

Bedre Tverrfaglig Innsats- Fra teori til praksis

En case-studie av hvilken betydning ulike implementeringsdrivere har hatt i 6 kommuners arbeid med å implementere tverrsektorielle samhandlingsstrukturer.

LINN ØYSÆD GYLAND

VEILEDER

Harald Baldersheim

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Som prosjektleder for BTI Agder ble jeg kjent med utfordringene kommunene møtte i sitt arbeid med å forbedre den tverrfaglige samhandlingen mellom aktører som jobber med barn og unge. Å implementere samhandlingsmodellen BTI (Bedre tverrfaglig innsats) handler både om strukturer og systemer, men også om alle de enkeltmennesker som daglig møter utsatte barn og unge i kommunen. Engasjerte prosjektledere med høy faglig kunnskap har i en årrekke jobbet for endring i organisasjonen, og jeg ble tidlig nysgjerrig på hvilke barrierer og suksessfaktorer de opplevde i sitt arbeid knyttet til dette. Jeg er derfor glad for denne muligheten til å dykke ned i de ulike implementeringsdriverne.

Denne masteroppgaven er avsluttende ledd i det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse ved Universitetet i Agder.

Jeg vil takke min veileder Harald Baldersheim for god og konstruktiv veiledning.

Takk også til alle de ansatte som tok seg tid til å besvare min undersøkelse.

Til slutt vil jeg takke min mann for støtte og mulighet til å fullføre nok en mastergrad. Uten hans tålmodighet og bidrag på hjemmebane hadde dette ikke vært mulig.

Kvinesdal, 05.12.21

Linn Øysæd Gyland

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er implementering; Hvordan omsette teori til praksis. Jeg har undersøkt implementeringen av BTI-satsingen (Bedre Tverrfaglig Innsats) i 6 kommuner på Agder. Jeg har spesielt sett på implementering av handlingsveilederen, som er et konkret verktøy ansatte som arbeider med barn og unge kan bruke for å sikre tverrfaglig samhandling.

Formålet med studien er å måle grad av implementering i de aktuelle kommuner og å identifisere hvilke implementeringsdrivere som har sammenheng med grad av implementering. Problemstilling for studien er:

Hvor langt har kommunene i BTI Agder kommet i å implementere BTI, og hva kan forklare (eventuelle) forskjeller i grad av implementering.

I oppgaven redegjør jeg kort for innhold og bakgrunn for BTI-satsingen. Videre trekker jeg frem sentrale teorier innen implementering. Studien er en kvantitativ case studie hvor det er benyttet spørreskjema. Det er 33 respondenter i studien.

I analysedelen har jeg benyttet skalaen *Levels of use* for å måle grad av implementering i kommunene. Videre har jeg sett på forskjeller mellom kommuner og sektorer og forsøkt å identifisere viktige implementeringsdrivere. Jeg har foretatt korrelasjonsanalyser for å identifisere sammenhenger mellom grad av implementering og implementeringsdrivere. Funnene viser at implementering av BTI handlingsveileder er moderat. Videre viser studien at alle de tre driverne (Kompetanse-Ledelse- Organisasjon) har sammenheng med grad av implementering. Det kommer frem at det å øve i selve handlingsveilederen er den enkeltfaktoren som har størst innvirkning på grad av implementering av handlingsveilederen.

Det finnes ulike teoretiske tilnærminger til implementering og endringsarbeid i organisasjoner. Felles for de ulike teoriene, er at de argumenterer for at det ikke kun finnes en tilnærming, en type drivere og en enkel løsning. Løsningen ofte er en hybrid av ulike tilnærminger om mulige implementeringsdrivere. Funnene understreker viktigheten av å undersøke, og ha et bevisst forhold til hvilke implementeringsdrivere som er sentrale i arbeidet med å implementere BTI og handlingsveileder i kommunene, samt i andre intervensjoner, slik at de kan benyttes i planleggingsfasen, i tilbakemeldingsprosesser og i

evaluering. Fremtidige intervensjoner bør bygge på en tydelig programteori og settes inn i et rammeverk. Man må erkjenne at implementering tar tid.

Nøkkelord: Implementering, implementeringsdrivere, BTI, Bedre tverrfaglig innsats, tverrsektoriell samhandling, handlingsveileder

Innhold

1.0 Innledning	7
1.1 Problemstilling og gangen i oppgaven	7
2.0 Bakgrunn	8
2.1 Om BTI modellen	9
2.2 Handlingsveileder	11
3.0 Teori	14
3.1. Innledning	14
3.2 Implementeringsteori	14
3.2.1 Begrepsavklaring og definisjoner	14
3.2.2 En oversiktsmodell for implementering	15
3.2.3 Faser i implementeringsprosessen	16
3.2.4 Kapasitetsbygging	18
3.2.5 Implementeringsdrivere	19
3.3 Å måle grad av implementering- Levels of use	25
3.4 Analysemodell	26
3.5 Oppsummering	27
4.0 Metode	28
4.1 Innledning	28
4.2 Kvantitativ metode	28
4.3 Design	29
4.3.1 Valg av respondenter	29
4.3.2 Utvikling av spørreskjema	29
4.4 Metodologisk drøfting	31
4.4.1 Pålitelighet	31
4.4.2 Gyldighet	32
4.5 Oppsummering	34
5.0 Analyse	35
5.1 Innledning	35
5.2 Utvalg	35
5.3 Avhengig variabel- Levels of use	38
5.4 Resultater implementeringsdrivere	40
5.5 Sammenheng mellom grad av implementering og implementeringsdrivere	42
5.5.1 Variasjoner mellom de ulike sektorene	46
5.6 Oppsummering	48
6.0 Drøfting	49

6.1 Innledning	49
6.2 Drøfting av funn	50
6.2.1 Grad av implementering	50
6.2.2 Implementeringsdrivernes rolle i arbeidet med å implementere BTI	51
6.3 Oppsummering	58
7.0 Avslutning	60
7.1 Innledning	60
7.2 Oppsummering	60
8.0 Oversikt over figurer og tabeller	63
9.0 Litteraturliste	64
Appendiks	68

1.0 Innledning

Hyppige reformer, prosjekter og utviklingsarbeid er hverdagen i mange kommuner. Nye ideer, arbeidsmåter og metoder vedtas med mål om bedre samarbeid, økt effektivitet og bedre tjenester. En stor del av igangsatt endringsarbeid oppnår ikke de satte mål eller ønskede effekter. Dette kan ha flere årsaker, blant annet manglende implementering. Det kan være manglende fokus på implementering, manglende kapasitet eller utilstrekkelig kunnskap og kompetanse om implementering (Fyhn et al., 2021, Sørli et al., 2010).

Jeg ønsker å undersøke implementering av en samhandlingsmodell for bedre tverrfaglig innsats (BTI modellen) i kommuner. Nyten av denne undersøkelsen vil være knyttet til to hovedområder

1. Økt kunnskap om implementering av prosjekter/endringsarbeid i kommuner
2. Nytte for den enkelte kommune i arbeidet med BTI

1.1 Problemstilling og gangen i oppgaven

Problemstilling: Hvor langt har kommunene i BTI Agder kommet i å implementere BTI, og hva kan forklare (eventuelle) forskjeller i grad av implementering.

H1: Forskjeller i implementeringen av BTI handlingsveileder kan forklares med bakgrunn i de tre implementeringsdriverne Kompetanse-Ledelse- Organisasjon (Blase,2012).

H2: Det er ulike implementeringsdrivere som leder frem til implementering i de ulike sektorer.

Jeg vil først i denne oppgaven presentere BTI-modellen og bakgrunn for dens utbredelse. Videre vil jeg presentere teori knyttet til implementering for så å sette implementering av sentrale elementer av BTI modellen i lys av teorien.

2.0 Bakgrunn

Utfordringer i den tverretatlige samhandlingen til barn og unge er godt dokumentert, blant annet i NOU Svikt og Svik (NOU 2017: 12, s. 15) FAFO rapporten «Trøbbel i grenseflatene» (Hansen, Jensen & Fløtten, 2020 s. 105) og i SINTEF-rapporten «Evaluering av samhandlingstiltak rettet mot utsatte barn og unge, Suksesskriterier og barrierer på veien mot mer helhetlig tjenestetilbud» (Melby, Kaasbøll, Ådnanes, Kasteng & Os, ,2017 s. 11-12).

Tidlig innsats, samordning og medvirkning er begrunnet ut fra ulike nasjonale satsinger overfor barn, unge og foreldre. Særlig relevant er 0-24 satsingen som er et samarbeid mellom Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Integrerings- og mangfolds direktoratet og Utdanningsdirektoratet (0-24 samarbeidet,2021).

Regjeringens opptrappingsplan for barn og unges psykiske helse (2019–2024) understreker behovet for bedre sammenheng og mer helhetlige tjenester til barn og unge som et ledd i det forebyggende arbeidet (Helse- og omsorgsdepartementet,2018, s. 57).

Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge (Helsedirektoratet,2019,) gir kommunene ansvar for å sikre bedre samhandling mellom tjenestene. Retningslinjen er utarbeidet i samarbeid mellom Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Politidirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet og Integrerings- og mangfolds direktoratet etter oppdrag fra Helse- og omsorgsdepartementet. Dette støtter opp under 0-24 satsingens mål om bedre samordning også på statlig nivå. Retningslinjen erstatter veilederen *Fra bekymring til handling*.

Flere kommuner tar i bruk BTI modellen for å svare ut forventningene i retningslinjen og for å bedre samhandlingen knyttet til utsatte barn og unge. Sentrale prinsipper som ligger til grunn for BTI arbeidet er tidlig innsats, samordning av tjenester og medvirkning

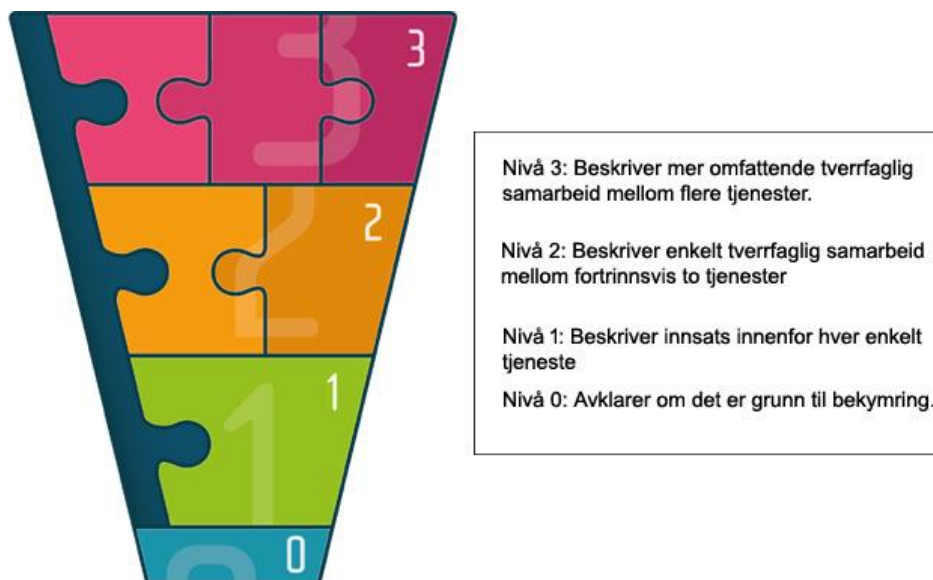
2.1 Om BTI modellen

Bedre tverrfaglig Innsats (BTI) er en samhandlingsmodell for tjenester som møter gravide, barn, unge og foreldre det er knyttet undring eller bekymring til. Stadig flere kommuner tar i bruk BTI -modellen med mål om bedre å gi bedre og mer helhetlige tjenester til barn og unge. Modellen er utviklet som en del av den danske «Barnets Reform» (Servicestyrelsen,2011). Modellen har blitt tilpasset til norske forhold gjennom et samarbeid mellom Helsedirektoratet, 2 kompetansesentre på rusfeltet (KoRus) og 8 norske samarbeidskommuner, og startet i 2012. KoRus'ene har et nasjonalt ansvar på oppdrag fra Helsedirektoratet (Helsedirektoratet, 2021)

Hensikten med BTI-modellen er å:

- Kvalitetssikre helhetlig og koordinert innsats uten at det blir brudd i oppfølgingen.
- Bidrar til tidlig innsats, samordning og medvirkning.

Modellen gir en oversikt over handlingsforløp, og kan bidra til å rette opp svikt i samhandling mellom tjenester både på lokalt, regionalt og statlig nivå. Sentral i modellen er handlingsveilederen, med tilhørende verktøykasse og stafettlogg.



Figur 2.1: Handlingsforløpet i BTI, er illustrert gjennom fire nivåer fra 0 til 3 (Helsedirektoratet, 202).

Modellens fire nivå kan også beskrives ut fra målgruppe og målsetting.

Målgruppen i nivå 0 er alle gravide, barn, unge og foreldre man undrer eller bekymrer seg over. Innholdet i nivå 0 er knyttet til aktiviteter som skal bidra til at vi kommer fra egen undring til å dele denne med foreldrene og i fellesskap vurdere om det er behov for ekstra oppfølging.

- Vurdering: Undring over observasjon av tegn og signaler hos barn/unge eller foreldre
- Konkretisering: Beskrive observasjonene
- Deling: Drøfte observasjonene med andre, barnet/den unge, foreldre, leder, kolleger
- Beslutning: Beslutte om det er hensiktsmessig å avslutte eller gå videre på nivå 1, 2 eller 3.

På de øvrige nivåene er målgruppen gravide, barn, unge og foreldre med behov for bistand fra en, to eller flere tjenester. Det tverrfaglige samarbeidet med en eller flere tjenester illustreres og beskrives på nivåene 2 og 3.

Nivå 1 beskriver prosessen og arbeidet med å gjennomføre tiltak i egen tjeneste, «internt arbeid» i samarbeid med bruker. Målet er at innsatsen skal fremme positiv utvikling for barnet. Alle tjenester bør ha egne beskrivelser av denne prosessen.

Nivå 2 beskriver enkelt og rutinemessig samarbeid mellom brukeren og to tjenester. Dette omfatter henvisninger mellom tjenester, råd og veiledning fra en tjeneste til en annen og felles utrednings- og tiltaksarbeid mellom to tjenester.

Nivå 3 beskriver mer komplekst samarbeid mellom flere tjenester og brukeren. Dette omfatter både tverretattlig samarbeid der tjenestene jobber parallelt, og mer integrert og samtidig arbeid mellom flere tjenester. Målgruppen er de med behov for innsats der flere tjenester er involvert i beslutninger, vurderinger og tiltak.

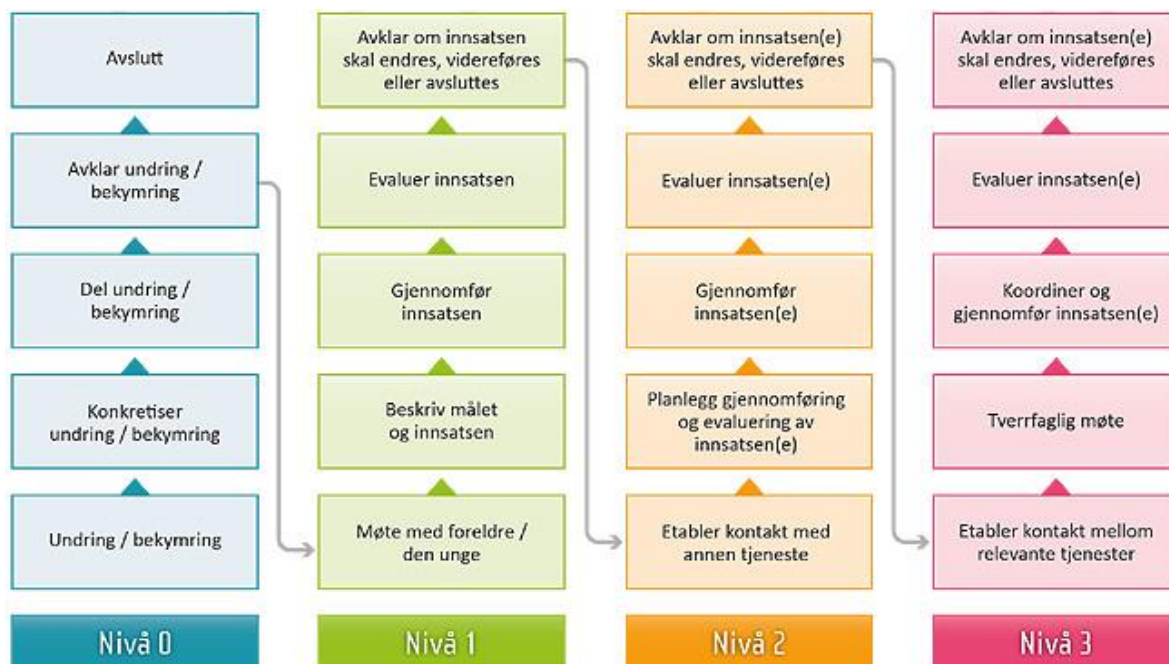
Målet for alle nivåene er å fremme positiv utvikling

Tidlig innsats beskrives i hovedsak gjennom nivå 0 og 1 i BTI, mens det på nivå 2 og 3 er det det tverrfaglige samarbeidet, som beskrives (Helsedirektoratet, 2021).

2.2 Handlingsveileder

Til hvert nivå foreligger det en handlingsveileder. Handlingsveileder utgjør selve kjernen i BTI-arbeidet og er en nærmere utdyping av de ulike trinnene innenfor hvert av de ulike nivåene. Handlingsveilederen har som formål å lage en struktur på arbeidsoppgavene og beskrive forløpet i arbeidet (Ibid.).

Den beskriver forløpet i arbeidet med å avklare undring/bekymringer og iverksette tiltak i og mellom tjenestene. De fire nivåene skal omfatte alle oppgaver og aktiviteter som berører tidlig og tverrfaglig innsats og oppfølging av målgruppa. Her kan også tiltak som foreldre/ foresatte har ansvar for beskrives. Brikkene i figuren over symboliserer nivåene og antall tjenester som involveres. De ulike nivåene bindes sammen av brikken som strekker seg mellom nivåene. Denne symboliserer koordineringsansvaret, stafettholderen og stafettloggen, som strekker seg mellom nivåene og skal sikre helhetlig og koordinert innsats uten at det blir brudd i oppfølgingen.

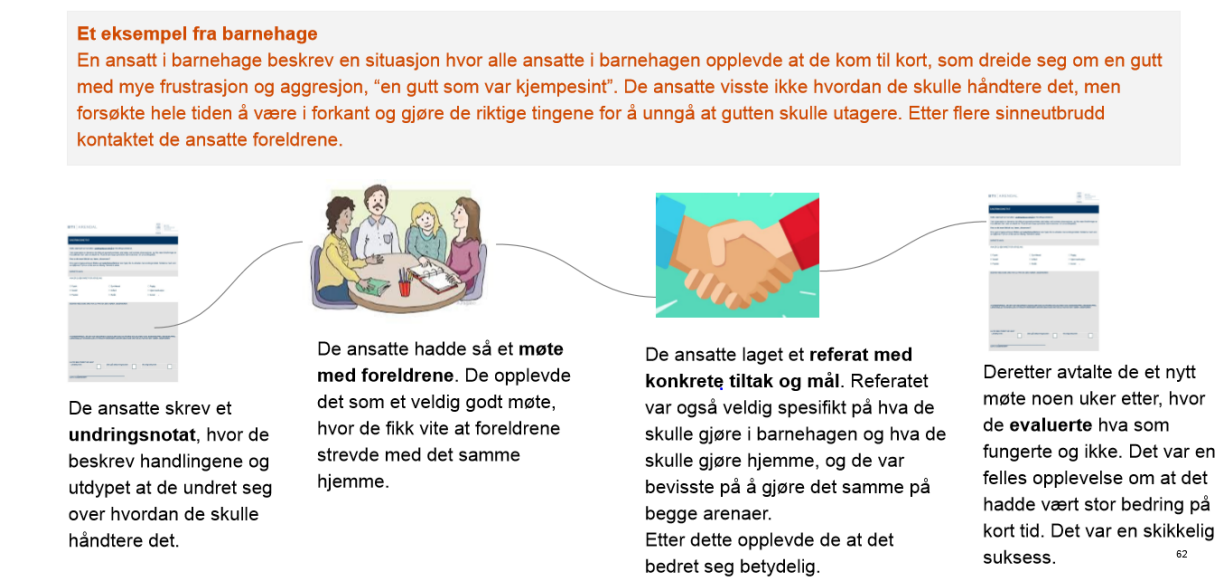


Figur 2.2:Eksempel på gangen i en handlingsveileder (Helsedirektoratet, 2021).

I tilknytning til de ulike trinnene i handlingsveilederen er det utarbeidet ulike verktøy til hjelp for den enkelte medarbeider. Verktøyene inneholder mer spesifikke metoder eller rutiner, som støtter handlingene i prosessen fra å oppdage, vurdere, beslutte og iverksette oppfølging. Dette kan medarbeiderne bruke i sin daglige praksis.

Eksempler på verktøy er *undringsnotat*, *samtalskjema*, *samtykkeskjema*, *observasjonsskjema*, *møtemal*, *referatmal*, *signaler på mistriivsel*, *oversikt over hjelpetiltak*, *tiltakslogg* og *rollebeskrivelser*. Hver tjeneste utformer sine spesifikke handlingsveiledere, som er tilpasset oppgaver og prosedyrer.

Eksempel på bruk av handlingsveileder i gitt case:

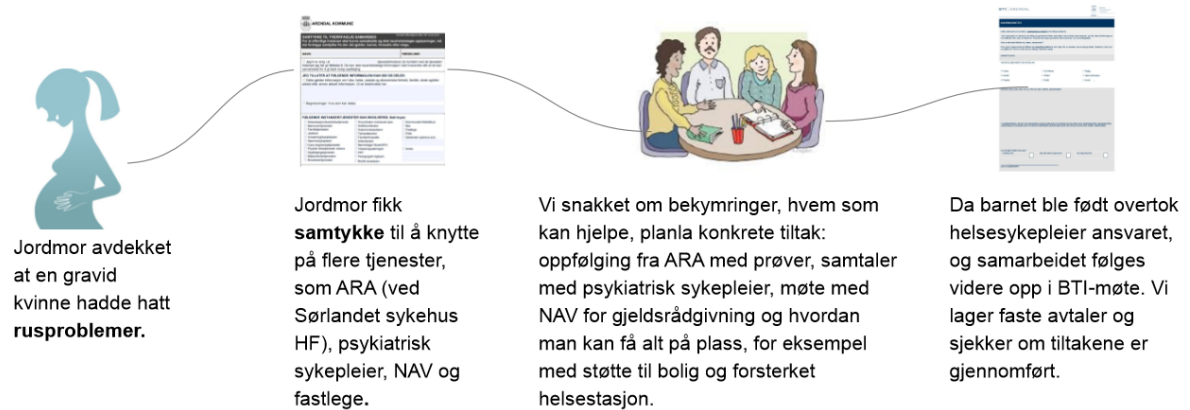


Figur 2.3: Eksempel på bruk av handlingsveileder (Støve & Lian,2020 s.62).

I dette eksempelet fra barnehage har de ansatte gått fra å ha en bekymring til å ved hjelp av handlingsveileder og verktøy konkretisere, dele og beskrive bekymringen på nivå 0, for så å gjennomføre stegene i nivå 1 ved å møte foreldre og sette inn innsats (Støve & Lian,2020).

Et eksempel fra svangerskapsomsorgen

Jordmor fulgte opp en gravid kvinne som hadde rusproblemer og knyttet på flere andre hjelpetjenester, som ble fulgt opp i et tverrfaglig samarbeidsmøte.



Figur 2.4: Eksempel på bruk av handlingsveileder (Støve & Lian,2020s.52).

I dette eksempelet fra svangerskapsomsorgen har jordmor brukt stegene i handlingsveilederen og brukt samtykkeskjema fra verktøykassen for å komme videre til neste steg og tverrsektorielt samarbeid. Verktøy som møtemal og referatmal sikrer ansvars plassering, konkretisering av tiltak og evaluering (Støve & Lian,2020,s.52).

3.0 Teori

3.1. Innledning

Jeg vil i dette kapittelet presentere relevante begreper og aktuell teori knyttet til implementering, for så å komme frem til en modell for å analysere egne funn. Både organisasjonsteori og teorier om endringsledelse er aktuelle rammer å beskrive implementering innunder. BTI handlingsveileder implementeres i ulike organisasjoner; ulike kommuner, ulike avdelinger og ulike sektorer. I tillegg er det ulik grad av ledelse inn i implementeringsarbeidet på enhetene, og dette er noe av det jeg er nysgjerrig på. Jeg velger derfor i det videre å fokusere på implementeringsteori for å konkret kunne se nærmere på definerte drivere i implementeringsarbeidet.

3.2 Implementeringsteori

3.2.1 Begrepsavklaring og definisjoner

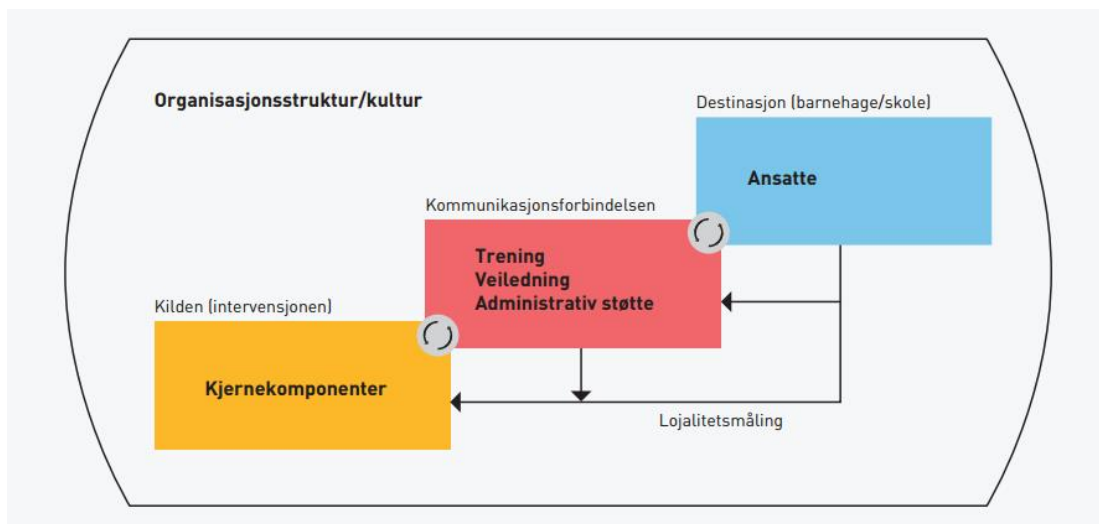
Implementering kan beskrives som bindeleddet mellom vedtak og praksis (Offerdal, 2014 s. 221). Implementering er en beskrivelse av den kompliserte konkretiseringsfasen når forskning, visjoner og ideer skal omsettes til den virkelige verden. Intervensjonen dreier seg om *hva* som skal omsettes mens implementeringen handler om *hvordan* det skal utøves (Roland & Westergård s. 21, 2017).

En definisjonsmessig kortversjon av begrepet implementering er *iverksetting av en innsats*. Implementering innebærer imidlertid både planlegging, iverksetting og gjennomføring. Implementering handler altså mer konkret om hvordan nye planer, tiltak og programmer omsettes til praktisk arbeid. Gjennom implementeringsforskning har man identifisert forhold som har vist seg viktige for at intervensjoner også skal gi positive resultater når de tas i bruk i ordinær praksis. Ufullstendig eller dårlig implementering kan føre til at mottakerne får et dårligere tilbud enn de bør kunne forvente (Sørli, Ogden, Solholm & Olseth, 2010 s. 315). Implementeringskvalitet viser til forholdet mellom det som er planlagt og det som faktisk er gjennomført i en organisasjon. Er avviket stort, er implementeringskvaliteten lav. God implementeringskvalitet er en forutsetning for å kunne oppnå god effekt i endringsarbeidet (Sørli et al., 2010). De ulike definisjonene av implementering har mange fellestrekk, men mangel på felles, presise definisjoner av temaet har vanskeliggjort forskning på implementering (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, & Wallace, 2005 s. 5).

Implementeringsfasen inneholder mange faktorer over tid, og det kan være utfordrende å gi presise definisjoner. Fixsen et al. (2005) definerer implementering som «*Spesifikke aktiviteter som er utviklet for å omsette til praksis en aktivitet eller program som består av kjente dimensjoner*» Fullan (i Roland & Westegård s.20) definerer implementering slik: «*Implementation consist of the process of putting into practice an idea, program, or set of activities and structures new to the people attemping or expecting to change.*»

3.2.2 En oversiktsmodell for implementering

Fixsen et al.(2005) har utviklet en modell som gir en oversiktlig forståelsesramme for hva som skjer i selve implementeringsprosessen. Intervensjonen og dens kjernekomponenter utgjør det sentrale innholdet i endringen. I denne oppgaven er det handlingsveilederen i BTI som er kjernekomponenten som undersøkes. «Destinasjonen» viser her til den organisasjonen hvor endringen finner sted, hvor kjernekomponentene skal utføres. I denne oppgaven refererer det til skole/barnehage/helsestasjon i de aktuelle kommuner.



Figur 3.1:Rammeverk for implementering (Fixsen et al. 2005, gjengitt i Roland & Westergård,2015).

For å kunne omsette endringen til destinasjonen er det avgjørende å etablere en kommunikasjonsforbindelse. Denne forbindelsen utgjøres av individer og/eller grupper som jobber aktivt med å implementere den definerte endringen. Hovedelementene i kommunikasjonsforbindelsen er administrativ støtte, trening og veiledning. Administrativ støtte kan handle om ledelsens tilsyn, tildeling av ressurser og motivasjon. Trening handler om innlæringen av kjernekomponentene mens veiledning handler om innspill og korreksjoner i treningsaktivitetene. Ledelse er sentralt og er en avgjørende faktor i

implementeringsprosessen, og uten en aktiv kommunikasjonsforbindelse er det vanskelig å overføre kjernekomponentene til den gitte destinasjonen/organisasjonen (Fixsen et.al ,s.12 2005). Endringsagenter er et begrep som har blitt brukt til å beskrive de personer som er aktive i denne kommunikasjonsprosessen (Roland & Westergård,2015,s.22).

Vil god implementering bidra til at mest mulig av innholdet /kjernekomponentene overføres til destinasjonen og videre bidra til da vil intervensjonen oppnå god effekt?

3.2.3 Faser i implementeringsprosessen

Implementeringsarbeidet er et langsiktig arbeid. Blase et.al mener at implementeringsarbeidet tar fra to-fire år , mens Fullan hevder en tre-fem års periode med implementeringsarbeid før innholdet er integrert i organisasjonen (Blase, Van Dyke Fixsen, & Bailey,2012 , Fullan,2007).Det finnes flere modeller som på bakgrunn av metastudier er utviklet for å gi en oversikt over fasene i en implementeringsprosess (Meyers, Durlac & Wandersman, 2012, Fixsen et al.,2005).

Implementering er en kompleks prosess og fasene går over i hverandre (Roland og Westergård,2015 s. 26-27). Fixsen et al. (2005,2009) har gjennom stor litteraturgjennomgang identifisert seks faser i implementeringsprosessen.

Fase 1: Utforskning og adaptasjon

I den første fasen utforskes ulike alternative endringer. Endringene samsvarer med organisasjonens behov og støttes av ledelsen. Det finnes utallige ulike programmer og man må velge det som passer ens organisasjon. I beslutningsprosessene er det en definert suksessfaktor å involvere personalet slik at de allerede fra starten opplever eierskap og opplever å delta i beslutningsprosessene. Snarveier i startfasen kan føre til at det etableres barrierer for endring allerede før oppstart. Informasjon til de ansatte og kjennskap til kjernekomponentene i endringen er sentralt i denne fasen.

Fase 2: Program-installasjon

Når det er tatt en beslutning om å gjennomføre en endring vil neste skritt være å forberede organisasjonen. Sentrale tema i denne fasen er å skaffe ressurser (F. eks. økonomi, veiledere, IKT) sikre at tilstrekkelig tid blir avsatt til arbeidet, arbeide kollektivt med innholdet og målsettinger/visjoner. I denne fasen er det også viktig å jobbe med å skape realistiske forventninger og arbeide med lojalitet til endringen.

Fase 3: Innledende implementering

Innledende implementering innebærer å endre/innføre ferdigheter, omsette visjoner og ideer og teorier til praksis. Det innebærer at normer og verdier kan bli utfordret og mye ny informasjon å forholde seg til. Endringene skjer både i en individuell og kollektiv kontekst, noe som gjør implementeringsarbeidet krevende. Fasen kan være preget av stress, motkrefter og rivaliserende verdisystemer, men også endringsvillighet og entusiasme. En del endringsforsøk legger inn årene i denne fasen. Det kan skyldes for svak forankring eller at prosjektet ikke samsvarer med organisasjonens behov. Det kan også skyldes mangelfull forpliktelse.

Fase 4: Full gjennomføring

Gjennom perioder med øving og læring vil innholdet i endringen integreres i stadig større grad i de ansattes arbeid. Over tid vil endringen bli akseptert og bli en del av den daglige praksis. Endringen blir dermed en del av individet og organisasjonen.

Fase 5: Innovasjon

Med innovasjon menes at noe er endret til det bedre. Innovasjon kan bidra til at endringsprosjekter kan forbedres i etterkant fordi deltakerne har funnet bedre løsninger i implementeringsperioden.

Fase 6: Bærekraftig videreføring

I denne fasen handler det om å holde innholdet i endringen aktivt over tid. Det er ofte krevende å holde fokus på innholdet i endringen oppe over tid, særlig etter at den aktive implementeringsperioden er avsluttet. Et viktig element her er å lære opp nyansatte i innholdet som er implementert. Et annet sentralt element er å tilpasse endringene til en kontekst som er i stadig endring. Dette vil kreve utvikling av det som er implementert i organisasjonen over tid.

3.2.4 Kapasitetsbygging

Kapasitet kan defineres som *kompetanse, motivasjon og verdier* som er nødvendig for å implementere endringer. Dette kan relateres til ulike nivåer: Individ, organisasjon eller samfunn (Roland & Ertesvåg, 2018. Roland & Westergård,2015). Kapasitetsutvikling i organisasjoner er forbundet med kvalitet. Hvordan man arbeider med kapasitet avhenger av ledelse og hvilke faktorer som inngår i arbeidet.

Det skilles mellom generell kapasitet og innovasjonsspesifikk kapasitet. Generell kapasitet bygges opp over tid og handler om hvordan organisasjonen (f.eks skolen eller barnehagen) fungerer når endringer skal implementeres. Dette kan være god ledelse, tydelig visjon, tydelige strukturer, tilgang på ressurser og evne til kollektiv samhandling i personalet (Roland & Ertesvåg, 2018).

Innovasjonsspesifikk kapasitet er i stor grad relatert til den spesifikke intervensjonen, her BTI handlingsveileder. Eksempler her kan være i hvilken grad intervensjonen passer med behovet, kollektiv kunnskap hos de ansatte, åpenhet for innovasjon, kompetanse på veiledning- og treningsmetodikk og støtte og tilsyn som gjennomføres.

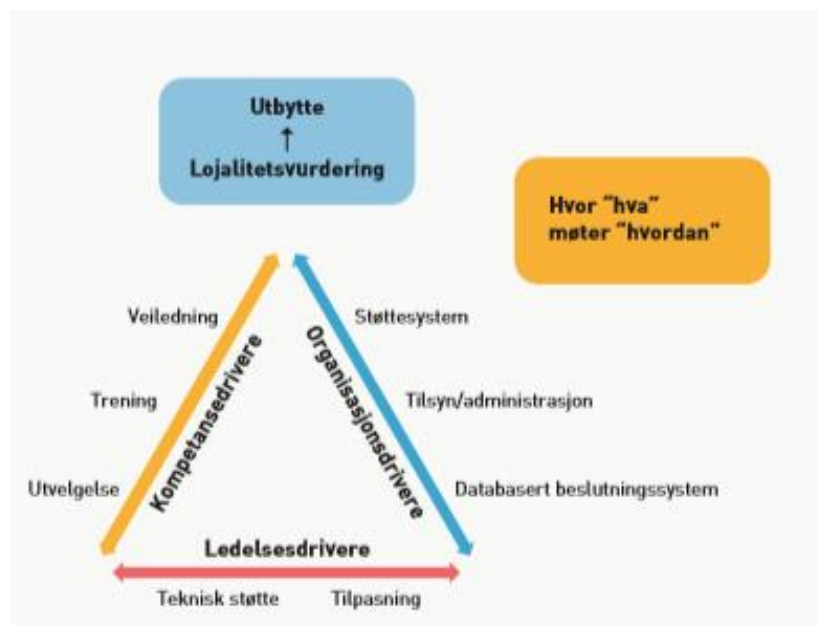
Det å bygge kapasitet er en lederoppgave, og gode ledere bygger de ansattes kapasitet kontinuerlig. Gjennom generell kapasitetsbygging vil ansatte være i bedre stand til å tilegne seg den kunnskap og kompetanse som trengs for å gjennomføre en bestemt intervensjon (Meyers et al. 2012).

3.2.5 Implementeringsdrivere

For å undersøke hva som kan forklare grad av implementering og eventuelle forskjeller mellom kommuner, vil jeg benytte implementeringsdrivere som forklaringsvariabler.

Innen implementeringsforskning skilles det ofte mellom kjernekomponenter i selve intervensjonen og kjernekomponenter i implementeringsprosessen (Blase et al., 2012). En kjernekomponent beskriver hovedinnholdet, enten det er knyttet til intervensjonen eller implementeringsprosessen. I intervensjonen (endringen) handler dette om HVA som skal gjøres og består ofte av flere kjernekomponenter, mens det i implementeringsprosessen handler om hvordan dette skal gjennomføres. Det er normalt flere kjernekomponenter, og for å oppnå effekt i implementeringsarbeidet må begge disse nivåene håndteres samtidig.

Blase et al. (2012) har utviklet en modell som vektlegger kjernekomponenter i implementeringsprosessen, *hvordan*. De betegner disse kjernekomponentene som implementeringsdrivere; ulike prosesser som er nødvendige for å kunne implementere endringer i en organisasjon. Dette er ofte et underkommunisert område i en endringsprosess. (Roland og Westergård, s.32)



Figur 3.2: Implementeringsdrivere (Blase et al, 2012 gjengitt i Roland & Ertesvåg, 2015).

Implementeringsdrivere kan kategoriseres i følgende grupper av uavhengige/ forklaringsvariabler

- Kompetanse
- Organisasjon
- Ledelse

Driverne påvirker hverandre og kan kompensere for hverandre. De må derfor sees i sammenheng (Fixsen et al.,2012 s.28).

Kompetansedrivere

Kompetansedrivere kan forklares som mekanismer som bidrar til å utvikle, forbedre og opprettholde evnen til å implementere intervensjoner med lojalitet (Blase et al., 2012 s.22). Sentrale kompetansedrivere er personalutvelgelse, trening, veiledning og evaluering.

Utvelgelse av ressurspersoner

Driveren handler om hvem som blir rekruttert til å drive intervensjonen og hvilken metodikk som er brukt for å velge disse. Viktige faktorer kan være erfaring, motivasjon og relevant utdanning. Fixsen et al. (2012) bruker begrepet «purveyors» om de personer som er involvert i denne prosessen. Dette kan vi oversettes til endringsagenter. Disse må ha god kjennskap til intervensjonen, og kunne omsette kjernekomponentene til praksis. For å lykkes med dette arbeidet må også være engasjert i den kontinuerlige utviklingsprosessen og delta aktivt i rådgivning når det gjelder endringer på systemnivå .De bør også kjenne til implementeringsteori og metodikken som skal benyttes(Roland & Westergård, 2015).

I arbeidet med å implementere BTI i kommunene har denne utvelgelsen skjedd ulikt. Noen kommuner har vektlagt profesjonskunnskap om tjenestene eller erfaring med tverrsektorielt arbeid, mens andre har valg personer ut fra stilling/posisjon. Rådgivere, rektor og avdelingsledere i barnehage er eksempler på utvalgte ressurspersoner i kommunene. For selve BTI-rammeverket er ikke utvelgelse av ressurspersoner satt i system.

Trening

Trening er avgjørende for å at personalet tilegner seg de nødvendige kunnskaper og ferdigheter i intervensjonen for å skape endring. Trening innebærer å gjennomføre aktiviteter som bidrar til at personalet tilegner seg kunnskaper og ferdigheter knyttet til kjernekomponenten i intervensjonen. I BTI er det flere kjernekomponenter, men jeg har avgrenset det til å omhandle bruk av handlingsveilederen i denne oppgaven. Eksempler på trening er ulike typer kollegaveiledning, workshops, observasjoner og refleksjonsarbeid på individ, gruppe eller plenumsnivå.

Det er valgt ulike tilnærminger til trening i bruk av handlingsveileder i de ulike kommunene og avdelingene. Det er vanlig å benytte både fellessamlinger (f.eks planleggingsdager som samler hele sektoren) for å informere om BTI arbeidet som helhet, og grupper f.eks. personalmøter). Det kan være både i form av informasjon, refleksjon, øving i handlingsveilederen og rollespill.

For å oppnå endring i organisasjonen er det viktig å utvikle en kollektiv forståelse. Dette innebærer at man stimulerer til læring i et fellesskap; at ulike former for fagstoff bør innlæres i team eller i hele personalet, og at det må reflekteres, trenes og øves på et felles grunnlag. Uten en systematisk tilnærming er det vanskelig å få med hele organisasjonen (Roland & Westergård, 2015). En sentral forutsetning for at det skal være mulig for personalet å utvikle den kompetansen de trenger er at det avsettes tid og ressurser for utvikling av slik kompetanse.

Veiledning

Veiledning handler om å observere, støtte og gi feedback til implementeringsprosessen mens evaluering av personalets utøvelse omhandler lojalitet og hvordan de håndterer implementeringsprosessen (Fixsen et al.,2012). Suksessfaktorer relatert til veilederrollen er oppmuntring fra ledelsen og nok tid og støtte fra ledelsen.

Organisasjonsdrivere

Organisasjonsdrivere er faktorer som skaper og opprettholder strukturer i organisasjonen som støtter evnen til å gjennomføre intervensjonen. Organisasjonsdriverne består av beslutningsstøttesystem, administrativt tilsyn og systemintervensjon.

Støttesystem

Systemendringer innebærer at endringer må foregå på mange nivåer i og utenfor organisasjonen. Dette krever samhandling mellom de ulike nivåene. Støttesystemet beskrives gjennom planlegging, kvalitet på materiell, teknisk støtte og klarhet til implementering (Roland & Westergård,2015).

Planlegging foregår før selve implementeringsfasen, og knytter seg til å forberede de ansatte på intervensjonen. Dette kan for eksempel kartlegging av behov i organisasjonen, vurdere egen kompetanse og utarbeide en plan for implementeringsfasen. Her har flere av kommunene bl.a. gjennomført en kompetansekartlegging som forberedelse til implementering av BTI-modellen.

Materiellet i en intervensjon skal understøtte de ansattes læring av kjernekomponentene. I BTI-arbeidet er handlingsveilederen sentral, sammen med konkrete verktøy, filmer og felles nettside.

Teknisk støtte handler blant annet opplæring av de som skal levere intervensjonen. Dette skjer på ulike nivå, f.eks ved at barnehagestyrer/avdelingsleder har ansvar for opplæring av de ansatte i sin barnehage. Vedkommende har da gjerne fått opplæringen sin i lederteam eller på andre type fellessamlinger. I BTI arrangeres det i tillegg ulike type kompetansehevingstiltak, enten rettet mot alle som arbeider med barn og unge ,eller mot utvalgte stillingsgrupper.

Klarhet til implementeringsarbeidet handler om hvorvidt organisasjonen er klar til å inngå i en intervensjon. Det går blant annet ut på å kartlegge interne ferdigheter og skaffe kunnskap om kjernekomponentene.

Administrativt tilsyn

Administrativt tilsyn innebærer at ledelsen ved hver enhet og toppledelsen i kommunen oppmuntrer, støtter og legger til rette for å skape kulturer og systemer som fremmer læring og utvikling. Dette handler om å tilby tilstrekkelig grad av ressurser og gjøre gode politiske vedtak. (Ibid.) BTI innebærer videreutvikling av tverrsektoriell samhandling.

Databasert beslutningsstøttesystem

Et databasert beslutningsstøttesystem kan være brukerdata (f.eks. lojalitetsmålinger og kartlegginger) som er målrettet mot selve endringsprosessen. Data kan være en hjelp til å finne ut om kjernekomponentene i intervensjonen har blitt implementert, eller hvordan selve implementeringsstrategien går (Ibid.).

Formålet med å bruke data systematisk i endringsarbeidet handler om to ting. For det første skal det bidra til at enhetene kan evaluere resultatet fra år til år, men også å endre innhold og aktiviteter i utviklings- og endringsarbeidet i tråd med ny kunnskap på feltet (Ertesvåg ,2014).

I arbeidet med BTI har det blitt gjennomført følgeevaluering med mål om å

1. Å få økt kunnskap om suksesskriterier ved implementeringen av BTI-modellen
2. Denne kunnskapen skal bidra til at kommunene kan ta kunnskapsbaserte valg i utviklingen og videre implementering av BTI-modellen

Ledelsesdrivere

Ledelsesdrivere viser til de ledelsesstrategier som gir grunnlag for å handle hensiktsmessig når det gjelder utfordringer knyttet til tilpasning og beslutninger. En sentral ledelsesoppgave er å ha tilsyn med implementeringsdriverne og hvordan disse arbeides med (Ibid.)

Teknisk støtte

Teknisk støtte beskriver ledelsesstrategier som gir grunnlag for å handle hensiktsmessig i møte med utfordringer knyttet til beslutninger. Disse kjennetegnes av høy grad av enighet om de problemene som skal løses, og høy grad av sikkerhet knyttet til disse beslutningene.

Ledelsen må sikre at de ansatte har de nødvendige kunnskaper og praktiske ferdigheter som kreves for å utøve den praksis som kreves for å løse den aktuelle utfordringen

Tydelig ledelse med klare prioriteringer er viktig i starten av implementeringen. En del ansatte vil være usikre på hva endringen medfører, både for dem selv og for organisasjonen. Det er derfor viktig med en plan som viser mål, milepæler, fremdrift oppgaver og ansvar. Milepæler viser hva en har oppnådd og synliggjør fremdrift i arbeidet (ibid.).

Tilpasning

Ledelsen må ha strategier for å kunne støtte utviklingen av de ansattes tilpasningsevne. Dette kan være å håndtere endringer, manglende lojalitet eller manglende kompetanse hos de ansatte. Tilpasning kan også omhandle hvordan kjernekomponentene tilpasses den enkelte enhet og dens kultur.

Et eksempel på en tilpasningsutfordring kan være hvordan ledelsen klarer å tilpasse og harmonisere en satsing som BTI med andre satsinger og utviklingsarbeid for øvrig.

Ansatte kan oppleve «prosjektrøtthet» og få en følelse at BTI er atter en ny satsing. Det er da viktig at man setter intervensjonen inn i en større kontekst og klarer å få frem de store sammenhengene mellom BTI arbeidet og det øvrige utviklingsarbeidet.

3.3 Å måle grad av implementering- Levels of use

Levels of use er et rammeverk som er designet for å tilrettelegge for endringsarbeid. Modellen kan også være et verktøy for å kunne måle av omfanget av implementering (Hall & Hord,2015).

«Levels of Use er ulike tilstander som representerer ulike typer observerbar praksis og handlingsmønstre hos enkeltpersoner og grupper i en innovasjon. De ulike nivåene beskriver enkeltpersoners eller en gruppes evne til å utvikle og tilegne seg nye ferdigheter og ulik bruk av innovasjonen. Hvert nivå omfatter et bredt spekter av praksis og handlingsmønstre» (Oversatt fra Hall, Didriksen & George,2013,s.6).

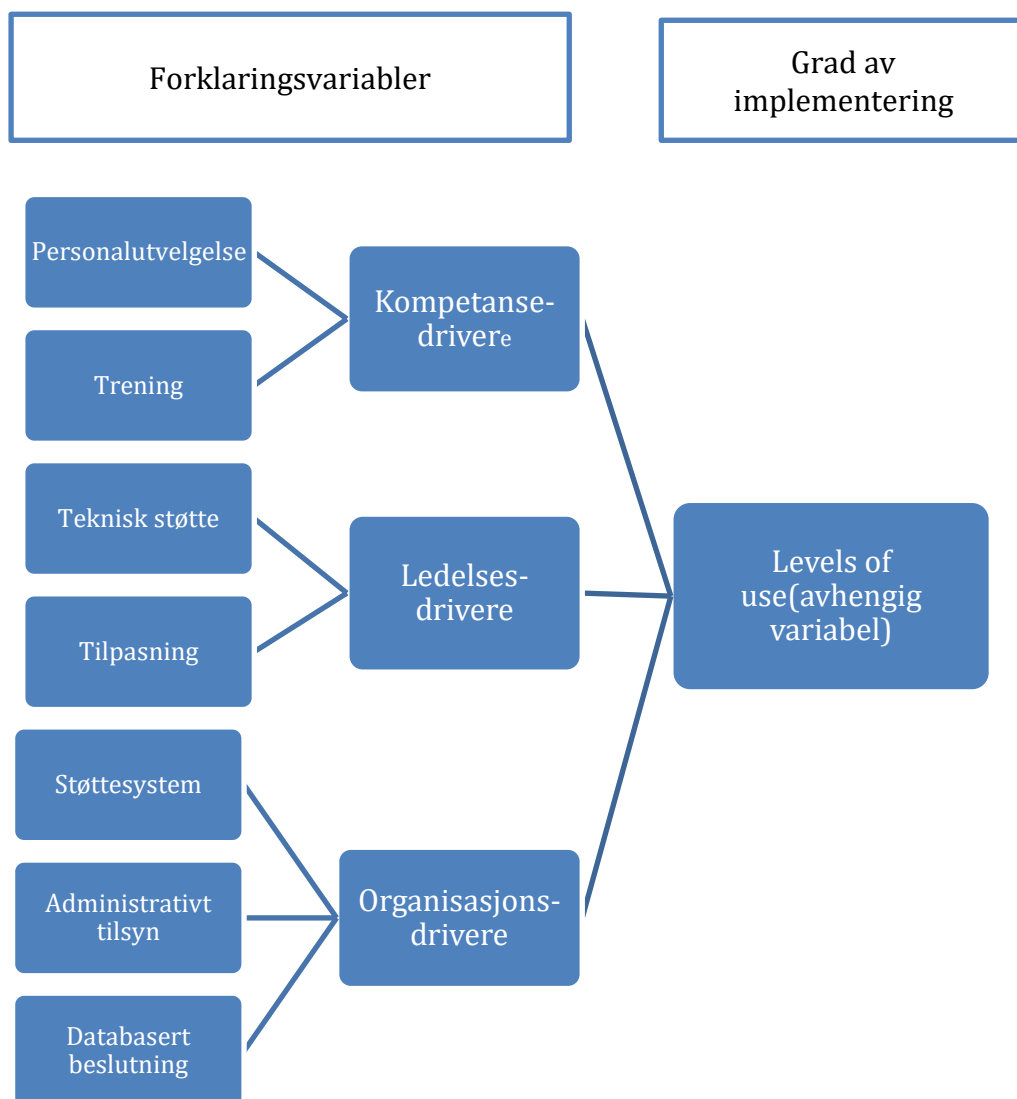
Tabell 3.1: Utdyping av de 8 nivåene i «Levels of use»

Nivå	Kjennetegn
Nivå 1	Handlingsveilederen er lite brukt blant de ansatte
Nivå 2	Orientering; De ansatte er i ferd med å sette seg inn i innholdet i handlingsveilederen, og får informasjon om målsetting og gevinstene ved bruk.
Nivå 3	Forberedelse; Det er vedtatt å bruke handlingsveilederen i enheten, og det planlegges hvordan dette kan settes i gang.
Nivå 4	Mekanisk bruk; De ansatte har tatt i bruk handlingsveilederen. Det mangler foreløpig dybdeforståelse og de ansatte har ikke gjennomført nok refleksjonsprosesser. Endringen har bare i noen grad nådd praksissituasjonene.
Nivå 5	Rutine: Bruken av handlingsveilederen har nådd praksissituasjonene og blitt rutine for de ansatte, men de bidrar ikke med innspill til forbedringer.
Nivå 6	Foredling; De ansatte kan innholdet i handlingsveilederen godt, og bruker den jevnlig. Endringen har i stor grad nådd praksissituasjonene. De ansatte bidrar med innspill til forbedringer knyttet til innhold og/eller bruk.
Nivå 7	Integrasjon: Det er utviklet en felles forståelse blant de ansatte om innhold og gevinster ved bruk av handlingsveilederen.
Nivå 8	Fornyelse: Handlingsveilederen er videreutviklet på bakgrunn av evaluering og innspill fra de ansatte. Dette innebærer f. eks å utvikle nye verktøy relatert til det opprinnelige innholdet, slik at det kan brukes på nye måter og nye situasjoner.

3.4 Analysemodell

Implementeringsdrivere er kjernekomponentene i implementeringsprosessen som beskriver ulike prosesser som er sentrale for å kunne implementere endringer i en organisasjon. Min hypotese (H1) sier at høy grad av implementering (score på *Levels of use*) kan forklares ved at kommunene har vektlagt de organisasjonsfaktorene som blir fremhevet i figur 3.2, dvs. implementeringsdrivere. Jeg forventer derfor å finne statistiske sammenhenger mellom *levels of use* og implementeringsdriverne. Jeg forventer også å finne at implementeringsdriverne fungerer ulikt i de ulike sektorer (jf. H2).

Samtidig vet vi at konteksten er ulik i kommunene. Det var ikke utviklet en felles implementeringsstrategi for arbeidet med BTI-modellen og handlingsveilederen når satsingen ble rullet ut. Kommunene sto selv fritt til å legge opp prosessen selv. Noen viste til rammeverk, som Fixsen et al.(2005), mens andre ikke hadde tydelige planer for arbeidet med å implementere handlingsveilederen. Kommunene kan dermed ha vektlagt ulike implementeringsdrivere. I tillegg vil ulike implementeringsdrivere kunne påvirke og kompensere for andre, noe som gjør at jeg ikke forventer at det er de samme implementeringsdriverne som trer frem som mest betydningsfulle i kommunene.



Figur 3.1 Modell for analyse av resultater: Implementeringsdrivere som forklaring på grad av implementering (*Levels of use*).

3.5 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet beskrevet relevant teori og presentert utvalgt teori for design av undersøkelse og analyse. Implementeringsdrivere og *levels of use* utgjør de uavhengige og avhengig variabel. Dette oppsummeres i figur 3.1 som dannet utgangspunkt for videre analyse.

4.0 Metode

4.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet presentere min metodiske tilnærming og beskrive undersøkelsens design. Til slutt vil jeg redegjøre for, og drøfte undersøkelsens pålitelighet og gyldighet.

4.2 Kvantitativ metode

Jeg velger en kvantitativ tilnærming av flere årsaker. Jeg kjenner tematikken jeg skal undersøke godt og problemstillingen er relativt tydelig. Det foreligger allerede noe kvalitativ data fra kommuner i BTI Agder prosjektet (Støve & Lian,2020).

Metoden gir meg mulighet til å teste teorier om implementeringsdriverne teorien beskriver som betydningsfulle oppleves som viktige av respondentene i min undersøkelse. Det er altså en deduktiv tilnærming.

Kvantitative data er standardiserte og kan reduseres til variabler. Komplekse sammenhenger kan avdekkes ved hjelp av statistiske analyser. En kvantitativ tilnærming gir mulighet til å beskrive forhold og si noe om sammenhenger og variasjoner mellom ulike forhold. Tilnærmingen legger til rette for å strukturere informasjon og trekke frem hovedtrekkene og det typiske, samt avvikene fra normaltilfellene. En kvantitativ tilnærming gjør det enklere å bevare en kritisk avstand til dem vi undersøker (Jacobsen,2018,s.134).

Ulempene med kvantitativ metode er blant annet at det kan være vanskelig å gå i dybden, vi må nøye oss med å undersøke relativt enkle forhold. Undersøkelsen definerer og setter ramme for hva som er relevant å spørre om. I tillegg er det en risiko knyttet til tolkning av undersøkelsen hos respondentene (Ibid.).

For å svare på problemstillingen *Hvor langt har kommunene i BTI Agder kommet i å implementere BTI handlingsveileder, og hva kan forklare (eventuelle) forskjeller i grad av implementering* har jeg benyttet spørreskjema.

4.3 Design

4.3.1 Valg av respondenter

Respondenter for spørreundersøkelsen er nøkkelpersoner i BTI-arbeidet i 6 kommuner i Agder. Kommunene er valgt på bakgrunn av kommunestørrelse (ca.6000-10 000 innbyggere) for å sikre størst grad av likhet mellom kommunene som undersøkes. Veldig små eller store kommuner har helt annen tilgang til ressurser i form av fagkompetanse og personell. Nøkkelpersoner kan være prosjektleder og mellomledere (rektor/styrer/enhetsleder/avdelingsleder/trinnleder) innen barnehage- og skolesektoren samt leder i helsestasjonstjenesten. Disse er valgt ut fordi deres posisjon i enheten gjør at de har innsikt både i ledelsen og de ansattes arbeid med å implementere BTI handlingsveileder og dermed har god innsikt både i grad av implementering og bruk av de ulike implementeringsdriverne jeg ønsker å undersøke.

Gjennom den kvantitative spørreundersøkelsen har jeg fått mulighet til å undersøke alle enhetene i populasjonen. Undersøkelsen fanger kun opp de som er ansatte på det gitte tidspunkt. Arbeidet med implementering av BTI handlingsveileder har foregått siden 2017-2018, og flere av respondentene har kommet til etter dette. Selv om de eventuelt ikke har jobbet så lenge med implementeringen av BTI handlingsveileder, vil de likevel ha et godt grunnlag å uttale seg siden satsingen er så tydelig fundert i kommunens ledelse.

Selv om kommunene er relativt like i størrelse, er enhetene av ulik størrelse. I tillegg er organiseringen av kommunene og sektorene ulike, noe som gir variasjon i ansvarsområder og tilgang på informasjon. Likevel kan det forventes, gitt samhandlingsmodellen BTI sin struktur at forståelsen av oppgavene knyttet til å implementere BTI handlingsveileder er lik.

4.3.2 Utvikling av spørreskjema

Spørreskjema i denne undersøkelsen baserer seg på teorigrunnet beskrevet i kapittel 3. Spørreskjema er bygget opp rundt to hovedelementer:

- Modellen «Leves of use» sier noe om grad av implementering
- Utvalgte implementeringsdrivere benyttes for å lete etter forklaringsfaktorer på grad av implementering.

Operasjonalisering av implementeringsdrivere

Utgangspunkt for valg av implementeringsdrivere er Blase et al. (2012) sin tredelte gruppering i kompetansedrivere, organisasjonsdrivere og ledelsesdrivere. Disse danner rammen for spørreskjema og analysemodellen jeg benytter. Disse er så operasjonalisert ved hjelp av supplerende implementeringsteori (Fixsen et al,2005 og Offerdal,2014). Jeg har også sett til tidligere masteroppgaver som har studert implementeringsdrivere (Eikeland,2018). For å ikke få for langt spørreskjema har jeg måtte ta et utvalg av implementeringsdrivere. Jeg har sammen med kollegaer vurdert hvilke implementeringsdrivere som er mest relevante for arbeidet.

Tabell 4.1: Operasjonalisering fra teori til konkrete spørsmål

Hovedgruppe	Implementerings-driver	konkretisering
Kompetanse -drivere	Trening	Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder
		Øving i selve handlingsveilederen
Organisasjons- drivere	Støttesystem (teknisk og faglig)	Støtte i form av god opplæring og/eller faglig veiledning
	Administrativt tilsyn	Ledelsen oppmuntrer, støtter og legger til rette og tilbyr ressurser for å skapekulturer og systemer som fremmer læring og utvikling
		støtte fra toppledelsen i form av økte ressurser
		Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder
Ledelses- drivere	Teknisk støtte	Ledelsen har en plan for implementeringen av BTI som viser tidslinje med mål, oppgaver og ansvar
		Ledelsen har tilpasset mål, innhold, og fremdrift i BTI-arbeidet for å samordne og harmonisere satsingen med andre satsinger
		Bruk av fellestid i personalet til å jobbe med endrings- og utviklingsarbeid knyttet til BTI
	tilpasning	Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI

Utforming av spørsmål

Spørsmålene ber respondentene ta stilling til grad av implementering og ulike forhold som antas å ha hatt innvirkning på grad av implementering. Jeg har vært ute etter å både se om det er noen likheter, men også hva som er forskjellig.

Spørsmål knyttet til grad av implementering (*levels of use*) kommer tidlig i undersøkelsen, da det er denne variabelen jeg ønsker å undersøke (avhengig variabel).

Jeg har valgt svaralternativene *i liten grad, i noen grad, i stor grad og i svært stor grad og vet ikke*. Bakgrunnen for dette er ønsket om å fange opp nyanser og å ikke gi respondentene mulighet til å ha et nøytralt alternativ, som i tre svaralternativer. Jeg har med alternativet *vet ikke* for å ikke tvinge respondenter som ikke har en formening eller forutsetning til å svare om å benytte en av de andre kategoriene.

Spørreskjema er testet og drøftet på to kollegaer som arbeider med implementering av BTI og har stor grad av likhet med respondentene,

4.4 Metodologisk drøfting

4.4.1 Pålitelighet

Et sentralt spørsmål er om måten selve undersøkelsen er gjennomført er årsaken til resultatene av undersøkelsen. Dette handler blant annet om mulige feilkilder som kan forstyrre resultatene. Jacobsen (2018 s. 390) beskriver følgende mulige feilkilder:

- Utforming av spørreskjema.
 - Ledende spørsmål, dvs. spørsmål som leder respondenten i en retning
 - Ledende spørsmålskontekst, dvs. sammenhengen mellom spørsmål som kan lede respondenten i en retning på bakgrunn av at respondenten blir satt i en spesiell psykologisk situasjon
 - Uklare spørsmål, dvs. at respondenten ikke helt forstår hva han eller hun blir spurt om
 - Doble spørsmål, dvs. spørsmål som egentlig inneholder to eller flere spørsmål
- Trekk ved respondentene: Et problem ved alle typer spørreskjemaer er at de er lite forpliktende. Det kan være stor forskjell mellom hva en respondent svarer og hva han eller hun faktisk mener eller adferden til respondenten. Slike avvik kan skyldes tre forhold:
 - Strategiske svar: Respondenten kan ha egen interesse av å svare usant.

- Tvungne svar: Vi tvinger respondenten til å gjøre seg opp en mening om noe de kanskje har lite kunnskap eller interesse for. Dette er løst ved å ha med kategorien «vet ikke». Likevel velger en del respondenter muligens å bruke et av de andre alternativene for å ikke vise sin manglende interesse eller kunnskap.
- Tilfeldige svar: Respondenten kan svare i hytt og vær, helt ureflektert. Dette er spesielt utfordrende når vi henvender oss til et utvalg om ikke har direkte kjennskap til feltet vi undersøker.
- Trekk ved kontekst: Når vi gjennomfører en spørreundersøkelse har vi liten mulighet til å kontrollere situasjonen til dem vi spør. Intervjuobjektene kan f.eks. befinne seg i en stressende situasjon. Vi kan faktisk ikke vite hvem som fyller ut skjemaet heller.

4.4.2 Gyldighet

Undersøkelsens gyldighet, validitet, kan vi dele inn i to; indre og ytre gyldighet

(Jakobsen, 2018 s. 351). Den interne gyldigheten handler om hvorvidt måleapparatet måler det som er tenkt å måles. Dette kalles *begrepsmessig gyldighet*. *Kausal gyldighet* viser til hvorvidt man kan tolke korrelasjoner og årsakssammenhenger. Den ytre validiteten omhandler hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres fra utvalget til populasjonen.

Begrepsmessige gyldighet

Jeg har i denne undersøkelsen brukt spørreskjema som målemetode. En utfordring ved bruk av spørreskjema, er hvorvidt spørsmålene faktisk måler det vi faktisk ønsker å måle.

Denne undersøkelsen hadde til hensikt å måle grad av implementering og grad av viktigheten av ulike implementeringsdrivere. Dette kan ikke måles direkte, men må omdannes til indikatorer. For å øke sannsynligheten for begrepsmessig gyldighet, ble spørreskjema testet og begreper diskutert med to personer i målgruppen. Et annet grep for å øke den begrepsmessige gyldigheten er å stille flere spørsmål knyttet til samme fenomen. Jeg har i min undersøkelse gjort dette grepet ved å belyse noen av driverne med flere spørsmål. Dette har likevel vært gjort i begrenset grad pga. spørreskjemaets begrensede lengde.

Ved å sammenligne resultatet med andre undersøkelser kan man få indikatorer på den begrepsmessige gyldigheten.

Kausal gyldighet

Samvariasjon er ikke nødvendigvis et samme som sammenheng (Jacobsens, 2018 s. 358). Om man forveksler samvariasjon og sammenheng begår man en kausal feilslutning. Selv i tilfeller der det er høy korrelasjon er det viktig å trekke inn andre forhold for å belyse sammenheng og kontekst og om mulig gjennomføre en kontroll for andre kjente forhold. En måte å gjøre dette på, er å gjennomføre en multivariat analyse. Det er mange eksempler på at samvariasjon mellom to forhold dempes eller forsvinner når vi kontrollerer for en tredje variabel (f.eks. is-drukning-sommer).

Ekstern gyldighet

I forkant av at undersøkelsen skulle sendes ut kontaktet jeg BTI-koordinator/prosjektleder i tre av kommunene for å drøfte hvorvidt jeg burde sende undersøkelsen gjennom prosjektlederne eller direkte til respondentene. De var tydelige på at det beste ville være å distribuere undersøkelsen gjennom dem, da de mente dette ville styrke svarprosenten. Også ved purring gikk det via kontaktpersonene. Jeg har ikke innsikt i hvorvidt kontaktperson har sendt videre som avtalt. I etterkant har jeg vurdert at dette nok ikke har styrket deltagelsen, og at jeg muligens burde innhentet e-post adresse til de aktuelle deltakerne og sendt direkte selv.

Undersøkelsen ble sendt ut i ukene før sommerferie/ slutten av juni, med svarfrist 20. august. Pga. lav svarprosent, ble fristen utvidet til 15. september. Med hensyn til fremdrift, og at dette er en masteroppgave vurderte jeg at det ikke var mulig å utvide fristen noe mer. 33 respondenter er en del mindre enn det jeg hadde håpet på, men det er likevel mulig å dra nytte ut av materialet.

Det at noen kommuner har svært lav svarprosent kan skyldes at undersøkelsen ikke har nådd frem til respondentene, eller at den har blitt liggende i innboksen. Mange opplever i tillegg å få tilsendt en del undersøkelser som ikke direkte har noe med egen drift å gjøre, og prioriterer derfor ikke tid til å svare. Tidspunkt for gjennomføring er heller ikke optimalt da det er knyttet til ferieavvikling. Man skulle likevel tro at respondentene skulle hatt anledning til å svare. På grunn av situasjonen knyttet til den pågående pandemien kan det tenkes at ansatte hadde stort arbeidstrykk og derfor prioriterte bort å svare på undersøkelsen. I dialog med kommunen som har svært lav svarprosent, har det kommet frem at purring/påminnelse om å delta i undersøkelsen ikke er sendt ut.

4.5 Oppsummering

Jeg har i denne undersøkelsen brukt spørreskjema som målemetode. Det foreligger en risiko for at respondentene ikke har forstått spørsmålene, og den begrepsmessige gyldigheten vil i så fall være noe lavere. Ved å sammenligne resultatet med andre undersøkelser kan man få indikatorer på den begrepsmessige gyldigheten. Et lavt antall deltagere og lav svarprosent, særlig i enkelte kommuner utgjør en stor svakhet ved denne studiens eksterne gyldighet. Jeg har tross dette funnet noen sammenhenger som viser seg å være statistisk signifikante og sterke, så samlet sett kan vi likevel trekke ut noen funn av studien. Det kan derfor være en viss overføringsverdi til andre kommuner som jobber med å implementere BTI handlingsveileder.

5.0 Analyse

5.1 Innledning

For å belyse problemstillingen vil jeg i dette kapitlet presentere følgende resultater:

- Beskrive utvalget
- Beskrive hvordan respondentene vurderer graden av implementering på sin enhet ved hjelp av *Levels of Use*
- Beskrive hvordan respondentene beskriver forekomst av de ulike implementeringsdriverne
- Beskrive hvordan respondentene vurderer betydningen av de ulike implementeringsdriverne gjennom å beskrive korrelasjoner mellom grad av implementering og implementeringsdriverne.
- Beskrive sammenheng mellom ulike implementeringsdrivere
- Beskrive ulikheter mellom sektorer

5.2 Utvalg

Utvalget i spørreundersøkelsen er nøkkelpersoner i BTI-arbeidet i 6 kommuner i Agder. Dette er prosjektleder, rektor/styrer/enhetsleder/ avdelingsleder/mellomleder/trinnleder innen barnehage- og skolesektoren samt leder i helsestasjonstjenesten. Undersøkelsen ble sendt via kontaktperson for BTI i kommunen til de aktuelle ansatte. På bakgrunn av ulik organisering i kommunene, er forskjellen i antall respondenter større enn forskjellen i kommunestørrelse skulle tilsi.

Svarprosenten varierer mellom kommunene, fra 7% til 60 %. Svarprosent for undersøkelsen som helhet er 27,5%. Dette er en lav svarprosent. Dette er drøftet i kapittel 4.4.2.

Tabell 5.1: Utvalg og svarprosent fordelt på deltakerkommune. Respondentene fordeler seg ikke etter kommunestørrelse, men antall respondenter i roller(f.eks rektorer, barnehagestyrere etc.)

	Antall i utvalget	Antall besvarelser	Svarprosent kommune
Kommune 1	44	3	7
Kommune 2	14	6	43
Kommune 3	15	9	60
Kommune 4	14	6	42
Kommune 5	14	4	28,5
Kommune 6	19	5	26
Sum	120	33	27,5

Tabell 5.2: Fordeling av sektortilhørighet blant respondentene

Sektor	Antall svar	Fordeling av respondentene
Skole	13	41 %
Barnehage	15	47%
Helsestasjon	2	6%
Administrasjon	2	6%
Sum	32	100 %

Av de som har svart jobber 47% i barnehage og 41% innen skole (Tabell 5.2). 79% av respondentene er styrer/rektor/enhetsledere. 9 % er trinnledere/ avdelingsledere /pedagogisk leder/ ledende helsesykepleier. Det er flest ansatte innen skole og barnehage, så det er naturlig at denne gruppen utgjør majoriteten av respondentene. Totalt har 28 respondenter fra skole og barnehage deltatt i undersøkelsen. Disse utgjør et representativt utvalg av sektorene.

Det er imidlertid kun 2 respondenter fra helsestasjon. Dette er lavere enn man kunne forvente, da alle 6 kommunene har en ledende helsesøster. I arbeidet med å implementere BTI handlingsveilederen er helsestasjonen svært sentral, og i mange kommuner har helsestasjonen vært en sentral aktør i selve utviklingsarbeidet. Dette utgjør en svakhet med undersøkelsen, og vi kan ikke dra konklusjoner knyttet til denne sektoren basert på det lave antall besvarelser.

Det er kun 2 respondenter fra administrasjon, noe som kan forklares med at en del av prosjektlederne i kommunen er ansatte i skole/barnehage og finnes i denne kategorien.

Undersøkelsen ble sendt ut via kontaktperson i kommunen, med informasjon om hvilken stilling som skulle være mottaker. Det ble gitt tilbakemelding om hvor mange undersøkelsen var sendt til, men ikke hvilken sektor de tilhørte. Det er dermed ikke mulig å gjennomføre frafallsanalyse per sektor.

På grunn av lav svarprosent er det vanskelig å gjøre noen konklusjoner og generaliseringer i denne studien. Fra å ha et utgangspunkt der planen var å nå alle enhetene i populasjonen har det nå blitt et utvalg. Da er det viktig å ta stilling til om dette er et representativt eller skjevt utvalg. Jeg vurderer at dette er et representativt utvalg for skole- og barnehagesektoren, men ikke for helsestasjonstjenesten og det administrative nivået.

Det kan tenkes at personer som mener de har lite innsikt i implementering av BTI systematisk har valgt å ikke svare på undersøkelsen. I dialog med kommunen som har svært lav svarprosent, har det kommet frem at puring/påminnelse om å delta i undersøkelsen ikke er sendt ut.

5.3 Avhengig variabel- Levels of use

I spørreundersøkelsen bes respondentene vurdere på hvilket nivå de mener at sin enhet befinner seg, på en skala fra 1-8. Tabellen under oppsummerer antall respondenter på hvert nivå.

Tabell 5.3: Grad av implementering (Levels of use)*

Grad av implementering	Antall respondenter
Nivå 1: Handlingsveilederen er lite brukt blant de ansatte	1
Nivå 2: De ansatte er i ferd med å sette seg inn i innholdet i handlingsveilederen, og får informasjon om målsetting og gevinstene ved bruk.	2
Nivå 3: Det er vedtatt å bruke handlingsveilederen i enheten, og det planlegges hvordan dette kan settes i gang.	3
Nivå 4: De ansatte har tatt i bruk handlingsveilederen. Det mangler foreløpig dybdeforståelse og de ansatte har ikke gjennomført nok refleksjonsprosesser. Endringen har bare i noen grad nådd praksissituasjonene.	11
Nivå 5: Bruken av handlingsveilederen har nådd praksissituasjonene og blitt rutine for de ansatte, men de bidrar ikke med innspill til forbedringer.	13
Nivå 6: De ansatte kan innholdet i handlingsveilederen godt, og bruker den jevnlig. Endringen har i stor grad nådd praksissituasjonene. De ansatte bidrar med innspill til forbedringer knyttet til innhold og/eller bruk.	0
Nivå 7: Det er utviklet en felles forståelse blant de ansatte om innhold og gevinster ved bruk av handlingsveilederen.	0
Nivå 8: Handlingsveilederen er videreutviklet på bakgrunn av evaluering og innspill fra de ansatte. Dette innebærer f. eks å utvikle nye verktøy relatert til det opprinnelige innholdet, slik at det kan brukes på nye måter og nye situasjoner.	1

*På hvilket nivå mener du at din barnehage/skole/avdeling befinner seg? Sett ett kryss

Analysene viser at hovedtyngden av respondentene vurderer seg på nivå 4 og 5 (Tabell 5.3). Gjennomsnittlig verdi er 4,2, mens typetallet er 5. Det er også en respondent som har svart 1 og en som har svart 8. Disse ekstremverdiene påvirker gjennomsnittet noe, men i mindre grad det samlede tallmaterialet. Oppsummert kan man si at de ansatte har tatt i bruk handlingsveilederen, men det mangler foreløpig dybdeforståelse og de ansatte har ikke gjennomført nok refleksjonsprosesser. Endringen har bare i noen grad nådd praksissituasjonene. Der bruken av handlingsveilederen har nådd praksissituasjonene og blitt

rutine for de ansatte, bidrar de ikke med innspill til forbedringer. Analysen viser en moderat grad av implementering av handlingsveilederen.

Tabell 5.4: Kommunevis fordeling, Gjennomsnittlig verdi på «Levels of use»

Kommune	gjennomsnitt	N
Kommune 1	3,7	3
Kommune 2	4,3	6
Kommune 3	3,4	9
Kommune 4	4,6	6
Kommune 5	4,8	4
Kommune 6	5	5

Det var i tillegg et felt hvor respondentene kunne kommentere sitt svar knyttet til spørsmål om grad av implementering/ *levels of use*. Det kom inn 10 svar.

Hovedtrekk ved svarene:

- Det er stor variasjon i bruk av handlingsveilederen: 3
- Ledelsen ved enheten bruker den: 2
- Skjemaene i handlingsveilederen brukes: 2

Kommentarene kan tyde på at det har vært vanskelig å gi noe entydig svar om grad av implementering i egen enhet. Under kommer noen av kommentarene, samt hva respondenten hadde svart på *levels of use*.:

Nivå 1 på *levels of use* -*Vi bruker skjemaene en del (altså verktøy i handlingsveilederen)*

Nivå 4 på *levels of use*: *Stor variasjon mellom og innenfor de ulike enhetene, ujevn faktisk forankring blant lederne*

Nivå 5 på *levels of use*.: *Det er ped.leder som benytter seg av handlingsveilederen. Øvrig personal er kjent med BTI, men bruker det ikke slik som ped.leder. Opplever at ped.lederne kommer med innspill.*

Nivå 5 på *levels of use* : *Det er en blanding av nivå 5 og 7. Det er forståelse og følelse av nytte knyttet til bruken, men foreløpig ikke forslag knyttet til forbedring.*

5.4 Resultater implementeringsdrivere

Tabell 5.5: Svarfordeling implementeringsdrivere, antall

Implementeringsdrivere	Vet ikke/ ikke svart	i liten grad	I noen grad	I stor grad	Andel svart «i noen grad/ stor grad» i % av respondentene
Kompetansedrivere					
Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder?	2	6	23	2	76
Øving i selve handlingsveilederen	2	5	22	4	79
Organisasjonsdrivere					
Støtte i form av god opplæring og/eller faglig veiledning	2	4	12	15	82
Ledelsen oppmuntrer, støtter og legger til rette og tilbyr ressurser for å skapekulturer og systemer som fremmer læring og utvikling	2	5	15	11	79
Støtte fra toppledelsen i form av økte ressurser	4	17	4	8	36
Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder	1	5	14	13	82
Ledelsesdrivere					
Ledelsen har en plan for implementeringen av BTI som viser tidslinje med mål, oppgaver og ansvar	4	4	17	8	76
Ledelsen har tilpasset mål, innhold, og fremdrift i BTI-arbeidet for å samordne og harmonisere satsingen med andre satsinger	2	6	16	9	76
Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI	3	2	13	15	85

Alle implementeringsdriverne som inngår i undersøkelsen, ser ut til å være tilstede i kommunene. (Tabell 5.5). 85% svarer at ledelsesdriveren *Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI* er tatt i bruk i noen/i stor grad. Også organisasjonsdriverne *Støtte i form av god opplæring og/eller faglig veiledning* og *Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder* er mye brukt, 82 % svarer at disse er brukt i noen / i stor grad. Organisasjonsdriveren *Støtte fra toppledelsen i form av økte ressurser* ser ut til å være minst tilstede ,36% av respondentene oppgir at denne er brukt i noen/ stor grad.

Videre ser vi at det er relativt liten fellestid som er satt av knyttet til endrings- og utviklingsarbeidet (Tabell 5.6). 82 % av respondentene oppgir at de har fellestid viet dette arbeidet 1 gang i måneden eller sjeldnere. I tillegg er det spurt om hvor viktig støtten fra ledelsen har vært i arbeidet med å implementere BTI handlingsveileder (tabell 5.6).

70% av respondentene oppgir at støtte fra ledelsen har vært viktig for implementeringen (Tabell 5.7).

Tabell 5.6: Bruk av fellestid

	vet ikke/ikke svar	1 gang i uka eller oftere	hver 2. eller hver 3. uke	1 gang i måneden eller sjeldnere	1 gang i måneden eller sjeldnere,%
Bruk av fellestid i personalet til å jobbe med endrings- og utviklingsarbeid knyttet til BTI	4	0	2	27	82

Tabell 5.7: Fordeling av svar på hvor viktig støtten fra ledelsen har vært

	Vet ikke/ ikke svart	i liten grad	I noen grad	I stor grad	Andel svart i «noen grad/ i stor grad»
Støtten fra ledelsen har vært viktig for implementeringen	2	8	12	11	70

5.5 Sammenheng mellom grad av implementering og implementeringsdrivere

Korrelasjon sier noe om i hvilken grad de som har krysset av for et visst svaralternativ på ett spørsmål, også har en tendens til å krysse av for et bestemt svaralternativ på et annet spørsmål, altså om noen verdier på en variabel går systematisk sammen med noen verdier på den andre variabelen. Korrelasjonen mellom to målte variabler kan variere mellom +1 og -1, hvor tallstørrelser som nærmer seg +1 eller -1 beskriver henholdsvis sterk positiv eller sterk negativ korrelasjon. En korrelasjon nær 0 innebærer svak eller fraværende samvariasjon (Jacobsen, 2018 s.331).

Korrelasjoner betegnes som svake, moderate eller sterke. Jeg har vurdert en korrelasjonens styrke slik Jacobsen (2018 s. 344) definerer det:

- under 0,3 = svak korrelasjon
- 0,30-0,50 = moderat korrelasjon
- Over 0,50= sterk korrelasjon

For å se på sammenhengen mellom hvordan respondentene vurderer betydningen av de ulike implementeringsdriverne og hvordan de vurderer grad av implementering i egen enhet har jeg delt svarene i to grupper. Skalaen *levels of use* ble omdannet til to kategorier, hvor cut-off er mellom nivå 4 og nivå 5. Cut off er satt her fordi nivå 5 representerer der man kan si at handlingsveilederen er implementert. Alternativene på implementeringsdriverne ble omdannet ved å slå sammen «vet ikke/ i liten grad» til en verdi og «i noen grad/ i stor grad» ble slått sammen til en verdi.

For å vise om det er en systematisk tendens til at to forhold varierer sammen eller ikke, har jeg benyttet statistikk-verktøyet SPSS og gjennomført en bivariat analyse /Spearman rho. Denne testen er valgt pga. dataene er på ordinalnivå og ikke alle variablene er normalfordelte. (Jacobsen, 2018).

Tabell 5.8: Korrelasjon mellom avhengig variabel (Levels of use) og uavhengige variabler.

Variabel	Levels of use, Korrelasjonskoeffisienter (Spearmans rho)
Kommune	0,290
Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder	0,222
Øving i selve handlingsveilederen	0,422*
Ledelsen har en plan for implementeringen av BTI som viser tidslinje med mål, oppgaver og ansvar	0,078
Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder	0,142
Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI	0,180
Bruk av fellestid i personalet til å jobbe med endrings- og utviklingsarbeid knyttet til BTI	-0,340
Ledelsen har tilpasset mål, innhold, og fremdrift i BTI-arbeidet for å samordne og harmonisere satsingen med andre satsinger	0,019
Støtte fra ledelsen i form av økte ressurser	0,026
Støtte i form av god opplæring og/eller faglig veiledning	0,190
Ledelsen oppmuntrer, støtter og legger til rette og tilbyr ressurser for å skape kulturer og systemer som fremmer læring og utvikling	-0,161
Støtten fra ledelsen har vært viktig for implementeringen av BTI	0,184
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

Analysen (tabell 5.8) viser at det er en sammenheng mellom øving i selve handlingsveilederen og grad av implementering. Sammenhengen er moderat og statistisk signifikant (ikke tilfeldig). Jeg finner ingen statistiske sammenhenger mellom grad av implementering og de andre implementeringsdriverne i det samlede datasettet.

Videre har jeg sett på sammenhengen mellom driveren «øving i selve handlingsveilederen» og de andre implementeringsdriverne for å se om det er noen sammenheng. Dette vil kunne gi oss informasjon som forklarer hva som henger sammen med øving.

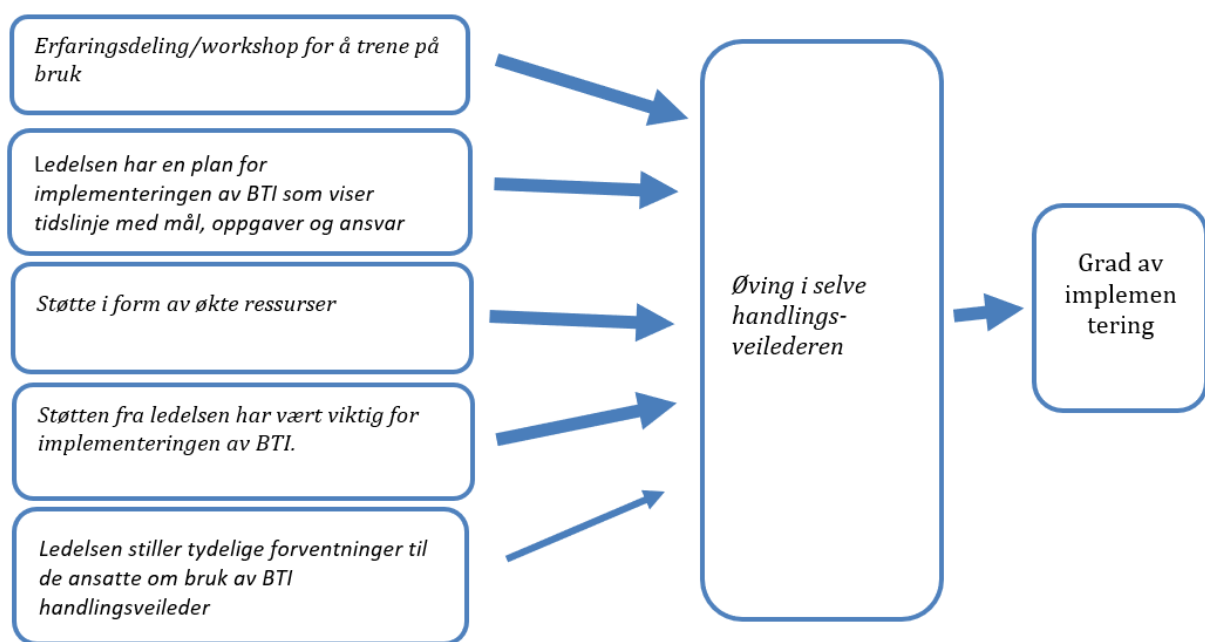
Tabell 5.9: Korrelasjon mellom variabelen «øving i selve handlingsveilederen og de andre uavhengige variablene.

Variabel	Øving i selve handlingsveilederen, Korrelasjonskoeffisienter (Spearman's rho)
Levels of use	,422*
Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder	,608**
Ledelsen har en plan for implementeringen av BTI som viser tidslinje med mål, oppgaver og ansvar	,499**
Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder	,387*
Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI	0,260
Bruk av fellestid i personalet til å jobbe med endrings- og utviklingsarbeid knyttet til BTI	0,063
Ledelsen har tilpasset mål, innhold, og fremdrift i BTI-arbeidet for å samordne og harmonisere satsingen med andre satsinger	0,301
Støtte fra ledelsen i form av økte ressurser	,549**
Støtte i form av god opplæring og/eller faglig veiledning	0,252
Ledelsen oppmuntrer, støtter og legger til rette og tilbyr ressurser for å skape kulturer og systemer som fremmer læring og utvikling	0,123
Støtten fra ledelsen har vært viktig for implementeringen av BTI	,519**
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

Analysen (tabell 5.9) viser at det er en sterk og statistisk signifikant korrelasjon mellom variabelen *øving i selve handlingsveilederen* og variablene

- *Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder* (0,608),
- *Ledelsen har en plan for implementeringen av BTI som viser tidslinje med mål, oppgaver og ansvar* (0,499),
- *Støtte i form av økte ressurser* (0,549) og
- *Støtten fra ledelsen har vært viktig for implementeringen av BTI* (0,519).

Det er i tillegg en moderat, statistisk signifikant korrelasjon mellom variabelen *øving i selve handlingsveilederen* og variabelen og *Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder* (0,387)



Figur 5.1: Sammenheng mellom implementeringsdrivere og grad av implementering. Pilens tykkelse illustrerer styrken på korrelasjonen (tykk pil er sterk sammenheng og tynn pil er moderat sammenheng)

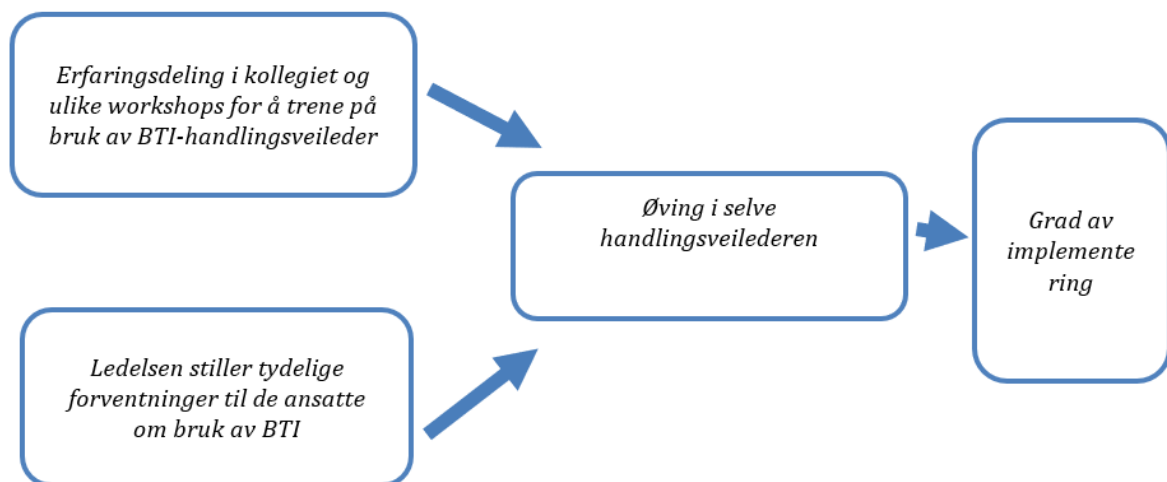
5.5.1 Variasjoner mellom de ulike sektorene

På grunn av få svar fra helsestasjonen (2) og fra administrasjon (2) er disse utelatt fra videre analyse. Gjennomsnittlig verdiscore på *Levels of use* på tvers av kommunene innen skolesektoren er 3,8, mens gjennomsnittet innen barnehagesektoren er 4,7.

Jeg har videre sett på sammenheng mellom de ulike driverne i henholdsvis skole og barnehage. Analysen viser en sammenheng mellom implementeringsdriveren *øving i selve handlingsveilederen* og grad av implementering på det totale datasettet, altså alle respondentene. Jeg vil i det videre utforske hvilke andre drivere som har sammenheng med driveren *øving i selve handlingsveilederen* i hhv. skole og barnehage.

Skole

Blant respondentene som er ansatt i skole finner jeg en sterk sammenheng mellom driveren *øving i selve handlingsveileden* og *Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder* (0,822) og *Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI* (0,778). Sammenhengene er statistisk signifikante

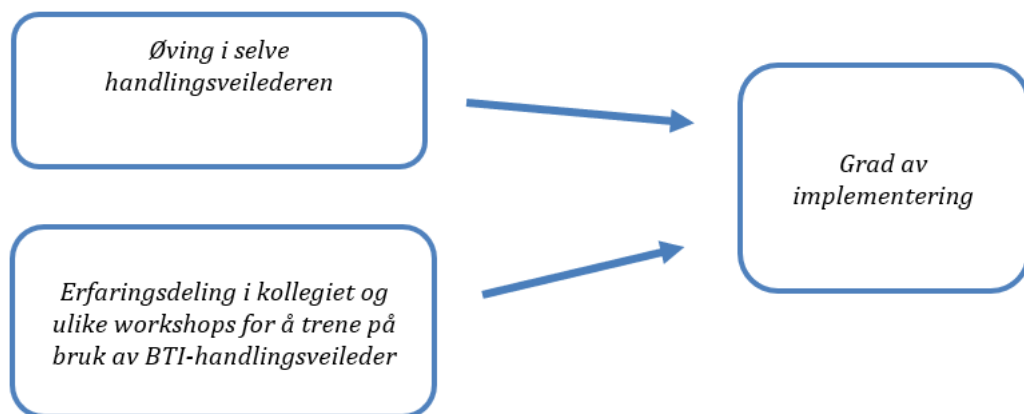


Figur 5.2: Sammenheng mellom implementeringsdrivere og grad av implementering, skole

Barnehage

Blant respondentene som er ansatt i barnehage finner jeg at det i tillegg til sammenheng mellom grad av implementering og driveren *øving i selve handlingsveilederen (0,471)* at *Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder (0,471)* også har en sammenheng med grad av implementering. Begge disse sammenhengene er moderate, men signifikante.

Videre finner jeg en sammenheng mellom driveren *Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI og Erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder (0,480)*.



Figur 5.3: Sammenheng mellom implementeringsdrivere og grad av implementering, barnehage

Erfaringsdeling i kollegier og ulike workshops for å trene på bruk av BTI handlingsveileder og øving i selve handlingsveilederen ser ut til å være en viktig strategi i implementeringsarbeidet i skole og barnehage. Likevel viser undersøkelsen at ingen av respondentene oppgir at de bruker fellestid i personalet til å jobbe med endrings- og utviklingsarbeid knyttet til BTI ukentlig. 6% oppgir at de bruker tid hver 2. eller 3. uke, mens nær 82 % oppgir at de gjør dette 1 gang i måneden eller sjeldnere (tabell 5.6). Dette kan selvfølgelig ha sammenheng med at det i pandemien nok ikke har vært like stort fokus på tematikken i fellestiden, eller at fellestid har vært en mangelvare.

5.6 Oppsummering

Analysen har hatt som mål og avdekke hvor langt kommunene har kommet i å implementere BTI handlingsveileder og hvilke implementeringsdrivere som har vært viktige i den sammenheng. Jeg hadde en forventning om å finne noen sammenhenger mellom implementeringsdrivere og grad av implementering. På bakgrunn av manglende felles implementeringsstrategi for satsingen samt ulik kontekst i de ulike kommunene, forventet jeg at det ville være en del spredte funn.

Oppsummert kan man si at de ansatte har tatt i bruk handlingsveilederen, men det mangler foreløpig dybdeforståelse og de ansatte har ikke gjennomført nok refleksjonsprosesser. Endringen har bare i noen grad nådd praksissituasjonene. Der bruken av handlingsveilederen har nådd praksissituasjonene og blitt rutine for de ansatte, bidrar de ikke med innspill til forbedringer. Analysen viser moderat implementering av BTI handlingsveileder.

Analysen viser videre en sammenheng mellom kompetansedriveren *øving i selve handlingsveilederen* og grad av implementering. I tillegg er det sammenheng mellom denne og andre implementeringsdrivere. Når man inkluderer de interne sammenhengene mellom driverne, ser man at både ledelsesdrivere, organisasjonsdrivere og kompetansedriver har sammenheng med grad av implementering.

Erfaringsdeling i kollegier og ulike workshops for å trene på bruk av BTI handlingsveileder og øving i selve handlingsveilederen ser ut til å være en viktig strategi i implementeringsarbeidet i skole og barnehage. I barnehagesektoren ser vi en statistisk signifikant sammenheng mellom *erfaringsdeling* og grad av implementering.

6.0 Drøfting

6.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet sette studiens funn inn i en større sammenheng og på den måten forsøke å gjøre studien interessant.

Jeg ønsket å gjennomføre en studie om implementering av BT-modellen og var særlig interessert i hvilke kjernekomponenter, prosesser og strategier som var mest virkningsfulle. I arbeidet med å konkretisere problemstillingen satte jeg meg først inn i generell teori om implementering for så å bli mer spisset til teori og studier som omhandlet implementeringsdrivere.

Jeg endte opp med følgende problemstilling:

-Hvor langt har kommunene i BTI Agder kommet i å implementere BTI, og hva kan forklare (eventuelle) forskjeller i grad av implementering.

-Forskjeller i implementeringen av BTI handlingsveileder kan forklares med bakgrunn i de tre implementeringsdriverne Kompetanse-Ledelse- Organisasjon.

-Det er ulike implementeringsdrivere som leder frem til implementering i de ulike sektorer.

Jeg har i min studie brukt handlingsveilederen som mål på grad av implementering av BTI modellen da dette er en sentral kjernekomponent.

Hovedfunnet fra analysen er:

- BTI handlingsveileder er i moderat grad implementert i deltagerkommunene
- Det er en statistisk signifikant sammenheng mellom grad av implementering og kompetansedriveren *øving i selve handlingsveilederen*.
- Når man inkluderer de interne sammenhengene mellom driverne, finner jeg at både ledelsesdrivere, organisasjonsdrivere og kompetansedriverne har sammenheng med grad av implementering (figur 5.1).
- Innen barnehage er det i tillegg en statistisk signifikant sammenheng mellom implementeringsdriveren *Erfaringsdeling i kollegier og ulike workshops for å trene på bruk av BTI handlingsveileder* og grad av implementering.

Jeg vil først i kapitlet belyse grad av implementering ved hjelp av lignende studier. Videre vil jeg trekke frem de implementeringsdriverne som viser å ha sammenheng med grad av implementering samt noen av de driverne som indirekte har en sammenheng (figur 5.1) og drøfte disse i lys av eksisterende teori og empiri.

6.2 Drøfting av funn

6.2.1 Grad av implementering

Analysene i min studie viser at hovedtyngden av respondentene vurderer seg på nivå 4 (33%) og 5 (39%) på skalaen Levels of use (nivå 1-8). Dette kan tyde på at de ansatte har tatt i bruk handlingsveilederen, men det mangler foreløpig dybdeforståelse og de ansatte har ikke gjennomført nok refleksjonsprosesser. Endringen har bare i noen grad nådd praksissituasjonene. Der bruken av handlingsveilederen har nådd praksissituasjonene og blitt rutine for de ansatte, bidrar de ikke med innspill til forbedringer. BTI handlingsveileder er i moderat grad implementert i kommunene. Dette er i tråd med undersøkelser i 13 BTI- Agderkommuner gjennomført av Støve & Lian (2020), som i gruppeintervjuer med ansatte finner at de fleste kjenner til handlingsveilederen, men ikke har integrert den som en del av sin praksis.

Andre norske studier av implementering av BTI (Helgesen,2018 og Møller,2016) har inkludert flere kjernekomponenter (bl.a. stafettlogg / stafettholder) i sine studier, men også her er handlingsveilederen helt sentral. Helgesen (2018) har i sin følgevaluering av BTI-nøkkeltommuner spurt om medarbeidere vet om egen tjeneste har en handlingsveileder. 73 % av respondentene kjenner handlingsveileder og hhv. 40 % og 50 % mener den benyttes noen grad/ i stor grad. Det påpekes at det er ikke et spesielt godt resultat da rutiner bør kjennes, men det er heller ikke veldig dårlig. Resultatene fra min studie viser noe lavere grad av bruk av handlingsveileder enn i Helgesens studie.

6.2.2 Implementeringsdrivernes rolle i arbeidet med å implementere BTI

Jeg tok utgangspunkt i Blase et. al. (2012) sin modell om implementeringsdrivere når jeg skulle utarbeide spørreskjema, men måtte kun ta med et utvalg av implementeringsdrivere (tabell 4.1). Det lå derfor en forventning om at de utvalgte implementeringsdriverne ville være sentrale i implementering av BTI handlingsveileder. Jeg finner at alle implementeringsdriverne jeg har undersøkt har vært brukt i implementeringsarbeidet av BTI handlingsveileder i kommunene (tabell 5.5).

Implementeringsdrivere med statistisk signifikant sammenheng med grad av implementering

Det er kun kompetansedriveren *Øving i selve handlingsveilederen* som viser en signifikant sammenheng med grad av implementering i kommunene (figur 5.1). Innen barnehagesektoren finner jeg i tillegg at kompetansedriveren *erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder* også har en direkte sammenheng med grad av implementering (figur 5.3). Begge de nevnte driverne tilhører kategorien trening (tabell 4.1). Trening er avgjørende for å at personalet tilegner seg de nødvendige kunnskaper og ferdigheter i intervensjonen for å skape endring. Trening innebærer å gjennomføre aktiviteter som bidrar til at personalet tilegner seg kunnskaper og ferdigheter knyttet til kjernekomponenten i intervensjonen. Eksempler på trening er ulike typer kollegaveiledning, workshops og refleksjonsarbeid på individ, gruppe eller plenumsnivå (Blase et al.,2012). For å oppnå endring i organisasjonen er det viktig å utvikle en kollektiv forståelse. Dette innebærer at man stimulerer til læring i et fellesskap; at ulike former for fagstoff bør innlæres i team eller i hele personalet, og at det må reflekteres, trenes og øves på et felles grunnlag. Uten en systematisk tilnærming er det vanskelig å få med hele organisasjonen (Roland & Westergård, 2015). En sentral forutsetning for at det skal være mulig for personalet å utvikle den kompetansen de trenger er at det avsettes tid og ressurser for utvikling av slik kompetanse. Dette støttes blant annet av Fullan (2014) som beskriver at de store endringer skjer når læringen blir kollektiv. Den profesjonelle fagutviklingen kommer på et høyere nivå når prosessene har en kollektiv orientering. Sentrale implementeringsforskere, som Fullan, Greenberg og Fixsen vektlegger at kollektive prosesser er avgjørende for å oppnå kvalitet i endringsarbeid og støtter opp under funnet (Roland,2015). Det er i denne sammenheng verdt å nevne at 82 % av respondentene oppgav at de kun hadde bruk av fellestid i personalet til å jobbe med endrings- og utviklingsarbeid i gang i måneden eller sjeldnere (figur 5.6).

Andre sentrale implementeringsdrivere

Når man inkluderer de interne sammenhengene mellom driverne jeg finner i analysen, ser man at både ledelsesdrivere, organisasjonsdrivere og kompetansedrivere har vært viktige for implementeringen av BTI handlingsveileder (Figur 5.1).

Innen skole er det særlig kompetansedriveren, *erfaringsdeling i kollegiet og ulike workshops for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder* og organisasjonsdriveren *ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder* som ser ut til å være de mest sentrale driverne for å implementere BTI handlingsveileder (figur 5.2). Disse funnene støttes av Larsen (2017).

Det er en indirekte sammenheng mellom Ledelsesdriveren *Ledelsen har en plan for implementering som viser tidslinje med mål, oppgaver og ansvar og grad av implementering*. Helgesen (2018) har studert implementering av BTI- modellen i sin helhet, inkludert handlingsveilederen, og kommer med flere anbefalinger. Konkrete elementer hun trekker frem, som er i tråd med implementeringsdriverne (Blase et. al 2012) er at BTI bør synliggjøres i planer for å synliggjøre ansvarsforhold, deltakelse og plan for vedlikehold.

76 % av respondentene i min studie oppgir at ledelsen har en plan for implementering av BTI. Jeg har ikke målt kvalitet på planene, heller ikke hvilke systemer som er utarbeidet for å følge opp hvorvidt de planlagte aktiviteter følges opp. Støve & Lian (2021) finner at kommunene i liten grad har definert hvor langt arbeidet med BTI skulle vært kommet i løpet av prosjektperioden. I tillegg har ikke tilbakemeldingskanaler vært gode nok, og av den grunn har ikke kommunene justert implementeringsarbeidet (Møller,2016, Støve & Larsen,2021). Sørli et al.(2010) fremhever et nøyaktig monitorerings- og tilbakemeldingssystem som viktig for å sikre høy implementeringskvalitet over tid. I tillegg må BTI ses i sammenheng med annet utviklingsarbeid kommunale tjenesteenheter arbeider med slik at konkurranse unngås. 76% oppgir at *Ledelsen har tilpasset mål, innhold, og fremdrift i BTI-arbeidet for å samordne og harmonisere satsingen med andre satsinger*.

Videre finner jeg en indirekte sammenheng mellom implementering og driveren *Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder*.

82 % av respondentene oppgir at denne forventningen er tydelig, og at støtten fra ledelsen har vært viktig for implementeringen av BTI. Vedvarende høy implementeringskvalitet er tilnærmet umulig å oppnå dersom prosessen ikke styres og ledelsen ikke aktivt støtter og engasjerer seg i implementeringsarbeidet. Midthassel og Ertesvåg finner i sin studie at ledelse fremsto som den viktigste faktoren for implementering (Midthassel & Ertesvåg, 2009 s. 12.). Helgesen (2018 s. 170) beskriver videre noe illojalitet til BTI-modellen i kommunene, først og fremst blant medarbeidere, men også blant enhetsledere. Hun viser til eksempler hvor enhetsledere som ikke følger opp politiske vedtak og at arbeidsmetodikker ikke har legitimitet på tvers av sektorer. Hun understreker viktigheten av at det gjennomføres både styring og ledelse av iverksettingsprosessen.

Organisasjonsdriveren *Støtte fra toppledelsen i form av økte ressurser* ser ut til å være minst til stede ,36% av respondentene oppgir at denne er brukt i noen/ stor grad. Likevel har denne driveren indirekte statistisk sammenheng med grad av implementering (figur 5.1). Helgesen (2018) peker på at å kanalisere ressurser til BTI vil være positivt, men hvis kommunen reduserer sin virksomhet på områder som grenser til BTI av økonomiske årsaker, så kan det påvirke iverksettingen av BTI negativt. På samme måte vil endring av den administrative organisasjonen kunnen ha flere sider: På den ene siden er det aktivitet som tar ressurser i form av både økonomi og tid og dette kan slå negativt ut. På den andre siden kan det skape positive prosesser som styrker implementeringen. Disse eksemplene understreker at implementeringsdriverne må sees i sammenheng og vurderes i forhold til kontekst endringen skjer i. I evalueringen av BTI Agder (Støve & Larsen,2021) finner man at det i enkelte kommuner kan virke som at politisk og administrativ ledelse ikke har tatt inn over seg hva implementering av BTI innebærer i praksis. Målsettingene med BTI støttes, men forståelsen for at BTI er en endringsprosess som krever ressurser i form av at alle tar sitt ansvar i implementering, varierer mellom kommunene. Flere av kommunene har satt av 20 % stilling til prosjektledelse av BTI, og antageligvis ville de kunne fått raskere fremdrift i implementeringsarbeidet dersom de hadde satt av mer ressurser (Ibid.).

85% svarer at ledelsesdriveren *Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI* er tatt i bruk i implementeringsarbeidet. Denne har ingen statistisk sammenheng med grad av implementering, men ser ut til å være mye brukt i implementeringsarbeidet.

Møller (2016) peker i evaluering av nøkkelkommuner særlig på endringsagenter som sentrale i implementeringen av BTI. Videre peker han på personalutvelgelse som sentralt. Dette er en sentral implementeringsdriver (Blase,2012). Disse to driverne kan ha noe overlapp da personalutvelgelse også skjer i utvelgelse av endringsagenter. Jeg har ikke målt endringsagenter direkte, men i spørsmål om hvorvidt enkelte ansatte er gitt spesielt ansvar på enheten.

Kjennetegnene ved en god endringsagent at de har klare mål, at de er i stand til å skape gruppefølelse, at de har kommunikasjonsevner og evne til å skape oppslutning om mål, evnen til å planlegge eller tenke framover, balansere ulike hensyn, ha evne til å finne løsninger, motivere og være lydhør for tilbakemeldinger samt å oppnå tillit hos dem som er målgruppen for implementeringen. Konkret i BTI-arbeidet ser det å ha erfaring med kommunale tjenester, det å ha myndighet og det å ha evnen til å formidle til å være helt sentralt (Møller,2016).

Det er viktig at de som formidler intervensjonen til praksisstedet er både motiverte og godt kvalifiserte (Fixsen et al., 2005). De må også strategisk kunne rette innsatsen mot miljøer og meningsledere som kan påvirke andre positivt for å sikre tilstrekkelig støtte til og spredning av intervensjonen. I tillegg bør de ha legitimitet, være troverdige og ha formidlingsferdigheter som er tilpasset intervensjonen så vel som mottakergruppen. Videre er kvaliteten på opplæringen og veiledningen de gir, viktig, og at det i opplæringen legges vekt på forhold som struktur, innhold og arbeidsform (Sørli et al.2010). Prosjektleder for BTI-arbeidet i kommunene har i varierende grad erfaring og kompetanse i prosjektledelse. De fleste prosjektlederne har faglige stillinger, og ikke formell kompetanse i prosjektledelse (Støve & Larsen,2021).

82% av respondentene oppgir at de i noen grad/stor grad har fått støtte i form av opplæring og/eller faglig veiledning. Heller ikke denne driveren har statistisk sammenheng med grad av implementering i min studie, men oppgis av respondentene å være ofte brukt i implementeringsarbeidet i kommunen. Dette støttes av Møller (2016) som finner at kommunene har brukt mye ressurser på å informere om BTI ut i tjenestene i form av tradisjonelt informasjonsarbeid og kompetanseheving.

Når det gjelder strategier for å informere om BTI og gi opplæring og kompetanseheving, har de fleste kommunene lagt opp til at lederne for de ulike tjenestene, som helsestasjon, barnehagene, skolene og hjelpetjenestene, skal gjøre BTI kjent blant egne ansatte (Støve og Larsen,2021). Kommunene ser ut til å ha overvurdert ledernes forutsetninger og kapasitet til å drive implementeringsarbeidet i egen enhet og har hatt for lite bevissthet rundt valg av

implementeringsstrategi. Både Møller (2016) og Støve & Larsen (2021) finner at det har vært lagt for mye vekt på spredning av informasjon og for lite styring.

En rekke forhold fremmer eller hemmer god implementering, men det er foreløpig uklart hvilke faktorer som er kritiske eller viktigst (Durlak & DuPre, 2008, Sørli et al. 2010, Kjøbli, Mauseth & Slinning, 2013). Det knyttes i tillegg usikkerhet til om enkeltfaktorens betydning varierer med hvor en befinner seg i implementeringsprosessen. Det er også dokumentert at ulike implementeringskomponenter kan kompensere for hverandre (Fixsen et al., 2005). For eksempel kan dårlig opplæringskvalitet i noen grad oppveies av god veiledning (Sørli et al., 2010). De siste tiårene er det lansert mange forslag til modeller og tilnærminger som skal beskrive og forklare implementering i offentlig sektor. Forklaringsvariablene blir flere og flere, O'Toole (i Offerdal, 2014) fant i en gjennomgang av mer enn 100 studier av implementering at forfatterne hadde pekt på over 300 forklaringsvariabler. Selv om forklaringsvariablene er mange, er feltet noe mer oversiktlig i dag. De grunnleggende tilnærmingene er færre, og det har foregått en gruppering av variablene i kategorier (Ibid.).

Jeg har undersøkt implementeringen i 6 ulike kommuner. Selv om kjernekomponenten som skal implementeres kan sies å være lik, er konteksten ulik i de 6 kommunene. Dette gjelder både kommunens organisering og økonomi, samt hvilke strategier som er valgt i implementeringsarbeidet. I tillegg har kommunene ulik intensitet i arbeidet. Eksterne faktorer som også har vært til stede i perioden er Korona-epidemien, kommunesammenslåing, omorganisering og implementering av fagfornyelsen i skolene. Alle disse faktorene vil med stor sannsynlighet påvirke arbeidet med implementering av BTI handlingsveileder, og BTI som sådan.

Funnene understreker viktigheten av å undersøke og ha et bevisst forhold til hvilke implementeringsdrivere som er sentrale i arbeidet med å implementere BTI og handlingsveileder i kommunene slik at de kan benyttes i planleggingsfasen, tilbakemeldingsprosesser og i evaluering. I tillegg er det sentralt å erkjenne at implementeringsarbeidet er et langsiktig arbeid. Blase et al. (2012) mener at implementeringsarbeidet tar fra to-fire år, mens Fullan (2007) hevder en tre-fem års periode med implementeringsarbeid før innholdet er integrert i organisasjonen.

Kunnskap om implementering er varierende hos beslutningstakere og initiativtakere (Sørli et al., 2010). Implementering er ofte kritisk for om et tiltak lykkes eller mislykkes i å oppnå sine mål og dette er særlig relevant når det er en stor grad av skjønn blant de som er ansvarlige for iverksettingen av tiltaket på bakkenivå. Individuelle kjennetegn, faglig bakgrunn, oppfatning av tilstrekkelige ressurser, interaksjoner med individer i målgruppen, personlige meninger om ordningen, og plasseringen i en organisatorisk kontekst (med tilhørende organisatorisk kultur) er alle faktorer som kan påvirke iverksetting (Ibid.).

Ulike tilnærminger til implementering

Offerdal beskriver to overordnede hovedtilnærminger knyttet til studier av implementering: «Top down» og «bottom up» (Offerdal, 2014 s. 219). Det sentrale kriteriet for vellykket implementering i «top down» tilnærmingen, er om organisasjonspraksisen samsvarer med målsettingene gitt i form av politiske vedtak. «Bottom-up» tilnærmingen ble i stor grad utviklet som en reksjon på «top down»-tilnærmingen og den styringsiver og styringsoptimisme den inneholdt. Det sentrale spørsmålet for forskere tilhørende denne tradisjonen er i hvilken utstrekning og i hvordan en implementeringsprosess bidrar til å løse et samfunnsproblem. Politiske vedtak kan være relevante, men også andre aktører kunne levere relevante løsningsbidrag. Styrken i «bottom up» tilnærmingen ligger i at den retter søkelyset mot spørsmålet om hvordan politikk kan utformes slik at effektene blir som ønsket, samt at den viser metode for å kartlegge implementeringsstrukturene. «Bottom up»-tilnærmingen er svakere når det gjelder å anbefale administrasjonens organisering og hvordan politikk og tiltak som møter motstand skal kunne gjennomføres. Studier viser at aktører kan handle på andre måter enn tiltenkt, men at dette ikke nødvendigvis er negativt, heller en forutsetning for at intensjonene blir oppfylt (ibid.). «Top down»-tilnærmingen kan beskrives som mer normativ og preskriptiv, mens «bottom up»-tilnærmingen gir en bedre beskrivelse av det faktiske som skjer i iverksetting av politikk. Implementeringsdriverne Blase et al. (2012) beskriver, inneholder elementer fra begge disse tilnærmingene.

Offerdal peker videre på viktigheten av å studere sentrale politiske og administrative beslutningstakere samt hva som former handlinger til de som skal iverksette. Han argumenter for at det er sentralt å ha et læringsperspektiv på implementeringsprosesser, og da blir et viktig spørsmål hvilke betingelser som skal være tilstede for at en organisasjon skal kunne utvikle evnen til å lære av erfaringer som skjer i den daglige aktiviteten i organisasjonen. Han peker på vilkår av teknisk, kulturell, etisk og politisk art (Offerdal, 2014).

De tekniske vilkårene for læring gjelder for det første kvaliteten på kunnskapen som brukes av aktørene «på bakken» i organisasjonen. For det andre handler det om kvaliteten på informasjonen som tilbakeføres fra iverksetternivået til beslutningsnivået. Her ser vi en rekke likheter med det Blase et al.(2012) omtaler i organisasjonsdriveren *databasert beslutningsstøttesystem* (lojalitetsmålinger og effektmålinger) og *i støttesystem* (teknisk og faglig).

Læringsdrivende informasjon flyter ikke lett oppover i organisasjonen. Informasjonsflyten betinges av kulturelle faktorer, f.eks normer som innebærer aksept for å gjøre feil. En organisasjonsutvikling som reduserer avstand og usikkerhetsangst vil, gitt dette perspektivet, fremme læring i organisasjonen. Blase et al. (2012) sin organisasjonsdriver *administrativt tilsyn* innebærer blant annet at man skaper kulturer og legger til rette for kulturer og systemer som fremmer læring.

Den etiske dimensjonen peker på hvor langt den enkelte funksjonærs plikt til å informere overordnede og evt. omverdenen om problematiske sider ved politikken vedkommende er satt til å implementere.

Offerdal (2014) omtaler det som nokså selvsagt at iverksetting forutsetter både «top down» og «bottom up» prosesser.

Behov for økt fokus på implementering

Det er behov for økt fokus på implementering når tiltak settes i gang i offentlig sektor (Fyhn, Radlick & Sveinsdottir,2021).Fyhn et al.(2021)identifiserer implementeringssvakheter i iverksettingen av tiltak og de peker på manglende tid og ressurser til å implementere tiltaket med høy nok kvalitet, noe som kan skyldes mangelfull planlegging eller urealistiske tidsrammer. Dette støttes av Støve & Larsen (2021). Med tanke på fremtidige innovasjoner i det offentlige, ser det ut til å være et stort behov for økt implementeringskunnskap på alle nivåene som er involvert i å utvikle, finansiere og implementere nye tiltak (Fyhn et al., 2021).

Nye tiltak bør struktureres rundt en programteori som viser den logiske virkningskjeden, synliggjør hvilke behov hos målgruppen tiltaket skal dekke, hva som kreves av ressurser for å oppnå dette, hvilke konkrete tjenester tiltaket skal bestå av, hva som er endringsmekanismene i tiltaket, og hvordan dette forventes å føre til bestemte utfall hos

målgruppen (Ghate,2018). Dette vil «tvinge» frem operasjonaliseringer av programmet eller tiltakets kjernekomponenter og synliggjøre hvordan man antar at det ene vil føre til det andre. I denne prosessen bør viktige interessenter involveres. Dette vil øke treffsikkerheten i tiltaket, og skape eierskap hos de som skal utføre tiltaket (Ibid.).

Videre bør man velge seg ut et *implementeringsrammeverk* som veileder selve iverksettingen, f.eks. Fixsens rammeverk for aktiv implementering (Fixsen m.fl., 2009). Slik sikrer man at det gjøres nødvendige vurderinger knyttet til seleksjon av dem som skal iverksette tiltaket, eierskap på alle nivåer, treffsikkerhet mot målgruppen, og bærekraft av tiltaket. Et kunnskapsbasert tiltak, som involverer sentrale interessenter i utviklingen, har en tilhørende programteori, og veiledes av et implementeringsrammeverk har større sjans for å lykkes enn et tiltak som mangler disse elementene. Det vil også være enklere å koble på et forskningsdesign av høy kvalitet som kan si noe om effekt hos målgruppen om disse forutsetningene er til stede. Varierende implementeringskvalitet gjør det vanskelig å påvise om den antatte effekten, eller manglende effekten, skyldes programsvikt eller teorisvikt.

6.3 Oppsummering

Jeg har i denne drøftingen forsøkt å belyse problemstillingen

- Hvor langt har kommunene i BTI Agder kommet i å implementere BTI, og hva kan forklare (eventuelle) forskjeller i grad av implementering.*
- Forskjeller i implementeringen av BTI handlingsveileder kan forklares med bakgrunn i de tre implementeringsdriverne Kompetanse-Ledelse- Organisasjon*
- Det er ulike implementeringsdrivere som leder frem til implementering i de ulike sektorer*

Drøftingen synliggjør at det er en rekke implementeringsdrivere som spiller en sentral rolle i kommunenes implementeringsarbeid. Konteksten i kommunene er ulik, og implementeringsdriverne påvirker og kompenserer for hverandre. Dette, sammen med det faktum at denne studien er liten både i omfang og innhold bidrar til at det ikke kan trekkes konklusjoner på bakgrunn av studien. Når jeg nå har drøftet egne funn opp mot lignende studier og teorier om implementering, ser jeg flere likheter enn ulikheter mellom mine funn og øvrig empiri og teori.

Det finnes ulike teoretiske tilnæringer til implementering og endringsarbeid i organisasjoner. Jeg har her pekt på noen sentrale teorier som kan bidra til å ramme inne implementeringsdriverne Blase et al.(2012) beskriver. Felles for de ulike teoriene, er at de argumenterer for at det ikke kun finnes en tilnærming, en type drivere og en enkel løsning. Løsningen ofte er en hybrid av ulike tilnæringer om mulige implementeringsdrivere (Offerdal, 2014, Sørli et al., 2010, Blase et al.,2012, Larsen,2017, Kjøbli et al. 2013). Dette ser også ut til å stemme i mine funn på den måten at alle de tre kategoriene av implementeringsdrivere (organisasjonsdrivere, kompetansedrivere og ledelsesdrivere) ser ut til å ha sammenheng med grad av implementering.

Variierende implementeringskvalitet gjør det vanskelig å påvise om den antatte effekten, eller manglende effekten, skyldes programsvikt eller teorisvikt (Fyhn et al. ,2021).

7.0 Avslutning

7.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet først oppsummere funnene i lys av problemstilling og hypotese for oppgaven. Videre vil jeg peke på noen konkrete anbefalinger til fremtidig implementering av tverrsektorielle intervensjoner i offentlig sektor og fremtidige forskningsbehov.

7.2 Oppsummering

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å belyse følgende problemstilling:

Hvor langt har kommunene i BTI Agder kommet i å implementere BTI, og hva kan forklare (eventuelle) forskjeller i grad av implementering.

Dette ble målt via skalaen Levels of use (Hall & Hord,2015).

Analysene viser at hovedtyngden av respondentene vurderer seg på nivå 4 og 5.

Oppsummert kan man si at de ansatte har tatt i bruk handlingsveilederen, men det mangler foreløpig dybdeforståelse og de ansatte har ikke gjennomført nok refleksjonsprosesser.

Endringen har bare i noen grad nådd praksissituasjonene. Der bruken av handlingsveilederen har nådd praksissituasjonene og blitt rutine for de ansatte, bidrar de ikke med innspill til forbedringer. BTI handlingsveileder er i moderat grad implementert i deltagerkommunene.

Jeg hadde videre en hypotese om at ***forskjeller i implementeringen av BTI handlingsveileder kan forklares med bakgrunn i de tre implementeringsdriverne Kompetanse-Ledelse-Organisasjon*** .

Analysen (tabell 5.7) viser at det er en sammenheng mellom *øving i selve handlingsveilederen* og grad av implementering. Sammenhengen er moderat og statistisk signifikant. Jeg finner ingen statistiske sammenhenger mellom grad av implementering og de andre implementeringsdriverne i det samlede datasettet. Jeg finner imidlertid indirekte sammenhenger mellom driveren «øving i selve handlingsveilederen» og flere av de andre implementeringsdriverne. Når jeg inkluderer de interne sammenhengene mellom driverne, finner jeg at både ledelsesdriverne, organisasjonsdriverne og kompetansedriverne har sammenheng med grad av implementering (figur 5.1).

I tillegg hadde jeg en hypotese om at *det er ulike implementeringsdrivere som leder frem til implementering i de ulike sektorer*

Innen barnehage finner jeg i tillegg en statistisk signifikant sammenheng mellom implementeringsdriveren *Erfaringsdeling i kollegier og ulike workshops for å trene på bruk av BTI handlingsveileder* og grad av implementering.

Jeg har i denne oppgaven tatt for meg utvalgt teori og studier innen implementering. Feltet er stort, og jeg har ikke hatt muligheten til å fange hele bredden av implementeringsfeltet. Jeg har konsentrert meg om noen sentrale teorier (Blase et al.2012, Offerdal,2014, Fixsen et al,2015). Jeg hadde en forventning om å finne korrelasjon mellom grad av implementering (*Levels of Use*) og utvalgte implementeringsdrivere. Det faktum at kontekst og grad av planlegging av implementering var ulikt, samt lav svarprosent hadde jeg likevel forventet at funnene ville være noe spredte og lite entydige. Funnene støtter denne antagelsen.

Implikasjoner for implementering av tverrsektorielle intervensjoner i offentlig sektor

Denne studien undersøker en liten del av virkeligheten, og alene har den begrenset interesse og implikasjoner for implementeringsarbeid i kommuner. Dersom funnene sees opp mot andre lignende studier, vil den likevel kunne ha en viss betydning, særlig for andre kommuner som skal implementere de samme kjernekomponentene og har nokså like rammer og kontekst som kommunene som er undersøkt. Min studie finner at alle de tre driverne har sammenheng med grad av implementering. Det at de kompenserer for hverandre og påvirker hverandre gjør at det er vanskelig å få frem nyanser i alle driverne. Funnene understreker viktigheten av å undersøke, og ha et bevisst forhold til hvilke implementeringsdrivere som er sentrale i arbeidet med å implementere BTI og handlingsveileder i kommunene, samt i andre intervensjoner, slik at de kan benyttes i planleggingsfasen, tilbakemeldings prosesser og i evaluering. Fremtidige intervensjoner bør bygge på en tydelig og programteori og settes inn i et rammeverk. Videre må man erkjenne at implementering av komplekse intervensjoner tar tid.

Forskningsbehov

Implementeringsforskning er en relativt ung fagdisiplin, noe som medfører at forskningsfunnene i mange tilfeller ikke har gjennomgått gjentatte evalueringer. Det kan derfor knyttes noe usikkerhet til funnene og det er usikkert hvilke implementeringsfaktorer

som er viktigst for å oppnå gode resultater i praksis (Kjøbli et al.,2013). Her trenger vi flere studier fremover.

Offerdal peker på viktigheten av å studere sentrale politiske og administrative beslutningstakere samt hva som former handlinger til de som skal iverksette (Offerdal,2014.) Det er behov for videre studier på området, men for at de skal kunne tilføre ny kunnskap som kan brukes i praksis, må intervensjoner planlegges på en slik måte at de kan evalueres. De bør bygge på programteori og settes inn i et implementeringsrammeverk. Designet må utarbeides slik at det er mulig å evaluere, også over tid.

8.0 Oversikt over figurer og tabeller

Figurer

Figur 2.1: Handlingsforløpet i BTI

Figur 2.2: Eksempel på gangen i en handlingsveileder

Figur 2.3: Eksempel på bruk av handlingsveileder

Figur 2.4: Eksempel på bruk av handlingsveileder

Figur 3.1: Rammeverk for implementering

Figur 3.2: Implementeringsdrivere

Figur 4.1 Modell for analyse av resultater

Figur 5.1: Sammenheng mellom implementeringsdrivere og grad av implementering

Figur 5.2: Sammenheng mellom implementeringsdrivere og grad av implementering, skole

Figur 5.3: Sammenheng mellom implementeringsdrivere og grad av implementering, barnehage

Tabeller

Tabell 3.1: Utdyping av de 8 nivåene i «Levels of use»

Tabell 4.1: Operasjonalisering fra teori til konkrete spørsmål

Tabell 5.1: Utvalg og svarprosent fordelt på deltakerkommuner.

Tabell 5.2: Fordeling av sektor og stilling blant respondentene

Tabell 5.3: Grad av implementering (Levels of use)

Tabell 5.4: Kommunevis fordeling, Gjennomsnittlig verdi på «Levels of use»

Tabell 5.5: Svarfordeling implementeringsdrivere

Tabell 5.6: Bruk av fellestid

Tabell 5.7: Fordeling av svar på hvor viktig støtten fra ledelsen har vært

9.0 Litteraturliste

Blase, KA ; Van Dyke, M. ; Fixsen, D L ; Bailey, F. W (2012) *Implementation Science: Key Concepts, Themes, and Evidence for Practitioners in Educational Psychology Handbook of Implementation Science for Psychology in Education*, 2012-08-20, p.13-34

Durlak, JA., & DuPre, EP. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41 (3–4), 327–350

Fixsen,D.L., Blase,K-A., Naoom,S.F. & Wallace,F.(2009)Core implementation components, *Research on social work practice*,19(5),531-540

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231)

Fullan,M.(2007)*The new meaning of educational change* (4.utg.).London Routledge

Fullan M. (2014) *Å dra i samme retning. Et skolesystem som virker*. Oslo: Kommuneforlaget.

Fyhn, T., Radlick, R.L., & Sveinsdottir, V. (2021). *Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning. En analyse av unge i NEET-kategorien*. NORVE-Rapport 2:2021

Ghate, D. (2018). Developing theories of change for social programmes: Co-producing evidence-supported quality improvement. *Palgrave Communications*, 4, 90.

DOI: 10.1057/s41599-018-0139-z

Hall, G.E, Dirksen, D.J & George, A.A (2013). *Measuring Implementation in Schools: Levels of Use*. Copyright © 2006 by SEDL, 3rd printing with minor additions and corrections, 2013.

Lastet ned 15.03.2021 fra http://www.sedl.org/cbam/lou_manual_201410.pdf

Hall, G. E., & Hord, S. M. (2015). *Implementing change: Patterns, principles and potholes (4th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Hansen, I.L.S, Jensen, R.S & Fløtten, T. (2020) *Trøbbel i grenseflatene*, (FAFO rapport 2020:2) Hentet fra <https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/trobbel-i-grenseflatene>

Helgesen MK. (2018) *Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) Spørreundersøkelse til Helsedirektoratets samarbeidskommuner*, NIBR rapport 2018:16 :

Helsedirektoratet (2019). *Nasjonal faglig retningslinje for tidlig oppdagelse av utsatte barn og unge*. Hentet fra: <https://www.helsedirektoratet.no/retningslinjer/tidlig-oppdagelse-av-utsatte-barn-og-unge>

Helsedirektoratet (2021,25.6) *Bedre Tverrfaglig Innsats*. Hentet fra <https://tidliginnsats.forebygging.no/Aktuelle-innsater/BTI/>

Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Integrerings- og mangfolds direktoratet Utdanningsdirektoratet og politidirektoratet (2017-2021) *0-24 satsingen*. hentet fra <https://0-24-samarbeidet.no/>

Helse- og omsorgsdepartementet (2018). *Opptappingsplan for barn og unges psykiske helse (2019–2024 (Prop. 121 S(2018-2019))*.Hentet fra [http://tidliginnsats.forebygging.no/Global/Prop.%20121%20S%20\(2018%e2%80%932019\).pdf](http://tidliginnsats.forebygging.no/Global/Prop.%20121%20S%20(2018%e2%80%932019).pdf)

Jacobsen DI.(2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.)Oslo: Cappelen Damm AS

Kjøbli J., Mauseth T., og Slinning K.(2013) *Virksomme intervensjoner og effektive implementeringsstrategier øker sannsynligheten for gode resultater i praksisfeltet*
Tidsskrift for psykisk helsearbeide vol. 10 nr 3,2013 s. 239-247

Larsen, T. (2017). Viktige forutsetninger for implementering av programmer og tiltak i skolen. Lastet ned 21.08.21 fra <http://tidliginnsats.forebygging.no/Artikler--Kronikker/Viktige-forutsetninger-for-implementering-av-programmer-og-tiltak-i-skolen/>

Larsen, T. & Samdal, O. (2008) Implementing Second Step: Implementation and sustainability. *Scandinavian Journal of Educational Research Vol.52, No. 2, April 2008, 187-204.*

Melby L., Kaasbøll, J., Ådnanes, M., Kasteng, F. & Ose, S.O. (2017): *Evaluering av samhandlingstiltak rettet mot utsatte barn og unge. Suksesskriterier og barrierer på veien mot mer helhetlig tjenestetilbud.* (SINTEF rapport 2017-09-22) Hentet fra: <https://www.bufdir.no/bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00004203>

Meyers DC., Durlac JA. & Wandersman A (2012) The Quality implementation framework: A synthesis of critical steps in the implementation process. *Am J Community Psychol 50:462-480*

Midthassel UV. & Ertesvåg S. (2009) Utfordringer ved implementering av skoleomfattende endringsarbeid - Erfaringer fra seks skolars gjennomføring av Zero-programmet. *Spesialpedagogikk nr. 01 2009 s. 4-11*

Møller G. (2016) *Erfaringer med BTI i åtte nøkkelkommuner* KoRus-rapport) Hentet fra [Rapport BTI Nøkkelkommuner.pdf \(korus-sor.no\)](#)

NOU 2017: 2. (2017). *Svikt og svik. Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt.* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a44ef6e251cd443396588483e97402ab/no/pdfs/nou201720170012000dddpdfs.pdf>

Offerdal, A. (2014): *Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt, og kan det være en fordel?* H. Baldersheim & L. E. Rose (red.), (2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretisk perspektiver på lokal politikk og organisering*, 3. utgave. Fagbokforlaget.

Roland P. & Ertesvåg S. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal

Roland P. & Westergård E. (Red.) (2015) *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*, Oslo: Universitetsforlaget

Servicestyrelsen (2011). *Barnets reform*

Hentet fra: <https://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/sagsbehandling-born-og-unge/omsagsbehandling-born-og-unge/barnets-reform>

Støve K.L., & Lian H.A.(2020). *Følgeevaluering av BTI Agder, Delrapport Arbeidspakke 1B (PwC)*. Hentet fra: https://www.risor.kommune.no/_f/p1/i4ff34cec-cba3-4bc3-9f0c-9a0283144400/rapport-evaluering-av-bti-agder-arbeidspakke-1b.pdf

Støve K.L. & Larsen H.A.S (2021) *Sluttrapport Følgeevaluering av BTI Agder* (Upublisert).

Sørli MA., Ogden T., Solholm R. & Olseth AR (2010).: Implementeringskvalitet – om å få tiltak til å virke. *Tidsskrift for norsk psykologforening 2010 nr 47 ,315-21*

Appendiks

Vedlegg 1: Spørreskjema



Spørreundersøkelse implementering av BTI

Velkommen til undersøkelsen!

Denne undersøkelsen har som mål å lære mer om sentrale faktorer i arbeidet med å implementere BTI handlingsveileder i mellomstore kommuner.

Deltagelse i denne undersøkelsen er frivillig. Du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis uten å oppgi nærmere begrunnelse.

Undersøkelsen er anonym. Det vil si at innsamlet informasjon ikke kan spores tilbake til den enkelte deltaker eller enhet. Enkeltpersoner eller enheter vil ikke kunne gjenkjennes i eventuelle rapporteringer eller publikasjoner fra oppgaven.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen. Undersøkelsen vil ta maks 15 minutter å besvare.

Takk for at du vil bidra.

Med vennlig hilsen
Linn Gyland
Universitetet i Agder

1. I hvilken kommune er du ansatt?

- Kvinesdal
- Flekkefjord
- Farsund
- Lyngdal
- Lillesand
- Risør

2. Hvilken sektor jobber du i?

- Skole
- Barnehage
- Helsestasjon
- Administrasjon

3. Hvilken stilling har du?

- Rektor/ styrer / enhetsleder
- Trinnleder/ avdelingsleder/ pedagogisk leder/ ledende helsesykepleier
- Prosjektleder/ prosjektkoordinator/ rådgiver

4. Hvem er din nærmeste leder (For eksempel kommunalsjef oppvekst, styrer etc.)?

5. Implementering av handlingsveileder

I dette avsnittet forsøker vi å måle graden av implementering av BTI . Skalaen «Levels of Use» beskriver graden av implementering av BTI-handlingsveilederen i enheten.

På hvilket nivå mener du at din skole/ barnehage/ avdeling befinner seg? Sett kun et kryss.

- Nivå 1: Handlingsveilederen er lite brukt blant de ansatte
- Nivå 2: De ansatte er i ferd med å sette seg inn i innholdet i handlingsveilederen, og får informasjon om målsetting og gevinstene ved bruk.
- Nivå 3: Det er vedtatt å bruke handlingsveilederen i enheten, og det planlegges hvordan dette kan settes i gang.
- Nivå 4: De ansatte har tatt i bruk handlingsveilederen. Det mangler foreløpig dybdeforståelse og de ansatte har ikke gjennomført nok refleksjonsprosesser. Endringen har bare i noen grad nådd praksissituasjonene.
- Nivå 5: Bruken av handlingsveilederen har nådd praksissituasjonene og blitt rutine for de ansatte, men de bidrar ikke med innspill til forbedringer.
- Nivå 6: De ansatte kan innholdet i handlingsveilederen godt, og bruker den jevnlig. Endringen har i stor grad nådd praksissituasjonene. De ansatte bidrar med innspill til forbedringer knyttet til innhold og/eller bruk.
- Nivå 7: Det er utviklet en felles forståelse blant de ansatte om innhold og gevinster ved bruk av handlingsveilederen.
- Nivå 8: Handlingsveilederen er videreutviklet på bakgrunn av evaluering og innspill fra de ansatte. Dette innebærer f. eks å utvikle nye verktøy relatert til det opprinnelige innholdet, slik at det kan brukes på nye måter og nye situasjoner.

6. Eventuelle kommentarer til spørsmål 5

7.

I hvilken grad er erfaringsdeling i kollegiet og/eller ulike workshops tatt i bruk på deres skole/ barnehage/ helsestasjon for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder?

- I liten grad
- Inoen grad
- I stor grad
- Vet ikke

8. I hvilken grad er øving i selve handlingsveilederen/ulike verktøy gjennomført på deres skole/ barnehage/ helsestasjon for å trene på bruk av BTI-handlingsveileder?

- I liten grad
- Inoen grad
- I stor grad
- Vet ikke

9. Ta stilling til i hvilken grad du er enig i at følgende utsagn passer til ledelsen av implementeringen av BTI (Med ledelse menes her ledernivået over din stilling).

A) Ledelsen har en plan for implementeringen av BTI som viser tidslinje med mål, oppgaver og ansvar

- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

24

10. B) Ledelsen stiller tydelige forventninger til de ansatte om bruk av BTI handlingsveileder

- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

11. C) Ledelsen gir enkelte ansatte på enheten/avdelingen et spesielt ansvar i implementeringen av BTI

- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

12. Hvor ofte bruker dere fellestid i personalet til å jobbe med BTI/ endrings- og utviklingsarbeid knyttet til BTI på deres skole/ barnehage/ helsestasjon?

- 1 gang i uka eller oftere
- hver 2. eller hver 3. uke
- 1 gang i måneden eller sjeldnere
- Vet ikke

13. I hvilken grad har ledelsen tilpasset mål, innhold, og fremdrift i BTI-arbeidet for å samordne og harmonisere satsingen med andre satsinger (som for eksempel inkluderende skolemiljø/barnehagemiljø, Folkehelse og livsmestring eller andre satsinger og prosjekter dere har deltatt i)?

- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

14. I hvilken grad opplever du at skolen/ barnehagen/ helsestasjonen har fått støtte fra toppledelsen (herunder evt. Prosjektleder) i implementeringen av BTI handlingsveileder i form av:

A) Økte ressurser

- I liten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

15. I hvilken grad opplever du at skolen/ barnehagen/ helsestasjonen har fått støtte fra toppledelsen (herunder evt. Prosjektleder) i implementeringen av BTI handlingsveileder i form av:

B) God opplæring og/eller faglig veiledning

- Iliten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

16. I hvilken grad opplever du at toppledelsen eller prosjektgruppa i kommunen oppmuntrer, støtter og legger til rette og tilbyr ressurser for å skapekulturer og systemer som fremmer læring og utvikling?

- Iliten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

17. I hvilken grad opplever du at støtten fra toppledelsen og prosjektgruppa har vært viktig for implementeringen av BTI ved deres skole/ barnehage/ helsestasjon?

- Iliten grad
- I noen grad
- I stor grad
- Vet ikke

Vedlegg 2: Korrelasjonsanalyse SPSS

		Correlations													
		I hvilken kommune er du ansatt?	grad_av_implementering	erfaringsdeling	øving	Ledelse_plan	ledelse_foventning	gir_ansatte_ansvar_diktonom	fellestid	Tilpasset_mål_innhold	økte_ressurser	opplæring_veiledning	oppmuntre	støtte_viktig	
Spearman's rho	I hvilken kommune er du ansatt?	1,000	0,290	,300	0,264	0,062	0,168	0,026	0,033	0,074	0,169	0,177	0,031	-0,048	
	Correlation Coefficient		0,051	0,045	0,068	0,365	0,174	0,443	0,427	0,340	0,173	0,167	0,431	0,395	
	Sig. (1-tailed)														
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	grad_av_implementering	0,290	1,000	0,222	,422	0,078	0,142	0,180	-,340	0,019	0,026	0,190	-0,161	0,184	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,051			0,107	0,007	0,332	0,215	0,026	0,459	0,442	0,149	0,185	0,153	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	erfaringsdeling	,300	0,222	1,000	,608	,310	,297	,447	0,170	0,194	,518	,427	0,155	,380	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,045	0,107		0,000	0,039	0,047	0,005	0,173	0,140	0,001	0,007	0,195	0,015	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	øving	0,264	,422	,608	1,000	,499	,387	0,260	0,063	,301	,549	0,252	0,123	,519	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,068	0,007	0,000		0,002	0,013	0,075	0,363	0,044	0,000	0,082	0,248	0,001	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	Ledelse_plan	0,062	0,078	,310	,499	1,000	,531	,497	-0,163	,583	,471	,411	0,208	,434	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,365	0,332	0,039	0,002		0,001	0,002	0,183	0,000	0,003	0,010	0,123	0,006	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	ledelse_foventning	0,168	0,142	,297	,387	,531	1,000	,378	0,092	,333	0,288	,546	,371	,521	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,174	0,215	0,047	0,013	0,001		0,016	0,306	0,029	0,052	0,001	0,017	0,001	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	gir_ansatte_ansvar_diktonom	0,026	0,180	,447	0,260	,497	,378	1,000	-0,132	0,287	,407	,421	,333	0,152	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,443	0,162	0,005	0,075	0,002	0,016		0,236	0,056	0,010	0,008	0,031	0,203	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
	fellestid	0,033	-,340	0,170	0,063	-0,163	0,092	-0,132	1,000	-0,157	0,096	-0,003	0,155	0,200	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,427	0,026	0,173	0,363	0,183	0,306	0,236		0,192	0,297	0,495	0,194	0,132	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	Tilpasset_mål_innhold	0,074	0,019	0,194	,301	,583	,333	0,287	-0,157	1,000	0,264	,364	0,262	0,233	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,340	0,459	0,140	0,044	0,000	0,029	0,056	0,192		0,069	0,020	0,070	0,096	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	økte_ressurser	0,169	0,026	,518	,549	,471	0,288	,407	0,096	0,264	1,000	,382	,449	,595	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,173	0,442	0,001	0,000	0,003	0,052	0,010	0,297	0,069		0,016	0,004	0,000	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	opplæring_veiledning	0,177	0,190	,427	0,252	,411	,546	,421	-0,003	,364	,382	1,000	,383	,487	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,167	0,149	0,007	0,082	0,010	0,001	0,008	0,495	0,020	0,016		0,015	0,002	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
	oppmuntre	0,031	-0,161	0,155	0,123	0,208	,371	,333	0,155	0,262	,449	,383	1,000	,302	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,431	0,185	0,195	0,248	0,123	0,017	0,031	0,194	0,070	0,004	0,015		0,044	
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	
	støtte_viktig	-0,048	0,184	,380	,519	,434	,521	0,152	0,200	0,233	,595	,487	,302	1,000	
	Correlation Coefficient														
	Sig. (1-tailed)	0,395	0,153	0,015	0,001	0,006	0,001	0,203	0,132	0,096	0,000	0,002	0,044		
	N	33	33	33	33	33	33	32	33	33	33	32	33	33	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Vedlegg3: Korrelasjonsanalyse SPSS, sektorvis

barnehage		grad_av_implementering_diktonom	erfaringsdeling_diktonom	øving_diktonom	ledelse_plan_diktonom	ledelse_forventning_diktonom	gir_ansatte_ansvar_diktonom	fellestid_diktonom	Tilpasset_mål_innhold_diktonom	ekte_ressurser_diktonom	oppføring_vedledning_diktonom	oppmuntrer_diktonom	støtte_viktig_diktonom	
barnehage	grad_av_implementering_diktonom	1,000	,471*	,471*	0,059	-0,101	-0,258	0,240	-0,167	-0,228	0,000	-0,043	0,167	
	Correlation Coefficient		0,044	0,044	0,421	0,366	0,186	0,204	0,285	0,216	0,500	0,442	0,285	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	erfaringsdeling_diktonom	,471*	1,000	-0,154	-0,154	-0,196	-,480*	0,105	-0,320	-0,237	-0,367	-0,277	-0,026	
	Correlation Coefficient		0,044	0,292	0,292	0,242	0,035	0,355	0,122	0,198	0,089	0,158	0,463	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	øving_diktonom	,471*	-0,154	1,000	0,423	0,294	0,320	0,105	0,080	0,207	0,026	0,139	-0,026	
	Correlation Coefficient		0,044	0,292	0,058	0,144	0,122	0,355	0,388	0,230	0,463	0,311	0,463	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	ledelse_plan_diktonom	0,059	-0,154	0,423	1,000	,784**	0,320	0,105	,480*	-0,237	-0,367	-0,277	-0,419	
	Correlation Coefficient		0,421	0,292	0,058	0,000	0,122	0,355	0,035	0,198	0,089	0,158	0,060	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
ledelse_forventning_diktonom	-0,101	-0,196	0,294	,784**	1,000	0,408	0,134	0,272	-0,302	-0,134	-0,354	-,535*		
Correlation Coefficient		0,366	0,242	0,144	0,000	0,065	0,317	0,163	0,137	0,317	0,098	0,020		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
gir_ansatte_ansvar_diktonom	-0,258	-,480*	0,320	0,320	0,408	1,000	-0,218	0,111	0,185	-0,055	0,289	-0,218		
Correlation Coefficient		0,186	0,035	0,122	0,122	0,065	0,217	0,347	0,255	0,423	0,148	0,217		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
fellestid_diktonom	0,240	0,105	0,105	0,105	0,134	-0,218	1,000	-0,327	-,443*	0,250	-0,378	-0,250		
Correlation Coefficient		0,204	0,355	0,355	0,317	0,217	0,117	0,117	0,049	0,184	0,082	0,184		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Tilpasset_mål_innhold_diktonom	-0,167	-0,320	0,080	,480*	0,272	0,111	-0,327	1,000	0,123	0,055	0,000	0,218		
Correlation Coefficient		0,285	0,122	0,388	0,035	0,163	0,117	0,117	0,331	0,423	0,500	0,217		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
ekte_ressurser_diktonom	-0,228	-0,237	0,207	-0,237	-0,302	0,185	-,443*	0,123	1,000	0,342	,853**	,564*		
Correlation Coefficient		0,216	0,198	0,230	0,198	0,137	0,255	0,049	0,331	0,106	0,000	0,014		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
oppføring_vedledning_diktonom	0,000	-0,367	0,026	-0,367	-0,134	-0,055	0,250	0,055	0,342	1,000	,472*	,607**		
Correlation Coefficient		0,500	0,089	0,463	0,089	0,317	0,423	0,184	0,423	0,106	0,038	0,008		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
oppmuntrer_diktonom	-0,043	-0,277	0,139	-0,277	-0,354	0,289	-0,378	0,000	,853**	,472*	1,000	,661**		
Correlation Coefficient		0,442	0,158	0,311	0,158	0,098	0,148	0,082	0,500	0,000	0,038	0,004		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
støtte_viktig_diktonom	0,167	-0,026	-0,026	-0,419	-,535*	-0,218	-0,250	0,218	,564*	,607**	,661**	1,000		
Correlation Coefficient		0,285	0,463	0,463	0,060	0,020	0,217	0,184	0,217	0,014	0,008	0,004	0,000	
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
N	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	

Hvilken sektor jobber du i?		grad_av_implementering_diktonom	erfaringsdeling_diktonom	øving_diktonom	ledelse_plan_diktonom	ledelse_forventning_diktonom	gir_ansatte_ansvar_diktonom	fellestid_diktonom	Tilpasset_mål_innhold_diktonom	ekte_ressurser_diktonom	oppføring_vedledning_diktonom	oppmuntrer_diktonom	støtte_viktig_diktonom	
skole	grad_av_implementering_diktonom	1,000	0,184	0,433	-0,025	0,337	-0,314	0,357	-0,318	0,300	-0,314	0,184	-0,365	
	Correlation Coefficient		0,273	0,070	0,468	0,130	0,160	0,127	0,145	0,160	0,160	0,273	0,110	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	13	13	13	13	13	13	12	12	13	13	12	13	13
	erfaringsdeling_diktonom	0,184	1,000	,822**	,501*	,640**	-,598*	0,174	0,030	-0,184	-,598*	-0,083	-0,192	
	Correlation Coefficient		0,273	0,000	0,441	0,009	0,020	0,294	0,461	0,273	0,020	0,333	0,264	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	13	13	13	13	13	13	12	12	13	13	12	13	13
	øving_diktonom	0,433	,822**	1,000	0,318	,778**	-0,468	0,135	0,133	-0,058	-0,468	0,030	-0,158	
	Correlation Coefficient		0,070	0,000	0,145	0,001	0,054	0,338	0,332	0,426	0,054	0,461	0,303	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	13	13	13	13	13	12	12	13	13	12	13	13	13
	ledelse_plan_diktonom	-0,025	,501*	0,318	1,000	0,101	-,714**	0,213	-0,433	0,025	-0,371	0,158	-0,228	
	Correlation Coefficient		0,468	0,041	0,145	0,371	0,005	0,253	0,070	0,468	0,117	0,303	0,227	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	13	13	13	13	13	12	12	13	13	12	13	13	13
	ledelse_forventning_diktonom	0,337	,640**	,778**	0,101	1,000	-0,378	0,135	0,272	-0,337	-0,378	-0,284	-0,123	
	Correlation Coefficient		0,130	0,009	0,001	0,371	0,113	0,338	0,184	0,130	0,113	0,173	0,344	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	13	13	13	13	13	12	12	13	13	12	13	13	13
	gir_ansatte_ansvar_diktonom	-0,314	-,598*	-0,468	-,714**	-0,378	1,000	-0,346	0,293	0,120	,657**	-0,038	0,357	
	Correlation Coefficient		0,160	0,020	0,054	0,005	0,113	0,148	0,178	0,356	0,010	0,381	0,127	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	12	12	12	12	12	12	12	11	12	12	12	12	12
	fellestid_diktonom	0,357	0,174	0,135	0,213	0,135	-0,346	1,000	0,174	0,213	-0,346	0,174	0,031	
	Correlation Coefficient		0,127	0,294	0,338	0,253	0,338	0,148	0,294	0,253	0,148	0,294	0,389	
	Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	12	12	12	12	12	11	12	12	12	12	11	12	12
	Tilpasset_mål_innhold_diktonom	-0,318	0,030	0,133	-0,433	0,272	0,293	0,174	1,000	-0,058	0,293	0,030	,527*	
	Correlation Coefficient		0,145	0,461	0,332	0,070	0,184	0,178	0,294	0,426	0,178	0,461	0,052	
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	13	13	13	13	13	13	12	13	13	13	12	13	13	
ekte_ressurser_diktonom	0,300	-0,184	-0,058	0,025	-0,337	0,120	0,213	-0,058	1,000	0,478	,843**	-0,228		
Correlation Coefficient		0,160	0,273	0,426	0,468	0,130	0,356	0,426	0,426	0,058	0,000	0,227		
Sig. (1-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
N	13	13	13	13	13	13	12	13	13	13	12	13	13	
oppføring_vedledning_diktonom	-0,314	-,598*	-0,468	-0,371	-0,378	,657**	-0,346							