vise seg å være nødvendig, og det er mulig at frivillige foreninger kan trekkes inn i dette arbeidet i stor utstrekning. Fordi det er veldig stor forskjell på fagfeltet ideen om hverdagsmestring kommer fra og der hvor man nå gjerne vil ha den inn, kreves en radikal oversettelse som tilfører elementer som ikke opprinnelig ligger i tankesettet om hverdagsmestring [24].

Som vi kommer tilbake til under, er det et alvorlig problem for hverdagsmestring som konseptualisert idé at det mangler gode svar på mange problemstillinger som oppstår idet det flyttes ut av fysio- og ergoterapi, og i stedet skal fungere som organiseringskonsept for hele helse og omsorgstjenesten i en kommune.

Er hverdagsmestring produksjon eller investering?

Et annet dilemma er det som man kan kalle forebyggingens dilemma. Vi har allerede sett flere steder i rapporten, at hverdagsmestring krever en investering i form av tid, som det ikke er avsatt ressurser til. Denne utfordringen gjenfinnes i tallrike studier av implementering av hverdagsmestring [7, 9, 59]. Utfordringen knytter seg til at moderne

omsorg er tilrettelagt som produksjon av ting som kan telles. Dette gjelder i særdeleshet i hjemmetjenesten:

«[D]et står antall brukerbekø, men at vi har vært ute og jobbet på en helt utradisjonell måte som helsearbeider. Det utfordrer oss litt, for... Og så skaper det også nesten litt konflikter innad i egen tjeneste fordi de andre kanskje ikke har fått like tydelig beskjed om at vi skal jobbe sånn, f.eks.» Silje, medlem av arbeidsgruppe.

Med andre ord; hjemmetjenesten produserer besøk. Den blir altså ikke målt på om det gjøres hverdagsmestring i kommunene, men på produksjon, som ikke viser om hverdagsmestring finner sted. Dette kan henge sammen med at hverdagsmestring i seg selv er et diffust begrep, som kan vere vanskelig  omsette til praksis. Om man vil ha hverdagsmestring til i en organisasjon som tenker produksjon på denne måten, vil det hoyst sannsynlig vere nødvendig også  tingliggjøre produksjon av hverdagsmestring, dvs.  finne en adekvat måte  måle om hverdagsmestring finner sted og  rapportere på dette.

Støtte fra nærreste leder er særlig viktig i hjemmetjenesten og forbindes med tilrettelegging av arbeidet og spørsmålet om hvorvidt det egentlig er tid til  drive med hverdagsmestring. Under en diskusjon om vilkårene for hverdagsmestring i hjemmetjenesten blir konklusjonen for eksempel:

«[S] den som er leder i hjemmetjenesten må også vere veldig med på laget og tilrettelegge sånn at de som kanskje har mye på sin liste kanskje har innbakt litt lenger tid; at det er mulig  gjøre noe praktisk.» June, medlem av arbeidsgruppe.

Den politiske styringsgruppen er klar over denne problemstillingen:

«Og vi er alt for dårlige til  sette av tid til idé-tid, eller tid til utvikling. Vi er opptatt av daglig drift, få hjulene til  gå passe godt rundt, og så går det på bekostning av den idtiden. Hvis vi tør  begynne  prioritere det, og det er også en utfordring for politikere – hvordan jobber vi effektivt? Kaster vi bort tiden når vi driver med idé-tid, eller er det noe av den mest nyttige tiden vi bruker?» Inge, medlem av politisk styringsgruppe.

Spørsmålet om hvorvidt hverdagsmestring er produksjon som er underlagt et strengt tidsregime, med optimering og begrensede ressurser, eller om hverdagsmestring er en investering som krever ressurser fra den daglige driften, eller som i hvert fall har betydning for hva det er mulig  få gjennom produksjonssystemet med eksisterende ressurser, gjenfinnes i spørsmålet om hva innovasjon er.

Er innovasjon gevinstrealisering eller  prøve ut noe nytt?

Spørsmålet om hvordan hverdagsmestring blir oppfattet i de to kommunene og i hvilken utstrekning organisasjonene skal bruke ressurser på  investere i utvikling eller på  drifte (som f.eks. produsere besøk i hjemmetjenesten) er en veldig konkret problematikk. Men denne problematikken er relatert til en dobbelthet i hva innovasjon er eller skal vere. Denne dobbelthet kom veldig tydelig frem i intervju med den politiske styringsgruppen. Denne gruppen er naturlig nok preget av en styrings- og planleggingslogikk. Det har  gjøre med hva deres oppgave er, og innovasjon er ikke en innlysende del av en planleggingslogikk, nettopp fordi innovasjon helst skal føre til noe nytt og ennå ukjent. I den offisielle logikken til Norges forskningsråd og KS er en innovasjon noe, som er «nytt, nyttig og nyttiggjort», altså noe som gir en klar (implementert) gevinst.²¹ Det nye skal

²¹ Se f.eks. KSs prosjektverktøy N3 på <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/>

altså være ferdigprodusert og en del av organisasjonens drift (nyttiggjort) før det teller som innovasjon. Det som er under utvikling, og derfor ennå ikke er nyttiggjort, er ikke en innovasjon i denne logikken. Dette synet på innovasjon kan det være gode grunner til, men dermed er det å skape noe nytt underlagt en produksjons- og planleggingslogikk, som kreativitet og idéarbeid vanligvis unntas fra. Man kunne spørre: «Er det lov å feile, om noe nytt må være nyttiggjort før det teller?» Man kan også spørre: «Er det kanskje slik at nytten forsvinner dersom det man holder på med ikke gir et klart definert resultat, vi har ønsket oss»? Den politiske styringsgruppen strever med den samme problemstillingen, som egentlig bare er et speil av de organisatoriske problemstillingene om fordeling av ressurser mellom drift og utvikling. I intervju diskuterte vi, hva tjenesteinnovasjon egentlig er:

«Det kan jo være, som en kommune stadig blir stilt overfor, at det handler om å bli møtt med nye krav som skal løses innenfor samme ramme - da må man se nytt på måten man jobber på, og i så måte forhåpentligvis klare å, gjennom å jobbe med tjenesteinnovasjon, da løse de utfordringene. [...] Den nye måten man jobber på må gi en effekt.» Olav, medlem av politisk styringsgruppe.

Men denne definisjonen er ikke den eneste logikken i hva innovasjon er. For kommunene jobber med å skape en kultur der man tør prøve ut nye ting, og derfor må det også være ok å prøve og feile i denne kulturen. Dette stiller særlige krav til rollen som politiker, blant annet må man jobbe mer på lag enn man kanskje er vant til, og også akseptere usikkerhet:

«[Man] må være klar over hva man går inn i når man sier at vi som organisasjon skal jobbe med tjenesteinnovasjon. Det er jo klart at da må man tolerere, som «Thomas» var inne på i sted, at man av og til prøver på ting som ikke nødvendigvis lykkes uten at man skal henge rådmannen for det. Så da må man jo ha et klima for det [...] fra politikerrollen og i kommunestyret for at det er akseptabelt; man må forstå at man går inn i litt ulendt terreng.» Medlem av politisk styringsgruppe.²²

I samme ånd jobber medlemmene av den politiske styringsgruppen med å skape en følelse av trygghet og tillit blant medarbeiderne i organisasjonen. Dette anses – med rette – som nødvendig for at medarbeiderne skal å tørre å gjøre noe nytt; å skape innovasjon [44]:

«[M]en dette med myndiggjorte medarbeidere, dette å skape en tillit og en kultur for at den enkelte medarbeiders kreative kompetanse er viktig.» Petter, medlem av politisk styringsgruppe.

Men det å tørre satse på innovasjon og kreativitet, der man ikke vet helt – og kanskje ikke kan redegjøre for – hva som kommer ut av det, er overhodet ikke uproblematisk for en politiker eller ledelsen i en kommune:

«Det er kjempevanskelig å sette ord på hva som henger sammen med hva. Og da blir det til slutt et spørsmål om tro og tvil, med hva som virker og ikke. Og det er kjempeutfordrende når man jobber med dette [...] for det er utrolig mange av de tingene man gjør som ikke kan håndfast dokumenteres at har en sammenheng og en virkning og en effekt.» Medlem av politisk styringsgruppe.²³

Problemet med dette faktum er, at man som politiker ofte blir stilt til ansvar og skal kunne redegjøre for hvorfor man har brukt midler til noe, og da med henvisning til de resultatene

²² Det er i dette tilfelle ikke mulig å høre hvem som snakker i lydopptakene.

²³ Det er i dette tilfelle ikke mulig å høre hvem som snakker i lydopptakene.

som er oppnådd. Styringsgruppen er veldig klar over at krav til dokumentasjon og effekt også legger store begrensinger på den kreativiteten de ønsker å få frem, og dermed også på arbeidet med innovasjon i de to kommunene:

«Dette med økonomi og det å hele tiden skulle måle: får vi effekt eller får vi ikke effekt? [...] jeg tror det er hemmende for innovasjonsarbeidet hvis det blir det eneste parameteret du skal gå etter. [...] jeg tror at i utgangspunktet må vi ha en positiv holdning til at innovasjon faktisk er bra. Og at det skaper noe, og at en sånn prosess gjør det.» Arne, medlem av politisk styringsgruppe.

Gruppen synes enig om at nettopp dette igjen peker på at tillit mellom politikere og de ansatte er helt sentralt for å få innovasjon til i organisasjonen. Men, som nevnt gir det også potensiell usikkerhet ikke å vite hva resultatene av det man holder på med egentlig er. I styringsgruppen ble denne problematikken i tillegg forbundet med spørsmålet om muligheten for å lære av egne erfaringer:

«Men samtidig tenker jeg at det er noe med at man må kunne klare å også sette ord på noe av effekten, ut fra det innovasjonsarbeidet man holder på med. [...] Hvis man skal kunne overføre læring internt i organisasjonen, er det jo viktig å kunne sette ord på hvilken effekt det man holder på med gir. [...] Jeg mener at man må ha noen forventninger til at innovasjon skal gi en effekt, men tillit er viktig, som «Bård» er inne på, selvfølgelig.» Olav, medlem av politisk styringsgruppe.

Kommentaren slutter med en betraktning om at det å ha forventninger ikke er et uttrykk for mistillit. Så vidt vi kan se er oppfatningen av hva tjenesteinnovasjon er, preget av et annet narrativ, nemlig at kommunene *må* effektivisere. Tjenesteinnovasjon oppfattes nettopp som svar på denne utfordringen. Sett i denne konteksten er det mulig det ville være en fordel for kommune å tydeligere kommunisere til medarbeiderne at arbeidet med tjenesteinnovasjon handler om læring og utvikling.

Man kan altså si at innovasjon har den samme dobbeltheten som hverdagsmestring har. Det som på et retorisk plan løser en aktuell utfordring i kommunene, viser seg ikke å være så enkelt i praksis. Dette gir tvil om prioriteringer, herunder avveininger rundt drift og utvikling.

Innovasjon er et veldig stort ord

En del opplever at ordet «innovasjon» blir så stort at det er vanskelig å forholde seg til, og at ordet virker fremmed for de fleste, sett i relasjon til deres daglige arbeid. Det er tydelig at bestillingen om «innovasjon» har medført en form for forventningspress hos arbeidsgruppens medlemmer. Bestillingen om innovasjon gir organisasjonens medlemmer oppgaven å teoretisere og oversette hva innovasjon betyr for dem, og finne ut hva som kan være gode innovasjoner. Flere peker i denne forbindelse på at dette virker som en veldig stor oppgave og noen ledere forbinder det også med tanken om å sette mål som oppfattes som realistiske:

«[H]vis man setter seg litt mindre mål og ikke tenker så innmari stort, for det blir så stort og skummelt og det føles helt uopnåelig - men hvis man setter seg små mål å jobbe mot, kan man nå dem også. Og da får man den motivasjonen til å synes at dette er gøy og ville fortsette med, tenker jeg. [...] Men innovasjon har jo vært liksom... Det er et sånt stort, skremmende ord, så jeg tenker liksom: "Gud bedre, hva er det egentlig for noe?!" (Ler.) Men så trenger det kanskje ikke å være så voldsomt egentlig.» Tove, leder.

Flere ledere er enige i at småskrittsforbedringer vil være enklere å få til, og muligvis være en bedre egnet måte å skape innovasjon i deres organisasjoner. Dette er et dilemma sett

fra politisk hold, fordi tallene i kommunenes budsjetter egentlig tilsier at det må store endringer til i fremtiden.

Men politikerne er samtidig klar over at både de ordene vi bruker og det betydningsinnhold vi tilskriver dem er preget av motestrømninger, som ikke har klar sammenheng med en organisatorisk praksis:

«Når du hører foredrag osv., er det veldig mye fine ord - "innovativt", "bærekraftig", "grønt skifte"... Hva er dette? Det tror jeg for i hvert fall mange av innbyggerne også blir litt som vinden som blåser. [...] Vi vet jo hva det er når du setter ski under det» Thomas, medlem av politisk styringsgruppe.

Denne oppfatningen, at det brukes mange store ord i den offentlige debatten, ord som egentlig er uklare, fikk stor tilslutning i den politiske styringsgruppen. Fra politisk hold er det også ambisjoner om å få medarbeiderne til å se på innovasjon som noe konkret som vedkommer dem:

«Hvis jeg står veldig lenge rolig og prøver å definere ordet "tjenesteinnovasjon", kommer det mange sånne fine setninger ut av munnen min som ikke motiverer. Så jeg er mer opptatt av den kulturbyggebitten, [...]. Altså oppmuntre til det. Å tørre å teste ut det som da kommer ut, om det er galt eller riktig.» Roger, medlem av politisk styringsgruppe.

Som vi har vist er innovasjon både svaret på det som skal gjøre kommunene i stand til å «møte morgendagens utfordringer», som det heter, samtidig som ønsket om innovasjon egentlig oppleves som krevende for organisasjonene å få til.

... og hverdagsmestring er ikke stort bedre

Men det er ikke kun ordet «innovasjon» som kan virke fremmed på de to kommunenes medarbeidere. Hverdagsmestring høres også litt kunstig ut for noen, og det er ikke alle som bruker dette begrepet. For eksempel ser vi i data fra dialogkonferanser og fra lederes refleksjonsverktøy at noen mener begrepet ikke er aktuelt fordi de likevel gjør hverdagsmestring og har gjort det alltid, da det ligger i faget deres, men uten at de kaller det de gjør for hverdagsmestring. Et liknende fenomen gjør seg gjeldende for andre medarbeidere, som ikke har hverdagsmestring som en del av språket sitt:

«Det som er viktig, er liksom at de ikke bruker begrepet "hverdagsmestring". Så kan du heller si at du ikke skal yte mer hjelp enn det som er nødvendig. For det er det hverdagsspråket, liksom - det er ikke alle som flyr rundt og skriker "hverdagsmestring", men de gjør ikke mer enn det de trenger å gjøre likevel. Så ubevisst gjør nok mange mer hverdagsmestring enn det de faktisk er klar over selv. Men det blir bare ikke pratet noe om, for det er liksom en selvfølge at vi ikke yter mer hjelp enn det de har behov for.» Johanne, ressursperson.

Selve begrepet hverdagsmestring er altså ikke nødvendigvis et godt uttrykk som kan bidra til å motivere alle medarbeiderne i de to kommunene. Dette er ikke uvanlig, men sitatet over angir også en måte å tilskrive en annen merkelapp, eller «label», til de handlemåtene kommunen ønsker å fremme. Det er mulig «Ikke yte mer hjelp enn det er behov for» er mer meningsgivende for noen medarbeidere, enn begrepet «hverdagsmestring», selv om denne måten å omtale ønsket praksis på ikke tydeliggjør ideen om «mestring». Denne oppfatningen av hva hverdagsmestring er, peker samtidig på at noen lokale oversettelser i organisasjonene kanskje tar mer utgangspunkt i å spare penger, enn i å myndiggjøre borgeren og å fokusere på hjelp til selvhjelp og mestring i eget liv.

Hva skal hjemmetjenesten egentlig levere?

Som vi har vist til over kan de endringene som blir innført medføre en viss angst eller frykt for det nye hos brukerne:

«[D]et ser vi med hverdagsmestring også: at det er litt sånn at hvis de [red. brukerne] frykter at de ved å trene på en ferdighet kan miste hjelp, eller besøk, er mitt inntrykk at motivasjonen daler litt. [...] Jeg er ikke så sikker på at det skal være—at det er kommunens ansvar, men det å ha noe å erstatte det med når du går ned på antall hjemmetjenestetimer eller får inn mer velferdsteknologi - hva erstatter det tomrommet? Den ensomheten eller det sosiale behovet? Og så er det vel mitt inntrykk at mange - både pårørende og brukere - sitter med en oppfatning av at det er kommunens ansvar.» Silje, medlem av arbeidsgruppe.

Denne diskusjonen berører spørsmålet om hva det betyr å ha brukeren i fokus, og er relatert til ønsket om både å få et bedre servicetilbud og samtidig å spare penger. Men det å ha brukeren i fokus og spare penger samtidig er ikke kun et spørsmål om styring og rigging, det er også et spørsmål om hvordan man ser på kommunens oppgave med å yte pleie, og hva det i denne sammenheng skal prioriteres og kommuniseres til kommunens innbyggere (og medarbeidere). Her er det behov for en forventningsavklaring, og denne er avhengig av at kommunen kommuniserer klart med innbyggerne hva de kan forvente, og hva de ikke kan forvente.

Men dette er en diskusjon som også henger sammen med samfunnets samlede evne til å produsere, og hvem som skal yte hva i denne sammenheng. I fokusgruppen kom det opp en diskusjon om dette etter en iakttagelse av hvordan tenkningen rundt pleie og omsorg har endret seg over tid og kommunes tilbud til brukene:

«Jeg tenker litt på det med at vi jobbet annerledes før, og så ble vi helt sånn grenseløse, for så å gå tilbake. Det tror jeg handler mye om hvordan pårørende også ser på tjenesten; [...] Nå er alle så opptatt med å jobbe, ikke sant. Før [...] 20 år og mer tilbake, da [...] familien rundt pasientene var kanskje ikke så travelt opptatt med å jobbe; de hadde mer tid til sine gamle. Men på et visst tidspunkt ekspanderte hjemmesykepleien helt enormt, fra å være én kveldsvakt for 20 år siden, så er vi i dag seks eller sju. Så det sier jo litt om hvordan samfunnet har forandret seg. Det sier egentlig alt...!» Hilde, medlem av arbeidsgruppe.

Disse endringene henger også sammen med at pårørende ofte bor et helt annet sted, noe som får konsekvenser for om man ønsker å prioritere at innbyggerne skal bo så lenge som mulig hjemme. Informanten fortsetter:

«På jobben her en dag ble det jo sagt... [...] det er så...» Det å drive et helt hus - det er jo det som er faktum - et helt hjem hvor vi ofte sørger for at det nesten er i drift hvis pasienten bor alene og ikke klarer å ivareta noen ting, pårørende bor langt borte... Det er nesten grenseløst.» Hilde, medlem av arbeidsgruppe.

Dette viser en utfordring, som blir diskutert i hjemmetjenesten, og det finnes ikke enkle løsninger på dette dilemmaet, som informanten fortsetter:

«Men så var det noen som sa: "Jammen hva hadde pårørende gjort uten oss?" Kanskje utgangspunktet må være at pårørende skal ta seg av pasienten, og så kommer vi inn på noen få områder istedenfor å bli helt lammet av tanken på at denne pasienten trenger uendelig mye. Og «Håkon», du er jo den perfekte frivillige - du burde bare jobbet dobbelt opp, som frivillig etter vanlig arbeidstid med det du driver med. For det er jo det pasientene veldig ofte trenger.» Hilde, medlem av arbeidsgruppe.

I svenske sammenhenger er det andre prioriteringer rundt dette enn i f.eks. Danmark og Norge, fordi det er fokus på de som er veldig trengende. Dette gir tilsynelatende en voksende sosial ulikhet, der de som har råd betaler for ekstra pleie [100]. Denne diskusjonen om hva som er hjemmetjenestens oppgave henger også naturlig sammen med det dilemma, at hverdagsmestring ikke nødvendigvis oppfattes som positivt av hverken brukere eller innbyggere forøvrig.

Ønsker til arbeidet med hverdagsmestring fremover

Både i fokusgruppeintervju og på dialogkonferanser har vi bedt deltakerne om å ta stilling til hva de ønsker seg fremover i arbeidet med hverdagsmestring. Særlig på dialogkonferanser ble det fremsatt mange ønsker, som er relatert til de utfordringene og de dilemmaene vi har vist og diskutert så langt i dette kapitlet. I de neste avsnittene trekker vi frem de viktigste ønskene, forstått som de som tydeligst ble fremhevet av kommunenes medarbeidere og av den politiske styringsgruppe til PILOTen Hadeland.

Avklaring av ressursspørsmålet

Som vi har sett er arbeidsgruppens medlemmer veldig tydelige på at de ønsker en avklaring av ressursspørsmålet vedrørende prosjektet og det å få til hverdagsmestring i organisasjonen. Dette spørsmålet forbinder de spesifikt med hensynet til brukeren:

«[M]ed tanke på prosjektet i så måte, tar jo det veldig mye tid. Og det tar jo bort tiden fra det vi egentlig skal drive med, så det blir jo skadelidende, så for hver gang vi driver og har møter og er med på ting som dette, er det liksom enda en dag eller noen timer mindre som vi får brukt til å gjøre det vi skal.» Susanne, medlem av arbeidsgruppe.

Dette er en ledelsesoppgave som ikke er tydelig adressert i prosjektet slik arbeidsgruppen og ressurspersonene ser det. Vi tror dette skyldes den måten innovasjonstiltak er blitt besluttet på i Hadelandmodellen for innovasjon. Som vi har sett over er lederne oppmerksomme på dette problemet, og ikke enige om i hvilken utstrekning ressurser til prosjektet faktisk har blitt prioritert.

Klarere og mer oppbakking fra ledelsen

Arbeidsgruppen etterspør generelt tydeligere føringer fra ledelsen i prosjektet og dette ønsket gjenfinnes hos ressurspersoner. Satt på spissen kan man si at arbeidsgruppen gjerne vil ha å vite hvordan de skal gjøre hverdagsmestring, ikke kun at de skal gjøre hverdagsmestring.

«Det står jo også nevnt, det med hverdagsrehabilitering i [red. kommunen], men det står ikke noe om hvordan det skal gjøres - det bare står at det skal jobbes med, for at folk skal bo lenger og ha det godt hjemme. Men hvordan man skal jobbe med det, står det ikke.» Susanne, medlem av arbeidsgruppen.

Dette ønsket om å få føringer på hvordan man skal jobbe med hverdagsmestring²⁴ kan virke paradoksalt, fordi tanken om hverdagsmestring som svar på ønsket om innovasjon egentlig kommer fra fagmiljøer i de to kommunene og ikke ovenfra. En forklaring er, at arbeidsgruppen ikke har spisskompetanse på ledelse av større organisasjoner, fordi den består av fagspesialister og mellomledere. Men det opplevde fraværet av oppmerksomhet fra ledelsens side har konsekvenser:

²⁴ Det er ikke helt klart hva som definerer «hverdagsmestring» og «hverdagsrehabilitering» og iblant brukes ordene for de samme typer av konkrete aktiviteter i norske kommuner. [3., 9.]

«Jeg har en opplevelse av at da har det blitt mer vårt prosjekt, at vi har måttet dra det, og at det gjør at arbeidsmengden blir større fordi en føler at en ikke har lederne med som dytter på.» Silje, medlem av arbeidsgruppe.

En annen forklaring er naturligvis at den herskende teoretiseringen av hva hverdagsmestring (og hverdagsrehabilitering) er, ikke har klare anvisninger for hvordan de skal implementeres, fordi den kommer fra et felt der dette ikke er et relevant spørsmål. Dette må man forvente gjør behovet for tydelig og involvert ledelse enda større, for å få til en organisasjonsforandring med hverdagsmestring som bærende ide. Som vi har sett opplever lederne i varierende grad at de faktisk har mulighet for å støtte mer enn de allerede gjør.

Politisk ledelse tettere på førstelinjen

Medarbeiderne ønsker seg altså mye mer oppmerksomhet, støtte og anerkjennelse fra lederne, enn de har fått i prosjektet. I denne sammenheng blir det også uttrykt klart, at både ressurspersoner og arbeidsgruppen ønsker seg den politiske ledelsen mye tettere på realitetene i tjenestene, og vil veldig gjerne ha mer samarbeid med politikerne. De ønsker, kort sagt, at politikerne får en mye bedre forståelse for hva førstelinja holder på med i det daglige arbeidet. Det blir fremhevet at dette også vil skape større trygghet om varige prioriteringer i tjenestene, men det blir samtidig fremhevet at bedre direkte samarbeid mellom førstelinjen og den øverste ledelsen, også den politiske, har potensial til å skape bedre ytelser for brukerne.

På samme måte pekes også på at nærmere kontakt til den politiske ledelsen vil gi bedre politiske vedtak, da forståelsen av hvordan politiske vedtak faktisk kan oversettes til reell praksis i organisasjonen ikke er noe man kan lære på avstand:

«Så med tanke på å beslutte hvor pengene skal brukes, [...] Det er vanskelig å lese seg til den forståelsen som er ute i frontlinjen, så koblingen fra frontlinjen opp til leder og så videre til politikere, tror jeg [...] har stort potensial for at det skal fattes bedre politiske vedtak opp mot dem vi jobber med» Silje, medlem av arbeidsgruppe.

I denne rapporten er fokus på den delen av PILOTen Hadeland som har å gjøre med Delprosjekt helse og omsorg. Men i andre delprosjekter i PILOTen Hadeland har kommunenes politikere jobbet ganske intensivt med koblingen mellom innovasjon og rollen som politiker [5]. I denne sammenheng har i hvert fall den ene av kommunenes politikere jobbet tett på førstelinjen og tett på borgeren på flere måter. Dette er en tidkrevende prosess, men den har vært opplevd som positiv av kommunens politikere:

«Jeg opplever jo kanskje at vi [...] som politikere også har vært litt mer direkte involvert i konkrete prosjekter, [...] hvor man bl.a. gjennom det å f.eks. jobbe med en brukerreise har [...] møtt en brukers møte med tjenester i en utvikling. Og det tror jeg jo har gitt noen... nyttige perspektiver for oss som politikere i forhold til hva det er som er viktig å satse på videre [...] de som var med der, som fikk noen gode aha-opplevelser på hvilken effekt det kan gi og litt i forhold til den kostnaden man bruker på å jobbe med hverdagsmestring og den forebyggingen man jobber med gjennom det [...]» Olav, medlem av politisk styringsgruppe.

På denne måten kan ønskene som ressurspersonene og arbeidsgruppen kommer med ses som en fortsettelse og utvidelse av initiativer som kommunene allerede har eksperimentert med, og som i hvert fall en del politikere har opplevd som positive.

Basert på erfaringene med «tjenestereiser» har ressurspersonene også et konkret forslag, som viser litt av kompleksiteten og variasjonen i deres arbeid:

«Men da må de være med mer enn én dag. Ingen dager er like. De må helst være med en hel uke, så de kan få sett litt. Kveld som dag og natt.» Monica, ressursperson.

Dessverre er dette neppe realistisk for en lokalpolitiker som har fulltidsjobb ved siden av det politiske arbeidet, men utsagnet sier noe om åpenheten hos ressurspersoner til å få kommunenes politikere tettere på det de holder på med.

Skriftlige mandater, klarere prioriteringer og dokumentasjon

Et poeng vi har pekt på flere ganger over er at hverdagsmestring og forebygging krever ressurser, og at disse ressursene må tas fra andre steder. Arbeidsgruppen bekymrer seg for dette og det er sannsynlig at denne bekymringen henger sammen med at det er uklart for arbeidsgruppen hva effekten av prosjektet egentlig er og i hvilken utstrekning det er fastsatt klare prioriteringer for prosjektet fra ledelsens side. I tillegg er det uklart hva som skal prioriteres av de mange prosjektene som stadig oppstår i organisasjonen, noe som er knyttet til ny ledelse, herunder ny politisk ledelse. En løsning som kan hjelpe på dette er, etter arbeidsgruppens mening, skriftlige mandater og en bedre koordinering av prosjekter:

«Ja. Jeg er også enig med det «Maria» og «Silje» sier [...], vi får jo hele tiden noe nytt [...]. Og så skal det liksom en ny omorganisering, og så driver vi egentlig og prøver å hale i land det vi har startet med, og så er det jo hele tiden nytt. Og det er også veldig sårbart, for jeg – eller vi – mangler jo skriftlig mandat: hva er målsetting med når vi sier vi skal ha hverdagsrehabiliteringsteam - hva er vår målsetting? Det må vi jo da egentlig finne på selv, for det er det ingen ledere som har sagt noe om. [...] Det er ikke så mye som skal til før det blir litt strammere, og vi faktisk har et eller annet skriftlig å forholde oss til, eller vise til neste leder som kommer at "dette er jo faktisk det vi skal jobbe med". Så det hadde vært fint.» Susanne, medlem av arbeidsgruppe.

Generelt etterspørres det i arbeidsgruppen en bedre prosjektplanlegging, ikke kun med hensyn til mengden prosjekter (se under), men også med hensyn til de enkelte prosjektene og deres relasjon til den daglige driften. Her er ressurspørsmålet igjen sentralt og arbeidsgruppene etterspør en klarere stillingtagen til dette fra lederside:

«Jeg tenker at når man får påført ekstra oppgaver som et prosjekt er, samtidig som man skal spare, så kan man ikke kutte ned - man prioriterer jo hva som er viktigst, og så kan man ikke kutte ned på noen ting. Da blir det jo bare en økt arbeidsmengde som man bare må finne plass til. Og så er det en forventning også fra lederen om at det skal du fikse.» Diana, medlem av arbeidsgruppe.

Problemet med ressurser blir også koblet til skiftende – og dermed uklare – prioriteringer fra lederne, presis som vi ser det hos ressurspersoner og arbeidsgruppen. Dette går igjen i ledernes oppfattelse av dobbeltkommunikasjon, som vi diskuterte over.

I arbeidsgruppen for hverdagsmestring oppsto en diskusjon om hvorvidt mye gjentas i forskjellige prosjekter, fordi disse ikke er dokumentert. Denne diskusjonen ble nyansert av at situasjonene ting kanskje prøves ut i på nytt kanskje kan være forskjellige. Men det gjør ikke behovet for å dokumentere mindre:

«[V]i har pratet om at vi har vært for dårlige til å dokumentere, og det tenker jeg vi har vært, og så tenker jeg at vi er for dårlige til å beskrive nå-situasjonen. Her og nå før vi starter opp med endringer og innovasjon.» Alexander, leder.

Den manglende dokumentasjonen av utgangspunktet fører også til at det blir uklart hva som er oppnådd, fordi det ikke er noen såkalt «baseline» å sette en ny tilstand opp mot. Dette ses tydelig i intervju med ressurspersoner og med arbeidsgruppen.

Mer og bedre kommunikasjon

Arbeidsgruppene oppgir, som vi har sett klart uttrykk for, at de gjerne hadde ønsket seg mer ledelsesoppbakking enn de har fått i prosjektet. Men ledelsesoppbakking er ikke kun et spørsmål om engasjement, støtte og tilrettelegging. Det blir fremhevet at det trengs bedre kommunikasjon med den øverste ledelsen for å få tingene til, og det er også et ønske om å få kommunenes politiske ledelse tettere på:

«[J]eg føler at nå har vi fått det veldig sånn inn på gulvet liksom, men [...] Jeg savner litt det at kanskje både ledere og [...], at alle medarbeidere får det samme. At kanskje hvis vi virkelig skal klare å implementere dette i tankesettet vårt, så kanskje vi må koste på alle sammen [...]. At man er nødt til å sette inn støtet helt ovenfra og langt ned og ut i media og det må bli litt blest rundt det. [...] Alle må jo ha fokus på det hvis det er dette som skal redde oss fremover.» Iselin, ressursperson.

Dette settes spesifikt i relasjon til å ha en helhetlig tilnærming til organisasjonens prosjekter. Poenget er at en helhetlig tilnærming faktisk krever konkret, opplevd kunnskap om hva som i praksis foregår i organisasjonen. Sagt på en annen måte, det krever viten om hvordan tiltak helt konkret oversettes til praktisk drift:

«[M]ine ønsker hadde vært at ledelsen i større grad hadde snakket med oss direkte. Det blir mange ledd med mellomledere, så det er ikke alltid den samme betydningen som man ønsker å formidle når frem til de som får beskjeden. Så det å komme litt ned til de som faktisk jobber med den tjenesten man skal sitte og lage rammer for, tror jeg hadde vært en stor fordel. For det handler litt om at du som toppleder skal se helheten og sammenhengen og ha en visjon, noe som alle skal styres mot, og da er du helt avhengig av å vite hvordan folkene dine faktisk jobber og hva de tenker, som ser hvordan det fungerer i det daglige.» Maria, medlem av arbeidsgruppe.

Men spørsmålet om god kommunikasjon går mer enn en vei. Ressurspersonene hadde en diskusjon om hvorvidt de egentlig var gode til selv å informere:

«Jeg tror det går litt på informasjon der også, jeg. Jeg tror ikke vi er flinke nok til å opplyse politikerne om hva vi faktisk driver med i hverdagen og hva nytt vi tenker og ikke tenker. Jeg tror ikke politikerne i [kommunen] vet hva vi driver med på bakkenivå i det hele tatt, for de sitter litt høyere opp i... (En ler) makten enn det vi gjør. Men hvis en er flink nok til å få imponert, hadde det kanskje vært litt mer delaktighet og forståelse for det vi faktisk driver og jobber med i hverdagen.» Johanne, ressursperson.

Vi fester oss ved at oppfatningen tilsynelatende er at man må «imponere». Basert på våre intervju tror vi denne oppfatningen har forbindelse til noen av de punktene vi har diskutert over, som handler om drift versus utvikling, innovasjon versus å prøve ut og oppfatningen av at politikere kun tenker i penger, i kombinasjon med narrativet om at kommunene *må* spare penger.

Ønsket om mer og bedre kommunikasjon retter seg ikke kun mot den interne kommunikasjonen mellom organisasjonenes nivåer, det retter seg også mot kommunenes kommunikasjon med borgerne. Det virker som om medarbeidere i

førstelinjen har måttet forklare kommunenes politikk til brukerne, uten at de føler at de har hatt noe konkret å vise til fra offisiell side:

«[B]rukeren kan si: "Jeg får ikke hjelp, de vil ikke hjelpe meg!" Og da er det jo viktig å forklare hvorfor vi ikke gjør alt for dem. Det er jo nettopp for at de skal klare å gjøre det selv.» Nathalie, ressursperson.

Spørsmålet om kommunikasjon til brukerne er ikke uttømt med den direkte kommunikasjon til dem. Det virker som om det også kan være nødvendig å gi pårørende kurs i hverdagsmestring:

«Hvis de er sammen med andre også, med pårørende rundt seg, må [...] jeg spørre brukeren selv også: "Hva er viktig for deg? Hva er det du ønsker, hva er det du vil?" Og da vil de ofte klare ting selv. Men at noen ganger er det pårørende som tar ting ut av hendene på dem, [...].» Monica, ressursperson.

Det er altså slik at pårørende, uten å forstå hva de gjør, aktivt kan underminere det som kommunene søker å oppnå med hverdagsmestring i forhold til bruker. Videoen og kurset som ble utviklet i PILOTen Hadeland-prosjektet er nettopp begge utviklet slik at de kan anvendes i relasjon til pårørende, og det er mulig at disse to verktøyene med fordel kan tydeliggjøres enda mer i kommunikasjonen med pårørende.

Ressurspersoner forbinder også spørsmålet om kommunikasjon med informasjon om hverdagsmestring til medarbeiderne og med deres eget arbeid for å få til hverdagsmestring:

For brukerne har det vært litt sånn "jøss, hva skal jeg...?" Det har tatt mye tid å motivere og få dem til å skjønne hvorfor vi driver med det vi driver med. Når det gjelder kolleger, har vi jo pratet mye om dette i gruppen. Jeg kunne nok ønske meg flere ressurspersoner [...] at vi hadde vært flere som hadde fått kurs og den tankegangen. Jeg synes jo mange er kjempeflinke, og vi har jo hatt det lunsjpauseturset som har vært nede hos oss, og det syntes folk var kjempefint, for da fikk de liksom litt mer informasjon. Så det synes jeg kanskje har vært utfordrende - å få folk med på tankegangen.» Iselin, ressursperson.

Som vi har sett over er informasjon sannsynligvis ikke nok til å endre sementerte måter å jobbe på blant en del av kommunenes personale, særlig i de tilfeller hvor de har større tilknytning til en faglighet som ikke nødvendigvis er på linje med hverdagsmestring, og de i tillegg har perifer tilknytning til den organisasjonen de jobber for, med en tilsvarende sterkere tilknytning til brukerne.

Mer involvering av brukere

Arbeidsgruppen for hverdagsmestring og ressurspersongruppen er naturlig nok opptatt av brukerne. Men det er ikke tydelig i intervjuene at de er opptatt av å involvere brukerne mer i arbeidet med tjenesteinnovasjon. Dette kan det være mange grunner til, og vi vet fra møter at dette temaet har vært drøftet i arbeidsgruppen for hverdagsmestring.

Lederne uttrykte til gjengjeld at de i fremtiden ønsker seg mer involvering av brukere i denne type av prosjekter, og at de ønsker seg klarere prioriteringer, eventuelt i kombinasjon med tiltaksplaner. Men ønsket om å involvere brukerne mer kommer tydelig og bredt frem i resultater fra dialogkonferanser, selv om det ikke er tydelig i intervjuene.

Den politiske styringsgruppen er svært bevisst på fordelene ved å involvere brukerne mer i tjenesteinnovasjon og de ser også at dette potensielt kan avhjelpe noen av de problemene man har erfart i hverdagsmestringsprosjektet. Dette kom frem da vi spurte om mulige negative konsekvenser av tjenesteinnovasjon.

«Jeg ser jo at spørsmål 2 sier litt om at det kan være negative aspekter ved å jobbe med tjenesteinnovasjon og utbrede innovasjon i organisasjonen. Og det vil det jo alltid være. Det er alltid noen som føler at man utfordrer sin posisjon [...]. Og for brukere også er jeg ikke i tvil om at en del innovasjonsarbeider kan føles krevende og truende osv., [...] derfor tenker jeg at det med å jobbe med samskaping og ta brukerne også med i arbeidet [red. er viktig]. [M]an [må] bygge også en forståelse [...]. For det berører jo meg direkte som innbygger og som bruker.» Og det er jo dem vi er til for, [...]. Så det er jo også et aspekt, for der kan det også være mange motkrefter som kan bidra til at innovasjoner kan stoppe opp på et tidlig tidspunkt. «Olav», medlem av politisk styringsgruppe.

Men gruppen er også klar over at dette arbeidet med å involvere brukere ikke er enkelt, selv om politikerne tydelig uttrykker, at de oppfatter seg som ombudspersoner for innbyggerne i denne saken:

«Og det tenker jeg jo må være et mål—er et mål for oss: det å få innbyggerne tettere med og være med og utvikle velferdskommunene. Det er jo krevende, men skal vi få til dette, må vi jo det.» Medlem av politisk styringsgruppe.²⁵

Disse funnene tilsier at den politiske styringsgruppen er bevisst på at innovasjon potensielt har begrensinger som ikke primært knytter seg til spørsmål om implementering. De peker også på at kommunen i fremtiden må kunne rigge innovasjonsarbeid på en måte som tar brukerens perspektiv tydeligere med, i både lokal teoretisering om hva innovasjonen skal være, og i dens oversettelse til lokale praksiser i kommunene.

Delkonklusjon om holdninger, utfordringer, dilemmaer og ønsker i arbeidet med hverdagsmestring

I denne delen av rapporten har vi fokusert på medarbeideres, ledes og den politiske styringsgruppes oppfatninger av implementering av hverdagsmestring i de to kommunene. Vi har gitt et mikroblick på det teoretiserings- og oversettelsesarbeid som disse gruppene utfører for å implementere hverdagsmestring i de to kommuner.

Holdninger til arbeidet med hverdagsmestring

Vi finner at det er en generelt positiv stemning rundt hverdagsmestring i organisasjonen blant dem vi har vært i kontakt med. De er av den oppfatning at hverdagsmestring er en god ide, som det skal satses på å få implementert. Denne felles oppfatningen henger sammen med at hverdagsmestring ses som et svar på hvordan man i fremtiden kan yte god service til alle brukere (som vi vet det blir flere av), og samtidig spare penger på budsjettet per bruker. Det er noe uenighet om hvorvidt hverdagsmestring som tilnærming samler de forskjellige faggruppene som jobber i helse og omsorgstjenestene om et felles tankesett og en omforent måte å jobbe på. Blant medlemmene i arbeidsgruppen og ressurspersonene er det en utpreget oppfatning at kommunens politikere kun tenker penger og besparelser, men denne oppfatningen deles ikke av den politiske styringsgruppen i prosjektet. De finner tvert imot, at de i tillegg til å tenke på økonomi er interessert i å utvikle et bedre servicetilbud. Dessuten forsøker de å skape en kultur for innovasjon, der medarbeiderne skal tørre å prøve ut noe nytt, og der det skal være lov å feile. Hele intensjonen bak Hadelandmodellen for innovasjon er nettopp å mobilisere medarbeidernes gode ideer i innovasjonsarbeid, og derfor er det stort fokus i den

²⁵ Det er i dette tilfelle ikke mulig å høre, hvem som snakker i lydopptakene.

politiske styringsgruppen på å støtte og snakke frem disse ideene, også i de tilfellene hvor politikerne kanskje ikke helt klart ser poenget på forhånd.

Utfordringer i arbeidet med hverdagsmestring

Kommunens medarbeidere og ledere opplever også omfattende utfordringer i implementeringen av hverdagsmestring som tankesett og praksis. En av disse er at det forekommer plutselige budsjettendringer i løpet av året, som gjør det vanskelig å ha langsiktede satsninger på utviklingsarbeid. En annen er at det ikke er tilrettelagt i tjenestene for den typen praksis som kreves for å få implementert hverdagsmestring. Tidspress er i denne sammenheng et problem fordi opplæringen som er en del av hverdagsmestring krever en investering i tid til å begynne med. Dette er i særdeleshet et problem i hjemmetjenestene. Dessuten har det vært mange lederskifter. Det betyr at medarbeidere må forsvare satsninger på hverdagsmestring overfor sine nye ledere, som setter spørsmålsteget ved det formålstjenlige i prosjektet.

Det er dessuten et problem at vikarer i tjenestene – særlig i hjemmetjenestene – typisk jobber etter tradisjonell tilnærming. Dette gjelder tilsynelatende også andre grupper av medarbeidere. Lederne peker på at det store lederspennet som en del av dem har, gjør det veldig vanskelig å følge opp og nå ut til alle. Noen ledere har lederansvar for mer enn 50 personer i forskjellige stillingsandeler. Et annet funn er at den kulturendringen som hverdagsmestring krever for å bli en tydelig praksis er veldig tung å få til. I tillegg peker særlig arbeidsgruppen og ressurspersoner på at den uklare effekten av hverdagsmestring i kombinasjon med manglende prosjektdokumentasjon gjør det vanskelig å drive prosjektet fremover, særlig når det også er mange lederskifter. Generelt gir disse forholdene tvil om prosjektet. Samtidig peker både ledere og medarbeidere på at kommunene har for mange prosjekter og at prosjekter «kjemper» om ressursene internt. Resultatet er uklare prioriteringer. Situasjonen forverres av at det ikke er avsatt tydelig tid til prosjektarbeidet. Prosjektarbeid kommer derfor i tillegg til «normalt arbeid».

Dilemmaer i arbeidet med hverdagsmestring

Det er mange dilemmaer knyttet til arbeidet med hverdagsmestring. Et av disse er at hverdagsmestring ikke nødvendigvis svarer til brukerens eller de pårørendes forventninger. Brukerne blir dårligere og dårligere når de kommer inn i kommunens systemer, og de henvender seg typisk for å få hjelp og med pleiebehov. Men de møtes i stigende grad med forventninger om opptrening til å klare så mye som mulig selv. Derfor kan ideen om hverdagsmestring skape frykt hos brukeren. Den politiske styringsgruppen peker på at innbyggerne bør involveres i kommunens endringsprosesser og innovasjonsarbeid i større grad enn det skjer nå. Et tilhørende dilemma er at hverdagsmestring må erfares for å oppfattes som positivt. Men for å komme dit må det først etableres trygghet for brukeren og deretter investeres ressurser i opptrening. Det er ikke opplagt når besparelsen inntreffer og hva som er en tilstrekkelig investering, det er kun antatt at det vil komme en besparelse. Denne konseptuelle tvetydigheten fører til opplevelsen av dobbeltkommunikasjon omkring prosjektet hos både medarbeidere og ledere. En viktig årsak til dette dilemmaet er at det ikke er klart om kommunene har ressursene som denne investeringen i hverdagsmestring krever, og at disse ressursene er allokert til prosjektet.

Et annet dilemma er at hverdagsmestring tar sikte på å gjøre brukeren så uavhengig som mulig av pleie, men at denne pleie samtidig er en viktig del av mange brukeres sosiale liv. Dobbelttheten i hverdagsmestring, at det både lover bedre liv for brukerne og besparelser, blir omsatt til nye dobbelttheter i det øyeblikk ideen om hverdagsmestring blir konfrontert med driften i konkrete organisasjoner. En av årsakene til dette er at driften nettopp er et produksjonssted, som er under ressursmessig press. Derfor måles de etter – og følges opp på uttrykk for produksjon, som ikke er i overensstemmelse med den type av

investering, som hverdagsmestring krever. Et eksempel fra hjemmetjenesten er at man søker å optimere antallet besøk som den enkelte pleier kan rekke i løpet av en vakt.

Et tilsvarende problem knytter seg til den dobbeltheten som er innbakt i moderne definisjoner av innovasjon. Gevinstrealisering, som er en tydelig del av dagens innovasjonsbilde, er rettet mot driftsoptimering, men det å prøve ut noe nytt, slik kommunens politiske ledelse søker å skape kultur for, hører ikke hjemme i denne driftslogikken. Det er ikke tilfeldig at mange private virksomheter har utviklingsavdelinger som produserer utvikling og driftsavdelinger som står for drift.

Et annet sett med dilemmaer knytter seg til språkbruk. For mange medarbeidere høres ordet innovasjon veldig stort ut, og det kan virke skremmende. Dette betyr at målet om å skape innovasjon ikke oppfattes som relevant for vedkommende, fordi det ikke høres realistisk ut. For å imøtekomme dette peker særlig medlemmer av ledergruppen på at det kunne være mer effektivt å satse på skrittvis forbedringer. Noe tilsvarende gjør seg gjeldende for ordet «hverdagsmestring», og vi ser at ikke alle medarbeidergrupper faktisk anvender betegnelsen «hverdagsmestring» eller synes den gir mening.

Det siste dilemmaet vi finner knytter seg til en diskusjon om hva hjemmetjenesten egentlig skal levere. Problemstillingen tar utgangspunkt i at denne tjenesten nesten er blitt grenseløs i løpet av de siste årene, slik at hjemmetjenesten i dag driver hele husholdninger for eldre. Hverdagsmestring stiller nettopp spørsmålet om denne praksisen kan fortsette, og er samtidig et forsøk på å svare på dette stigende behovet.

Ønsker for arbeidet med hverdagsmestring fremover

Medarbeiderne og lederne ønsker en avklaring av ressursspørsmålet og en klarere oppbakking fra ledelsen. Dessuten ønsker medarbeiderne å få den politiske ledelse tettere på førstelinjen i de to kommunene. Det hersker en oppfatning om at lederne og den politiske ledelsen generelt har for dårlig forståelse av hva det faktisk er mulig å få til i organisasjonene, og det argumenteres med at bedre kunnskap vil føre til bedre ledelsesbeslutninger og fordeling av knappe midler. I relasjon til innovasjonsarbeid ønsker medarbeiderne seg skriftlige mandater, klarere prioriteringer og bedre prosjektdokumentasjon for å imøtegå noen av de mange utfordringene de peker på i forbindelse med innføring av hverdagsmestring og tilliggende prosjekter. Dessuten ønsker medarbeiderne seg bedre og mer kommunikasjon i og rundt prosjekter. De inkluderer sin egen rolle i dette, men ønsker seg særlig bedre forbindelser mellom organisasjonenes topp og førstelinjen, mer kontakt med sine politikere og tydeligere kommunikasjon om kommunenes prioriteringer utad, til brukere, pårørende og innbyggere. Særlig den politiske styringsgruppen ønsker tydeligere involvering av brukere og innbyggere i innovasjonstiltak som f.eks. hverdagsmestring. De ser dette som en måte å forebygge noen av de utfordringene som vi ser i dette prosjektet. Dette er i overensstemmelse med internasjonale strømninger om ansvarlig innovasjon.

Forskeres refleksjoner

Som innovasjon lover altså hverdagsmestring å gjøre veldig mye. I fokusgruppeintervju blir det imidlertid klart at det ikke er så enkelt å få til hverdagsmestring, og at det er mange dilemmaer i hverdagsmestring, når det skal implementeres. Et interessant paradoks er at ønsket om innovasjon i kommunene skjer for å løse et «gjenstridig» problem, nemlig det som er blitt kalt «eldrebyrden» og kommunenes trange økonomi [50]. En av de foreslåtte løsningene, fra himmelen av gode ideer, er hverdagsmestring, som i praksis viser seg å være et «gjenstridig» konsept, som ikke enkelt lar seg integrere i måten kommunene jobber på.

Vi tror andre norske kommuner strever med de samme utfordringene. For eksempel så vi i rapportens del 1 at det neppe finnes tydelig forskning på dette oversettelsesproblemet, og i rapporten fra den danske mønsterkommunen Fredericia blir det også vist til at implementeringen i hele hjemmetjenesten er den neste store utfordringen for initiativet med hverdagsrehabilitering [7]. Vi har ikke funnet rapporter om at denne utfordringen er løst i Fredericia.

Vi mener at ønskene til det fremtidige arbeidet med hverdagsmestring som kommunens medarbeidere (inklusive ledere) og den politiske styringsgruppen uttrykker, gir gode muligheter for å komme videre med hverdagsmestring i Gran og Lunner og våre forslag i rapportens siste del tar utgangspunkt i de ønskene, som kommunens medarbeidere selv fremsetter.

Del 5: Hva lederne gjør og ønsker seg i arbeidet med hverdagsmestring

I DATREF prosjektet utviklet vi et refleksjonsverktøy til alle ledere, med fokus på hva de faktisk gjør med hensyn til hverdagsmestring for å styrke sin bevissthet om nettopp dette. Via KS-Læring ble dette verktøyet stilt til rådighet for ca. 22 ledere gjennom to runder med to ukers mellomrom. Ideen var å fokusere på konkrete opplevelser og handlinger i uken som var gått. 16 ledere utfylte skjemaet i første runde, 9 utfylte det i neste runde.²⁶ Av svarene i runde 2 er kun 2-3 svar tydelig fra de samme personene som svarte i runde 1.²⁷ Dette betyr i praksis at vi har svar fra i alt ca. 22 ledere, hvilket betyr at alle eller nesten alle har svart. På dialogkonferansen med ledere i juni 2019 fulgte vi opp på dette ved å be lederne fremlegge for hverandre hva de konkret gjør, og å diskutere hva de hadde lært av hverandre i den prosessen. Dette kapitlet er basert på data fra refleksjonsverktøyet og dialogkonferansen for ledere. I vår diskusjon trekker vi også tråder tilbake til spørreskjemaundersøkelsen, samt til fokusgruppeintervju og andre kvalitative data.

Hvilke forventninger opplever lederne?

Vi spurte hvilke forventninger lederne hadde oppfattet fra sine egne ledere i forbindelse med implementering av hverdagsmestring i den aktuelle uken. 17 av 25 svar har varianter av «ingen», eller veldig utydelige opplevde forventninger. Noen gir dog uttrykk for, at de vet det finnes forventninger, men at disse ikke er artikulert denne uken. 13 svarer slett og rett «nei», eller f.eks. «ingen forventninger». Noen få av disse gir til gjengjeld uttrykk for selv å være veldig bevisste om hverdagsmestring. Dette tolker vi dithen at det oppleves veldig lite «press» ovenfra i organisasjonen på å ha oppmerksomhet på hverdagsmestring.

Hos dem som opplever forventninger nevnes for eksempel: «stimulering til økt mestring for alle tjenestemottagere», «forventninger til fokus på hjelp til selvhjelp», «kontinuerlig forventning om at hverdagsmestring skal være en del av tankesettet og måten å jobbe på», «forventning om at tema holdes varmt», «deltakelse i tverrfaglige møter» og «samarbeid med hjemmetjenesten». Et enkelt svar gir en veldig tydelig melding om at «hverdagsmestring er en felles kultur», at det er nedfelt i overordnet planarbeid og at «det ligger tydelige styringssignaler og forventninger om fokus på dette arbeidet». En enkelt person anfører «oppfølging og svar på undersøkelsen» som forventning.

En del av disse opplevde forventningene knytter seg til hverdagsmestring som tankesett og kulturbygging, mens to omhandler samarbeidsrelaterte forventninger. Svarene tyder på at det er veldig stort sprik mellom lederne med hensyn til hvilke forventninger de opplever til hverdagsmestring. Dette kan ha å gjøre med deres funksjon og den konkrete ukedagen, men det kan også ha å gjøre med at det ikke prates så mye om hverdagsmestring på ledelsesnivå til daglig i organisasjonen, og/ eller at forventninger til hva som konkret må til er utydelige for mange.

Hvordan jobber lederne med hverdagsmestring?

I refleksjonsverktøyet spurte vi også på forskjellig vis hvordan lederne har jobbet med hverdagsmestring i den konkrete uken. Vi spurte om samarbeid med ressurspersoner,

²⁶ Uttrekk fra databasen angir 13 svar i siste runde, men dette er feil. 4 er kopier med samme innhold som 4 andre svar i siste runde.

²⁷ I KS-Læring er det ikke mulig å kontrollere dette med annet enn visuell kontroll av svar i uttrekk om respondenter også skal ha anonymitet.

om hverdagsmestring har påvirket deres ledelse, og hva lederne konkret hadde gjort for å støtte opp om jobbing med hverdagsmestring denne uken.

På spørsmål om samarbeid med ressurspersoner, er det noen ledere som ikke opplever dette som umiddelbart relevant for dem. Der er også en del som har hatt møter med ressurspersoner, og som rapporterer om et godt og løpende samarbeide. På spørsmål om hvorvidt hverdagsmestring har påvirket ledelsen er det stor variasjon i svarene. Noen svarer at det ikke forekommer relevant i nettopp deres arbeid, seks av de 25 svarer slett og rett «nei» eller varianter herav, uten å spesifisere ytterligere. Noen rapporterer at de i det siste har fått mer fokus på hverdagsmestring, f.eks. slik:

«Har mer fokus på hverdagsmestring enn jeg hadde før. Har mer forventning til ansatte, at det skal være fokus på hverdagsmestring siden alle har gjennomgått kurset». Anonym leder.

Seks av de 25 svarene er veldig tydelige på at hverdagsmestring har stor påvirkning. Det kanskje mest konsekvente av svarene lyder:

«Ja. Dette er grunnlaget for tjenesten. Jeg har hverdagsmestring som tema i rapporter, på personalemøter, i møte med nye brukere, endring av funksjonsnivå osv. De ansatte bruker hverdagsmestring som arbeidsmetode». Anonym leder.

På spørsmålet om hva lederen konkret har gjort for å støtte opp om jobbing med hverdagsmestring, er det også stor variasjon. Noen svarer at dette ikke er relevant for dem og fire har ikke svart på spørsmålet i det hele tatt. To svarer varianter av «ingenting». Av dem som svarer mer utdypende er det to grunnleggende varianter. Noen peker på at de på forskjellig måte har pratet om hverdagsmestring, og noen forbinder dette med bestemte fora, for eksempel:

«Snakke om det i lunsjpauser. Fagleder tar det opp på morgenrapporten». Anonym leder.

Det skal ikke undervurderes at lederne sier at de snakker om hverdagsmestring, for det å prate om noe man ønsker er en vesentlig del av lederens oppgave for å få til organisasjonsendringer og nye rutiner [101]. En annen del av svarene viser direkte til at lederne jobber for å tilrettelegge for hverdagsmestring, for eksempel:

«Laget dagsplaner med trening for enkelte brukere. Satt opp hverdagsmestring som punkt på risikotavlen på vaktrommet». Anonym leder

eller

«Ressurspersoner har litt ekstra tid til fokus på hverdagsmestring i form av fagdag – dette er implementert i avdelingen [...]». Anonym leder.

Når vi leser disse svarene om konkrete handlinger får vi inntrykk av at det er stor forskjell på hvor konkret lederne har tenkt i svarene. En del svar er veldig konkrete, mens det også er ca. fire svar som er mer ulne, f.eks.:

«Støtter alltid de ansatte i deres jobb med å hjelpe brukerne med å mestre sin hverdag på best mulig måte». Anonym leder.

I noen tilfeller henger denne typen svar tydelig sammen med at den aktuelle leder ikke mener at hverdagsmestring har en tydelig relevans for nettopp vedkommendes fagområde.

På dialogkonferansen sommeren 2019, om lederens arbeid med hverdagsmestring og behov i dette arbeidet, hadde vi to spørsmål som avdekket ledernes konkrete aktiviteter.

Denne oppfølgingen var på forhånd tenkt som en direkte oppfølging til arbeidet med refleksjonsverktøyet. Vi spurte i gruppene, som var satt sammen på tvers av kommuner og jobbtper (heterogene grupper):

- 1) «Hva har jeg konkret gjort de siste ukene for å implementere/ jobbe med hverdagsmestring på egen arbeidsplass?»
- 2) «Hvordan jobber jeg konkret med hverdagsmestring?»

De samlede svar fra gruppene var:

På 1) Hva har jeg konkret gjort de siste ukene for å implementere/ jobbe med hverdagsmestring på egen arbeidsplass?

- Snakker om hverdagsmestring, det går litt av seg selv
- Vikarer, sier og snakker om hverdagsmestring
- Bruker ikke ordet hverdagsmestring, men har fokus på brukermedvirkning og mestring for den enkelte
- Risikotavle, snakker ofte om det (fokuser på ressurser, ikke på hjelpebehov)
- Kartlegging i forkant
- Hva er hverdagsmestring?
- Naturlig å jobbe slik, sunn fornuft og pasienten gjør det som er mulig
- Det handler om å gi makt til bruker/ pasient; Uansett hva det kalles, er det å jobbe med henda på ryggen
- Vedlikeholde ressurser (ved langtidsopphold)
- Samarbeide på tvers
- Legger til rette for fokus på hverdagsmestring, gir tilbakemeldinger
- Opplever å ha fokus på brukernes ressurser (Aktivitetsplan for alle brukere; «Hva er viktig for deg?»)
- Hjelpe tjenester; helse og mestring: En ting er tiltaksplaner – så var det å få alle til å følge det – implementering. Omsorg, litt for mye omsorg.
- Ingen konsekvenser av ikke å følge det
- Hva gjør det med pasienten/ bruker, at ikke alle følger planen?

I noen tilfeller er det litt uklart hva gruppene svarer på i denne dialogen. Vi gjenfinner imidlertid inntrykket av et stort sprik i hva lederne mener det er å jobbe med hverdagsmestring og tydelig også noe frustrasjon, eller i hvert fall påpekning av at ikke alle utfører hverdagsmestring. Et av svarene «*Hva er hverdagsmestring?*» tolker vi på den måten at lederne har jobbet med å avklare for eller sammen med medarbeiderne, hva hverdagsmestring er. Det er altså her snakk om den «teoretiseringen» vi viste til i del 1, som den innledende delen av et oversettelsesarbeid.

Noen ledere angir at de prater om hverdagsmestring, mens andre angir at de ikke bruker ordet, men har fokus på noen av de tingene som Gran og Lunnens definisjon av hverdagsmestring innebærer (se avsnitt om hverdagsmestring som case eller innledning i denne rapporten). Noen svar tyder på at det jobbes med rigging (f.eks. samarbeid på tvers, tilrettelegging for fokus på hverdagsmestring, gi tilbakemeldinger), mens andre påpeker opplevde problemer (f.eks. Ingen konsekvenser av ikke å følge det). Vi er forbauset over svarene på spørsmålet: «Hva har jeg konkret gjort de siste ukene for å implementere/ jobbe med hverdagsmestring på egen arbeidsplass?», fordi mange er veldig lite konkrete, og fordi en del er verdimeslige utmeldinger som f.eks. «*Naturlig å jobbe slik, sunn fornuft og pasienten gjør det som er mulig*».

Det er to opplagte fortolkninger av dette resultatet. Den ene er at lederne har hatt større behov for å prate om hvordan det går med hverdagsmestring, enn om hva de faktisk gjør

for å få hverdagsmestring til. Den andre er at ledergruppen ikke har en klar oppfatning av hva som kreves av dem for å få til hverdagsmestring. Det kan naturligvis også være overlapp mellom disse to fortolkningene. En tredje fortolkning, som overlapper med de over, er at hverdagsmestring stadig er noe man føler man streber etter – en inspirerende idé man ønsker å få til – men at denne ikke er tydelig oversatt til en forståelse for hva lederen må gjøre for å implementere den i organisasjonen. Dette *kan* ha å gjøre med, at de ikke i utgangspunktet var en del av prosjektplanleggingen. Det er derfor ikke satt opp klare mål for hva den enkelte leder må få til, for at man kan si at hverdagsmestring er implementert.

Det er også fullt mulig at dette spørsmålet kun har fått lederne til å fokusere på sine opplevelser med hverdagsmestring de siste ukene, og mindre på hva de faktisk har gjort i forbindelse med å implementere hverdagsmestring. Den tydeligste konklusjonen er kanskje at disse resultatene er vanskelige å tolke og at dette kan skyldes vår fasilitering av oppgaven. Vi vet fra vår tilstedeværelse på dagen, at det ble pratet livlig i gruppene.

På spørsmål 2) Hvordan jobber jeg konkret med hverdagsmestring? rapporterte gruppene:

- Kurs; e-læring og vikarkurs
- Påminnelser, rapporter
- Står på risikotavlen
- Risikotavler
- Hjelpefeller henger oppe
- Aktivitetsplan for alle brukere med fokus på «hva er viktig for deg»
- Gi instruksjoner i forbindelse med bruk av hjelpemidler og praktisk veiledning
- Jobbe med brukers og pårørendes forventninger og krav; forvente egenmestring
- Pårørende:
 - ansvarliggjørelse av primærkontakter
 - effektiv rapportering, tid til å jobbe konkret med bruker
 - Rolleavklaring! Dvs. vite når man må be om hjelp.
 - «leve hela livet»
 - ansvarlig vakt ser helheten av dagen (evaluering 10, hvem har behov for hva resten av dagen?)
- Gjøre ting likt, lik praksis gjør det lettere å stå i det
- Kontinuitet
- Hverdagsmestring må bli del av det tradisjonelle tankesettet

Her blir lederne mer konkrete, og det er mulig det første spørsmålet har vært brukt til å prate om opplevelser de siste ukene, mens dette spørsmålet har fått lederne til å prate om hva de konkret gjør. Vi finner her, kort fortalt, varianter av hva lederne har rapportert i refleksjonsverktøyet. Et nytt element er å jobbe med brukere og pårørende, og dette adresserer nettopp et av de opplevde dilemmaene som kom frem i fokusgruppene.

Vi er i tvil om i hvilken utstrekning det rapporterte er konkrete handlinger, eller ønsker for fremtiden. F.eks. er det vanskelig å gjennomskue hvilke konkrete handlinger som ligger bak svar som «kontinuitet» og «Hverdagsmestring må bli en del av det tradisjonelle tankesettet». Det er tydelig et ønske og peker ikke klart på handlinger som lederne gjør for å jobbe med hverdagsmestring.

Av referatet fra dialog 1 fremgår at det i Gran har innført bruk av «risikotavle» og at påminnelse om hverdagsmestring er en integrert del av tavlens bruk. Dessuten er det innført såkalte «fokusvakter» som går med «hverdagsmestringsskjorte» med ordene «Hva er viktig for deg?» påtrykt. Det ble også pratet om økt fokus på brukerne og

pårørende, samt på hvordan man prater med dem i tjenestene. I tillegg kom det opp som tema at det jobbes med å gjøre ting likere, slik at det er en felles linje, og å ta en runde med nyansatte for å skape felles kultur for hverdagsmestring. Det er dog ikke alle som føler de får dette til. Flere grupper uttrykker at det også jobbes med å skape eierskap hos medarbeiderne, og en gruppe melder at alle burde vært pålagt å ta e-læringskurset i hverdagsmestring.

Materialet fra gruppene etterlater oss med et inntrykk av at det fortsatt er et stykke igjen til at hverdagsmestring blir en naturlig måte å jobbe på, som er godt integrert som tankesett og praksis i ytelsene.

Hvordan jobber lederne med KS-Læring?

I refleksjonsverktøyet spurte vi også til hvordan lederne hadde tenkt å følge opp kurset i hverdagsmestring, som inngår i prosjektet «Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon», og hvordan de jobber med å holde oversikt over hvem som har tatt kurs i hverdagsmestring. Dette kurset ble utviklet i prosjektet PILOTen Hadeland og stilt til rådighet for medarbeiderne i februar 2018. For de fleste ledere er alle tilbudene og mulighetene som ligger på KS-Læring plattformen nytt stoff, og kurset dermed den første introduksjonen til plattformen.

På spørsmål om oppfølging av kurs i KS-Læring-plattformen svarer en med et ønske om flere kurs. Tre har tydelig forstått spørsmålet slik at det handler om hverdagsmestring (og ikke KS-Læring plattformen), og fem har svart at de er usikre på dette med oppfølging. To har ikke svart i det hele tatt. Av de 16 som angir planer om å følge opp kurset er det tre typer svar, som igjen har forskjellig konkretiseringsgrad og ambisjonsnivå. Disse er:

- bruke verktøy til egen kompetanseheving,
- bruke KS-Læring med tanke på medarbeiderne,
- oppfølging på e-læringskurset i hverdagsmestring

Et svar forekommer utenfor disse kategoriene: «*prøve å få avsatt mer tid*». Av de som planlegger å bruke KS-læring til egen kompetanseheving er tre svar variasjoner over «å ta kurs i hverdagsmestring selv», mens tre andre planlegger å selv ta kurs, som ikke er spesifisert. Halvparten av de 16 angir å ville bruke KS-læring til kompetanseheving i avdelingen eller i enheten. Fem svar går på oppfølging av medarbeidernes kursing i KS-Læring med hensyn til e-læringskurs i hverdagsmestring. Det er spredning i disse svarene også. En svarer f.eks.

«Alle NYE ansatte som starter i avdelingen skal gjennomgå hverdagsmestringskurset på KS-læring så fort det lar seg gjøre etter oppstart. Alle ansatte i avd. har gjennomgått kurset». Anonym leder.

En annen opplever tydeligvis utfordringer med å få medarbeiderne sine kurset og svarer:

«Fortsette med å følge opp at ansatte ser nødvendigheten av dette». Anonym leder.

På neste spørsmål, om lederne jobber med å holde oversikt over hvem som har tatt kurs, svarer noen at dette ikke er aktuelt, ofte fordi oppfølging ligger et annet sted. Andre tar ut rapporter og spør etter diplomer fra medarbeiderne. En angir å ha god oversikt fordi arbeidsplassen er liten. To angir ingen konkrete planer om å ha oppfølging. En del angir intensjoner, markert med ord som «man kan» eller «jeg skal». Dette er kanskje ikke overraskende, fordi plattformen er ny for de fleste lederne:

«Ikke godt nok. Jeg vet jeg kan gå inn i KS-læring for å få en oversikt, men her har jeg stort forbedringspotensial.», Anonym leder.

Det er også stort sprik i hvordan lederne opplever denne oppfølgingen og hvor velorganiserte de synes å være på dette. En svarer for eksempel:

«Jeg har vært inne på KS-læring for å sjekke at alle ansatte har gjennomgått kurset - og har egen sjekklister for nytilsatte hvor det står at den ansatte skal gjennomgå hverdagsmestringskurset. Ressursperson i avdeling følger også litt ekstra med på dette.», Anonym leder.

I den motsatte enden av spekteret er svar som:

«Prøver å holde oversikt, men det er lite engasjement hos ansatte selv.», Anonym leder.

Dette er en annen leder enn den som i et svar referer tidligere oppgave liknende utfordringer med motivasjon og engasjement hos ansatte.

Alt i alt er det stor variasjon i måten lederne jobber med KS-Læring plattformen, måten de oppfatter dette arbeidet på, og i hvilken utstrekning de gir uttrykk for at personalet er interessert i hverdagsmestring. For noen virker det som en selvfølge at hverdagsmestring er på agendaen og det som medarbeiderne skal jobbe etter, for andre oppleves det tungt å få medarbeiderne med. Det er også stort sprik i om lederne ser relevansen av kurs på plattformen for egen del og om de angir å ha ressurser til faktisk å bruke noen av disse til kompetanseheving. Totalt er det kun ca. 8 av 25 svar som indikerer at de vil bruke KS-kurs til kompetanseheving hos medarbeiderne.

Hva etterspør og ønsker lederne?

I refleksjonsverktøyet spurte vi også om hva lederne selv og deres medarbeidere kanskje kunne ha behov for i arbeidet med hverdagsmestring, og om lederen hadde synliggjort disse behovene. Vi spurte også om det var noe de ønsket å gjøre annerledes fremover, som en tilnærming til læring og utvikling.

På spørsmålet om hva lederens medarbeidere kan ha hatt behov for fra leder i arbeidet med hverdagsmestring den siste uken, er det ca. en av fem ledere som i perioden ikke har opplevd at medarbeiderne har hatt behov knyttet til å få til hverdagsmestring. Dette bringer opp spørsmål om hvorvidt ønsket om nærhet til ledelsen, som ressurspersoner og arbeidsgruppe utrykte i fokusgruppeintervju, enten ikke er til stede hos alle medarbeidere, eller at denne nærheten ikke etterspørres i sterk grad utenfor intervju. De øvrige svarene i refleksjonsverktøyet grupperte seg i tre kategorier:

- Sparring, veiledning, støtte, prat
- Leder tilstede/ nærværende
- Organisering

Lederne har tydelig fokus på forskjellige typer av sparring og veiledning, det er ca. halvparten av alle svar som peker på dette. Kategorien synes å ha to poler. En som er relativt uforpliktende, og i noen tilfeller heller ikke oppsøkende. Det mest markante er:

«De ansatte har alltid mulighet til å komme med det de lurer på, har ideer om eller vil dele av ting som virker. Også uten at vi i vår hverdag kaller det hverdagsmestring.» Anonym leder.

Selv om dette høres uforpliktende ut, kan en slik holdning naturligvis fort endres til å bli veldig konkret ved behov, som til f.eks.:

«Rettledelse ift en tung bruker som ikke vil bruke heis. At vi her tenker mer trening, gi pasienten god tid - så klarer hun mye selv, i stedet for at vi skal løfte og utføre oppgavene hun klarer selv - selv om det tar lang tid. Det er en utfordring i en travel hverdag.» Anonym leder.

En av fem er også opptatt av noe som arbeidsgruppe og ressurspersoner veldig tydelig etterspør i intervju, nemlig nærhet til lederen. Et tydelig eksempel på dette er:

«Medarbeidere har behov for at leder er tilstede i avdelingen og at leder har forståelse for at det er tidkrevende med hverdagsmestring - den ansatte og pasient må få mer tid sammen slik at hverdagsmestring kan oppleves for pasienten.» Anonym leder.

Det er imidlertid ikke alle ledere som får denne nærheten til, selv om de er bevisste om behovet hos sine medarbeidere:

«Jeg burde vært tettere på og sett hvilke brukere de har, og be de lage en plan for fremtidige besøk og målsetting hos hver enkelt bruker.» Anonym leder.

Som det fremgår over er det ledere som peker på den tidsproblematikken vi flere ganger i rapporten har vist til, og som er sentral for at medarbeiderne rapporterer faktisk å gjøre hverdagsmestring. I spørreskjemaundersøkelsen er det mange som fremstår som tilfredse med egen leders tilrettelegging for å få til hverdagsmestring, men fokusgruppeintervju gir et annet bilde. De tyder på at rigging for hverdagsmestring kan være et problem. I den sammenheng er det interessant at kun tre ledere uttaler at medarbeidere har hatt behov for noe som konkret har med organisering å gjøre.

Igjen lurer vi på om dette skyldes at omorganisering ikke etterspørres av medarbeiderne generelt i hverdagen, om kommunene har endret opplegg siden fokusgruppeintervjuet, eller om en del medarbeidere ikke opplever de samme behov som ressurspersoner og arbeidsgruppe etterspør. Fordi også den siste dialogkonferansen med lederne, sommeren 2019, tydelig viser at det er et stykke igjen før hverdagsmestring er implementert som en tydelig del av daglig praksis, tror vi det er mest sannsynlig at en del av kommunenes medarbeidere ikke etterspør veldig mye fra sine ledere, relatert til å få til hverdagsmestring i organisasjonene.

Det ser ut til at dette mønsteret gjenfinnes hos ledergruppen selv. På spørsmål om lederen har synliggjort behov knyttet til implementering av hverdagsmestring overfor egen leder er det 21 av 25 svar som er varianter av «nei», mens en ikke svarer i det hele tatt. En svarer «bare ved samtale og veiledning». De to resterende svarene er:

«Ja. Gjennom å legge frem plan for habilitering/rehabilitering, tiltak og konsekvenser ved denne planen.» Anonym leder,

og:

«Ja. Ønske om å få bruke ressursmidler for å booste hverdagsmestring som arbeidsmetode.» Anonym leder.

I to kommuner som jobber med å få hverdagsmestring til som et overordnet tankesett i hele helse og omsorg, og som har fokus på å utvikle dette nettopp fordi de strever med den praktiske «oversettelsen» eller implementeringen, er det altså i de to ukene vi har undersøkt bare en eller to ledere som har etterspurt noe konkret hos egen leder for å støtte opp om denne implementeringen.

På spørsmålet om hva lederen eventuelt vil gjøre annerledes i fremtiden og hva lederen da trenger å gjøre for å få dette til, svarer ca. halvparten at de ikke ønsker eller vil gjøre noe annerledes.

De svarene som inneholder ideer til endringer er veldig forskjellige i både omfang, dybde og karakter. Veldig få av disse peker på store endringer. Det kan skyldes at hverdagsmestring allerede er veletablert, men det kan også skyldes at det er stor forskjell på implementeringsbredde og -dybde i organisasjonene. Basert på ledernes dialogkonferanse tror vi at implementering av hverdagsmestring i de to kommunene er det man kan kalle «plettvis». F.eks. responderer en enkelt leder, vedrørende endringer i egen praksis fremover, at «*Det er ganske bra men kan alltid bli enda bedre*». Basert på denne lederens øvrige svar er det grunn til å tro, at vedkommende har fått en hel del til, men ser vi på tvers av svarkategoriene i refleksjonsverktøyet, er det ganske mange ledere som fremstår som det vi har kalt «distanserte» i vår koding. Med det ønsker vi også å indikere at disse lederne ikke ser ut til å ha nådd langt med å hverken teoretisere hva hverdagsmestring er for dem eller å oversette ideen om hverdagsmestring til en konkret praksis for seg selv som ledere. Tvert imot er det vårt inntrykk fra svarene i refleksjonsverktøyet og på den siste dialogkonferansen at en stor del av lederne stadig er langt fra å ha et fortlølig forhold til hverdagsmestring. Brukerne blir kanskje spurt: «Hva er viktig for deg?» i prosjektet, men det er ikke tydelig at lederne spør «hva er viktig for meg for å få hverdagsmestring til i min organisasjon?»

Denne fortolkningen styrkes av ledernes svar på det siste spørsmålet i denne delen: «Er det noe i arbeidet med hverdagsmestring jeg kunne ha fått hjelp til (eventuelt av andre) i kommunen i løpet av uken?» Vi vet at hverdagsmestring er vanskelig å få til og vi vet at de to kommunene også har strevet med dette. Man skulle derfor tro at lederne kunne ha behov for hjelp, akkurat som ressurspersoner og arbeidsgruppen uttrykker behov for i intervju. I de to ukene vi spurte om dette svarte 14 «nei», en har ikke svart og to svarer «ikke aktuelt». Det er dog 8 ledere som har opplevd at de egentlig kunne ha hatt behov for hjelp i de to ukene. Svarene her peker også i retning av «plettvis implementering». Fire svar er veldig konkrete og går på behov for mer samarbeid med eller støtte fra enten fysio- og ergoterapi eller hverdagsmestringsteam. To svar omhandler e-læringskurs og å få dette til på en enklere måte. Vi kan ikke vite hvilke behov og hvilke forestillinger, som ligger bak dette uttrykte ønsket, men vi vet at et e-læringskurs i hverdagsmestring er en liten del av det som kreves for å få til hverdagsmestring i en organisasjon. To ønsker, fremsatt av to forskjellige personer rammer inn de anbefalingene vi gir i oppsummeringen, og forteller at i hvert fall noen av de ønskene og utfordringene som kom frem i fokusgruppeintervju i 2018 stadig har aktualitet:

«Kunne hatt behov for at den øvre ledelsen tar litt tak og definerer en felles plan for samarbeid på tvers av tjenestene. Nå faller det litt gjennom pga. manglende koordinering på ledernivå.» Anonym leder

Nettopp koordineringen på tvers er en naturlig del av å se på hvordan det er rigget for å få til hverdagsmestring. Det andre ønsket handler dels om fokus, dels om kommunikasjon, som vi nettopp foreslår å undersøke mulighetene for å styrke:

«Et større overordnet fokus, der politikere og toppledelsen i større grad kommuniserte forventningen om ansvar i eget liv og samhandling med hjelpeapparatet.» Anonym leder.

På dialogkonferansen med lederne sommeren 2019 spurte vi avslutningsvis: «Hva trenger jeg som leder for at min avdeling skal bli enda bedre til hverdagsmestring?». Her blir lederne mer konkrete på tiltak og muligheter for å få hverdagsmestring enda bedre til i organisasjonen, men det er også stor spredning i de svarene lederne gir på dette

spørsmålet. Noen er veldig konkrete – f.eks. å jevnlig bruke t-skjorte med teksten «hva er viktig for deg» som påminnelse for alle. Andre har mest karakter av ønsker – f.eks. å ha en medhjelper som «brenner». Under rapporterer vi forslagene delt inn i tematiske, men i noen grad eklektiske grupper.

Hva lederne trenger: Overordnet styring & ledelse

- Trenger en overordnet strategi: Hvordan skal vi jobbe konkret med hverdagsmestring
- Tid til ledelse, er alt for mye administrator

Kun to av punktene som lederne angir å trenge har tydelig med overordnet styring og ledelse å gjøre. De forekommer til gjengjeld begge vesentlige for å få hverdagsmestring bedre til i organisasjonene. Det ene retter seg mot en overordnet strategi for hvordan det konkret skal jobbes med hverdagsmestring. Dette behovet forekommer oss å være et ekko av ønskene om en tydeligere prioritering og en klar plan for arbeidet, som ble fremsatt i intervju med arbeidsgrupper og ressurspersoner, samt på dialogkonferanse i 2018.

Det andre punktet relaterer seg til den tidsdimensjonen, som vi har pekt på mange ganger. Hverdagsmestring (og innovasjon) skal gi besparelser, men det er usikkert om organisasjonene har de ressurser som skal til for å prioritere utviklingsarbeid. Ledere som ikke mener de har tid til ledelse fordi deres tid brukes på administrasjon – det konkrete «driftsarbeidet» som ledere typisk utfører – er ikke effektive forandringsagenter. Forandring krever administrasjon, men det krever først og fremst klar ledelse.

Hva lederne trenger: Rigging & Organisering

- Ressurspersoner i tilrettelagte tjenester mangler
- Mener tilrettelagte tjenester må bli mer synlige
- Samarbeid med mestringstemaet, dvs. tverrfaglig fora for deling (Hjemmesykepleie, Tilrettelagte Tjenester og fysio terapi/ ergo terapi)
- Tverrfaglig samarbeid; tilgang på fysioterapi/ ergoterapi regelmessig
- Rammene må på plass: Rydde i turnuser/ vikaransatt/ heltidskultur.
- Satt i system
 - ny turnus
 - dele turnus i to?
 - en ansattgruppe på hver, mestring/ helse [???]28
- Praktisk bistand
 - slutte å [???]29
 - bake inn i hjemmetjenesten
 - bedre kontroll på dobbeltarbeid/ hvem gjør hva
- Risikotavle
- Fast punkt på tavlemøter, inklusive personalmøter; refleksjonsgrupper
- Plan: Hva vil jeg (dvs. bruker sitt ståsted)
- Knytte begrunnelsen i vedtak-tildeling opp mot «hva som er viktigst» for pasient/ bruker
- Oversikt over egne ansatte i KS-Læring – for å kunne se om kurs i KS-Læring
- Ha en medhjelper, som «brenner»
- Støttemedarbeider

28 Her kan vi ikke lese hva som er ment i det håndskrevne referatet.

29 Her kan vi ikke lese hva som er ment i det håndskrevne referatet.

Den største gruppen av ting lederne oppgir å trenge for å få til hverdagsmestring har, så vidt vi kan se, med rigging og organisering å gjøre. Selv om man kan lure på hvorfor noen av disse tingene ikke er på plass, tenker vi dette i utgangspunktet er positivt.

Forestillinger om rigging krever (formodentlig) innledende teoretiseringer om hva hverdagsmestring er og konkret kan være for hver enkelt leder, og mange av disse lederne har altså ikke vært med i prosjektet fra begynnelsen.

De tingene lederne oppgir å trenge kan deles opp i forslag til rigging og forslag til faste arbeidsrutiner, som støtte hverdagsmestring. Dessuten ser det ut til, at det er ønsker om enten nye ansatte, nye typer stillinger eller nye oppgaver for eksisterende medarbeidere. Også her er det forskjell på konkretiseringsgraden.

Det er tydelig at det er oppmerksomhet på den rollen tilrettelagte tjenester spiller. Å sette i system og å prioritere tverrfaglig samarbeid er også vesentlige ønsker og noen av disse ser ut til å kreve ressursmessige prioriteringer, fordi de handler om at medarbeidergrupper skal være mer til rådighet enn de er i dag (f.eks. tilgang på fysioterapeut/ ergoterapeut regelmessig).

Blant de rutinene som lederne angir å trenge er f.eks. at hverdagsmestring er fast punkt på tavlémøter, at det lages planer for hver enkelt bruker med utgangspunkt i hva som er viktig for brukeren og at begrunnelser i vedtak knyttes tydeligere til sentrale prinsipper i hverdagsmestring. Dessuten angis – som vi også har sett over – bruk av KS plattformen til å holde oversikt over hvilke medarbeidere som har tatt e-læringskurs. Vi finner det tankevekkende at det tilsynelatende stadig er mange medarbeidere som sommeren 2019 ikke har tatt et kurs som ble introdusert i februar 2018.

Hva lederne trenger: Kulturbygging

- Synliggjøre hva man har fått til
- Finne samlingspunkt
- Felles forståelse; hva er hverdagsmestring!!
- Kulturbygging; lete etter det pasienten kan, ikke hva hun/ han ikke kan, ikke hvor dårlig personen er
- Skape åpen kultur gjennom daglig refleksjon
- Dialog med medarbeideren:
 - Hvordan gjør vi det i dag?
 - Hva bør vi fokusere på fremover?
 - Konkretisere og operasjonalisere
 - Gjøre det målbart
- God ide med T-skjorter (hva er viktig for deg).
- Faggrupper/ hverdagsmestring; hjemmetrener bruker t-skjorter en gang pr. uke
- Hjemmetrener i T-skjorte: «Hva er viktig for deg?»

En del av de tingene som lederne angir at de trenger har med kulturbygging å gjøre. Igjen er det stor forskjell på hvor konkrete disse implisitte forslagene er. Å synliggjøre hva man har fått til er f.eks. veldig håndgripelig, mens «finne samlingspunkt» krever en omfattende oversettelse for å bli til noe praktisk. Tre av forslagene fra gruppene fokuserer på kulturbygging via symboler [63]; nemlig å bære t-skjorte med det for hverdagsmestring sentrale budskapet: «Hva er viktig for deg?». Forslaget om dialog med medarbeideren rundt fire konkrete temaer:

- Hvordan gjør vi det i dag?
- Hva bør vi fokusere på fremover?
- Konkretisere og operasjonalisere
- Gjøre det målbart

Dette oppfatter vi som fundert i konkrete erfaringer med implementering. Det sikter på å involvere medarbeideren i en konkret oversettelse av hva hverdagsmestring skal være og det potensiale til å gjøre hverdagsmestring til noe man «produserer» ved å gjøre det målbart, jmf. vår diskusjon i del 4. Vi foreslår i rapportens konklusjon en liknende prosess for ledergruppen. Der dette forslaget til kulturbygging sikter på å få til en konkret form, tror vi det vil være lurt å kombinere med et felles økt med medarbeiderne om «Felles forståelse; hva er hverdagsmestring» med det eksplisitte utgangspunkt at organisasjonen ønsker å få til hverdagsmestring fordi dette er en strategisk satsning. Man vil prøve det ut, men anerkjenner samtidig at det kan være grenser for hverdagsmestring.

Hva lederne trenger: Teoretisering (og kurs)

- Opplæring: Alle må ta e-kurs
- Jeg som leder må ha kjennskap til hverdagsmestring; ville å prioritere
- Reflektere over, hva er hverdagsmestring i en langtidssavdeling; hva skal prioriteres?

Tre av de tingene som lederne angir å trenge tenker vi skyldes den teoretiseringen som er forutsetningen for å kunne oversette til konkrete praksiser. Punktet «Felles forståelse; hva er hverdagsmestring!!», som vi tiller kulturbygging, kan tjene samme formål. På samme måte kan man oppfatte det e-læringskurset som er utviklet som den enkelte medarbeiders anledning til å tenke over hva hverdagsmestring er i relasjon til egen arbeidssituasjon.

Delkonklusjon om ledernes arbeid med hverdagsmestring

Data fra refleksjonsverktøyet tyder på at veldig få ledere opplever at det stilles tydelige forventninger til deres arbeid med hverdagsmestring, og at det er stor variasjon i typen av forventninger, der slike finnes. Det er også veldig stort sprik i om og hvordan lederne opplever at hverdagsmestring påvirker måten de driver ledelse på. Mer enn 20 prosent opplever ikke at hverdagsmestring påvirker ledelsen deres. I de to ukene vi kartla ledernes arbeid med hverdagsmestring opplevde en tilsvarende andel (20 prosent) derimot at hverdagsmestring har stor påvirkning.

Vi ser tilsvarende stor variasjon i hva lederne oppgir å ha gjort for å støtte opp om hverdagsmestring. Det er varierende hvor konkret lederne oppgir å jobbe med hverdagsmestring de to ukene, og dette inntrykket bekreftes av svar på den oppfølgende dialogkonferansen. På dialogkonferansen rapporterte lederne også om at de fortsatt opplever noen av de problemene som fokusgruppeintervju avdekket i 2018. Et av disse er at noen medarbeidergrupper har veldig lite interesse i og engasjement for hverdagsmestring. Svarene gir også anledning til å sette spørsmålsteget ved hvor stor andel av de to kommunenes ledere som faktisk har en oppfatning av hva hverdagsmestring betyr utover et abstrakt idéplan.

På dialogkonferansen blir lederne dog noe mer konkrete, når de gruppevis rapporterer hva de faktisk gjør for å jobbe med hverdagsmestring. Flere grupper uttrykker at det jobbes med å skape eierskap hos medarbeiderne, og en gruppe melder at det burde være pålagt å ta e-læringskurset i hverdagsmestring. Dialogkonferansen etterlater oss med et inntrykk av at det stadig er et stykke vei igjen for at hverdagsmestring skal bli en naturlig måte å jobbe på i de to kommunenes helse og omsorg.

På spørsmål om hvordan lederne jobber med KS-Læring-plattformen er det tydelig at denne plattformen er ny for de fleste ledere. 16 av de 25 svarene fra i alt ca. 22 ledere peker på at disse har planer om å følge opp kurset i KS-Læring-plattformen. Også her er

det svar som viser at lederne strever med å få mobilisert alle ansatte omkring ideen om hverdagsmestring og kurs i dette. Det er dessuten tydelig, at det er stort sprik i om lederne har oversikt over, hvilke medarbeidere, som har tatt kurset. For noen ledere virker det som en selvfølge at hverdagsmestring er på agendaen, for andre oppleves det tungt å få medarbeiderne med.

Med hensyn til hva lederne etterspør og ønsker i løpet av sine normale arbeidsdager i de to ukene vi har kartlagt, ser det ut til at hverdagsmestring kun i begrenset omfang er noe det blir pratet om på tvers av organisasjonshierarkier, og som fyller det daglige arbeidet for lederne. Også her er det et veldig stort sprik i svar. Det er kun ca. 20 prosent som de to ukene har opplevd at medarbeiderne har hatt behov knyttet til implementering av hverdagsmestring, og svarene her er veldig forskjellige med hensyn til hvor konkret lederne beskriver opplevde behov hos medarbeiderne. Også her trer tidsproblematikken frem som et tema.

I en vurdering av hva lederne løpende lærer seg om hverdagsmestring og i hvilken utstrekning de kan tenkes å endre praksis på bakgrunn av de refleksjoner det alltid gir å fylle ut et spørreskjema [2], ble det spurt om lederne tenkte å gjøre noe annerledes fremover. Dette var det kun ca. halvparten av lederne som tenkte og svarene på hva de i så fall vil gjøre annerledes har veldig stor variasjon i hvor konkrete de er. Variasjonen indikerer at en del av de som angir å ville endre på noe, ikke gir uttrykk for en etablert form for læring, som f.eks. angitt ved å ha gått igjennom Kolbs læringssirkel [102]. Mange av svarene er veldig generelle og gir ikke uttrykk for klare forestillinger om en ny konkret praksis; det er ikke en begrepsdannelse (teoretisering) som kan gi anledning til konkrete eksperimenter med en ny måte å gjøre tingene på. Ett eller to av svarene kan tolkes som indikasjoner på det som kalles dobbeltsirkellæring (double loop learning), dvs. at lederen har fått inntrykk med seg, som fremmer spørsmål ved egne antakelser [103]. Det er naturlig nok vanskelig å utlede noe sikkert om dette på grunnlag av svar gjennom to uker i et refleksjonsverktøy, men å få til et paradigmeskifte som hverdagsmestring krever dobbeltsirkellæring i organisasjonen, og at lederne har et høyt refleksjonsnivå over egen praksis [21]. Dette er det få spor av i data fra refleksjonsverktøyet. Tvert imot forekommer størsteparten av lederne å være det vi har kalt «distanserte» i forhold til hverdagsmestring.

Ledernes tilsynelatende manglende teoretisering av hverdagsmestring i relasjon til eget arbeid, og deres til dels svake evne til å drive hverdagsmestring frem som praksis, gjenspeiles i svar på spørsmålet om hvorvidt de kunne ha hatt behov for hjelp i forbindelse med hverdagsmestring. Av 25 svar er det kun 8 som angir at de kunne ha hatt behov for hjelp de to ukene. Fire av disse angir konkrete behov for mer (tverrfaglig) samarbeid, mens to etterlyser et klarere fokus og felles planer i organisasjonen for hverdagsmestring. Disse funnene tyder på det vi kaller «plettvis implementering» av hverdagsmestring i de to kommunene, fordi de viser, at det er veldig stor forskjell på hvor involvert lederteamet er i å få hverdagsmestring implementert og fordi svar indikerer at hverdagsmestring noen steder er veldig langt fra å være en tydelig praksis.

Når lederne samles på en dialogkonferanse blir de som gruppe mer konkrete på hva de trenger for å få hverdagsmestring implementert. Her gjentas både behovet for en overordnet strategi for hverdagsmestring og problemet med tidsfaktoren, her som tid til ledelse. Det kommer en del forslag om rigging og organisering. Konkrete forslag til rigging fokuserer mest på mer tverrfaglig samarbeid (et område som får lav skåre i spørreskjemaundersøkelsen). Det kommer forslag om innføring av forskjellige rutiner for å integrere hverdagsmestring tydeligere i driften. Det er også forslag om kulturbygging. Disse sikter mest på å skape samling og felles forståelse med hensyn til hverdagsmestring og på ideen om å bruke T-skjorter påtrykt «hva er viktig for deg». Det

fremheves at alle må ta e-læringskurset og at man som leder selv må ha kjennskap til hverdagsmestring.

Vårt inntrykk ut fra disse funnene er at det er snakk om «plettvis implementering» av hverdagsmestring og at det er store forskjeller mellom lederne med hensyn til deres konkrete engasjement i relasjon til hverdagsmestring, ut over å være overbeviste om at ideen er god. Det er få ledere som har en klar bevissthet om hva implementering av hverdagsmestring krever av dem, og derfor er det ikke tydelig for oss, at hverdagsmestring er en prioritert praksis i de to kommunene, selv om det er stor oppslutning om ideen på alle nivåer og en generell positiv holdning til prosjektet om å innføre hverdagsmestring. Lederne er ikke tydelig med på laget, og om kommunen ønsker at hverdagsmestring blir enda mer utbredt som praksis i helse og omsorg må lederne inndras i en prosess om hvordan dette kan gjøres i praksis. Denne prosessen må munne ut i tydelige forventninger til ledere på alle nivåer, og ta høyde for at det er grenser for hverdagsmestring. Kort sagt: Lederne trenger støtte i å få hverdagsmestring implementert.

Det er ikke uvanlig at implementering av nye arbeidsmetoder mest skjer som et overflatefenomen, betydelig frakoblet fra praksis [31], og det er ikke uvanlig at strategiske føringer fra toppledelsen ikke når veldig langt «ned» i organisasjoner [70]. Funnene fra ledernes refleksjonsverktøy og etterfølgende dialogkonferanse i 2019 bekrefter inntrykk fra fokusgruppeintervju med ressurspersoner og arbeidsgruppe i 2018. Inntrykket er at Hadelandmodellen for innovasjon har skapt betydelig aktivitet i de to kommunenes førstelinje, men at det er begrenset hvor reelt involvert ledere på alle nivåer er i innovasjonsarbeidet. Innovasjon som kommer nedenfra i organisasjonen får samme problem som innovasjon som kommer ovenfra, når den ikke blir oversatt på alle nivåer i organisasjonen. Hverdagsmestring er basert på ideer hentet fra fysio- og ergoterapeuter i kommunene. Når disse ideene løftes ut av den opprinnelige konteksten oppstår helt nye utfordringer for organisering og ledelse, men den konseptualiserte idé om hverdagsmestring gir ikke svar på disse problemene. I Hadelandmodellen for innovasjon kommer kravene til innovasjon ovenfra og løsningsforslagene fra førstelinjen. Dette setter lederne i en skvis og kan medføre enda større risiko for en de-kobling, fordi lederne må beskytte den vanlige driften, som er under press. Vi mener data presentert i dette avsnittet viser nettopp dette. Hadelandmodellen for innovasjon kan med fordel justeres og tydeligere ta lederne med på laget.

Konklusjoner og avrundning

I oppsummeringen som innleder rapporten, har vi skissert rapportens hovedinnhold og våre anbefalinger til arbeidet med tjenesteinnovasjon i Gran og Lunner kommuner på bakgrunn av studiene. Da kommunenes organisering og ressurser neppe avviker mye fra andre mindre norske kommuner, er det vår oppfatning at en del av rapportens funn og anbefalinger kan ha overføringsverdi til andre norske kommuner. Dessuten mener vi at rapportens funn har mulige implikasjoner for aktuelle forskningsmessige strømninger der man fokuserer på lokal innovasjon med Fylkesmannen som sentral aktør og f.eks. Norges forskningsråds FORKOMMUNE-program. Vi runder her av med spørsmålet om hvordan Gran og Lunner, i den nåværende situasjonen, kan ta hverdagsmestring videre, samt korte konklusjoner vedrørende Hadelandmodellen for innovasjon, hverdagsmestring som begrep og innovasjon, samt noen betraktninger om fremtidig forskning på området.

Hvordan ta hverdagsmestring videre?

Punktene og anbefalingene i rapportens oppsummering relaterer seg til læringspunkter fra prosjektet med å innføre hverdagsmestring, og vi mener disse punktene kan tjene til inspirasjon for å ta arbeidet med hverdagsmestring videre. I dette avsnittet trekker vi frem noen andre muligheter, som knytter seg mer spesifikt til hvordan hverdagsmestring eventuelt kan tas videre i de to kommunene, på bakgrunn av hva som allerede er oppnådd. Disse forslagene kan integreres i en revidert versjon av det vi har kalt Hadelandmodellen for innovasjon.

Vi ser over at det finnes et godt utgangspunkt for å ta hverdagsmestring videre i det at en god del medarbeidere og ledere er positive til hverdagsmestring. Men vi ser også at hverdagsmestring sannsynligvis ikke er vel integrert i tjenestene enda, og at lederne i varierende grad konkret jobber med hverdagsmestring og har oppmerksomheten rettet mot hverdagsmestring. Kort sagt, selv om det generelt er en positiv holdning til ideen om hverdagsmestring er denne ikke i alle tilfeller oversatt til konkrete organisatoriske praksiser som utgjør en vesentlig og integrert del av det daglige arbeidet. Dette gjelder særlig på ledernivå, hvor både en lokal teoretisering og konkret oversettelse til praksis synes å være mangelfull.

Flere rapporter har vist at innføring av hverdagsmestring som tankesett og praksis i hele helse- og omsorgssektoren er en omfattende oppgave. Generelt krever innføring av hverdagsmestring at det rigges konsekvent for dette, og at det finnes en tydelig og kontinuerlig støtte fra administrativ og politisk ledelse, samt en investering i ekstra bemanning i en periode [3, 7, 8, 49]. Hjemmetjenesten vil sannsynligvis ha behov for særlig oppmerksomhet i dette arbeidet på grunn av arbeidets natur og måten det er organisert på [7].

Arbeid med å implementere hverdagsmestring har pågått i en del år, og om kommunene ønsker vesentlige endringer i resultatene, foreslår vi å revitalisere dette arbeidet ved også å vurdere om man kan rigge det på en ny måte, dvs. konkret å endre den måten arbeidet er organisert på slik at hverdagsmestring får en mer synlig prioritet. Den måten man har rigget arbeidet med hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring på i den danske foregangskommunen Fredericia, avviker så vidt vi kan se på mange måter fra riggingen i både Gran og Lunner. Det er mulig at konkrete ideer kan overføres fra dette prosjektet [7, 8]. I tillegg har Senter for omsorgsforskning - Vest laget en oversikt over modeller for hverdagsrehabilitering i norske kommuner, som også har relevans for det som i Gran og Lunner kalles hverdagsmestring [9]. Anbefalingene i disse rapportene følger våre over, men de rommer også mer spesifikke og detaljerte eksempler på rigging av praksiser som omhandler arbeid med hverdagsmestring, men som ikke synes relevante for

tjenesteinnovasjon generelt. I tillegg finnes nordiske kunnskapsoversikter på området, som eventuelt kan danne grunnlag for inspirasjon [49, 57].

Ut over dette arbeidet kommer utviklingen av en felles forståelse for hvilken rolle lederne skal spille i implementering av hverdagsmestring. Denne forståelsen må inkludere noen bud på hva lederne konkret skal gjøre innenfor rammene av den riggingen man velger for å implementere hverdagsmestring i hele organisasjonen.

Det er dessuten fremsatt mange forslag fra medarbeidere og fra ledere om hvordan man bedre kan få til hverdagsmestring i løpet av de prosjektene vi har vært med på, og disse er samlet i denne rapporten i vedlegg 8. Dette gir – forhåpentlig – et godt utgangspunkt for å jobbe videre med hverdagsmestring. Basert på forskning om mellomlederes betydning for endringstiltak tror vi at lederne i Gran og Lunner må tydeligere med i å oversette ideen om hverdagsmestring, enn de har vært til nå [71].

På denne bakgrunnen anbefaler vi at kommunene *undersøker* mulighetene for:

1. Å samle eksempler på det man allerede har fått til og dele dem med alle medarbeidere i helse og omsorg.
2. Å lage en prosess der lederne blir bedt om å spesifisere hva det konkret vil kreve for dem å ta hverdagsmestring videre og få hverdagsmestring enda bedre integrert i organisasjonen på sine spesifikke områder. Denne prosessen må åpne opp for endringer i måten det er rigget på i tjenestene, og forslaget må skapes sammen med medarbeiderne i førstelinjen.
3. Å be lederne for hvert enkelt område om å spesifisere budsjettmessige konsekvenser av de det mener er nødvendig for å få hverdagsmestring enda bedre til.
4. Å kartlegge arbeidsprosesser der følgene av ledernes forslag går på tvers av avdelinger, og vurdere om det skal tas ytterligere høyde for dette i en planleggings- og beslutningsfase.
5. Å be lederne spesifisere hvilke effekter de tror man kan oppnå ved å gjøre hverdagsmestring på den måten de har angitt for nettopp sitt område.
6. Å skape en prosess der det kan vurderes konsekvenser og fattes vedtak om, hvorvidt kommunene ønsker å gå etter dette, eller om kommunene er tilfredse med det nåværende nivået for utbredelse av hverdagsmestring.

Denne åpne skissen er basert på den oppfatning at kulturbygging generelt er en langsom prosess, og at hverdagsmestring krever nettopp kulturbygging [21]. Ønsker kommunene å gå fortere frem, må ledere på alle nivåer knyttes tettere til arbeidet til hverdagsmestring, og flere (både ledere og medarbeidere) må ha tydeligere eierskap, enn tilfellet er i dag. Samtidig tror vi at større utbredelse av hverdagsmestring som konkret praksis krever tydeligere overveielser om hvorvidt tjenestene skal rigges på en ny måte for å få det til, og om riggingen av samarbeidet mellom tjenester også bør revideres. Denne beslutningen må medarbeiderne involveres i, men i siste instans er det ledelsesoppgave å produsere det materialet en helhetlig vurdering av ulike løsningsalternativer baserer seg på.

En prosess som den vi skisserer over, krever en fasilitert prosess i organisasjonene, der lederne hjelpes på vei og kanskje også blir presentert for relevante verktøy til planleggingsarbeidet.³⁰ Løsningene – de konkrete oversettelsene av ideen om hverdagsmestring – må være tilpasset nettopp den enkelte kommunes behov og

³⁰ Se f.eks. KSs «Veikart for tjenesteinnovasjon» som inspirasjon: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/>

ressurser. Dette krever en klar bevissthet om design av arbeidsflyt i organisasjonen, noe f.eks. KS-verktøyet for design av «ny tjeneste» legger opp til.³¹ I prosessen med å tenke nytt rundt riggingen vil det formodentlig være fruktbart å gjenbesøke noen andre kommuner som har jobbet med å implementere hverdagsmestring som tankesett og praksis i helse og omsorg, for å få ny inspirasjon og ikke minst høre mer om hva andre kommuner har strevet med og hvordan de eventuelt er kommet – eller ikke er kommet – videre. Som vi har sett i denne rapporten er det mange forventninger til hva hverdagsmestring kan gjøre for helse og omsorgstjenestene i Norge. Den konkrete gevinstrealiseringen av disse teoretiserte forestillingene avhenger imidlertid av lokalt oversettelsesarbeid. Det er gjennom dette arbeidet det vil vise seg om, og under hvilke forutsetninger, forestillingene om hverdagsmestring kan bli til konkret praksis.

Selv om vi ikke har undersøkt brukernes og innbyggernes oppfattelse av hverdagsmestring har vi flere ganger vist til, at hverdagsmestring ikke alltid oppfattes positivt av brukere eller pårørende. Dette fører, som vi har sett, til en rekke dilemmaer omkring implementering av hverdagsmestring. Intervju peker også på at dette på flere måter kan føre til motstand mot implementering. For å ta hverdagsmestring videre vil det være naturlig å trekke inn brukere og deres pårørende arbeidet med hverdagsmestring som innovasjon og å kartlegge hva brukere og pårørende egentlig opplever omkring kommunenes bruk av hverdagsmestring. Vi diskuterer dette ytterligere i neste avsnitt, om hverdagsmestring.

Konklusjon og avrundning vedrørende Hadelandmodellen for innovasjon

Hadelandmodellen for innovasjon forekommer oss å være et modig tiltak fra politisk side i de to kommunene. Vi ser at modellen stiller krav til politikere om å støtte opp om de innovasjonstiltakene som kommer fra førstelinjen i de to kommunene. Dette har vi inntrykk av at politikerne lojalt har forsøkt, på tross av at det nok til tider kan være vanskelig å balansere politikk og organisasjonsutvikling. Modellen gir tilsynelatende et stort engasjement for forandringer i deler av kommunenes førstelinje og særlig i fagkretsene som kom med forslaget til innovasjon i utgangspunktet. Dessuten frembringer den et ønske om enda mer samarbeid med kommunenes politikere, i alle deler av organisasjonen. Det er mulig at dette ønsket må realitetssikres fremover for ikke å skape frustrasjon, dvs. det må en intern avklaring til om hva som er ønskelig og hva som er reelt mulig.

Modellens svakhet er at medarbeidere i førstelinjen ikke er rustet til å drive organisasjonsutvikling uten å ha omfattende støtte til dette på ulike vis. Dette skyldes dels at de ikke har råderett over nødvendige ressurser i organisasjonen, dels at de ikke nødvendigvis har kompetanse på prosjektplanlegging, budsjettering og endringsledelse, noe som typisk er et ledelsesanliggende. Dessuten har medarbeidere i førstelinjen ikke overblikk over kommunens samlede prosjektportefølje, eller over hvordan endringer vil påvirke andre deler av kommunens drift. Modellen må derfor suppleres med struktur, organisering og ledelse, som tilfører disse elementene, samt en tydeligere kommunikasjon i og rundt prosjektet, deriblant til brukerne og innbyggerne. Noen av de problemene og dilemmaene som har oppstått i det konkrete prosjektet om hverdagsmestring kunne sannsynligvis ha vært løst ved tydeligere å involvere brukere og innbyggere i planleggingsfasen [104, 105].

³¹ Se <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/ny-tjenestereise/>

Vi har foreslått kategoriene «overordnet prosjektstyring», «rigging av prosjekter», «involvering av linjeledelsen», «rigging av kommunikasjon» og «tydeligere prioritering av prosjekter» som relevante for å tenke rundt hvordan modellen og kommunenes arbeid med innovasjon generelt kan forbedres. Å etterspørre innovasjon direkte fra førstelinjen gir mange muligheter som en vanlig «top-down» implementeringsstrategi ikke gir. Samtidig er det viktig at ledere og mellomledere involveres tydelig i arbeidet med innovasjon og organisasjonsutvikling, da de ellers kommer til å sitte i en skvis i tilsvarende innovasjonstiltak.³² Manglende medvirkning fra ledere ser ut til å gi begrensinger i implementeringens omfang og dybde.

Fordi de mange løsningsforslagene som finnes i «ideenes himmel» har en normativ innflytelse på den måten vi tenker innovasjon og organisasjonsutvikling på, finnes det en mulighet for at Hadelandmodellen for innovasjon nettopp ikke gir et internt blikk på utvikling av organisasjonen, men derimot at innovasjonstiltak blir et resultat av hva som er «i vinden» [106]. Det er mulig at et fokus på utvikling som skrittvis forbedringer, og ved å rette spørsmålet «hva trenger jeg får å kunne gjøre mitt arbeide enda bedre?» til den enkelte medarbeider, vil kunne gi utviklingsideer som er klarere forankret i hva den enkelte medarbeider opplever. Det ville være mer i tråd med det som egentlig er intensjonen i Hadelandmodellen, nemlig å aktivere den viten og de ressurser som de enkelte medarbeidere har [21, 67]. I denne sammenheng er det også mulig at fokus på «forbedringer» fremfor fokus på «innovasjon» vil gi bedre resultater. En slik inngang vil, i likhet med den eksisterende utgave av modellen, kreve støtte og fasilitering med en klar linje til toppladelsen og involvering av mellomledere [66, 67].

Konklusjon og avrundning vedrørende hverdagsmestring

Hverdagsmestring er en lovende idé, som er konseptualisert til å gi svar på mange av utfordringene som preger dagens helse- og omsorgsfelt. Den kommer fra fysio- og ergoterapi, og derfor skulle det egentlig være enkelt å hente teknikker og arbeidsmetoder fra dette feltet og oversette dem til bruk innen helse og omsorg mer generelt. I vår konkrete case er det dog ikke tydelig at dette oversettelsesarbeidet er klart utviklet, slik at alle i organisasjonen forstår hva det vil si å gjøre hverdagsmestring. Det er heller ikke klart om grensene for hverdagsmestring er definert. De overordnede prinsippene i hverdagsmestring er relativt enkle å forstå. Disse og den overordnede filosofien om å trene opp brukere til å klare mest mulig selv har potensiale til å mobilisere og begeistre medarbeidere, men de strider på noen punkter med en tradisjonell tilnærming til sykepleie. De retoriske argumentene for å implementere hverdagsmestring som tankesett i hele helse og omsorgsområdet er overbevisende, men rommer en dobbelthet om både å spare penger og gi mer tilfredse brukere.

Denne dobbeltheten viser seg i en rekke dilemmaer rundt den praktiske implementeringen av ideen og gir tydelige problemer i den lokale teoretisering og oversettelse av konseptet. En av disse er at det ikke er innlysende hvordan investeringen som skal til for at brukeren kan mestre mer selv skal bli mulig i organisasjoner som er presset på ressurser. Et annet dilemma knytter seg til hva denne opptreningsperioden egentlig består i, når den er ferdig, og hvordan dette forholder seg til brukerens løpende utvikling. Et tredje og viktig dilemma er at hverdagsmestring ofte ikke stemmer overens med brukerens og de pårørendes forventninger. Det som skal gi brukeren en bedre tilværelse er altså ikke noe alle brukere nødvendigvis er særlig interessert i å bli med på. Derfor krever implementering av hverdagsmestring klar støtte fra ledelsen – så vel administrativ som politisk – og klar kommunikasjon til og med brukere og deres

³² Denne betraktning utelukker naturligvis ikke at «top-down»-tiltak kan sette mellomlederen i en skvis også. I begge tilfeller er involvering av mellomlederen viktig for å få endringer til i praksis.

pårørende. Det er helt naturlig at personale i førstelinjen havner i «snill»- versus «slem»- beskrivelser fra brukere og pårørendes side, og de må ha støtte til å klare å stå i dette, dersom hverdagsmestring skal bli en institusjonalisert organisatorisk praksis.

Dette dilemmaet om hva som i prinsippet gir brukeren versus hva brukeren ønsker og forventer, knytter seg også til at det ikke er definert klare begrensninger for konseptet. Hverdagsmestring er per definisjon alltid godt for alle, det er med andre ord et «universalmiddel», uten begrensninger [107]. Forskning på andre ideer med «universalmiddelkarakter» peker på at disse har begrenset levetid [20]. Den begrensede levetiden knytter seg til to dynamikker:

- 1) At universalløsninger begrepslig er veldig brede og derfor naturlig gir anledning til kritikk om at de ikke er tilstrekkelig veldefinerte. Dette fører til konstante forsøk på definisjonsutkast og diskreditering av teoretiserte fortolkninger av ideen, som til sist fører til konseptuelt kollaps [108].
- 2) at de lover mer enn de kan holde og viser seg mye vanskeligere å få til i praksis, enn den retoriske posisjonering gir anledning til å tro [22].

Disse problemene knytter seg til de fleste konseptualiserte ideer om organisering, men hverdagsmestring har begge kjennetegnene, i utpreget grad.

Vi har vist at det i tillegg knytter seg etiske dilemmaer til hverdagsmestring, fordi det ikke er opplagt at borgene faktisk er positive til hverdagsmestring i utgangspunktet. Den motestrøm som hverdagsmestring utgjør er basert på løfter om at det både kan spare penger og gjøre brukeren mer tilfreds, men ingen av disse to påstandene er empirisk klart belagt og ikke minst er det ikke klart hva forutsetningene for faktisk å oppnåelse av disse resultatene er. Under slike omstendigheter, der resultater av innovasjoner er usikre, vil det være naturlig å følge trenden i europeisk forskningspolitikk med å involvere brukerne tydeligere i utviklingen og oversettingen av ideen om hverdagsmestring, som må til for faktisk å skape de resultatene som konseptet lover oss.

Kort fortalt krever hverdagsmestring et omfattende og vanskelig teoretiserings- og oversettelsesarbeid for å bli til tydelige og utbredte organisatoriske praksiser. Dette henger sammen med at de aktuelle konseptuelle ideene om hva hverdagsmestring er, er kraftig underspesifisert på en rekke viktige områder, som ellers kunne hjulpet det lokale teoretiserings- og oversettelsesarbeidet. Dette drøfter vi nærmere nedenfor.

Fremtidig forskning på hverdagsmestring

Det finnes etterhånden mye kartlegging av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring og flere oppsummerende rapporter om bruken av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring som tankesett i både norske og andre skandinaviske kommuner. Det er også publisert forskning på hva den økonomiske effekten av hverdagsrehabilitering er. I tillegg finnes forskning på effekten for brukerne av hverdagsrehabilitering, men en del av denne handler primært om konsekvenser for helse. Vi har allerede pekt på at hverdagsmestring lover større arbeidsglede og mestring også blant medarbeiderne, og det finnes undersøkelser om dette. Men så vidt vi vet finnes det ikke bredere kartlegginger på dette området, som anvender de spørrebatteriene vi kjenner fra klassisk forskning på psykososialt arbeidsmiljø, ut over denne rapporten. Dette vil være et viktig område å få kartlagt i fremtiden fordi hverdagsmestring potensielt kan ha både negative og positive effekter på arbeidsmiljøet.

Det finnes forskning på organisering av hverdagsrehabilitering og på utbredelsen av hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering i norske og skandinaviske kommuner, samt mye internasjonal forskning på lignende begreper som f.eks. «reablement» og

«restorative care». Men ideene er alle veldig underspesifiserte på konseptuelt nivå, med hensyn til hvordan en organisasjon må rigges for å få til hverdagsmestring i hele organisasjonen, hvilken betydning dette vil ha for driften og ikke minst hva ledelsesrollen er i denne sammenheng. Dette skaper tydelige og omfattende problemer med overgangen fra ide til praksis i vår case, og dette funnet gjenfinnes i flere andre studier om bred implementering av hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring i andre kommuner [7, 9, 59]. Aktuelle teoretiseringer om hva hverdagsmestring (og hverdagsrehabilitering) er og bør være gir ikke tydelige anvisninger på hva dette medfører organisatorisk. Hvordan en kommune konkret bør rigges for å få til hverdagsmestring i hele helse og omsorgsområdet, gir konseptet ingen anvisninger på, ei heller hva dette krever av en ledelse.

Om hverdagsmestring skal bli et levedyktig konsept er det derfor sannsynlig, at disse elementene må tilføyes. Dette er en forskningsoppgave som har minst tre dimensjoner. Den ene er ytterligere kartlegging av aktuelle modeller og ledelsesutfordringer i disse, sett i relasjon til den konteksten de i øvrig inngår i. Den andre er utprøving av et antall modeller med vekt på organisering og ledelse. Den siste er (sideløpende) teoretisering om og under hvilke omstendigheter bestemte typer av organisering og ledelse må forventes å kunne fungere effektivt. Vi understreker i denne sammenheng, at begrepene ledelse og organisering knytter seg til forskjellige aktiviteter og derfor må ses som interagerende på forskjellige måter i en teoretisk utvikling av ideen om hverdagsrehabilitering og hverdagsmestring. Organisering handler om rigging, mens ledelse handler om hva (hvilke) ledere konkret gjør for å få til hverdagsmestring i hele organisasjonen.

Om Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet

Arbeidsforskningsinstituttet AFI driver tverrfaglig forskning med utgangspunkt i samfunnsvitenskap. Instituttet huser 54 forskere, som hovedsakelig jobber med spørsmål knyttet til arbeidsliv og samfunnsdeltakelse.

AFIs mål er å gi ny kunnskap om det som rører seg i arbeidslivet på et så tidlig stadium som mulig. AFIs bidrag består både av utviklingsarbeid, kvalitative og kvantitative empiriske studier og allmenn teoridannelse

Forskere er organisert i fire forskningsgrupper:

- Innovasjon og virksomhetsutvikling
- Arbeid, ledelse og mestring
- Arbeidsinkludering
- Velferdsstatens organisering

Fagene sosiologi, samfunnsgeografi, psykologi, sosialantropologi, historie, demografi, pedagogikk, kriminologi og filosofi er representert ved instituttet.

Arbeidsforskningsinstituttet ble opprettet i 1964 som et selvstendig institutt, men del av Arbeidsforskningsinstituttene. Navnet var opprinnelig Arbeidspsykologisk Institutt, og Einar Thorsrud ble instituttets leder. Instituttet skulle dekke den menneskelige siden av arbeidslivet og være en faglig støtte for aktørene i arbeidslivet.

På 60-tallet gjorde Thorsrud og AFI seg internasjonalt kjent med de såkalte «samarbeidsprosjektene» mellom LO og NAF (som i dag er NHO). Disse forsøksprosjektene var med på å legge grunnlaget for det man kan kalle "Den norske arbeidslivsmodellen", der dialog, medbestemmelse og selvstyrte grupper står sentralt.

Aksjonsforskning har vært en viktig tilnærming i mange av instituttets prosjekter og AFI har utviklet en sterk norsk forskningstradisjon for medvirkning i utviklingsarbeid. AFIs tidlige prosjekter ble gjennomført innen prosessindustrien, skipsfart, petroleumsindustrien, utdanning, medievirksomhet og sykehus og helseinstitusjoner. Instituttet startet tidlig også prosjekter om inkluderende arbeidsliv.

Arbeidsforskningsinstituttet skilte lag med de øvrige arbeidsforskningsinstituttene i 1987 - de to andre ble etter hvert til Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).

I 2014 gikk AFI inn i det som da het Høgskolen i Oslo og Akershus - nå OsloMet. Sammen med Velferdsforskningsinstituttet NOVA utgjorde de Senter for Velferds og Arbeidslivsforskning (SVA). I 2016 kom også By- og regionforskningsinstituttet NIBR og Forbruksforskningsinstituttet SIFO inn under SVA-paraplyen. I 2018 ble HiOA til OsloMet – storbyuniversitetet.

AFI fortsetter å levere arbeidslivsforskning til oppdragsgivere i inn- og utland som del av OsloMet.³³

³³ Beskrivelsen er hentet fra <https://www.oslomet.no/om/afi/om-afi>

Referanser

- [109]1. de Vaus DA: **Surveys in social research**, 5th edn. London, UK: Routledge; 2002.
2. Olsen H: **Guide til gode spørreskemaer**, vol. 06:11. København K, DK: Socialforskningsinstituttet; 2006.
3. Ness N, Laberg T, Haneborg M, Granbo R, Færevaaag L, Butli H: **Hverdagsmestring og hverdagsrehabilitering**. In. Oslo, NO: Ergoterapeutene, Norsk Sykepleierforbund og Norsk Fysioterapeutforbund; 2012: 40.
4. Tuntland H, Ness NE: **Hva er hverdagsrehabilitering?** In: *Hverdagsrehabilitering*. edn.: Gyldendal Akademisk; 2014: 21-41.
5. Andersen T: **Innovativ tålmodighet**. In: *ØF-notat*. vol. Februar - Sluttrapport. Lillehammer, NO: Østlandsforskning; 2017: 72.
6. de Vaus D: **Research Design in Social Research**. London, UK: SAGE Publications; 2001.
7. Kjellberg PK, Ibsen R, Kjellberg J: **Fra pleje og omsorg til rehabilitering - erfaringer fra Fredericia Kommune**. In: . København Ø, DK: Dansk Sundhedsinstitut (DSI); 2011: 42.
8. Kjellberg PK, Ibsen R, Kjellberg J: **Fra pleje og omsorg til rehabilitering - viden og anbefalinger**. In. København Ø, DK: DSI Forlag; 2011: 14.
9. Langeland E, Førland O, Aas E, Birkeland A, Folkestad B, Kjekken I, Jacobsen FF, Tuntland H: **Modeller for hverdagsrehabilitering-en følgeevaluering i norske kommuner. Effekter for brukerne og gevinster for kommunene?** In: *Senter for omsorgsforskning rapportserie*. vol. 6. Bergen, NO: Senter for omsorgsforskning, vest; 2016: 175.
10. Bryman A: **Social research methods**, 3rd edn. Oxford, UK: Oxford University Press; 2008.
11. Wilkinson S: **Focus Group Research**. In: *Qualitative research: Theory, method and practice*. Second edn. Edited by Silverman D. London, UK: Sage Publications; 2004: 177-199.
12. Rogers EM: **Diffusion of Innovations**, 5th (pbk.) edn. New York, NY: Free Press; 2003.
13. Sturdy A, Heusinkveld S, Reay T, Strang D: **The Oxford handbook of management ideas**. Oxford: Oxford University Press; 2019.
14. Czarniawska-Joerges B, Sevón G: **Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy**, vol. 13: Copenhagen Business School Press; 2005.
15. Czarniawska B, Sevón G (eds.): **Translating organizational change**. Berlin, DE: Walter de Gruyter; 1996.
16. Latour B: **The powers of association**. *The Sociological Review* 1984, **32**:264-280.
17. Røvik KA: **Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon**. Oslo NO: Universitetsforlaget; 2007.
18. Strang D, Wittrock C: **Methods for the Study of Management Ideas**. In: *The Oxford Handbook of Management Ideas*. edn. Edited by Sturdy A, Heusinkveld HS, Rey T, Strang D. Oxford, UK: Oxford University Press; 2019.
19. Ragin CC: **"Casing" and the process of social inquiry**. In: *What is a case?: Exploring the foundations of social inquiry*. edn. Edited by Ragin CC, Becker HS. Cambridge, MA: Cambridge university press; 1992: 217-226.
20. Gill J, Whittle S: **Management by Panacea: Accounting for Transience**. *Journal of Management Studies* 1993, **30**(2):281-295.
21. Schein EH: **Organizational culture and leadership**, 4. edition. edn. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass; 2010.
22. Macy M, Strang D: **Dedicated followers of success: A computational model of fashionable innovation**. In: *Dynamics of organizations: Computational modeling and organization theories*. edn. Edited by Lomi A, Larsen ER. Menlo Park, CA: AAAI Press/ the MIT Press; 2001: 93-188.
23. Cohen MD, March JG, Olsen JP: **A Garbage Can Model of Organizational Choice**. *Administrative Science Quarterly* 1972, **17**(1):1-25.
24. Røvik KA: **Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory**. *International Journal of Management Reviews* 2016, **18**(3):290-310.
25. Strang D, Meyer JW: **Institutional Conditions for Diffusion**. *Theor Soc* 1993, **22**(4):487-511.
26. Heusinkveld S, Benders J: **On sedimentation in management fashion: an institutional perspective**. *J Organ Chang Manage* 2012, **25**(1):121-142.
27. Guillén MF: **Models of Management : Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective**. Chicago, IL: University of Chicago Press; 1994.

28. Benders J, Van Veen K: **What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions**. *Organization* 2001, **8**(1):33-53.
29. Giroux H: **'It Was Such a Handy Term': Management Fashions and Pragmatic Ambiguity**. *The Journal of Management Studies* 2006, **43**(6):1227.
30. Ansari SM, Fiss PC, Zajac EJ: **Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse**. *Academy of Management Review* 2010, **35**(1):67-92.
31. Meyer JW, Rowan B: **Institutionalized Organizations - Formal-Structure as Myth and Ceremony**. *American Journal of Sociology* 1977, **83**(2):340-363.
32. Brunsson N: **The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 1989.
33. Breit E, Alm Andreassen T, Salomon RH: **Modification of Public Policies by Street-Level Organisations: An Institutional Work Perspective**. *Journal of Social Policy* 2016, **45**(4):709-728.
34. Strang D: **Learning by example : imitation and innovation at a global bank**. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2010.
35. Perkmann M, Spicer A: **How are management fashions institutionalized? The role of institutional work**. *Hum Relat* 2008, **61**(6):811-844.
36. Obed Madsen S: **Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde**. *Dissertation*. Frederiksberg, DK: Copenhagen Business School. CBS; 2013.
37. Cottam H, Leadbeater C: **RED paper 01: Health: Co-creating services**. London: Design Council 2004.
38. Parsons JGM, Sheridan N, Rouse P, Robinson E, Connolly M: **A Randomized Controlled Trial to Determine the Effect of a Model of Restorative Home Care on Physical Function and Social Support Among Older People**. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation* 2013, **94**(6):1015-1022.
39. Lewin G, Allan J, Patterson C, Knuiman M, Boldy D, Hendrie D: **A comparison of the home-care and healthcare service use and costs of older Australians randomised to receive a restorative or a conventional home-care service**. *Health and Social Care in the Community* 2014, **22**(3):328.
40. Baker D, Gottschalk M, Eng C, Weber S, Tinetti M: **The design and implementation of a restorative care model for home care**. *The Gerontologist* 2001, **41**(2):257-263.
41. Legg L, Gladman J, Drummond A, Davidson A: **A systematic review of the evidence on home care reablement services**. *Clin Rehabil* 2016, **30**(8):741-749.
42. Aspinall F, Glasby J, Rostgaard T, Tuntland H, Westendorp RGJ: **New horizons: Reablement - supporting older people towards independence**. *Age and Ageing* 2016, **45**(5):572-576.
43. Birkeland A, Tuntland H, Førland O, Jakobsen F, Langeland E: **Interdisciplinary collaboration in reablement - a qualitative study**. *Journal of Multidisciplinary Healthcare* 2017:195-203.
44. Vabø M: **Tverrprofesjonelt samarbeid i ulike styringskontekster - hverdagsrehabilitering som eksempel**. In: *Organisasjonsperspektiv på samordning av helse- og velferdstjenester*. edn. Edited by Bjørkquist C, Jerndahl Fineide M. Oslo, NO: Oslo: Cappelen Damm Akademisk/NOASP (Nordic Open Access Scholarly Publishing); 2019.
45. Vik K: **Hverdagsrehabilitering og tverrfaglig samarbeid en empirisk studie i fire norske kommuner**. *Tidsskrift for omsorgsforskning* 2018, **4**(01):6-15.
46. Helse- og omsorgsdepartementet: **St. Meld. 29 (2012-2013) - Morgendagens omsorg [Future Care]**. In., vol. Regjeringen Stoltenberg II. Oslo, NO: Helse- og omsorgsdepartementet (Ministry of Health and Care Services); 2012.
47. Nødland SI, Rommetvedt H: **Samhandlingsreformen i helsevesenet: Statlige insentiver og kommunale virkninger**. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 2019, **60**(2):166-188.
48. Helse- og omsorgsdepartementet: **St. Meld. 26 (2014-2015) - Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet [The primary health and care services of tomorrow – localised and integrated]**. In., vol. Regjeringen Solberg. Oslo, NO: Helse- og omsorgsdepartementet (Ministry of Health and Care Services); 2014.
49. Førland O, Skumsnes R: **Hverdagsrehabilitering—En oppsummering av kunnskap**. In: *Omsorgsbibliotekets Oppsummeringer*. Edited by Førland O, vol. 2. Bergen, NO: Senter for omsorgsforskning, vest; 2016: 76.
50. Hagen K, Andersson SIS, Fagertun TJ, Høyland K, Skansgård B, Bruun GK, Gammelsæther P, Leveraas I, Bjørvig S, Hauan A *et al*: **Innovasjon i omsorg**. In: *NOU -*

- Norges offentlige utredninger. Edited by servicesenter D, Informasjonsforvaltning, vol. 11. Oslo, NO: Departementets servicesenter; 2011.
51. Vabø M: **Omsorgsarbeid i et hverdagslivsperspektiv**. *Tidsskrift for omsorgsforskning* 2018, **4**(03):276-286.
 52. Wade D: **Rehabilitation - a new approach. Part three: the implications of the theories**. *Clin Rehabil* 2016, **30**(1):3-10.
 53. Wade D: **Rehabilitation - a new approach. Part two: the underlying theories**. *Clin Rehabil* 2015, **29**(12):1145-1154.
 54. Wade D: **Rehabilitation--a new approach. Overview and Part One: the problems**. *Clin Rehabil* 2015, **29**(11):1041-1050.
 55. De Saussure F: **Course in general linguistics**. New York, NY: Columbia University Press; 2011.
 56. Wittgenstein L: **Philosophical Investigations The German Text, with a Revised English Translation**, Third Edition - 50th Anniversary edn. Oxford, UK: Blackwell Publishing; 2001.
 57. Pettersson C, Iwarsson S: **Vardagsrehabilitering--en kunnskapsöversikt**. In.: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter. Nacka. Rostgaard; 2015.
 58. Kjerstad E, Tuntland H: **Reablement in community-dwelling older adults: a cost-effectiveness analysis alongside a randomized controlled trial**. *Health Economics Review* 2016, **6**(1):1-10.
 59. Vabø M, Vik K: **Sammen om en aktiv hverdag: Hverdagsrehabilitering i Eigersund og Karmøy kommune--erfaringer og refleksjoner fra et forsknings samarbeid**. In: *NOVA rapporter*. Oslo, NO: Høgskolen i Oslo og Akershus; 2017: 147.
 60. Holmen AKT, Ringholm T: **Innovasjon møter kommune**. Oslo: Cappelen Damm akademisk; 2019.
 61. Scheuer JD: **Forandring gennem oversættelse**. In: *Robust organisationsforandring*. edn. Edited by Hagedorn-Rasmussen P, Pries-Heje J, Bødker K, Elsborg S, Scheuer JD. Frederiksberg, DK: Samfundslitteratur; 2016: 169-185.
 62. Kommunenes_strategiske_forskningsorgan_(KSF): **Sluttrapport februar 2019 til HelseOmsorg21-rådet**. In: Kommunenes strategiske forskningsorgan (KSF) Oslo, NO: KS; 2019: 76.
 63. Schultz M: **Kultur i organisationer : funktion eller symbol**, 1 edn. København, DK: Handelshøjskolens Forlag & Nyt Nordisk Forlag; 1990.
 64. Höllerer MA, Jancsary D, Barberio V, Meyer RE: **The Interlinking Theorization of Management Concepts: Cohesion and Semantic Equivalence in Management Knowledge**. *Organ Stud* 2019, **0**(0):0170840619856033.
 65. Strang D, Bradburn EM: **Theorizing Legitimacy Or Legitimizing Theory?: Competing Institutional Accounts of HMO Policy, 1970-1989**. In: *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*. edn. Edited by Campell JL, Pedersen OK. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2001: 129-158.
 66. Schein EH: **Process consultation: Its role in organization development**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company; 1969.
 67. Hinz O: **Snublestensmetoden: Et forandringskonsept med frihed til at være innovativ**. *Økonomistyring and Informatik* 2007, **22**(5):511-517.
 68. Mikkelsen H, Riis JO: **Grundbog i projektledelse**, 10. edn. Rungsted, DK: Prodevo; 2011.
 69. Hjelle KM, Skutle O, Førland O, Alvsvåg H: **The reablement team's voice: a qualitative study of how an integrated multidisciplinary team experiences participation in reablement**. *Journal of multidisciplinary healthcare* 2016, **9**:575.
 70. Larsen B: **Mening i galskaben -- introduktion til ledelsesteoriene**, 2nd edn. København; 2012.
 71. Spyridonidis D, Currie G: **The Translational Role of Hybrid Nurse Middle Managers in Implementing Clinical Guidelines: Effect of, and upon, Professional and Managerial Hierarchies**. *British Journal of Management* 2016, **27**(4):760-777.
 72. March JG: **Exploration and Exploitation in Organizational Learning**. *Organization Science* 1991, **2**(1):71-87.
 73. Andrews T, Høgås J: **Vilkår for ledelse - Om økonomi, kompetanse, ansvar og myndighet i norske helse- og omsorgstjenester**. In: *NF Rapporter*. vol. 10/2017. Bodø, NO: Nordlandsforskning; 2017: 72.
 74. Ulleberg P, Nordvik H: **Faktoranalyse: Innføring i faktorteori og faktoranalyse [Factor analysis: Introduction to factor theory and factor analysis]**. Trondheim, Norway: Tapir Akademisk Forlag; 2001.

75. Wannstrom I, Peterson U, Asberg M, Nygren A, Gustavsson JP: **Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS (Nordic)): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence.** *Scandinavian journal of psychology* 2009, **50(3):**231-244.
76. Svare H, Klemsdal L: **Hvordan skape økt mestring blant frontlinjeansatte i servicenæringen : rapport fra et FoU-prosjekt støttet av NHOs arbeidsmiljøfond.** In: *AFI rapportserie*. vol. 1/2011. Oslo, NO: Arbeidsforskningsinstituttet; 2011.
77. Schwarzer R, Jerusalem M: **Generalized self-efficacy scale.** In: *Measures in health psychology: A user's portfolio Causal and control beliefs. Volume 1*, edn. Edited by Weinman J, S. W, Johnston M. Windsor, UK: NFER- Nelso.; 1995: 35-37.
78. Jerusalem M, Schwarzer R: **Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes.** In: *Self-efficacy: Thought control of action.* edn. Edited by Schwarzer R. Washington DC, US: Hemisphere; 1992: 195-213.
79. Agervold M: **Det psykososiale arbeidsmiljø: fra videnskabelige arbejdsledelse til arbejdsmiljøpsykologi.** Aarhus universitetsforlag; 1998.
80. Skogstad A, Lindström K, Skogstad A, Knardahl S, Elo A-L, Dallner M, Gamberale F, Hottinen V, Ørhede E: **Brukerveiledning QPSNordic: generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid.** In: *STAMI-rapport*. vol. 1. Oslo, NO: Statens Arbeidsmiljøinstitutt; 2001: 57.
81. Karasek Jr RA: **Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign.** *Administrative science quarterly* 1979:285-308.
82. Rafferty AE, Griffin MA: **Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective.** *Journal of Applied Psychology* 2006, **91(5):**1154-1162.
83. Dahl MS: **Organizational Change and Employee Stress.** *Management Science* 2011, **57(2):**240-256.
84. Wittrock C: **Stress, trivsel & medarbeiderfastholdelse i Københavns Kommunes hjemmepleje.** In: *KMP+Trivselsundersøgelse.* Hørsholm, DK: KMP+Research; 2008: 118.
85. Topp CW, Østergaard SD, Søndergaard S, Bech P: **The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature.** *Psychotherapy and Psychosomatics* 2015, **84(3):**167-176.
86. Bech P, Andersen MB, Tønnesen S, Agnadóttir E: **Stress hos ledere i Danmark: årsager, udbredelse og konsekvenser.** Valby, DK: Arbejds miljørådets Service Center; 2002.
87. Agresti A, Finlay B: **Statistical methods for the social sciences**, 3. ed. edn. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall; 1997.
88. Field A: **Discovering statistics using SPSS**, 2nd edn. London, UK: Sage Publications; 2005.
89. Bos Rt: **Fashion and Utopia in Management Thinking.** In: *Advances in Organization Studies*. vol. 6. Amsterdam: John Benjamins; 2000.
90. Womack JP, Jones DT: **From Lean Production to the Lean Enterprise.** *Harvard Bus Rev* 1994, **72(2):**93-103.
91. Harrison B: **Lean and mean : the changing landscape of corporate power in the age of flexibility**, 2nd printing edn. New York: BasicBooks; 1994.
92. Nørgaard A, Hildebrandt S, Brandt S: **Langsigtet lean : ledelse, kultur, forbedring**, 1. udgave edn. København DK: Gyldendal Business; 2009.
93. van Dick R, Wagner U, Stellmacher J, Christ O: **The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?** *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 2004, **77(2):**171-191.
94. Swidler A: **Culture in action: Symbols and strategies.** *American sociological review* 1986:273-286.
95. Carson KD, Carson PP, Lanier PA, Guidry BN: **Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing.** *The Academy of Management Journal* 2000, **43(6):**1143.
96. Roberts N: **Wicked problems and network approaches to resolution.** *International public management review* 2000, **1(1):**1-19.
97. Rittel HWJ, Webber MM: **Dilemmas in a general theory of planning.** *Policy Sciences* 1973, **4(2):**155-169.
98. Crowley K, Head BW: **The enduring challenge of 'wicked problems': revisiting Rittel and Webber.** *Policy Sciences* 2017, **50(4):**539-547.
99. Bandura A: **Self-efficacy : the exercise of control.** New York: W. H. Freeman; 1997.
100. Rostgaard T, Szebehely M: **Changing policies, changing patterns of care: Danish and Swedish home care at the crossroads.** *Eur J Ageing* 2012, **9(2):**101-109.

101. Sturdy A, Fleming P: **Talk as Technique – A Critique of the Words and Deeds Distinction in the Diffusion of Customer Service Cultures in Call Centres.** *Journal of Management Studies* 2003, **40**(4):753-773.
102. Kolb DA: **Experiential learning : experience as the source of learning and development.** Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall; 1984.
103. Schön DA: **The reflective practitioner: How professionals think in action.** New York, NY: Basic Books; 1983.
104. Sørensen E, Torfing J: **Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector.** *Administration & Society* 2011, **43**(8):842-868.
105. Hartley J, Sørensen E, Torfing J: **Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship.** *Public Administration Review* 2013, **73**(6):821-830.
106. Kieser A: **Rhetoric and Myth in Management Fashion.** *Organization* 1997, **4**(1):49-74.
107. Bort S: **Turning a management innovation into a panacea: management ideas, concepts, fashions, practices and theoretical concepts.** In: *Handbook of research on management ideas and panaceas : adaptation and context.* edn. Edited by Örtenblad A. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing; 2015: 35-56.
108. Hirsch PM, Levin DZ: **Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model.** *Organization Science* 1999, **10**(2):199-212.
109. Strang D, Bradburn EM: **Theorizing Legitimacy Or Legitimizing Theory?: Competing Institutional Accounts of HMO Policy, 1970-1989.** In., edn.: Cornell University, Department of Sociology; 1993.
110. Nergaard K: **Tilknytningsformer i norsk arbeidsliv. Sluttrapport.** In: *Fafo-rapport 2018:38.* Oslo: Fafo; 2018: 170.
111. Glasdam S: **Interview: En diskusjon af ligheder og forskelle i Pierre Bourdieus og Steinar Kvaales metodeovervejelser.** *Vård i Norden* 2005, **25**(2):36-41.
112. Kvale S: **InterView : en introduktion til det kvalitative forskningsinterview.** Kbh.: Hans Reitzel; 1997.
113. Kvale S, Brinkmann S: **Interview.** København K, DK: Hans Reitzel; 2009.
114. Svare H: **Samarbeidsrådet for tros-og livssynsamfunn som dialogorganisasjon.** In: *AFI-report.* vol. 2. Oslo, NO: Arbeidsforskningsinstituttet; 2011: 49.
115. Pålshaugen Ø: **Dialogkonferanser som metode i bedriftsutvikling.** In: *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner.* edn. Edited by Levin M. Bergen, NO: Fagbokforlaget; 2002: 187-195.
116. Pålshaugen Ø: **Som sagt, så gjort? : språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning.** Oslo, NO: Novus; 1991.
117. Svare H: **Den gode samtalen.** *Kunsten å skape dialog Oslo: Pax forlag* 2006.
118. Gustavsen B: **Theory and practice: The mediating discourse.** In: *Handbook of action research: The concise paperback edition.* edn. Edited by Reason P, Bradbury H. London, UK: SAGE; 2001: 17-26.
119. Rogers C, R.: **Experiences in Communication.** In: *Bridges, not walls: A book about interpersonal communication.* edn. Edited by Stewart JR. Boston, MA: McGraw-Hill; 1999: 566-573.
120. Argyris C, Schön DA: **Organizational learning: A theory of action approach.** Reading, MA: Addison Wesley 1978.
121. Czarniawska B, Joerges B: **Travels of ideas.** In: *Translating organizational change.* edn. Edited by Czarniawska B, Sevón G. Berlin, DE: de Gruyter; 1996: 13-48.
122. Gadamer H-G: **Truth and method,** 2. rev. ed. / translation revised by Joel Weinsheimer and Donald G. Marshall edn. New York, NY: Continuum; 2003.
123. Alvesson M, Skoldberg K: **Reflexive methodology : new vistas for qualitative research.** London: Sage; 2000.
124. Weber M: **Methodology of social sciences.** New Brunswick, NJ: Transaction Publishers; 2010.
125. **Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II)**
[<http://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Copenhagen-Psychosocial-Questionnaire-COPSOQ-II>]
126. Pejtersen JH, Kristensen TS, Borg V, Bjorner JB: **The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire.** *Scandinavian Journal of Public Health* 2010, **38**(3_suppl):8-24.
127. Pejtersen J, Kristensen TS: **Spørgeskema: Helbred og trivsel på arbejdspladsen.** In: *AMI rapporter.* Edited by AMI_Arbejdsforskningsinstituttet. København, DK: AMI Arbejdsforskningsinstituttet (i dag NFA); 2004: 28.

128. Hochschild AR: **Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure**. *American Journal of Sociology* 1979, **85**(3):551-575.
129. Quist HG, Bach E: **PUMA – Projekt Udbrændthed, Motivation og Arbejdsglæde: Slutrapport - samlet undersøgelsesrapport**. In: *NFA_Rapporter*. Edited by Det_Nationale_Forskningscenter_for_Arbejdsmiljø_(NFA). København Ø, DK: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA); 2009: 28.
130. Borritz M, Rugulies R, Bjorner J, Villadsen E, Mikkelsen O, Kristensen T: **Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study**. *Scandinavian Journal of Public Health* 2006, **34**(1):49-58.
131. Kristensen TS, Borritz M, Villadsen E, Christensen KB: **The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout**. *Work & Stress* 2005, **19**(3):192-207.
132. Borritz M, Kristensen TS: **Copenhagen Burnout Inventory: Normative data from a representative Danish population on Personal Burnout**. In: *NFA_Reports*. Edited by (NFA) NIOOH, 1st edn. Copenhagen Ø, DK: National Institute of Occupational Health (NFA); 2004: 8.
133. Henriksen L, Lukasse M: **Burnout among Norwegian midwives and the contribution of personal and work-related factors: A cross-sectional study**. *Sexual & Reproductive Healthcare* 2016, **9**:42-47.
134. **WHO-5 Questionnaires** [<https://www.psykiatri-regionh.dk/who-5/who-5-questionnaires/Pages/default.aspx>]
135. Bech P, Olsen LR, Kjoller M, Rasmussen NK: **Measuring well-being rather than the absence of distress symptoms: a comparison of the SF-36 Mental Health subscale and the WHO-Five well-being scale**. *International Journal of Methods in Psychiatric Research* 2003, **12**(2):85-91.
136. Psychiatric Research Unit MHCNZ: **Veiledning i bruk av WHO 5-WBQ**. In: Edited by Bakke OO. Hillerød, DK/ Arendal, NO: Psychiatric Research Unit, WHO Collaborating Center for Mental Health, Frederiksborg General Hospital; 2004: 2.
137. Martínez-Lorente AR, Dewhurst F, Dale BG: **Total quality management: origins and evolution of the term**. *The TQM Magazine* 1998, **10**(5):378-386.

Ytterligere informasjon om hverdagsmestring i Gran og Lunner

Informasjon om tilnærmingen til hverdagsmestring og delprosjekt helse og omsorg i prosjektet PILOTen Hadeland i Gran og Lunner kommuner:

<https://www.helsebiblioteket.no/omsorgsbiblioteket/nyheter-og-aktuelt/jobber-med-hendene-pa-ryggen>

Informasjon om e-læringskurs i hverdagsmestring, utviklet i PILOTen Hadeland:

http://omsorgsforskning.no/nyheter/alle_ville_ha_kurset_om_hverdagsmestring

Informasjon om forskningssamarbeidet til PILOTen Hadeland:

http://omsorgsforskning.no/nyheter/anbefaler_forskervenn

Informasjon om AFI-forskningsprosjektet til PILOTen Hadeland:

<http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Prosjekter-AFI/PILOTen-Hadeland>

Informasjon om AFI-forskningsprosjektet PILOTex (spørreskjemaundersøkelse med kartlegging av utbredelsen av hverdagsmestring, personalets opplevelse av og holdninger til hverdagsmestring og arbeidsmiljø):

<http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Prosjekter-AFI/PILOTex>

Informasjon om forskningsprosjektet Databasert refleksjon og ledelse i kommunale innovasjonsprosesser (DATREF):

<http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og->

Ledelse og organisering av innovasjonsprosesser i Gran og Lunner kommuner.
En casestudie av implementering av hverdagsmestring i helse og omsorg

[arbeidslivsforskning/AFI/Prosjekter-AFI/Databasert-refleksjon-og-ledelse-i-kommunale-innovasjonsprosesser](#)

Vedlegg 1: Data og metode i spørreskjemanundersøkelse

I denne delen presenteres data, metode og resultater av den kvantitative spørreundersøkelsen som ble gjennomført i plattformen KS-læring i perioden 16. februar til 8. mars 2018.

Utvalget

Totalt 188 ansatte har svart på undersøkelsen. 79 ansatte i Lunner og 109 ansatte i Gran. Basert på antallet ansatte i de to kommunene i 2018, har vi beregnet svarprosenten til totalt 30%.

I Lunner deltok ansatte i hjemmetjenesten og på sykehjem, i tillegg til ansatte som jobber i tilrettelagte tjenester og psykisk helse. I 2018 var det 302 ansatte i direkte brukerrettede tjenester innen helse og omsorg i Lunner, og 26% av disse svarte på undersøkelsen. Svarprosenten var høyest i hjemmetjenesten i Lunner, hvor 36% (16 av 45 ansatte) svarte på undersøkelsen. På andre arbeidsplasser var svarprosenten 25%.

I Gran deltok ansatte i hjemmetjenesten og i sykehjem og andre helse- og omsorgsinstitusjoner. Av totalt 316 ansatte besvarte 109 ansatte undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 34%. I Gran var svarprosenten høyest på institusjonene, hvor 41% besvarte, mens det var 20% av ansatte i hjemmetjenesten som besvarte undersøkelsen.

At svarprosenten er såpass lav kan skyldes flere ting: mangel på oppfordringer fra leder om å besvare undersøkelsen, mangel på tid, eller at arbeidstaker ikke ønsker å besvare. Det kan også skyldes, at det er vanskelig å nå ut i organisasjonene med budskapet om å delta i undersøkelsen. I medarbeiderundersøkelser har man gjerne bortimot 75 prosent svaravgivelse og førsteforfatter har tidligere hatt en svarprosent på 59,3 prosent i en mer omfattende undersøkelse i nettopp hjemmetjenesten i Københavns Kommune [84]. Undersøkelsen i Gran og Lunner var ikke anonymisert, fordi det gir flere muligheter til mer avanserte analyser i fremtiden: f.eks. muligheter til å koble på informasjon om sykefravær, eller å koble sammen svarene dersom undersøkelsen gjentas i fremtiden. Ikke-anonymisert svargivning kan ha begrenset de ansattes ønske om å besvare undersøkelsen. Det kan ha ført til at kun de mest fornøyde ansatte har besvart undersøkelsen, og svarene bør tolkes med det i mente [2, 10]. Undersøkelsen er dessuten utsendt av en intern person i kommunene, og dette kan ha hatt samme innvirkning.

20% av utvalget jobber i hjemmetjenesten, mens 80% jobber et annet sted. Totalt 9% er ledere, mens 91 % ikke har lederansvar. Det er en stor overvekt av kvinner, kun 6% er menn. Aldersmessig er det også 40% som er over 50 år, mens omkring like mange er mellom 21 og 49 år. 21% er 30 år eller yngre.

De fleste som har svart på undersøkelsen er i fast jobb (82%). 16% er vikarer. Andelen midlertidige i dette utvalget ligger høyere enn landsgjennomsnittet (som er på 8%), og også høyere enn kommunal sektor generelt (11%) [110]. Det er stor variasjon i stillingsprosentene til de ansatte. 30% jobber hele stillinger på 100% og 11% jobber mellom 81 og 99 %. Det er en høy andel av ansatte i kommunal helse og omsorg som jobber deltid, og det ser vi også i dette utvalget. Omkring en fjerdedel av utvalget jobber mellom 61 og 80%. Omkring en tredjedel av utvalget jobber under 60%.

Tabell 5: Kjennetegn ved utvalget i spørreskjemaundersøkelse

Variabel		Andel av utvalget
	Antall svar	188
Kjønn	Kvinne	94 %
	Mann	6 %
Alder	30 år eller yngre	21 %
	31-49 år	38 %
	50 år eller eldre	40 %
Utdanning	Grunnskole	5 %
	Videregående opplæring (fagutdanning eller generell studiekompetanse)	58 %
	Bachelorgrad/cand.mag. grad – eller tilsvarende	33 %
	Mastergrad/hovedfag eller høyere	4 %
Ansettelse	Vikar	16 %
	Fast ansatt	82 %
	Annet	1 %
Arbeidssted	Jeg jobber i hjemmetjenesten	20 %
	Jeg jobber et annet sted enn hjemmetjenesten	80 %
Stilling	Inntil 20 prosent	14 %
	21-40 prosent	9 %
	41-60 prosent	11 %
	61-80 prosent	24 %
	81-99 prosent	11 %
	100 prosent	30 %
Leder	Nei	91 %
	Ja, jeg har formell lederstilling med personal-, økonomi- og fagansvar	8 %
	Ja, jeg har personalansvar (medarbeidersamtaler o.l.) men ikke økonomiansvar	1 %

Utvalget på 188 ansatte har en størrelse som gir robuste analyser når vi undersøker hele utvalget samlet. Utvalget er derimot ikke like egnet til å analysere forskjeller mellom kategorier av ansatte, da disse kategoriene i mange tilfeller vil bestå av svært få ansatte. Vi har likevel valgt å presentere resultatene i denne rapporten brutt ned på ansatte i hjemmetjenesten og ansatte som jobber andre steder. Dette fordi arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene til disse ansatte skiller seg så mye fra hverandre at det i denne sammenhengen vil være interessant å undersøke forskjeller og likheter mellom dem. Vi har i denne omgang ikke hatt mulighet til å bryte resultatene ned på ansatte etter andre arbeidssteder, da vi ikke har informasjon om hvilke ansatte som jobber hvor, annen enn for hjemmetjenesten.

Vi følger normen om at vi ved signifikanstesting bruker et 95% konfidensnivå for å bestemme om forskjeller mellom to underkategorier (f.eks. ansatte i hjemmetjenesten og andre ansatte) eller sammenhengen mellom to eller flere variabler er signifikante. Det tilsvarer at vi er minst 95% sikre på at vi ikke rapporterer forskjeller eller sammenhenger som kun fins i vårt utvalg, men ikke i populasjonen av ansatte. Signifikansnivået beregnes blant annet basert på størrelsen til utvalget. Små utvalg gir stor usikkerhet, og det skal dermed store forskjeller til mellom underutvalg før de blir signifikante. I dette

utvalget finner vi derfor få signifikante forskjeller mellom underkategorier av ansatte. Vi vil derfor også av og til peke på forskjeller mellom underkategorier som er interessante, selv om de ikke er signifikante. Dette er forskjeller som kommunene bør undersøke videre i arbeidet.

Analysemetoder

I denne rapporten har vi brukt ulike analysemetoder for å hente ut informasjon fra datamaterialet. Mye av rapporten baserer seg på deskriptiv statistikk, som frekvensfordelinger eller utregningen av gjennomsnittlig svarverdi på enkeltspørsmål. Vi har også benyttet metoder for å undersøke om det er sammenhenger mellom svar på to eller flere spørsmål og metoder for å systematisere og sortere i svarmønstre. Et eksempel på dette er faktoranalyse. Her presenterer vi de metodene vi har brukt.

Faktoranalyse

Vi har i denne rapporten benyttet faktoranalyse (PCA) på to måter. Vi har gjort såkalt *eksplorerende faktoranalyse* for å undersøke om det fins mønstre i hvordan ansatte arbeider med og opplever hverdagsmestring. Vi har også benyttet elementer av bekreftende faktoranalyse for å undersøke validiteten og *reliabiliteten* til de indeksene som er basert på tidligere validerte måleinstrumenter og spørrebatterier, blant annet på faktorene som måler aspekter ved arbeidsmiljø og trivsel.

Eksplorerende faktoranalyse undersøker hvorvidt det er underliggende mønstre i svargivingen mellom en gruppe av variabler [74, 88]. For arbeidsmiljøfaktorene hentet fra QPS Nordic har vi undersøkt om faktorstrukturen er lik i dette datamaterialet som det antas å være basert på QPS Nordic. Dette har vi gjort ved å beregne en eksplorerende faktoranalyse. Resultatet viser at tre av arbeidsmiljøfaktorene: Kontroll i arbeidet, kvantitative krav og ledelse, er selvstendige faktorer i dette materialet. De tre resterende arbeidsmiljøfaktorene: mestring, rolleforventninger og rollekonflikt, samvarierer såpass mye i dette datamaterialet at det er vanskelig å skille dem fra hverandre. Variablene innad i hver enkelt faktor har likevel høy intern samvariasjon, noe som vises ved en relativt høy Chronbach's alpha (på over 0,6). Vi har derfor valgt å vise frem hver enkelt faktor, slik de presenteres i QPS Nordic. Samtidig har vi for flere av faktorene utelatt enkeltvariabler som skiller seg mye fra de andre variablene i samme faktor (indikert ved lav korrelasjon (sammenheng) med de andre variablene i faktoren og økt Cronbach's alpha dersom variabelen tas ut av faktoren). Dette beskrives under hver enkelt arbeidsmiljøfaktor.

For spørsmål om opplevelse av hverdagsmestring er det ingen tidligere validerte spørrebatterier, og vi har derfor laget egne spørsmål til denne undersøkelsen. For disse spørsmålene har vi gjort en eksplorerende faktoranalyse for å se om det er noen underliggende strukturer i svargivingen. Vi fant at flesteparten av spørsmålene grupperte seg i tre faktorer. De fire siste spørsmålene rapporterer vi hver for seg.

Reliabilitet: Cronbach's alfa og Inter-Item Correlation

Vi har også sjekket om faktorer har en høy grad av intern reliabilitet ved å beregne Cronbach's alpha. Cronbach's alpha varierer mellom 0, ingen samvariasjon og 1, fullstendig samvariasjon. Lave verdier indikerer at enkeltvariablene som utgjør en faktor har lite til felles, mens en verdi som ligger for nært 1 antyder at man har stilt flere spørsmål som egentlig måler nøyaktig det samme. Verdier på 0,6-0,8 ansees ofte for å tyde på god intern reliabilitet, hvilket er ønskelig.

I tillegg til Cronbach's alpha, oppgir vi spennet i «Inter-Item Correlation», som sier noe om hvor sterkt variablene i faktorene er korrelert med hverandre. Verdiene går fra 0: ingen sammenheng mellom variablene, til 1, perfekt sammenheng mellom variablene.

Resultatene viser at de faktorene vi har presentert har en høy grad av intern reliabilitet basert på disse målene.

Korrelasjon – analyse av sammenheng

Vi har benyttet en relativt enkel analysemetode for å undersøke om det er sammenhenger mellom hverdagsmestring, psykososialt arbeidsmiljø og ansattes tilfredshet og trivsel. Bivariate korrelasjoner sier noe om hvorvidt det er en rettlinjert sammenheng mellom enkeltvariabler. I dette datamaterialet har vi benyttet indikatoren Spearman's rho fordi mange av variablene ikke er normalfordelt (f.eks. når flertallet av de ansatte er meget fornøyde) [87, 88]. Korrelasjon sier noe om hvorvidt og hvor sterkt oppfatninger om en variabel henger sammen med oppfatninger om en annen variabel, men kan ikke gi årsaksforklaringer. Når vi finner at det er en sammenheng mellom at de som gjør hverdagsmestringshandlinger også er de som i størst grad opplever at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet, kan analysen fortelle at slik er det. Men vi vet ikke hva som påvirker hva – om det er opplevelsen av at hverdagsmestring øker kvaliteten som gjør at den ansatte «gjør» hverdagsmestringshandlinger, eller om det er slik at de ansatte som gjør hverdagsmestringshandlinger også danner seg den opplevelsen av at hverdagsmestring gir økt kvalitet. Slike årsaksforklaringer krever at man gjør gjentatte målinger over tid – noe KS-læring-plattformen gir muligheter for, men som ikke er gjort i denne omgang.

Vedlegg 2: Data og metode i fokusgruppeintervju

I denne delen presenteres data og metode for de fire fokusgruppeintervjuene som ble avholdt i forbindelse med PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg. Det ble avholdt to intervju på rad på hver av de to dagene 7. november 2017 og 21. november 2017. Vi begynte med intervju av arbeidsgruppen, deretter ressurspersoner, og dag 2 intervjuet vi først den administrative ledergruppen og deretter den politiske styringsgruppen.

I forkant av intervjuet sendte vi ut innbydelser «Deltakelse i forskningsprosjekt – fokusgruppeintervju», med undertittelen «PILOTen Hadeland: kartlegging av erfaringer innen tjenesteinnovasjon i Gran og Lunner kommuner med særlig fokus på samarbeidet mellom praktikere, politikere og forskere». Brevet forklarer bakgrunn og hensikt, hva deltakelse innebærer, en oversikt over emneområder for intervju, informasjon om hvordan intervjudata vil bli anvendt og hva som skjer med informasjonen, informasjon om innsyn og frivillighet, samt om samtykke til deltakelse.

Vedlagt brevet var en samtykkeerklæring, som alle deltakere utfylte innen intervju. Det ble presisert at det ville bli gjort lydopptak, at anonymiserte resultater ville bli publisert og at det var frivillig å delta med mulighet for når som helst å trekke seg og kreve personopplysninger slettet uten å måtte angi noen grunn. På dagen for intervju innledet vi med forskningsetiske overveielser, med understrekning av at vi ikke rapporterte til andre personer i prosjektet, aidentifisering av opplysninger, bruk av koblingsnøkkel m.m. Datainnsamlingen er meldt til NSD.

Utvalget

I våre fokusgrupper deltok mellom 10 og 12 personer og hvert intervju varte ca. 1 ½ time. Målet var å få så mange av de som hadde vært med i PILOTen Hadeland - delprosjekt helse og omsorg i tale, begrenset oppad til 12 personer i hvert intervju for å kunne håndtere dette på en god måte.³⁴ Med utvalget dekker vi ca. 80 prosent av alle deltakere i prosjektet i hver gruppe. Medlemmer av den politiske styringsgruppen og de administrative lederne har erfaring fra andre deler av PILOTen, som naturlig influerer på deres diskusjon under intervju. Deltakere ble rekruttert gjennom prosjektleder i PILOTen Hadeland.

I de opprinnelige fokusgruppeintervju har vi både med personer som har deltatt i prosjekt til hverdagsmestring og personer, som har deltatt i prosjekt til velferdsteknologi (GPS-alarmer og multidosedispensere). Der personer uttaler seg om velferdsteknologi har vi ikke tatt med disse utsagnene i vår kodning (se under). Der personer som har vært med i arbeidsgruppe for velferdsteknologi, men uttaler seg enten om arbeidet med hverdagsmestring eller om PILOTen Hadeland - delprosjekt helse og omsorg i alminnelighet, er disse dataene tatt med i analysen i denne rapporten.

³⁴ Dette er flere en det typisk anbefales i litteraturen. Vi har kompensert for mulige svakheter ved å sikre at alle fikk lov å si noe til å begynne med, for å sikre dynamikken i gruppen og med hensyn til transkripsjon ved at alle sa sine navn. Det er vårt inntrykk, at disse grepene fungerte veldig fint, og i langt de fleste tilfeller har alle i gruppene deltatt aktivt i intervju.

Tabell 6: Deltakergrupper og antall deltakere i fokusgruppeintervju

Deltakergruppe	Medlemmenes bakgrunn	Antall personer [herav i velferdsteknologi prosjekt]
Arbeidsgruppe(r)	Fysioterapeut, ergoterapeut, sykepleier, hjelpepleier. ³⁵	12 [5]
Ressurspersoner	Vernepleier, hjemmetrener, hjelpepleier, fagleder, sykepleier, trygghetsavdeling personale, aktivitør, helsefagarbeider, saksbehandler, eldrecenter personale.	12
Politisk styringsgruppe	Rådmenn, ordførere, vara-ordførere, og politisk valgte medlemmer av byrådet i Gran og Lunner kommuner, samt prosjektleder for PILOTen Hadeland og hovedtillitsvalgte.	10
Administrative ledere	Avdelingsleder, seksjonssjef, seksjonsleder, leder for fag- og utvikling, leder for tildelingsenheten/kontor, leder for hjemmetjenesten, helse og omsorgssjef, (Langtidsavdeling er representert i ovenstående).	11

I alt har vi intervjuet 45 personer, hvorav 40 med direkte tilknytning til implementering av hverdagsmestring i de to kommunene på forskjellig nivå i organisasjonene. Deltakerne i de fire fokusgruppene utviste et usedvanlig høyt refleksjonsnivå i intervju og det er forskerteamets inntrykk at samtalen fløt fritt. Det er dessuten tydelig, at intervjupersoner blir mer og meg åpne i løpet av hvert intervju.

Intervjuguide og analysemetoder

Intervju ble påbegynt med en kort presentasjon fra forskerside. Deretter fulgte en kort presentasjon fra deltakerside med fornavn, stilling, arbeidssted, kommunetilhørighet og involvering i PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg.

Det var to forskere tilstede ved hvert intervju, og vi brukte lysbilder til å vise underspørsmål for de forskjellige temaene. Underspørsmålene var så godt som identiske i de fire gruppene, men noen avvik følger naturlig av gruppenes forskjellige organisatoriske tilhørighet i prosjektet.

Den ene forskeren sto for fasilitering av dialogen, den andre observerte og kom med tilleggsspørsmål i løpet av intervjuet. Vi forsøkte å få alle til å bidra mest mulig og begynte hvert intervju med 5 minutter der hver deltaker for seg noterte og reflekterte over det første temaet. Deretter fikk alle mulighet for å komme med kommentarer, innen vi åpnet for den egentlige samtalen over bordet. På denne måten oppnådde vi at alle fikk en stemme, vi klarte å få mange temaer frem i gruppen, som vi systematisk kunne vende tilbake til. Hver gang en person snakket nevnte personen navnet sitt, eller vi nevnte det (så vidt mulig) for å få dette med på transkripsjonen.

Intervjuguiden hadde fire emneområder:

³⁵ I velferdsteknologigruppen dessuten: IT ansvarlig, systemansvarlig, vaktmester, demenskoordinator og demenssykepleier.

1. Erfaringer med tjenesteinnovasjon
2. Syn på tjenesteinnovasjon
3. Evt. utfordringer og dilemmaer for arbeid med innovasjon
4. Hva skal til for å jobbe enda bedre med tjenesteinnovasjon, hvor du jobber?

Intervju ble transkribert verbatim og avnonymisert, og hver deltaker har fått tildelt et «dekknavn», som vi bruker i rapporteringen, og som er nyttig når man skal analysere data (se under).

Fokusgrupper gir data som er tettere på den daglige samtalen om et gitt emne i en organisasjon enn i en klassisk 1:1 intervjusituasjon, blant annet fordi informanter reagerer på hverandres utsagn og synspunkter, og kommenterer på disse [11]. Fokusgrupper er derfor velegnete til å utforske felles erfaringer innen et miljø, og metoden legger til rette for å fremkalle assosiasjoner blant deltakerne. Metoden bidrar dermed også til å få frem nyanser. Når deltakerne, som her, alle er «tett på» problemstillingen, gir fokusgruppen også en situasjon som kan sammenliknes med at intervjuer er ekspert på intervjuområdet [111]. Til gjengjeld er informanten ikke anonym for dem som er med i intervjugruppen – et forhold som ble kommentert under intervju av den politiske styringsgruppen. Det er mulig noen har holdt tilbake av denne grunn i våre intervju, men en del av vårt intervjumateriale rommer diskusjoner som viser at informanter ikke er enige.

Vår tilnærming til analyse av intervju er hermeneutisk [112]. Det betyr at vi mener å få (mulig) adgang til informantens livsverden gjennom disse intervju og at vi ikke utelukkende analyserer utsagn som overflatefenomener, som man f.eks. vil tendere til i en konstruktivistisk tilnærming [113]. Konkret betyr dette, at vi i vår analyse diskuterer hva som kan ligge bak de utsagnene vi hører. I en hermeneutisk tilnærming brukes en vekselvirkning mellom å se på helheten av data og enkeltdeler, for å komme til en reflektert forståelse av hva svarene betyr og hva implikasjonene av dette er for helheten og her for informantens syn på hverdagsmestring. Konkret betyr dette at vi har gjort:

- En gjennomlesning av hvert fokusgruppeintervju for å få et helhetsinntrykk av innholdet.
- En ny gjennomlesning for å identifisere temaer.
- Enda en gjennomlesning for å kategorisere utsagn ut fra hva den informasjonen vi finner i data.
- Tolkning og drøfting nedskrives og kategorier eksemplifiseres med utsagn.
- Trekking av konklusjoner.

Vi har lest alle fire fokusgruppeintervju før vi begynte på kodningen av det enkelte intervju. Intervju er avpersonifisert, men hver person har et «navn», slik at vi også kan følge med i om noen intervjupersoner er særlig dominerende og eventuelt har spesielle temaer, som de tar opp ofte. Dette er viktig for ikke å tro at mange mener det samme om et emne, som viser seg å være en enkeltpersons dominerende holdning.

Vedlegg 3: Data og metode i dialogkonferanser og workshops

I denne delen presenteres data og metode ved de to dialogkonferansene og workshopene som ble avholdt i løpet av prosjektene.

Dialogkonferanser er organisert rundt en rekke spørsmål til deltakerne, og bakgrunnen for å avholde en konferanse er en konkret oppgave man ønsker å involvere deltakerne i å løse. Det kan f.eks. være spørsmål om hvordan kommunene kan bli enda bedre til å jobbe med innovasjon. Dialogen er altså formålsrettet [114]. I dialogkonferanser blir det lagt vekt på å skifte mellom heterogene og homogene grupper alt ettersom hva oppgaven består i. Homogene grupper betyr at medlemmene har opplevelser fra samme ståsted, mens heterogene grupper betyr at medlemmene har opplevelser fra forskjellig ståsted [115]. Om man f.eks. ønsker at forskjellige grupper skal få klarhet over sin rolle i et prosjekt, vil man jobbe med homogene grupper. Om man ønsker å skape ideer til løsninger som går på tvers av hierarkier i en organisasjon vil man jobbe med heterogene grupper. Det er dessuten et viktig poeng at alle dialogdeltakere prater ut fra egne konkrete erfaringer [116]. Dialogkonferansen er, slik vi bruker den i PILOTen Hadeland, ment som en dialog mellom interessenter i prosjektet, og i prosjektet Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon som en dialog mellom ledere som er berørte av kommunenes bestrebelser på å skape innovasjon.

Ordet dialog er ikke tilfeldig, dialog impliserer å skape noe sammen [117], og konferansene er bygget opp etter et demokratisk ideal, som søker å gi stemme til alle og å sørge for at alle blir hørt. De bringer personer sammen som kanskje ikke møter hverandre i den normale arbeidsdagen, med likeverdighet som bærende prinsipp [118]. Noe av det viktigste i en dialog er derfor å lytte [117, 119].

Den første dialogkonferansen og workshopen ble avholdt som avslutning på PILOTen Hadeland, delprosjekt helse og omsorg, den 17. januar 2017. Den andre dialogkonferanse og workshop ble avholdt den 3. juni 2019 på Sanner Hotell, Granavollen som en del av prosjektet Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon.

Dialog og workshop 1:

Formålet med dialogkonferanse og workshop som avslutning på PILOTen Hadeland var:

1. Å informere om, hva som har skjedd og hva man har oppnådd i PILOTen Hadeland, sett fra arbeidsgruppe og ressursperson-perspektiv - dvs. syntetisere og konkludere om egne erfaringer.
2. Informere om funn fra fokusgruppeintervju sett fra forskerperspektiv - dvs. gi perspektiver på de enkelte aktørers erfaringer.
3. Å utvikle ideer for hvordan Gran og Lunner kommune ønsker å jobbe med innovasjon i fremtiden.

Selve dialogkonferansen var en del av programmet, rett etter lunsjpausen.

Dialog og workshop 2: Formålet med dialogkonferanse og workshop i prosjekt Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon var:

1. Å presentere rapporten om hverdagsmestring (basert på spørreskjemaet) for lederne innen helse og omsorg i Gran og Lunner kommuner.
2. Å dele informasjon mellom lederne om deres konkrete arbeid med tjenesteinnovasjon, med hverdagsmestring som case.

3. Å styrke innsatsen for hverdagsmestring i organisasjonene.
4. Å få overblikk over hva lederne trenger for å bli enda bedre til å jobbe med hverdagsmestring og, i videre forstand, tjenesteinnovasjon i fremtiden.

Selve dialogkonferansen var en del av programmet rett etter lunsjpausen.

Begge dialogkonferanser hadde to dialoger per konferanse med plenumsdiskusjoner rett etter. Hver dialog var på mellom 20 og 60 minutter og plenumsdiskusjoner på mellom 15 og 20 minutter. I ledernes dialogkonferanse la vi vekt på å ha lengre dialoger, særlig den avsluttende dialogen. Gruppene har i hvert tilfelle bestått av ca. 5-6 personer for å sikre en god gruppedynamikk og tid til at alle kan bidra til samtalen. På PILOTen Hadeland-konferansen hadde enkelte grupper litt flere deltakere.

For begge dialogkonferansene var strukturen for hver enkelt dialog:

- 3 minutter til å tenke selv og ta egne notater.
- Hurtigrunde, hvor hver gir kommentarer, uten andre sier noe.
- Dialog over bordet.
- Notater tas underveis – til plenum.

I tilfellet fra lederes dialogkonferanse har «hurtigrunden» vært brukt til å rapportere fra egne notater i refleksjonsverktøyet som lederne anvendte i ukene før dialogkonferansen (se vedlegg 4). For hver dialoggruppe ble det utpekt en fasilitator for gruppens samtale og en referent til plenumsdelen. På begge konferansene har det vært instruksjonsark med spørsmål og plass til å skrive, på hvert kafebord. Dette materialet ble samlet inn etterpå, slik at hver gruppes arbeid er dokumentert. Dessuten er det skrevet referat av samtalen i plenum. En fasilitator har i begge tilfelle ledet plenumsdiskusjonen og sørget for at alle grupper har hatt mulighet til å bidra.

Utvalget

Innbudte deltakere til dialogkonferansen i PILOTen Hadeland var medarbeiderne i helse og omsorg i Gran og Lunner, relevante administrative ledere og politikere, med særlig fokus på den politiske styregruppen i PILOTen Hadeland, samt andre interessenter. Disse inkluderte deltakere fra f.eks. eldrerådet og familie og velferd (NAV). I alt møtte ca. 60 personer til dagen.

Innbudte deltakere til dialogkonferansen i prosjektet Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon, var alle ledere i de to kommunenes helse og omsorgsetater. Deltakere er f.eks. avdelingsledere, seksjonsledere, ledere av tildelingskontorer, hjemmetjenesten, langtidsavdelinger osv. Helse og omsorgssjefer hadde primært en observerende rolle på dagen, fordi vi ønsket å gi mest mulig plass til mellomledere. I alt deltok ca. 25 personer på konferansen.

Spørsmål, ramme og analysemetoder

Dialogkonferansen og workshop ved avslutningen av PILOTen Hadeland hadde følgende ramme:

På dagen presenterte arbeidsgruppen for velferdsteknologi og arbeidsgruppen for hverdagsmestring først rundt tre spørsmål:

- Hva har vi gjort/ fått til/ aktiviteter (konkret)?
- Hva er vi stolte av/ glade for?
- Hva har vi strevet med/ har vært vanskelig/ dilemmaer vi har opplevet

Deretter presenterte forskere funn fra intervjuundersøkelsen (se vedlegg 2) rundt temaene:

- Hva har vi gjort i dette prosjektet
- Funn – på tvers av:
 - Styringsgruppen
 - Ledergruppen
 - Arbeidsgruppene
 - Ressurspersoner
- Trender og paradokser

Deretter hadde alle deltakerne fra de to kommunene (ca. 60 personer) dialogkonferanse med to dialoger og to plenumsdiskusjoner.

Tabell 7: Format og spørsmål til dialogkonferanse PILOTen Hadeland 2018

Dialog & Plenum	Spørsmål
Første, (homogene grupper)	Samtale i gruppen: 1. Hva har vi lært i PILOTen og hva ønsker vi for fremtidens arbeide med tjenesteinnovasjon?
Diskusjon i plenum	- Med utgangspunkt i spørsmålet over
Andre, (heterogene grupper)	Samtale i gruppen: 1. Hvilke konkrete forslag kan vi tenke oss for fremtidens arbeid med tjenesteinnovasjon?
Diskusjon i plenum	- Med utgangspunkt i spørsmålet over

Den første dialogen hadde 9 grupper, den andre dialogen hadde 10 grupper.

Dialogkonferansen og workshopen i prosjekt Smidigere samspill mellom daglig drift, forskning og innovasjon hadde følgende ramme:

På dagen presenterte forskere først resultater fra spørreskjemaundersøkelsen i PILOTen Hadeland og detaljerte resultater fra fokusgruppeintervju med særlig fokus på ledelse og ledelsesvilkår i prosjektet for et større innbudt publikum. Deretter hadde alle ledere i de to kommunenes helse og omsorgsetater (ca. 25 personer) dialogkonferanse med to dialoger og to plenumsdiskusjoner.

Tabell 8: Format og spørsmål til lederes dialogkonferanse 2019

Dialog & Plenum	Spørsmål
Første, (heterogene grupper)	Rapportering – ca. 3 minutter hver - fra egne notater fra refleksjonsverktøy (se vedlegg 4): 1. Hva har jeg gjort de siste ukene for å jobbe med hverdagsmestring på egen arbeidsplass? 2. Hvordan jobber jeg konkret med hverdagsmestring? Samtale i gruppe: 3. Hva har vi lært av de andres/ våre erfaringer? 4. Hvordan kan vi jobbe videre med implementering av hverdagsmestring?
Diskusjon i plenum	- Om spørsmålene over
Andre, (homogene grupper)	Samtale i gruppe: 2. Hva trenger jeg som leder for at min avdeling skal bli enda bedre til hverdagsmestring?
Diskusjon i plenum	- Om spørsmålet over

Begge dialoger hadde 5 grupper.

Materiale fra dialoggruppene består typisk av forslag, som er svar på spørsmålene over. Disse er gjennomlest, innskrevet og kategorisert slik det fremgår i rapporten. Dessuten har vi støttet oss til referater av plenumsdiskusjoner, som ble skrevet på PC direkte under dialogene. Selv om dialoggruppene ble bedt om å skrive utfyllende, består det meste av materialet fra gruppenes arbeid i stikkord og kulepunkter, og disse kan tidvis være vanskelige å analysere. En viktig del av empirien fra dialogkonferanser er imidlertid også forskernes egne inntrykk, som vi har nedfelt i notater under og etter konferansene [116]. I analysen av ledernes rapporterte læring og deres ønsker for hva de trenger for å bli enda bedre på har vi dels forholdt oss til anerkjent læringsteori [102, 103, 120] og dens sammenheng med organisasjonsforandringer [21], dels til diffusjons- og oversettelsesteori som forståelsesramme [24, 25, 121].

Vedlegg 4: Data og metode i refleksjonsverktøy for ledere

I denne delen presenteres data og metode fra det refleksjonsverktøyet vi utviklet sammen med Gran og Lunner kommuner til alle ledere i helse og omsorg. Dette har form av et spørreskjema med åpne svarkategorier, som ble sent ut to ganger i løpet av sommeren 2019, gjennom plattformen KS-læring.

Refleksjonsverktøyet har fokus på hva lederne faktisk gjør i forhold til hverdagsmestring, for å styrke deres bevissthet om dette. Dessuten ønsket Gran og Lunner kommuner data på bruken av KS-Læring-plattformen, fordi denne er sentral for det e-læringskurset som er utviklet i PILOTen Hadeland, og bruk av plattformen ses som en del av kommunenes digitaliseringsstrategi.

Ideen var å fokusere på konkrete opplevelser og handlinger i uken som nettopp var gått. Lederne fikk tilsendt instruksjon på e-post, og ble bedt om å fylle ut skjema i KS-Læring-plattformen på fredagen innen uken var omme eller ilt. mandag morgen.

Verktøyet har potensielt to funksjoner. Den ene er å hjelpe med fokus på hverdagsmestring ved å spørre hva lederne faktisk gjør. Den andre er å kartlegge dette. Gjentas målinger flere ganger (f.eks. i en redusert versjon) vil man ha data på hvordan det praktiske arbeidet med hverdagsmestring utvikler seg over tid, som i en dagbokstudie. Her har vi sent ut spørreskjemaet to ganger, som opptakt til den dialogkonferansen der lederne jobbet med hva de trenger for å kunne få hverdagsmestring enda bedre til i fremtiden.

Utvalget

Verktøyet ble stilt til rådighet for ca. 22 ledere over to runder med to ukers mellomrom. 16 ledere fylte ut skjemaet i første runde, 9 fylte det ut i neste runde.³⁶ Av svarene i runde 2 er kun 2-3 svar tydelig fra de samme personene, som svarte i runde 1.³⁷ Dette betyr i praksis at vi har svar fra i alt ca. 22 ledere, hvilket betyr at alle eller nesten alle har svart.

I KS-Læring kan vi ikke bevare anonymitet og samtidig vite ut fra registreringen om den samme personen har svart flere ganger. Dette gjør plattformen uegnet til dagbokstudier.

Spørreramme og analysemetoder

Spørsmålene i spørreskjemaundersøkelsen med åpne svarkategorier dekker fem hovedområder:

- Opplevde forventinger og kommunikasjon av behov
- Hva som er gjort i forhold til hverdagsmestring
- Bruk av KS-Læring plattformen
- Medarbeideres behov i forbindelse med hverdagsmestring
- Egne behov som leder i forbindelse med hverdagsmestring

De konkrete spørsmålene er:

³⁶ Uttrekk fra databasen angir 13 svar i siste runde, men dette er feil for 5 er kopier med samme innhold som 5 andre svar i siste runde.

³⁷ I KS-Læring er det ikke mulig å kontrollere dette med annet enn visuell kontroll av svar i uttrekk om respondenter også skal ha anonymitet.

1. Har jeg som leder opplevd forventninger fra min leder til meg i forbindelse med implementering av hverdagsmestring i løpet av uken? Hvis ja, hvilke forventninger?
2. Hvordan har jeg samarbeidet med ressurspersoner i arbeidet med hverdagsmestring denne uken?
3. Hvordan har jeg konkret tenkt å jobbe videre med KS-Læring etter kurset i dette?
4. Hvordan jobber jeg med å holde oversikt over hvem som har tatt kurs i hverdagsmestring?
5. Har jobbing med hverdagsmestring påvirket min ledelse i dag? Hvis ja, hvordan?
6. Hva har jeg konkret gjort for å støtte opp om jobbing med hverdagsmestring i løpet av uken (om noe)?
7. Hva kan mine medarbeidere ha hatt behov for fra meg som leder i arbeidet sitt med hverdagsmestring i løpet av uken?
8. Har jeg i løpet av den siste uken synliggjort behov knyttet til implementering av hverdagsmestring til min leder? Hvis ja, hvilke behov?
9. Er det noe i arbeidet med hverdagsmestring jeg kunne ha fått hjelp til (eventuelt av andre) i kommunen i løpet av uken?
10. Er det noe jeg vil gjøre annerledes fremover? Hvis ja, hva? Og hva trenger jeg (å gjøre) for å få det nye til?

Det er ikke flere svar enn at det er mulig å få en oversikt over alle svar på et stort ark. Dette gir mulighet for både å analysere hva personer gjør samlet sett innenfor de fem kategoriene og å analysere hvilke typer svar som gis innenfor de enkelte spørsmålene. Det er denne siste måten vi rapporterer på.

Vår tilgang til analysen er hermeneutisk som i intervju [122, 123]. I denne tilnærmingen brukes en vekselvirkning mellom å se på helheten av data og enkeltdeler for å komme til en reflektert forståelse av, hva svarene betyr og hva implikasjonene av dette er for helheten og her for ledernes arbeid med hverdagsmestring. Man kan også se denne tilnærmingen til kvalitative data som en måte å bedrive fortolkende sosiologi på [124]. I praksis betyr dette i vår anvendelse her:

- En gjennomlesning av alle svar skrevet ut på et oversiktlig ark for å få et helhetsinntrykk av svarene.
- En ny gjennomlesning for å identifisere temaer.
- Enda en gjennomlesning for å kategorisere svar på hvert enkelt spørsmål ut fra den informasjonen vi finner i data.
- Tolkning og drøfting nedskrives og kategorier eksemplifiseres med utsagn.
- Trekking av konklusjoner.

Vedlegg 5: Resultater om arbeidsmiljø fra spørreskjemaundersøkelse

Vi rapporterer her resultater fra målene i spørreskjemaundersøkelsen for å gi et inntrykk av arbeidsmiljøet i de to kommunene før e-læringskurset i hverdagsmestring ble introdusert, men etter at det hadde vært arbeidet med å introdusere hverdagsmestring i noen år. Arbeidsmiljøet blant de som svarer på undersøkelsen er generelt godt, men de konkrete spørsmålene kan gi kommunen anledning til å drøfte i grupper om og hvordan hverdagsmestring eventuelt påvirker arbeidsmiljøet.

Psykososialt arbeidsmiljø og trivsel kan potensielt påvirkes av innføring av hverdagsmestring på flere måter. Man kan forestille seg at dette går både i positiv og i negativ retning, og at påvirkninger kan virke samtidig i begge retninger. F.eks. kan man tenke seg at innføring av hverdagsmestring kan føre til større arbeidsglede og mestringsfølelse blant de ansatte, fordi brukere blir mer tilfredse og oppnår større livsglede, fordi de mestrer mer selv. Dette kan også gjøre arbeidet mindre fysisk slitsomt, særlig i hjemmetjenesten. Men man kan også tenke seg at innføring av hverdagsmestring fører til større arbeidspress og til at man må gå på kompromiss med den omsorgen man egentlig gjerne ville gi som medarbeider i helse og omsorg, der mange er opplært til å gi omsorg, fremfor å trene brukere til å kunne mest mulig selv. Dette vil potensielt føre til mindre mestringsfølelse og til mindre trivsel. Påvirkninger kan også vise seg å være forskjellige over tid, f.eks. ved at innføring av hverdagsmestring først fører til et mindre godt arbeidsmiljø, men over tid fører til et bedre arbeidsmiljø. Disse påvirkningene har vi ikke anledning til å teste ut med bare en måling, men vi har likevel inkludert data om arbeidsmiljø for å vise status i denne rapporten.

Felles for disse arbeidsmiljøfaktorene, er at svar på flere spørsmål samlet kartlegger det samme fenomenet. Spørsmål som er tenkt å måle det samme fenomenet grupperes til én faktor ved å beregne gjennomsnittlig svar for alle spørsmålene som inngår i faktoren. Analysene som er gjennomført er beskrevet i vedlegg 1.

Egenkontroll i arbeidet

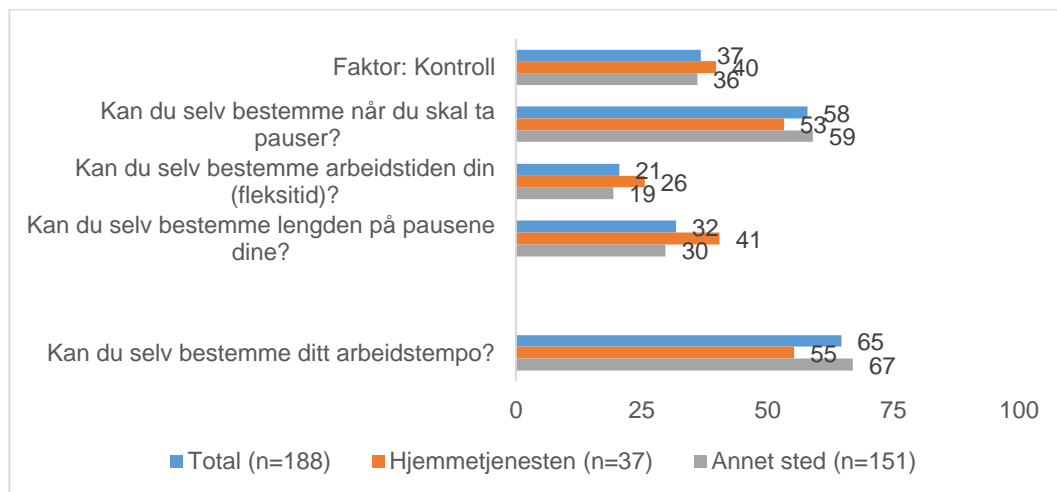
Arbeidsmiljøfaktoren kontroll i arbeidet kartlegger hvilken grad av egenkontroll, eller selvstendighet, den enkelte ansatte har i arbeidet³⁸. En høy grad av egenkontroll antas å virke beskyttende mot stress og press. De tre variablene som inngår i faktoren kontroll er om man kan bestemme når man skal ta pauser, lengden på pausene og om man har fleksitid.

Vi har også stilt spørsmål om den ansatte selv kan bestemme sitt arbeidstempo.

Egenkontroll i arbeidet kan potensielt øke med implementering av hverdagsmestring, fordi arbeidet med «hendene på ryggen» er kvalitativt annerledes enn ved tradisjonell tilnærming. Omvendt, kan man forestille seg at hverdagsmestring gir et tidspress, som igjen gir mindre egenkontroll i arbeidet.

³⁸ Cronbach's alpha=0,675. Inter-item korrelasjoner fra 0,31-0,54.

Figur 13 QPS Kontroll i arbeidet.
Skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



De ansatte oppnår en skåre på 37 poeng totalt på faktoren kontroll. Det tilsvarer mellom «nokså sjelden» og «av og til». Dette er relativt lavt i forhold til i mange andre yrker, men ikke overraskende, med tanke på hvordan arbeidet er organisert i helse og omsorg. Det er særlig mangelen på fleksitid og det at de fleste ikke kan bestemme lengden på pausene sine som fører til lavere skåre på kontroll.

De ansatte svarer noe oftere at de selv kan bestemme sitt eget arbeidstempo. Her svarer de ansatte i hjemmetjenesten sjeldnere dette, men forskjellen er ikke statistisk signifikant.

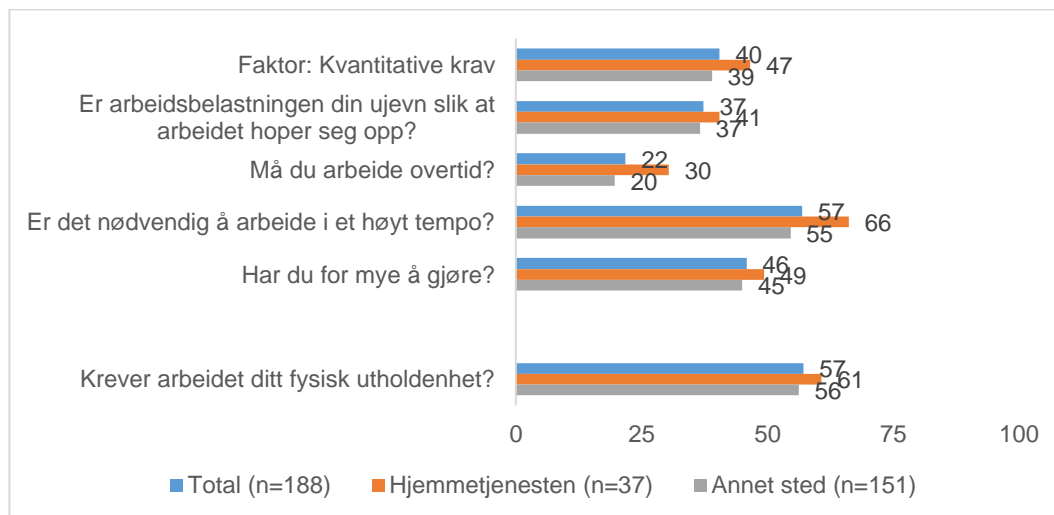
Kvantitative krav

Arbeidsmiljøfaktoren kvantitative krav måler belastninger som de ansatte opplever med fire spørsmål: om de har ujevn arbeidsbelastning, om de må arbeide mye overtid, arbeide i et høyt tempo eller generelt opplever at de har for mye å gjøre. Vi har også stilt spørsmål om arbeidet er fysisk belastende, men det inngår ikke i faktoren³⁹. For høye kvantitative krav kan være en belastning og kilde til helseskadelig stress, spesielt i situasjoner hvor ansatte ikke har kontroll over arbeidet som skal gjøres.

Kvantitative krav kan bli mindre med hverdagsmestring, f.eks. gjennom at arbeid i et høyt tempo blir umulig fordi man må ha tålmodighet til å lære en bruker selv å lage maten, fremfor fort å lage maten til brukeren. Motsatt kan man forestille seg at hverdagsmestring gjør at de ansatte får for mye å gjøre, fordi det tar tid å trene opp en bruker til å kunne så mye som mulig selv, og unngå hjelpfellene, som beskrevet tidligere i rapporten. Å unngå hjelpfellene vil rimeligvis alle føre til at besøk i hjemmetjenesten tar lengere tid, inntil brukerne er trent opp til å kunne mere selv.

³⁹ Cronbach's alpha=0,801. Inter-item korrelasjoner fra 0,37-0,59.

Figur 14: QPS Kvantitative krav.
Skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



Skåren på kvantitative krav ligger gjennomsnittlig på 40 poeng, noe som tilsvarer et svar mellom «nokså sjelden» og «av og til» på svarskalaen. Spørsmålet om overtid gir en lavere skåre, fordi de ansatte sjelden jobber overtid. De ansatte opplever noe oftere at arbeidet hopper seg opp og at det er for mye å gjøre. De ansatte svarer oftere at det er nødvendig å arbeide i et høyt tempo, i gjennomsnitt oftere enn «av og til». Ansatte i hjemmetjenesten rapporterer oftere enn andre ansatte at det er nødvendig å arbeide i et høyt tempo.

De ansatte svarer gjennomsnittlig at arbeidet noe over «av og til» krever fysisk utholdenhet. Man kan forestille seg, at behovet for fysisk utholdenhet vil minskes med hverdagsmestring, fordi det å jobbe med «hendene på ryggen» er mindre slitsomt, enn å måtte gjøre så mye som mulig for brukerne.

Ledelse

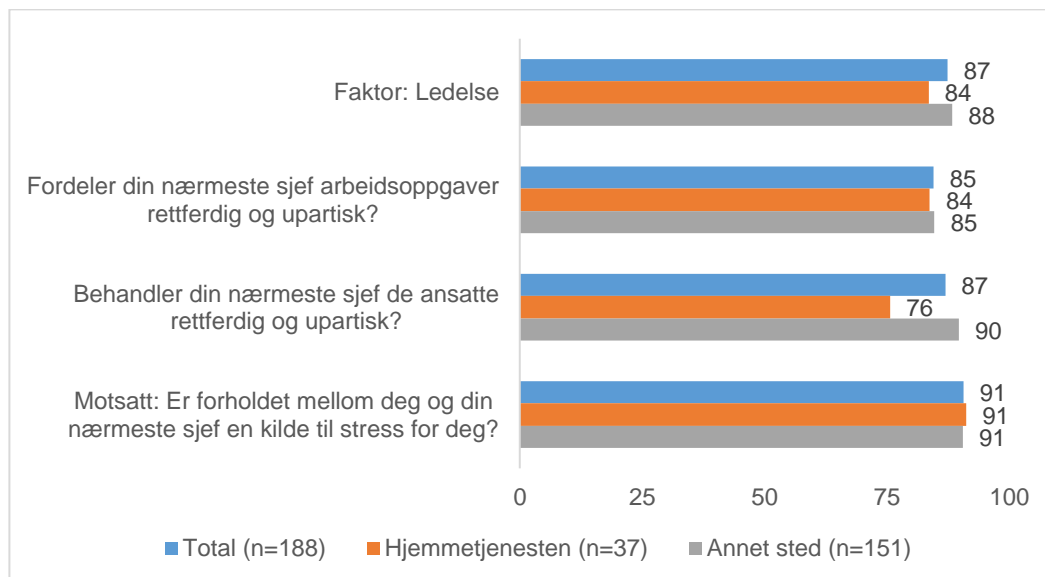
Tre spørsmål om ledelse inngår i faktoren ledelse. Faktoren måler de ansattes oppfatning om lederen er rettferdig og upartisk i forholdet til sine ansatte og i fordelingen av arbeidsoppgaver. I tillegg om de ansatte føler at forholdet til leder er en kilde til stress⁴⁰. Det siste spørsmålet har vi snudd, slik at den høyeste skåren på 100 tilsvarer «meget sjelden eller aldri».

De fleste endringsprosesser krever mye av lederen, fordi de innebærer en endring i arbeidsgangen og noen ganger fordeling av arbeidet. På samme måte kan man forestille seg, at innførelse av hverdagsmestring vil ha innflytelse på medarbeiderens forhold til nærmeste sjef.

⁴⁰ Cronbach's alpha=0,681. Inter-item korrelasjoner fra 0,33-0,50.

Figur 15: QPS Ledelse.

Skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



De ansatte skårer ledelsen generelt høyt på grad av rettferdighet, og det er sjelden at ansatte oppgir forholdet til nærmeste sjef som en kilde til stress. Den laveste skåren finner vi på spørsmålet om nærmeste sjef behandler de ansatte rettferdig og upartisk, hvor ansatte i hjemmetjenesten har en skåre på 76, tilsvarende «nokså ofte».

Mestring i arbeidet - QPS Nordic

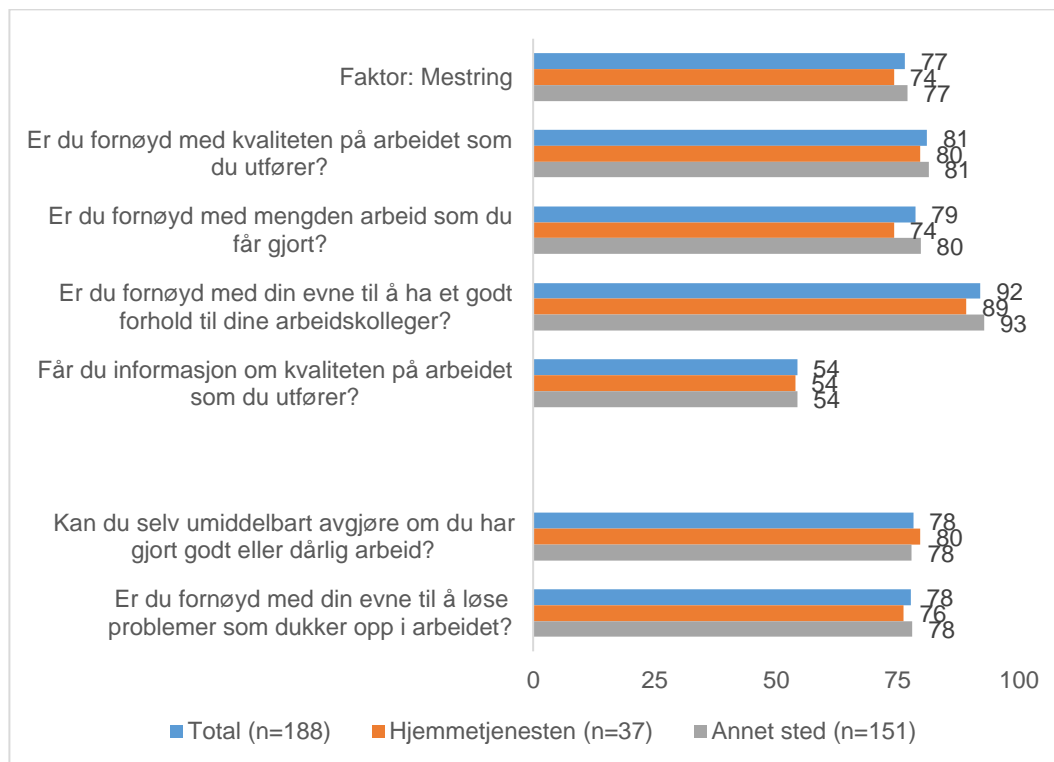
Spørsmålene om mestring måler først og fremst hvordan de ansatte vurderer sin egen evne til å utføre arbeidet sitt. Vi har inkludert fire spørsmål i faktoren: om de ansatte er fornøyde med kvaliteten på og mengden arbeid de får gjort, om de er fornøyd med egen evne til å ha et godt forhold til sine arbeidskolleger og om de får informasjon om kvaliteten på arbeidet de utfører.⁴¹ Vi viser i tillegg skåren på to andre spørsmål som dekker noe av det samme, men som ikke har høy nok samvariasjon med de andre spørsmålene til å inngå i faktoren: om de ansatte umiddelbart kan avgjøre om de har gjort en god eller dårlig jobb og om de er fornøyde med sin evne til å kunne løse problemer som dukker opp i arbeidet.

Man kan forestille seg at innføring av hverdagsmestring gir en økt opplevelse av mestring blant de ansatte fordi de opplever brukere, som får til mer selv og som kanskje blir mere tilfredse og gladere, fordi de oppnår høyere livskvalitet. Men man kan også forestille seg, at hverdagsmestring er vanskelig å få til, at noen brukere ønsker å bli hjulpet frem for å bli trent opp til å kunne mer selv. Eller at brukere blir frustrert fordi de blir konfrontert med et krav om trening i en situasjon, der de er sårbare, og føler, de har behov for hjelp. Dette kan føre til mindre mestringsfølelse blant ansatte, og til at de ansatte blir mindre fornøyd med arbeidet deres og hvis det oppstår tidspress også til, at de blir mindre fornøyd med mengden av arbeid som de får gjort.

⁴¹ Cronbach's alpha=0,635. Inter-item korrelasjoner fra 0,21-0,55

Figur 16: QPS Mestring.

Skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



De ansatte skårer relativt høyt på mestring. Gjennomsnittet på 77 tilsvarer svaret «nokså ofte». Spørsmålene om hvordan de ansatte bedømmer kvalitet og mengden arbeid de får gjort skårer høyere, mens de ansatte sjeldnere får informasjon om kvaliteten på arbeidet som de utfører. Skåren på spørsmålet om informasjon om kvalitet tilsvarer «av og til». Det er altså tegn på, at kommunikasjonen rundt arbeidet kan forbedres i de to kommunene. Men de ansatte oppgir i gjennomsnitt at de ofte selv umiddelbart kan avgjøre om de har gjort et godt eller dårlig arbeid. De ansatte svarer også ofte at de er fornøyd med sin evne til å løse problemer som dukker opp i arbeidet.

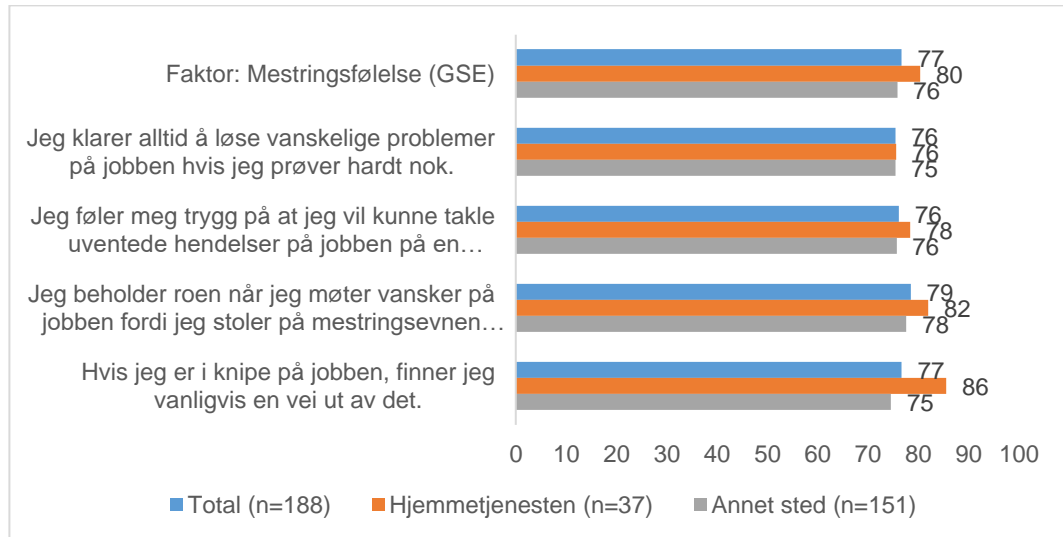
Mestringsfølelse – tiltro til egen evne (GSES)⁴²

Den delen av Schwarzer «self-efficacy scale» vi bruker her måler i hvilken utstrekning ansatte har tillit til sin egen evne til å løse problemer og vansker som oppstår på jobben. Målet har en moderat sammenheng med det andre målet vi har på mestring fra QPS Nordic, rapportert ovenfor, svarende til hva også er funnet i andre rapporter [76]. De måler med andre ord forskjellige elementer av mestring.

Man kan forestille seg at hverdagsmestring medfører høyere tiltro til egen evne til å løse uventede vanskelige problemer på jobbet, fordi det betyr en ny måte å jobbe på. Man kan også forestille seg at hverdagsmestring er utfordrende for de ansatte og dermed fører til en lavere tiltro til egen evne til å løse problemer. Samtidig er det kjent at mestringsfølelse i form av tiltro til egen evne er en modifierende faktor der arbeidet byr på nye utfordringer, som f.eks. kan fanges opp av noen av de målene for arbeidsmiljø vi har rapportert på ovenfor [76].

⁴² Mestring GSES: Cronbach's alpha er 0,542. Inter-item korrelasjoner fra 0,011-0,60

Figur 17: General self-efficacy scale.
Skala fra 0 «Helt galt» til 100 «Helt riktig».



De ansatte skårer relativt høyt på mestring. Gjennomsnittet på 77 tilsvarer svaret «nokså ofte». Dette tyder på at de ansatte som har svart på spørreskjemaet er robuste i forhold til de forandringer i organisasjonen som hverdagsmestring innebærer.

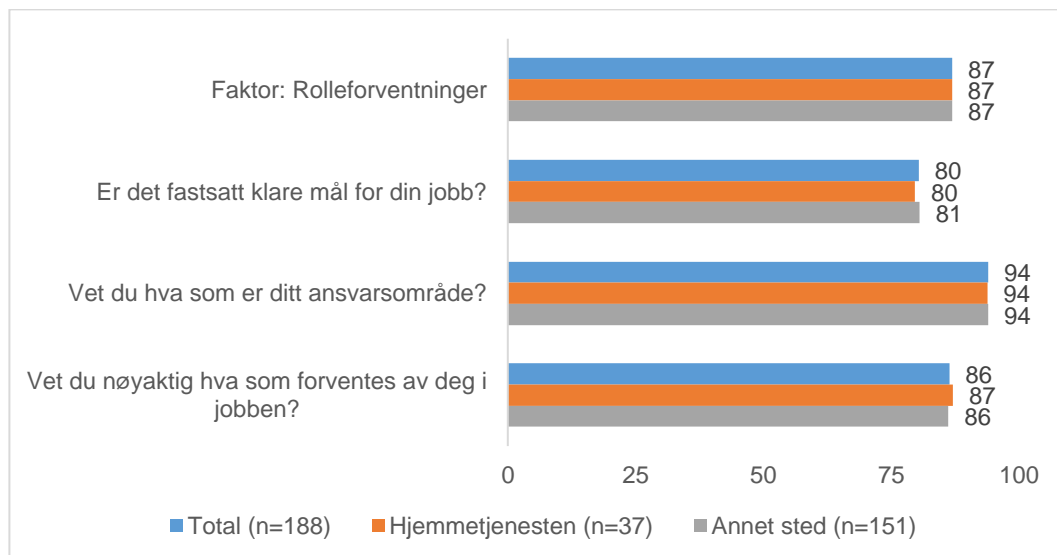
Rolleforventninger

Rolleforventninger handler om forutsigbarhet. Her inkluderer vi tre spørsmål i som omhandler det å ha fastsatt klare mål for jobben, å vite hva som er arbeidsområdene og hva som forventes av deg i jobben⁴³.

Endringer i måten å jobbe på som f.eks. hverdagsmestring krever gir noen ganger anledning til nye roller i arbeidet og til nye forventninger. Det er muligvis heller ikke klart for ansatte hva det f.eks. betyr å ta utgangspunkt i hva som er viktig for brukeren eller å «jobbe med hendene på ryggen». Man kan derfor forestille seg, at hverdagsmestring gir anledning til mindre klare rolleforventninger og at det blir mindre tydelig for de ansatte, hva som forventes av dem.

⁴³ Cronbach's alpha=0,656. Inter-item korrelasjoner fra 0,41-0,45.

Figur 18: QPS Rolleforventninger.
Skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



De ansatte skårer generelt høyt på rolleforventninger. Skåren på 87 tilsvarer mellom «nokså ofte» og «meget ofte eller alltid». Det er mer klarhet i hva arbeidsområdet er, mens de ansatte noe sjeldnere vet nøyaktig hva som forventes av dem i jobben og enda sjeldnere har fastsatt klare mål. Samtidig ligger alle utsagnene på et høyt nivå.

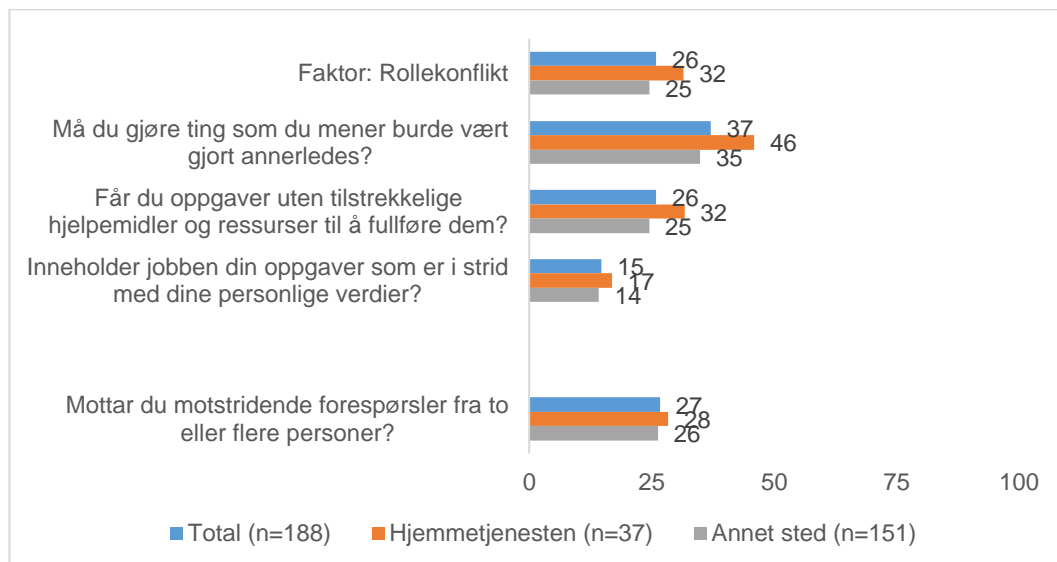
Rollekonflikt

Rollekonflikt kan være en kilde til stress for arbeidstakerne fordi det medfører en usikkerhet om hvordan arbeidet skal løses og hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres. Motstridende krav kan komme fra mangel på prioriteringer eller verdikonflikter. Tre spørsmål inngår i samlemålet for rollekonflikt: Om de ansatte må gjøre ting de mener burde vært gjort annerledes, om de ansatte får oppgaver uten nok ressurser til å fullføre dem og om jobben inneholder oppgaver som strider med personlige verdier⁴⁴. I tillegg har vi stilt et spørsmål om hvor ofte de ansatte mottar motstridende krav fra flere personer.

Hverdagsmestring krever en måte å jobbe på, som på noen punkter avviker fra tradisjonell sykepleie, fordi tankesettet egentlig kommer fra ergo- og fysioterapi [4]. Dette kan potensielt føre til rollekonflikter for ansatte, som er fundert i en tradisjonell tilnærming, og som er trent i og derfor sosialisert til denne. Samtidig krever hverdagsmestring nye og kanskje annerledes ressurser. F.eks. har vi diskutert ovenfor at det tar tid å lære opp og trene brukere til å kunne gjøre så mye som mulig selv. Det er derfor nærliggende at innføring av hverdagsmestring kan føre til opplevde rollekonflikter i starten, til medarbeiderne har vendt seg til den nye måten å jobbe på og inn til spørsmålet om ressursbruk er blitt avklart.

⁴⁴ Cronbach's alpha=0,601. Inter-item korrelasjoner fra 0,31-0,55.

Figur 19: QPS Rollekonflikt.
Skala fra 0 «Meget sjelden eller aldri» til 100 «Meget ofte eller alltid».



Graden av rollekonflikt er relativt lav, men en skåre som tilsvarer et gjennomsnittlig svar på «nokså sjelden». Det er likevel noen forskjeller å være klar over. Det er godt sammenfall mellom jobbens oppgaver og de ansattes personlige verdier. På spørsmål om tilstrekkelige ressurser, svarer de ansatte at de «nokså sjelden» får oppgaver uten tilstrekkelige hjelpemidler og ressurser til å fullføre dem. Noe oftere opplever de ansatte at de må gjøre ting som de selv mener burde vært gjort annerledes, selv om skåren også her tilsvarer et nivå på mellom «nokså sjelden» og «av og til». Blant ansatte i hjemmetjenesten, mener de ansatte signifikant oftere at de må gjøre ting som de mener burde vært gjort annerledes, enn andre ansatte. Vi kan ikke vite om dette har med hverdagsmestring å gjøre, eller med andre faktorer å gjøre ut fra bare en måling.

Vedlegg 6: Resultater om trivsel og tilfredshet fra spørreskjemaundersøkelse

Vi rapporterer her resultater fra målene i spørreskjemaundersøkelsen for å gi ett inntrykk av trivsel og tilfredshet i de to kommunene før e-læringskurset i hverdagsmestring ble introdusert, men etter at det hadde vært arbeidet med å introdusere hverdagsmestring i noen år. Trivsel og tilfredshet blant de som svarer på undersøkelsen er generelt god, men de konkrete spørsmålene kan gi kommunen anledning til å drøfte i grupper om og hvordan hverdagsmestring eventuelt påvirker trivsel og tilfredshet.

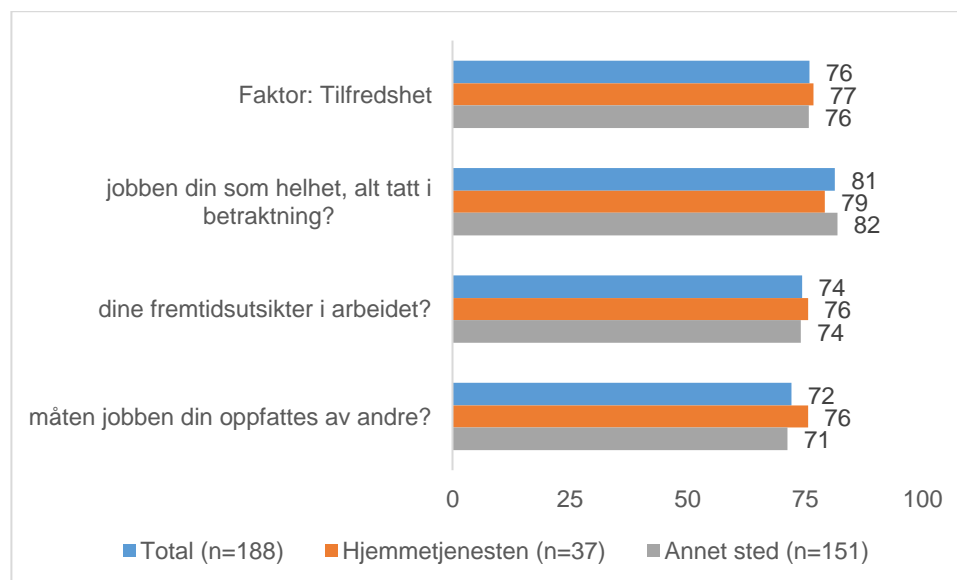
Felles for disse faktorene for trivsel og tilfredshet, er at svar på flere spørsmål samlet kartlegger det samme fenomenet. Spørsmål som er tenkt å måle det samme fenomenet grupperes til én faktor ved å beregne gjennomsnittlig svar for alle spørsmålene som inngår i faktoren. Analysene som er gjennomført er beskrevet i vedlegg 1.

Tilfredshet med arbeidet

Dette målet på tilfredshet med arbeidet er hentet fra Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II) [125, 126]. Det er satt sammen av tre spørsmål om tilfredshet med jobben som helhet, fremtidsutsikter og måten jobben oppfattes av andre⁴⁵.

I forhold til hverdagsmestring kan man tenke seg at særlig spørsmålet om hvordan jobben oppfattes av andre kan påvirkes av brukere og pårørendes reaksjon på hverdagsmestring.

Figur 20: Tilfredshet med arbeidet. "Hvor tilfreds er du med...". Skala fra 0 «Svært utilfreds», 33,33 «utilfreds», 66,67 «tilfreds» til 100 «Svært tilfreds».



De ansattes svar tilsvarer en gjennomsnittlig tilfredshet mellom «tilfreds» og «svært tilfreds». De ansatte skårer noe høyere på generell tilfredshet enn på spørsmålene om framtidsutsikter og hvordan jobben oppfattes av andre. For de to siste spørsmålene ligger gjennomsnittssvaret nærmere en verdi som tilsvarer «tilfreds» på svarskaalen. Dette er skårer som ligger på nivå med etablerte normalskårer i en dansk normpopulasjon [127].

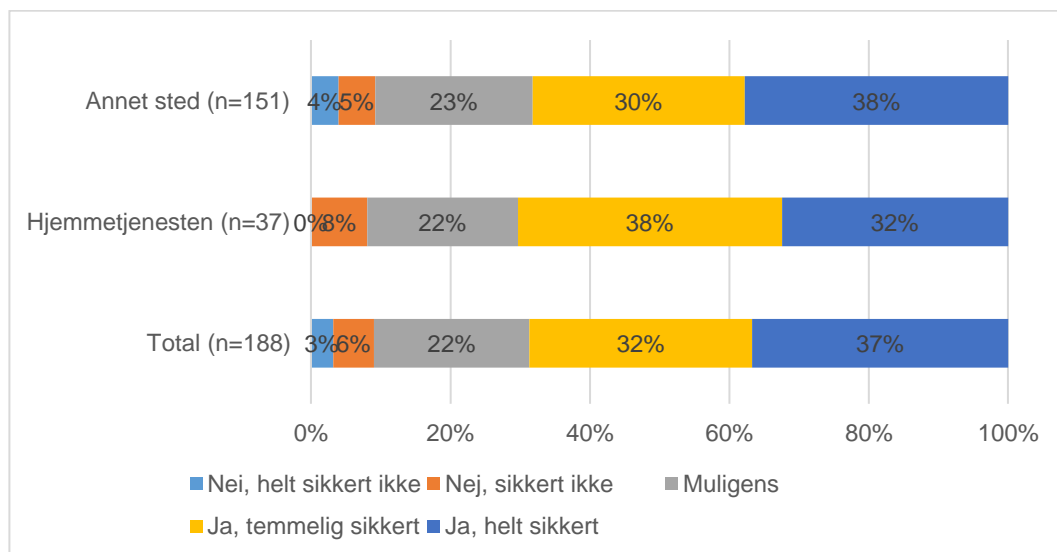
⁴⁵ Cronbach's alpha er 0,700. Inter-item korrelasjoner fra 0,36-0,54

Prioriteringer og fremtidsvalg

En måte å måle tilfredshet ved jobben på er å spørre om den ansatte ville valgt det samme yrkesområdet om de skulle velge igjen og om de regner med å bli værende på sin nåværende arbeidsplass.

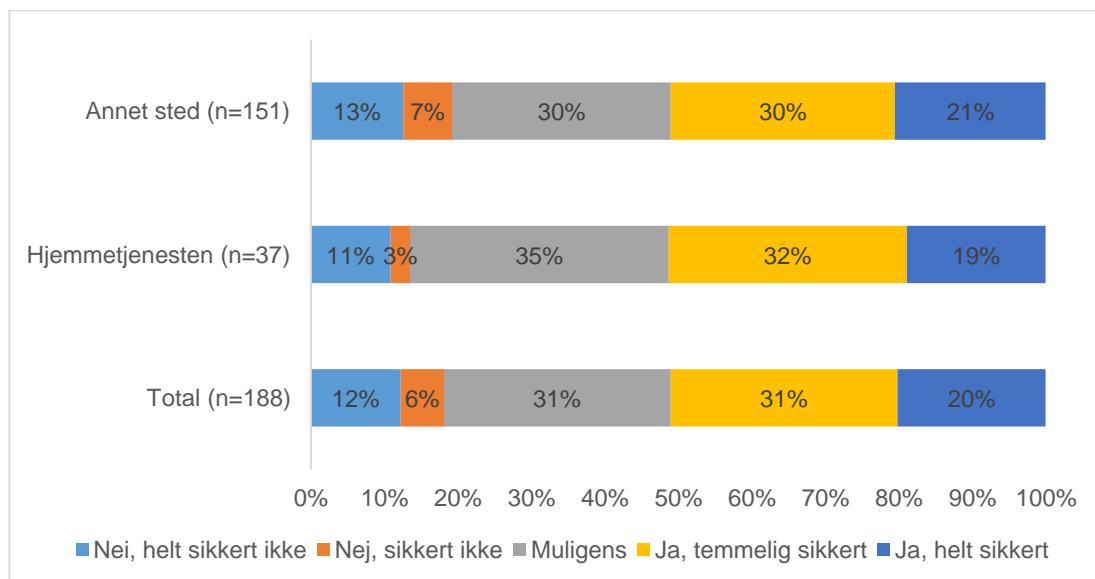
Også her kan man tenke seg at negative opplevelser med implementering av hverdagsmestring gjør at ansatte vil søke vekk fra organisasjonen.

Figur 21: Ville du velge det samme yrkesområdet om du skulle velge igjen i dag?



Godt over to tredeler av de ansatte sier at de ville valgt samme yrkesområde om de skulle velge igjen i dag. En andel på 22% er mer usikre, og svarer muligens. Det er også omkring 9% som svarer at de sikkert ikke ville valgt samme yrkesområde igjen.

Figur 22: Regner du med å være på din nåværende arbeidsplass om fem år?

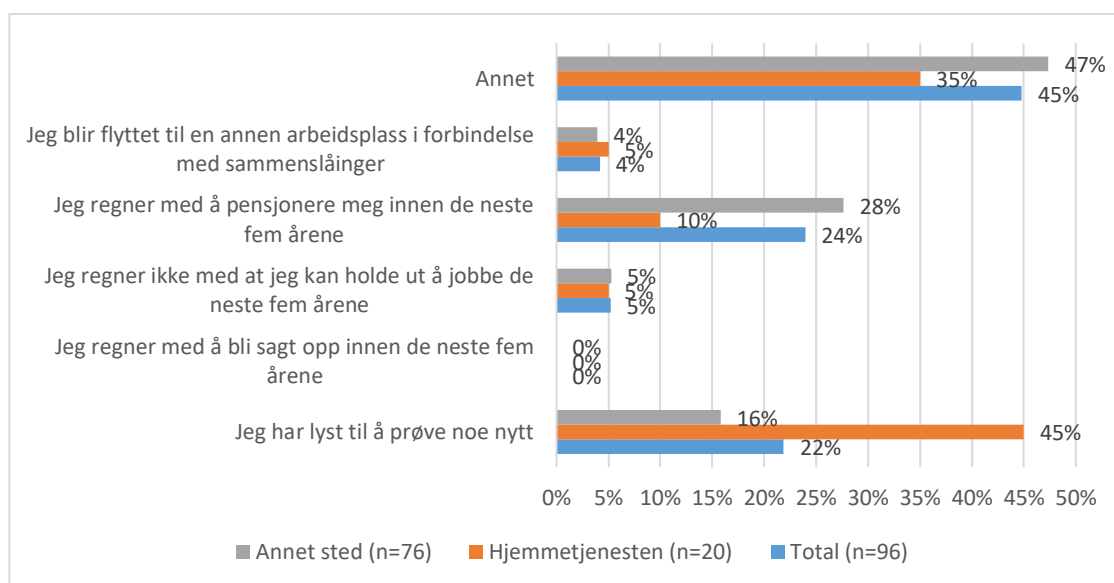


Det er en del færre som regner med å være på nåværende arbeidsplass om fem år. Omkring halvparten av de ansatte sier at de temmelig sikkert eller helt sikkert vil være på den nåværende arbeidsplass om fem år. Nesten en tredjedel er mer usikre og svarer

«muligens», mens noe under en av fem svarer at de sikkert ikke vil være på samme arbeidsplass om fem år. Disse tallene er ikke unormale for området, og det er ikke sikkert, at medarbeidere som regner med å være i annet jobb rent faktisk realiserer dette [84].

Det kan være flere grunner til at en ansatt ikke tror de vil være i samme jobb. Noen grunner kan handle om tilfredshet med jobben, mens andre grunner kan være knyttet til omorganisering eller pensjonering, men som ikke direkte har med trivsel eller tilfredshet å gjøre. De som ikke er sikre på om de blir på nåværende arbeidsplass har svart på et oppfølgingsspørsmål om hva som er årsaken til dette.

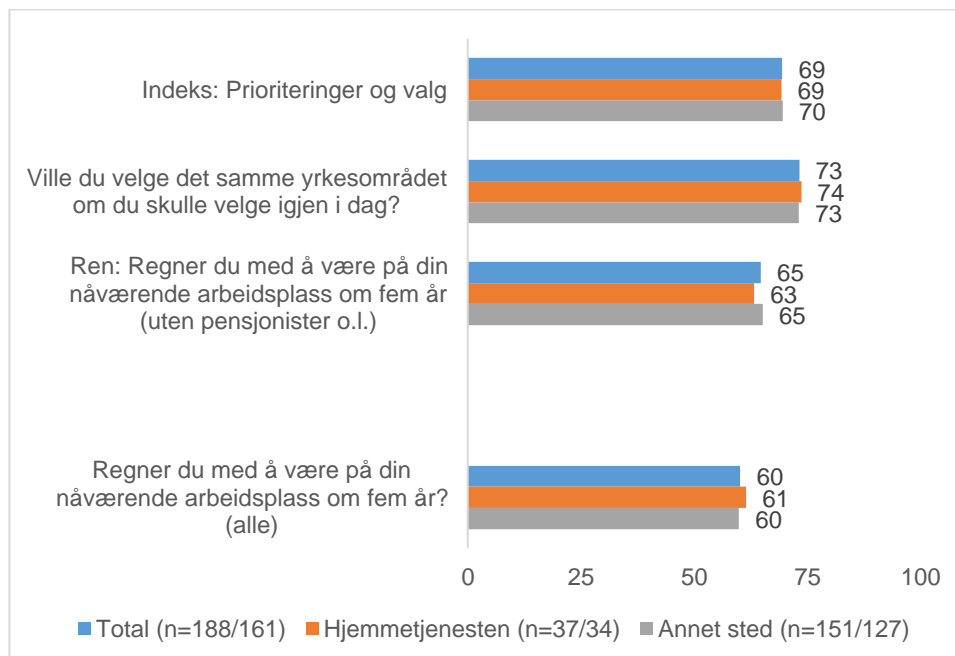
Figur 23: Hvis du ikke er sikker på at du er på din nåværende arbeidsplass om fem år, hva er da årsaken? (Svar ikke obligatorisk)



Det mest svarte alternativet er «annen grunn», som ikke sier oss så mye. Men blant de ansatte som har en mening, varierer årsakene mellom de som er ansatt i hjemmetjenesten og andre. Ansatte i hjemmetjenesten svarer oftest at årsaken er at de har lyst til å prøve noe nytt. For de som er ansatt på et annet sted er hovedgrunnen at de regner med å pensjonere seg innen de neste fem årene. Denne forskjellen kan muligvis skyldes at der i hjemmetjenesten jobber en del videregående elever som helgevikarer, og som naturlig kommer å slutte fordi de skal studere.

For å bruke disse opplysningene i våre analyser har vi laget en indeks som sammenstiller svarene på om man ville valgt det samme yrkesområdet på nytt og om man regner med å bli værende på arbeidsplassen. For de som svarer at årsaken til at de ikke blir på arbeidsplassen er pensjonering eller at de blir flyttet til en annen arbeidsplass på grunn av sammenslåinger, vil indeksen kun basere seg på deres svar på første spørsmål. Vi presenterer både gjennomsnittet for alle ansatte og gjennomsnittet etter at vi har fjernet svarene til de som pensjoneres eller omstilles fra variabelen som måler om man regner med å bli på arbeidsplassen. Den variabelen heter «Ren:...» og har litt lavere antall svar enn de andre variablene i grafen under.

Figur 24: Prioriteringer og framtidvalg.
Skala fra 0 «Nei, helt sikkert ikke» til 100 «Ja, helt sikkert».



De ansatte svarer oftere at de ville valgt det samme yrkesområdet igjen, enn at de regner med å bli på sin nåværende arbeidsplass. Av figuren fremgår det også at når vi tar ut svarene til de som svarer at de sannsynligvis pensjonerer seg eller vil bli omorganisert, blir gjennomsnittlig skåre på variabelen som måler om de ansatte vil bli på arbeidsplassen høyere.

Forholdet til brukerne/ utbrenthet

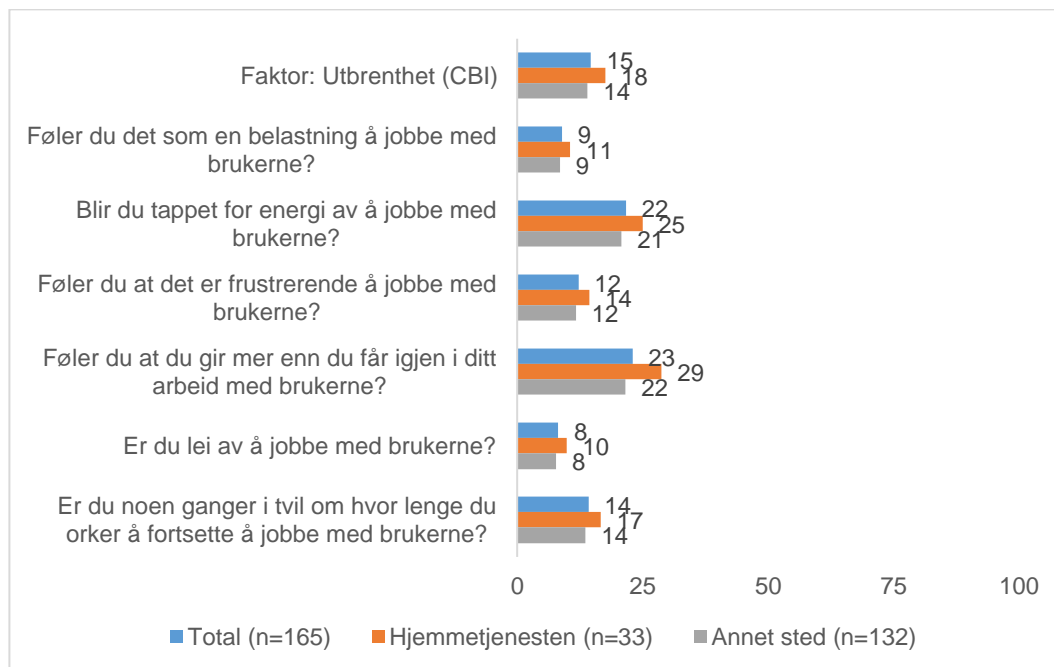
Arbeidet i kommunal helse og omsorg innebærer arbeid med brukere. Dette er ofte følelsesmessig arbeid, noe som kan være belastende for ansatte [128]. Samtidig er arbeidet med brukere også ofte en veldig viktig motivasjonskilde og kilde til arbeidsglede i pleie og omsorgstjenestene. I denne undersøkelsen har vi derfor inkludert et mål på utbrenthet med fokus på de ansattes forhold til brukerne hentet fra Copenhagen Burnout Inventory (CBI)⁴⁶. I arbeidsmiljøforskningen måles relasjonen til brukere ofte ved spørsmål om det som kalles «klientutbrenthet» [129, 130]. Generelt kan utbrenthet betraktes som en reaksjon på langvarig stressbelastning [131].

Om hverdagsmestring avgjørende påvirker relasjonen til brukeren på en positiv eller negativ måte, må vi forvente, at dette kan avleses i en endring på målet for klientutbrenthet, som dette målet sir noe om. Om hverdagsmestring oppfattes som problematisk kan man f.eks. forestille seg, at det blir en større belastning å jobbe med brukerne, eller at det blir frustrerende å jobbe med brukerne. Omvendt kan man forestille seg, at det blir mindre av denne type av utfordringer, om man lykkes med at brukerne mestre mer av deres daglige liv gjennom den treningen de mottar som følge av hverdagsmestring.

⁴⁶ Cronbach's alpha er 0,832. Inter-item korrelasjoner fra 0,31-0,65.

Figur 25: CBI Utbrenthet.

Skala fra 0 «I meget liten grad» til 100 «I meget høy grad». Kun ansatte med brukerkontakt.



Svarene på utbrenthet ligger lavere enn det som er rapportert for et dansk utvalg av ansatte innen helse og omsorg. Der var gjennomsnittlig skåre på 30 for kvinner, mens 16% av de ansatte hadde en skåre på over 50 poeng [132]. I denne studien er gjennomsnittlig skåre 15 poeng, mens 2% har en skåre på over 50 poeng totalt. Spørsmålene ble ikke stilt på nøyaktig samme måte, da vi har anvendt den norske versjonen av spørreskjemaet [133], så vi skal være forsiktige med å sammenligne nivåene. Den danske studien hadde også betydelig høyere svarprosent. Ser vi på tallene, er det likevel slik at gjennomsnittlig skåre på samlemålet og de ulike spørsmålene er ganske lav i denne studien, noe som indikerer at de som har svart på undersøkelsen ikke oppfatter at forholdet til brukerne er en belastning i arbeidet.

Trivsel

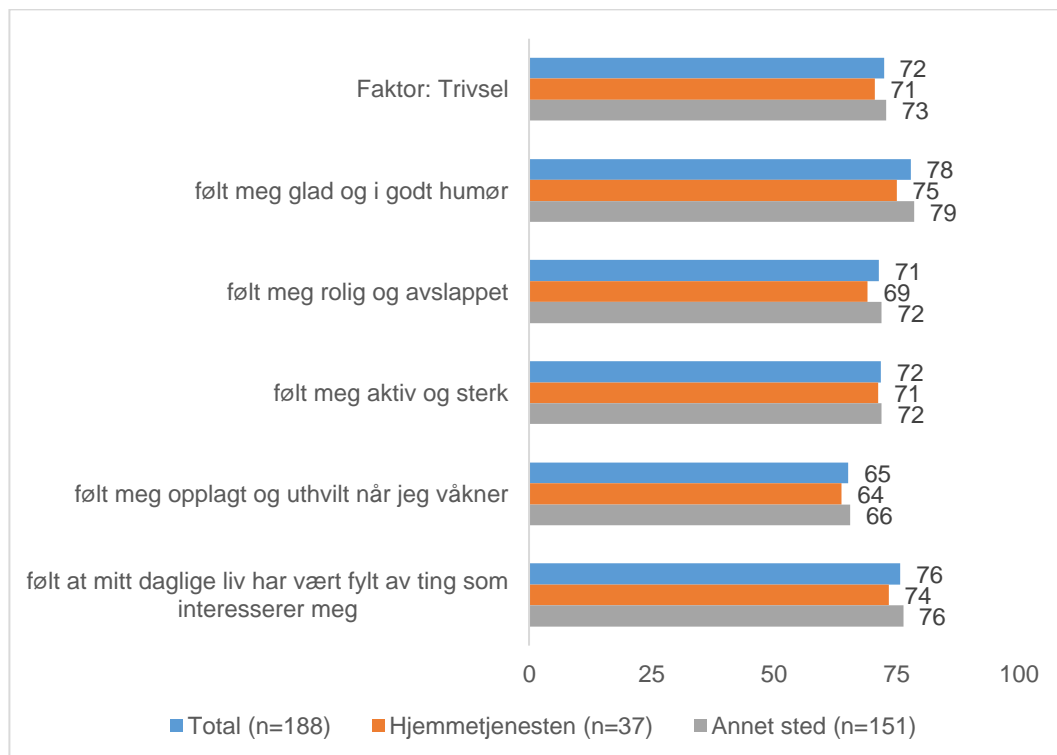
I tillegg til å måle spørsmål knyttet til arbeidet har vi inkludert et mål på generell trivsel, eller opplevd velvære (på engelsk: wellbeing)⁴⁷. Skalaen er utviklet for Verdens helseorganisasjonen WHO (WHO-5) av det Psykiatriske Forskningscenter ved Hillerød Hospital i Danmark [134]. Skalaen anvendes så vel innenfor medisin og medisinsk forskning, som innenfor stressforskning og stressberedskap i organisasjoner og er validert på 31 forskjellige språk [85, 86].

En høy skåre på spørsmålet indikerer høy grad av trivsel og velvære i livet, mens en lav skåre på dette målet indikerer en ansatt utsatt for stress eller depresjon.

I relasjon til implementering av hverdagsmestring kan tenke seg at organisasjonsforandringene som følge av dette fører til et forhøyet nivå for stress og mindre trivsel [82, 83]. Det er også mulig, at hverdagsmestring vil føre til bedre trivsel, særlig hvis endringen oppleves meningsfylte og brukerne blir mer tilfredse.

⁴⁷ WHO Trivsel: Cronbach's alpha er 0,855. Inter-item korrelasjoner fra 0,47-0,67.

Figur 26: Trivsel, WHO-5. "I de siste to ukene har jeg...".
Skala fra 0 «Aldri» til 100 «Hele tiden».



På denne skalaen (WHO-5), er det vanlig å sette en grense på 13. Dersom noen har en samlet skåre på skalaen under 13, ansees de for å være i risikozonen for å ha en alvorlig depresjon eller helseskadelig stress som bør utredes. I dette datamaterialet er det to personer (1%) som skårer under 13 på skalaen for trivsel. En annen måte å skille ut de som står i fare for å ha en depresjon eller helseskadelig stress, er å si at hvis man svarer «Av og til» eller «Aldri» på minst ett av utsagnene [135, 136]. I dette utvalget er det totalt 16% som gjør dette. Det er hovedsakelig på utsagnene «følt meg opplagt og uthvilt når jeg våkner» (11%) og «følt meg rolig og avslappet» (7%) at flest har krysset av for de to laveste alternativene.

Tallene tyder på en utmerket trivsel blant de medarbeiderne som har svart på undersøkelsen, sammenlignet med etablerte normalskåre i både danske og internasjonale normpopulasjoner [86]. Gjennomsnittsskåren er marginalt høyere enn for eksempel i en dansk normpopulasjon [85].

Vedlegg 7: Sammenhenger mellom adferd i arbeidet med bruker og oppfatninger om hverdagsmestring

For å belyse hvordan sammenhengen mellom hverdagsmestring (inkl. rigging og opplevd kvalitet), trivsel i arbeidet, mestring og ønske om å bli i jobben henger sammen, har vi gjort bivariate korrelasjoner. Disse analysene sier noe om styrken på den rettlinjede sammenhengen mellom variablene vi tester.

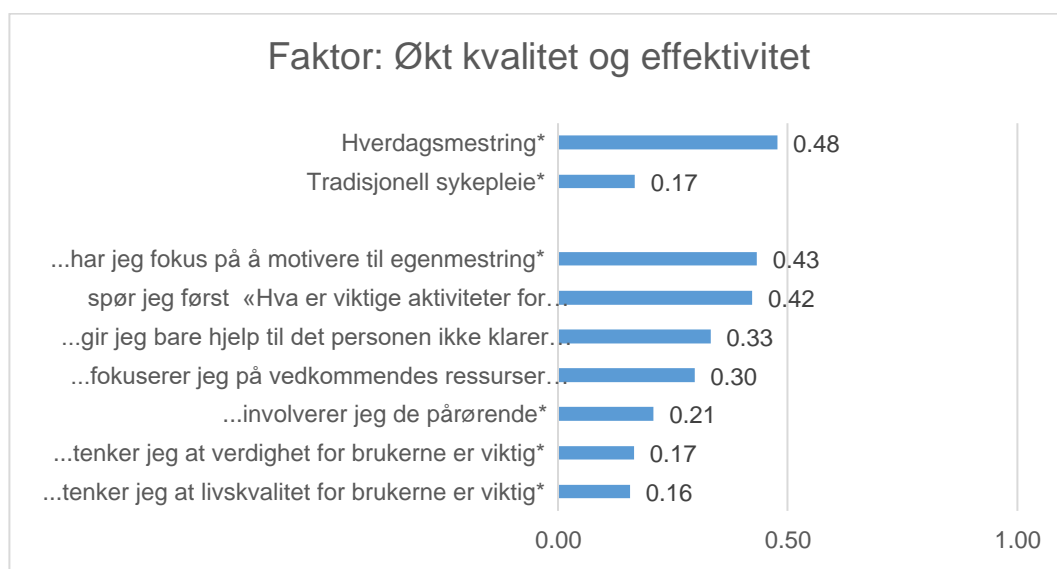
Vi rapporterer i dette vedlegget detaljene fra analysen.

Sammenhengen mellom adferd i arbeidet med bruker og oppfatninger om hverdagsmestring

Tabellene under viser hvordan de ansattes atferd i arbeidet med bruker, og deres oppfatninger om hverdagsmestring henger sammen. Som avhengig variabel har vi de tre faktorene som oppsummerer de ansattes opplevelse av hverdagsmestring: Økt kvalitet og effektivitet, organisatorisk tilrettelegging og mer krevende hverdagsmestring.

Tidligere i rapporten, viste vi at de ansatte svarer i gjennomsnitt 75 poeng, tilsvarende «nokså ofte», at de opplever at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet. De ansatte svarte i gjennomsnitt 69 poeng på at det tilrettelegges organisatorisk. På faktoren som måler krevende hverdagsmestring var gjennomsnittet 36 poeng, som tilsvarer et svar som ligger mellom «Nokså sjelden» og «av og til». Et gjennomsnitt er et samlemaal for alle, men noen ansatte skårer over, og noen skårer under gjennomsnittet på disse faktorene. Her ser vi på hvordan svarene på adferd i arbeid med bruker henger sammen med opplevelsen av hverdagsmestring.

Figur 27: Sammenheng mellom Økt kvalitet og effektivitet og adferd. Spearman's Rho. Signifikante sammenhenger på 0,05-nivå markert med *



Figuren viser at de ansatte som i størst grad har fokus på å motivere til egenmestring og som i møtet med bruker først spør «hva er viktig for deg», er de som også oftest opplever at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet. Motsatt, de ansatte som sjeldnere gjør disse handlingene, opplever også sjeldnere at hverdagsmestring gir økt kvalitet og

effektivitet. Disse sammenhengene er moderat sterke, med Rho på hhv. 0,43 og 0,42. Sammenhengen mellom det å kun gi hjelp til det personen klarer, og å fokusere på brukers ressurser og økt kvalitet og effektivitet er middels sterk, men noe lavere på henholdsvis 0,33 og 0,30. Det er kun en svak sammenheng mellom det å involvere de pårørende, tenke at verdighet og livskvalitet for brukerne er viktig og å oppleve at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet. De to sistnevnte verdiene er gjennomgående for all pleie, og ikke spesifikt knyttet til hverdagsmestring. Det er derfor ikke overaskende at hva man svarer på disse verdiene har svak sammenheng med hvordan man opplever hverdagsmestring. De som rapporterer i store trekk å gjøre hverdagsmestring i praksis, er altså også de som opplever at hverdagsmestring fører til økt kvalitet i serviceutbudet.

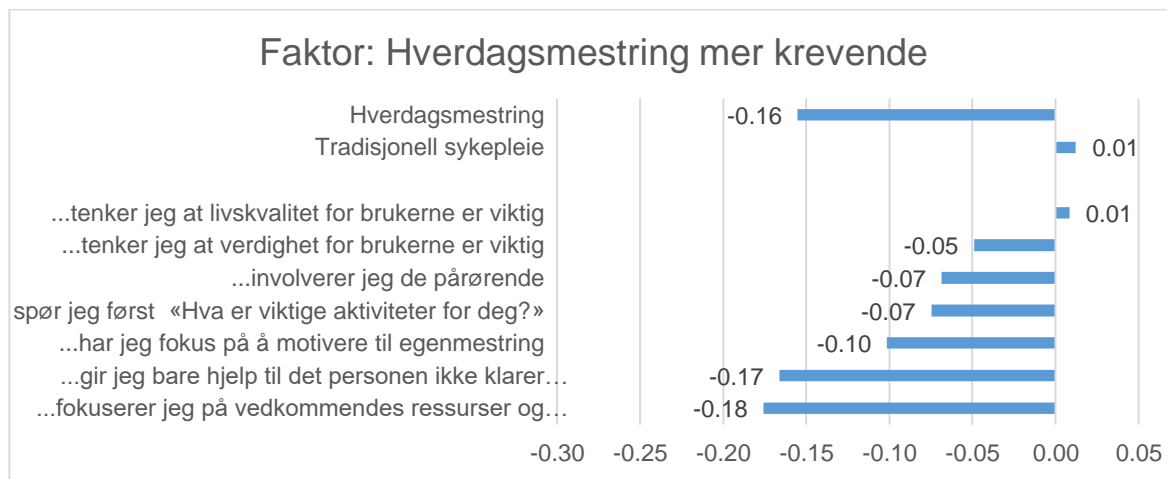
Figur 28: Sammenheng mellom Organisatorisk tilrettelegging og adferd. Spearman's Rho. Signifikante sammenhenger på 0,05-nivå markert med *



Det er også en positiv, men noe svakere sammenheng mellom det å gjøre hverdagsmestring og det å oppleve at det legges til rette organisatorisk for hverdagsmestring. De som svarer at de ofte fokuserer på brukers ressurser, at de motiverer til egenmestring og kun gir hjelp til det bruker ikke klarer, svarer oftere at det legges organisatorisk til rette for hverdagsmestring enn de som sjeldnere gjør de nevnte handlingene. Det er heller ikke her noen sammenheng mellom verdiene verdighet og livskvalitet og organisatorisk tilrettelegging. Organisatorisk tilrettelegging består av påstandene: «I min avdeling er det satt av tid til å foreta endringene som skal til for å jobbe med hverdagsmestring» og «Lederen min tilrettelegger slik at vi kan jobbe med hverdagsmestring»⁴⁸. Som vi så i rapportens del 3 og del 4, er opplevelsen av manglende tid og tidspress forholdet som trekkes frem når det fortelles om hva som hindrer implementering av hverdagsmestring.

⁴⁸ Cronbach's alpha er 0,854. Inter-item korrelasjon 0,75.

Figur 29: Sammenheng mellom Krevende hverdagsmestring og adferd. Spearman's Rho. Signifikante sammenhenger på 0,05-nivå markert med *



Når vi ser på sammenhengen mellom atferd og det å oppleve at hverdagsmestring er mer krevende, er sammenhengene svake, men negative. Negative sammenhenger betyr at jo oftere ansatte fokuserer på brukeres ressurser og kun gir hjelp til det bruker ikke klarer selv, jo sjeldnere opplever de ansatte at hverdagsmestring er mer krevende. De to nevnte sammenhengene er signifikante, men svake. De andre sammenhengene er ikke signifikant forskjellige fra 0, og vi kan derfor ikke si at det å mene at hverdagsmestring er krevende henger sammen med adferd.

Sammenhengen mellom hverdagsmestring og ansattes trivsel

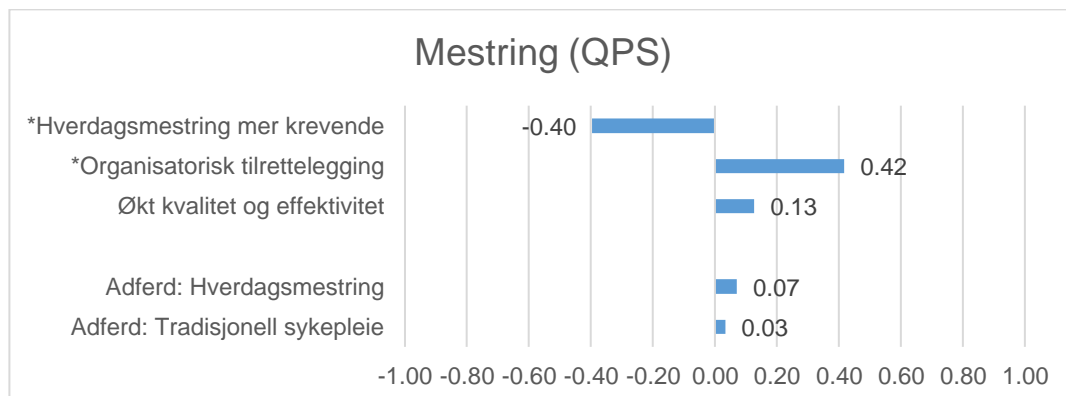
De ansattes trivsel, opplevde mestring, tilfredshet med jobben og ønske om å bli i jobben er gode indikatorer på et godt arbeidsmiljø. Gode skårer på disse indikatorene er tegn på god arbeidshelse.

Tabell 9: Sammenheng mellom ønske om å bli i jobben, tilfredshet, trivsel og mestring. Bivariate sammenhenger, Spearman's Rho. *Sammenhengen er signifikant på 0,05-nivå.

	Ønsker å bli i jobben/ville valgt samme yrke	Tilfredshet med jobben	Trivsel (WHO-5)
Tilfredshet med jobben	0,49*		
Trivsel (WHO-5)	0,39*	0,42*	
Mestring (QPS)	0,40*	0,36*	0,38*

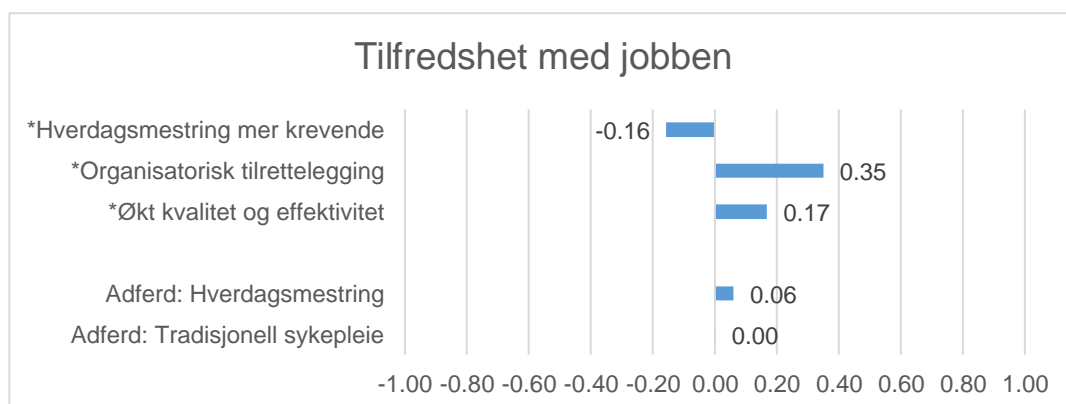
Som tabellen over viser, er disse fire indikatorene relativt sterkt korrelert med hverandre. Sterkest er sammenhengen mellom tilfredshet med jobben og samlemålet for det å ville bli i jobben, og at man ville valgt samme yrkesområde på nytt. Det er også en moderat sammenheng mellom tilfredshet med jobben og generell trivsel, og mellom opplevelse av mestring på jobb og de andre målene. I det følgende skal vi se på hvordan de ansattes adferd og opplevelse av hverdagsmestring henger sammen med disse fire indikatorene på ansattes trivsel.

Figur 30: Sammenheng mellom hverdagsmestring og ansattes mestring (QPS Nordic).
Spearman's Rho. Signifikante sammenhenger på 0,05-nivå markert med *



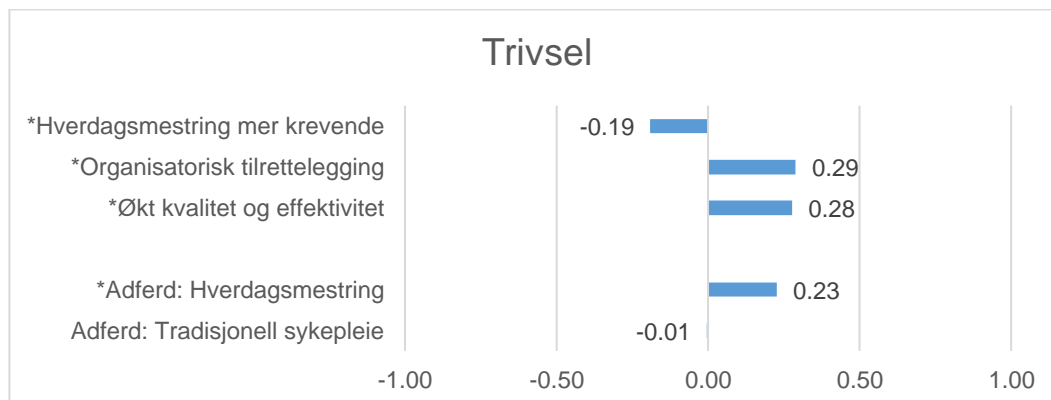
Det er en moderat negativ sammenheng mellom ansattes opplevelse av å mestre sine arbeidsoppgaver, og det å føle at hverdagsmestring er krevende. Motsatt, er det en moderat positiv sammenheng mellom det å oppleve god organisatorisk tilrettelegging for hverdagsmestring og ansattes egen opplevelse av mestring på jobben. Det er ingen sammenheng mellom ansattes følelse av egen mestring og hvorvidt man mener at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet. Det er heller ingen sammenheng mellom i hvilken grad de ansatte gjør hverdagsmestring, og opplevelse av egen mestring.

Figur 31: Sammenheng mellom hverdagsmestring og ansattes tilfredshet med jobben.
Spearman's Rho. Signifikante sammenhenger på 0,05-nivå markert med *



Det er en svak negativ sammenheng mellom tilfredshet med jobben og det å føle at hverdagsmestring er mer krevende. Det er en svak positiv sammenheng mellom det å føle at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet og tilfredshet med jobben. I hvilken grad de ansatte gjør hverdagsmestring har ingen sammenheng med deres tilfredshet med jobben. Den faktoren som har sterkest sammenheng med tilfredshet med jobben er tilfredsheten med organisatorisk tilrettelegging.

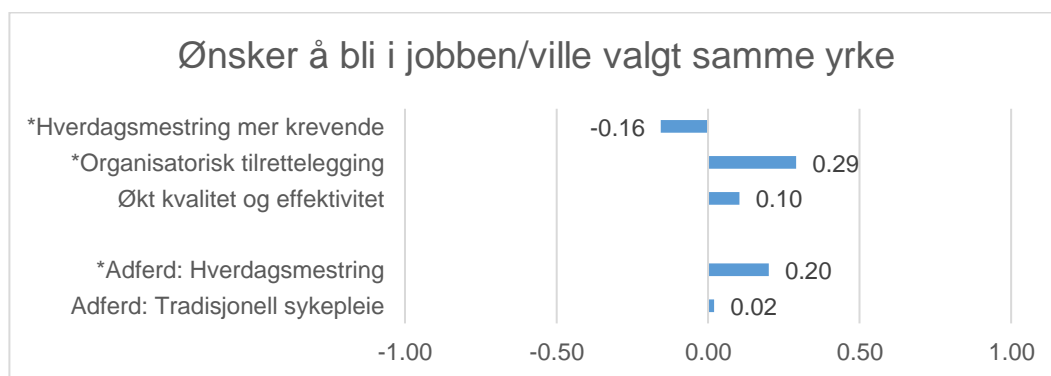
Figur 32: Sammenheng mellom hverdagsmestring og ansattes trivsel (WHO).
Spearman's Rho. Signifikante sammenhenger på 0,05-nivå markert med *



De ansatte som opplever at den organisatoriske tilretteleggingen for hverdagsmestring er god, og de som mener at hverdagsmestring gir økt kvalitet og effektivitet har høyere trivsel enn de ansatte som mener det motsatte. Det er også en positiv sammenheng mellom det å gjøre hverdagsmestring og ansattes generelle trivsel. Disse sammenhengene er svake til middels sterke.

Det er en svak negativ sammenheng mellom ansattes trivsel og det å oppfatte hverdagsmestring som krevende.

Figur 33: Sammenheng mellom hverdagsmestring og prioriteringer og framtidvalg (Ansattes ønske om å bli i jobben/velge yrkesområde om igjen).
Spearman's Rho. Signifikante sammenhenger på 0,05-nivå markert med *



Også når det gjelder samlemålet på prioriteringer og framtidvalg, som er satt sammen av spørsmålene om i hvilken grad man ønsker å bli i jobben og om man ville valgt samme yrkesområde på nytt, er det en sammenheng med organisatorisk tilrettelegging. Denne sammenhengene er svak til moderat. Det er også en svak positiv sammenheng mellom det å gjøre hverdagsmestring og det å ønske å bli i jobben, og en svak negativ sammenheng med å oppleve hverdagsmestring som krevende. Det er ingen signifikant sammenheng mellom å rapportere å gjøre de tingene som har med tradisjonell sykepleie å gjøre, og vår indeks om å ønske å bli i jobben og ville ha valgt samme yrke igjen for de personer, som svarer på undersøkelsen.

Vedlegg 8: Ideer fra medarbeiderne vedrørende hverdagsmestring

I dette vedlegget behandler vi kort forslag fra medarbeidere og politikere, som kom frem under fokusgruppeintervju eller som ble foreslått på den avsluttende dialogkonferansen i januar 2018. Forslag fra dialogkonferansen med ledergruppene i juni 2019 er rapportert og analysert nærmere i rapportens del 5.

Forslag fra fokusgruppeintervju

Forslagene under kom under fokusgruppeintervju på høsten 2017. Vi skjelner her ikke mellom de medarbeidergruppene som har fremsatt forslagene. Forslagene blir ikke spesifikt fremsatt som anbefalinger, men som vår rapportering av hva medarbeiderne selv kom opp med. Kommunenes ledere og aktuelle medarbeidere må sammen vurdere hvilke av disse ideene som kan være relevante å prøve ut.

1. Organiser hjemmepleien i team som har samlet ansvar for en gruppe brukere. (Dette anbefales f.eks. etter studier av den såkalte «Fredericiamodellen» og dens videreutvikling til å omfatte hele hjemmetjenesten [8]).
2. Større rehabiliteringsteam.
3. Organisere så personer som mottar hverdagsmestring blir prioritert etter lunsj i hjemmetjenesten – der er bedre tid.
4. Ha system med «rullende avlastningsplass».
5. Ha avlastningsopphold, når det trengs.
6. Kan det skapes økonomiske insentiv til å spare penger på avdelingsnivå – slik at eventuelt overskudd ikke går til andre enheter?
7. Bedre oppfølging på tildelinger – se dem over tid.
8. Få hjelpemidler til brukere tidligere/fortere.
9. *Early warning* – hvilken tilstand har de eldre i kommunene våre?
10. Jobb mer forebyggende, f.eks. utforme veiledning til eldre innbyggere om pensjonisttilværelsen (spesielt vedr. boforhold).
11. Fokus på små skrittvis forbedringer istedenfor (eller som supplement til) store innovasjonsprosjekter, krever ikke så mye organisering og er ikke så skremmende. (Dette kjennes til eksempel fra kvalitetsutvikling, lean og snublesteinsmetoden [67, 92, 137]).
12. Dokumenter erfaringer fra prosjekter bedre.
13. Dokumenter «nå-situasjon» innen prosjekter går i gang bedre.
14. Trekk på eksisterende viten om tidligere (evt. lignende) prosjekter før nye prosjekter blir igangsatt.
15. Ha en person dedikert i hver kommune med ansvar for å få implementering av prosjekter til, og/ eller overblikk over disse.
16. Gjenetablere stilling som politisk rådgiver på helse og omsorgsområdet
17. Ikke bygg spredt – da blir hjemmetjenesten ineffektiv.
18. Mer samarbeid og utveksling av erfaringer mellom kommunene.

Noen av ideene knytter seg til organisering av driften. Dette gjelder f.eks. forslag om å organisere hjemmepleien i team, mulighet for å skape insentiver for å spare penger på enhetsnivå og system for tildeling. Andre knytter seg til forebyggende arbeid, f.eks. forslag om «early warning» og veiledning til eldre innbyggere. Andre forslag igjen knytter seg til organisering og rigging av innovasjonsarbeid, f.eks. å dokumentere erfaringer bedre, satse på skrittvis forbedringer og å trekke mer på eksisterende erfaringer i planlegging av nye prosjekter. Et forslag har potensielt vidtrekkende konsekvenser og er

et klart politisk spørsmål, nemlig forslag om ikke å tillate spredt bebyggelse, fordi dette, sammen med politikken om at innbyggene skal bli lengst mulig i eget hjem, gir mye kjøring for hjemmetjenestens medarbeidere. Dette gjelder særlig når det også anvendes ny velferdsteknologi, som ikke alle medarbeidere er utdannet i å anvende.

Forslag fra dialogkonferansen 2018

På dialogkonferansen ved avslutningen av PILOTen Hadeland jobbet deltakerne i ti heterogene (dvs. blandede) grupper med spørsmålet: «Hvilke konkrete forslag kan vi tenke oss for fremtidens arbeid med tjenesteinnovasjon?»

Under har vi gruppert svarene i 10 kategorier med noe overlapp. Vi har her også inkludert de få svarene som utelukkende sikter på velferdsteknologi. Vi har latt alle gjengangere stå, for å gi et inntrykk av hva gruppen samlet har rapportert og frekvensen av dette.

Overordnet prosjektstyring og prosjektledelse

- Fortsette med å søke midler til å drive innovasjonsarbeid.
- Overordnet strategi for alle prosjekter – prosjektstyring.
- Porteføljestyre, Kriterier: motivasjon; kunnskap, ta ut en dedikert person
- Samarbeid om/ plan for tjenesteinnovasjon for å oppnå forankring i alle led.
- Fordel at noen har avsatt tid til å jobbe med innovasjon i hver tjeneste og lager en «liste» over prioriterte områder.
- Tydelig og dedikert person – innovasjonsansvarlig.
- Innovasjons (implementerings) agent for innovasjon!
- En ansvarlig for innovasjonsprosesser og prosjekter i kommunen.
- Ønskelig med innovasjonsansvarlig, som har ansvaret for å følge opp all innovasjon i kommunen. I en stillingsprosent:
 - delta i alle prosjekter/ møter
 - legge til rette for informasjonsflyt – være bindeledd i organisasjonen
 - gode rammer
 - vise resultater underveis/ synliggjøre effekter.
- Få tak i personer med kompetanse på prosjektledelse til å dra prosjekter – ansettelse.
- Bli gode på prosjektledelse/ kompetanse/ frikjøp??

Rigging av prosjekter

- Bedre organisering av prosjekter.
- For alle tiltak er det viktig med et system for enkel tilgang til støtte, ressurs for tilrettelegging og veiledning. (Slik som da vi innførte lean).
- Konkret mandat/ mål for prosjektet.
- Tydelige og realistiske mål og mandat.
- Milepæler.
- Forventninger – hva slags forventninger har de ulike aktørene?
- Bottom-up gi ansvar – forventninger.
- Tenk prosjekt som en integrert del av ordinær tjeneste for på sikt å sikre implementering i tjenesten. Allerede fra forprosjekt/ planleggingsfasen.
- Fordeling av tjenester – hvordan skal det gjøres og føre til innovasjon?
- Om ikke selve prosjektet er innovativt gir prosjekt mulighet og rom for at grasrota kan få lov å være kreative og sette ut innovative ideer i praksis – Eierskap.
- Innovasjon er tiltaket frem for målsetningen i prosjekt.
Målet delprosjekt hverdagsmestring – implementering.
Tiltak innovativt med e-læringskurs i KS-Læring.
- Ha med noen utefra for å unngå «gruppetenkning».

Involvering av linjeledelsen og kulturbygging

- Tydeligere leder og kommunikasjon mellom leder og utøver i organisasjonen.
- Effektivitet og tilstedeværelse.
- Felles virkelighetsoppfatning!
- Tydelig forankring i alle led i kommunen.
- Positive til endring/ tilpasningsdyktige og fleksible - alle ansatte.

Rigging av kommunikasjon

- INFORMASJON til alle involverte.
- Bedre samarbeid/ informasjonsflyt mellom ledelse og «grasrota»
- INFORMASJON til innbyggere – bruk media.
- Markedsføre verdien å mestre selv for brukerne – jf. IKEA.
- Viktig at informasjon kommer ut til befolkningen – bruke avis og liknende.
- Bedre KOMMUNIKASJON/ informasjonsflyt mellom interessentene:
 - Brukerne/ innbyggerne
 - Politikere
 - Administrasjon/ Tildelingskontoret
 - Tjenestestøttere.

Tydeligere prioritering av prosjekter

- Tydeligere struktur og prioritering på prosjekt som er i samsvar med målsetning for drift.
- Sikre drift av allerede innførte.
- Synliggjøring og forankring – innbyggere, brukere, ansatte informasjon
- Synliggjøring og forankring.
- Kompetanse -> inn i kommunen, ledere gi ansatte rom/ muligheter til ideer/ innovasjon.
- Ildsjel, klone Ellen.

Tverrfaglig samarbeid

- Arbeid på tvers av kompetanseområder.
- Sammensetning av grupper på tvers av kompetanser.
- Mer tverrfaglig jobbing.
- Samhandling – bli kjent på tvers av sektorer
- Tenke på tvers av avdeling -> unngå silotenkning = hjelpe hverandre.
- Samarbeid på tvers av tjenestene og kommuner.
- Tverrfaglig samarbeide møte i avdeling -> felles mål -> fokus på brukere.
- Nettverksgrupper! Gode erfaringer – ideer.

Interkommunalt samarbeid

- Fortsetter innledet samarbeide – dele erfaringer, fagsamarbeid, dra nytte av hverandres erfaringer. Dra veksel på hverandre. Samarbeid på tvers. Interkommunalt samarbeid.
- Mer interkommunalt samarbeid – KAD internmedisinplasser.
- Ha kompetanse nøkkelpersoner til å jobbe med velferdsteknologi i samarbeid med flere kommuner.
- Jobbe med e-læring på tvers av kommunene = innovasjon.

Brukerinvolvering og frivillig sektor

- Se hele mennesket.

- Brukerinvolvering viktig ved innovasjon.
 - ansatte.
 - brukere av tjenesten.
- Utvikle velferdsteknologi ut fra brukernes behov og ønsker.
- Dra nytte av frivillig sektor – modell for offentlig og frivillig samarbeid – utvikle gode modeller for samarbeidet.
- Involvering av frivillige. Ansatt 50% Skjervum [helse og omsorgssenter i Gran] - skal jobbe med aktivisering. Hvordan utvikle dette videre?
- Bruk av frivillige
- Folkehelse – hvordan bør vi planlegge samfunnet for at folk skal bo lengst mulig hjemme. Forankre samarbeidet. Se de store linjene.

Utvikle helsetjenestene & driften

- Gi tilbud mer i grupper til brukere med like diagnoser
- Avlastning som en del av forebygging. Ivareta pårørende. Øke dagtilbud -> Utvikle dagtilbud.
- Digitalisering i kommunene blir viktig.
- Bedre og mer effektive datasystemer.
- Frie midler til velferdsteknologi.
- Velferdsteknologi dag.
- Velferdsteknologi dag i kommunen.
- Videreutvikle velferdsteknologien – vi vil trenge flere tekniske hjelpemidler for å møte morgendagens omsorgsbehov. Hjelpemidlene kan brukes både i hjemmetjeneste og på sykehjem.
- Sterkt fokus på hverdagsmestring på nye pasienter.
- «Vedtaket».

Konkrete prosjektideer og tiltak

- Sammensett bemanningsenhet for rekruttering og vikarer som deles mellom kommunene i helse og omsorg (skape bestand av kvalifiserte og trentede vikarer, som kan hverdagsmestring) = Innovasjonsprosess.
- Utvikle dagsentret i samarbeid med hverdagsrehabiliterings-teamet, kreftkoordinator og demenskoordinator.
- Tverrfaglig og forebygging i dagsenter – samarbeid mellom ergo/ fysio/ dagsenter og rehabilitering/ hverdagsrehabilitering om innovasjon.

I alt fremsatte de 10 gruppene 71 forslag på dialogkonferansen. Det er tydelig at våre anbefalinger er i overensstemmelse med hva kommunenes medarbeidere og ledere selv tenker og fremsetter som konkrete forslag for fremtidens arbeid med tjenesteinnovasjon. Vi bemerker at mange grupper fremsatte tanker om å involvere brukere og frivillige tydeligere i innovasjonsarbeidet, slik som vi har sett at den politiske styringsgruppe også ønsker. Vi bemerker også, at mange fremmer tanker om styrking av tverrfaglig samarbeid, noe som skårer forholdsvis lavt i den kartleggingen vi foretok gjennom spørreskjemaundersøkelsen.

Det er også tydelig at vår oppfordring til konkrete forslag har ført til mange ønsker som primært har idékarakter, snarere enn konkret karakter. Med andre ord, en god del av forslagene vil kreve mye ytterligere teoretisering og oversetting før de kan bli til konkrete tiltak. De fremsatte forslag til konkrete tiltak avspeiler for det meste ønsker og forestillinger om hva som kan komme til å bli en praksis over tid, snarere enn at det er snakk om konkrete tiltak. Slike kan imidlertid utvikles på bakgrunn av ideene.

Fem av ti grupper greide å utvikle et utvalgt tiltak lengere enn i overskriftform ved bruk av malen vi hadde utviklet til dagen. De kategoriene som fremgår av malen er:

- I. Hvorfor?
Hva er målsettingen for tiltaket?
- II. Hva?
Hva skal tiltaket bestå i?
- III. Suksess, oppfølging og måling?
Hvordan vet vi, om dette tiltaket virker og er en suksess?
Hvordan følger vi opp?
Skal der måles på noe, evt. før tiltaket sette i gang?
- IV. Hvem?
Hvem skal delta i arbeidet med dette tiltaket?
Hvem blir berørt?
Hvem må informeres?
- V. Ressurser?
Hvor kommer ressursene til dette tiltaket fra?
Er det noe vi evt. ikke skal gjøre, om vi velger å gjøre dette tiltaket?
- VI. Når?
Kan vi si noe om når dette tiltak bør igangsettes og hvor lenge det vil vare?

Det er forskjell på hvor mye gruppene fikk fylt ut på dialogkonferansen, men dette kan gjøres etterpå i en utvikling av tiltakene, om man ønsker å ta noen av dem videre, eventuelt gjennom en videre idémessig utvikling, og vurdere om de er potensielt interessante og realistiske. Forslagene som ble laget (direkte sitert):

Mer konkretisert forslag om involvering av frivillige

Forslag skal teste ut og finne ut kvar og korleis ein kan benytte frivillige i tjenesten.

Hvorfor?

- Aktivisering av bl.a. eldre (både frivillige og bruker)
- Effektivisering, bruke fagkompetanse på rett sted/ mer effektivt

Hva?

- Finne aktuelle aktiviteter for frivillige
(f.eks. gågrupper, besøksvenn, sittedans og liknende)
- Avklare roller, ansvar og samarbeidsformer

Suksess, oppfølging og måling?

- Brukerundersøkelser.

Hvem?

- Ledere
- Ansatte
- Frivilligsentrene
- Brukere
- Pårørende

Mer konkretisert forslag om å gi tilbud mer i grupper

F.eks. på dagsentret.

Hvorfor?

- Ressurser kommer flere personer til gode
- Gjør det mulig å bo lenger hjemme – når dagsentertilbudet er godt
- Bedre livskvalitet

- Meningsfull hverdag
- Mestring

Hva?

Eks. på tilbud:

- Trening
- Bruker nettverk
- Dele erfaringer
- Sosialt

Mer konkretisert forslag om interkommunalt folkehelsearbeid

Felles frisklivssentral:

- Forebyggende helsearbeid for et bærekraftig samfunn.
- Bedre lavterskeltilbud enn det vi har i dag.

Hvorfor?

- Forebyggende helsearbeid for et bærekraftig samfunn

Hva?

- Hverdagsmestring
- Skolehelsetjeneste
- Frisklivssentral
- Andre folkehelsearbeid:
 - nå flest mulig
 - samfunnsplanlegging

Suksess, oppfølging og måling?

- Tydelig prosjekt
 - hvor er vi nå?
 - konkret område
 - velge et felt innen folkehelse
 - måle det iver en 3-års periode, for å måle effekt

Hvem?

- Involvere kultursektoren
- Borgere
- Involvere hele kommunen
 - planlegge
 - helsesektor
 - skole/ arbeidsliv/ barnehage

Mer konkretisert forslag om en ressurs på prosess og prosjektledelse

Ressurs på prosjektledelse/ innovasjon i kommunen.

Hvorfor?

- Sikre prosjektkompetanse, styring og fremdrift

Hva?

- En person med en dedikert rolle
- Budsjetstøtt
- Ha kontakt med «gulvet»

Suksess, oppfølging og måling?

- Sette prosjekter ut i livet, som gir endring og positiv utvikling

Hvem?

- De som blir involvert i nye prosjekter

Mer konkretisert forslag om å videreføre prosjektarbeid

Videreføring av prosjektarbeid med innføring/ implementering av hverdagsmestring og velferdsteknologi.

Hva skjer etter prosjektslutt? Etter e-læringskurs?

Midler til investering i velferdsteknologi?

Befolkning – brukere og pårørende; utvide prosjektet til å inkludere disse.

INFORMASJON & KOMPETANSE i hele kommunen.

Systematikk i hele prosjekt – valg av tiltak.

Hvorfor?

- Kompetanseheving/ informasjon
- Fokus på forebygging, mestring og trygghet
- Bo lenger hjemme

Hva?

- Refleksjonsgrupper med caser
- Holdninger og kompetanse
- Praktisk rigging av tjenestene:
 - tidsforbruk og styring av ressurser
 - bruke mer tid i starten – tidsbesparende på sikt
 - etter lunsj – bedre tid?
- Prøve ut nye og «enkle» brukere

Avrunding om forslag

Vi håper disse forslagene, fremsatt av medarbeidere, ledere, politikere og interessenter til tjenesteinnovasjon i Gran og Lunner kommuner kan være en inspirasjon, ikke bare for kommunene, men også for andre kommuner som jobber med utvikling av tjenesteinnovasjon.

Det er tydelig at det er mange gode ideer blant medarbeiderne i kommunen, spørsmålet er hvordan disse med ledernes medvirke kan oversettes til konkrete og realistiske tiltak, som har mulighet å bli prioritert i organisasjonene og som lederne også har eierskap til. Tiltakene over er utviklet i grupper hvor medarbeidere, ledere og politisk ledelse har vært blandet. En slik inngang tror vi vil gi gode muligheter fremover, såfremt den føres videre.

POSTADRESSE:

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – storbyuniversitetet
Stensberggata 26
Postboks 4, St. Olavs Plass
0130 Oslo

TELEFON:

93 29 80 30

E-POST:

postmottak-afi@oslomet.no