

Dele, lære og utvikle i profesjonelle, lærende fellesskap

Hvordan lykkes en kommune i initieringsfasen ved innføring av kollegial læring som systemisk tiltak?

Nanna Hedevig Weberg

VEILEDER

Pål Roland

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelse

Master

Forord

Med denne oppgaven avsluttes mitt masterstudie, med spesialisering i kommunal ledelse, ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. Oppgaven har fulgt en prosess med å utvikle og pilotere et verktøy for kollegalæring, som planlegges å tas i bruk som et virkemiddel for å påvirke deling, læring og utvikling mellom tjenester og virksomheter i en stor kommune.

Jeg har min profesjonsbakgrunn som barnehagelærer og styrer, og dette er en del av forståelsesrammen jeg har gått inn i studiet med. De ulike emnene i studiet som har ledet frem til selve masteroppgaven, har gitt nye perspektiver på hva som skal til for å lede en kommune 3.0, der vi i enda større grad tar i bruk den enkeltes potensial og ressurser. Vi skal ikke nødvendigvis jobbe mer, men vi smartere.

Det har vært gøy, både faglig og sosialt, å være voksen student og møte medstudenter fra ulike sektorer, kommuner og tjenester, i diskusjoner og oppgaveløsning. Det kjennes godt å ha fullført, og vite at jeg har tilstrekkelig studiepoeng til å klare meg ut min yrkesaktive karriere. Jeg har en fantastisk heia-gjeng, og takker spesielt Hedevig og Sigurd for oppmuntring og god støtte. Også resten av familien min, venner og kollegaer, som har heiet hele veien, har betydd mye for at jeg har kommet i mål og fortjener en stor takk.

En spesiell takk rettes til Pål Roland, som har vært min veileder. Du er en stor læremester i implementering og ledelse av endring, og er en ener i å formidle og sette andre på sporet av egen læring. Mye av den kunnskapen jeg besitter, har jeg fra vårt samarbeide i Være Sammen. Nå har du veiledet meg trygt og tydelig gjennom akademisk skriving, og gitt meg troen på at jeg mestrer det også.

Takkes skal også min arbeidsgiver, for støtte og for tillit til å balansere jobb ved Utvikling og Digitalisering med studier ved UiA.

Drammen 13.12.21

Nanna Weberg

Sammendrag

Studien har fulgt piloteringen av et verktøy for kollegalæring, som etter utprøving og justering skal implementeres i en større, nylig sammenslått kommune. Videre er studien konsentrert om den første fasen i en innovasjon, initieringsfasen, fordi kvaliteten på arbeidet i denne planleggingsfasen er helt avgjørende for hvordan en lykkes med arbeidet i neste fase, implementeringsfasen (jfr. Fullan 2016). Verktøyet for kollegalæring er utviklet i kommunens utviklingsenhet og består av kjernekomponentene profesjonelle lærende fellesskap, ledelse av endringsarbeid og kollegalæringens syv faser. Ønsket effekt av å ta i bruk kollegalæring i hele kommunen er at ledere og medarbeidere deler kunnskap og erfaringer på tvers i organisasjonen på en måte som kan utvikle et profesjonelt lærende fellesskap.

Oppgavens problemstilling er «*Hvordan lykkes en kommune i initieringsfasen ved innføring av kollegalæring som systemisk tiltak?*» Problemstillingen belyses med bakgrunn i tre sentrale teorier: Kritisk viktige faktorer i initiering og implementeringsfasen (Meyers mfl. 2012), ledelse av endringsarbeid (Leithwood 2019) og kommunesammenslåing som kontekst for endringen (Hye & Øgård, 2017; Jacobsen, 2018b). Studien er basert på kvalitativ forskningsmetode. Det er gjennomført et fokusgruppeintervju med fire informanter basert på en semistrukturert intervjuguide.

Informantene beskriver at det er mange gode prosesser i initieringsfasen. Det trekkes særlig frem at de ansatte har blitt involvert i beslutningsprosesser, at de opplever at kollegalæring er nyttig og møter et behov for kapasitetsbygging (Meyers, Durlak, & Wandersman, 2012). De sier også at trygghet i gruppa er en viktig forutsetning for å ta i bruk kollegalæring på en god måte og gav uttrykk for at kollegalæring kunne skape trygghet gjennom et «felles vi». Disse prosessene viser at det ligger godt til rette for å lykkes i implementeringsfasen. Imidlertid beskrives forankringen på ledernivå som mangelfull, noe som bør forsterkes i det videre endringsarbeidet. Ledelse blir sett på som en sentral faktor som setter retningen og driver endringsprosessene framover (Leithwood 2019). Konteksten for endringsarbeidet knyttet til kollegalæring er kommunesammenslåing fra tre til en kommune. På den ene siden er dette en kompleks kontekst for endringsarbeid. På den andre siden skaper en slik sammenslåing et behov for å finne et «felles vi». Dette kan beskrives som et paradoks, som gir utfordringer og et behov for klar ledelse (Hye & Øgård, 2017). Resultatene viser at det vil være nødvendig å gjennomføre flere piloter der ledere er direkte involvert når det gjelder forankringen i kollegalæringen. Studien viser også at vi trenger mer kunnskap om lederes kapasitet på temaet

endringsledelse, og innsikt i hvordan kommuner kan håndtere en tid med stor omstilling og behov for nye kompetanser gjennom å utnytte potensialet hos alle ansatte.

Stikkord:

Initiering, implementering, kollegalæring, profesjonelle lærende fellesskap, endringsledelse, kommunesammenslåing.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
1 INNLEDNING	6
1.1 OPPGAVENS TEMA OG RELEVANS	6
1.2 PROBLEMSTILLING	11
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	11
2 KOLLEGALÆRING SOM VERKTØY	13
2.1 BAKGRUNN	13
2.2 FORMÅLET MED KOLLEGALÆRING.....	13
2.3 KJERNEKOMPONENTENE I KOLLEGALÆRINGSMODELLEN	14
<i>Profesjonelle lærende fellesskap</i>	14
<i>Forpliktelse og ledelse av endring</i>	14
<i>Fasene i kollegalæring</i>	15
2.4 FASENE I KOLLEGALÆRING	15
3 TEORETISKE PERSPEKTIVER	18
3.1 PROFESJONELLE LÆRENDE FELLESKAP	18
<i>Felles visjon og verdier</i>	20
<i>Mulighet for personlig læring og utvikling for alle ansatte</i>	20
<i>Teamlæring og samarbeid prioriteres for alle ansatte</i>	20
<i>Etablere kultur for utforskning, innovasjon og en nysgjerrig innstilling</i>	21
<i>Iverksette og organisere systemer for deling og utvikling av kunnskap og læring</i>	21
<i>Lære fra andre, utenfor eget miljø (Et større miljø)</i>	21
<i>Modellering av lærende lederskap</i>	22
3.2 INNOVASJON	22
<i>Fasene i en innovasjon</i>	23
<i>Innovasjon og kontekst</i>	24
<i>Implementering</i>	25
3.4 QUALITY IMPLEMENTATION FRAMEWORK	26
<i>Selvvurderende strategier</i>	26
<i>Beslutningsprosessen</i>	27
<i>Kapasitetsbygging</i>	27
<i>Implementeringsstruktur</i>	28
3.5 TRANSFORMASJONSLEDELSE.....	30
<i>Å sette retningen</i>	30
<i>Etablere relasjoner og utvikle de ansatte</i>	31
<i>Gjøre organisasjonen mottakelig for endring</i>	31
<i>Lede intervensjonen</i>	32
<i>Sikre drift i samsvar med lokale og nasjonale føringer</i>	32
4 METODE	33
4.1 KVALITATIV METODE.....	33
4.2 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJU	34
4.3 FOKUSGRUPPEINTERVJU.....	36
4.4 UNDERSØKELSESDSIGN	37
4.5 GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING	38
4.6 UTVALG	38
4.7 ANALYSE AV INNSAMLEDE DATA.....	39
4.8 VALIDITET OG RELABILITET	40
4.9 ETISKE BETRAKTNINGER.....	42
4.10 FEILKILDER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN.....	42
5 EMPIRI/RESULTATER	44
5.1 KRITISKE FAKTORER I INITIERINGSFASEN.....	44

<i>Selvvruderende strategier</i>	44
<i>Beslutningsprosesser</i>	45
<i>Kapasitetsbygging</i>	46
<i>Implementeringsstruktur</i>	48
5.2 TRANSFORMASJONSLEDELSE	51
<i>Sette retning</i>	51
<i>Etablere relasjoner og utvikle de ansatte</i>	51
<i>Gjøre organisasjonen mottakelig for endring</i>	52
<i>Lede endringen</i>	53
<i>Sikre drift i samsvar med lokale og nasjonale føringer</i>	54
5.3 KONTEKSTENS BETYDNING	55
6 DRØFTING	58
6.1 ARBEIDET I INITIERINGSFASEN GIR GODE FORUTSETNINGER FOR IMPLEMENTERING FOR KOLLEGALÆRING	58
6.2 ØKT LEDERFORANKRING I INITIERINGSFASEN VIL STØTTE OPP OM EN GOD IMPLEMENTERING	61
6.3 KOMMUNESAMMENSLÅING SOM KONTEKST FOR UTVIKLINGSARBEID	62
7 KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE	65
7.1 IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS	66
7.2 IMPLIKASJONER FOR FORSKNINGSFELTET	67
LITTERATURLISTE	68
VEDLEGG	72
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	72
VEDLEGG 2: GODKJENNING NSD	75
VEDLEGG 3: FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT	76

1 Innledning

1.1 Oppgavens tema og relevans

Temaet for denne oppgaven er hentet fra et pågående utviklingsprosjekt i en større kommune. Etter sammenslåing med to andre kommuner januar 2020, er den nye kommunen i startfasen av å etablere en ny organisasjon med bygging av felles kultur, videreføre gode tjenester, utvikle ny politikk og etablere nye satsningsområder. Dette er både et spennende og krevende arbeid, hvor det er behov for å løfte frem samarbeidsformer som støtter opp om kommunen som en lærende organisasjon (Kools & Stoll, 2016).

Å etablere felles faglige normer for beste praksis ble i arbeidsverkstedene i etableringsfasen av den nye kommunen vurdert som helt grunnleggende for å lykkes med å utvikle og dele innovative løsninger (Grunnlagsdokumenter 2020a). På bakgrunn av dette ble det besluttet å utvikle en metodikk for kollegalæring som skal tas i bruk på tvers av organisatoriske enheter, for å dele og lære av hverandre. Verktøyet kollegalæring beskrives nærmere i kapittel 2.

Med referanse til FNs bærekraftsmål og regjeringens dokument «Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019» løfter kommuneplanens samfunnsdel frem fire hovedutfordringer for planlegging for fremtidig samfunnsutvikling i kommunene. Dette er *økonomisk bærekraft* som bidrag til å opprettholde velferdsordninger, *sosial bærekraft* som bidrag til å avlaste velferdssamfunnet økonomisk og styrket folkehelse, *økologisk bærekraft* som bidrag til å bevare naturressurstilgangen for kommende generasjoner og *et trygt samfunn for alle* (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019b).

I tillegg til disse utfordringene går den digitale utviklingen lynraskt. Med stadig økt bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi som understøtter politikk og forvaltning, vokser den virtuelle kommunen frem. Dette gjør kommuner til 24-timersorganisasjoner, der innbyggere forventer å kunne hente informasjon og ha mulighet til å påvirke hele døgnet (Baldersheim & Rose, 2014).

For å møte og utnytte disse utfordringene og utviklingstrekkene øker behovet for kompetanse, og styrket arbeid og læring på tvers av sektorer i kommunene. Det pekes på at løsningen ikke ligger i økte ressurser, men i å finne nye innfallsvinkler til problemstillingene og innrette innsatsen på tvers av tradisjonelle faglige sektorer. Fremtidens utfordringer krever nye

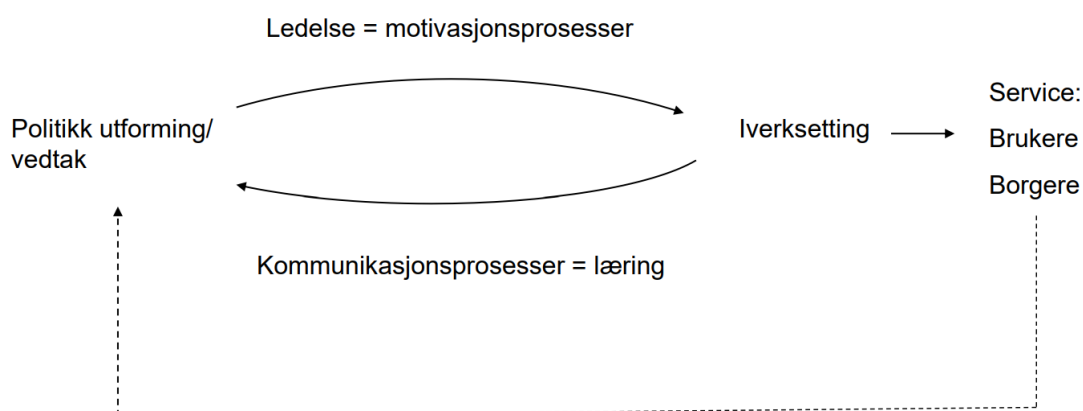
systemer for samordning og samarbeid, og dermed også ny kompetanse i hvordan vi best kan samhandle, kommunisere og innovere kommuneorganisasjonen (Perspektivmeldingen 2021)

Baldersheim (1993) deler utviklingen etter andre verdenskrig inn i tre bølger der hver bølge har sine styringsutfordringer, tett forbundet med ressursituasjonen. I den første bølgen var styringsutfordringen preget av raske vekstprosesser og krav om utjevning og standardisering av det offentlige tilbudet. Det var byråkrati, offentlig fordeling og styring av tilbud som var dominerende styringssett. Andre bølge, som kom på midten av 80-tallet, var preget av behov for å konsolidere det som var bygd ut, og allokering- og prioriteringsproblem knyttet til dette. Den offentlige styringen var i en overgang fra byråkrati til new public management og målstyring. I den tredje bølgen opplever vi en stagnasjon av ressurstilgang og økte krav til kvalitetssikring. Her er borger/brukertilnærming og markedsmekanismer styrende. I tillegg skjer endringer og utvikling hurtigere og skaper kompliserte utfordringer som må løses. Økt organisering i nettverk og samarbeid på tvers av sektorer, frivillighet og fagmiljøer blir naturlig. Styringssettet går mot marked og new public governance (Baldersheim, 1993).

Sammenlignet med mange andre land både i Europa og i verden for øvrig, har kommuner i Norden en særskilt stilling i samfunnet (Baldersheim & Rose, 2014). Desentralisering, demokrati og medvirkning er sentrale verdier, og det er flere kjennetegn ved nordiske kommuner som vil være en styrke i møte med fremtidens utfordringer. To tredjedeler av ansatte i offentlig sektor er ansatt i kommunene, og kommunene disponerer tilsvarende av offentlige midler. Dette kan sees på både som en belastning og som en styrke. Det avgjørende er å ha en bevissthet om hvordan vi utnytter disse ressursene best mulig. Videre har de nordiske kommunene testet ut og utviklet organisasjonsformer som både har gitt inspirasjon og satt preg på reformer i andre land (Baldersheim & Rose, 2014). Å være endringsvillig og nyskapende er en kapasitet vi vil trenge i fremtiden (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019a)

Ringholm, Teigen, and Aarsæther (2013) viser til tre kjennetegn på den innovative kommunen. For det første som den kollektive entreprenøren, der det å utvikle bedre fellesskapsløsninger forankres i lokaldemokratiet. Hver enkelt innbygger har en rett og plikt til å forvalte kommunens verdier til beste for fellesskapet. For det andre har kommuner en sentral rolle i å sørge for at innovasjonsarbeid får operere på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor for å skape gevinst. Det tredje kjennetegnet de løfter frem ved kommunal innovasjon er kommunenes mulighet til å sikre spredning av fungerende innovasjoner. Dette skjer gjerne gjennom forskningsinstitusjoner, statlige program og kommunenes interesseorganisasjon, KS (Ringholm et al., 2013). Samtidig viser en studie av lederskap i offentlig sektor at ledere har en tilbøyelighet til å vektlegge administrasjon fremfor entreprenørskap og utvikling av tjenestene (Haug, 2014). Dette kan være et signal om at kommunene ikke i stor nok grad tar i bruk kommuneorganisasjonens potensiale for læring og effektiv utvikling og drift.

Kommuneorganisasjonen er kompleks. Det kommunale styringskretsløp (fig. 1) viser sammenhengen mellom politisk utforming av strategier og vedtak, og hvordan disse iverksettes gjennom ledelse av kommunal tjenesteproduksjon. Kommunikasjonsprosesser (læring) gir svar på om det er samsvar mellom vedtak og kvaliteten på tjenestene når vedtaket er iverksatt, altså i hvilken grad vi lykkes med måloppnåelse og strategisk arbeid.



FIGUR 1.1: Det kommunale styringskretsløp (Hye & Øgård, 2017)

I en kommune vil det til enhver tid være mange parallelle prosesser som kan skape spenninger og interne motsetninger mellom politisk og administrativt nivå, og som gjør ledelse av utviklingsarbeidet komplisert (Hye & Øgård, 2017).

En kommune tar i bruk ulike styringsverktøy for å sikre god monitorering av prosesser, kunnskap om hvilke tiltak som virker og hvorfor, og sørge for å anvende erfaring for videre utvikling i organisasjonen. Det vil samtidig være strategier og tiltak som lykkes godt, og som andre kan lære av. Hye og Øgård (2017) viser til at ledere som opererer på tvers av organisatoriske linjer og nivåer har bedre forutsetninger for å håndtere stadig mer komplekse utfordringer i et omskiftelig samfunn, og utvikle handlekraftige og sterke individer, grupper og organisasjoner.

Politiske strategier i den nye kommunen bygger på tre pilarer. (Grunnlagsdokumenter 2020a). Den første pilaren er et sterkt deltakerdemokrati gjennom aktiv innbyggermedvirkning, den andre pilaren er tjenester nær innbyggerne og den tredje pilaren en offensiv stedsutvikling som skaper attraktive lokalsamfunn. Kollegalæring kan sees på som et styringsverktøy som implementeres for å gjøre organisasjonen i stand til å lykkes med strategisk arbeid, gjennom å dele erfaringer og kunnskap på tvers av tjenester og virksomheter. Ledelse er sentralt for å skape forpliktelse og motivasjon til iverksetting av vedtak på en måte som gir utvikling i tråd med målsettingene. Kommunikasjonsprosesser må foregå på tvers av kommunedeler og virksomheter for å skape forståelse for kollektiv læring (Fullan, 2016).

Globale og nasjonale forventninger, lokale utfordringer i den nye kommunen og økt bruk av teknologiske tjenester i den virtuelle kommunen tilsier at vi i årene som kommer blir utfordret til å jobbe smartere og til å utvikle og utnytte egen kapasitet bedre, uten at det nødvendigvis betyr å jobbe mer eller raskere (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019a).

Både internasjonale og nasjonale rammeverk for utdanning konkretiserer «kompetanser for det 21. århundre» som fremtidens arbeidstakere vil trenge. Dette er i større grad enn tidligere kompetanser som bygger på transformasjon, kreativitet og ansvarlighet

(Kunnskapsdepartementet, 2020). Disse kompetansene er nå på vei inn i arbeidslivet gjennom yngre arbeidstakere. Begrepet bærekraftig blir brukt i mange sammenhenger for å beskrive hvordan vi best kan ta vare på ressursene og rigge oss for fremtiden. Michael Fullan (2016) snakker om bærekraftig ledelse. Hans klare budskap er at en god leder distribuerer og sikrer ledelse på alle nivåer, slik at viktige lederoppgaver som å sette retning for utviklingen, ta i bruk kompetanser for det 21. århundre, dybdelæring innen eget arbeidsfelt og ansvarlighet for resultater sprer seg i hele organisasjonen (Fullan & Quinn, 2016). Mennesker har et iboende behov for å søke etter mening i livet. Albæk (2021) fremhever at noe av det viktigste vi bør måle i organisasjoner er meningsfullhet, fordi det har så stor innvirkning på innovasjon, produktivitet, engasjement og livskvalitet. Han sier videre at livet ikke kan deles opp i arbeidsliv og privatliv, og gode ledere bør legge til rette for å gjøre sine medarbeidere bevisst på hva som skaper mening i livet (Albæk, 2021).

I et samfunnsøkonomisk perspektiv vil en systemisk og profesjonell innstilling til læring være i tråd med hva KS vektlegger når det kommer til nyskapende arbeidsgivere. På sine nettsider skriver KS om læring (KS, 2021):

«I en tid med stor omstilling og behov for nye kompetanser, blir det viktig å ha en tilnærming til læring hele livet. For å være en nyskapende arbeidsgiver må vi gjøre arbeidsplassen til en læringsarena, med rom for utvikling, prøving og feiling.»

Denne oppgaven tar for seg kritiske faktorer i initieringsfasen av kollegalæring som verktøy, og vil gjennom pilotering av verktøyet undersøke i hvilken grad ledelse og medarbeidere opplever at de kritiske faktorene påvirker implementeringsarbeidet positivt eller negativt (Durlak & DuPre, 2008; Meyers et al., 2012). Initieringsfasen er den første og innledende fasen av en innovasjonsprosess. Her skal arbeidet forankres, og de som skal utføre endringen skal bli forberedt og motivert til arbeidet. Etter initieringsfasen følger implementering/ iverksettingsfasen og til slutt videreføringsfasen (Fullan, 2016). I følge Fullan (2016) påvirker de ulike fasene hverandre, slik at god kvalitet i initieringsfasen vil gi bedre forutsetninger for implementering og videreføring. Ved å følge virksomhetene tett i piloteringen av kollegalæring er målet å benytte læringen fra disse prosessene til å justere det videre implementeringsarbeidet. Intensjonen er at undersøkelsen skal gi noen svar på om

kollegalæring kan utvikles til å bli et nyttig verktøy for læring på tvers av tjenester, og at det gjennom disse prosessene utvikles profesjonelle lærende fellesskap.

1.2 Problemstilling

Målet med kollegalæring er å utvikle og implementere en metodikk for deling og læring som kan tas i bruk av alle virksomheter i kommunen. Ønsket effekt er at ledere og medarbeidere deler kunnskap og erfaringer på tvers i organisasjonen på en måte som skaper innovasjon og utvikling av tjenestene til innbyggernes beste. Denne effekten vil komme som et resultat av økt refleksjon mellom kollegaer og deling av erfaringer mellom virksomheter i profesjonelle lærende fellesskap, etter hvert som virksomhetene tar kollegalæring i bruk.

Hvordan lykkes en kommune i initieringsfasen ved innføring av kollegalæring som systemisk tiltak?

Jeg ønsker å få svar på følgende spørsmål:

- Opplevs arbeidet i initieringsfasen som tilstrekkelig som forberedelse til implementeringsarbeidet?
- Hva gjør ledere i initieringsfasen for å legge til rette for en god implementering?
- Hvilken betydning har kommunesammenslåingen for å drive innovasjonsprosesser?

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2 kommer jeg nærmere inn på arbeidet med å utvikle verktøyet Kollegalæring. Her beskrives forberedende prosesser og formålet verktøyet skal tjene. Innholdet i verktøyet er beskrevet i tre kjernekomponenter, som viser hovedinnholdet i kollegalæringen. Disse tre er 1) en modell for profesjonelle lærende fellesskap, 2) forpliktelse og ledelse av endring, og 3) selve verktøyet Kollegalæring og dens syv trinn.

I kapittel 3 presenteres teorien for oppgaven. En ønsket effekt av arbeidet med kollegalæring er å skape bevissthet om hvordan læring skjer, slik at den ikke blir tilfeldig, men bevisst, og på den måten kan danne grunnlag for ny læring. Den teoretiske forankringen for dette er

modellen som viser utvikling av profesjonelle lærende fellesskap (Kools & Stoll, 2016). Så følger teorier som forklarer hva innovasjon er, og hvordan vi kan forstå innovasjonens ulike faser (Fixsen, Blase, & Van Dyke, 2019; Fullan, 2016). Videre gjør jeg rede for kritiske faktorer i implementeringsprosessen, hentet fra Quality Implementation Framework, (Meyers et al., 2012). Gjennom å sammenligne 25 implementeringsverktøy har disse forskerne identifisert konkrete handlinger som er kritiske for å lykkes med implementeringsarbeid. Denne oppgaven tar for seg planlegging og piloteringsarbeid, og vil derfor vektlegge kritiske faktorer i initieringsfasen. Til slutt presenteres Kenneth Leithwood teori og modell for ledelse av endring (Leithwood, 2019). Modellen viser hvordan kollektive prosesser er avgjørende for å oppnå kvalitet i endringsarbeidet og hvordan riktig lederatferd bygger en sterk og endringsorientert organisasjon. I denne sammenhengen blir det da den kollektive forståelsen for hva kollegalæring er og hvordan den gir effekt i hele personalet som blir avgjørende for resultatet.

I kapittel 4 beskrives vurderinger som ligger til grunn for valg av forskningsmetode, planlegging, forberedelse og gjennomføring av selve intervjuet og til slutt analyse og verifisering av data som blir presentert. Intervjuundersøkelsens syv stadier ligger til grunn for denne prosessen (Kvale & Brinkmann, 2018).

I kapittel 5 presenteres resultatene fra datainnhenting og i kapittel 6 drøftes funn for å belyse problemstilling. Til slutt presenteres i kapittel 7 konklusjoner og forslag til videre forskning.

2 Kollegalæring som verktøy

2.1 Bakgrunn

Implementering av kollegalæring som verktøy for kunnskapsdeling er forankret i rapportene om den nye kommunens valgte organisering, fra arbeidet med etableringen av den nye kommunen og i plattform for arbeidsgiver og medarbeidere, Det er et uttalt mål at: *“Ansatte og ledere deler kompetanse og kunnskap på tvers av sektorer, til beste for innbyggere og brukere»* (Grunnlagsdokument 2020b). Gode ideer som har oppstått innen et fagområde eller en sektor skal vurderes for mulig nytte innen andre områder. Ved å utvikle et tilpasset verktøy for kollegalæring legges det til rette for at kunnskap og kompetanse kan deles, og rollemodeller løftes frem. På alle nivåer i organisasjonen skal det å være nysgjerrig, lære av hva andre har fått til og dele av egen kunnskap, være en del av kulturen. Lederne skal gå i front slik at det blir attraktivt å bidra til at hele organisasjonen lærer og vokser. En delingskultur er en overskuddskultur der ansatte og ledere finner gode løsninger sammen. (Grunnlagsdokument 2020b)

2.2 Formålet med kollegalæring

Formålet med kollegalæring er å gjøre ledere og medarbeidere i bedre stand til å utvikle tjenestene, nå målsettinger og øke brukertilfredsheten hos innbyggerne i kommunen. Kollegalæring skal skape inspirasjon, refleksjon og kompetanse gjennom å dele erfaringer mellom kommunens virksomheter. Når erfaringer blir delt og reflektert, er målet at hele personalet skal involveres og ta ansvar for læringsprosesser både individuelt og kollektivt. På denne måten utvikles og etableres ny, forbedret kollektiv praksis. Gjennom kollegalæring skal det utvikles en kultur der det er akseptert å være god, hvor vi er nysgjerrig på hva andre får til og en erkjennelse av at læring skjer gjennom å prøve og feile.

En viktig forutsetning for å få dette til er lederforankring. Initiativet og selve aktiviteten kan gjerne komme fra medarbeidere selv, men det er helt vesentlig at leder har kunnskap om hva som skal til for å lede endring i egen virksomhet.

Kommune har fire ledernivåer. Det øverste nivået med Rådmann og direktører har fokus på helhet og langsiktig utvikling av kommunen. Kommunalsjefnivå har det overordnede ansvaret for driften av sine respektive tjenestoområder. I tillegg har vi virksomhetsledere og

avdelingsledere som har det daglige ansvaret for skoler, barnehager, sykehjem og øvrige viktige tjenester for kommunens innbyggere (Grunnlagsdokument 2020c).

2.3 Kjernekomponentene i Kollegalæringsmodellen

Innholdet i kollegalæringen kan deles inn i tre kjernekomponenter. 1) Profesjonelle lærende fellesskap, 2) Forpliktelse og ledelse av endring og 3) Fasene i kollegalæring.

Kjernekomponenter gir en forståelse for omfanget av verktøyet, og hva de involverte i en virksomhet som skal ta verktøyet i bruk må ha innsikt og en felles kunnskap om (Fixsen, 2005).

Profesjonelle lærende fellesskap

Det profesjonelle, lærende fellesskapet bygger på inkluderende, trygge relasjoner mellom alle ansatte i en avdeling (Roland & Ertesvåg, 2018). Ved å legge til rette for og involvere alle i kompetansetiltak og faglige refleksjoner, gis de ansatte muligheten til å se seg selv i lys av andre og lære av og sammen med andres. Å utveksle kunnskap og erfaringer mellom avdelinger og virksomheter, gir drivkraft til innovativ tenkning og problemløsning (Fullan, 2016). Teoretisk forankring av profesjonelle, lærende fellesskap følger i kapittel 3.

Forpliktelse og ledelse av endring

Når kollegalæring tas i bruk, må leder ha et mål for kollegalæringens «hva», «hvorfor» og «hvordan» som henger sammen med virksomhetens overordnede planer. Med dette som forankring, må det defineres en felles forståelse for hvordan kollegalæring skal svare opp utviklingsbehovet i virksomheten.

En viktig faktor for å lykkes er å involvere de ansatte i prosessene helt fra start, både i refleksjoner om hvordan kollegalæring vil gi ønsket læring, og i beslutningsprosesser om hvordan kollegalæringen skal organiseres (Meyers et al 2012).

Kollegalæring må tilpasses kapasitetsnivået i virksomheten, hvilket innebærer nødvendig kompetanse, tilstrekkelig motivasjon og felles verdier som støtter opp om lærende prosesser (Flashpohler et al 2008).

Når en virksomhet går i gang med kollegalæring må det lages en detaljert implementeringsplan, som inneholder spesifikke oppgaver, ansvar og tidslinje som gir retning, slik at alle som er involvert i kollegalæringen på ulike nivåer har god oversikt over hva som forventes av dem (Roland & Ertesvåg, 2018).

Fasene i kollegalæring

Kollegalæring er strukturert i syv faser, som foregår i en lineær prosess, beskrevet nedenfor. Inndeling i faser skal hjelpe til med å holde struktur og sikre progresjon for alle involverte.

2.4 Fasene i kollegalæring

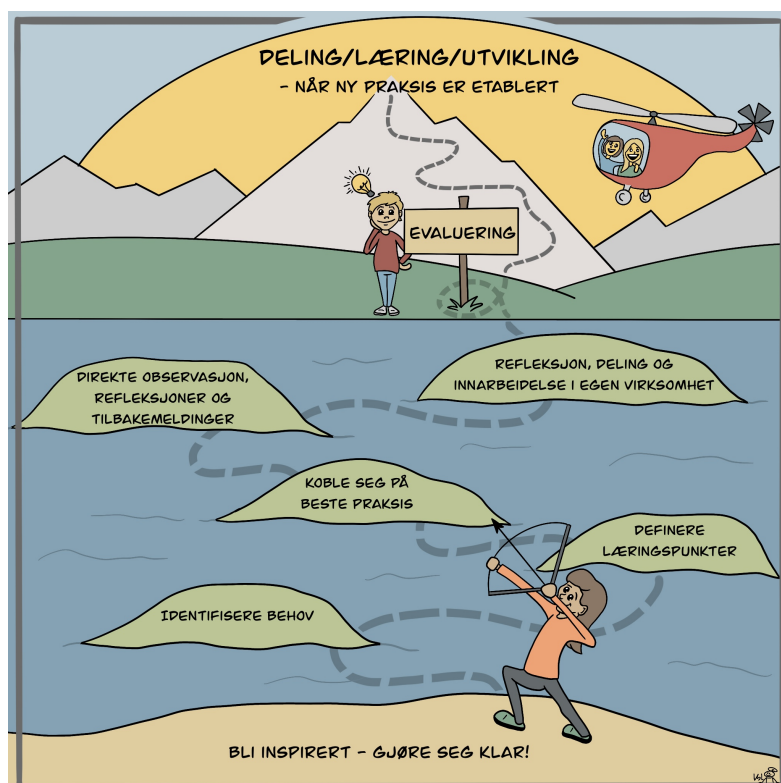


Fig 2.1: fasene i kollegalæring

1 Forankring: Før start er det viktig at det legges opp til en prosess der alle i avdelingen gjøres kjent med kollegalæring som metode og kan forberede seg på fasene som kommer. En positiv innstilling til å utforske og lære fra andre bør være til stede hos majoriteten av de ansatte for å lykkes med implementeringen. Det ligger et spesielt ansvar for gjennomføring hos leder, men virksomheten vil kun lykkes om de oppnår høy lojalitet til alle involverte. Leder vil ha nytte av noen dedikerte støttespillere i egen avdeling.

2 Identifisere behov for læring og deling: Kollegalæring skal dekke et behov i virksomheten. Det kan være mange innganger til å definere et behov for læring/potensiale for utvikling. En viktig forutsetning er en kultur for å snakke om avdelingens rutiner og praksis, og potensialet som ligger i å videreutvikle disse.

I de fleste tilfeller er det avdelingen selv som identifiserer et ønske og behov for læring. Dette kan være alt fra enkle rutiner og systemer, til refleksjon rundt egen praksis knyttet opp mot nyere forskning. Leder må legge til rette for møteplasser der det reflekteres rundt behov og ideer for læring (fellessamlinger, medarbeidersamtaler o.l.) I tillegg er det viktig å ha et system for å ta imot og verdsette de ideene som spilles inn, og omsette disse i systemet for kollegalæring.

3 Definere læringspunkter: Å definere læringspunkter handler om å i fellesskap bli enige om hva som skal observeres, hva som skal læres og hvordan det skal legges til rette for trening og veiledning av ny praksis i egen avdeling.

4 Koble seg på beste praksis: Når avdelingen har avdekket et behov for læring, søkes det ut for å finne beste praksis. Finnes beste praksis i annet område, i tilsvarende virksomhet eller i egen virksomhet? Eksempler på hvor man kan lete etter beste praksis kan for eksempel være blant kollegaer, Workplace, lederfora, ulike nettverk, internett, fagorganisasjonene, eksterne samarbeidspartnere, frivillige aktører og politikere.

5 Observasjon, refleksjon og tilbakemelding: Selve den praktiske gjennomføringen må avklares både med de som deler sin praksis og de som skal observere. Umiddelbart etter observasjonen settes det av tid til refleksjon rundt fokusspørsmålet og de konkrete læringspunktene. Hva er observert og hva kan man ta med seg tilbake for å skape læring og utvikling i egen avdeling? De positive læringspunktene/ observasjonene skal bringes tilbake til delende avdeling.

6 Refleksjon, deling og implementering i egen avdeling: Tilbake i egen avdeling må leder legge til rette for at ny observert kunnskap deles og reflekteres over i egen avdeling, så snart som mulig. Med utgangspunkt i fokusspørsmålet og de definerte læringspunktene må det

legges til rette for bred involvering med refleksjon rundt hvordan dette får betydning for individuell og kollektiv praksis. Ny og forstått praksis må systematisk trenes og reflekteres over.

7 Evaluering: Hvilke erfaringer har vi gjort med Kollegalæring? Har vi oppnådd ønsket læring? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Modellen for kollegalæring er sammen med prinsippene for profesjonelle lærende fellesskap det som skal skape deling, læring og utvikling i kommunen. Dette vil være den avhengige variabelen i oppgaven. I det følgende kapitlet vil jeg presentere teorier knyttet til implementering og ledelse. Dette er de uavhengige variablene, som skal bidra til å forklare hvordan ledere og ansatte i pilotene opplever at metodikken for kollegalæring blir tatt i bruk og bidrar til økt individuell og kollektiv læring.

3 Teoretiske perspektiver

Oppgavens teoridel har fire hovedtemaer. Det første temaet er teoretisk forståelse av profesjonelle lærende fellesskap, som modellen for kollegalæring bygger på og reflekteres fra. Videre presenteres teori knyttet til forståelse av innovasjon og hvordan innovasjonsprosesser foregår i tre sirkulære faser. Denne oppgaven belyser spesielt den første av de tre fasene, initieringsfasen. Det tredje og fjerde teoretiske temaet handler om kritiske punkter i implementeringsarbeidet og ledelse av endringsprosesser. Undersøkellesdesignet for oppgaven tar utgangspunkt i de to sistnevnte teoriene.

3.1 Profesjonelle lærende fellesskap

Profesjonelle lærende fellesskap er et teoretisk begrep som kan gi mening i mange forskjellige kontekster. Det handler om faktorer som må være til stede og virke sammen i organisasjonen for at den enkelte medarbeider og fellesskapet skal ha mulighet for å ta til seg kunnskap og omsette den til ny, forbedret og kollektiv praksis.. En mye brukt definisjon på profesjonelle lærende fellesskap fra utdanningssektoren finner vi hos Louis Stoll med flere (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, & Thomas, 2006) :

«A group of people sharing and critically interrogating their practice in an ongoing reflective, collaborative, inclusive, learning oriented growth promoting way, operating as a collective enterprise.»

Kenneth Leithwood, som har sin forankring i store forsknings- og utviklingsarbeid i Ontario, forklarer profesjonelle lærende fellesskap på denne måten (Leithwood, 2019):

«A group of teachers and school leaders, often in the same school, who meet together regularly to learn from one another, share their challenges and successes, and work on improving their instruction»

Modellen nedenfor er utviklet for utdanningsfeltet og er hentet fra OECD, Directorate for Education and Skills (Kools & Stoll, 2016). Ferdighetene og mekanismene som modellen

forklarer, er like aktuelle for enhver organisasjon hvor mennesker samhandler og skaper noe sammen. Modellen (figur 2.1) er oversatt og tilpasset til å gjelde for innovasjonen Kollegalæring i et helhetlig kommunalt perspektiv.

Et profesjonelt lærende fellesskap vil ha et kontinuerlig fokus på å reflektere, lære og forbedre egen praksis både på individuelt og kollektivt nivå. Modellen har syv handlingsorienterte dimensjoner. Alle dimensjonene er essensielle for at profesjonelle lærende fellesskap skal vare over tid, og samlet gir de mer utvikling enn den enkelte dimensjonen i modellen alene.

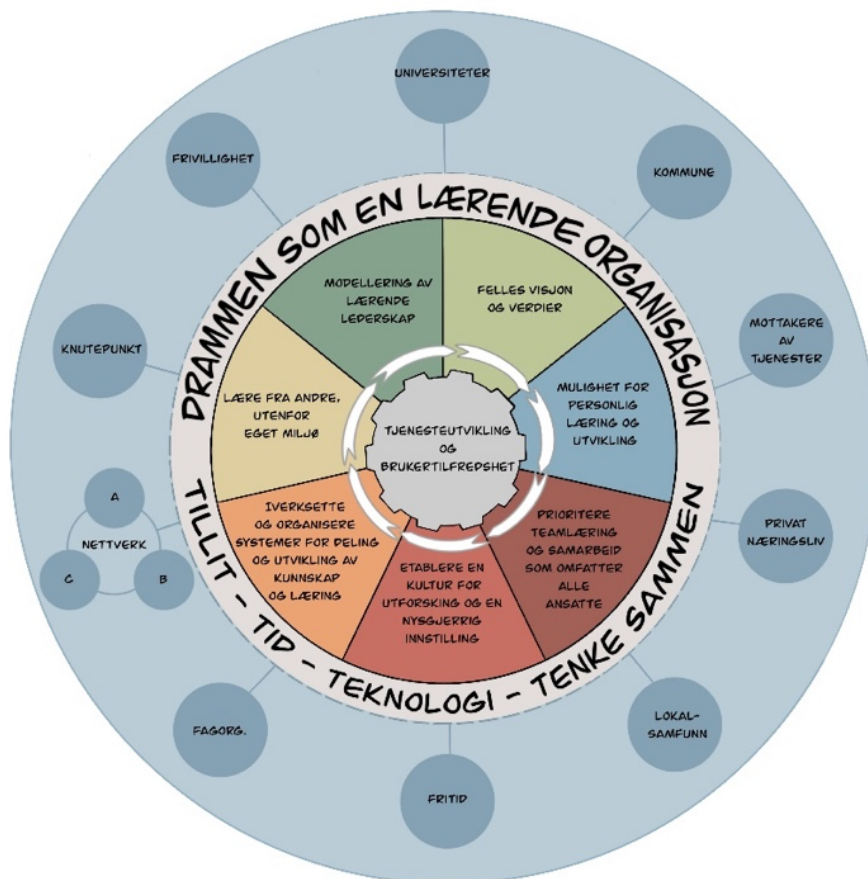


Fig.3.1 Profesjonelle lærende fellesskap. Kools & Stoll 2016. Oversatt av forfatter.

Felles visjon og verdier

Disse er retningsgivende og forpliktende for alle involverte. Visjonen og verdiene rommer et mål om å forbedre/øke kvaliteten og effekten av kommunens tjenester. En visjons kraft henger sammen med involvering, felles forståelse og lojalitet til å praktisere den.

Læringspunktene som defineres gjennom kollegalæring, må ha god forankring i virksomhetens etablerte visjon og verdier.

Mulighet for personlig læring og utvikling for alle ansatte

Alle ansatte er inkludert i virksomhetens kompetansetiltak, og har forståelse for hvorfor dette er viktig. Nytilsatte blir satt inn i kultur, systemer, satsninger, mm i virksomheten. Utviklingsarbeid blir satt i kontekst til visjon og verdier, tjenesteutvikling og brukertilfredshet. Alle ansatte er engasjerte og reflekterende om eget faglige ståsted og behov for videre personlig læring. Det oppleves positivt å være nysgjerrig og utforskende. Profesjonell læring kobler arbeidsplassbasert læring med ekstern ekspertise og nyere forskning, og bygger på vurdering og tilbakemeldinger. Virksomhetens kultur fremmer og støtter profesjonell læring. *Alle ansatte i virksomheten må reflektere egne læringsmål knyttet til læringspunktene som defineres gjennom kollegalæring.*

Teamlæring og samarbeid prioriteres for alle ansatte

Personalet har en felles forståelse av hvordan de kan samarbeide som team. Samskaping og læring i et fellesskap, ansikt til ansikt eller digitalt, der erfaringer og læring fra tjenesteutvikling og brukeropplevelser blir delt. Personalet reflekterer sammen om hvordan de kan utvikle egen praksis. Virksomheten setter av faste tider til refleksjon og utvikling i felles møteplasser. *Det må settes av felles tid til refleksjon av Læringspunktene definert gjennom kollegalæring, for å omsette læringspunkter til ny praksis.*

Etablere kultur for utforsking, innovasjon og en nysgjerrig innstilling

Ansatte ønsker og er trygge på å eksperimentere og utvikle egen praksis. Arbeidskulturen støtter og løfter frem ansatte som er initiativrike og tør å ta modige valg. Ansatte er åpne for å løse oppgaver på nye måter. Utforskning underbygger rytmen av læring, endring og innovasjon. Problemer og feil blir sett på som mulighet for læring. Brukere er aktivt med i utviklingen av tjenestene. *Leder har et spesielt ansvar for et kontinuerlig arbeid med en kultur der kollegal læring kan foregå, alle ansatte har et stort medansvar.*

Iverksette og organisere systemer for deling og utvikling av kunnskap og læring

Systemer er på plass for å følge med på progresjon fra nåværende til ønsket praksis. Dokumentasjon av praksis er tilgjengelig for ansatte, til å analysere og lære av. Forskningsbasert kunnskap, i et forståelig språk, er lett tilgjengelig for alle (artikler, film). Strukturer for regelmessig dialog og utveksling av kunnskap er etablert. Planer for virksomhetens utvikling er evidensbasert, bygger på læring fra praksis og oppdateres jevnlig. Handlingsplaner evalueres, justeres og oppdateres jevnlig. Effekten av profesjonell læring blir evaluert. *Læringspunktene fra kollegal læringen er satt i system med øvrige planer.*

Lære fra andre, utenfor eget miljø (Et større miljø)

Virksomheten har «følere» ute i sitt eksterne miljø, for å kunne reagere raskt på utfordringer og muligheter. Virksomheten er et åpent system, og ønsker henvendelser fra eksterne samarbeidspartnere velkommen. Partnerskap er bygget på en likeverdig relasjon med mulighet for gjensidig læring. Ansatte samarbeider, lærer og utveksler kunnskap med andre virksomheter gjennom læringsnettverk eller andre avtaler. Virksomheten søker samarbeidspartnere med institusjoner som utfordrer intern kapasitet for å oppnå dybdelæring og utvidet læring. IKT er jevnlig i bruk for å fasilitere kommunikasjon, kunnskapsutveksling og samarbeid med eksternt miljø. *Gjennom system for kollegal læring får virksomheten inspirasjon til nye arbeidsmåter, og deler sine gode erfaringer og eksempler med andre.*

Modellering av lærende lederskap

Ledere modellerer lærende lederskap, distribuert lederskap og støtter individuell lederutvikling – inkludert egenledelse. Ledere er proaktive og kreative endringsagenter

Ledere sikrer at organisasjonens handlinger er i tråd med dens visjon, verdier og mål. Ledere sikrer at et mønster av læring, endring og innovasjon preger organisasjonen. Ledere fremmer og deltar i et tydelig samarbeid med andre virksomheter, brukere og eksterne samarbeidspartnere innen offentlig, privat og frivillig sektor. Ledere sikrer medvirkning for virksomhetens brukere. *Ledere utvikler kultur, struktur og forhold for å fasilitere profesjonell dialog, samarbeid og kunnskapsutveksling i tråd med målsettingene for kollegalæring.*

De fire T-er: tid, tillit, teknologi og tenke sammen er alle faktorer som påvirker hvordan hver av de syv dimensjonene utvikler seg.

Den ytterste sirkelen viser muligheter for **Samarbeid og samhandling** mellom virksomheten og omverdenen, som støtter interne læringsprosesser.

3.2 Innovasjon

En innovasjon kan forstås som en introduksjon av et nytt produkt eller tjeneste, med en gjennomtenkt plan for implementering av dette nye som skal føre til en endring.

Olsen, i Rønning (2021a s.20) definerer innovasjon som «*kreativitet i form av nye ideer, produkter, tjenester, policies, og institusjoner, samt at denne kunnskapen blir akseptert, spredt og iverksatt*». Definisjonen omfatter både privat og offentlig innovasjon.

I konteksten til denne oppgaven kan dette tolkes som at der kollegalæring tilbys som metode, må de ansatte være villig til å ta metoden i bruk og få den til å utgjøre en positiv forskjell for at kollegalæring skal kunne defineres som en innovasjon (Robinson, 2018).

Modellen for kollegalæring, slik det planlegges å tas i bruk i Drammen, kan også gå inn under inkrementelle innovasjoner. Slike småskala-innovasjoner blir også kalt for «bricolage». Dette er innovasjoner som er mindre i omfang og kompleksitet, men som kan utgjøre en viktig forskjell i daglig praksis. Innovasjonene skjer gjerne som resultat av direkte tjenesteforbedringer der ansatte i første linje tar grep om ressurser og tilpasser tjenester til beste for bruker i det tjenesten utføres (Rønning, 2021a s. 27). Disse innovasjonene følger ikke lange, planlagte prosesser og går gjerne under radaren og blir oversett i hverdagen. Kanskje kan systemet kollegalæring være med på å sette søkelyset på disse små innovasjonene og bidra til at læringen overføres mellom virksomheter og på tvers i organisasjonen.

Uavhengig av stor eller liten innovasjon, må innholdet i innovasjonen gjøres klart for de involverte, så forståelse for hva det handler om, hvorfor det skal gjøres og ikke minst klarhet og enighet om hvordan innovasjonen skal iverksettes blir felles for alle (Fixsen et al., 2019). Innholdet i innovasjonen kan beskrives som kjernekomponenter. Med dette forstås hvilke kjennetegn og handlinger innovasjonen består av, som må gjenskapes i praksis for at implementeringen skal lykkes (Fixsen, 2005). En innovasjon skal gi dokumenterte forbedringer og må overvåkes og måles for å dokumentere signifikant effekt (Haug, 2014).

Fasene i en innovasjon

Fullan beskriver tre faser i en innovasjonsprosess (2016). I den første fasen, *initieringsfasen*, blir gjerne beslutningen om endringen tatt. Her har organisasjonen definert et behov, som endringstiltaket skal dekke. En bred involvering helt fra start av medarbeidere og ledere som blir berørt av innovasjonen, gir et godt utgangspunkt for videre prosess. Beslutningen må ha en klart uttalt visjon og klare mål. Det må forekomme en diskusjon og refleksjon over innovasjonens nytte i organisasjonen. Hva vil vi med endringen? Hvilke utfordringer står vi overfor i vår virksomhet og hvordan kan dette innovasjonsarbeidet være med å løse disse utfordringene? I initieringsfasen legges en plan for hvordan det skal ledes opp til neste fase, implementeringsfasen. Et viktig spørsmål som må avklares er ressursbehov. Det kan handle om opplæring av interne ressurser, tilgjengelig støtte til implementering som for eksempel et eksternt implementeringsteam, strukturelle forhold knyttet til interne og eksterne møteplasser,

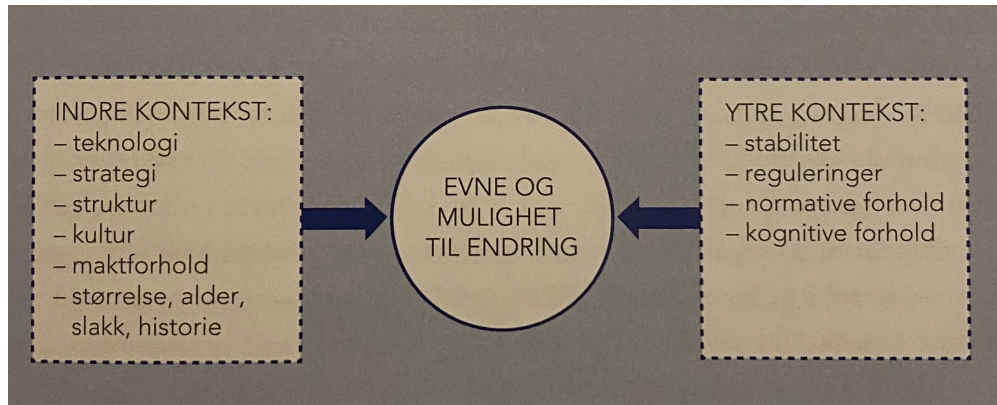
hva som kreves av den enkelte ansatte i virksomheten knyttet til implementeringsprosessen (Roland & Ertesvåg, 2018). Hvor grundig arbeidet i initieringsfasen gjøres, får stor betydning for hvor bærekraftig innovasjonsarbeidet blir (Fixsen et al., 2019; Fullan, 2016).

Den andre fasen kalles *implementeringsfasen*. Det er her innovasjonen settes ut i praksis. Denne fasen skal føre til at alle ansatte tar del i opplæring og refleksjonsarbeid, for at de sammen etablerer en ny kollektiv forståelse for hva som er beste praksis. Det krever god planlegging av individuelle og kollektive tiltak, og et systematisk arbeid over tid (Fullan, 2016).

Når et endringsarbeid er gjennomført med kvalitet over tid, vil endringen bli en del av den daglige praksis. Dette er den tredje fasen, som kalles *videreføringsfasen*. I denne fasen vil gjerne nye utviklingstiltak bli koblet på eksisterende praksis og virksomheten går over i en ny initieringsfase. Et annet utfall på implementeringsfasen, kan være at endringsforsøket av ulike grunner avsluttes (Roland, 2012 :10). De tre fasene vil naturlig være overlappende, uten et tydelig skille mellom avslutning på en fase og start på en ny. De vil også ofte foregå i sirkulære prosesser (Fullan, 2016; Roland & Ertesvåg, 2018).

Innovasjon og kontekst

For å forstå en organisasjons mulighet til å lykkes med innovasjon, vil det være viktig å sette seg inn i dens kontekst (Jacobsen, 2018b). Jacobsen skiller mellom indre og ytre kontekst (figur 3.2). Han beskriver kontekst som en type krefter som vil påvirke endringsarbeidet. Gjennom å forsøke å forstå disse operative kreftene, vil leder kunne planlegge og tilpasse endringsstrategiene til konteksten, og på den måten øke evnen og muligheten til å lykkes med endring (2018b).



Figur 3.2 Organisasjonens evne og mulighet til endring som en funksjon av indre og ytre kontekst(Jacobsen, 2018b)

En organisasjons indre og ytre kontekst vil representere ulike krefter ut fra type produksjon, kulturelle verdier, beliggenhet osv, som den enkelte virksomhet og avdeling representerer (Jacobsen, 2018b).

Implementering

«Å implementere er å ta i bruk». Så enkelt og så komplisert. Et samfunn i kontinuerlig utvikling har behov for organisasjoner som har kapasitet for å endre seg i takt med denne utviklingen. For at innovasjoner skal virke og gi verdi, må de tas i bruk som intendert.

Fixsen et al (2019 s. 20) har utviklet denne definisjonen på implementering:

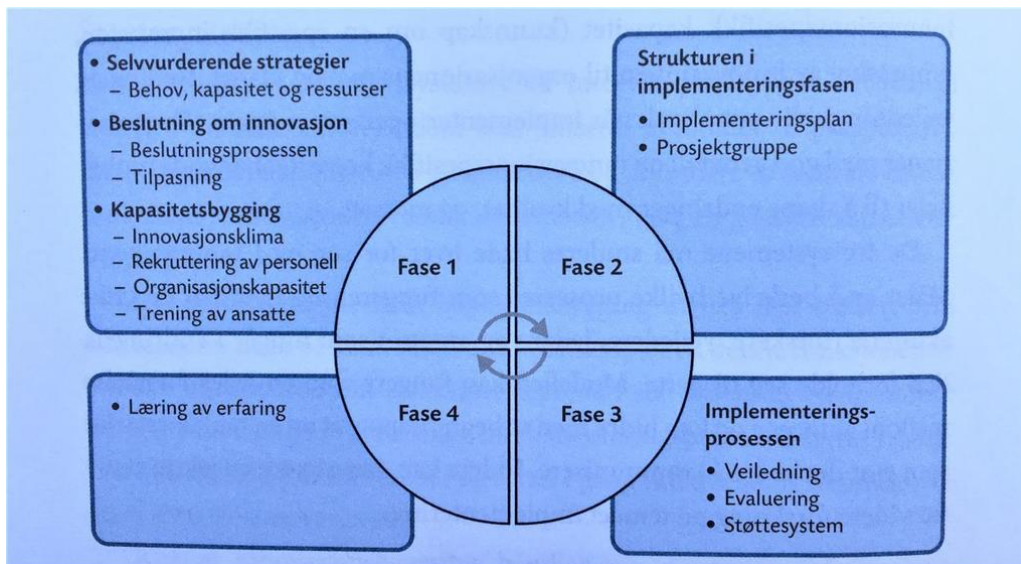
Implementation is defined as a specified set of activities designed to put into practice, an activity or program of known dimensions»

Definisjonen forklarer implementering som planlagte aktiviteter som gjennomføres for å omsette en beskrevet handling eller et definert program til praksis. Dette innebærer at de involverte både må forstå innholdet i en innovasjon, og hva de skal gjøre for å omsette innholdet til ny, kollektiv praksis. Dette er en prosess som er krevende og kompleks. Den forutsetter at ledelse og medarbeidere både har kunnskap om den spesifikke innovasjonen og til faktorer som gjør det mulig å omsette teorien til ny kollektiv praksis (Fixsen et al., 2019).

Initieringsfasen skal legge et godt grunnlag og gi gode forutsetninger for at implementeringen skal bli vellykket. Det vil si å se på alle faktorer som inngår i ulike stadier og faser i implementeringen, og sikre at disse er godt gjennomtenkt og planlagt.

3.4 Quality Implementation Framework

En større studie av 25 sentrale teoretiske rammeverk for implementering har identifisert 14 kritiske steg knyttet til konkrete handlinger, «hvordan», og satt dette sammen til et rammeverk kalt Quality Implementation Framework. Stegene er systematisert i fire faser, der fase 1 og 2 omhandler initieringsfasen (Meyers et al., 2012).



Figur 3.3: Quality Implementation Framework (Meyers et al., 2012)

Fase 1: Å forberede organisasjonen for endring

Selvvurderende strategier

Å skape klarhet for alle involverte i hvorfor vi setter i gang innovasjonsprosessen er viktig. Det må vurderes å være et samsvar mellom opplevd utviklingsbehov ute i virksomhetene og en forståelse for hvordan innovasjonen vil svare opp behovet. Vil kollegalæring passe

absolutt alle? For hvem vil det passe best? Virksomheten må ha en bevissthet rundt hva som eventuelt må tilpasses for at kollegalæring skal tas i bruk. Ikke minst handler dette om klarhet i hva som er virksomhetens utviklingsbehov og målet med kollegalæringen.

Beslutningsprosessen

I et startfasen av et endringsarbeid er **involvering og deltakelse fra de ansatte i beslutningsprosesser** en kritisk faktor. Involvering fra start vil både gi ulike perspektiver på hvordan implementeringsarbeidet kan drives frem, samtidig som det legger til rette for et godt samarbeidsklima. Det vil også kunne gi informasjon om ulike forutsetninger som må tas hensyn til, og som kan få betydning for behov for tilpasninger i innovasjonen. Å bli regnet med, stilt krav til og ha en betydning i fellesskapet vil kunne skape oppslutning og **lojalitet til å ta kollegalæring i bruk.**

Kapasitetsbygging

Et utvidet begrep for kompetanse er kapasitet (Flaspohler et al., 2008). For å vite om virksomheten er i stand til å implementere en innovasjon må lederen ha **kunnskap om kapasitetsnivået hos de ansatte.** Dette vil gi en forståelse av hva som må forberedes for at virksomheten skal bli klar til å ta imot og omsette ny kunnskap til ny praksis. Oterkiil (2015, p. 59) definerer kapasitet på denne måten:

Kapasitet representerer en type kraft i form av kunnskap, handlinger, verdier og motivasjon som har vist seg nødvendig for effektivt å kunne etablere en kultur for endring, læring og utvikling.

Kapasitet kan forstås på både individ, gruppe og organisasjonsnivå. Det vil være avgjørende å bygge kollektiv kapasitet både i avdelinger og hele organisasjon for å nå felles mål og strategier. Å legge til rette for individuell og kollektiv kapasitet er et lederanliggende, og må foregå i et langtids perspektiv (Oterkiil, 2015; Roland, 2015). For å erkjenne forskjellen mellom etablert praksis og hva som anses som beste praksis, sier Wandersmann et al. (2008) at det er essensielt å forstå begrepet kapasitet (Durlak & DuPre, 2008 s. 335). For å bygge

kapasitet må alle som har en rolle i den kommunale tjenesteutviklingen (ansatt, bruker, innbygger) involveres og få et medansvar i læringsprosesser. Fullan (2016) er tydelig på at individuell læring kan skape forandring, men det er først når læringen blir kollektiv at de store endringene skjer (Roland & Ertesvåg, 2018).

I tillegg til teoretisk og praktisk kunnskap, innebærer kapasitet for endring at både **strukturelle og kulturelle forhold ved organisasjonen må være rustet til å gjennomføre endringsprosesser**. Det kan handle om å utvikle møtestrukturer, samarbeidsformer, planer og aktiviteter som støtter opp om endringen. En endringsprosess er også avhengig av et inkluderende, reflekterende, raust, kritisk og konstruktivt arbeidsmiljø. Det må planlegges hvem som skal lede og drive implementeringen internt i organisasjonen, samtidig som det må etableres kontakt og gjøres avtaler med eksterne ressurspersoner på innovasjonen som det kan hentes støtte fra. Det vil kreve forberedelse og opplæring av disse ressurspersonene til å drive innlæring av internt. Opplæringen for ressurspersonene vil både handle om innovasjonen og forståelse for implementeringsvitenskap. Det er en stor fordel om opplæring av ansatte kan starte opp i initieringsfasen (Fixsen et al., 2019; Fullan, 2016).

Fase 2: Å etablere en struktur for implementering, som er klar når innovasjonen skal settes ut i livet.

Implementeringsstruktur

Virksomheten vil trenge et internt **implementeringsteam**. Dette teamet skal ha et særskilt ansvar for å holde i og drive endringsarbeidet fremover, og består gjerne av dedikerte medarbeidere i tillegg til lederen (Meyers et al., 2012). Roller og ansvar for alle medlemmene i teamet må avklares og synliggjøres for alle medarbeiderne. For flere virksomheter i et nettverk, som for eksempel en kommune, vil det være nødvendig med en sentral ressurs med ansvar for å holde i og drive innovasjonen fremover. Det overordnede ansvaret for implementeringen må avklares og forankres, og ressurser for arbeidet som skal pågå over flere år må synliggjøres.

Det vil kreve en **implementeringsplan med kvalitet både på overordnet nivå og på virksomhetsnivå** som inneholder spesifikke oppgaver, ansvar og tidslinje for å øke

forutsigbarhet og klarhet for alle involverte i implementeringen av kollegalæring i virksomhetene.

Planen på virksomhetsnivå settes i sammenheng med eksisterende planer for utvikling, og innehar samme elementer som overordnet nivå.

Fase 3: Pågående prosesser og strukturer i selve implementeringsprosessen.

Når virksomhetene er i gang med implementeringsarbeidet vil det kreve systematisk trening på ny praksis, veiledning og refleksjon. Tiltak og resultater må evalueres slik at innsatsen kan justeres om nødvendig. Etablering av møteplasser som nettverk, fysisk og digitalt, vil være gode initiativ for erfaringsdeling og læring (Meyers et al., 2012).

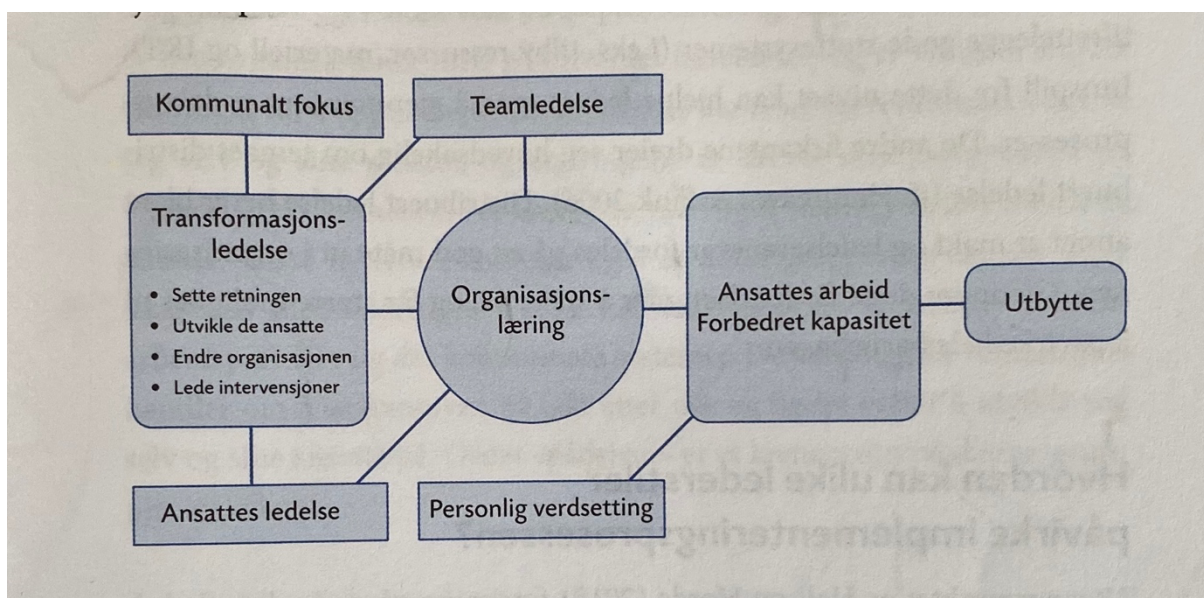
Fase 4: Å forbedre fremtidige innovasjoner

Læring fra gjeldende innovasjon tas med til implementering av neste. Gjennom innovasjonsarbeidet har leder og medarbeidere ervervet kunnskap både knyttet til den spesifikke innovasjonen, men også til generell kunnskap om organisasjoner og læring. Dette gjelder også erfaringer som er nyttige å dele med andre, utenfor egen virksomhet (Meyers et al., 2012). I hvilken grad får virksomhetene erfart, reflektert og endret praksis? Hvordan kan vi utvikle systemer for deling av ideer og erfaringer?

De fire stadiene vil ikke være lineære. Aktiviteter i de ulike stadiene vil foregå parallelt og frem og tilbake i stadiene fordi det naturlige livet i en organisasjon hele tiden endrer forutsetninger knyttet til menneskelige ressurser, prioriteringer i organisasjonen og tilgang på støtte til implementering (Meyers et al., 2012). Forskning viser at hvis implementering av Kollegalæring skal være bærekraftig over tid, vil det kreve at mange av virksomhetene i kommunen tar i bruk og foredler verktøyet videre (Durlak & DuPre, 2008 s. 327). En organisasjon vil også ha flere innovasjoner i implementeringsprosess samtidig. De ulike innovasjonene vil naturlig nok være i forskjellige stadier til enhver tid.

3.5 Transformasjonsledelse

For å lykkes med endring, transformasjon, kreves bevisst og dedikert ledelse. I tillegg til å ha oversikt over driftsoppgaver knyttet til personalet, tjenestemottakere og det fysiske miljøet må en leder også ha innsikt og oversikt over ulike temaer knyttet til å drive utviklingsprosesser. Denne oversikten kreves både i forhold til egen virksomhet og som en del av en større kontekst. Kenneth Leithwood har gjennom flere tiår forsket på hva suksessfulle ledere gjør. Blant annet er kollektive prosesser helt avgjørende for å oppnå kvalitet i endringsarbeidet. Han har systematisert sin forskning i fem temaer (Leithwood, 2019):



Figur 3.4: Transformasjonsledelse (Leithwood, 2019)

Å sette retningen

Det helt grunnleggende er å ha en godt forankret visjon som alle ansatte kjenner og er omforent om. Med forankring i visjonen og overordnede føringer for virksomheten, må det utvikles målsettinger. Gode medvirkningsprosesser i visjon og målarbeidet, bidrar til å skape engasjement, motivasjon og lojalitet til å følge opp. Lojalitet har vist seg å være en sentral kritisk faktor for å lykkes med endringsarbeid (Durlak & DuPre, 2008).

En god plan for endringsarbeidet, der tidsperspektivet er tre til fem år frem i tid, vil være en avgjørende støtte for å holde fast på retningen. Planen skal gi en oversikt over kjernekomponentene i endringsarbeidet, og skape klarhet for alle involverte. For det nærmeste halve året vil planen ha mange detaljer, mens den på lengre sikt har overordnede temaer og målsettinger. Hva du får til som leder vil stå i forhold til hvor høye krav du setter til dine medarbeidere, og hvor god du er til å skape en kultur som bærer de viktigste verdiene for et trygt, kollegialt samarbeid.

Etablere relasjoner og utvikle de ansatte

Alle ansatte i virksomheten må inngå i lærende prosesser, der det både fokuseres på hva som er den enkeltes utviklingsbehov og hvordan det skal legges til rette for kollektive læringsprosesser. Tiltakene som velges vil være implementeringsdrivere, det som skaper energi og som fører til endring og ny praksis. Implementering er en langvarig prosess, og det er helt naturlig at det vil ta tid å etablere en kultur for refleksjon over praksis og deling av egne refleksjoner, utviklingsmål og ideer. Lederens evne til å holde fast, og vise ved ord og handling at dette er en prioritert satsning som skal etableres og gjennomføres i et langt perspektiv blir avgjørende. Leders evne til å etablere en trygg relasjon med sine ansatte for støtte og veiledning får også betydning for resultatet. Gjennom erfaring vil det utvikles en forståelse hos alle ansatte for dynamikken i profesjonelle lærende fellesskap og hvordan dette fører til en lærende organisasjon.

Gjøre organisasjonen mottakelig for endring

Samarbeid og deling på tvers av avdelinger og virksomheter i organisasjonen skaper økt kollektiv læring, forutsatt at kunnskapen blir reflektert og omsatt til praksis. Å lære fra andre, utenfor egen virksomhet, bringer inn nye perspektiver og refleksjoner som ellers ikke ville vært mulig. En kultur for deling i nettverk, fordrer blant annet at leder utfører tillitsbasert ledelse. Byggeklossene i tillitsbasert ledelse er å sikre deltakelse i organisasjonen, skape tilhørighet og engasjement samt å skape et arbeidsmiljø der det er lov til å utfordre. I dette ligger det forventninger til en viss type atferd hos medarbeiderne: De må ta initiativ, ta ansvar for egen utvikling samt sørge for eierskap på sitt arbeidsområde. De må være bevisst sin

kompetanse (eller fravær av denne), de må inngå i en samarbeidsrelasjon med lederen sin, og de må aktivt forholde seg til å gi og få tilbakemeldinger i tråd med virksomhetens mål. Deltakerne i nettverk må se behovet for å delta og oppleve deltakelsen som nyttig for utførelsen av eget arbeid. I et bredere perspektiv vil det også skape utvikling å koble på mottakere av tjenester til deltakelse i nettverk, med de samme forutsetningene for å erfare det som en mulighet for reell påvirkning og opplevd nytte.

Lede intervensjonen

Kjernekomponentene beskriver hovedinnholdet i endringsarbeidet. Som leder må du forstå kjernekomponentene, og hva som skal til for å lede mot å endre praksis i tråd med disse. Alle ansatte skal ta del i tiltak for opplæring og trening på kjernekomponentene. En plan for implementering er allerede nevnt. Som leder har du et overordnet ansvar for å iverksette tiltakene og holde planen oppdatert. Ulike situasjoner vil oppstå underveis, som vil forårsake forsinkelser og hindringer. Disse må identifiseres og håndteres for at det skal være fremgang og progresjon i utviklingsarbeidet.

Sikre drift i samsvar med lokale og nasjonale føringer

Et femte kriterium for å lykkes med ledelse av endring å sikre ansvarlig drift. Systemene som viser virksomhetens oppfølging og forpliktelse til overordnede lovverk, strategier, styringsverktøy og så videre, må være transparente og tilgjengelige. Det vi holder på med må tåle offentlighetens lys. Det må være forskningsbasert og gjenspeile at arbeidet og tjenestene som leveres ser ut til å virke og er i tråd med lokale og nasjonale politiske føringer.

4 Metode

Tema og forskningsspørsmål er retningsgivende for valg av undersøkelsesmetode (Creswell & Poth, 2016). Mange faktorer påvirker prosessen, og en bevisst og reflektert tilnærming til disse vil ha stor betydning for resultatet (Kvale & Brinkmann, 2018). Dette kapittelet vil vise vurderinger og fremgangsmåter som ligger til grunn for min forberedelse, innsamling, bearbeiding og analyse av data. Jeg starter med å beskrive kvalitative metode, og hvilke metodiske overveielser jeg har gjort for den valgte forskningsmetoden. Videre går jeg inn på det kvalitative forskningsintervjuet og hvordan jeg har planlagt forberedelser og gjennomføring av et fokusgruppeintervju. I disse forberedelsene ligger vurderinger og sammensetning av deltakere til intervjuet og utarbeidelsen av intervjuguiden. Intervjuguidens oppbygging er avgjørende for å hente ut informasjon som vil svare opp forskningsspørsmålene på en god måte. Til slutt i kapittelet beskriver jeg hensyn som må tas for å kvalitetssikre funnene, etiske vurderinger ved undersøkelsen og mulige feilkilder som vil kunne påvirke resultatet.

4.1 Kvalitativ metode

Denne studien tar for seg utvikling og pilotering av et verktøy for kollegalæring i Drammen kommune. For å finne svar på mine forskningsspørsmål har jeg valgt kvalitativ metode. En grunn for det er at målet for den kvalitative undersøkelsen, er å få en dypere informasjon om deltakernes erfaring fra den «virkelige verden» (Denzin & Lincoln, 2017).

Gjennom kvalitativ metode skapes kunnskap i interaksjon mellom intervjuer og deltakere, noe som også innebærer at det foregår fortolkningsprosesser på mange nivå hos forskeren (Denzin & Lincoln, 2017). Det er viktig at forskeren er bevisst denne tolkningsprosessen, og kan *beskrive og reflektere kritisk over sin rolle* i denne så godt som mulig. Kvalitativ metode kan i tillegg til den søkte informasjonen gi annen og ikke tilsiktet erkjennelse og læring (for eksempel gjennom oppfølgingsspørsmål), som kanskje ville være vanskeligere å få tak i ved en kvantitativ undersøkelse (Jacobsen, 2018a; Kvale & Brinkmann, 2018). Et sentralt begrep i den kvalitative forskningen er fenomenologi. Kvale og Brinkmann definerer fenomenologi på denne måten (2018 s. 45):

“..fenomenologi er mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskriver verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter”

I denne studien er jeg opptatt av deltakernes opplevelse av å teste ut verktøyet for kollegalæring. Det vil være nyttig å få kunnskap om deres subjektive opplevelser gjennom nyanserte fortellinger og beskrivelser av konkrete erfaringer med kollegalæring. Svarene som kommer frem, kan få betydning for hvordan verktøyet blir justert før en videre implementeringen i organisasjonen.

4.2 Det kvalitative forskningsintervju

Kunnskapen som hentes ut i et intervju er avhengig av kvaliteten på relasjonen mellom intervjuer og de som blir intervjuet. Klimaet må preges av at det er rom for å prate nokså fritt, samtidig som intervjueren også må være sensitiv og stille spørsmål som går i dybden, og gir tilstrekkelig informasjon til å svare opp forskningsspørsmålene. Her fremhever Kvale og Brinkmann (2018) at det oppstår etiske dilemmaer som må håndtere underveis i hele prosessen fra planlegging til gjennomføring og analyse av intervjumaterialet (2018). De understreker også at både forskerens temaforståelse og metodologiske kunnskap vil være avgjørende for å kunne trekke mest mulig data ut av intervjuet. Jacobsen (2018a) peker på at grad av tillit mellom intervjuer og deltakerne i fokusgruppa vil ha en innvirkning på hva som kommer frem av informasjon i intervjuet.

Et kvalitativt intervju kan ha ulik grad av struktur. I den ene enden kan vi se for oss en helt åpen samtale. I den andre enden en bestemt, skjematisk ramme for intervjumalen, der spørsmålene kommer i en fast rekkefølge med klare svaralternativer. Et semistrukturert intervju vil befinne seg midt mellom disse ytterpunktene. I denne formen vil det også være åpent for å stille oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2018).

Denne studien vil legges opp som et semistrukturert intervju, med spørsmål knyttet til teorier om kritiske faktorer i initieringsfasen, og ledelse av endring. For at intervjuundersøkelsen skal få et best mulig resultat, bør den planlegges og gjennomføres i en lineær prosess gjennom syv stadier (Kvale & Brinkmann, 2018)

1. Tematisering, hva som er formålet med undersøkelsen. I min studie er formålet å undersøke i hvilken grad et verktøy for å dele, lære og utvikle gjennom kollegalæring har tatt tilstrekkelig høyde for kritiske faktorer i initieringsfasen.
2. Planlegging av fremdrift og forståelse for de syv stadiene før selve intervjuet gjennomføres. Dette stadiet har vært orientert rundt problemstilling og intervjuguide og en grundig bevisstgjøring på min rolle som forsker, for at jeg skal hente ut best mulig analysemateriale av fokusgruppeintervjuet.
3. Intervjuing, med utgangspunkt i en grundig utarbeidet intervjuguide og bevissthet om hvordan intervjueren vil ivareta relasjonene i intervjusituasjonen. Min intervjuguide er systematisert i tre temaer, med spørsmål som skal gi informasjon til de tre temaene. Det har vært vanskelig å begrense antall spørsmål, noe jeg har løst ved å fremheve deler av temaene som mer viktig enn andre.
4. Transkribering av intervjuene fra tale til tekst, som en forberedelse og kondensering av materialet til analyse. Opptaket av intervjuet ble transkribert direkte fra tale til tekst. Noen forstyrrende hjelpeord ble utelatt. For å sikre best mulig korrekt transkribering, ble teksten kontrollert ved å lytte gjennom og korrigere for feil to ganger.
5. Analysering av materialet, ut fra formålet med undersøkelsen. Materialet ble analysert med utgangspunkt i problemstillingen, og forskningsspørsmålene belyst med sitater fra intervjuet.
6. Verifisering av funn, ut fra validitet og relabilitet. Det er i analysen og drøftingen lagt til grunn at utvalget representert i fokusgruppen var få, noe som påvirker resultatets validitet og relabilitet.
7. Rapportering av funn, på en måte som ivaretar vitenskapelige kriterier, etikk og lesbarhet. Funn er forsøkt reflektert i lys av forskningsspørsmål, i et språk som er beskrivende og forståelig.

4.3 Fokusgruppeintervju

Når fenomener som gjelder felles erfaringer er utgangspunkt for det som skal undersøkes, vil fokusgruppeintervju være en godt egnet metode (Malterud, 2018). Denne formen har vist seg å være hensiktsmessig når målet er å få informasjon om et nokså avgrenset område, og den er i tillegg kostnadsbesparende (Stewart & Shamdasani, 2014). I en fokusgruppe vil deltakerne dele erfaringene knyttet til et spesielt forhold, her med pilotering av kollegalæring som verktøy. Å reflektere over samme hendelse som en gruppe kan bidra til å utvide forståelsen av egen opplevelse, og få frem flere detaljer og ulike perspektiver av området som undersøkes (Jacobsen, 2018; Malterud, 2018). Det sentrale i et fokusgruppeintervju er ikke å generalisere og presentere en løsning, men å skape refleksjon og diskutere synspunkter knyttet til et tema (Kvale & Brinkmann, 2018). I en fokusgruppe vil deltakerne i større grad måtte argumentere for sine synspunkter, for å gi mening og forståelse av for eksempel i denne studien kollegalæring som en felles kontekst. På denne måten vil den kollektive samtalen i et fokusgruppeintervju også bidra til å skape klarhet og fordypning i hver av deltakernes synspunkter (Jacobsen, 2018a).

Felles for et intervju, uavhengig av form, er de relasjonelle, mellommenneskelige faktorene som påvirker hvilken informasjon som kan hentes ut. I et fokusgruppeintervju vil det være viktig å få til en god samhandlingsflyt. Det vil si at samtalen flyter godt mellom alle deltakerne, og at alle er tilstrekkelig interessert og delaktige i samtalen (Malterud, 2018). Et fokusgruppeintervju vil ofte bli ledet av en moderator som har ansvaret med å skape denne flyten, og sørge for at informantenes innspill har en god balanse når det gjelder taletid (Krueger & Casey, 2015).

Moderator starter en samtale ved å stille et spørsmål om et tema, for så å la deltakerne føre samtalen videre. Her vil det være stort rom for å snakke om det deltakerne selv opplever som viktig. Lite struktur i intervjuet kan gi en åpning for ulike nye tilnærminger til temaet som diskuteres. Med lite struktur i intervjuet, er det imidlertid også en fare for at diskusjonen rundt temaet sporer av og informasjonen som kommer ut av samtalen er lite egnet til å svare opp problemstillingen min. For å balansere samtalen mellom det frie og et mer styrt innhold, vil det derfor være avgjørende å ha en gjennomtenkt intervjuguide med klare tema som grunnlag med seg i intervjuet. Dette vil fungere som støtte og hjelp til å være aktivt lyttende og følge med på at temaer det ønskes innspill på blir tatt opp, og gir deltakerne mulighet til å

improvisere i samtalen (Malterud, 2018). I et gruppeintervju kan det være en fare at sterke personligheter i stor grad styrer samtalen, og at mer forsiktige deltakere i gruppen i liten eller mindre grad kommer til ordet med sine synspunkter. Det er moderators oppgave å balansere hvor mye de ulike aktørene kommer til ordet. Anbefalt størrelse på fokusgruppene er fra 5-8 personer (Krueger & Casey, 2015). Krueger og Casey sier videre at en kan ha færre i fokusgruppen når deltakerne har et høyt kompetansenivå eller når problemstillingen er kompleks.

Fokusgruppens kunnskap og overføring av denne gjennom intervjuet, skal gi informasjon til å besvare forskningsspørsmålene (Malterud, 2018). Som beskrevet ovenfor er det viktig hvordan moderator klarer å skape et klima som gjør deltakerne i fokusgruppen trygge og motiverte for å dele sine erfaringer med kollegalæring. Kontekstuelle forutsetninger, som rom, tid og kulturen de tilhører, vil også ha en påvirkning på hva som kommer frem i intervjuet. Kvale og Brinkmann (2018) fremhever at forskningsintervju er et håndverk. Dette håndverket forutsetter en bevisst oppmerksomhet på hvordan de nevnte faktorene også vil påvirke moderator, blir helt sentralt for å få god informasjon ut av fokusgruppene.

4.4. Undersøkellesdesign

Spørsmålene i intervjuguiden er bygget opp rundt teori som er relatert til kritiske faktorer i implementeringsarbeidet (Meyers et al., 2012) og ledelse av endringsarbeid (Leithwood, 2019). I tillegg blir informantene spurt om kommunesammenslåingen som kontekstuell forutsetning for å drive kollegalæring. Informasjonen som hentes ut fra intervjuet skal gi svar på hvordan det i planleggingsfasen av kollegalæring er tatt tilstrekkelig hensyn til kritiske faktorer i initieringsfasen, hva ledere gjør i initieringsfasen for å legge til rette for kollegalæring, og hvilken betydning kommunesammenslåing har for å drive innovasjonsprosesser.

4.5 Gjennomføring av datainnsamling

Fokusgruppeintervjuet vil bli gjennomført i et egnet lokale, hvor det er minimal risiko for avbrytelser og støy. Temaene som skal reflekteres rundt vil bli gjort kjent for deltakerne på forhånd, men det er ingen krav til forberedelser til selve intervjuet.

Jeg vil bruke en semistrukturert intervjuguide for å ha mulighet til å regulere samtalen til å passe inn på temaer som er interessante, til å balansere deltakelse i samtalen fra alle i gruppa, og til å få diskusjonen tilbake på sporet som er mest interessant for å belyse min problemstilling (Jacobsen, 2018 s. 165). Jeg er bevisst at språket i intervjuguiden ikke er for akademisk, men har et preg av dagligtale samtidig som det faglige ivaretas. Noen av spørsmålene i intervjuguiden bygger på hverandre, og er på den måten oppfølgingsspørsmål som kan bidra til å holde fokus. Jeg vil være oppmerksom på temaer og ord som kommer frem i samtalen, og bruke generelle oppfølgingsspørsmål som: «Du sa at..., kan du si noe mer om ..., kan du forklare..., hva tror du er årsaken til..?». På den måten håper jeg å følge innspill som kommer i samtalen og koble de til temaene i intervjuguiden.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, som i etterkant transkriberes. Deltakerne vil på forhånd få skriftlig informasjon om hva det innebærer å delta og hvordan rettigheter og personvern sikres.

4.6 Utvalg

Verktøyet Kollegalæring var klart for utprøving allerede i april, men fordi flere store prosesser pågår parallelt i kommunen denne våren, ble en større pilotering utsatt. Det ble likevel gitt klarsignal for utprøving i en mindre skala, som en forberedelse for en større utprøving. To piloter ble rekruttert gjennom informasjon internt i stabsmiljøet Utvikling og digitalisering, og skulle etter planen utgjøre hvert sitt fokusgruppeintervju.

Et utviklingsprosjekt som skal implementere mestrings og trygghetsskapende teknologi i helsetjenestene, ble valgt som den ene piloten til å teste ut kollegalæring. En avdeling som leverer tjenester til mennesker med nedsatt funksjonsevne, ble valgt som den andre piloten.

Ulike forutsetninger har gitt forsinkelser i fremdriften for den andre piloten, og de blir derfor ikke en del av utvalget for denne masteroppgaven.

Fokusgruppen består av informanter fra forskjellige avdelinger innen helsetjenester, med definerte oppgaver knyttet til utviklingsprosjektet om mestrings og trygghetsskapende teknologi. Videre deltar rådgivere fra støttetjenester innenfor teknologi, kompetansetiltak og administrasjon, med et spesielt ansvar for implementering av det nevnte prosjektet. Disse informantene er deltakere i piloten som tester ut kollegalæringsverktøyet. I tillegg deltar en informant for fagorganisasjonene, som har vært med på utviklingen av kollegalæringsverktøyet.

Homogeniteten i denne gruppen er relativt stor. Flertallet har vært delaktige i å teste ut kollegalæring. De har alle helsefaglig bakgrunn og de tilhører samme tjenesteområde. I denne studien tenker jeg at dette er en fordel, da jeg er ute etter å innhente deltakernes erfaringer. Dette vil kunne bidra til at de i stor grad kjenner seg igjen i temaer som blir diskutert, og assosiere egne erfaringer til hverandres innspill (Malterud, 2018).

4.7 Analyse av innsamlede data

Etter gjennomført intervju, skrives de muntlige utsagnene ut i en tekst som best mulig skal reflektere samtalen mellom deltakerne og moderator. For et fokusgruppeintervju vil dette innebære gjenkjenning av stemmer og koble riktig utsagn til rett deltaker i fokusgruppen. Dette for å knytte utsagn til rolle i virksomheten der deltakeren er ansatt. Deltakerne tildeles pseudonym for anonymisering av identitet (Malterud, 2018). Videre sier Malterud at transkriberingen skal gjengi et så autentisk bilde av samtalen i fokusgruppen som mulig, med en varsom redigering av muntlig tale til tekst slik at det skriftlige stemmer overens med det deltakerne har ment å uttrykke (2018). Gjennom fokusgruppeintervjuet er jeg interessert i å få data som kan gi innsikt i om det er tatt tilstrekkelig høyde for kritiske faktorer i initieringsfasen (Meyers et al., 2012), og hvordan innføringen av kollegalæring blir ledet på en måte som støtter endring og fører tilsyn med endringsprosessen (Leithwood, 2019).

Analyse og bearbeiding av data er gjennomført med utgangspunkt i begrepet kondensering (Miles, Huberman, & Saldana, 2019). Intervjuene ble transkribert ordrett, og sitat fra

intervjuene trukket ut og samlet på de ulike temaene fra intervjuguiden. Videre har jeg lest gjennom sitatene og intervjuene før det er omskrevet til tekst i resultatkapittelet. Denne teksten beskriver hovedtendenser og eventuelle sprik og avvik blant informantene, videre kobles disse tekstene sammen med teori i drøftingskapittelet. Med bakgrunn i drøftingene utvikles en konklusjon, hvor problemstillingen svares opp og konsekvensene blir vurdert. Gjennom denne kondenseringsprosessen blir data sterkere (Miles et al., 2019). Samtidig innebærer dette en rekke tolkningsprosesser gjennom for eksempel at noen sitat blir trukket ut og andre utelatt, omskriving fra samtale til tekst, og hvordan teori knyttes til resultatene. Denne tolkningsprosessen er avgjørende å gjøre synlig og være seg bevisst på (Kvale & Brinkmann, 2018).

4.8 Validitet og reliabilitet

For å kunne vurdere hvordan vi har lyktes i initieringsfasen av kollegalæringsprosjektet, er vi avhengig av data som er valide (gyldige) og reliable (pålitelige) (Kvale & Brinkmann, 2018). Hvordan de ulike fasene av undersøkelsen blir planlagt og gjennomført, vil påvirke dette. Validitet henge nøye sammen med anvendt metode. Jeg har gjort en vurdering av kvalitativ metode med fokusgruppeintervju som egnet til å samle inn data i min studie. Hvordan jeg planlegger og gjennomfører undersøkelsen og behandlingen av dataene, vil være avgjørende for at jeg får valide og reliable data som måler det jeg ønsker å måle (Kvale & Brinkmann, 2018).

Validitet

Malterud deler inn og forklarer validitet i et internt og et eksternt perspektiv (2018). Det interne perspektivet fremhever i hvilken grad det er en felles forståelse mellom deltakerne i fokusgruppen og moderator om hva diskusjonen i fokusgruppeintervjuet skal gi svar på. Videre vil personlige egenskaper hos moderator i form av tidligere erfaringer, kunnskap, moralske normer og sunn fornuft være med på å påvirke oppgaven og undersøkelsen fra planlegging og oppstart til rapportering og avslutning (Kvale & Brinkmann, 2018). Moderator må ha evnen til å registrere hva som skjer underveis i intervjuet, og raskt vurdere

betydningen av temaer som løftes frem som relevante eller ikke for problemstillingen. Videre må moderator kunne stille oppklarende spørsmål og unngå misforståelser (Malterud, 2018). Deltakerne må også være fortrolige med å snakke i gruppen og tørre å være ærlige i å ytre egne meninger (Jacobsen, 2018). Moderator skal sikre at alle kommer til ordet, men ikke nødvendigvis være ute etter å oppnå konsensus i gruppen (Malterud, 2018). Hvilken kontekst intervjuet foregår i, vil også påvirke deltakerne i fokusgruppen og validiteten på dataene som samles inn (Jacobsen, 2018).

Det eksterne perspektivet handler om overførbarhet (Malterud, 2018). En kvalitativ undersøkelse omfatter et lite utvalg, noe som kan være mindre overførbart til en større populasjon (Jacobsen, 2018). En retorisk refleksjon over studiens kontekst og funn vil kunne si noe om andre sammenhenger der dataene kan være gyldige og anvendbare. En presis problemstilling vil også være med på å gi dataene overførbart verdi. Temaer for refleksjon kan være fokusgruppens sammensetning, deres kjennskap til organisasjonen og deres standpunkt til hva problemstillingen diskuterer (Malterud, 2018). At deltakerne i fokusgruppen i denne studien har kjennskap til kollegalæring og vært deltakende i piloteringen vil være en forutsetning for valid informasjon. Vi er her ute etter å teste i hvilken grad Meyers mfl sin forskning om kritiske faktorer i initieringsfasen (2012) er tatt høyde for i utviklingen og piloteringen av verktøyet for kollegalæring. I tillegg ønsker vi deltakernes refleksjoner rundt hvordan ledelse av endringsprosessen har fungert. Erfaringene som blir gjort med kollegalæring i dette utvalget vil ikke uten videre være representativt for Drammen som kommune. Resultatet vil likevel kunne gi nyttig informasjon som andre virksomheter også kan lære av i tilsvarende situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2018).

Relabilitet

En vurdering av relabilitet forsøker å gi svar på om de innsamlede dataenes ville vært annerledes hvis en annen person hadde gjort samme undersøkelse på et annet tidspunkt. Altså hvordan jeg som moderator påvirker innsamling og tolkning av data jeg får fra fokusgruppen (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi tolker data ut fra vår posisjon og våre perspektiver, noe som bestemmes av vår egen forforståelse og teoretiske referanserammer. En bevisstgjøring vil kreve refleksive prosesser, hvor kritiske spørsmål til egen rolle i forskningsprosessen blir vurdert nøye (Malterud, 2018). Hun fremhever videre at å være tydelig på å presentere sine

forklaringsmodeller og forstå det som har vært ment og sagt i lys av disse, gjør resultatene av studien mer gyldig.

I denne oppgaven undersøker jeg en innovasjon jeg selv er med på å utvikle. Det vil være en risiko at jeg leter etter det jeg ønsker å finne, er blind for svake punkter og stiller ledende spørsmål. For å gjøre en reliabel undersøkelse blir det viktig å stille avklarende spørsmål for å pakke ut og klargjøre relevante deler av svarene (Kvale & Brinkmann, 2018). Verktøyet for kollegalæring bygger på etablerte teorier. Disse teoriene må jeg være sikker på at deltakerne i fokusgruppen har kjennskap til, fordi det vil gi en viktig støtte for tolkning av funnene (Malterud, 2018). Jacobsen understreker at enhver undersøkelse skal ha med en refleksjon og vurdering av hvordan intervjuer kan ha påvirket resultatet (2018).

4.9 Etske betraktninger

Forskningsetikken i Norge har tre grunnleggende krav knyttet til forskeren og det det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Fangen, 2015).

I denne oppgaven skal jeg gjennomføre fokusgruppeintervju. På forhånd vil jeg informere deltakerne både muntlig og skriftlig hva undersøkelsen går ut på og hvordan resultatene skal brukes. Forhåpentlig vis vil det være attraktivt å delta, selv om det er frivillig og den enkelte selv tar avgjørelsen på egne vegne. Intervjuene blir anonymisert og det vil være mulighet til innsyn i det innsamlede materialet dersom noen av deltakerne ønsker dette. Å behandle og transkribere det innsamlede materialet på en korrekt og forsvarlig måte er fullt og helt forskerens oppgave. Det er søkt og gitt tillatelse til gjennomføringen hos NSD.

4.10 Feilkilder og begrensninger ved studien

Denne studien bygger på et utviklingsprosjekt som jeg som forsker har vært sterkt involvert i. Det innebærer at jeg har et eieforhold til hvordan prosjektet er rigget, og forventninger til resultatet. På bakgrunn av dette vil det ikke være mulig for meg å være hundre prosent objektiv i mine analyser og konklusjoner. Et av temaene i intervjuguiden går på erfaringer og refleksjoner knyttet til kommunesammenslåingen. Denne har jeg også vært en del av.

Pandemien har ført til at piloteringen av kollegalæringen har blitt forsinket, noe som igjen har påvirket tilgangen på informanter. Det var planlagt å gjennomføre to piloter med kollegalæring og intervju en fokusgruppe fra hver av disse. Dessverre lot seg kun gjøre å gjennomføre en pilot og ett fokusgruppeintervju. Dette er faktorer som jeg vanskelig har kunnet påvirke, og som jeg har vært nødt til å tilpasse studien min til så godt det har latt seg gjøre.

5 Empiri/resultater

Denne studien undersøker hvordan en kommune lykkes i initieringsfasen, ved innføring av kollegalæring som systemisk tiltak. Undersøkelsen er bygget opp rundt kritiske faktorer i initieringsfasen, og teori om endringsledelse. I tillegg til disse to perspektivene, er det et tredje perspektiv som retter fokus mot hvordan kommunesammenslåingen virker inn på denne spesifikke innovasjonen. Jeg vil i dette kapitlet analysere funn fra de innsamlede data ut fra følgende forskningsspørsmål:

- Opplevs arbeidet i initieringsfasen som tilstrekkelig som forberedelse til implementeringsarbeidet?
- Hva gjør ledere i initieringsfasen for å legge til rette for en god implementering?
- Hvilken betydning har kommunesammenslåingen når det gjelder å drive innovasjonsprosesser?

5.1 Kritiske faktorer i initieringsfasen

Selvvruderende strategier

Dette punktet handler om i hvilken grad det er et samsvar mellom hva de implementeringsansvarlige opplever sitt utviklingsbehov, og hvordan de tenker at kollegalæring vil svare opp dette behovet.

Før rådgiverne og de implementeringsansvarlige i prosjektet for implementering av mestring og trygghetsskapende teknologi gikk i gang med piloten, ble de presentert for den teoretiske forankringen, modellene og metodikken for kollegalæring. Informantene forteller at beslutningen om å takke ja til å delta, ble tatt i fellesskap. Det ble begrunnet i et felles behov for å bli styrket i rollen som implementeringsansvarlig, og på den måten støtte arbeidet med å implementere og anvende ny kunnskap, og ta i bruk ny teknologi ute i helsetjenestene. En av informantene forteller at han raskt kjente på at det kollegalæring skulle handle om, kunne bidra til at han ble mer bevisst. Disse sitatene viser at deltakerne er nokså samstemte om hva som var felles utviklingsbehov, samtidig som de også gir uttrykk for at det er behov for å

gjøre noe felles. De beskriver også hvordan det å delta som gruppe fører til økt gruppetilhørighet på tvers av avdelinger. Det siste sitatet viser også at informanten var positiv til tiltaket som skulle svare opp behovet og gi mulighet for læring:

«Det jeg satt og tenkte på sånn umiddelbart er jo at vi har hatt veldig mye fokus på teknologien for dere (som IA). Det har vært fokuset lenge, og nå kunne man kanskje begynne å løfte litt blikket og se “hva har vi behov for som gruppe?” Så det var kanskje nyttig at det kom inn på det tidspunktet her, at man ble tvunget til å sette oss sammen og definere «hva er det vi trenger nå?». Alle har liksom jobbet på hver sin tue og hatt fokus på teknologien, men at vi nå ble enige om noe felles.»

«I den rollen vi har, så landa vi fort på, eller vi var ganske samstemt, det var noe jeg tenkte på tidlig i de kollegalæringsøktene vi har hatt, at det vil være nyttig å få noen verktøy for å bli dyktigere til å presentere på en god måte til andre.»

Beslutningsprosesser

Her handler det om de implementeringsansvarliges opplevelse av å bli involvert i beslutningsprosessene. Videre handler det om hvordan de har deltatt, om de har vist interesse og motivasjon til å være med på å teste ut kollegalæring. I tillegg handlet det om å fagne opp eventuell motstand mot å delta.

Deltakerne beskriver at behovet for læring og definering av mer detaljerte læringspunkter ble gjennomført i medvirkende prosesser i grupper. Prosessen tok utgangspunkt i en felles funksjonsbeskrivelse for de implementeringsansvarlige. I sitatene nedenfor beskriver en av informantene sin opplevelse av positiv involvering i gruppene, og at det var motiverende å bli enige om et felles behov for læring. Informanten beskriver videre at inntrykket var at alle ble hørt:

«Jeg fikk et inntrykk av at alle var såpass samkjørte at det var høy jubel over at det var det som ble valgt til slutt. Kanskje litt innledningsvis i den gruppa vi satt i da, at det var sånn «Det er så mye vi vil ha fokus på, hvor skal vi begynne?», men det vi hadde satt øverst var likt med alle de andre gruppene. Når det ble lagt frem tror jeg det var mange som var like overrasket som oss. Mitt inntrykk er at alle ble hørt.»

«Det er sånn jeg også tenker, vi var delt opp i små grupper, men det var et livlig engasjement i gruppene så vidt jeg også registrerte og alle fikk sagt det de tenkte».

På spørsmålet om det har vært motstand i gruppa mot å ta i bruk kollegalæring, sier en av informantene at han ikke har registrert noe til det. En annen av informantene hentyder til at mange av deltakerne nok har vært litt spente i starten, og at det gjorde dem litt avventende. En tredje informant reflekterer rundt mulighetsrommet som ligger i å møte motstand som en utfordringer, ved å innta en løsningsorientert innstilling:

«Ikke opplevd annet enn at det har vært positivt engasjement i de samlingene vi har hatt. Jeg tror ikke det har vært noe svingninger i dette som jeg har sett i alle fall».

«I starten så var det kanskje litt sånn som det ble sagt, at de var litt spent på dette her. Det tror jeg gjaldt ganske mange».

«Tidvis så har jeg opplevd at ikke alt har vært positivt i drøftinger vi har hatt, og jeg tenker at det hadde vært bedre om man hadde vært mer løsningsfokuserte fordi jeg opplevde det mer problemfokusert».

Kapasitetsbygging

Denne delen handler om på hvilken måte kollegalæring kan være med på å påvirke kulturen for læring i gruppen med implementeringsansvarlige. Her reflekteres også over hvordan det har vært lagt til rette for og gjennomført lærende møter, som bidrar til individuell og kollektiv kapasitetsbygging. Til slutt undersøkes om deltakerne har noen tanker om hva som vil motivere til at initiativene til å ta i bruk kollegalæring kommer fra virksomhetene selv.

For å skape et trygt og godt miljø til å drive utviklingsarbeid, har deltakerne brukt tid på å reflektere rundt gruppas aktive og ønskede verdier, og å skape forpliktelse til disse.

Deltakerne ble presentert for øvelser som skulle gjøre dem bedre kjent med hverandre, og få en felles forståelse for oppdraget de er satt til å løse. Erfaringene informantene deler viser at de opplevde det som utfordret å dele egne perspektiver i plenum, men de erfarte at det foregikk i et trygt klima som skapte mestringsopplevelser. Det kan også se ut som det bidro til

en større bevissthet om hvordan de selv er med på å skape en positiv og samlende arbeidskultur, en «vi-følelse» med forståelse for hverandres roller:

«Men å bare stå med kortet og hånda oppe og noen jeg ikke hadde snakket så mye med kom bort, og så kjente jeg på at, ah, det er jo ikke noe farlig?! Det er jo bare å prate sammen, og det kjenner jeg på fra mitt perspektiv, at vi snakker ennå mere sammen nå da, etter kollegalæringa, at det dytter oss enda litt mere sammen. Litt mere uredd.»

«...men har det skapt mer fellesskap, på en måte? Eller sånn vi-følelse?»

«Jeg satt og tenkte på at vi har jo forskjellige roller, men vi er på samme nivå, vi som er rådgivere jobber på en annen måte enn det som dere implementeringsansvarlige gjør, men vi vil de samme tingene. Vi har de samme målene.»

De implementeringsansvarlige er frikjøpt fra sin ordinære stilling, for å styrke implementering av mestring og trygghetsskapende teknologi i hjemmetjenestene. De har selv tatt initiativ til eller blitt oppfordret til å søke på denne midlertidige funksjonen. Det kan forstås som at deltakerne i denne gruppen har en egen motivasjon og grunnleggende kunnskap som støtter både individuelt og kollektivt utviklingsarbeid, og på bakgrunn av det har en positiv innstilling til å lære gjennom kollegalæring:

«Det er jo som jeg sa i stad, at denne gjengen med implementeringsansvarlige er engasjerte. Så i hvilken grad det har vært en del av hele pakka hvor det har blitt vist engasjement – det har jo vært det hele veien, egentlig.»

Flere av informantene beskriver at de har opplevd prosessene i fasene i kollegalæringen som positive, fordi de selv har identifisert og formet oppgavene som skal jobbes med.

Informantene reflekterer over hva som er med på å bygge kapasitet, og nevner bevissthet omkring egen kompetanse, medvirkning, og en inkluderende praksis der det å lytte og la alle meninger komme på bordet i samhandlende prosesser som viktig:

«Jeg synes kanskje den prosessen fikk oss til å kle oss litt nakne, fordi vi måtte liksom dypdykke litt i refleksjonsspørsmålet «hva ønsker du å bli bedre på?»

«Og oppgavene og spørsmålene som stilles er åpne, og du kan ikke svare ja eller nei, og det på en måte innbyr til diskusjon og da er jo det sånne type spørsmål raskt engasjerende og det er lett å få med folk. Det er en innbydende måte».

«Ellers så har jeg veldig sansen for å reflektere sammen. For i mitt møte med hjemmesykepleien for et år siden, når man oppdager en utfordring eller et problem så går man inn for å løse det forttest mulig. Og som du var litt inne på, i reflekterende samtaler og møter, så er det ikke noe feil eller noe riktig svar på alt. Jeg liker den metodikken. Jeg tror det kan være et bra supplement for hjemmebaserte tjenester, som vi har snakka om før».

Et innspill på hva som vil motivere til at initiativene til å ta i bruk kollegalæring kommer fra virksomhetene selv, er å bli gitt muligheten til å erfare den strukturert og medvirkende prosessen som kollegalæring gir:

«For ofte så kan man vel, når man skal lære bort noe, så er det vel ofte at da blir litt sånn ovenfra og ned, for da er du allerede på siste punkt og skal dytte på noe til andre, uten at det kanskje har vært en sånn fin prosess i forkant».

En av informantene peker på solid lederforankring på rådmannsnivå som en forutsetning for å få til en praksis der ledere og medarbeidere setter i gang kollegalæring på eget initiativ:

«...så tror jeg at for å få forankret kollegalæring tror jeg at det ville vært en fordel å få forankret det helt på toppen, og synliggjøre det der. Ellers er jeg redd det kommer til å blåse bort, som så mye annet som har vært prøvd ut som sikkert har vært bra, tidligere».

Implementeringsstruktur

Dette punktet handler om systemer, verktøy og ressurser som støtter opp om implementeringen av kollegalæring. Først blir informantene spurt om verktøyene og modellene for kollegalæring. Dette innebærer hvor anvendelige og nyttige de opplever beskrivelsene av stegene i kollegalæring og modellen for profesjonelle lærende fellesskap.

Videre reflekterer de rundt erfaringer med ressursgruppen og implementeringsplanen, og til slutt om kollegalæring er med på å støtte andre pågående prosjekter i virksomhetene.

Ved spørsmål om hvordan informantene har forholdt seg til verktøyene og modellene for kollegalæring, svarer alle at de ikke har brukt tid til å sette seg grundigere inn i dokumentene mellom samlingene. Videre svarer de samlet at de har opplevd dem som nyttige når de har vært presentert i samlingene, og at de erfarer at det i større grad skaper felles forståelse, forpliktelse, struktur og fremdrift i prosessen med kollegalæring som rammeverk.

«Ikke noe annet enn det dere har sørget for å trekke ned. Det har vi ikke. Men jeg ser det jo som en nyttig modell å bruke, ellers så hopper man jo kanskje over noen steg. Vi ser at det er viktig å stoppe opp, være der og bruke litt tid på det. Det er god hjelp, så det er nyttig sånn sett, men det er ikke noe jeg har fått brukt i hverdagen mellom samlingene. Det har det ikke.»

«En sånn type plan som utgangspunkt for å hvordan man skal dra i gang å komme dit hen å identifisere behov, så er det helt sikkert en god måte for å gå punktene/fasene, mjukne opp folk, få folk til å tenke og involveres, og være åpne og faktisk identifisere det som kan være spennende å jobbe mer med.»

«Altså det foregår jo mye kollega eller erfaringsutvekslinger og internundervisninger fra tidligere, men det å knytte inn grunnprinsippene som er i kollegalæring, det kunne sikkert vært nyttig for å få en bedre struktur og kanskje mere få med alle til å få et eieforhold til det som skal læres.»

Verktøyet for kollegalæring utvikles av ansatte i stabsmiljøet Utvikling og digitalisering. Det er de samme personene som leder piloteringen. Rådgivere fra prosjektet Mestring og trygghetsskapende teknologi, iverksetter implementeringen av denne teknologien og sitter i ressursgruppen for piloteringen av kollegalæring. Til spørsmålet om ressursgruppa har fungert som en drivkraft for gruppa svarer en av de implementeringsansvarlige:

«Ressursgruppe? Nei det var nytt for meg nå. Jeg har tenkt at det var to personer som sto bak.»

En av rådgiverne reflekterer over læringsprosesser som har foregått i ressursgruppa og svarer:

«Nytt og nyttig med ressursgruppe. Spesielt refleksjonsspørsmålene. Hvordan vi kan tilnærme oss nettverket og få fram hva behovene er og hva som er utfordringene og hvordan vi kan få tilbakemeldinger.»

Det er utarbeidet en detaljert implementeringsplan for piloteringen, som viser innholdet og fremdriften i de syv fasene i kollegalæringen. Den er gjort kjent for rådgiverne i starten av piloteringen. Til å begynne med er denne planen fylt ut og oppdatert av de ansvarlige for piloteringen av kollegalæringen. Halvveis ut i piloteringen ble ansvaret for implementeringsplanen gradvis overført til rådgiverne i prosjektet mestring og trygghetsskapende teknologi. Sitatene fra informantene viser at de har reflektert over og erfart planen som nyttig som styringsverktøy:

«Den har tvunget oss inn i strukturen, og holdt orden på hvilken fase vi er i, og ikke minst koblet oss litt på... .. men det har hjulpet oss å koble på, vi har jo vårt perspektiv og det har jo dere også. Planen har hjulpet oss å sette perspektivene sammen i ressursgruppa, og tilpasse det sånn at det passer oss.»

«Vi har ikke hatt tid til å bruke så mye tid, og vi har jo flere parallelle planverk, men det har gitt en god oversikt nå som vi planlegger litt videre for den, kall det Den store dagen.»

Til spørsmålet om hvordan kollegalæring kan være med på å støtte andre prosjekter som pågår ute i virksomhetene, refereres ikke til et konkret prosjekt, men at metodikken i kollegalæring kan være overførbar:

«Det å ha en struktur over det, en slags mal på hva som kan være lure steg og ikke bare buse på. Det er en travel hverdag, ja, men det å planlegge. Ha en plan og tid, og at det er forankret opp og du har muligheten til å faktisk gjøre en progresjon som er litt mer lur.»

5.2 Transformasjonsledelse

Sette retning

Her blir fokusgruppen spurt om hvordan de har blitt kjent med innholdet og formålet med kollegalæring før start. Et annet tema som blir belyst er i hvilken grad de erfarer å ha samme forståelse for hva kollegalæring er og en felles forståelse for hvorfor de har valgt å teste det ut.

Når det kommer til hvordan de involverte har blitt gjort kjent med innholdet og formålet for kollegalæring før start, er det ingen sitater som direkte svarer opp dette. Foreløpig ser det ikke ut til at de har en helt klar felles retning i endringsarbeidet. De er med å teste ut verktøyene for kollegalæring i felles prosesser sammen med de implementeringsansvarlige, men har ingen kollektiv forpliktelse ut over piloteringen. Sitatet nedenfor viser til at innovasjoner krever forankring og ledelse:

«Men det kommer jo liksom ikke av seg selv, jeg tenker at det må være forankra, noen må holde i det, i en avdeling for eksempel. Det må være noen som tar initiativ og som bistår til at vi skaper et miljø for sånne ting».

Etablere relasjoner og utvikle de ansatte

Dette punktet handler om deltakernes opplevelse av involvering og mulighet for å påvirke hvordan piloteringen besluttes, organiseres og gjennomføres. Videre handler det om hvordan det er jobbet for å etablere en god læringskultur som vil bidra til utvikling av de ansatte.

På forhånd ble det informert kort om piloteringen til de implementeringsansvarlige og rådgiverne i prosjektet for mestring og trygghetsskapende teknologi, og på bakgrunn av dette ble det besluttet å delta. Deltakerne ble i etterkant av informasjonen bedt om innspill til hva kollegalæringen kunne handle om.

Flere av informantene refererer til positive opplevelser av et inkluderende og trygt miljø for deling, læring og egenutvikling i øktene med kollegalæring. Sitatene nedenfor beskriver betydningen av å etablere gode relasjoner mellom de involverte, og bevisstgjøre den enkelte på å ta et ansvar for personlige læringsmål og en læringskultur som støtter kollektiv læring:

«Det tok kort tid før jeg kjente meg liksom på riktig plass, at dette var noe som var bra å være med på og som kunne bidra til at jeg ble mere bevisst. Og i forhold til det som vi snakket om, kunne dette også bidra til at vi ble litt mer samla som gruppe. Og mer samla uavhengig av avdeling i kommunen. Selv om det sikkert er et større lerret å farge, så har jeg trua på at dette også kunne funka for det i et større perspektiv. Lokalt veldig bra»

«Jeg tenker at man har blitt mer oppmerksom, hva er det man sier – at i 85% av dagen går vi rundt på autopilot, mer eller mindre bevisst. Når vi har sittet i disse onsdagsmøtene så har vi vært nødt til å tenke litt «utenfor oss sjøl», hvordan er det egentlig jeg fremstår når jeg skal forsøke å lære bort saker til andre? Så er det jo mange aha-opplevelser, hvordan man diskuterer og disse punktene hva som kan være lurt og hvor man kan begynne».

En av informantene gir uttrykk for at den systematiske metodikken i kollegalæring ser ut til å være anvendbar, men at deltakelsen ikke oppleves tilstrekkelig for å uttale seg med sikkerhet:

«Jeg tenker at dette er anvendbart både i forhold til tjenestene, eller teknologien, konkrete og mere systemisk. At man kan samles på tvers av avdelingene og reflektere over større eller mindre temaer og få noe ut av det. Også opplever jeg personlig, det jeg tenker på i utbytte av samlingene, det er jo at jeg har ikke vært på alle samlingene, så sånn sett har jeg litt lite grunnlag, og jeg skulle ønske det var et sterkere grunnlag».

Gjøre organisasjonen mottakelig for endring

Dette punktet omhandler hvordan det er skapt forståelse for hvilke faktorer som spiller inn for å skape læring i gruppen med implementeringsansvarlige, med utgangspunkt i modellen for profesjonelle lærende fellesskap.

Refleksjoner i fokusgruppen viser tegn på en bevissthet i gruppa om at samarbeid og deling på tvers av avdelinger og virksomheter skaper økt kollektiv læring. En av informantene peker på det systematiske i læringsprosessen som en forutsetning for at kunnskapen skal bli

reflektert og omsatt til praksis. En annen løfter frem mot til å ytre meninger i fellesskapet som en viktig erkjennelse. En tredje informant beskriver det å lære fra andre og reflektere sammen som viktig for å bringe inn nye perspektiver og refleksjoner som ellers ikke ville vært mulig:

«Det er jo ikke noe nytt for så vidt, men satt i system. Det blir på en måte klarere».

«Jeg kjenner at kollegalæring også har gjort meg mer bevisst på det der at det ikke nødvendigvis er noe rett eller feil svar når vi reflekterer, at vi løfter det litt opp og får litt annet blikk på det. Jeg tenker på det, når vi har sånne, kall det gjerne småopplæringsøyeblikk for hverandre, så er det ikke farlig å ha feil informasjon heller, for da snakker vi sammen og så finner vi ut at «Å ja – det var lurt», eller «Dette blir riktig». Det tar jeg iallfall med meg. For i en hektisk hverdag så vil du gjerne fremstå som «Dette kan jeg, dette er jeg trygg på. Jeg skal lære deg, du skal ikke lære meg». Å skape den åpenheten og tilliten gjennom å bruke den tiden, det har vært en liten eye opener på nytt for meg. At vi har hatt tid til det nå, og tenke litt over det».

«Jeg kjenner igjen det du er inne på nå. Og det jeg tenker er bra for meg, i tillegg til bevisstgjøring, er at det er viktig at jeg rommer at andre tenker annerledes enn meg, og at det er jeg nysgjerrig på å få litt mere innsikt i».

Lede endringen

Å lede endringen handler om hvordan det i piloteringen er sørget for kunnskap til de involverte om kjernekomponentene i kollegalæring som er profesjonelle lærende fellesskap, ledelse av endring og de syv fasene i kollegalæringen, og hvordan det er utført ledelse for at disse kommer til syne i praktisk handling.

Ingen av deltakerne i fokusgruppa sier de har kunnskap om innholdet i modellene for profesjonelle lærende fellesskap. Et av verktøyene i kollegalæring er implementeringsplanen. Implementeringsplanen viser innholdet i de syv fasene i kollegalæring, med temaer som må beskrives og planlegges tiltak til. I tillegg beskriver den tidsfastsetting, ansvarliggjøring, evaluering og oppfølging fase for fase. Rådgiverne for mestring og trygghetsskapende

teknologi forteller at implementeringsplanen har vært til nytte, skapt en struktur i endringsprosessen, og økt forståelsen for hverandres perspektiver i arbeidet med kollegalæringen:

«Den (implementeringsplanen) har tvunget oss inn i strukturen, og holdt orden på hvilken fase vi er i, og ikke minst koblet oss litt på. Og det har hjulpet oss å koble på, vi har jo vårt perspektiv og det har jo dere også. Planen har hjulpet oss å sette perspektivene sammen i ressursgruppa, og tilpasse det sånn at det passer oss.»

Når det gjelder lederforankring forteller en av informantene om ledere på virksomhet og avdelingsnivå, som så langt ikke har særlig kjennskap til kollegalæring. Det er et potensiale for å forbedre forankringen på ledelsesnivå:

«Jeg vet ikke hva de (ledergruppene) visste på forhånd, egentlig. Som en del av hva vi (som rådgivere for mestring og trygghetsskapende teknologi) jobber med nå, så har vi presentert kollegalæring, da. Vi får ikke noe spørsmål annet enn at de synes det er fint, det er det de gir tilbakemelding på at det er spennende. Det er mange saker i møtene, og mange spørsmål som kommer opp, så det er ikke alt for stort rom for spørsmål, men de ble nysgjerrige på en måte».

Sikre drift i samsvar med lokale og nasjonale føringer

Dette punktet handler om hvordan kollegalæring kan være et virkemiddel for å utvikle smartere måter å jobbe på, og utnytte knappe ressurser på en best mulig måte, i en tid hvor organisasjoner i stadig større grad skal drive endringsprosesser både lokalt og nasjonalt initiert, for eksempel fagfornyelsen (Kunnskapsdepartementet, 2020) og Kommuneplanens samfunnsdel (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019b).

Fokusgruppen reflekterte rundt utfordringen med at oppgavene blir større, mens de økonomiske ressursene blir mindre. For å løse komplekse utfordringer på best mulig måte, i tråd med lovverket pålegger tjenestene, er vi avhengige av å få et helhetlig bilde av hvordan tjenestene løser sine oppgaver og lære av hverandre. Deltakerne i piloten gir uttrykk for at det er berikende med ulike perspektiver, og ser det som nyttig for å etablere en læringskultur som skaper mer utvikling. Lederforankring er en viktig faktor for å lykkes:

«Det må kanskje starte i forkant av det da, med å sette noen normer for hvordan arbeidet skal være. Som vi gjorde i starten, med at alle må være innforstått med et visst regelsett med det med å lytte og se, å være åpen for at andre har andre perspektiver, og ha det som et utgangspunkt».

«Men det kommer jo liksom ikke av seg selv, jeg tenker at det må være forankra, noen må holde i det, i en avdeling for eksempel. Det må være noen som tar initiativ og som bistår til at vi skaper et miljø for sånne ting. Legger til rette for».

«Jo mer man snakker om gode erfaringer, så må det jo også komme litt ovenfra, at de ser nytten a å ha en lærende kultur. Det må på en måte komme begge veier».

5.3 Kontekstens betydning

Kommunesammenslåing har de siste to årene vært en del av konteksten. Dette punktet handler om hvordan kommunesammenslåingen har påvirket endringsprosessene som den «nye» kommunen inngår i, spesifikt knyttet til utvikling og implementering av kollegalæring. Harmonisering av tjenestene i tre kommunene innebærer mange komplekse prosesser. Hva er fokusgruppens oppfatning av behovet for en metodikk som kollegalæring, der faglige og praktiske utfordringer drøftes for å komme frem til «et felles vi»?

Kommunenenes størrelse, organisering og kultur før sammenslåing var ulik. Den nye kommunen har i overkant av hundre tusen innbyggere og cirka 6500 ansatte som er organisert i felles programområder og tjenester. Flere av informantene fremhever at noe som preger kommunesammenslåing og harmonisering av tjenestene, er hvordan de involverte inntar en holdning der det ofte er viktigere å gjøre seg forstått enn å forstå de andre. Det blir vanskelig og se det store bildet ved å ta flere perspektiver. Informantene beskriver hvordan prosessene der det reflekteres over hva som skal være felles praksis i den nye kommunen stopper opp, og gjør det vanskelig å komme videre:

«Jeg sto jo litt oppi det, den virksomheten jeg jobber i erfarte å smelte sammen to systemer. Det og da skulle begynne å samarbeide, det kan jo skape mye frustrasjoner på alle fronter, «sånn har vi gjort det!», «Men sånn har vi gjort det!», det å få det til

noe positivt, høste noen erfaringer som har vært bra i stedet for i stedet for kanskje å tviholde på det kjente. Det å gjøre endringer det er jo vondt for de fleste».

«Så kommer man fra ulike behov og utfordringer fra før av, så skal vi gjøre noe nytt sammen, som kanskje alle synes var litt skummelt. Og alle tviholdt på at det funka for oss, i stedet for å legge korta på bordet og dele erfaringene. Hvorfor skal vi gjøre noe nytt? Men det er jo det det krever. Vi jobber med endringer.»

Situasjonen som er beskrevet i det første sitatet nedenfor, viser at kompleksiteten er stor og at det så langt har vært vanskelig å komme til enighet. I gruppen reflekteres over at muligheten for å finne en løsning sammen kan være å ta i bruk kollegalæring for å nullstille og starte med et felles utgangspunkt:

«Jeg tror den modellen kunne vært nyttig i min forrige stilling. Som ergoterapeut så ble vi jo slått sammen alle tre kommunene i en avdeling, og er fortsatt ikke harmonisert. Vi satte jo umiddelbart ned grupper for å jobbe med harmonisering. Men ved å følge den modellen, og begynt litt på scratch alle sammen, selv om vi prøvde det, så tror jeg det hadde vært et nyttig verktøy, kanskje?»

«Kollegalæring kunne helt sikkert svart opp det positivt. Nok en gang, da må en kanskje sammen som en gruppe, på tvers av de tidligere kommunene, gå sammen og lytte til hverandre, være åpne og ikke bastante i sine meninger. For de som evner det».

I hjemmetjenestene er det nylig etablert fagteam. Dette er en arena som favner alle mulige faggrupper på tvers av programområder. Formålet er å bli bedre på samarbeid og refleksjon rundt brukerens behov. Fagteamene blir en arena å dele erfaringene fra kollegalæring, og skape nye muligheter for å etablere «et felles vi»:

«De implementeringsansvarlige skal ha et sete inn i de tverrfaglige teamene, og da kunne ta elementer av dette inn dit. Rent personlig vil det kunne få betydning for læring fordi du får perspektivene til mange forskjellige faggrupper. Så nok en gang, det å evne å se saken fra andres side, og få dette til å være nyttig for alle det er noe man sikkert kan implementere mer av».

«Det som jeg tenker som ganske ny i det tverrfaglige forumet, er at det er veldig satt, oppfatter jeg utenfra og inn. Det hadde vært en god ide for hele gruppa, å ha

kollegalering, som et supplement til det veldig satte. Som kunne være utviklende, bevisstgjørende og samlende for alle parter».

«Det har vært spennende å være med på. Det koker jo på mange forskjellige plan, og kollegalering er en måte å trekke diskusjonene litt ned».

6 Drøfting

I dette kapitlet presenteres oppsummering og drøfting av funn for hvordan det er planlagt og tatt høyde for kritiske faktorer i initieringsfasen, erfart lederstøtte i piloteringsarbeidet og til slutt kommunesammenslåingens betydning som kontekst for innovasjonsarbeid.

Funnene er drøftet i lys av teori om kritiske faktorer i initieringsfasen, og ledelse av endring. Det er videre trukket inn perspektiver fra det innledende kapitlet om utfordringer knyttet til styring og ledelse i kommuneorganisasjoner.

6.1 Arbeidet i initieringsfasen gir gode forutsetninger for implementering for kollegalæring

Initieringsfasen er først og fremst en planleggingsfase hvor en skal avklare og forberede viktige faktorer som har avgjørende betydning for kvaliteten i implementeringsfasen (Meyers et al., 2012). Et viktig punkt i deres teori om initiering er om informantene opplever at endringen (i dette tilfellet kollegalæring) treffer et behov i deres organisasjon/ kommune. Informantene er ganske samstemte at kollegalæring kan dekke et slikt behov. De uttrykker at det er behov for å gjøre noe felles, og gjennom dette arbeidet med kollegalæring nettopp klare å oppnå en bedre felles forståelse. Videre ser det ut til å være en oppfatning av at de har arbeidet for mye «på hver sin tue», og at dette nye verktøyet kan bringe dem mer sammen også på tvers av avdelinger. Dette er i tråd med Fullan (2014) som understreker viktigheten av å arbeide med kollektive læringsprosesser i organisasjonen, og at det gir best resultater på sikt. Videre understreker også Kools og Stoll (2016) at kollektiv læring er en sentral faktor i profesjonelle læringsfelleskap, som er en anbefalt læringsstrategi for å lykkes i utviklingsarbeid.

Informantene gav uttrykk for at de ble involvert i beslutningsprosessen. Deres perspektiver ble hørt. Det var likevel en del usikkerhet når det gjaldt hva kollegalæring var for noe, og de var i starten avventende, før de så bestemte seg for å ta dette i bruk. Det var liten grad av motstand å spore i beslutningsprosessen. Involvering i beslutningsprosesser er også en viktig faktor i initieringsfasen, som kan skape motivasjon og eierforhold når implementering setter i gang (Meyers et al., 2012). Også Fullan (2016) påpeker at beslutningsprosessen i

initieringsfasen skal involvere de ansatte, slik at de er forankret i hele organisasjonen. Videre sier Fullan at arbeidet i initieringsfasen påvirker de andre fasene i innovasjonen, som er implementering og videreføring. Det at de ansatte blir hørt i beslutningsprosessen kan også virke forebyggende mot motstand, som nettopp kan oppstå når de opplever å bli for «topp styrt». Hall and Hord (2020) understreker at det å lykkes med endringsprosesser forutsetter at alle i en organisasjon deltar.

En forutsetning for å lykkes med utviklingsarbeid, er god individuell og kollektiv kapasitet i organisasjonen (Flaspohler et al., 2008). For å bygge kapasitet må alle som medvirker i utviklingsarbeidet involveres og få et ansvar i læringsprosessene (Fullan, 2016). For denne gruppen har arbeid med å styrke kultur og struktur vært spesielt viktige kapasitetsfaktorer for å lykkes med kollegalæring. Relatert til kultur sier deltakerne at det har vært utfordrende å dele egne perspektiver i plenum, men at de har erfart at det som ufarlig fordi det foregikk i et trygt klima, som skapte mestringsopplevelser. KS (2021) fremhever akkurat dette at arbeidsplassen må gjøres om til en læringsarena, med rom for utvikling, prøving og feiling. Informantene sier også at prosessene har gjort dem mer bevisst på læringen som ligger i å drive refleksjonsarbeid og gjennom det forstå bedre hverandres perspektiver. Dette har vært med på å skape en vi-følelse og synliggjort at de har samme mål for arbeidet, uavhengig av roller. Når det gjelder kapasitet på de strukturelle sidene ved piloteringen, som for eksempel opplæring i verktøy og modeller, sier informantene at det er behov for å styrke lederforankringen for å drive kollegalæring internt i virksomheten uten ekstern støtte. Ledelse er en sentral faktor når en driver endringsarbeid (DuFour, DuFour, Eaker, Mattos, & Muhammad, 2021; Leithwood, 2019). Durlak og DuPre (2008) sier at de som skal anvende en intervensjon, må ha tilstrekkelig kunnskap om hva det går i og mulige bruksområder. Å sørge for god kapasitet både på individuelt og kollektivt nivå er et lederansvar, og må foregå i et langtids perspektiv (Fullan, 2016; Oterkiil, 2015; Roland, 2015).

Rammeverket for kollegalæring kan defineres som beskrivelsen av de syv fasene fra å gjøre seg klar for endring til ny læring er testet ut og evaluert. Videre er det modellen for profesjonelle lærende fellesskap og et forslag til implementeringsplan. I tillegg foreslås å etablere en ressursgruppe som støtter piloten gjennom fasene. Dette danner implementeringsstrukturen som skal gi støtte til arbeidet når intervensjonen er klar for implementering (Meyers et al., 2012). Deltakerne har ikke brukt tilstrekkelig med tid mellom samlingene på å sette seg inn i rammeverket for kollegalæring, men sier samtidig at de har

erfart dem som nyttige når de har blitt tatt i bruk på samlingene. Positive erfaringer som har blitt trukket frem er det å følge en struktur uten å ta snarveier, ta bevisste valg på bakgrunn av refleksjoner, sørge for inkludering og skape eierforhold hos de involverte. Fixsen og kollegaene (2019) er tydelige på at innholdet i innovasjonen må gjøres klart for de involverte. De må vite hva det handler om, hvorfor det skal gjøres og ikke minst klarhet og enighet om hvordan innovasjonen skal iverksettes.

Hvordan deltakerne erfarer å ha tilstrekkelig kapasitet til å ta i bruk kollegalæring som beskrevet, og om implementeringsstrukturen gir tilstrekkelig støtte for å lykkes, ser ut til å ha et utviklingspotensial når det gjelder bedre forankring og tilgang på eksterne ressurser. Å ta kollegalæring fra initiering til implementering og videreføring er en kompleks og langsiktig prosess som vil kreve oppfølging, systematikk og ledelse (Durlak & DuPre, 2008; Fullan, 2016). Dersom kollegalæring skal tas i bruk i hele kommunen, er en avhengig av at mange tjenester lykkes. For å vite om en lykkes, må den ønskede individuelle og kollektive læringen kunne forstås, beskrives konkret og gjenfortelles av de involverte, og på den måten vurdere og evaluere hvordan kollegalæring fører til utvikling (DuFour et al., 2021). Det vil være en fordel om det settes av ressurser til at kapasitetsbygging av ansatte i større grad kan starte opp allerede i initieringsfasen (Fixsen et al., 2019; Fullan, 2016).

Oppsummert har kollegalæring som et endringsprosjekt lykkes godt i initieringsfasen, hvor deltakerne både opplever at endringen har utgangspunkt i et udekket behov, samtidig som de har deltatt i beslutninger om prosjektet. Meyers mfl. (2012) sier at mange de kritiske punktene for implementering faktisk ligger i initieringsfasen. Derfor er det så viktig å komme godt ut fra start i en endring. Det har vært en god kapasitetsbygging i initieringsfasen ifølge informantene, noe som er viktig for å forberede implementeringsfasen (Fullan, 2016). Det har likevel vært utfordrende å dele disse refleksjonene i plenum, da det har vært mye ny læring på kort tid. De påpeker også at ledelsen må sterkere inn i forankringsarbeidet, dersom arbeidet skal få god nok kvalitet (Leithwood, 2019) (DuFour et al., 2021). Når det gjelder implementeringsstrukturen gir informantene uttrykk for at den er relativt godt ivarettatt, gjennom etablering av ressursgruppe (Fixsen et al., 2019), implementeringsplan (Meyers et al., 2012) og forståelse av temaer og mekanismer som utvikler profesjonelle læringsfelleskap (Hall & Hord, 2020). Det har imidlertid vært for lite mellomarbeid mellom samlingene, noe som kan ha påvirket til at læringsprosessene har gått seinere. Mye tyder på at mellomarbeid burde inngått i strukturen, slik at det ble gjennomført systematisk.

6.2 Økt lederforankring i initieringsfasen vil støtte opp om en god implementering

For å sette retning og lykkes med implementering av kollegalæring bør ledere gjøre gode forberedelser og sette strukturene for dette allerede i initieringsfasen. Det er av stor betydning at både formålet med kollegalæring er kommunisert til de som deltar, og videre at de spesifikke målene med kollegalæring har en klar forankring i målsetting, visjon og verdier for virksomheten der den tas i bruk. Dette vil skape klarhet og være med på å sette retning for arbeidet (Leithwood, 2019; Stoll et al., 2006). Dette virker ikke å være tilstrekkelig formidlet til deltakerne. Spesielt for denne gruppen er at de til daglig jobber i ulike avdelinger og kun møtes to timer ukentlig som en gruppe med et ekstra ansvar for implementering av mestring og trygghetsskapende teknologi. Mye kan tyde på at det er satt av for liten tid til å oppnå en felles retning for de ulike deltakerne i initieringsfasen. Det ser ikke ut til at ledelsen har klart å skape nødvendig klarhet når det gjelder retningen i arbeidet med kollegalæring.

Handlinger som etablerer relasjoner og utvikler de ansatte, for eksempel å ta i bruk prinsipper for et trygt og inkluderende miljø for deling og læring, vil være en god forberedelse til implementering (Fixsen et al., 2019; Leithwood, 2019). Informantene sier at det tok kort tid å finne sin plass, kjenne seg som en del av «et felles vi» og bli mer bevisst på målet med kollegalæring. Å utvikle denne type kultur støtter opp om å bygge og utvikle kunnskap, det skaper et felles fagspråk og etablerer felles forståelse for hva som skal kjennetegne beste praksis (Fullan, 2016).

For å lykkes med kollegalæring, må organisasjonen gjøres mottakelig for endring, så de involverte har forståelse for hvilke faktorer som er med på å skape endring (Leithwood, 2019). Informantene peker på det systematiske i kollegalæring som en viktig forutsetning for å reflektere og omsette kunnskap til ny praksis. De sier at de ikke opplever det som helt nytt, men erfarer at fasene i kollegalæring er satt i et system som kan bidra til å skape endring.

Å ta i bruk kollegalæring krever ledelse, som i initieringsfasen sørger for økt kunnskap om hva kollegalæring er, hvorfor det skal tas i bruk og hvordan det skal gjennomføres (Fixsen et al., 2019; Leithwood, 2019). Ledelse av endringen for gruppen med implementeringsansvarlige har delvis ligget på utviklerne av verktøyet for kollegalæring og delvis på rådgiverne i prosjektet for mestring og trygghetsskapende teknologi. Ledelse av utviklingsarbeidet for denne gruppen blir for uklar, og det mangler helhet og sammenheng

(Fullan & Quinn, 2016). Dette medfører i neste omgang manglende forpliktelse til å følge opp, noe som gjør det vanskelig å lykkes (Fixsen et al., 2019).

Oppsummert kan det tyde på at deltakerne opplever deler av kollegalæringen som virksomme. Fordi det ikke er gjort tilstrekkelige forberedelser for endring, er forståelse for gangen og sammenhengen mellom modellene og teorien mangelfull. Det ser ikke ut til å være tilstrekkelig lederforankring til å sikre at rådgiverne i prosjektet for mestring og trygghetsskapende teknologi kan lede prosessene med kollegalæring på egenhånd, uten ekstern støtte. De sier det likevel har vært nyttig å overta ansvaret for implementeringsplanen for å sette seg inn i fasene og koble seg på. Refleksjonene fra fokusgruppen viser at det ligger et potensiale i grundigere forberedelse før en tar i bruk kollegalæring (Leithwood, 2019). Informantenes positive tilbakemeldinger på effekten av aktiviteter som har til hensikt å bygge en trygg og inkluderende læringskultur, forteller at dette en viktig faktor for å lykkes med kollegalæring (Kools & Stoll, 2016). Samtidig vises det også tydelig at kollegalæring har behov for en sterkere lederforankring en hva som er tilfelle for denne gruppen, for å støtte og drive prosessene på en effektiv og bærekraftig måte (Fullan, 2016; Leithwood, 2019).

6.3 Kommunesammenslåing som kontekst for utviklingsarbeid

Konteksten for implementering av kollegalæring er sammenslåing fra tre kommuner til en. Å skulle forene kulturer, praksis og ressurser fra tre kommuner sammen til en ny, stor kommune innebærer mange komplekse prosesser. Domitrovich et al. (2008) sier at endringer som skjer på samfunnsnivå påvirker endringsprosesser for de ulike organisasjonene som skal implementere nye endringer. Beskrivende for den nye kommunen er ny politisk og administrativ ledelse, nyetablerte ledergrupper og nettverk, mange mellomledere og ansatte som er organisert i nye virksomheter på tvers av tidligere strukturer. Disse nivåene og funksjonene er alle en del av det kommunale styringskretsløp og hvor godt de fungerer har stor påvirkning på alt fra politisk utforming av strategier og vedtak, til iverksettelse gjennom kommunal tjenesteproduksjon (Hye & Øgård, 2017).

Ut fra hva informantene forteller er arbeidet med å etablere nye rutiner og strukturer for samarbeid komplisert. Flere har erfaringer med fronter som står mot hverandre, mye frustrasjon og prosesser som stopper opp. Det kan se ut til at det mangler en trygg kultur og en

opplevelse av «et felles vi» gjennom etablerte sosiale nettverk, noe som er en viktig forutsetning for å lykkes med endring og omstilling (Rønning, 2021b).

Fokusgruppen diskuterte spesielt en av erfaringene de har gjort seg gjennom piloteringen av kollegalæring. Det å møtes som likeverdige og reflekterende parter i målrettede, bevisstgjørende og samlende prosesser, opplevdes som et virkemiddel for å skape en trygg samarbeidskultur. Dette er i tråd med hva Fullan (2016) sier er forutsetning for å få til endring. Han er veldig tydelig på at den viktigste faktoren for å skape læring og utvikling er å gå grundig til verks for å definere, øve og praktisere en ønsket samarbeidskultur (Cameron & Quinn, 2013). Muligheten for å påvirke i det små tenker de er håndterbart, men sa også klart at de så på det som en mer uoverkommelig oppgave på et overordnet nivå. Det informantene beskriver kan være opplevelsen av en manglende lederforankring, og at de i sine roller og funksjoner ikke kan se for seg hvordan refleksjonene rundt verdier og kultur gjennom kollegalæring kan foregå utenfor eget ansvarsområde. Utfordringsbildet kan også relateres til det kommunale styringskretsløpet hvor spenninger og interne motsetninger mellom politisk og administrativt nivå gjør ledelse av utviklingsarbeidet komplisert (Hye & Øgård, 2017).

Oppsummert kan det se ut som kommunesammenslåingen gjør det mer komplekst å implementere kollegalæring, men at de store endringene skaper et behov for å ta verktøyet i bruk. Den nye kommunen mangler foreløpig en tydelig uttalt retning, felles verdier og etablerte nettverk. Mangel på slike koblinger kan gi grunnlag for misforståelser og konflikt (Cameron & Quinn, 2013; Rønning, 2021b). Hye og Øgårds undersøkelse av hvor mellomledere henter støtte for å løse sine utfordringer, viser at de ofte søker innenfor egne enheter og hos sine lederkollegaer. Bare unntaksvis benytter de ny kunnskap, nye ressurser og private nettverk (Hye & Øgård, 2017). Kollegalæring er utviklet som et styringsverktøy som skal tas i bruk for økt tverrfaglig samhandling slik at det oppstår nye nettverk der kunnskap og kompetanse deles og beste praksis kan løftes frem. Rønning (2021) fremhever at i utviklingsarbeid er sammenkobling av nettverk viktige, fordi de kan fange opp nye ideer fra andre og ta dem inn i sitt nettverk. En barriere for å hente ut potensiale for læring i nettverk, er mangel på strategisk retning og lederforankring (Holmquist, 2010). Holmquist (2010) hevder videre at for å lykkes må målet med styringsverktøyene komme tydelig frem for organisasjonen, ansatte og deltakere – som i dette tilfellet i kollegalæringen. Ledere som opererer på tvers av organisatoriske linjer og nivåer har bedre forutsetninger for å håndtere

stadig mer komplekse utfordringer i et omskiftelig samfunn, og utvikle handlekraftige og sterke individer, grupper og organisasjoner (Hye & Øgård, 2017).

7 Konklusjon og veien videre

Problemstillingen for denne studien er «Hvordan lykkes en kommune i initieringsfasen ved innføring av kollegalæring som systemisk tiltak?» Etter å ha gjennomført en kvalitativ studie av piloteringsprosessen, er essensen av funnene at en har lykkes relativt godt i initieringsfasen begrunnet i at kollegalæringen dekker et behov, det har vært gode involveringsprosesser og deltakerne har økt sin bevissthet og erfart betydningen av å etablere en trygg læringskultur (Meyers et al., 2012). Informantene gir også uttrykk for at de liker kollegalæring og gir god respons på innholdet i verktøyet, noe som gir gode forutsetninger for implementeringskvalitet (Durlak & DuPre, 2008).

Imidlertid ser det ut til at kollegalæringen i piloteringen i for liten grad har vært lederforankret, og gjennom det hatt en relativt uklar retning (Leithwood 2019), noe som kan påvirke kvaliteten på implementeringsarbeidet (Greenberg, Domitrovich, Graczyk, & Zins, 2005). Et eksempel på dette er at det ikke er organisert og tilrettelagt for særlig mellomarbeid mellom samlingene, noe som er et lederansvar. En viktig faktor som kan ha påvirket lederforankringen er konteksten for piloteringen av kollegalæring. Konteksten for kollegalæring, kommunesammenslåingen, gjør prosessen utfordrende og kompleks for ledere, fordi den bringer med seg mange endringer som må håndteres parallelt. Karakteristisk er korte frister som utfordrer medvirkende prosesser og gir lite rom for felles refleksjon. Cameron og Quinn (2013) gjør nettopp dette til et poeng, at selv om vi har verktøy for endring, vil vi ikke lykkes med endringen dersom vi ikke lykkes med å endre den grunnleggende kulturen i organisasjonen, den som skaper et «felles vi» der verdier, lederstil, måter og tenke og løse problemer på, blir tilpasset vår tids behov for å jobbe smartere og til å utvikle og utnytte egen kapasitet bedre, uten at det nødvendigvis betyr å jobbe mer eller raskere (Cameron & Quinn, 2013; Finansdepartementet, 2021). Konteksten skaper dermed også et behov for et verktøy som kan gi tverrfaglig læring i organisasjonen, og gjennom systematisk og systemisk arbeid over tid utvikle og vedlikeholde det noen av informantene etterlyser; en sterk samarbeidskultur for deling, læring og utvikling. Dette er helt i tråd med hva Fullan (2014), Hargreaves & Fullan (2012) og Dufour og kollegaer (2021) fremhever som avgjørende for å oppnå varig læring og utvikling.

Som beskrevet over er det skapt gode forutsetninger på noen områder i initieringsfasen, samtidig som lederforankringen har et potensiale for utvikling. Det oppstår et paradoks ved at

konteksten, som her kommunesammenslåingen, både blir en barriere for utvikling, samtidig som den skaper nye behov for læring og utvikling.

7.1 Implikasjoner for praksis

I kapittel 2 er det gjort rede for bakgrunn og formål med å utvikle og implementere et verktøy for kollegalæring i kommunen. Kort fortalt er ønsket at ledere og medarbeidere skal dele kunnskap og erfaringer på tvers i organisasjonen på en måte som gir innovasjon og utvikling av tjenestene til innbyggernes beste. Kommunesammenslåing er konteksten som både har skapt innovasjonen og som gjør det komplisert å ta den i bruk.

Det første perspektivet setter søkelys på hvordan kommunesammenslåing skaper et behov for å spre god praksis mellom tjenesteområder, virksomheter og avdelinger. Kollegalæring skal være en hjelp til å få i gang medvirkende prosesser og etablere en trygg og utforskende kultur for læring. Alt for mange kollegafellesskap kan kjenne seg igjen i en beskrivelse av en arbeidskultur der de opplever at det er utrygt å ytre meninger eller vise usikkerhet knyttet til egen kompetanse. For å lykkes med kollegalæring er det helt sentralt å jobbe systematisk med kultur over tid. Å få til endring av praksis krever endring av kultur, fordi organisasjonskulturen er med på å styre atferd fra gammel til ny praksis (Cameron & Quinn, 2013).

Det andre perspektivet viser at kommunesammenslåing vil gjøre det mer komplekst å implementere kollegalæring. Den nye kommunen mangler foreløpig en trygg kultur, etablerte ledernetverk og tverrfaglige strukturer. For enkelte ledere og medarbeidere er fortsatt motstand mot den nye kommuneorganisasjonen eller til ny organisering av tjenester og oppgaver et hinder for å drive utviklingsarbeid. Videre er omfanget og kompleksiteten av utfordringer lederne og medarbeiderne står i etter sammenslåingen så ressurskrevende at det er vanskelig å prioritere tid til å sette seg inn i og gjennomføre kollegalæring, noe som fører til manglende lederforankring og systematisk endringsarbeid.

Disse to perspektivene kan konteksten forstås som et paradoks, hvor det oppstår krefter som virker mot å ta i bruk kollegalæring, samtidig som andre krefter synliggjør behovet for å få til endring av kultur, og individuell og kollektiv læring. I dette paradokset må en leder balansere

fleksibilitet og endring opp mot stabilitet og kontroll, og veksle mellom å håndtere faktorer internt og eksternt (Cameron & Quinn, 2013; Jacobsen, 2018b) Det blir viktig å reflektere over hvordan lederen og de ansatte skal forstå og håndtere konteksten for endringen. Det er ifølge informantene skapt et nytt behov gjennom kommunesammenslåingen, og kollegalæring kan utgjøre et viktig verktøy for å utvikle en felles forståelse mellom de tre kommunene og utvikle en kollektiv kapasitet (Flaspohler et al., 2008; Fullan, 2016).

For at kollegalæring skal ha en fremtid i det kommunale styringskretsløpet og ha en funksjon som utviklingsverktøy, må ledere komme sterkere inn i initieringsfasen og kjenne til teori om kritiske faktorer som gjør at de kan sette en klar retning i endringsarbeidet (Leithwood 2019). Ledere må også ta inn kontekst forståelse som bakgrunn for sitt endringsarbeid. Noen avdelinger vil ha lettere for å tilpasse seg kontekst og ta i bruk kollegalæring som innovasjon enn andre (Jacobsen, 2018b)

7.2 Implikasjoner for forskningsfeltet

På grunn av forsinkelser og andre uforutsette hendelser rundt pandemien, har det kun latt seg gjøre å teste ut verktøyet for kollegalæring i liten skala. Studien har likevel belyst at det å bygge sterke læringskulturer er viktig for å få til endring når konteksten er kompleks.

I det videre arbeidet med å utvikle et verktøy for kollegalæring vil det være nødvendig å gjennomføre ytterligere piloter i virksomheter hvor leder er direkte involvert i utprøvingen. Etter en ny pilotering bør det gjennomføres en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ tilnærming, for å forske på hvordan ledere går inn i endringsprosesser, og for å finne ut om det virker når det gjelder å utvikle de ansattes kapasitet.

Litteraturliste

- Albæk, M. (2021). *Hvordan vi glemte å leve et meningsfullt liv*: Hegnar Media.
- Baldersheim, H., & Rose, L. E. (2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3 ed.): Fagbokforlaget.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*: Cappelen Damm Akademisk.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4. ed.). New York: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The Sage handbook of qualitative reserarch*: Sage publications.
- Domitrovich, C. E., Bradshaw, C. P., Poduska, J. M., Hoagwood, K., Buckley, J. A., Olin, S., & Jalongo, N. S. (2008). Maximizing the implementation quality of evidence-based preventive interventions in schools. A conceptual framework. . *Advancec in School Mental Health Promotion, 1* (3), 6-28.
- Drammen kommune. (2020a). *En sammenstilling av fire grunnlagsdokumenter om organisering av ledernivåene i Drammen*. Drammen kommune
- Drammen kommune. (2020b). *Vi i Drammen Plattform for arbeidsgiver og medarbeidere i Drammen kommune*. Drammen kommune
- Drammen kommune. (2020c, 8.10.2020). Vil redusere antall direktører fra åtte til tre. Retrieved from <https://www.drammen.kommune.no/om-kommunen/aktuelt/vil-reducere-antallet-direktorer/>
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Mattos, M., & Muhammad, A. (2021). *Revisiting professional learning co,munities at work. Proven Insights for Sustained, Substantive, School Improvement* (Vol. 2): Solution Tree Press.
- Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *Am J Community Psychol, 41*(3), 327-350. doi:10.1007/s10464-008-9165-0
- Fangen, K. (2015). Kvalitativ metode. Retrieved from <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Finansdepartementet. (2021). Perspektivmeldingen 2021. Retrieved from https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk_ekonomi/perspektivmeldingen-2021/id2832560/
- Fixsen, D. L. (2005). *Implementation research : a synthesis of the literature*(Vol. 231, pp. 119).
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., & Van Dyke, M. K. (2019). *Implementation practice & science*. Chapel Hill, NC: The Actice Implementation Research Network.

- Flaspohler, P., Duffy, J., Wandersman, A., Stillman, L., & Maras, M. A. (2008). Unpacking Prevention Capacity: An Intersection of Research-to-practice Models and Community-centered Models. *Am J Community Psychol*, 41(3), 182-196. doi:10.1007/s10464-008-9162-3
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning Of Educational Change* (5. ed.). New York Teachers College Press
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence. The Right Drivers in Action for Schools, Districts and Systems*: Corwin.
- Greenberg, M. T., Domitrovich, C. E., Graczyk, P. A., & Zins, J. E. (2005). The Study of Implementation in School-Based Preventive Interventions: Theory, Research, and Practice. *Promotion of Mental Health and Prevention of Mental and Behavioral Disorders*, 3.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2020). *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes* (5 ed.): Pearson.
- Haug, A. V. (2014). Innovasjonsteori og framveksten av digital forvaltning. In H. Baldersheim & L. E. Rose (Eds.), *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (Vol. 3, pp. 153-175): Fagbokforlaget.
- Holmquist, M. (2010). *Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen.* (Doktoravhandling). Luleå Tekniska Universitet, Retrieved from https://books.google.no/books/about/L%C3%A4rande+N%C3%A4tverk.html?id=CBTOZwEACAAJ&redir_esc=y
- Hye, L., & Øgård, M. (2017). Problem-solving at the local level in turbulent times, i Trondal m.fl (2017) Governance in turbulent times, . In C. Ansell, J. Trondal, & M. Øgård (Eds.), *Governance in turbulent times*. New York: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I. (2018a). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. ed.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018b). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3 ed.): Fagbokforlaget.
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2019a). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2019b). *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonale-forventninger-til-regional-og-kommunal-planlegging-20192023/id2645090/>

- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What Makes a School a Learning Organisation? In: OECD Publishing.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. (Vol. 5). Thousand Oaks,, CA: Sage publications.
- KS. (2021). Nyskapende arbeidsgivere, Å lære. Retrieved from <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/nyskapende-arbeidsgivere/a-lare/>
- Kunnskapsdepartementet. (2020). *Overordnet del - prinsipper for læring, utvikling og danning*. Retrieved from <https://www.udir.no/lk20/overordnet-del/prinsipper-for-laring-utvikling-og-danning/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 ed.): Gyldendal Akademisk.
- Leithwood, K. A. (2019). *Leadership development on a large scale : lessons for long term success*. Thousand Oaks: Corwin, Ontario Principals Council.
- Malterud, K. (2018). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag* (Vol. 2): Universitetsforlaget.
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *Am J Community Psychol*, 50(3), 462-480. doi:10.1007/s10464-012-9522-x
- Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2019). *Quality Data Analysis* (4. ed.): Sage Publications.
- Oterkiil, T. C. (2015). Kapasitetsbygging på ulike nivåer. In P. Roland & E. Westergård (Eds.), *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis* (pp. 59 - 71): Universitetsforlaget.
- Ringholm, T., Teigen, H., & Aarsæther, N. (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Robinson, V. (2018). *Færre forandringer, flere forbedringer*. Dafolo.
- Roland, P. (2012). *Implementering av skoleutviklings-programmet Respekt* (Doktoravhandling). Universitetet i Stavanger, Senter for atferdsforskning, Retrieved from https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2019091977116
- Roland, P. (2015). Hva er implementering. In P. Roland & E. Westergård (Eds.), *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis* (pp. 19-37): Universitetsforlaget.
- Roland, P., & Ertesvåg, S. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*: Gyldendal.
- Rønning, R. (2021a). 2. Hva er innovasjon? In *Innovasjon i offentlig sektor* (pp. 19-32).

- Rønning, R. (2021b). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*.
doi:<https://doi.org/10.18261/9788215046235-2021>
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus Groups: Theory and Practice* (Vol. 20). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of educational change*, 7(4), 221-258. doi:10.1007/s10833-006-0001-8
- Wandersmann, A., Duffy, J., Flaspohler, P., Noonan, R., Lubell, K., Stillman, L., & mfl. (2008). Bridging the gap between prevention research and practice. The Interactive Systems Framework for dissemination and implementation. *Journal of Community Psychology*, 41, 171 - 181.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvordan lykkes en kommune i initieringsfasen ved innføring av kollegalæring som systemisk tiltak?

Jeg ønsker å få svar på følgende spørsmål:

- Opplevs arbeidet i initieringsfasen som tilstrekkelig som forberedelse til implementeringsarbeidet?
- Hva gjør ledere i initieringsfasen for å legge til rette for en god implementering?
- Hvilken betydning har kommunesammenslåingen for å drive innovasjonsprosesser?

Tema 1: Kritiske faktorer i initieringsfasen	Spørsmål:
Selvvruderende strategier: Samsvar mellom opplevd utviklingsbehov og hvordan kollegalæring vil svare opp behovet	<ul style="list-style-type: none">• Hva er behovet for utvikling i avdelingen, som dere søkte å løse med kollegalæring?• Er det enighet i personalet om at dette er virksomhetens utviklingsbehov?• Hvordan tenker dere at kollegalæring kan være med å finne løsninger på utviklingsbehovet? Fortell/forklar
Beslutningsprosesser: Involvering og deltakelse fra de ansatte Lojalitet til å ta i bruk kollegalæring	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan har de ansatte blitt involvert i beslutningsprosesser om å delta som pilot i kollegalæring?• Har oppgaver og ansvar i forbindelse med Kollegalæring blitt kommunisert og delegert?• Har de ansatte vist interesse og motivasjon til å sette seg inn i informasjon, ta del i opplæring, kommet med innspill og forslag til løsninger for gjennomføring?• Har det vært motstand blant personalet mot å ta i bruk Kollegalæring?

<p>Kapasitetsbygging:</p> <p>Erfaringer, kunnskap, motivasjon og verdier i organisasjonen som kan skape endring, læring og utvikling.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuell og kollektiv kapasitet - Møtestrukturer - Samarbeidsformer - Eksisterende planer og aktiviteter <p>Ansvarliggjøring av ansatte som kan drive kollegalæring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Har det skjedd forandring i hvordan dere som kollegaer snakker sammen og reflekterer om praksis som følge av kollegalæringen? Kom med eksempler. (kultur for deling og læring) • Har ressursgruppen fungert som en drivkraft for resten av personalet? Hvordan? • Hva skal til for at kollegalæring skal bli så motiverende at initiativene til å ta i bruk verktøyet og lære fra andre / lære bort kommer av seg selv?
<p>Implementerings-struktur</p> <p>Implementeringsteam og ansvar / oppgaver knyttet til dette.</p> <p>Implementeringsplan på virksomhetsnivå</p> <p>Implementeringsplan på overordnet nivå</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vet de ansatte hva Kollegalæring handler om? Profesjonelle lærende fellesskap, innholdet i verktøyet Kollegalæring, forståelse for implementering? • Hvordan har det vært jobbet med planen for implementering / pilotering av Kollegalæring? <ul style="list-style-type: none"> • Hvem har deltatt i utforming av planen? • Hvordan har planen blitt tatt i bruk? • Hvordan har planen blitt justert • Hvordan støtter arbeidet med piloteringen av Kollegalæring andre pågående prosjekter i virksomheten? • Hvordan er piloteringen av Kollegalæring gjort kjent for overordnet ledelse?
<p>Tema 2: Ledelse av endring / transformasjonsledelse</p>	<p>Spørsmål:</p>
<p>Sette retning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken rolle har leder hatt når det gjelder din motivasjon og forpliktelse til Kollegalæring? • Hvordan har innholdet og intensjonen med Kollegalæring blitt kommunisert?
<p>Etablere relasjoner og utvikle de ansatte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har de ansatte blitt involvert og gitt mulighet for påvirke i beslutningsprosesser om å delta som pilot i kollegalæring? • Har piloteringsarbeidet avdekket behov for faglig utvikling/læring hos medarbeidere eller ledere?

Gjøre organisasjonen mottakelig for endring	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke refleksjoner har modellen for profesjonelle lærende fellesskap skapt i virksomheten? • Har det etter din vurdering vært noen motstand blant personalet mot å ta i bruk KL? Fortell/forklar
Lede endringen	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er utprøvingen av Kollegalæring planlagt med tanke på å gi informasjon og kunnskap til alle involverte medarbeidere og hva det vil kreve av innsats for å lære nye arbeidsmåter?? • Implementering/arbeidet med pilotering av Kollegalæring?
Sikre drift i samsvar med lokale og nasjonale føringer	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilket potensial har kollegalæring for å kunne støtte virksomheten i sine fremtidige drifts og utviklingsoppgaver?
Tema 3: Kontekstens betydning	Spørsmål:
Kommunesammenslåing	<ul style="list-style-type: none"> • Har kommunesammenslåing gitt et større behov for å ta i bruk kollegalæring mellom avdelinger og virksomheter? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan svarer Kollegalæring opp dette behovet? • Hvordan påvirker den nye kommuneorganisasjonen arbeidet med piloteringen av Kollegalæring? • Hvilken betydning har kommunesammenslåingen for utvikling av nye intervensjoner?

Vedlegg 2: Godkjenning NSD

26.10.2021, 12:46

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan lykkes en kommune i initieringsfasen ved innføring av kollegalæring som systemisk tiltak?

Referansenummer

989351

Registrert

31.08.2021 av Nanna Hedevig Weberg - nannaw17@student.uia.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Linda Hye, linda.hye@uia.no, tlf: 99414001

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Nanna Weberg, nanna.weberg@gmail.com, tlf: 99229398

Prosjektperiode

01.10.2021 - 12.11.2021

Status

06.10.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

06.10.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/612d57fd-a56d-4776-880e-ff004b4249a8>

1/3

Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Hvordan lykkes i initieringsfasen ved innføring av kollegalæring som systemisk tiltak i en kommune?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke kritiske faktorer i initieringsfasen av et endringsarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgaven tar utgangspunkt i implementering av kollegalæring som metode i Drammen kommune. Formålet med metoden er å gjøre ledere og medarbeidere i bedre stand til å utvikle tjenestene, nå målsettinger og øke brukertilfredsheten i Drammen kommune. Oppgaven tar for seg kritiske faktorer i den første fasen, initieringsfasen, og vil undersøke nærmere hvordan ansatte i pilotene opplever at kollegalæring bidrar til individuell og kollektiv læring, hvilke konkrete grep ledere gjør for å legge til rette for pilotering og implementeringsprosessen og om implementeringstiltakene er riktige og tilstrekkelige.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i forbindelse med et masterstudie i erfaringsbasert ledelse ved Universitetet i Agder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Data for prosjektet samles inn ved hjelp av et fokusgruppeintervju som vil bestå av ansatte fra virksomheter som deltar i piloteringen av verktøyet Kollegalæring. Det vil være 6 – 8 deltakere i fokusgruppen, representert ved ulike ansattgrupper.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et gruppeintervju, der deltakere i piloten reflekterer og samtaler rundt problemstillinger knyttet til kollegalæring som metode. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. I tillegg blir det gjort notater. Intervjuet vil vare i ca 90 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle svar vil bli anonymisert. Databehandler vil være UiA. Studien er meldt til Personvernombudet for

forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Din deltakelse vil ikke kunne identifiseres i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?
Prosjektet avsluttes 15. november 2021 og alle data vil bli slettet etter dette.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?
Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder] har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nanna Weberg, masterstudent, tlf 99229398, nanna.weberg@drammen.kommune.no
- Linda Hye, Kontaktperson UiA, tlf 994 14 001, linda.hye@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Pål Roland
(Forsker/veileder)

Nanna Weberg
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan lykkes i initieringsfasen ved innføring av kollegial læring som systemisk tiltak i en kommune?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i fokusgruppeintervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)