

## **Mellomlederrollen i kommunalt endringsarbeid**

Mellomlederrollen i forbindelse med innføring av BTI-modellen i Sokndal kommune

SIGMUND HADLAND JR.

### **Veiledere**

**Nichole Makarena Silva Elgueta**

**Linda Hye**

**Morten Øgård**

**Universitetet i Agder, [2024]**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler temaet mellomlederrollen i kommunalt endringsarbeid. Jeg har undersøkt mellomlederrollen i forbindelse med implementering av reformer.

Med utgangspunkt i Sokndal kommune, og implementering av BTI-modellen, bedre tverrfaglig innsats (forebygging.no, 2018) har jeg undersøkt i hvilken grad mellomlederne vurderer at de har lykket med implementeringen, og hva de trekker fram som viktige faktorer for å lykkes, og implementeringsutfordringer.

Mine funn er analysert og drøftet opp mot et teoretisk rammeverk. Jeg har sett funnene i sammenheng med kjente implementeringsdrivere (Roland & Westergård, 2022, s. 32), generiske modeller for endringsarbeid, som Kotters 8 steg for vellykket endring og Lewins kraftfeltmodell (Einarsen et al., 2017, s. 438-441), og Bolman og Deals fortolkningsrammer (2020). Videre har jeg vurdert mine funn i sammenheng med funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen, og de enkeltfaktorer og endringsstrategier det der vises til. (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132)

Denne oppgaven er knyttet til et større forskningsprosjekt (UIS, 2020) og dette har vært førende for valg av metode. Det overordnede forskningsprosjektet benytter den kvalitative metoden aksjonsforskning (Jacobsen, 2022, s. 109-110). Som en del av dette har jeg benyttet SDI metoden (stegvis-deduktiv induktiv metode) (Tjora, 2021, s. 20-21) i innsamling og analysering av empiri. Data er samlet inn gjennom flerstegsfokusgruppeintervjuer. (Tjora, 2021, s. 137-140) Informantene i undersøkelsen er mellomledere i Sokndal kommune.

Mine funn viser at mellomlederne vurderer BTI-modellen som bare delvis implementert til tross for at den ble vedtatt implementert i Sokndal kommune i 2018. (Sokndal Kommune, 2018). Det er variasjon mellom enhetene, og særlig helsestasjonen utpeker seg som en enhet som har lykket med stor grad av implementering. Mellomlederne peker på prosjektleder og implementeringsstruktur som de viktigste faktorene for å lykkes med implementeringen. Det å få alle ansatte med på endringen, og det at implementering vedvarer og at man vanskelig kan se for seg å avslutte implementering trekkes fram som utfordringer. Funnene sammenfaller i stor grad med funn fra den nasjonale mellomleder undersøkelsen. (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132)

## Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har ført til at jeg har fått møte mange utrolig dyktige mennesker, og uten dem hadde det ikke vært mulig å fullføre dette prosjektet.

Jeg vil starte med å takke arbeidsgiver Sokndal kommune som har gitt meg muligheten til å delta på studiet Master i ledelse. Jeg er veldig takknemlig for at arbeidsgiver legger til rette for kompetanseheving og utvikling.

Takk også til medstudentene jeg har fått jobbe sammen med gjennom studiet. Det har vært en fornøyelse å bli kjent med dere, og jobbe sammen med dere, både i fagene, og som en del av forskningsprosjektet. Ekstra takk til Irene Ulland som tålmodig har holdt ut med mitt mas, og min strukturmangel gjennom 4 år!

Videre vil jeg takke forelesere, ledere og andre ansatte ved UIA. Studiet har gjennom 4 år vært lærerikt, inspirerende og relevant. For meg var høydepunktet 4 dager med topp forelesninger ved UC Berkeley. Dirigentstaven står på mitt kontor som et minne fra fantastiske dager.

I forbindelse med selve masteroppgaven er det mange som fortjener stor takk. Mellomlederne i Sokndal kommune som har stilt opp i 4 runder med fokusgruppeintervjuer. Takk!

Samarbeidspartnere i det overordnede forskningsprosjektet ved UIS og Korus Stavanger har vært til uvurderlig hjelp. Særlig takk til Anne Schanche Selbekk som har ledet prosjektet. Din kunnskap, entusiasme, energi og vilje har vært til stor inspirasjon for meg, og de andre i kommunene når det har blitt imot. Veilederne Morten Øgård, Linda Hye og Nichole Silva Elgueta fra UIA har gitt god veiledning gjennom skriveprosessen. Det har vært inspirerende å ha veiledere som i så stor grad framstår som genuint interessert i både temaet og oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en ekstra stor takk til de som alltid viser forståelse når mine prosjekter fører til at jeg har mindre mulighet til å prioritere hus og hjem. Takk Annette, Leif og Elise!

## Innhold

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
Figuroversikt.....	6
1 Innledning.....	7
1.1 Tema.....	8
1.2 Relevans.....	8
1.3 Problemstilling.....	8
2 Bakgrunn.....	9
2.1 Sokndal kommune.....	9
2.2 BTI-modellen.....	10
2.2.1 BTI og implementering.....	11
2.2.2 BTI-modellen i Sokndal kommune.....	12
2.3 Mulighetsrommet.....	12
2.4 Forsknings samarbeid.....	12
2.5 Prosjektbeskrivelsen.....	13
3 Metode.....	15
3.1 Metode i forskningsprosjektet.....	15
3.2 Aksjonsforskning.....	15
3.3 Kvalitativ forskningsmetode.....	16
3.3.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode.....	16
3.4 Valg av case.....	17
3.5 Datainnsamling.....	18
3.5.1 Flerstegsfokusgrupper.....	18
3.5.2 Valg av informanter.....	19
3.5.3 Utforming av intervjuguide.....	19
3.6 Analyse av data.....	21
3.7 Validitet og reliabilitet.....	23
3.7.1 Validitet og overførbarhet.....	23
3.7.2 Reliabilitet.....	25
3.8 Etske vurderinger.....	26
4 Teori.....	27
4.1 Hvem er mellomlederen?.....	27
4.2 Hva er implementering?.....	28
4.2.1 Implementeringsdrivere.....	29
4.3 Generelle modeller for implementering- og endringsarbeid.....	30

4.4	Situasjonsavhengig endringsarbeid .....	31
4.4.1	Situasjonsavhengig endringsarbeid og kommunale mellomledere .....	32
4.5	Lederegenskaper i endringsarbeid.....	34
4.6	Teoretisk rammeverk for analyse og drøfting av funn .....	37
5	Analyse og drøfting av empiri .....	38
5.1	Kodegrupper som inngår i analyse og drøfting .....	38
5.2	Nåværende praksis og forventninger .....	38
5.2.1	Drøfting av funn – nåværende praksis og forventninger .....	39
5.3	BTI implementeringsstatus .....	40
5.3.1	Drøfting av funn – BTI implementeringsstatus.....	45
5.4	BTI implementeringsutfordringer .....	49
5.4.1	Drøfting av funn – BTI implementeringsutfordringer.....	52
5.5	Stafettlogg og handlingsveileder status i avdelingene.....	54
5.5.1	Drøfting av funn – stafettlogg og handlingsveileder status i avdelingene.	58
5.6	Prosjektleder og struktur/implementeringsplan.....	60
5.6.1	Drøfting av funn – prosjektleder og struktur/implementeringsplan.....	63
6	Sammenfattet drøfting og konklusjon .....	66
7	Oppsummering og veien videre .....	71
	Litteraturliste .....	74
8	Vedlegg.....	77
8.1	Felles redegjørelse forskningssamarbeid.....	78
8.2	Meldeskjema for behandling av personopplysninger.....	80

## Figuroversikt

Figur 1 Sokndal kommune .....	9
Figur 2 BTI modellen .....	10
Figur 3 Implementeringsplan .....	11
Figur 4 Aksjonsforskningsmodell .....	16
Figur 5 Stegvis-deduktiv induktiv metode .....	17
Figur 6 Mellomlederen i den kommunale organisasjonen .....	27
Figur 7 Implementeringsdrivere .....	29
Figur 8 Lewins kraftfeltsmodell .....	30
Figur 9 Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene.....	35

# 1 Innledning

Hver 5. ungdom i Norge fullfører ikke videregående utdanning innenfor en tidsramme på 6 år. (Folkehelseinstituttet, 2023) Ressursbruken i kommunene knyttet til rus og psykisk helse, øker mest i tjenester til barn og unge. (NOU, 2023: 4) I samfunnsdebatten er utenforskap, ungdomsvold og ungdomskriminalitet et dagsaktuelt tema som blant annet Stavanger Aftenblad (2024) har løftet fram med sin artikkelserie om ungdomsvold. Samtidige viser demografiprognoser for de kommende årene at kommuner over hele landet vil ha utfordringer med rekruttering av personell. For utkantkommuner viser prognoser at man i år 2040 vil ha 30 % færre innbyggere i yrkesaktiv alder, og en dobling av innbyggere i de eldre aldersgruppene. Denne endringen vil føre til at kommunene må utnytte ressursene bedre, og endre i hvordan tjenester leveres. (NOU, 2023: 4)

BTI-modellen (Bedre tverrfaglig innsats) tar sikte på bedre tidlig innsats og forebygging. Elementer som kan bidra til at den samlede ressursbruken går ned, fordi man får riktig hjelp til riktig tid. I lys av det ovenfor stående mener jeg derfor det er både relevant å nødvendig å undersøke om en så omfattende satsning som BTI er i Norge, fungerer. Min del av dette arbeidet vil være å se på i hvilken grad mellomledere opplever at de lykkes med BTI implementeringen, og hva de trekker fram som viktige faktorer, og utfordringer i implementering. (forebygging.no, 2018)

Denne masteroppgaven er en del av et forskningsprosjekt som kommunene Eigersund og Sokndal deltar i. Gjennom fylkeskommunens folkehelseprogram og tiltaket Mulighetsrommet har Sokndal kommune sammen med Eigersund kommune søkt og fått bevilget midler til forskning. Vårt prosjekt er knyttet til innføring av Bedre tverrfaglig innsats i de to kommunene (BTI-modellen). Gjennom aksjonsforskning (Jacobsen, 2022, s. 109-110) og bruk av flerstegsfokusgrupper (Jacobsen, 2022, s. 176) søker vi å finne ut om innføring av denne modellen har ført til bedre kommunale tjenester til barn og familier i de to kommunene, og videre om det bedrer arbeidshverdagen til de kommunalt ansatte som jobber med utsatte barn og familier. Et delmål for prosjektet er å øke forskningskompetansen i de to kommunene, blant annet gjennom å rekruttere masterstudenter i begge kommuner.

## 1.1 Tema

*Mellomlederrollen i kommunalt endringsarbeid.*

Tema for masteroppgaven er mellomlederrollen når kommuner skal implementere nye reformer. Jeg ønsker å undersøke hvorvidt mellomlederne i Sokndal opplever å ha lykket med implementering av BTI-modellen, og hva de vurderer at er viktige faktorer for å lykkes med implementeringen, og hva som er utfordringer. Videre vil tema være knyttet til hva som er drivere og hemmere for vellykket implementering. Tema vil både omhandle lederes valg av organisatorisk oppbygging av endringsarbeidet, lederes personlige involvering i endringsarbeidet, og hvordan organisasjonens implementeringsstrategi påvirker implementeringen.

## 1.2 Relevans

Tett opp mot 200 norske kommuner har innført, eller holder på å innføre BTI modellen. Det er en nasjonal satsning og kommunene støttes av regionale kompetansesentre i arbeidet. (forebygging.no, 2023) Det benyttes store ressurser over hele landet for å gjennomføre denne endringen i hvordan kommuner skal møte utsatte barn og familier. Imidlertid er tidligere forskning knyttet til om modellen fører til bedre kommunale tjenester og bedre liv for barn og familier begrenset. Et relevant tidligere arbeid er en følgeevaluering som er gjort i forbindelse med BTI-satsningen i Agder. (Gabrielsen, 2022) Og det er også gjennomført følgeevaluering knyttet til de 8 kommunene som utgjorde pilotprosjektet for BTI. (Helgesen, 2013) Både omfanget av BTI satsningen og begrenset tidligere forskning framstår som gode argumenter for hvorfor dette er et relevant tema.

## 1.3 Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg undersøke prosesser og drivere knyttet til implementering av BTI ut fra et mellomlederperspektiv.

For å gjøre dette reiser jeg en tredelt problemstilling:

1. I hvilken grad mener mellomledere i Sokndal kommune at de har lykket med implementering av BTI-modellen?
2. Hva oppgir mellomlederne selv som viktige faktorer for å lykkes?
3. Hva oppgir mellomlederne selv som implementeringsutfordringer?



## 2 Bakgrunn

### 2.1 Sokndal kommune



*Figur 1 Sokndal kommune*

Foto: (Morsund, 2020)

Sokndal kommune er den sørligste kommunen i Rogaland. Kommunen har om lag 3300 innbyggere. (Thorsnæs & Lauritzen, 2023)

Den største næringen i kommunen er bergverksindustrien, og da særlig ilmenittproduksjon. Hjørnestensbedriften Titania AS har om lag 250 ansatte. (Thorsnæs & Lauritzen, 2023)

Et stort antall turister besøker Sokndal hvert år. Særlig er Jøssingfjord og Sogndalstrand populære turistmål. I Jøssingfjord ligger vitenmuseet, og det fredede kulturmiljøet husene under Hellenen. Det gamle ladestedet Sogndalstrand er også fredet kulturmiljø. (Sokndal Kommune, 2022) Som en del av kommunens turistfyrtårn inngår også motorsportsenteret på Kroheia som er et anlegg av internasjonal standard, og Blåfelldalen med tilgang til de nedlagte titangruvene. (Sokndal kommune, 2024b)

Sokndal kommune er en av 5 kommuner som er med i Magma UNESCO Global Geopark. Dette innebærer at geologien i området har internasjonal betydning. Bergarten som området består av, er smeltet stein som har krystallisert seg og dannet anortositt. Dette er en meget sjelden bergart, men i tillegg til i dette området, finner du den også på månen. (Sokndal Kommune, 2022) (Magma Geopark, 2024)

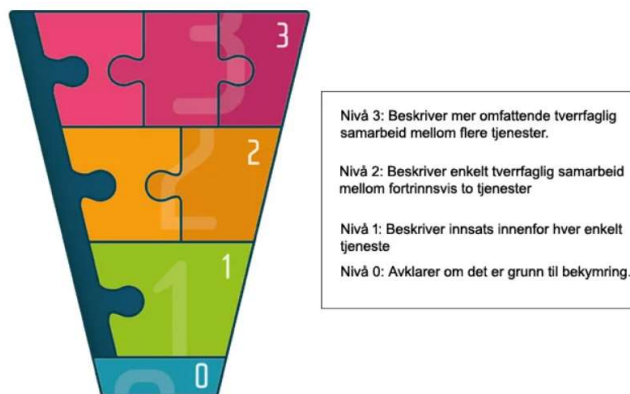
Administrasjonen i Sokndal kommune er organisert med kommunedirektør som øverste administrative leder og 4 sektorer som styres av kommunalsjefer. Disse er henholdsvis

oppvekst og kultur, teknikk og miljø, helse og omsorg og økonomi og organisasjon. (Sokndal Kommune, 2024a) I kommunen er det kun en skole, og denne er organisert som en 1-10 skole, altså der barne- og ungdomsskole er samlokalisert med en rektor. Kommunen har kun private barnehager, tre totalt. (Sokndal Kommune, 2023b)

## 2.2 BTI-modellen

BTI-modellen er en samhandlingsmodell for hvordan arbeid knyttet til barn og familier kan organiseres. Modellen tar sikte på å styrke tidliginnsats og samordne de ulike kommunale, regionale og statlige aktørene som gir tjenester til barn og familier. Modellens målsetning er å «kvalitetssikre helhetlig og koordinert innsats uten at det blir brudd i oppfølgingen.» (forebygging.no, 2022)

BTI-modellen:



Figur 2 BTI modellen

(forebygging.no, 2018)

I begrunnelsen for hvorfor modellen ble utviklet pekes det på helsedirektoratets veileder «*Fra bekymring til handling*» (Helsedirektoratet, 2010), og helsetilsynets oppsummeringsrapport «*Utsatte barn og unge – behov for bedre samarbeid*». (Helsetilsynet, 2009) I begge dokumentene beskrives behovet for tverrfaglig samarbeid og samarbeid mellom ulike instanser. BTI-modellen søker altså å systematisere nødvendig samarbeid, og sikre at relevante tjenester involveres på en slik måte at en sikrer sammenhengende tjenester. Forenklet kan man si at modellen svarer på en utfordring i kommune Norge der manglende samhandling mellom instanser fører til brudd i oppfølging for den enkelte. (forebygging.no, 2022) (Helsedirektoratet, 2010) (Helsetilsynet, 2009)

Som en del av BTI-modellen inngår en elektronisk handlingsveileder som beskriver hvordan tilnærmingen skal være når det oppstår uro eller undring knyttet til et barn.

Handlingsveilederen har fire nivåer fra nivå 0 som defineres som «*Oppdage og avklare*», til nivå 3 som defineres som «*Omfattende tverrfaglig samarbeid*». (forebygging.no, 2018)  
Videre inngår verktøyet stafettlogg i modellen. Dette er et elektronisk verktøy som skal bidra til bedre oversikt og bedre samhandling når flere aktører samhandler for å hjelpe barn og familier. (forebygging.no, 2018)

Til sist er det også viktig å påpeke at BTI-modellen i tillegg til samhandlingsmodell, handlingsveileder og Stafettlogg også omhandler kompetanseheving. Ansatte i tjenestene som benytter modellen trenger kompetanse for å kunne benytte verktøyene og for å kunne gjennomføre gode observasjoner og tiltak slik de er beskrevet i modellen og verktøyene. Både oppdagerkompetanse og tiltakskompetanse er altså sentralt. (forebygging.no, 2018)

### 2.2.1 BTI og implementering

Helsedirektoratet (forebygging.no, 2017) har utformet en implementeringsplan for BTI-implementeringen i norske kommuner. Planen er delt inn i to deler med totalt 10 trinn. De første 7 trinnene er knyttet til prosessen før BTI tas i bruk, og de 3 siste trinnene omhandler oppstart, tilbakemelding og vedlikehold.

#### Implementeringsplan:

<b>A. Utforme:</b>
1. Forankre
2. Organisere
3. Beskrive tjenester og tiltak
4. Kartlegge status mht kompetanse og samhandlingspraksis
5. Utarbeide handlingsveiledere
<b>B: Planlegge, prøve ut og iverksette</b>
6. Informere og involvere
i. brukere
ii. ansatte i alle relevante tjenester
7. Planlegge opplæring og kompetanse
8. Pilotere
9. Tilrettelegge for et godt system for tilbakemelding fra brukere og ansatte opp til ledelsen
10. Planlegge vedlikehold og ivareta nyansatte

Figur 3 Implementeringsplan

(forebygging.no, 2017)

### 2.2.2 BTI-modellen i Sokndal kommune

I Sokndal kommune er innføring av BTI-modellen politisk vedtatt med kommunestyrevedtak i 2018. I vedtaket pekes det på et lokalt behov for bedre system og rutiner, og bedre samhandling i forbindelse med tjenesteyting til utsatte barn og familier. (Sokndal Kommune, 2018)

I senere tid har Sokndal kommune også forankret BTI satsningen i kommuneplanens samfunnsdel og i strategiplan for helse og omsorg, og strategiplan for oppvekst og kultur. (Sokndal Kommune, 2023a) (Sokndal Kommune, 2023b) (Sokndal Kommune, 2022)

Sokndal kommune har valgt en implementeringsmodell der BTI forankres i helse og omsorg, og der prosjektleder i implementeringsperioden er barnekoordinator i helse og omsorg som frikjøpes fra andre oppgaver for å jobbe med BTI-implementering. (Sokndal Kommune, 2018)

## 2.3 Mulighetsrommet

Mulighetsrommet er en tilskuddsordning fra Rogaland fylkeskommune. Gjennom ordningen kan kommuner søke midler til å *«utvikle kunnskapsbaserte lokale tiltak, arbeidsmåter og verktøy for å fremme barn og unges livskvalitet, psykiske helse og rusforebyggende arbeid i kommunene.»* (Rogaland Fylkeskommune, 2019) Når Sokndal kommune og Eigersund kommune søkte om midler til implementering av BTI-modellen, samt følgeforskning knyttet til denne implementering, var dette med en målsetning og et ønske om at implementeringen og bruken av modellen skulle bli så bra som mulig i de to kommunene.

## 2.4 Forsknings samarbeid

Etter at kommunene Eigersund og Sokndal fikk innvilget tilskuddsmidler ble det inngått samarbeidsavtale med Universitetet i Stavanger og Korus Vest Stavanger i 2019. I tilknytning til denne samarbeidsavtalen ble det utarbeidet en prosjektbeskrivelse der det redegjøres for forskningssamarbeidet i prosjektperioden 2019-2024. (UIS, 2019, 2020)

Det framgår av samarbeidsavtalen at kommunene Eigersund og Sokndal er prosjektansvarlige, og som en følge av dette ansvarlig for rapportering til Rogaland fylkeskommune vedrørende måloppnåelse og økonomi i tilskuddsordning. Universitet i Stavanger er prosjektleder, og Korus Vest Stavanger er samarbeidspartner i forskningsarbeidet. (UIS, 2019, 2020)

## 2.5 Prosjektbeskrivelsen

Fra prosjektbeskrivelsen framgår det at det i prosjektperioden skal gjennomføres systematisk forskning knyttet til implementering av BTI modellen i kommunene Eigersund og Sokndal over en periode på 5,5 år fra implementeringsstart. (UIS, 2020)

Prosjektets overordnede målsetning var å finne ut om BTI-verktøyene fører til reell endring av praksis i kommunene, og videre om det fører til reell endring i barn og familiers liv (UIS, 2020)

På bakgrunn av denne målsetningen ble følgende problemstilling for prosjektet utformet:

*«Hvordan og i hvilken grad kan samhandlingsmodeller som BTI i forhold til barn og unge og deres familier, bidra til en reell endring i forhold til*

- 1. hvor tidlig barna og familien får hjelp og støtte*
- 2. handlingskompetanse og praksis i skole og barnehage*
- 3. samarbeid og samordning av tjenester mellom oppvekst og helse*
- 4. barns og foreldres medvirkning i prosesser som angår deres situasjon»*

*«Hvordan kan endringer (eller mangel på endringer) som skjer i tilknytning til implementeringen sees i lys av valgte implementeringsstrategier og organisasjonsmessige forhold?» (UIS, 2020, s. 1-2)*

I prosjektbeskrivelsen er det utarbeidet fem arbeidspakker:

- 1. «Tidlig intervensjon. Hvordan og i hvilken grad får barna og familiene tidligere hjelp?*
- 2. Handlingskompetanse og praksis. Hvordan og i hvilken grad får ansatte i barnehage og skole høyere handlingskompetanse og blir praksis endret?*
- 3. Samordning av tjenester. Hvordan og i hvilken grad blir det en bedre samordning av tjenester mellom oppvekst og helse?*
- 4. Barn og foreldres medvirkning. Hvordan og i hvilken grad involveres barn og foreldre i arbeidet med BTI, og hvilke erfaringer har de med å bli involvert?*
- 5. Implementering og ledelse. Hvordan kan endringer (eller mangel på endringer) som skjer i tilknytning til implementeringen sees i lys av valgte implementeringsstrategier og organisasjonsmessige forhold?»*

(UIS, 2020, s. 3-5)

I denne masteroppgaven vil jeg fokusere på siste del av forskningsprosjektets problemstilling som omhandler implementeringsstrategier og organisasjonsmessige forhold. Mitt arbeid vil derfor være knyttet til arbeidspakke 5 og spesifikt til mellomlederrollen i implementering og ledelse. (UIS, 2020, s. 5) Imidlertid vil det være masteroppgaver fra andre deltakere i prosjektet som er knyttet til de andre arbeidspakkene samt en oppgave som er knyttet til samme arbeidspakke som min oppgave, men som fokuserer på topplederrollen i BTI-implementeringen.

Metodikken som er valgt i prosjektet er aksjonsforskning. Det følger av teori knyttet til aksjonsforskning at dette er en type forskning med en normativ innretning. Man forsker med mål om å forbedre en situasjon. Ulikt fra annen forskning der man søker objektivitet, vil man i aksjonsforskningen benytte forskning for å oppnå en ønsket positiv endring. (Jacobsen, 2022, s. 109-110) (UIS, 2020)

Metoden som benyttes i forskningsprosjektet og i denne masteroppgaven forklares nærmere i neste kapittel.

### 3 Metode

Forskningsdesign kan forklares som det undersøkelsesopplegget som passer best til å finne svar på den problemstillingen som er valgt. (Jacobsen, 2022, s. 99)

Jacobsen (2022, s. 99) framhever at undersøkelsesopplegg bør velges ut fra hva som passer til den problemstillingen man har utarbeidet. Ettersom denne masteroppgaven skal inngå i et pågående aksjonsforskningsprosjekt vil min tilnærming på mange måter være omvendt av denne anbefalingen. Jeg skal benytte data som samles inn, og allerede er innsamlet, gjennom flerstegsfokusgrupper. Dette innebærer en begrensning i mitt valg av forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg.

#### 3.1 Metode i forskningsprosjektet

Min deltakelse i forskningsprosjektet er todelt. Jeg deltar selv i en flerstegsfokusgruppe for toppledere, og jeg er moderator i en flerstegsfokusgruppe for mellomledere. Jeg er altså både en datainnsamler og en del av datamaterialet selv.

#### 3.2 Aksjonsforskning

Jeg har tidligere beskrevet at denne masteroppgaven inngår i et forskningsprosjekt der aksjonsforskning benyttes. Jacobsen (2022, s. 109-110) forklarer aksjonsforskning som en variant av enkelt-case studie som skiller seg ut ved at forskeren er en deltakende part, og videre ved at forskeren både iverksetter endring og studerer effekten av endring.

Til forskjell fra annen følgeforskning skiller aksjonsforskningen seg ut ved at den har en normativ innretning. Forskningen er typisk avgrenset til studering av en case, slik tilfellet også er i dette forskningsprosjektet som er avgrenset til BTI-implementeringen i Sokndal kommune. Videre opptrer forskeren i skjæringspunktet mellom endringsagent og forsker. Funn fra tidlige faser i forskningen kan danne grunnlag for tiltak som senere settes inn for å oppnå ønsket resultat. Deretter kan man i senere faser undersøke effekten av de tiltak som er valgt, og på bakgrunn av dette gjøre nye justeringer. (Jacobsen, 2022, s. 109-110)

Den normative innretningen i dette forskningsprosjektet kommer tydelig fram både ved at flere av forskerne har ansvar for BTI-implementering, og ved et tydelig mål om at forskningen skal bidra til at BTI-satsningen i de to kommunene blir så bra som mulig.

Prosesen knyttet til aksjonsforskning er nedenfor forklart gjennom en modell:



Figur 4 Aksjonsforskningsmodell

(Susman & Evered i Jacobsen, 2022, s. 110)

### 3.3 Kvalitativ forskningsmetode

I første del av dette metodekapittelet har jeg forklart forskningsdesign og metoden aksjonsforskning som benyttes i forskningsprosjektet jeg er en del av. Videre vil jeg forklare den spesifikke metoden som er benyttet i min del av forskningsprosjektet, altså i denne masteroppgaven.

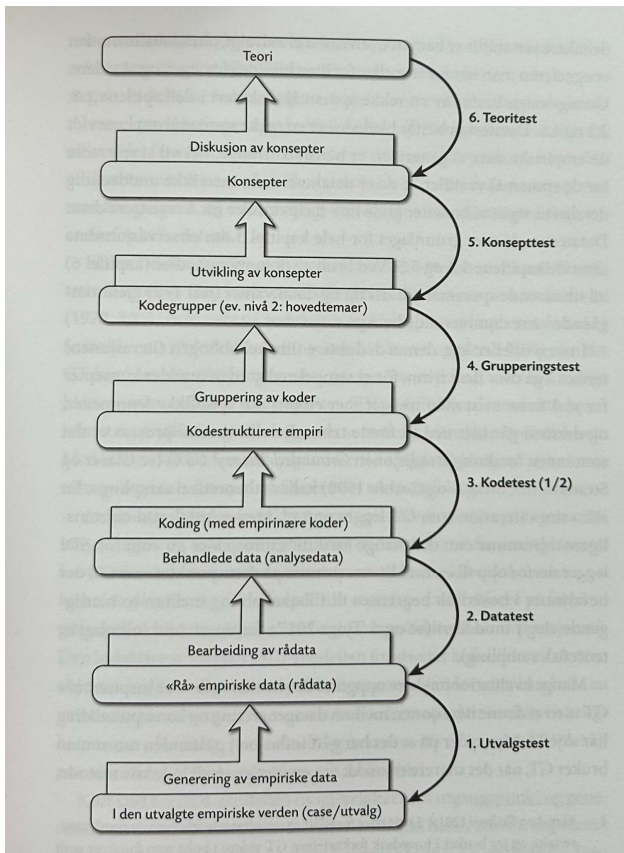
#### 3.3.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode

Kvalitativ forskning knyttet til samfunnsvitenskap har tradisjonelt blitt forbundet med en induktiv tilnærming. (Tjora, 2021, s. 26) I dette ligger det at innsamling av empiri gjennomføres før man ser dette i lys av teori. Glaser og Strauss (i Jacobsen, 2022, s. 31) sin «*Grounded theory*» beskriver dette som et ideal bestående av datainnsamling uten forutgående holdninger og forventninger, og der teori utvikles med bakgrunn i datagrunnlaget. Denne tilnærmingen skiller seg fra en deduktiv tilnærming der teorier og hypoteser utvikles for deretter å testes empirisk. (Tjora, 2021, s. 27)

Til tross for at den induktive og den deduktive metoden ofte ses på som motsatser vil man i den kvalitative forskning ofte finne eksempler på at disse kombineres. Jacobsen (2022, s. 37-38) beskriver dette som en abduktiv tilnærming. En bestemt metode for å kombinere induktiv og deduktiv metode er det Tjora(2021, s. 20-21) omtaler som stegvis-deduktiv induktiv



metode. Dette er den metoden jeg benytter i denne masteroppgaven, og metoden forklares nærmere nedenfor.



Figur 5 Stegvis-deduktiv induktiv metode

### Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021, s. 21)

Modellen ovenfor viser metoden som Tjora (2021) har utviklet. Denne metoden viser ulike steg i forskningen der delene til venstre viser den induktive tilnærmingen fra empiri til teori og pilene i den høyre delen viser den deduktive tilnærmingen fra teori til empiri. Metoden innebærer at man starter med empiri, men underveis i prosessen sjekker teori mot empiri. (Tjora, 2021, s. 20) Hvordan jeg har benyttet metoden og de ulike stegene i den forklares nærmere nedenfor.

### 3.4 Valg av case

Tjora (2021, s. 47-48) viser til hvordan det kan være krevende å avgrense det empiriske arbeidet i forskningsprosjekter. I kvalitativ forskning er det vanlig å benytte et begrenset utvalg, men gå mer i dybden i datainnsamling fra det valgte utvalget. Når man skal avgrense utvalg kan dette gjøres ved å velge ut case, eller invitere deltakere ut fra gitte kriterier. (Tjora, 2021, s. 48) I mitt arbeid har jeg valgt Sokndal kommune, og mellomledere der som case for masteroppgaven. Når Tjora (2021, s. 49) redegjør for strategier i valg av case er dette knyttet

til hvorvidt det valgte caset er «*ekstrem eller avvikende*», har «*maksimal variasjon*», er «*kritisk*», eller er «*paradigmatisk*.» Imidlertid peker Tjora (2021, s. 49) også på at det er vanlig å velge case ut fra mer pragmatiske grunner. Mitt valg er knyttet til det sistnevnte. Jeg har tidligere forklart at masteroppgaven inngår som en del av et større forskningsprosjekt, og Sokndal kommune som case blir dermed en logisk følge av dette, all den tid datainnsamlingen i Sokndal var påbegynt før jeg startet arbeidet med masteroppgaven. En følge av dette er at caset Sokndal kommune ikke nødvendigvis er det beste caset for generaliserbare funn. (Tjora, 2021, s. 49)

## 3.5 Datainnsamling

### 3.5.1 Flerstegsfokusgrupper

Den datainnsamlingsmetoden som er benyttet i denne masteroppgaven er fokusgrupper. Fokusgruppene er gjennomført på 4 ulike stadier over en periode på om lag 3 år, og omtales derfor som flerstegsfokusgrupper.

Fokusgrupper er en datainnsamlingsmetode i kvalitativ forskning som kan forklares som en form for gruppeintervjuer der et utvalg av informanter samles for å diskutere utvalgte tema eller fokuser. Det pekes på som fordeler med fokusgrupper at settingen kan framstå mindre truende, at man kan samle inn data fra flere personer samtidig, og videre at man kan fange opp uenigheter og felles meninger på en bedre måte. Ved bruk av fokusgrupper benyttes moderatorer i stedet for intervjuere. Disse presenterer temaer, styrer dialogen slik at alle kommer til orde, og fanger opp eventuelle tilleggstema som oppstår i dialogen. (Tjora, 2021, s. 137-140) I vårt prosjekt har vi organisert fokusgruppene med to moderatorer fra forskningsprosjektet, der jeg er den ene, sammen med respondentene. Det har blitt gjennomført intervjuer i fire ulike stadier i implementeringsperioden. Vi strukturert samtalene innenfor planlagte tema med sikte på å få fram ønsket informasjon, samt informasjon på ulike tidspunkt i prosjektet. Tema til første runde med fokusgrupper ble utarbeidet ut fra en generell nysgjerrighet knyttet til status for arbeid med barn og familier i Sokndal, herunder BTI-satsningen. Til de videre rundene ble tema tilpasset ut fra dataanalysen fra foregående runde(r). I den tredje og fjerde runden ble tema tydeligere knyttet til «*teoritest og konsepttest*» slik dette er beskrevet i SDI-metoden. (Tjora, 2021, s. 21)

Datamaterialet fra fokusgruppene er innsamlet ved bruk av lydopptak fra intervjuene. I etterkant av hver intervjurunde er disse lydfilene transkribert.

### 3.5.2 Valg av informanter

I kvalitative studier er det vanlig at man gjør et strategisk utvalg av informanter ut fra hva man ønsker svar på. (Tjora, 2021, s. 145) I valg av deltakere til fokusgrupper forsøker en også å få en gruppesammensetning der deltakerne har felles opplevelser, erfaringer, geografisk tilknytning eller yrkesbakgrunn. (Jacobsen, 2022, s. 199)

Utgangspunktet for valg av respondenter til denne studien var et ønske om en bredes mulig deltakelse blant mellomledere med ansvar for implementering av BTI modellen i Sokndal kommune. Derfor ble det gitt invitasjon til styrer for alle de 3 barnehagene i kommunen, rektor fra kommunens eneste skole, leder for helsestasjon, leder for psykisk helsetjeneste, virksomhetsleder for helse og omsorg og leder for NAV. Leder for barnevern og PPT ble ikke valgt, fordi disse enhetene er interkommunale, og lederne i enhetene bidrar inn i andre deler av det overordnede forskningsprosjektet. Til sammen var altså 8 informanter forsøkt rekruttert til fokusgruppen. Antallet samsvarer med anbefalt antall deltakere i fokusgrupper, som er 6-12 deltakere. (Tjora, 2021, s. 138) På grunn av forfall har antall deltakere i intervjuene variert fra fem til sju. Vi har invitert respondenter ut fra rolle, og dermed har det ikke vært de samme personene som har deltatt hver gang. Det har vært utskiftning i flere av rollene underveis i prosjektet, og det totale antallet respondenter som er intervjuet gjennom fire intervjuer er 12 personer.

### 3.5.3 Utforming av intervjuguide

Intervjuguide er vurdert som hensiktsmessig knyttet til fokusgruppeintervjuer. (Tjora, 2021, s. 167) I arbeidet med å strukturere intervju kan man bevege seg langs en skala fra helt lukket intervju til helt åpent intervju. (Jacobsen, 2022, s. 166) I denne studien ble det utformet en åpen intervjuguide til hver intervjurunde. Bakgrunnen for dette valget var et ønske om å få gode samtaler mellom deltakerne, der erfaringsutveksling og samskaping kunne finne sted, samtidig som en underliggende struktur kunne sikre at relevante tema ble undersøkt i intervjuene.

#### 3.5.3.1 Tema i de ulike intervjuguidene

Valg av tema til intervjuguiden ble gjort i et samarbeid mellom undertegnede og prosjektleder for det overordnede forskningsprosjektet. I utvelgelsen ble det lagt vekt på hvilke temaer som i størst grad ville bidra til å belyse her og nå situasjonen knyttet til tjenester til barn og

familier i Sokndal, samt status og framdrift i den pågående BTI-implementeringen. Temaene i de to første intervjuene er direkte knyttet til tidligere beskrevne problemstilling for det overordnede forskningsprosjektet, mens tema til de to siste intervjuene er mer tilpasset til problemstillingen i denne masteroppgaven. (UIS, 2020) Noen tema er gjennomgående og benyttes i alle 4 intervjurundene, mens andre tema kommer til eller faller fra. Dette er det flere årsaker til. For det første ble intervjuguidene tilpasset til fasene, slik at for eksempel status siden sist kom inn som tema fra intervjurunde to. Videre ble tema endret som en følge av at intervjuene i større grad ble knyttet til tema og problemstilling i denne oppgaven, fra intervju tre og fire. Felles for utarbeidelsen av alle intervjuguidene var et ønske om å finne fram til tema som kunne føre til at deltakerne gjennom meningsutveksling og interaksjon, og danning av felles forståelse, ville gis bedre forutsetninger for å lykkes med BTI i egen enhet. Altså forsøkte vi å opptre som en aktiv part i implementeringsprosessen eller en endringsagent. I tråd med prinsippene for aksjonsforskning. (Jacobsen, 2022, s. 109)

Temaene som ble valgt ut til første runde var Tidlig innsats, Samordning av tjenester, Involvering av barn og foreldre og BTI. De tre første temaene rammer inn tematikken før en til slutt gikk mer direkte inn i BTI og BTI-implementering. Dette intervjuet ble gjennomført i juni 2021.

Hovedtema til andre intervjurunde var erfaringer siden sist, herunder status for BTI implementeringen. Videre var tema involvering av barn og foreldre, samarbeid, tidlig innsats og kompetansebehov/ mindre personavhengig system. Implementering av BTI i en periode der enhetene også håndterte en pandemi ble også en del av temaet denne runden. Dette intervjuet ble gjennomført i mai 2022.

Hovedtema til tredje intervjurunde var erfaringer siden sist, herunder status for BTI implementeringen. Videre var tema hva som er viktige implementeringsdrivere. Dette intervjuet ble gjennomført i august 2023.

Hovedtema til fjerde intervjurunde var status for BTI implementeringen i egen enhet. Herunder vurdering av hvorvidt BTI er integrert i drift, eller under implementering. Deltema var status for bruk av stafettlogg og handlingsveileder i enheten. Dette intervjuet ble gjennomført i april 2024.

### Eksempel på tema og spørsmål fra intervjuguide:

Under tema erfaringer siden sist og BTI-implementering ble følgende spørsmål stilt i andre intervjurunde:

*Hvordan har du jobbet med bruk av de ulike verktøyene i BTI? Hvordan har dere på arbeidsplassen arbeidet i forhold til opplæring og bruk av verktøy?*

Under tema Status for BTI i kommunen ble følgende spørsmål stilt i fjerde intervjurunde:

*Hvor langt har dere kommet med BTI implementeringen?*

*I hvor stor grad bruker ansatte i enheten handlingsveileder?*

*Hvor stor andel benytter det?*

*Har de ansatte blitt gode i verktøyet?*

*Er det en naturlig del av arbeidshverdagen, eller ses det på som noe nytt eller ekstra?*

### 3.6 Analyse av data

I arbeidet med analyse av data har jeg benyttet metoden som er forklart i boka «*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*» (Tjora, 2021) og som bygger på den tidligere beskrevne SDI metoden. (Tjora, 2021, s. 21) Dette innebærer at transkribert materiale fra flerstegsfokusgruppe-intervjuene er kodet med «*emperinære koder*» (Tjora, 2021, s. 219) Tjora (2021, s. 218) beskriver en tredelt målsetning for kodingen:

1. «å ekstrahere essensen i det empiriske materialet
2. å redusere materialets volum
3. å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien»

Etter at alt materialet fra alle intervjuene er kodet, har neste steg i prosessen vært gruppering av koder. Hensikten med gruppering av koder er å samle koder med tematisk sammenheng i grupper, og videre å kunne samle opp kodet tekst som ikke er relevant i en rest kategori. Det er denne grupperingen av koder som danner grunnlag for hva som senere vil utgjøre temaene i analysen. (Tjora, 2021, s. 229-230) I analysedelen av denne oppgaven vil jeg presentere de kodegruppene som er relevant for temaet og problemstillingen i oppgaven. På grunn av den tidligere beskrevne åpne varianten av intervjuguide vil det være kodegrupper som ikke er relevant for temaet, og de blir ikke presentert i analysen.

I mitt arbeid med koding og gruppering har jeg holdt de to trinnene adskilt slik at kodene skal være så emperinære som mulig, og grupperingene skal være et resultat av hvilke temaer som faktisk framkommer i materialet, og ikke tema som jeg på forhånd ønsket å sortere etter. For å

gjøre dette har jeg benyttet ord og uttrykk som er de samme som informantenes når jeg har kodet deler i teksten, og jeg har utarbeidet kodegrupper som oppstår fordi en mengde av koder er knyttet til samme tematikk. Dette innebærer videre at noen kodegrupper går igjen i alle intervjuene, mens andre endres fordi jeg ikke på forhånd har utformet kategorier som jeg skal sortere ut fra. Dette er i tråd med analyse ut fra SDI metoden. (Tjora, 2021, s. 218-234) Nedenfor vil jeg gi eksempler på dette arbeidet.

Fra det transkriberte materialet i fjerde intervju framkommer følgende to datautdrag:

*«Og det har vel vært det at vi da har vært flinkere til å konkretisere og systematisere. For jeg tenker det med den konkretiseringen, og hva vi skal jobbe mot. For det kan være fort litt diffus.»* Denne teksten er kodet med koden *BTI bidrar til systematisering*. Og koden inngår i kodegruppen *BTI positive effekter*.

*«Men jeg synes jo det er veldig godt å ha prosjektlederen. Altså ... Hun hjelper jo meg masse. Og du har noen å spørre. Ikke bare ... Altså du må ikke sitte og finne opp på alt selv på en måte.»* Denne teksten er kodet med koden *Prosjektleder hjelper mye*. Og koden inngår i kodegruppen *Prosjektlederrollen årshjul og struktur*, som igjen inngår i kodegruppen *Implementeringsstatus*.

Neste steg i analyseprosessen er utvikling av konsepter. I denne fasen settes den strukturerte empirien i sammenheng med relevant teori. For å bruke Tjoras (2021, s. 234) egne ord: *«Hva er det dette handler om? Finnes det en mer generell merkelapp på det (fenomenet eller problemet) vi har strukturert empiri på ...»*

Den siste analysefasen omhandler teoriutvikling. (Tjora, 2021, s. 249-253) I denne delen drøfter jeg funnene opp mot utvalgt teori på området. Her er det viktig å påpeke at målet ikke er å utvikle konkrete teorier, men å vise til sammenheng mellom konsepter og eksisterende teori. Denne delen vil altså bestå i å undersøke på hvilken måte mine funn sammenfaller eller skiller seg ut fra eksisterende teori. Jeg har valgt å slå sammen analyse og drøfting i et kapittel, og det innebærer at jeg presenterer funn i form av kodegrupperinger, og ser disse i sammenheng med det teoretiske rammeverket for analysen som er presentert i kapittel 4, stegvis gjennom hele analyse og drøftingskapittelet.

I analysearbeidet er dataprogrammet Nvivo benyttet til koding og gruppering av de transkriberte lydfilene fra intervjuene.

### 3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er begreper som omhandler kvaliteten i forskningsarbeidet. I forskningslitteraturen omtales også validitet som gyldighet og reliabilitet som pålitelighet. (Tjora, 2021, s. 259) Videre kan man også se på forskningens overførbarhet eller generaliserbarhet når man vurderer forskningskvalitet. (Tjora, 2021, s. 259) Nedenfor vil jeg forklare disse begrepene nærmere, og sette dem i sammenheng med denne masteroppgaven.

#### 3.7.1 Validitet og overførbarhet

Jacobsen (2022, s. 17) forklarer validitet som det at «*empirien må være gyldig og relevant*». Med dette menes at de dataene man samler inn faktisk gir svar på de spørsmål man har stilt. Videre skiller Jacobsen (2022, s. 239-260) mellom internt gyldighet og eksternt gyldighet. Intern gyldighet omhandler om innsamlede data gir dekning for de konklusjoner man kommer fram til. Ekstern gyldighet omhandler hvorvidt de funn man har fra å undersøke et avgrenset område også har generell gyldighet.

Slik jeg ser det vil den interne validiteten i denne masteroppgaven styrkes av at dataene er innsamlet gjennom flere runder, og over en tidsperiode på 4 år. Dette reduserer faren for tilfeldige funn på et gitt måletidspunkt.

Den eksterne gyldigheten i denne masteroppgaven vil begrenses ettersom jeg har begrenset undersøkelsen til å omhandle en case. Altså mellomledere i Sokndal kommune, og deres erfaringer med implementering av BTI-modellen. Funnene kan bidra til å forklare i hvilken grad implementeringen har vært vellykket, og hva som er årsaker til dette. Imidlertid vil ikke funnene uten videre være overførbare til hva som er generelle suksessfaktorer i reformimplementering i norske kommuner. Større overførbarhet ville krevd flere case, både i form av å undersøke implementeringen av flere reformer, og ikke utelukkende BTI-modellen, og undersøkelse av flere kommuner. Denne svakheten knyttet til enkeltcase-studier er beskrevet av Jacobsen (2022, s. 106-107) der det framgår at slike studier egner seg til å gi grundige beskrivelser av en case, men vanskeliggjør generalisering uten at man benytter data fra andre caser i tillegg.

Hvilke kilder man har tilgang til påvirker gyldigheten i forskningsarbeidet. (Jacobsen, 2022, s. 240) Samtidig som pragmatiske hensyn kan begrense intervjumuligheter, respondentutvalg og valg av case. (Tjora, 2021, s. 43) I mitt arbeid med denne oppgaven har jeg valgt mellomledere med ansvar for BTI-implementeringen i Sokndal kommune. I utvalget inngikk NAV leder. Etter omorganisering til felles NAV-kontor i Dalane meldte NAV forfall til intervjurunde 2-4. Dermed mistet jeg NAV-stemmen i disse intervjurundene. I utgangspunktet var det ønskelig med respondenter fra alle avdelinger som skulle implementere BTI-modellen. Imidlertid fikk jeg ikke med respondenter fra interkommunalt barnevern og interkommunal PPT. Disse enhetene bidrar inn i de overordnede forskningsprosjektet knyttet til forskningsarbeid i Eigersund kommune, og det ble vurdert som en for stor belastning å intervju disse i denne sammenheng. Denne begrensningen i respondenter kan påvirke gyldigheten i oppgaven, og en kan ikke utelukke at resultatene fra studien kunne vært annerledes om respondentutvalget hadde vært bredere sammensatt.

Tjora (2021, s. 260-261) peker på gyldighet særlig knyttet til aksjonsforskning. Når forskningen og endringsarbeidet går inn i hverandre, vil gyldighetsspørsmålet knyttes til hvorvidt forskningen fører til endring eller forbedring. Aksjonsforskningen knyttet til denne masteroppgaven har, som tidligere forklart en åpen tilnærming om at BTI-modellen i deltakerkommunene skal bli så god som mulig. Med dette utgangspunktet har intervjuene fungert som en arena for erfaringsutveksling der de ulike mellomlederne får mulighet til å lære fra hverandre, og fange opp gode tips til hvordan implementeringen kan forbedres i egen avdeling.

Aksjonsforskning er kritisert med utgangspunkt i at det er en metode der forskeren kan komme for nært på feltet det forskes på. Dette kan føre til at forskeren ikke har det nødvendige distansen som trengs for å analysere det som forskes på. (Wehus, 2022) I denne masteroppgaven mener jeg dette er relevant kritikk. Jeg er selv svært nær på feltet som leder for flere av respondentene. Imidlertid kan det faktum at forskeren er nært på feltet også ses på som en styrke knyttet til aksjonsforskningens mål om å bidra til endring. Forskningen kan bidra til mer demokratisk kunnskapsutvikling. (Wehus, 2022) I denne masteroppgaven blir dette synliggjort når intervjudeltakerne diskuterer sine erfaringer med BTI, og BTI-implementering og på denne måten deler erfaringer rundt både hva som er hemmende for implementering og hva som er viktige faktorer for å lykkes med implementering.



### 3.7.2 Reliabilitet

Jacobsen (2022, s. 17) forklarer reliabilitet som det at «*empirien må være pålitelig og troverdig*». Den undersøkelsen som er gjennomført må være til å stole på, og man må kunne stille seg spørsmålet ville jeg fått samme resultat om jeg gjennomførte undersøkelsen en gang til? (Jacobsen, 2022, s. 17)

Det er flere faktorer som påvirker reliabiliteten i denne masteroppgaven. Jeg har selv moderert fokusgruppene der mellomledere har deltatt. Det innebærer at deltakere i disse intervjuene er mellomledere der jeg selv er leder for flere av dem. En kan lett tenke seg at dette er en faktor som påvirker svarene som blir gitt. Når tema i fokusgruppene er status for implementering av en modell, der jeg selv som leder er tydelig på at modellen er ønsket, kan en tenke seg at svarene kan bli mer positive enn om intervjueren var en nøytral eller ukjent person. Videre kan en tenke seg at jeg vil tolke svarene fra enhetene i helse og omsorg, der jeg selv jobber, mer positivt enn svarene fra oppvekstsektoren. Fordi jeg ønsker at de enhetene jeg selv har ansvar for skal gjøre det bedre. Både i gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene og i analyse og drøfting av data forsøker jeg å være bevisst min egen rolle, og ovenfor beskrevne problemstillinger.

Et vanlig virkemiddel i kvalitativ forskning er bruk av sitater i presentasjonen av empiri. Sitater kan bidra til å underbygge funn, og kan gjøre materialet mer tilgjengelig for leseren. Imidlertid kan dette påvirke påliteligheten fordi en står i fare for å velge ut sitater som underbygger det resultatet man ønsker, eller benytte sitater fra enkelte informanter langt mer enn andre. (Tjora, 2021, s. 265-266) Når jeg presenterer og analyserer data i denne masteroppgaven vil jeg benytte sitater for å underbygge funn. Med bakgrunn i ovenforstående vil jeg etterstrebe at denne sitatbruken fordeler seg mellom informanter, og jeg vil tagge alle sitater, slik Tjora (2021, s. 265-266) anbefaler.

### 3.8 Ethiske vurderinger

Forskningsprosjektet som denne masteroppgaven er en del av bygger på samarbeidsavtale inngått mellom Eigersund kommune, Sokndal kommune, Universitetet i Stavanger, Rogaland A-senter og Korus Vest Stavanger. Samarbeidsavtalen ivaretar en rekke overordne momenter, og flere av disse omhandler forskningsetikk. (UIS, 2019) Gjennom avtalen er «*Generelle forskningsetiske retningslinjer*» (De nasjonale Forskningsetiske Komiteene, 2014) ivaretatt.

Punkt 9 i avtalen spesifiserer offentliggjøring og publisering av resultater. Her framgår det at mastergradsarbeid fra prosjektdeltakere inngår i det materialet som er ment for publisering. Punkt 10 i avtalen omhandler fortrolighet. Her framgår det krav til konfidensialitet i prosjektperioden, og videre at informasjon man er gjort kjent med som deltaker i prosjektet kun skal benyttes i forbindelse med oppgaver i prosjektet. Det spesifiseres også at kravet til konfidensialitet ikke skal være til hinder for offentliggjøring av prosjektresultater. (UIS, 2019)

I forbindelse med flerstegsfokusgruppe intervjuene har alle deltakere mottatt skriftlig informasjon om forskningsprosjektet, og signert på samtykkeskjema der det framgår at informasjonen vil bli anonymisert, og videre benyttet i forskningsprosjektet. Knyttet til mitt arbeid er det innhentet et utvidet samtykke der intervjudeltakerne har gjennomført sitatsjekk, og samtykket til at funn presenteres uten at kommunenavn anonymiseres, og der det refereres til de ulike mellomlederne uten navn, men med tittel.

Til tross for at etiske retningslinjer er ivaretatt i det overordnede forskningsprosjektet har det vært nødvendig å gjøre flere etiske vurderinger knyttet konkret til denne masteroppgaven. Tjora (2021, s. 54) peker på behovet for høye krav til høflighet, respekt og tillit i samfunnsforskningen. Dette begrunnes med det at man beveger seg inn på andres områder, og henter informasjon, som man har til hensikt å publisere. I arbeidet med denne masteroppgaven, og særlig i arbeidet med datainnsamlingen har jeg etterstrebet høflighet, respekt og tillit i arbeidet.

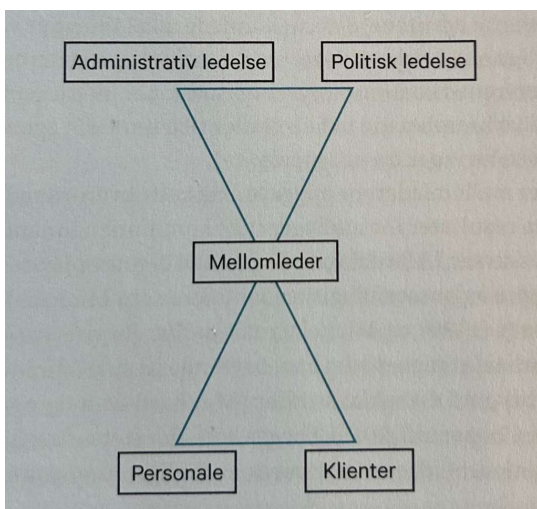
## 4 Teori

I dette kapittelet vil jeg starte med å definere mellomlederen, og implementering, samt elementer i implementering. Dette gjør jeg som nødvendige avklaringer for å definere disse to helt sentrale elementene i denne oppgaven.

Deretter vil jeg redegjøre for ulike modeller og teorier knyttet til implementerings- og endringsarbeid, og ledelse. Disse teoriene vil danne det teoretiske rammeverket som jeg senere vil benytte i analyse og drøfting av funn.

### 4.1 Hvem er mellomlederen?

Mellomleder som begrep kan forklares slik det er gjort i boken «Den kommunale mellomleder – selvstendig lagspiller» (Baldersheim et al., 2021). Her defineres mellomleder som «personer med et helhetlig ansvar for drift av en kommunal frontlinjetjeneste.» (Baldersheim et al., 2021, s. 12) Mellomlederen inngår dermed i en styringskjede i det kommunale apparatet der den må svare til kommuneledelsen oppover og eget personell og tjenestemottakere nedover. Dette er illustrert med følgende modell:



Figur 6 Mellomlederen i den kommunale organisasjonen

(Baldersheim et al., 2021, s. 13)

I denne masteroppgaven vil mellomlederrollen forstås mer utvidet en ovenfor beskrevne definisjon. Dette fordi deltakerne i fokusgruppene for mellomledere er ulikt plassert i det kommunale hierarkiet. Deltakerne er både ledere med et helhetlig ansvar for sin enhet, inkludert budsjett og personalansvar, men også fagledere uten budsjett og personalansvar. I

det videre arbeidet velger jeg derfor å definere mellomleder som den personen, som i kraft av sitt lederverv, har ansvar for BTI-implementering i enheten.

## 4.2 Hva er implementering?

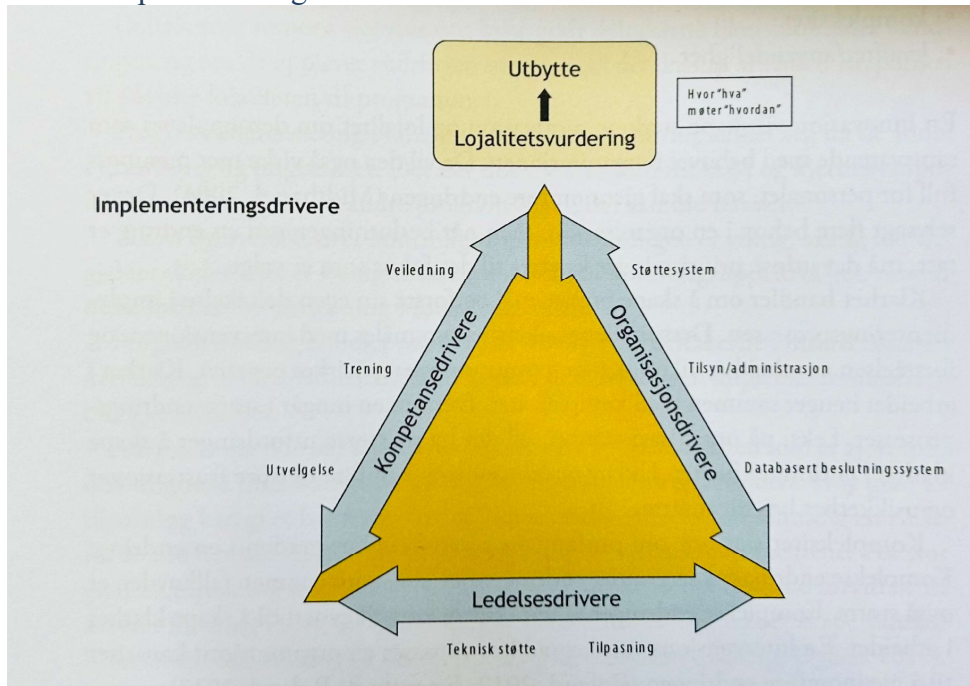
For å definere implementering slik jeg vil forstå begrepet i denne oppgaven benytter jeg følgende definisjon:

*«Implementering er den kompliserte konkretiseringsfasen når forskning, visjoner og ideer skal omsettes til den virkelige verden. Det kan for eksempel være teorier, programmer, aktiviteter eller strukturer som skal tilpasses, konkretiseres og innføres i praksisfeltet.»*  
(Øvregård, 2016)

Implementeringsbegrepet skiller seg fra intervensjonsbegrepet ved at intervensjon omhandler hva som skal omsettes, mens implementering omhandler hvordan dette skal gjøres. (Blase et al., 2012 i Roland & Westergård, 2022, s. 20)

Med utgangspunkt i ovenfor stående vil det for mitt arbeid være BTI-modellen som er intervensjonen, mens implementeringen omhandler framgangsmåten som velges for å innføre modellen på en slik måte at man oppnår ønsket endring i praksis. Når man ser dette i sammenheng med den tredelte problemstillingen i denne oppgaven ser man at det er implementeringsdimensjonen som undersøkes nærmere ved at jeg tar utgangspunkt i mellomlederens oppfatning av hvorvidt implementering har vært vellykket, og hva som pekes på som utfordringer og faktorer for å lykkes med implementeringen.

## 4.2.1 Implementeringsdrivere



Figur 7 Implementeringsdrivere

(Blase et al., 2012 i Roland & Westergård, 2022, s. 32)

Modellen ovenfor viser kjernekomponenter i implementeringsprosessen forklart som implementeringsdrivere. Disse er kategorisert i kategoriene «kompetansedrivere, ledelsesdrivere og organisasjonsdrivere.» Modellen baseres på at dette er drivere som alle er nødvendige for å lykkes med implementering av vedvarende endring i organisasjoner. (Blase et al., 2012 i Roland & Westergård, 2022, s. 32)

«Kompetansedrivere» deles inn i tre ulike drivere. Den første av disse, «utvelgelse» omhandler rekruttering av de ansatte som skal gjennomføre intervensjonen. I dette valget vil kompetanse, erfaring og motivasjon være aktuelle utvelgelseskriterier. Den neste driveren, «trening», handler om de aktivitetene som iverksettes for å øve på aktivitetene som inngår i intervensjonens kjernekomponenter. Den siste kompetansedriveren er «veiledning», og i denne driveren inngår det å observere, støtte og oppmuntre i implementeringsprosessen. (Roland & Westergård, 2022, s. 33)

«Ledelsesdrivere» deles inn i to ulike drivere. Disse to driverne, «teknisk støtte og tilpasning» fordrer dynamisk ledelse. Det vil være behov for å tilpasse ledelse ut fra de ulike fasene i implementeringsprosessen. En viktig lederoppgave er å følge opp alle implementeringsdriverene underveis i prosessen. (Roland & Westergård, 2022, s. 34)

«Organisasjonsdrivere» deles inn i tre ulike drivere. «Tilsyn/administrasjon» er en implementeringsdriver som handler om ledelse som legger til rette for og oppmuntrer til endring. Både endringskultur og endringsystemer er her sentralt. «Databaserte beslutningssystem» er knyttet til bruk av data for å måle om hovedkomponentene i intervensjonen er implementert, eller vurdere implementeringsstrategien. «Støttesystem» driveren handler om å jobbe opp mot andre systemer for å sikre ressurser, tilskudd eller politisk vilje til implementeringen. (Roland & Westergård, 2022, s. 34)

I neste kapittel vil jeg i analyse og drøfting av funn vise til hvordan ovenfor stående implementeringsdrivere kommer til uttrykk som faktorer som bidrar til at mellomledere i Sokndal kommune opplever å lykkes med implementering, eller har utfordringer med implementering av BTI-modellen.

### 4.3 Generelle modeller for implementering- og endringsarbeid

I organisasjonsutviklingslitteraturen finner en flere ulike modeller som beskriver hvordan endringsprosesser bør gjennomføres. Nedenfor vil jeg forklare to av de mest kjente av disse tradisjonelle modellene, Lewins Kraftfeltmodell og Kotters 8 steg for vellykket endring. (Einarsen et al., 2017, s. 437-459)

Lewins klassiske modell fra 1951 argumenterer for at vellykket endring innebærer at man må gjennomføre de tre stegene, opptining (mobilisere), endring (endre) og nedfrysing (stabilisere). (Baldersheim et al., 2021, s. 115) (Einarsen et al., 2017, s. 438) Det henvises fortsatt til denne modellen til tross for at den er over 70 år gammel. Imidlertid er det også rettet kritikk til modellen, og da særlig det at den ser på endring som unntak fra normaltilstand. I moderne organisasjoner oppleves endringsprosesser som en del av hverdagen, og noe kontinuerlig, og Lewins nedfrysingsfase, der en ser for seg å returnere til en stabil hverdag framstår som mindre relevant. (Einarsen et al., 2017, s. 439)

Lewins kraftfeltmodell:



Figur 8 Lewins kraftfeltmodell

(Einarsen et al., 2017, s. 438)

En annen modell som det ofte vises til i organisasjonsutviklingslitteraturen, og da knyttet til endringsledelse, er Kotters modell med 8 steg for vellykket endring. (Baldersheim et al., 2021, s. 116) (Einarsen et al., 2017, s. 440) Kotters modell kan forstås som en videreføring av Lewins modell. Begge modeller er generiske modeller som er overordnede og generelle. Modellene ser på endring som unntaket, og legger opp til at man skal returnere til det stabile etter at endring er gjennomført. Både Lewins modell og Kotters modell er lineære modeller som legger opp til at endring skal gjennomføres i steg som utføres i en bestemt rekkefølge. Dette pekes på som en utfordring med modellene, fordi endringsprosesser ofte er komplekse operasjoner. (Einarsen et al., 2017, s. 441) De konkrete trinnene i Kotters 8 stegs modell presenteres nærmere i kapittel 4.5.

I min analyse og drøfting av funn i denne masteroppgaven vil jeg benytte disse to generiske modellene som et teoretisk rammeverk for å undersøke hvorvidt mellomlederne opplever trinnene i modellene, den lineære tilnærmingen til endring, og det at endring ses på som en unntakstilstand som relevant for deres arbeid med implementering av BTI-modellen.

#### 4.4 Situasjonsavhengig endringsarbeid

I den senere tid har perspektiver på endringsledelse beveget seg fra generelle modeller, slik de er beskrevet ovenfor, til mer situasjonsavhengige perspektiver. Det pekes på at endringsarbeid må tilpasset til den enkelte organisasjon, situasjon og kontekst. Både hvilke endringer som skal gjennomføres, og i hvilken organisasjon de skal gjennomføres vil kunne ha betydning for hvordan endringsstrategien bør legges opp. I det situasjonsavhengige perspektivet framheves behovet for å stille de riktige spørsmålene som viktigere enn det å lete etter generelle svar. (Einarsen et al., 2017, s. 452)

I boken «Organisasjon og ledelse» (Einarsen et al., 2017, s. 452) listes disse spørsmålene opp som følger:

1. «Hvorfor er endring nødvendig? Dette krever en analyse av endringens drivkrefter.
2. Hva skal endres? Dette krever en analyse av endringens innhold.
3. Hvor skal endringen gjøres? Dette krever en analyse av den organisatoriske konteksten.»

#### 4.4.1 Situasjonsavhengig endringsarbeid og kommunale mellomledere

«Det vi kan slå fast, er at de kommunale mellomlederne er av den oppfatning at en organisasjons evne til å omstille og fornye seg selv ikke handler om insentiv/belønningssystemer, utbredt kriseforståelse eller imitasjon og læring fra andre vellykkede prosjekter.» (Baldersheim et al., 2021, s. 131) Sitatet er hentet fra boken «Den kommunale mellomleder – selvstendig lagspiller» (Baldersheim et al., 2021). I boken er et kapittel viet til fornying- og endringsarbeid i kommunal sektor, og mellomleder rollen i dette arbeidet. I kapittelet presenteres funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen knyttet til hva mellomledere trekker fram som avgjørende for gjennomføringen av utviklingsprosjekter. (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132) Nedenfor vil jeg presentere hovedfunnene.

Med bakgrunn i den tradisjonelle endringslitteraturen trekkes følgende 4 grunnperspektiver på organisatorisk endring fram:

1. «En rasjonell tilpasning til omgivelsene
2. En involverende menneskeorientering
3. En institusjonell norm- og verdidrevet tilnærming
4. Nettverks-, lærings- og diffusjonsdrevet»

(Baldersheim et al., 2021, s. 117)

Funnene fra undersøkelsen viser at norske mellomledere trekke fram «God planlegging, organisering og ledelse av prosjektet» som den faktoren som har størst betydning for å lykkes, og videre at «Kommunen har et velfungerende belønningssystem for forslag til forbedringer» som den faktoren som har minst betydning for å lykkes. (Baldersheim et al., 2021, s. 120-121)

Videre viser funnene fra undersøkelsen følgende trekk og enkeltfaktorer som har særlig betydning for å lykkes med fornying- og utviklingsprosjekter: «nødvendigheten av å ha en god idé, god prosjektstyring, utholdenhet, entusiasme, faglig kompetanse og kultur for endring.» (Baldersheim et al., 2021, s. 122)



Disse enkeltfaktorene ble deretter gruppert til 4 ulike endringsstrategier: (Baldersheim et al., 2021, s. 124)

«*Den desentraliserte utviklings- og endringsstrategien*» omhandler støtte fra overordnede ledere, at det er rom for å gjøre feil, belønningssystem som fungerer i utviklingsprosjekter og fungerende prosjektstyringsverktøy. (Baldersheim et al., 2021, s. 126)

«*Den læringsdrevne endringsstrategien*» omhandler nye medarbeidere, å kunne vise til resultater fra andre kommuner, støtte fra samarbeidsnettverk, støtte fra statlige instanser og impulser fra elektroniske idébanker. (Baldersheim et al., 2021, s. 126)

«*Den medarbeiderdrevne fornyings-, og endringsstrategien*» er knyttet til oppslutning og faglig kompetanse blant ansatte, enhetens kultur for endring og utvikling, at endringen er knyttet til en god idé, utholdenhet og vilje til å skape noe nytt, og god planlegging, organisering og ledelse av prosjektet. (Baldersheim et al., 2021, s. 126-127)

«*Den ressursdrevne fornyings- og utviklingsstrategien*» omhandler eksterne faglige støttespillere, ekstra ressurser fra kommunen og eksterne midler som for eksempel statlige tilskudd. (Baldersheim et al., 2021, s. 127)

Av disse viser undersøkelsen at «*Den medarbeiderdrevne fornyings- og endringsstrategien*» er den strategien som klart utpeker seg som den mest betydningsfulle. Det er altså oppslutning og faglig kompetanse blant ansatte, kultur for endring, at endringen i utgangspunktet er en god idé, pådrivere med utholdenhet og god organisering, planlegging og ledelse av prosjektet, som ifølge undersøkelsen har størst betydning. «*Den læringsdrevne endringsstrategien*» er den som ifølge undersøkelsen har minst betydning. (Baldersheim et al., 2021, s. 126-127)

I arbeidet fra Baldersheim et al. (2021) ble det videre sett på hvorvidt endringsstrategiene som viste seg å ha effekt var allmenngyldige eller om det var kontekstuelle forskjeller. En rekke kontekstuelle faktorer ble undersøkt, som kommunestørrelse, sektor, politisk flertall i kommunen, kommunetype osv. (Baldersheim et al., 2021, s. 129-130) Her vil jeg avgrense til å presentere funn som er knyttet til sektor.

Undersøkelsen viser at det er forskjeller mellom de kommunale sektorene knyttet til hvilken endringsstrategi som trekkes fram som den som gir best resultat. Riktignok framgår det at den medarbeiderdrevne endringsstrategien er kontekstuavhengig og at denne fungerer uavhengig av virksomhetstype. Imidlertid blir sektorforskjellene tydelige når man ser på den desentraliserte læringsstrategien. Her viser undersøkelsen at denne er virkningsfull i pleie- og omsorgssektoren, mens den framstår som kontraproduktiv i skolesektoren. Her pekes det på en mulig forklaring ved at strategien kan framstå som innblanding i skolen, men som hjelp i pleie og omsorg. (Baldersheim et al., 2021, s. 129-130)

Jeg vil benytte ovenfor presenterte funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen som en del av mitt teoretiske rammeverk for analyse og drøfting av funn i min studie. Her vil jeg særlig se om mine funn sammenfaller med enkeltfaktorene og endringsstrategiene som trekkes fram som mest betydningsfulle i undersøkelsen, og hvorvidt sektorforskjeller i undersøkelsen sammenfaller med eller skiller seg fra mine funn.

#### 4.5 Lederegenskaper i endringsarbeid

De ovenfor beskrevne modellene og prinsippene for implementering og endringsarbeid må, enten de er generelle, eller situasjonstilpasset, håndteres av ledere med ansvar for implementeringen.

I boken «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*» presenterer Bolman & Deal (2020) 4 ulike fortolkningsrammer som er sentrale for ledere av organisasjoner. I kapittelet «*Endring i ulike perspektiver*» (Bolman & Deal, 2020, s. 423-451) redegjøres det for hvordan fortolkningsrammene har betydning for lederes arbeid med endringsarbeid, og hvordan fortolkningsrammene kan ses i sammenheng med Kotters 8 steg for vellykket endring.

##### Bolman og Deal fortolkningsrammer:

- *Den strukturelle rammen.* I denne rammen er lederoppgaver knyttet til det å klargjøre mål, tydeliggjøre roller, og utforme en hensiktsmessig struktur knyttet til oppgaven som skal løses. (Bolman & Deal, 2020)
- *HR-rammen.* I denne rammen ser en på menneskene som kjernen i organisasjonen. Lederfokus i denne rammen er rettet mot det å være en støttende leder, som myndiggjør sine medarbeidere. HR-ledere ivaretar både menneskene og organisasjonen, ut fra en tanke om at medarbeidere som opplever støtte, autonomi,

mulighet til medvirkning og inkludering er medarbeidere som vil prestere bedre. (Bolman & Deal, 2020)

- *Den politiske rammen.* Ledelse i den politiske rammen handler om det å håndtere interessekonflikter, akseptere at det alltid vil være kamp om knappe ressurser, og ulike koalisjoner innenfor organisasjonen. Lederegenskapene i denne rammen er knyttet til forhandling, konflikthåndtering og oppbygging av maktgrunnlag. (Bolman & Deal, 2020)
- *Den symbolske rammen.* Ledelse i den symbolske rammen vektlegger identitetsbygging og inspirering av medarbeidere. I det symbolske perspektivet vektlegges synlige ledere som formidler organisasjonens visjon ved bruk av slagord, historier og symboler. (Bolman & Deal, 2020)

Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene:

Kotters endringsstadium	Den strukturelle rammen	HR-rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
Opplevelse av preker situasjon		Involvere folk i hele organisasjonen, be om innspill	Nettverksarbeid overfor viktige aktører, bruke maktgrunnlaget	Fortelle en overbevisende historie
Styrende team	Utarbeide strategier for samordning	Holde teambyggingsovelser med styringsteamet	Bemanne teamet med troverdige og innflytelsesrike medlemmer	Gi teamet en øverstkommanderende og organisasjonshelter
Stimulerende visjon og strategi	Utforme en plan for implementering		Kartlegge det politiske terrenget, håndtere konflikter, utforme handlingsplaner	Utforme en visjon full av framtidshåp og rotfestet i organisasjonens historie
Formidle visjon og strategi gjennom ord, handlinger og symboler	Skape strukturer som støtter opp om endringsprosessen	Holde møter for å formidle retningen framover og få tilbakemelding	Skape arenaer, bygge allianser, nøytralisere opposisjonen	Synlig engasjert ledelse, «dra i gangseremonier
Fjerne hindringer og sette folk i stand til å gå videre	Fjerne eller endre strukturer og prosedyrer som støtter opp om det gamle	Sørge for opplæring, ressurser og støtte		Iscenesette degradering eller «offentlige henrettelser» av «kontra-revolusjonære»
Tidlige seirer	Planlegge kort-siktige seirer		Sette inn ressurser og makt for å sikre tidlige seirer	Feire og videreformidle tidlige tegn på suksess
Stå på når det røyner på	Holde folk til planen			Holde oppbyggelsesmøter
Ny kultur som støtte til ny praksis	Justere strukturen etter ny kultur	Bygge opp et «kulturteam», bredt engasjement i kulturutvikling		Sørge over fortiden, feire «revolusjonsheltene», dele beretninger om «veien vi har gått»

Figur 9 Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene

Kotters stadier og de ulike fortolkningsrammene (Bolman & Deal, 2020, s. 450)

Tabellen viser oss hvordan de ulike fortolkningsrammene må håndteres i de ulike stadiene i endringsprosessen. Som eksempel ser vi at det fjerde stadiet som omhandler formidling av visjon krever lederinnsats innenfor alle de fire fortolkningsrammene.

Når jeg i neste kapittel skal analysere og drøfte funn fra min studie vil jeg drøfte hvordan funnene kan ses i sammenheng med hvordan mellomledere i Sokndal håndterer de ulike fortolkningsrammene, og endringsstadiene, og hvordan dette påvirker implementeringen av BTI-modellen.

## 4.6 Teoretisk rammeverk for analyse og drøfting av funn

I dette kapitlet har jeg presentert ulike teoretiske perspektiver knyttet til implementering og endringsarbeid, og videre hvordan jeg vil benytte disse teoriene i det videre arbeidet. I neste kapittel vil disse danne det teoretiske rammeverket for analyse og drøfting av data i min studie. Oppsummert er de teoretiske rammen for min drøfting som følger:

- Implementeringsdrivere. Herunder kompetansedrivere, organisasjonsdrivere og ledelsesdrivere. (Blase et al., 2012 i Roland & Westergård, 2022, s. 32)
- Generiske modeller for implementerings- og endringsarbeid. (Einarsen et al., 2017, s. 441)
- Situasjonsavhengig endringsarbeid. Herunder enkeltfaktorer og endringsstrategier. (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132)
- Fortolkningsrammer i ledelse av endringsarbeid. (Bolman & Deal, 2020)

## 5 Analyse og drøfting av empiri

I dette kapittelet vil jeg analysere utvalgte kodegrupper fra det kodede datamaterialet. Jeg har valgt ut de kodegrupper som er relevante for temaet i denne oppgaven, og utelatt kodegrupper med innhold som ikke er knyttet til temaet.

### 5.1 Kodegrupper som inngår i analyse og drøfting

I arbeidet med koding, og gruppering av koder framkommer følgende kodegrupper som er særlig relevante for tema og problemstillingen i denne oppgaven:

- Nåværende praksis og forventninger
- BTI implementeringsstatus
- BTI implementeringsutfordringer
- Stafettlogg og handlingsveileder – status i avdelingene
- Prosjektleder og struktur/implementeringsplan

Disse kodegruppene vil jeg nå presentere innholdet fra, underbygget med sitater fra det transkriberte materialet. Deretter vil jeg for hver kodegruppe vurdere det presenterte innholdet i lys av teoretisk rammeverk og tema og problemstilling i denne oppgaven.

### 5.2 Nåværende praksis og forventninger

Denne kodegruppen oppstod i koding av materialet fra det første fokusgruppeintervjuet. Dette er ikke en kodegruppe som ble videreført i koding av materialet fra de andre intervjuene. Når jeg fant behov for å sortere i denne kodegruppen har det sammenheng med at BTI-implementeringen i første intervju var i et tidlig stadium og flere av mellomlederne hadde ikke startet, eller bare delvis startet med bruk av BTI-modellen. Dermed omhandlet intervjusamtalen i større grad hva deltakerne forventet av BTI og hvordan de opplevde nåværende praksis innenfor samhandling, tverrfaglig samarbeid, tidlig innsats og forebygging.

Intervjudeltakerne framhever viktigheten av å avklare forventninger mellom instanser, og viser til at uavklarte forventninger, eller uenighet om hva den enkelte instans skal bidra med, kan ta fokus bort fra hjelpen som skal gis til barn og familier. Det pekes videre på behov for retningslinjer for samarbeid, og samordning av tjenester. Og til sist trekkes det fram at ledere skal forvente samarbeid, og ta tak når samarbeid ikke fungerer.

Sitater:

*«Jeg tenker litt. Det bør jo innen hver instans være retningslinjer på en måte ...»*

(Barnehagestyrer)

*«Det er jo en forventning ville jeg sagt ... Jeg ville jo sagt det at det handler jo om at vi må ha høye forventninger til hverandre på at ... er vi inne så skal vi gjøre det for å hjelpe barnet, og om noen ikke gjør det så må de få beskjed om det.»* (Virksomhetsleder helse og velferd)

*«Det er ingen tvil om at skolen er veldig avhengig av gode samarbeidspartnere og vi har veldig mange gode samarbeidspartnere. Veldig fornøyd med det, det handler bare om å prøve å få det til å bli litt mer likere.»* (Rektor)

*«Og det er jo en treningssak for ... å få den her samhandlingen til å funke. Det er det ingen tvil om.»* (Rektor)

Tidlig innsats og forebygging var begreper som deltakerne tydelig var godt kjent med. Det ble framhevet at tidlig innsats ikke var treffsikkert nok. Bedre kartlegging og identifisering for å oppnå mer målrettet tidliginnsats ble pekt på som ønskelig. Det ble problematisert at tidliginnsats en del ganger ikke ble prioritert fordi tilgjengelige ressurser måtte benyttes til akutte saker og «brannslukking». Tidliginnsats ble sett på som krevende, og det ble sagt at ansatte i enhetene har høyere kompetanse på alvorlig problematikk enn tidlig innsats. Deltakerne snakket også om skjæringspunktet mellom forebygging og tidliginnsats, og det ble påpekt at manglende forebygging økte behovet for tidlig innsats. Forebygging ble beskrevet som gode overganger, innsats før barn blir født, og universelle tilbud til alle innbyggere.

Sitater:

*«Men hva vi gjør av tidlig innsats før det, er litt mer ullent. For vi har ikke så mye verktøy i verktøykassen.»* (Leder helsestasjonen)

*«For det første handler det om at vi i perioder har så mye brannslukking, at vi blir veldig gode på brannslukking. Og så har vi ikke helt tid, eller ressurser eller hodet over vann, til å forebygge tidlig nok.»* (Leder helsestasjonen)

### 5.2.1 Drøfting av funn – nåværende praksis og forventninger

Denne første kodegruppen, som kun ble benyttet i første fokusgruppeintervju, presenterer jeg i denne analysen fordi jeg mener den gir informasjon om hvordan mellomlederne vurderer

nåværende praksis, og hvorvidt de ser et behov for endring. Dette er interessant i lys av mitt teoretiske rammeverk fordi det kan ses i sammenheng med de generiske implementeringsmodellene fra Kotter (Bolman & Deal, 2020, s. 450) og Lewin (Einarsen et al., 2017, s. 438) som begge peker på viktigheten av å skape en kriseforståelse eller mobilisere for ønsket endring. Funnene i kodegruppen bærer ikke preg av at dagens praksis oppleves som en krise. Det trekkes fram et behov for bedre retningslinjer for samarbeid og at tidlig innsats kan være krevende, både knyttet til kompetanse og til tilgjengelige ressurser. Med andre ord kan man si at intervjudeltakerne trakk fram momenter som BTI-modellen kan bidra til å forbedre, uten at dagens praksis ble omtalt som krise eller utpreget dårlig. Det grunnleggende startpunktet i de generiske modellene for implementering mener jeg derfor ikke var til stede i denne implementeringen. (Einarsen et al., 2017, s. 438-441)

### 5.3 BTI implementeringsstatus

Denne kodegruppen er gjennomgående fra alle fokusgruppeintervjuene og den er svært sentral for tema og problemstillingen i denne oppgaven. Når jeg nå presenterer innholdet fra kodegruppen, vil jeg vise utviklingen fra første til siste intervju.

Til tross for at den første intervjurunden finner sted over to år etter at BTI-implementeringen er vedtatt i Sokndal kommune bærer dataene preg av det jeg forstår som en oppstartsfase. Under kodegruppen *BTI implementeringsstatus* finner en at barnehagestyrene beskriver at de er klar for BTI, de har en generell positiv holdning til det, og ser fram til å begynne å bruke verktøyene. Leder for helsestasjonen uttrykker også positiv holdning til BTI, gleder seg til å komme i gang, og ser fram til å bruke verktøyene. Leder for psykisk helsetjeneste gir også uttrykk for å være klar til å ta verktøyet i bruk, men uttrykker også begrenset kunnskap til verktøyet. NAVs rolle i BTI blir beskrevet som at NAV følger implementeringen fra utsiden. Fra skolen så viser det kodete materialet at det både pekes på forventede effekter av BTI, men også utfordringer og bekymringer knyttet til implementeringen. Rektor peker på hvordan BTI kan bidra til å senke terskelen for å sette inn tiltak, og hvordan det kan gi god oversikt. Men han uttrykker også at det er behov for opplæring, informasjon til elever og foreldre, samt en innarbeiding som gjør at skolen ikke opplever BTI som et system som kommer på toppen av alt annet.



Sitater:

*«Så vi er veldig klar til å ta i bruk BTI, veldig klar til å dykke inn i alle retningslinjene og i verktøyene. Ja, det skal bli veldig okay å få samme oppskriftene til alle tjenestene.» (Leder helsestasjon)*

*«Murveggen tenker jeg kan være, for skolen sin del, så er det sånn at der er en del systemer en skal forholde seg til allerede, og så er det å unngå den oppfatningen om at dette er et system til.» (Rektor)*

*«Jeg bare gleder meg til å komme i gang skikkelig.» (Styrer barnehage)*

I det andre intervjuet snakket deltakerne mye om implementering. Både hvor langt de selv vurderte å ha kommet med implementeringen, men også hva som var krevende, og hva de selv anså som viktige momenter for å komme videre med en bedre implementering. I intervjuet kommer det fram at skolen vurderer stort behov for videre implementering. Det er stort spenn i kompetansen blant de ansatte, og bruken av BTI-verktøyene varierer mye. Rektor trekker fram at det er viktig for implementeringen at han selv benytter verktøyene, får god kjennskap til dem, og på denne måten mer troverdig kan anbefale dem til andre ansatte. Videre påpeker han viktigheten av at enkeltansatte tar verktøyene i bruk, og kan fungere som pådrivere for andre. Tid og prioriteringer trekkes fram som implementeringsutfordringer for skolen. Konkret pekes det på koronapandemien som en faktor som har hemmet implementeringen.

I barnehagene har styrerne en klar forventning til de ansatte. Det blir uttrykt at alle pedagogiske ledere skal benytte verktøyene, og alle ansatte skal kjenne til BTI. Styrerne beskriver BTI som å være i startfasen, men at det jobbes systematisk med implementering. Det trekkes fram som viktig at kommunen holder det overordnede trykket rundt BTI oppe.

Leder for helsestasjonen formidler en forventning til ansatte at BTI nå er en selvfølge. Hun framhever at implementering er enklere i en mindre kommune, og i en mindre avdeling. Knyttet til egen rolle som leder trekker intervjudeltakerne fram viktigheten av å selge inn BTI og holde trykket på implementering oppe over tid.

Sitater:

*«Så jeg er og glad for at jeg har de rette folkene som er kobla på. Jeg har enda tro på at det kan sige godt ut etter hvert. Men vi har en vei å gå.» (Rektor)*

*«Nå er det egentlig noe du bare skal ta som en selvfølge at det skal vi komme i gang med, liksom.» (Leder helsestasjonen)*

*«Vi merker jo og at det er veldig stor forskjell på hvor komfortabel de er med å gjøre det, de som er ped. ledere. Men de må jo gjøre det.» (Barnehagestyrer)*

I det tredje intervjuet kom det fram at rektor på skolen vurderer at implementeringsarbeidet går framover. Men fortsatt kan BTI ses på som ekstraarbeid for noen ansatte, og det er variasjon i kompetanse og bruk blant ansatte. Rektor beskriver implementeringen som et mønster som skal brytes, og at det i denne sammenheng er viktig å holde trykket oppe på implementering over tid. Status for skolen nå uttrykkes som at enkelte ansatte er i full drift, men organisasjonen som helhet er ikke det. Videre pekes det på prioriteringsutfordringer i skolen. En rekke pålagte oppgaver i skolen gjør det utfordrende å holde trykket oppe på BTI-implementeringen. Videre vurderes endringsagenter som avgjørende for implementeringen i skolen. Lærere som har tatt i bruk BTI-verktøyene og som framsnakker disse, og anbefaler de til andre omtales som viktig, og dette ses i sammenheng med viktigheten av at lærere som skal bruke verktøyene må selv se nytten. Overordnet lederstøtte i kommunen vurderes som mindre viktig for implementeringen i skolen. Inspektørrollen, og hvordan inspektørene setter av nok tid, stiller krav, og forventer BTI vurderes som viktigere. Rektor framhever også at inspektørene må argumentere med hvorfor BTI er bra og viktig, og at dette vil ha større effekt enn å argumentere med forankringen i kommunen. Utskiftning av personell og stadig behov for ny BTI-opplæring trekkes fram som en implementeringsutfordring i skolen.

Fra barnehagestyrerne trekkes det fram at styrernes rolle i å faktisk velge BTI og fremme dette selv er viktig. Dette forklares ved at barnehagene er private. Implementering av BTI der styres ikke av den kommunale forankringen, og styrerne må selv se verdien av BTI, og velge å implementere modellen. Styrerne peker på at videre implementeringen fordrer at det settes av tid, jobbes med jevnlig, og at BTI opprettholdes som tema på personalmøter og samlinger. Pr. i dag vurderer styrerne at BTI-kompetansen blant barnehageansatte har et stort sprik.

Leder for helsestasjonen peker på at helsestasjonen har kommet langt, men at BTI fortsatt er i en implementeringsfase i kommunen, og at særlig enheter i kommunen med mange ansatte fortsatt har en vei å gå. For å få til videre implementering så trekkes det fram at de ulike instansene må vise til BTI i situasjoner der de samarbeider med andre. Lederen gir uttrykk for at hun opplever BTI-satsningen som forankret i overordnet ledelse i kommunen, og at det er en BTI-kommune.

Virksomhetslederrollen i implementering blir omtalt i intervjuet, der lederen selv peker på viktigheten av tydelige forventinger, og det å løfte BTI som tema der det er mulighet til det. For eksempel i jobbintervjuer der det kommuniseres at dette er en BTI-kommune, og det forventes at du setter deg inn i modellen og benytter verktøyene.

I intervjuet kommer det fram at psykisk helsetjeneste først og fremst benytter BTI-verktøyene i arbeid med barn, og da ved at barneansvarlig benytter dem. Leder vurderer at det er behov for en del mer implementeringen, og at verktøyene bør benyttes mye mer i tjenesten.

Sitater:

*«Det er jo klart det som jeg sa i sted, når vi skal bruke tid på å lukke tilsynet. Det er jo klart, da er det det det handler om. For det er jo faktisk det viktigste. For å si det rett ut det er viktigere enn BTI frem til det er lukket.»* (Rektor)

*«Jeg tror nok, det har jeg sett gang på gang og det tror jeg fortsatt er viktig, at du må ha de rette folkene som er engasjert i det. Og det er det det handler litt om. Som leder så må jeg få frem han ildsjelen.»* (Rektor)

*«Jeg sier jo at vi er en BTI-kommune, for det høres jo også veldig mye bedre ut enn at vi skal bli. Jeg tenker sånn uten at vi skal peke finger. Skolen er en mye større organisasjon. Jeg tenker at det ennå ligger litt arbeid der da, for å få implementert det skikkelig.»* (Leder helsestasjon)

I det fjerde intervjuet viser dataene som er knyttet til kodegruppen *BTI implementeringsstatus* at avdelingene skiller seg litt fra hverandre i hvor langt de har kommet med BTI-implementeringen, og hva de trekker fram som viktige momenter for å lykkes.

Barnehagestyrerne vurderer at de er på god vei med implementeringen, men ikke i mål. Noen ansatte er langt framme, andre trenger mer opplæring eller påminnelse. De trekker fram at det er viktig å holde trykket oppe på implementeringen, at BTI er fast tema på fellesmøter med ansatte, at det er nødvendig og sette av tid til implementering, og at opplæring av nyansatte er

sentralt. Styrene trekker det fram som en implementeringsstyrke at de har færre ansatte, og i større grad kan individuelt tilpasse implementering, motivering og opplæring. Implementering i barnehagene lykkes best når ansatte erfarer nytten av BTI.

Rektor på skolen gir uttrykk for at det er individuelle forskjeller blant ansatte i skolen knyttet til BTI-implementeringen, men beskriver skolen som at den er mer BTI-skole enn den ikke er det. Også i ledergruppen på skolen er det ulikheter i hvor langt den enkelte leder har kommet med BTI. Noen ledere er mer positive enn andre, og noen stiller spørsmål ved ressursbruken ved BTI. Rektor framhever modellering som den ønskelige metoden for videre implementering. Med dette menes at hun selv, og hennes ledergruppe skal drilles i BTI, og gjennom bruk og egne erfaringer vise ansatte hvordan verktøyene kan benyttes, og nytteeffekten av dem. Til tross for at lærere vet at de ikke kan velge bort BTI, så oppleves BTI noen ganger som et ekstraarbeid, og som det å få stadig flere arbeidsoppgaver. I lys av dette påpekes viktigheten av at ansatte selv ser nytteverdien av BTI. Rektor peker også på behovet for å få til en dreining fra mitt klasserom og mine elever, til vårt klasserom og våre elever, og at implementeringsutfordringer kan være knyttet til profesjon, og en tradisjon med stor grad av autonomi blant ansatte. Til sist peker rektor på det at skolen omfattes av mange ulike krav og lovverk som utfordrende for BTI-implementeringen.

Leder for helsestasjonen vurderer at BTI er implementert på helsestasjonen, men hun påpeker at det fortsatt må jobbes med for å opprettholde god kvalitet. Hun gir uttrykk for at det i Sokndal er klare forventinger til å bruke BTI, og at det ligger til profesjonen til de ansatte på helsestasjonen (sykepleiere) å følge rutiner.

Virksomhetsleder helse og velferd trekker fram framsnakking og promotering av BTI som viktig for implementeringen, og påpeker at implementering i avdelinger med mange ansatte er mer krevende.

Leder for psykisk helsetjeneste uttrykker at avdelingen er godt i gang med implementering.

Sitater:

*Så når jeg først kom her, så følte jeg at jeg ikke fikk noe valg. Det er å kjøre BTI, eller kjøre hjem igjen, på en måte. Og vi er jo på en måte sykepleiere, og vi holder oss til rutiner og prosedyrer, og sier du jeg skal gjøre det, så gjør jeg det. Kom an! (Leder helsestasjonen)*

*Ja. Så jeg tenker at vi jobber jo på en helt vesentlig forskjellig måte. Jeg har jo på en måte, en liten, mye mindre gruppe. Jeg tror at det er forskjellen. Jeg kjenner jo på en måte alle som jeg*

*er leder for. Jeg vet hva den enkelte trenger for å lirkes litt, for å få den med på det som jeg trenger. (Barnehagestyrer)*

*Jeg ser jo det at når pedagoger er usikre, så blir det litt sånn at man ikke vet helt hva man skal gjøre. Det er derfor jeg sier nå at det er så viktig at vi som ledere er trygge i det vi vil ha implementert. For jeg ser dette med modellering, det virker. (Rektor)*

*Jeg tror kanskje at det har noe med profesjonen å gjøre. At det har vært veldig sånn individstyrt i mange år. (Rektor)*

### 5.3.1 Drøfting av funn – BTI implementeringsstatus

Dataene i denne kodegruppen som er presentert ovenfor viser både i hvilken grad mellomlederne vurderer at de har lyktes med BTI-implementering, og hva de selv trekker fram som suksesskriterier for å lykkes. Nå vil jeg se disse funnene i sammenheng med det teoretiske rammeverket og problemstillingen i min oppgave.

Gjennom de fire intervjuene ser vi en utvikling der mellomlederne i det første intervjuet gledet seg til å komme i gang med BTI, og der det generelt var en positiv holdning til modellen, men mindre konkret implementering som hadde blitt gjort. Fra det andre og tredje intervjuet endrer dette seg noe, der det framgår at flere av mellomlederne vurderer at implementeringen er i gang, men det beskrives som en startfase, eller at det fortsatt er behov for mye mer implementering. På dette tidspunktet skiller helsestasjonen seg ut, der leder uttrykker klare forventinger til at ansatte skal benytte BTI-modellen. I fjerde intervju er det kun leder for helsestasjonen som vurderer BTI som implementert. De andre mellomlederne gir uttrykk for at de er godt i gang, men at det stadig er individuelle forskjeller mellom ansatte og behov for mer implementering. Når dette ses i sammenheng med første del av min problemstilling *I hvilken grad mener mellomledere i Sokndal kommune at de har lyktes med implementering av BTI-modellen?* Ser vi at det kun er leder for helsestasjonen som vurderer å ha lyktes i en slik grad at modellen er implementert. Imidlertid mener jeg ikke at funnene kan forstås som at mellomlederne fra de andre avdelingene vurderer at de ikke har lyktes. Dette begrunner jeg med at man ser en utvikling fra første til siste intervju, og videre at mellomlederne peker på konkrete faktorer som er nødvendige for videre implementering. Dermed mener jeg det er grunnlag for å si at mellomlederne i Sokndal i noe grad har lyktes med implementering av BTI-modellen slik de selv vurderer det, og leder for helsestasjonen har lyktes i stor grad.

Jeg har tidligere presentert teori knyttet til implementeringsdrivere. (Roland & Westergård, 2022, s. 32-34) De faktorer som mellomledere her trekker fram som viktige for å lykkes med implementering av BTI-modellen kan ses i sammenheng med disse implementeringsdriverene.

Kompetansedriverer omhandler utvelgelse, trening og veiledning. (Roland & Westergård, 2022, s. 33) Funnene som er presentert ovenfor viser at særlig kompetansedriveren trening og veiledning trekkes fram som viktig blant mellomlederne. Det pekes på det å sette av tid til å jobbe med BTI sammen med de ansatte, ha BTI som fast tema på fellesmøter og det at ledere selv må lære seg BTI for å lære videre til andre er viktig. Fra rektor på skolen benyttes begrepet modellering. Dette forklares også som at skoleledelsen må lære seg BTI og BTI-verktøy, slik at videre implementering kan gjøres i form av modellering til andre ansatte. Innenfor kompetansedriverne finner vi også utvelgelse. (Roland & Westergård, 2022, s. 33) I noe grad viser mine funn at respondentene vurderer dette som viktig. Særlig fra skole kommer det fram at utvelgelse av endringsagenter som kan lære seg å se nytten av BTI vurderes som viktig for å få andre deler av personalet engasjert. Imidlertid mener jeg at utvelgelse er vanskeligere for denne konkrete implementeringen enn for andre, fordi modellen som skal implementeres skal benyttes av alle ansatte i de ulike avdelingene.

Organisasjonsdriverer omhandler støttesystem, tilsyn/administrasjon og databaserte beslutningssystem. (Roland & Westergård, 2022, s. 34) Blant disse driverne er det i første rekke tilsyn/administrasjon som funnene ovenfor viser at mellomlederne trekker fram. Denne driveren innebærer at ledelsen støtter og legger til rette for implementeringen. (Roland & Westergård, 2022, s. 34) Dette ser vi at mellomlederne er opptatt av å gjøre ved at de framhever viktigheten av å sette av tid, lage strukturer som sikrer arenaer for opplæring, det de selv omtaler som å holde trykket på implementeringen oppe over tid.

Ledelsesdriverer omhandler teknisk støtte og tilpasning. (Roland & Westergård, 2022, s. 34) Disse driverne er knyttet til lederrollen og hvordan denne må tilpasses ut fra faser i implementeringsprosessen, og i hvilken grad det er enighet blant ansatte om hva som er utfordringen, og hvordan den bør løses. Et viktig moment her er å følge opp alle implementeringsdriverene. (Roland & Westergård, 2022, s. 34) I ovenfor presenterte funn framgår det at lederne selv vurderer at lederrollen kan tilpasses ulikt basert på avdelingsstørrelse og profesjon. Skoleleder peker på viktigheten av at ansatte ser nytten av

BTI selv, og videre at bruk av endringsagenter er avgjørende. Fra de andre mellomlederne trekkes støtte, øving og struktur fram som det som det er viktig at leder legger til rette for. Personlig tilpasset implementeringsprosess trekkes fram som en god tilnærming i små avdelinger med få ansatte.

I det teoretiske rammeverket for denne oppgaven viser jeg til den nasjonale mellomleder undersøkelsen og funn fra denne. (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132) Nå vil jeg se mine funn knyttet til BTI implementeringsstatus i sammenheng med dette. Det framgår av funnene at skolen i stor grad framhever behovet for at ansatte selv ser nytten i det som skal implementeres, og at endringsagenter blant ansatte er viktig for å selge inn BTI-modellen. Dette skiller seg fra helsestasjon som framhever at ansatte der er opplært i å følge vedtatte rutiner. Med bakgrunn i dette mener jeg man kan argumentere for at mine funn samsvarer med funnene i den nasjonale mellomlederundersøkelsen. (Baldersheim et al., 2021, s. 113.132) «*Den medarbeiderdrevne fornyings- og endringsstrategien*» inneholder faktorer som oppslutning og faglig kompetanse blant ansatte og at endringen i utgangspunktet er en god idé. (Baldersheim et al., 2021, s. 126-127) Slik jeg ser det er det nettopp dette som blir særlig framhevet når rektor på skolen peker på behovet for at ansatte selv må se nytteverdi av implementering, og at stemmen fra de som har sett denne nytten er viktig for vellykket implementering. Når så funnene viser at dette ikke er like viktig for ansatte på helsestasjonen, som i større grad er lojale til det som er bestemt, så sammenfaller det med tidligere beskrevne funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen som viser at «*den desentraliserte utviklings- og endringsstrategien*» med fokus på blant annet støtte fra overordnede ledere kan være virkningsfull i helse- og omsorgssektoren, men kontraproduktiv i skolesektoren. (Baldersheim et al., 2021, s. 130)

Med utgangspunkt i ovenfor beskrevne forskjeller i hva mellomlederne peker på som viktige faktorer i implementeringsarbeidet kan man stille spørsmål ved om det er hensiktsmessig med en implementeringsplan som er lik uavhengig av sektor, profesjons og antall ansatte i avdelingene. I kapittel 2 har jeg presentert den 10 stegs implementeringsplanen som helsedirektorat (forebygging.no, 2017) har utformet. Denne viser faste trinn som skal gjennomføres i en BTI implementering. Jeg mener at man med bakgrunn i mine funn kan argumentere for at implementeringsplanen ikke burde vært generell, men tilpasset sektor, profesjon og andre forhold som har betydning for BTI implementeringen.

Det at leder for skolen framhever betydningen av at ansatte selv ser nytten, og ikke opplever BTI som et ekstraarbeid, kan også ses i sammenheng med den overordne forankringen av BTI. Modellen har sitt opphav fra helsedirektoratet. (forebygging.no, 2018) Satsningen i Sokndal er forankret i helse- og omsorgsetaten der prosjektleder er ansatt. Kan man da tenke seg at skoleansatte kan oppleve BTI som en helse- og omsorgssatsning som blir påtvunget skolen? Jeg har ikke grunnlag for å konkludere her, men temaet omtales også i boken «*Den kommunale mellomleder – selvstendig lagspiller*» (Baldersheim et al., 2021, s. 129-130) når det trekkes fram at støtte utenfra kan forstås som unødvendig innblanding i skolesektoren.

Jeg har tidligere forklart Bolman & Deal (2020) sine fortolkningsrammer og betydningen disse har i ledelse av endringsarbeid. Mine funn knyttet til BTI implementeringsstatus kan settes i sammenheng med disse fortolkningsrammene. Mellomlederne peker på momenter fra den strukturelle rammen (Bolman & Deal, 2020, s. 450) når de trekker fram viktigheten av det å sette av tid, velge ut arenaer der BTI skal være tema, og lage en plan for hvordan trykket på implementering kan holdes oppe over tid. De peker også på momenter fra HR-rammen (Bolman & Deal, 2020, s. 450) når de peker på viktigheten av opplæring og støtte. Til en viss grad mener jeg man også kan si at funnene viser at den symbolske rammen vurderes som viktig. Særlig fra skoleleder som peker på viktigheten av en engasjert ledelse som selv formidler nytten av BTI på en troverdig måte. Imidlertid peker funnene i liten grad på bruk av den politiske rammen (Bolman & Deal, 2020, s. 450) Mine funn viser at rektor på skolen opplever BTI-implementeringen som utfordrende fordi det stadig er andre krav skolen må forholde seg til. Dermed blir det krevende å skulle prioritere BTI i konkurranse med for eksempel avvik fra tilsyn, eller pandemi. Videre pekes det på behovet for at BTI ikke må oppleves som et ekstraarbeid for at skoleansatte skal la seg rive med til å ta i bruk verktøyene. Til tross for disse implementeringsutfordringene viser også skolen til positive effekter av BTI. Rektor framstår som positiv til BTI, og med et ønske om å lykkes med implementering. Langt på vei kan man si at skolen ser nytten av BTI, ønsker BTI, men peker på årsaker til at implementeringen ikke har kommet lengre. Disse årsakene er i stor grad knyttet til ressurser og prioriteringer. Litt tabloid kan man si at skolen ikke har tid og ressurser til å holde på med BTI implementeringen når de har så mye annet viktig å gjøre. Til tross for at rektor peker på disse utfordringene i alle intervjuer kommer det ikke fram at det er jobbet for å skaffe ekstra ressurser til BTI-implementeringen. Slik jeg ser det kan man tenke seg at en leder som håndterer den



politiske rammen (Bolman & Deal, 2020, s. 450) på en god måte vil kjempe for å få tilført ekstra ressurser til implementering av den politisk vedtatte modellen, som lederen selv oppfatter som positiv. Men det er ingenting i dataene som tyder på at dette er gjort.

Ovenfor har jeg redegjort for hva mellomlederne i Sokndal vurderer som viktig for å lykkes med implementering av BTI-modellen og hvordan dette kan settes i sammenheng med mitt utvalgte teoretiske rammeverk. Sammenfattet kan man si at mellomlederne i Sokndal trekker fram en rekke like faktorer der særlig systematisk arbeid, nok tid, støtte til ansatte og ledere som kjenner BTI verktøyene godt selv som viktige faktorer. Mens skoleleder i tillegg viser til viktigheten av at de ansatte selv opplever BTI som nyttig. Alt dette er faktorer som man finner igjen i den medarbeiderdrevne fornyings og endringsstrategien (Baldersheim et al., 2021, s. 126-127), i implementeringsdriverene (Roland & Westergård, 2022, s. 32), og da særlig kompetansedriverne, og i fortolkningsrammene (Bolman & Deal, 2020, s. 450) og da særlig HR-rammen og den strukturelle rammen.

#### 5.4 BTI implementeringsutfordringer

Denne kodegruppen ble benyttet i koding av materialet fra alle fokusgruppeintervjuene. Hva som trekkes fram som utfordringer utvikler seg fra første til siste intervju, der det i første intervju i stor grad omhandler samarbeidsutfordringer som ikke er direkte knyttet til BTI, mens det i siste intervju er mer spesifikke utfordringer med implementering av BTI. Her vil jeg presentere funnene slik de utviklet seg fra første til fjerde intervju.

I det første intervjuet omtalte mellomlederne flere ulike samarbeidsutfordringer.

Intervjudeltakerne trakk fram betydningen av hvor de ulike tjenestene er lokalisert og hvordan dette påvirker tilstedeværelsen i konkret samarbeid i kommunen. Interkommunale tjenester med kontor i nabokommunen ble beskrevet som vanskeligere å få kontakt med, og vanskeligere å ha et nært samarbeid med. Men det ble også framhevet at nærhet i samarbeid kan omhandle andre faktorer enn fysisk nærhet, og videre at den største frustrasjonen oppstår når ansatte i samme enhet har veldig ulik praksis knyttet til tilstedeværelse.

Sitater:

*«Det er nok litt sånn at de som har kontor her i kommunen er lettere å få tak i enn de som holder til nabokommunen.»* (Barnehagestyrer)

Det kom tydelig fram at samarbeid mellom instanser er personavhengig. Særlig terskelen for når man etablerer samarbeid mellom instanser i enkeltsaker trekkes fram som lite standardisert og med stor forskjell mellom de ansatte. I de ulike instansene er det ikke vanlig å bytte kontaktperson eller saksbehandler ved samarbeidsutfordringer. Med et unntak for NAV som har en større praksis for dette. Intervjudeltakerne gir uttrykk for at deres lederrolle ofte involveres for å rydde opp i samarbeidsutfordringer, men løsningen er sjelden utskiftning av personer. Dette forklares både med hva som vurderes som hensiktsmessig, men også av rent praktiske grunner, da disse byttene er vanskelige å få til i enheter med få ansatte. Relasjonen mellom ansatte og tjenestemottaker trekkes fram som en faktor som påvirker det tjenestetilbudet som gis. Samtidig som likhet trekkes fram som et ideal, og som ønskelig på system nivå, så poengteres det at hjelpetilbudet i kommunen kan være bra, også når det er individuelle forskjeller i praksisutøvelsen til ulike ansatte.

Sitater:

*«Det tror jeg ikke jeg har vært borti har skjedd (bytte av saksbehandler), men det som jeg vært borti og har skjedd er for eksempel at noen har bedt meg om å bli med. Så at det kommer inn en part til for eksempel, og så går vi, og i de samtalene forsøker en å komme inn på sporet igjen.» (Rektor)*

*«Men altså, alternativet, - om dere vil ha et ensrettet forutsigbart system som gir forventet svar så skal jeg sveive i gang igjen Trygdeetaten. Fullstendig ubrukelige, men veldig standardiserte og forventede svar.» (NAV leder)*

I det andre intervjuet kom det fram en del utfordringer knyttet til BTI. I analysen ble disse samlet i kodegruppen *BTI implementeringsutfordringer*. Virksomhetsleder helse og velferd uttrykker at det er stor forskjell i BTI samarbeidet med lærere, ut fra hvem som er læreren, og hvorvidt denne ser nytten av BTI. Videre uttrykker virksomhetslederen at det er forskjell mellom enheter, en del ansatte som er usikre på hvordan BTI skal brukes, og noen som velger å fortsette med det de alltid har gjort. Rektor trekker fram utfordringer med å få andre faggrupper enn lærere i skolen involvert i BTI. Fra flere av lederne blir det sagt at det er vanskelig å henvise til BTI-verktøy som handlingsveileder, framfor å bare svare ut henvendelser med konkrete råd.

Sitater:

*«Men så ser nok de og til samarbeidspartnere på skolen, at der blir det litt mer hvem som er lærer, og hvilken nytte de ser av det.»* (Virksomhetsleder helse og velferd)

*«Altså, det er jo noe med hva en er vant til. Jeg og må jo ta meg i at hvis noen snakker med meg om ... så kan jeg bare svare ut, fordi det er en vane jeg har gjort. I stedet for at jeg da henter meg inn og spør om de har tatt i bruk BTI. Har vi begynt på det, følger vi den?»*  
(Virksomhetsleder helse og velferd)

I det tredje intervjuet pekes det på flere implementeringsutfordringer. Fra skoleleder trekkes det fram at BTI fortsatt ses på som ekstraarbeid blant noen lærere, og at det må jobbes mer med å vise nytteverdien. Videre pekes det på prioriteringsutfordringer i skolen.

Virksomhetsleder helse og velferd peker på avdelingsforskjeller i implementeringen, herunder at helsestasjonen har implementert BTI, mens andre avdelinger har en lengre vei å gå.

Implementering i interkommunale avdelinger trekkes fram som en utfordring.

Det ble også trukket fram som en utfordring at enkelte trinn i implementeringen må gjøres på ny, fordi utskiftning av personell fører til at nyansatte må læres opp og støttes i sin bruk av BTI-modellen.

Sitater:

*«Men det gir jo en liten utfordring for hver gang jeg skal inn med en ny kontaktlærer, så må dette læres på toppen av alt det andre.»* (Rektor)

I det fjerde og siste intervjuet peker mellomlederne fortsatt på implementeringsutfordringer.

Fra skoleleder ble det fortsatt uttrykt at enkelte lærere ser på BTI som et ekstraarbeid, og ikke et verktøy som forenkler eller forbedrer arbeidsprosessene. Det ble fra flere ledere trukket fram at det er utfordrende at variasjonen mellom ansatte i hvor mye de kjenner og bruker modellen er stor. Videre ble det trukket fram utfordringer knyttet til at helsestasjonen gis mye ansvar som andre instanser burde tatt, at fastlegene ikke er aktive i BTI, at interkommunale instanser ikke er så aktive som en ønsker, og at det er behov for å øke forståelsen for de ulike instansenes rolle.

Sitater:

*«Og vi kan jo av og til være en tjeneste som får problemene over på oss. At det var ikke vi som nødvendigvis hadde den første bekymringen. Og da er det jo på en måte sånn at ... Men hvis man er vant med å si ja da... Så må man ha mye trening for å klare å si nei. Så vi har jo jobbet mye med det at ... Si nei!» (Leder helsestasjonen)*

#### 5.4.1 Drøfting av funn – BTI implementeringsutfordringer

Dataene i denne kodegruppen som er presentert ovenfor viser hva mellomlederne trekker fram som utfordringer knyttet til BTI-implementering. Nå vil jeg se disse funnene i sammenheng med det teoretiske rammeverket og problemstillingen i min oppgave.

Et tydelig funn som trekkes fram knyttet til implementeringsutfordringer er variasjonen i hvilken grad modellen er integrert i den enkelte ansattes arbeidshverdag. Både i skoleleder og barnehagestyrere peker på dette, og det er et vedvarende funn fra de ulike intervjuene. Ser man dette funnet i sammenheng med Kotters 8 steg for endring, og mer spesifikt det andre trinnet som omhandler det å få folk med seg på en endring (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) så kan man argumentere for at mellomlederne i Sokndal hadde vært tjent med å prioritere dette trinnet. Det sier jeg fordi funnet viser en utfordring som beskrives, men i mindre grad hvordan utfordringen skal håndteres. Riktignok peker skolen på endringsagenter som viktig, og dette sammenfaller med Kotters budskap om å bygge allianser, både blant formelle og uformelle ledere. (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) Men utover dette handler funnet i stor grad om et vedvarende problem som beskrives uten at løsninger foreslås.

Skoleleder trekker fram utfordringer knyttet til at ansatte opplever BTI som merarbeid, og i for liten grad ser nytteverdi av modellen og verktøyene. Dette funnet sammenfaller med tidligere presenterte teori fra Baldersheim et al. (2021, s. 126-127) som i den medarbeiderdrevne endringsstrategien påpeker viktigheten av at endringen som skal gjennomføres oppfattes som en god idé, og som videre peker på at særlig for skoleansatte er dette viktig.

Det pekes også på som en utfordring at mellomlederne selv faller tilbake til gamle arbeidsmetoder framfor å benytte BTI-modellen. Dette mener jeg kan forstås som at implementeringen av BTI ikke er institusjonalisert. Altså at trinn 7 og 8 i tidligere beskrevne modell fra Kotter (Einarsen et al., 2017, s. 441) fortsatt ikke er gjennomført.

Det framgår av ovenfor presenterte funn at mellomlederne i Sokndal opplever det som vanskelig å få interkommunale tjenester aktivt med på BTI satsningen. Det er en klar begrensning i datagrunnlaget at ledere for disse tjenestene ikke er intervjudeltakere i denne studien (med unntak av NAV i første intervjurunde), og dermed belyses ikke deres egne perspektiver. Likevel vil jeg her se på mulige årsaker til at data fra denne studien peker i retning av at disse enhetene har utfordringer med BTI-implementeringen. De interkommunale tjenestene PPT, barnevern og NAV er alle vertskommunesamarbeid, der Sokndal ikke er vertskommune. De er også lokalisert med kontor utenfor Sokndal. Dette er faktorer som kan påvirke hvorvidt de opplever at de er forpliktet til Sokndals BTI satsning. Det er også kjent fra litteratur knyttet til interkommunalt samarbeid at en konsekvens av slike kan være at makt flyttes fra kommunestyret, og at de på mange måter er mindre styrbare. (Jacobsen, 2014, s. 50-56) Så mener ikke jeg at man utelukkende skal skylde på de interkommunale enhetene for at det ser ut til at implementeringen av BTI har gått dårligere der. Dersom man ser funnet i sammenheng med Bolman og Deals (2020, s. 450) fortolkningsrammer og det tredje og fjerde steget i Kotters 8 steg for vellykket endring (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) kan man argumentere for at denne utfordringen er knyttet til hvordan overordnet ledelse i Sokndal har jobbet innenfor den strukturelle rammen for å utforme en plan for implementering, og videre hvordan det har blitt jobbet innenfor det tredje og fjerde trinnet i Kotters modell for å utvikle og kommunisere en visjon.

Til sist vil jeg trekke fram den utfordringen som beskrives ved at implementeringen vedvarer. Stadig er det nye ansatte som må læres opp, og det er behov for oppfriskningsrunder. Ser man dette i sammenheng med Lewins kraftfeltmodell (Baldersheim et al., 2021, s. 115) (Einarsen et al., 2017, s. 438) så ser en at mellomlederne i Sokndal ikke ser for seg at det vil være mulig å komme til det Lewin beskriver som en nedfrysning- eller stabiliseringsfase. Dermed kan man argumentere for at mine funn samsvarer med kritikken til Lewins modell som peker på at endring ikke kan ses på som en unntakstilstand, men må forstås som en del av hverdagen. (Einarsen et al., 2017, s. 439). Endring og utviklingsarbeidet knyttet til BTI vurderes som vedvarende, og man kan ikke se for seg en situasjon der man gjør ferdig en endringsfase, og går tilbake til en stabilisert hverdag.

Ovenfor har jeg redegjort for hva mellomlederne i Sokndal vurderer som utfordringer knyttet til implementering av BTI-modellen og hvordan dette kan settes i sammenheng med mitt utvalgte teoretiske rammeverk. Samlet framstår det som om mellomlederne peker på utfordringer knyttet til å få alle ansatte med på implementeringen, og dette kan ses i sammenheng med det andre trinnet i Kotters modell som omhandler det å få folk med på endringen. (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) Videre pekes det på viktigheten av at ansatte selv opplever endringen som nyttig, særlig i skolen, og dette sammenfaller med den medarbeiderdrevne endringsstrategien. (Baldersheim et al., 2021, s. 126-127) Det blir også pekt på implementeringsutfordringer knyttet til å få BTI integrert i andre enheter, og da særlig interkommunale enheter. Her har jeg vist til hvordan dette kan henge sammen med Bolman og Deals (2020) fortolkningsrammer. Og til sist blir det trukket fram hvordan implementering- og endringsarbeidet oppfattes som vedvarende, og jeg har vist til hvordan dette i større grad sammenfaller med kritikken til Lewins modell enn til selve modellen. (Baldersheim et al., 2021, s. 115) (Einarsen et al., 2017, s. 438)

## 5.5 Stafettlogg og handlingsveileder status i avdelingene

Denne kodegruppen er gjennomgående fra alle fokusgruppeintervjuene. For å vise til utviklingen som har vært fra første til siste intervju vil jeg presentere funnene fra hvert intervju kronologisk. I arbeid med analyse av data har jeg valgt å sortere ut stafettlogg og handlingsveileder som egen kodegruppe fordi det i intervjuene kom fram mye informasjon som er spesifikt rettet mot bruk av de to verktøyene. Hvordan mellomlederne lykkes med å få ansatte til å bruke verktøyene kan også forstås som en del av kodegruppen BTI implementeringsstatus, men jeg har valgt egen kodegruppe for disse funnene for å mer presist kunne undersøke den faktiske bruken av verktøyene. I drøftingen av disse funnene vil jeg likevel vurdere dem som et uttrykk for implementeringsstatus.

I forhold til BTI-verktøyene viser kodingen av materialet fra det første intervjuet at det først og fremst er stafettlogg som trekkes fram. Handlingsveileder er så å si ikke omtalt i intervjuet. Barnehagestyrerne gir uttrykk for at de gleder seg til å komme i gang med stafettlogg. Leder på helsestasjonen trekker fram stafettlogg som et verktøy som kan gjøre det enklere å komme tidlig inn med tjenester. Skolen har tatt stafettlogg i bruk, og har et mål om å øke bruken framover. Rektor uttrykker også at en del skoleansatte tenker at BTI er stafettlogg.

Sitater:

*«Tror nok en del i skolen tenker stafettlogg når de hører BTI. Det er systemet, det nærmeste praktiske ...»* (Rektor)

*«Så vi er veldig klar og gleder oss veldig til Stafettloggen begynner.»* (Barnehagestyrer)

I det andre intervjuet ser man en utvikling der det snakkes mye om både stafettlogg og handlingsveileder. I likhet med første intervjurunde er stafettlogg det verktøyet som deltakerne er mest opptatt av, og analysen viser også at stafettlogg er den kodegruppen som inneholder flest enkeltkoder. Men i analysen av dette intervjuet er handlingsveileder omtalt betydelig mer. Det kommer fram at alle lederne har aktive stafettlogger i sin enhet. Det er variasjon i hvor mye verktøyet blir brukt. Helsestasjonen og barnehagene bruker det aktivt, mens bruken er mer varierende i skolen. Samlet viser dataene fra intervjuet at det er en generelt positiv holdning til stafettlogg. Det trekkes fram at verktøyet gir oversikt, er bra for informasjonsoverføring ved overganger, for eksempel fra barnehage til skole, muliggjør konkrete og målbare tiltak, og som et verktøy som kan forenkle samarbeidet i saker der det tidligere har vært utfordrende å få til et godt samarbeid med foreldre. Når det gjelder utfordringer med stafettlogg som verktøy, så blir det trukket fram at noen ansatte er redde for å skrive i stafettlogg, at evaluering av tiltak og tidsfrister er krevende, at det ikke alltid lykkes å få foreldre med som aktive deltakere, og at det er variasjon i hvor komfortable ansatte er med å bruke verktøyet. Intervjudeltakerne er generelt positive til handlingsveilederen. Den trekkes fram som et verktøy som bidrar til kompetanseheving blant personal, som et godt verktøy når man er usikker i en enkeltsak, og som en god tiltaksversikt. Barnehagestyrerne viser til at handlingsveilederen blir brukt på personalmøter. Utfordringene som trekkes fram knyttet til handlingsveilederen er at det krever tid å ta verktøyet i bruk, og at personal stadig må minnes på å bruke den, slik at dette ikke faller ut.

Sitater:

*«I veldig mange saker så er barnehagene og flinke til å opprette stafettlogg på forhånd når vi blir påkobla.»* (Leder helsestasjonen)

*«Og så synes jeg handlingsveilederen er bra på at, hvis det er tema og ting som noen ansatte føler seg usikre på, så er det en veldig grei plass å gå inn og begynne å starte og jobbe litt med det selv der. Og heller ta det opp i fellesskap etter hvert da.»* (Leder helsestasjonen)

*«... når vi holder på med handlingsveilederen, så krever det og litt at hver i personalet faktisk bruker tid på å sette seg ned og se. For det er én ting å få presentert det i plenum, men du må gå inn på dataen og finne frem.» (Barnehagestyrer)*

*«Det der med at du skal opprette (stafettlogg) uansett, nesten, det er den terskelen som vi ikke klarer å komme over, på et vis.» (Rektor)*

Også i det tredje intervjuet var stafettlogg og handlingsveileder et tema som det ble snakket mye om blant intervjudeltakerne. Fra rektor kommer det fram at skolen ser på stafettlogg som et veldig nyttig verktøy. Den fungerer som en god felles informasjonskanal, både mellom skole og foreldre, og mellom skole og andre instanser. Videre trekkes det fram at det er et nyttig verktøy for dokumentasjon. Rektor omtaler stafettlogg som en vei inn for å øke entusiasmen for BTI blant ansatte. Foreløpig er det mange ansatte i skolen som forbinder BTI nesten utelukkende med stafettlogg. Fortsatt kan bruk av stafettlogg oppleves som et merarbeid i skolen, og særlig nyansatte, som også trenger annen opplæring, kan oppleve det som noe ekstra. Bruken av stafettlogg blant ansatte er varierende, og det er kontaktlærere som bruker verktøyet mest. Rektor peker på en utvikling i bruk fra forrige intervju, men det tar lengre tid å implementere verktøyet enn det han hadde forventet. Inspektører som tar verktøyet i bruk selv trekkes fram som en nøkkel i arbeidet med å få på plass en mer utbredt bruk i skolen.

Barnehagestyrerne peker på stafettlogg som et nyttig dokumentasjonsverktøy, som brukes en del i saker der foreldre ikke er så aktive i loggen selv, men der det er viktig å sikre informasjon med overgangen fra barnehage til skole. Barnehagene har positive erfaringer med opprettelse av stafettlogg i møte sammen med foreldre. Dette bidrar positivt til å få foreldre til å bli mer aktivt deltakende. Styrerne trekker videre fram at noen ansatte fortsatt synes stafettlogg er litt skummelt, og at det må jobbes videre med å senke terskelen for å benytte verktøyet. Styrerne oppretter stafettlogger selv.

Helsestasjonen har kommet langt med stafettlogg. De oppretter mange logger, men mindre enn tidligere i implementeringsprosessen, fordi de nå kan be andre instanser om å være stafettholder. Helsestasjonen viser til stafettlogg når PPT eller barnevern etterspør opplysninger. Leder for helsestasjonen vurderer stafettlogg som et godt verktøy, men påpeker at systemet for å bytte stafettholder må bedres, og at stafettlogg er unaturlig i saker som omhandler foreldreproblematikk, og der barnet ikke trenger tiltak.



Sitater:

*«Akkurat sånn som det med Stafettlogg, vi har ikke så skrekkelig mange akkurat nå, men der merker jeg at noen er litt usikre, og jeg synes det er en bøyg å sette det i gang.»*

(Barnehagestyrer)

*«Men det er ingen tvil om at stafettloggen er veldig nyttig.»* (Rektor)

*«Jeg får mail av de (PPT), så svarer jeg inn på Stafettloggen jeg. Se svaret i stafettloggen, så jeg svarer jeg der inne.»* (Leder helsestasjonen)

I likhet med de to foregående intervjuene er det også i denne tredje runden stafettlogg som vies mest oppmerksomhet av BTI-verktøyene. Men handlingsveileder omtales i større grad nå. Helsestasjonen utpeker seg som den enheten som har kommet lengst i bruken av handlingsveileder. Der brukes handlingsveilederen i opplæring av nyansatte, det henvises til den i samarbeid med andre instanser, og den benyttes som oppslagsverk for alle ansatte. Rektor på skolen vurderer handlingsveilederen som et godt verktøy som blir for lite brukt. Han peker på at ledere i skolen må minne på bruk av handlingsveileder i konkrete situasjoner framfor å svare ut direkte. Særlig nivå 0 i handlingsveilederen, før det settes inne konkrete tiltak, uttrykker rektor ønske om at må bli mer brukt. Fra barnehagene kommer det fram at handlingsveileder benyttes mer og mer. Styrene har handlingsveilederen som tema på personalmøter, og legger opp til at den skal benyttes aktivt, for eksempel ved å legge snarvei til denne på skrivebordet til alle PCer.

Sitater:

*«Jeg synes vi har kommet langt, hvis det er lov å si.»* (Leder helsestasjonen)

*«Stafettloggen er nok mer det folk forbinder med BTI, enn den veldig, veldig gode handlingsveilederen som ikke blir nok brukt, og det er veldig dumt.»* (Rektor)

Kodingen av datamaterialet fra det siste intervjuet viser at stafettlogg og handlingsveileder stadig er et tema som vies mye plass. Intervjudeltakerne viser gjennomgående til positive effekter ved bruk av stafettlogg. Det framholdes som et verktøy som forbedrer samarbeid, og som bidrar til at arbeidet blir mer systematisk og målrettet. Verktøyet pekes på som den mest nyttige delen av BTI.

Sitater:

*«Stafettlogg er, i hvert fall, et veldig nyttig verktøy.»* (Barnehagestyrer)

*«Så tenker jeg at når vi har opprettet stafettlogg, så er det jo ofte med helsestasjonen, eller at vi er deltaker og med barneansvarlig. Vi opplever jo at det er veldig bra samarbeid ...»*

(Rektor)

I likhet med de foregående intervjuene fokuserte intervjudeltakerne mindre på BTI-verktøyet handlingsveileder enn på stafettlogg. Handlingsveileder ble trukket fram som et verktøy som ble mye brukt i barnehagene, men ofte initiert av styrerne. Den ble brukt på personalmøter i arbeid med kompetanseheving. Den er mest kjent blant pedagogene, og i mindre grad brukt av fagarbeidere. Rektor trakk fram at skoleledere bruker handlingsveilederen i avdelingsmøter, men bruken blant ansatte er varierende. Leder for helsestasjonen trakk fram handlingsveileder som et verktøy som benyttes på helsestasjonen, og som et godt verktøy å henvise andre instanser til. Samt at handlingsveileder benyttes i opplæring av nyansatte.

Sitater:

*«Handlingsveilederen kan også være med i at det er verktøy som ligger der til å øke kompetanse blant de ansatte.»* (Leder helsestasjonen)

*«Det er klart pedagogene bruker den jo mer enn fagarbeiderne.»* (Barnehagestyrer)

*«Vi må enda minne noen på at, åh, hva kan vi finne ut på BTI sidene? Hva står det i handlingsveilederen? Hvilke verktøy ligger der? Hvilke kartlegginger kan vi ta? Det ligger så systematisk. Noen gjør det, som sagt, automatisk, og andre må vi ...»* (Rektor)

### 5.5.1 Drøfting av funn – stafettlogg og handlingsveileder status i avdelingene

Funnene fra denne kodegruppen viser at det er en utvikling gjennom undersøkelsesperioden der intervjudeltakerne i første intervju viser til at de gleder seg til å komme i gang med stafettlogg, til at de fra andre intervju rapporterer om bruk av BTI-verktøyene. Helsestasjonen utpeker seg positivt der leder gir uttrykk for at begge verktøy benyttes aktivt. Mens skolen viser til utfordringer, både ved at det kan være en terskel for å opprette stafettlogg, og ved at handlingsveilederen blir for lite brukt, og at ansatte må minnes på denne. Barnehagestyrerne viser til aktiv bruk av stafettlogg, mens handlingsveileder i større grad benyttes av ledere og på personalmøter. Når dette ses i sammenheng med grad av implementering mener jeg det viser at funnet er sammenfallende med de tidligere presenterte funn fra kodegruppen BTI implementeringsstatus. Det er helsestasjonen som har integrert verktøyene i en slik grad at det kan forstås som at BTI er implementert. Imidlertid viser utviklingen fra første til fjerde

intervju at lederne i de andre avdelingene har implementert verktøyene i noe grad, og særlig stafettlogg oppleves som nyttig, og benyttes av en del av personellet.

Hvorfor flere av lederne gir uttrykk for at det først og fremst er stafettlogg som forbindes med BTI er et interessant spørsmål. I kapittel to har jeg redegjort for BTI modellen som en tredelt modell der de to verktøyene stafettlogg og handlingsveileder, sammen med kompetanseheving utgjør elementene i modellen (forebygging.no, 2018), og det var altså hele denne modellen som Sokndal kommune besluttet å implementere (Sokndal Kommune, 2018). Jeg har tidligere vist til funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen der det at det man skal implementere er en god idé trekkes fram som en faktor som har særlig betydning for implementering. (Baldersheim et al., 2021, s. 122). Slik jeg ser det viser mine funn at mellomlederne opplever handlingsveileder som en god idé. Den beskrives både som et godt verktøy og som nyttig. Når den likevel bare er implementert i begrenset grad kan dermed ikke forklaringen være at lederne ikke ønsker den. Imidlertid mener jeg at funnene fra første intervju kan lede i retning av en forklaring på dette. I det første intervjuet blir handlingsveileder så å si ikke nevnt, mens det mellomlederne uttrykker at de gleder seg til å ta i bruk er stafettlogg. Det fraværende fokuset på handlingsveileder som verktøy kan være knyttet til at implementeringsprosessen i Sokndal ikke har vært god nok knyttet til Kotters fjerde trinn som omhandler kommunisering av visjon. (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) Visjonen, altså Kotters tredje trinn (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) må forstås som implementering av en helhetlig BTI modell. Men når dette har blitt kommunisert ut til mellomlederne kan det ha blitt fokusert mest på implementering av stafettlogg verktøyet. Man kan også tenke seg at dette funnet kan ses i sammenheng med tidligere omtalte implementeringsdrivere. (Roland & Westergård, 2022, s. 32) Mellomlederne peker på handlingsveileder som et verktøy ansatte må sette av tid for å lære seg. Kompetansedriveren trening handler om å legge til rette for at personalet får nok kunnskap om, og gode nok ferdigheter i intervensjonens kjernekomponenter. (Roland & Westergård, 2022, s. 33) Mine funn knyttet til handlingsveileder kan tyde på at noen av mellomlederne ikke har lagt nok til rette for at personalet skal få nok kunnskap og gode nok ferdigheter i kjernekomponenten handlingsveileder.

Knyttet til den tredelte problemstillingen i denne oppgaven vil jeg oppsummere funnene fra kodegruppen stafettlogg og handlingsveileder. Det er kun leder for helsestasjonen som gir informasjon i retning av at BTI modellen med underliggende verktøy har blitt en integrert del

av arbeidshverdagen. De andre mellomlederne rapporterer om bruk av verktøyene blant ansatte, men i varierende grad, og særlig handlingsveileder ses på som krevende å ta i bruk. Med bakgrunn i dette mener jeg at funnene må forstås som at helsestasjonen har implementert BTI i høy grad, mens de andre avdelingene har implementert modellen i noe grad, men har fortsatt en vei å gå. Knyttet til hva som trekkes fram som viktige faktorer for å lykkes og implementeringsutfordringer finner jeg at dette henger sammen. Det at implementering tar tid, og krever at en holder trykket oppe, og minner ansatte på å bruke verktøyene kan, slik jeg vurderer det, både forstås som en utfordring og en faktor for å lykkes. En utfordring når en ikke får det til, og en faktor for å lykkes når en faktisk setter av tid og holder trykket opp. Når funnene settes i sammenheng med det teoretiske rammeverket for denne oppgaven ser en at det kan være en sammenheng mellom det som kommer fram og håndtering av implementeringsdriveren kompetanse (Roland & Westergård, 2022, s. 33). Videre at det kan ses i sammenheng med håndtering av trinn 4 i Kotters modell, kommunisering av visjon. (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) Men at det vanskelig kan forklares ut fra at det som skal implementeres ikke er en god idé, som framheves som en viktig faktor i funnene fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen. (Baldersheim et al., 2021, s. 122)

## 5.6 Prosjektleder og struktur/implementeringsplan

Denne kodegruppen er gjennomgående fra alle fokusgruppeintervjuene. For å vise til utviklingen som har vært fra første til siste intervju vil jeg presentere funnene fra hvert intervju kronologisk. I arbeid med analyse av data har jeg valgt å sortere ut prosjektleder og implementeringsplan som egen kodegruppe. Dette analysevalget skyldes at det i arbeid med materialet ble tydelig at prosjektlederrollen og den strukturen som denne har laget for implementering er noe som mellomlederne i særlig stor grad trekker fram som en viktig faktor for å lykkes. Dette vil jeg nå vise i presentasjon og drøfting av funnene.

I det første intervjuet ble prosjektlederrollen trukket fram som viktig. Både strukturen som prosjektleder har utformet, og måten prosjektleder opptrer i rollen trekkes fram. Mellomlederne fra barnehage, skole, og helsestasjon er samstemte i dette.

Sitater:

*«Det er jo laget en veldig god plan ift. opplæring for hele høsten. En halvårsplan. Hun (prosjektleder) er veldig strukturert ... det er jo veldig bra.»* (Barnehagestyrer)

*«Det er lett å spørre henne (prosjektleder) synes jeg. Om du lurere på noe. Hun er jo veldig tilgjengelig og hun er jo veldig enkel, hun utstråler jo velkommenhet. Og det tror jeg er veldig viktig når en har et sånt opplegg.»* (Virksomhetsleder helse og velferd)

*«Ja, jeg prøver å gjøre alt som prosjektleder sier jeg skal gjøre.»* (Rektor)

I det andre intervjuet framhever lederne viktigheten av en strukturert implementeringsplan og prosjektlederrollen. Det vises til implementeringsplan fra prosjektleder og hvordan denne bidrar til å strukturere implementeringen. Det uttrykkes behov for at rollen som prosjektleder bør gjøres permanent.

Sitater:

*«Vi tok utgangspunkt i planen til prosjektleder på hvert personalmøte.»* (Barnehagestyrer)

*«Hvis det var helt implementert så skulle hver person klart å vedlikeholde dette selv. Men jeg tror ikke det foreløpig, i hvert fall. Det må være noen (prosjektleder) som kan holde i dette, tror jeg. Så vi finner den støtten underveis.»* (Rektor)

Betydningen av prosjektleder og implementeringsplan kommer enda tydeligere fram i det tredje intervjuet. Det er bred enighet blant intervjudeltakerne at prosjektlederrollen er viktig i implementeringen av BTI. Den trekkes fram som viktig fordi det er en annen stemme inn i avdelingene, fordi denne kan BTI bedre enn ledere som skal drive implementering selv, fordi denne bidrar til å følge den planlagte implementeringsstrukturen, og fordi denne i egen person framstår som en som virkelig tror på og brenner for BTI. I tillegg til prosjektlederrollen så framholdes også implementeringsplan og struktur som viktig for implementeringen. Særlig barnehagene trekker fram implementeringsstrukturen med årshjul, arbeidsgruppe og påminnelser fra prosjektleder som viktig.

Sitater:

*«Hun har jo hatt alt å si, tenker jeg. Jeg kom jo fra en annen kommune og hit. Det var jo natt og dag. Og hun har vært på og er ekstremt framoverlent til å hjelpe. Jeg har opplevd det mye lettere å få det til når jeg har hatt henne i ryggen.»* (Leder helsestasjonen)

*«... men det er det utrolig greit med denne oppdateringen fra prosjektleder. Og jeg synes det var veldig godt å ha de samlingspunktene.»* (Barnehagestyrer)

*«Det har vært vanvittig stor hjelp, det årshjulet til prosjektleder, som hun alltid har sendt ut til oss.»* (Barnehagestyrer)

*«Ellers så er jeg veldig glad i de mailene og årshjula prosjektleder sender.»* (Leder psykisk helsetjeneste)

Også i det fjerde og siste intervjuet kommer det tydelig fram at mellomlederne vurderer prosjektleder og implementeringsplan som viktige faktorer i implementeringen. Blant intervjudeltakerne er det enighet om viktigheten av prosjektlederrollen. Det trekkes fram at prosjektleder bidrar med støtte til ledere gjennom BTI-gruppe, teknisk hjelp, utforming av årshjul med oppgaver, og fungerer som en funksjon som passer litt på lederne. Det vurderes som viktig at prosjektlederrollen ikke avvikes, selv om man beveger seg fra implementeringsfase til driftsfase. Imidlertid uttrykker lederne nå at de selv må drive implementeringen, med prosjektleder som støtte.

Strukturen som det er lagt opp til i implementeringen, og som hvert år nedfelles i et årshjul trekkes også fram som viktig for implementeringen. Lederne gir uttrykk for å bruke årshjulet som verktøy for implementering i egen avdeling. Særlig barnehagestyrerne uttrykker at de holder seg til den implementeringsstrukturen som er lagt.

Sitater:

*Så har jeg fått kjempegod drahjelp fra prosjektleder.* (Leder helsestasjonen)

*Jeg tenker jo også det at vi faktisk har de her BTI-gruppene. Jevnt og trutt her nede på kommunen. Det hjelper på en måte å holde fokuset. Og det holder trykk på oss styrere, som gjør at vi holder trykket videre.* (Barnehagestyrer)

*Nei, jeg synes det er godt å ha prosjektlederen Hun holder det jo varmt. Hun holder oss jo i skinnet.* (Barnehagestyrer)

*Og vi har jo hatt prosjektleder over til å øve i sånn et årshjul som er til inspirasjon og motivasjon og til å vise og helt konkret øve vår på avdelingsmøter og sånn. (Rektor)*

#### 5.6.1 Drøfting av funn – prosjektleder og struktur/implementeringsplan

Betydningen av prosjektlederrollen og en strukturert plan for implementering av BTI i Sokndal kommune vil jeg, med bakgrunn i ovenfor presenterte funn, anse som et av de tydeligste funnene i studien. Dette fordi funnet er gjennomgående fra alle de fire intervjuene, og det er bred enighet blant informantene. Mellomlederne viser både til at det er viktig å ha en prosjektleder, og til at personen som innehar rollen fungerer godt. Dette kommer til uttrykk ved uttalelser som at prosjektleder er fremoverlent, lett å spørre, og en som gir god drahjelp, sammen med uttalelser knyttet til at prosjektleder bidrar til at mellomlederne holder seg til implementeringsstrukturen. Utviklingen fra første til siste intervju viser at betydningen av en prosjektleder ikke avtar når man har kommet lengre i implementeringen. Det blir sågar antydning at rollen bør gjøres permanent. Dersom man ser dette i sammenheng med det teoretiske rammeverket for denne oppgaven kan man argumentere for at den tidligere omtalte generelle implementeringsmodellen fra Lewin (Einarsen et al., 2017, s. 438-439) i liten grad sammenfaller med mitt funn. Når mellomlederne uttrykker behov for å beholde prosjektlederrollen og det denne bidrar med knyttet til BTI, så mener jeg man kan si at de ikke ser for seg en stabiliseringsfase, eller nedfrysingsfase, slik dette er beskrevet som den tredje fasen i Lewins modell (Einarsen et al., 2017, s. 439), der en returnerer til ordinær drift. I likhet med tidligere presenterte og drøftede funn er også dette et funn som i større grad sammenfaller med kritikken til Lewins modell, der en framholder at endringsarbeid må forstås som kontinuerlig, og en del av hverdagen. (Einarsen et al., 2017, s. 439)

Når jeg har valgt å analysere funn knyttet til prosjektleder og implementeringsplan eller implementeringsstruktur som en felles kodegruppe, er dette knyttet til at analysen viser at mellomlederne ofte setter dette i sammenheng. Det ser man blant annet ved uttalelser som at man følger årshjulet til prosjektleder, eller at planen fra prosjektleder er veldig bra. Altså kan man argumentere for at det er kombinasjonen prosjektleder og implementeringsstruktur som trekkes fram av mellomlederne som viktig for å lykkes med implementering. Når man ser dette i sammenheng med funn fra tidligere omtalte nasjonale mellomlederundersøkelse ser man at funnene sammenfaller. I kapittel 4 har jeg vist til at undersøkelsen framhever «*God planlegging, organisering og ledelse av*

*prosjektet*» (Baldersheim et al., 2021, s. 120) som den enkeltfaktoren som har størst betydning for å lykkes med utvikling og endringsarbeid, og hvordan disse inngår i den medarbeiderdrevne fornyings- og endringsstrategien. (Baldersheim et al., 2021, s. 126-127) Slik jeg ser det er det nettopp dette mellomlederne i min studie peker på når de framhever betydningen av prosjektleder og implementeringsplan.

Mine funn knyttet til prosjektlederrollen og implementeringsstruktur skiller seg fra flere av de tidligere funnene som er gjennomgått ved at det er stor grad av enighet blant mellomlederne at dette er faktorer som har stor betydning for vellykket implementering. Også leder for helsestasjonen peker på dette som viktig, til tross for min tidligere vurdering av at BTI modellen i stor grad er implementert på helsestasjonen. Dette mener jeg kan forstås som at funnet, i denne studien, ikke er sektoravhengig.

Hvorfor akkurat prosjektleder og implementeringsstruktur trekkes fram som særlig viktig for BTI implementeringen i Sokndal er interessant når man ser det i sammenheng med det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Jeg har tidligere redegjort for ulike fortolkningsrammer som ledere må håndtere (Bolman & Deal, 2020) og en av disse er den strukturelle rammen. Når denne knyttes til endringsarbeid så ser en at det å utforme en implementeringsplan og strukturer som støtter opp om endring, samt legge til rette for at folk følger planen, er elementer som inngår i denne. (Bolman & Deal, 2020, s. 450) Derfor mener jeg at mine funn kan være et uttrykk for at prosjektleder og implementeringsplan er en viktig hjelp for mellomlederne i Sokndal når de skal håndtere den strukturelle rammen. (Bolman & Deal, 2020, s. 450)

En annen mulig forklaring på funnet kan være knyttet til Kotters 8 steg for endring (Einarsen et al., 2017, s. 440) som jeg presenterte i kapittel 4. Dersom en tar utgangspunkt i trinn fire, «*kommuniser visjonen*» (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) så kan en argumentere for at mellomlederne i Sokndal benytter prosjektleder til å bedre utføre dette trinnet. Slik jeg vurderer det er det et uttrykk for dette når mellomlederne peker på at prosjektleder ved sine personlige egenskaper inspirerer og motiverer.



Man kan også argumentere for at dette funnet har sammenheng med kompetanseimplementeringsdrivere (Roland & Westergård, 2022, s. 32) som jeg tidligere har omtalt. Kompetanseimplementeringsdriverne trening og veiledning omhandler de aktiviteter som iverksettes for å øve på intervensjonens kjernekomponenter, mens veiledning omhandler det å støtte og oppmuntre i implementeringsprosessen. (Roland & Westergård, 2022, s. 33) Ovenfor presenterte funn mener jeg viser at prosjektleder og implementeringsplan har hjulpet mellomlederne i Sokndal til å lykkes med kompetansedriverne. Både i form av hjelp til å strukturere å sette inn nødvendige aktiviteter i egen avdeling, og i form av støtte og oppmuntring til lederne selv.

Knyttet til den tredelte problemstillingen i denne oppgaven vil jeg oppsummere funnene fra denne kodegruppen. Andre del av problemstillingen omhandler hva mellomlederne selv oppgir som viktige faktorer for å lykkes med implementering av BTI. Mine funn viser at prosjektlederrollen, prosjektlederen i person, og implementeringsstrukturen som denne utformer og fremmer, er avgjørende for implementeringen. Det er i første rekke knyttet til denne delen av problemstillingen at dette funnet gir svar.

## 6 Sammenfattet drøfting og konklusjon

*«Intet er vanskeligere å planlegge, eller farligere å utføre, eller vanskeligere å få suksess i, enn det å etablere en ny tingenes orden. For den som innfører endringer, gjør seg til fiende av alle som kom godt ut av den gamle orden, og får bare lunken støtte av dem som kanskje kommer bedre ut av den nye.» (Machiavelli i Bolman & Deal, 2020, s. 423)*

Når jeg siterer Machiavelli i innledning til dette kapittelet er det for å underbygge at implementering av endring er krevende. Noe som også bekreftes av de ledere som er intervjuet i denne studien. Nå vil jeg oppsummere funn, analyse og drøfting, samt konkludere med hva studien viser knyttet til oppgavens tredelte problemstilling.

Første del av den tredelte problemstillingen i denne oppgaven omhandler i hvilken grad mellomlederne i Sokndal mener at de har lykket med implementering av BTI-modellen. Flere av funnene viser at det er variasjon av implementeringsgrad. Både knyttet til implementeringsstatus generelt, og knyttet til implementering og bruk av BTI-verktøyene stafettlogg og handlingsveileder. Slik jeg vurderer det er det i første rekke helsestasjonen som har lykket med implementeringen i stor grad, mens de andre avdelingene har lykket i noe grad. Dette begrunner jeg med funn som viser at helsestasjonen har integrert modellen med underliggende verktøy, og BTI har blitt en del av arbeidshverdagen blant de ansatte, mens det i andre avdelinger er sprik i kompetanse blant ansatte, der noe aktivt bruker BTI, mens andre ikke har kommet i gang. Særlig knyttet til verktøyet handlingsveileder viser flere mellomledere til behov for videre implementering.

Andre del av problemstillingen er knyttet til hva mellomlederne i Sokndal oppgir som viktige faktorer for å lykkes med BTI implementering. Her viser min analyse og drøfting at det både er faktorer som varierer mellom lederne, men også faktorer det er bred enighet om.

Før jeg konkluderer med hvilke faktorer som trekkes fram som viktige mener jeg det er interessant å vise til et funn knyttet til fravær av en faktor. I drøfting av funn fra første intervju har jeg sett på hvorvidt lederne opplever nåsituasjonen som lite tilfredsstillende, eller behovet for BTI som prekært. Funnene leder meg ikke i den retning. Derfor har jeg pekt på at premisset i de generiske modellene for implementering som jeg tidligere har presentert, nemlig at det er viktig med å skape en forståelse av krise for å mobilisere til endring ikke er

framtreddende i mine funn. (Einarsen et al., 2017, s. 438-441) Mine funn sammenfaller i større grad med funnene fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen som framhever betydning av å ha en god idé som viktig for å lykkes. (Baldersheim et al., 2021, s. 122) Funnene viser at mellomlederne i Sokndal rett og slett ser på BTI som en god idé. Det kommer særlig tydelig fram når mellomlederne omtaler BTI verktøyene som gode verktøy som de skulle ønske at ansatte brukte mer.

Mine funn viser tydelig at prosjektleder og implementeringsplan eller implementeringsstruktur, er den enkeltfaktoren som mellomlederne vurderer at har størst betydning. Det trekkes fram i samtlige fire intervjuer, og det er enighet om viktigheten av dette blant mellomlederne. Når jeg har sett på hva som kan være årsaker til at dette trekkes fram som særlig viktig har jeg vist til at prosjektleder og implementeringsstruktur kan forstås som lederstøtte til å håndtere kompetansedriverne (Roland & Westergård, 2022, s. 32) i implementeringen, og til å håndtere den strukturelle rammen i Bolman og Deals fortolkningsrammer (Bolman & Deal, 2020, s. 450), samt til å lykkes med å kommunisere visjonen, som er det fjerde trinnet i Kotters 8 steg for endring. (Einarsen et al., 2017, s. 440) Videre kan det at oppfatningen av prosjektleder og implementeringsplan som viktig, ikke avtar fra intervju en til fire, være i tråd med kritikken av Lewins kraftfeltsmodell - det at modellen framstiller endring som et unntak fra det normale, mens endring i dag mer forstås som en kontinuerlig prosess. (Einarsen et al., 2017, s. 441) Jeg har også vist til at mellomlederne i denne undersøkelsen setter prosjektleder og implementeringsplan i sammenheng, og peker på kombinasjonen av disse som viktig for implementering av BTI. Dette har jeg argumentert for at er et funn som sammenfaller godt med funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen, nemlig at «*God planlegging, organisering og ledelse av prosjektet*» er den enkeltfaktoren som har størst betydning for å lykkes. (Baldersheim et al., 2021, s. 120)

Mellomlederne er altså samstemte om at prosjektleder og implementeringsplan har stor betydning for å lykkes med BTI implementeringen. Imidlertid er det mer variasjon knyttet til andre faktorer. Funnene knyttet til implementeringsstatus viser at særlig leder for skolen trekker fram andre faktorer enn de andre mellomlederne. Rektor peker på det at ansatte selv ser nytten av det som skal implementeres, at det ikke oppfattes som et merarbeid, og at bruk av ansatte som har erfart BTI som bra, som endringsagenter, er viktige faktorer for å lykkes med implementeringen. De andre mellomlederne framhever i større grad støtte, øving og

struktur som viktige faktorer. Denne forskjellen har jeg pekt på at sammenfaller med funn fra den nasjonale mellomleder undersøkelsen, som viser til den medarbeiderdrevne fornyings- og endringsstrategien, med faktorer som oppslutning og faglig kompetanse blant ansatte, og det at endringen oppfattes som en god idé er den foretrukne endringsstrategien i Norge, og særlig i skolesektoren. (Baldersheim et al., 2021, s. 126-127) Den undersøkelsen viser også til den desentraliserte utviklings- og endringsstrategien med fokus på blant annet støtte fra overordnet leder som en strategi som kan være virkningsfull i helse- og omsorgssektoren, og kontraproduktiv i skolesektoren. (Baldersheim et al., 2021, s. 126) Dette mener jeg sammenfaller med mine funn der leder for helsestasjonen gir uttrykk for at de ansatte der er vant med å følge det som blir bestemt, og er lojale mot rutinene, mens skoleansatte i større grad må overbevises om at endringen som skal implementeres er en god idé.

Når man samlet har sett på hva mellomlederne trekker fram som viktige faktorer for å lykkes med BTI implementeringen har jeg vist hvordan dette kan settes i sammenheng med de fire fortolkningsrammene fra Bolman og Deal (2020). Her argumenterer jeg for at mellomlederne peker på momenter fra både den strukturelle rammen, HR-rammen og til en viss grad den symbolske rammen. (Bolman & Deal, 2020) Dette mener jeg de gjør når de viser til viktigheten av nok tid til implementering, implementeringsplan, implementeringsstruktur, opplæring og støtte, og engasjerte ledere som formidler nytten av BTI troverdig. Imidlertid mener jeg funnene viser at den politiske rammen (Bolman & Deal, 2020) håndteres i mindre grad. Dette eksemplifiseres ved skoleleder som mener implementering vanskeliggjøres av andre krav, og prioritering, uten at det kommer fram at det er jobbet med å bedre rammebetingelsen for implementering, til tross for at BTI omtales som ønsket.

Den tredje delen av min problemstilling omhandler hva mellomlederne i Sokndal vurderer som implementeringsutfordringer i arbeidet med implementering av BTI-modellen. I drøfting av funn knyttet til dette viser jeg til at mellomlederne vurderer det som utfordrende å få alle ansatte med på endringen. Flere av mellomlederne uttaler at det er stor variasjon i hvor integrert BTI-modellen og BTI verktøyene er blant ansatte. At dette funnet er vedvarende fra intervju en til intervju fire mener jeg kan tyde på at mellomlederne ikke har lykkes med det andre trinnet i Kotters 8 trinn for endring. (Einarsen et al., 2017, s. 440-441) De har ikke i tilstrekkelig grad lykkes i alliansebygging, og det å få folk med seg.

Rektor på skolen peker på det å få de ansatte til å se nytten av BTI, og ikke oppleve det som merarbeid som en implementeringsutfordring. Dersom man igjen ser funnet i sammenheng med funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132) så finner man en mulig sammenheng. Som sagt er den medarbeiderdrevne endrings- og fornyingsstrategien vurdert å være særlig virkningsfull i skolesektoren, og i denne inngår det at endringen må oppfattes som en god idé. Rektor vurderer BTI som en god idé. Utfordringen ligger i å få de ansatte enig i dette.

I denne oppgaven har jeg fokusert mye på funn fra mellomlederne fra barnehage, helsestasjon og skole. Samlet utgjør dette ledere for de fleste ansatte som skal jobbe med BTI i kommunen. Imidlertid viser min analyse og drøfting at en av utfordringene som trekkes fram er knyttet til enheter der mellomlederne ikke inngår i datamaterialet. Nemlig interkommunale enheter lokalisert utenfor kommunen. Mellomlederne som jeg har intervjuet, framhever det å få disse enhetene integrert i BTI samarbeidet som en implementeringsutfordring. Mulige årsaker til dette har jeg sett i sammenheng med litteratur som viser til at slike interkommunale samarbeid kan være mindre styrbare. (Jacobsen, 2014, s. 50-56) Jeg har også sett på hvordan dette funnet kan ha sammenheng med Bolman og Deals (2020) strukturelle fortolkningsramme, og det tredje og fjerde steget i Kotters 8 steg for endring. (Einarsen et al., 2017, s. 440) Det har jeg gjort ved å stille spørsmål ved om implementeringsstrukturen og implementeringsplanen i Sokndal legger til rette for implementering i disse enhetene, og om Sokndals visjon om å bli en BTI kommune er kommunisert ut til disse enhetene i tilstrekkelig grad.

Den siste implementeringsutfordringen som mellomlederne trekker fram, er at implementeringen vedvarer. Det er stadig behov for mer implementering. På lik linje med at prosjektlederrollen vurderes som en rolle som må fortsette, vurderes det samlede behovet for videre implementering som nødvendig. Dette mener jeg igjen er et uttrykk for at Lewins lineære modell (Einarsen et al., 2017, s. 438) der endring ses på som et unntak som skal gjennomføres før man stabiliserer igjen, og siste fase i Kotters 8 stegs modell (Einarsen et al., 2017, s. 440) som omhandler institusjonalisering av endringen, ikke er treffende for mine funn. Og at kritikken som er rettet mot modellene, der en vurderer endring som kontinuerlig (Einarsen et al., 2017, s. 441) er mye mer sammenfallende med mine funn.

I dette kapitlet har jeg vist til Kotters 8 trinn for endring (Einarsen et al., 2017, s. 440), og sammenhengen mellom disse og mine funn flere ganger. Når jeg ser mer samlet på dette så finner jeg at mellomlederne vurderer at flere av trinnene har betydning for implementeringen. Funnene peker i retning av at både trinn to knyttet til alliansebygging, og trinn tre og fire knyttet til visjon og kommunisering av visjon, vurderes som viktige faktorer i implementering. (Einarsen et al., 2017, s. 440) Imidlertid er det det første og siste trinnet i modellen, knyttet til det å skape en forståelse av krise i begynnelsen av en implementering, og det å institusjonalisere endringen som en avslutning for implementeringen, som jeg ikke finner at mellomlederne i denne undersøkelsen vurderer som viktig eller hensiktsmessig. (Einarsen et al., 2017, s. 440) Derfor mener jeg at det først og fremst er det lineære utgangspunktet for modellen der man starter med en krise og setter punktum med en institusjonalisert endring som skiller mine funn fra modellen. (Einarsen et al., 2017, s. 440)

Oppsummert viser funnene i denne studien at mellomlederne i Sokndal vurderer å ha lyktes med BTI i varierende grad, der helsestasjonen er den enheten som har lyktes i stor grad, andre enheter har lyktes i noe grad, og interkommunale enheter framstår som mer krevende å få med på BTI satsningen. Det er enighet blant intervjudeltakerne om at prosjektleder og struktur er en svært viktig faktor for å lyktes med implementering, mens det knyttet til andre viktige faktorer er mer variasjon, og skolen skiller seg ut med et høyere fokus på at de ansatte selv må oppleve endring som nyttig. Implementeringsutfordringene som trekkes fram omhandler det å få alle ansatte med på endringen, at BTI forstås som nyttig, og ikke merarbeid, og at implementeringen ikke kan avsluttes, men vedvarer.

Samlet viser analyse og drøfting av funn at mine funn i større grad sammenfaller med funn fra den nasjonale mellomlederundersøkelsen (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132) enn med faktorer som trekkes fram som viktige for implementering i generiske modeller for implementering. (Einarsen et al., 2017, s. 438-441)

## 7 Oppsummering og veien videre

I denne masteroppgaven ønsket jeg å studere mellomlederrollen i forbindelse med kommunalt endringsarbeid. Det har jeg gjort ved å undersøke mellomledere i Sokndal kommune i deres arbeid med implementering av BTI-modellen.

I en periode på litt over tre år har jeg gjennomført fire flerstegsfokusgruppeintervjuer med mellomledere i Sokndal som har ansvar for implementering av BTI i egen enhet. I intervjuene har ulike aspekter knyttet til innføringen av BTI vært tema. Videre har jeg benyttet SDI-metoden fra Tjora (2021) i arbeidet med koding, kodegruppering og analysing av data. I mitt arbeid med denne studien har jeg gått videre med de delene av materialet som er knyttet til implementering. Altså i hvilken grad mellomlederne vurderer at de har lyktes med implementeringen, hva de opplever som viktige faktorer for å lykkes, og hva de vurderer som implementeringsutfordringer.

Når man oppsummerer de funn som jeg har presentert og drøftet i kapittel fem og seks, så er det noen tydelige funn som står igjen som særlig sentrale. Knyttet til hvordan mellomlederne selv opplever å ha lyktes med implementeringen er det interessant at det kun er en mellomledere, leder for helsestasjonen, som uttrykker at BTI er implementert i egen avdeling. De andre mellomlederne gir uttrykk av at de er godt i gang, eller på vei med implementeringen, men de har fortsatt implementeringsarbeid igjen.

Mellomlederne peker på betydningen av prosjektlederrollen og en god implementeringsstruktur eller implementeringsplan som særlig viktig for BTI implementeringen. Knyttet til dette er mellomlederne samstemte, mens det knyttet til andre faktorer er mer variasjon, der særlig skoleleder skiller seg ut ved å peke på interne endringsagenter og det at de ansatte opplever BTI som nyttig og ikke merarbeid, som særlig viktig.

Når mellomlederne trekker fram implementeringsutfordringer er det særlig to utfordringer som trekkes fram. Det å få alle ansatte aktivt deltakende i nye arbeidsmetoder, og det at implementeringen vedvarer, uten at man kan se en klar implementeringsslutt der en kan tenke seg at man returnerer til ordinær drift.

Når jeg har vurdert mine funn opp mot det teoretiske rammeverket jeg har valgt for denne oppgaven har jeg funnet at mellomlederne i Sokndal peker på viktige implementeringsfaktorer som i stor grad sammenfaller med de faktorer som ble framhevet i den nasjonale mellomlederundersøkelsen (Baldersheim et al., 2021, s. 113-132). Funnene viser videre at generiske modeller for endring som Lewins kraftfeltmodell, og Kotters 8 steg for vellykket endring (Einarsen et al., 2017, s. 438-441) ikke oppleves som helt relevante for de mellomlederne jeg har intervjuet. Særlig er det premisset fra modellene om at endring starter med en opplevd kriseforståelse, og det at endring er en unntakstilstand som skal gjennomføres før man returnerer til en normalt tilstand, som ikke sammenfaller med mine funn. Knyttet til implementeringsdrivere (Roland & Westergård, 2022, s. 32) viser mine funn at mellomlederne peker på arbeid innenfor alle de tre driverkategoriene. Særlig kompetansedrivere trekkes fram som viktige. Når funnene er sett i lys av Bolman og Deals (2020) fortolkningsrammer, har jeg pekt på at det kan synes som om den politiske rammen i mindre grad håndteres av mellomlederne. Dette fordi mangel på tid og ressurser, samt krevende prioriteringen trekkes fram som en implementeringsutfordring. Uten at funnene viser at mellomlederne har jobbet for å endre rammebetingelsene i implementeringsprosessen.

Med bakgrunn i ovenfor stående vil jeg nå komme med mine anbefalinger knyttet til videre BTI implementering i Sokndal, og BTI implementering i andre kommuner. Først og fremst anbefaler jeg prosjektleder, implementeringsplan, årshjul og struktur. Mine funn viser at prosjektleder og implementeringsstruktur er nært knyttet til hverandre, og videre at nytteverdien av dette ikke avtar underveis i implementeringsprosessen. Så vil jeg gjerne komme med en egen anbefaling for skolesektoren. Når funnene i denne undersøkelsen viser at skole har et ekstra behov for at ansatte ser nytten av BTI og ikke opplever det som ekstraarbeid, er min anbefaling at implementeringen tilpasses skolesektoren, framfor å benytte en lik implementeringsstruktur for alle kommunale enheter. Med dette mener jeg at skolen bør ha større fokus på rekruttering av interne endringsagenter og innsalg av BTI som en forbedring og forenkling. Skolen bør altså prioritere Kotters andre og tredje trinn ved å danne maktkoalisjoner og bygge en felles visjon. (Einarsen et al., 2017, s. 440-441)



I arbeidet med denne studien, og i lys av mine funn, framommer det er flere momenter som peker i retning av hva som kan være aktuell videre forskning, innenfor samme, eller lignende tema. For det første så framstår det som interessant å gjennomføre nye undersøkelser blant mellomlederne i Sokndal på et senere tidspunkt. Mine funn viser som sagt variasjon i implementeringsgrad, slik mellomlederne selv vurderer det. Samtidig viser funnene at mellomlederne ønsker BTI. Dermed kunne det vært interessant å se på om mer tid til videre implementering fører til større grad av implementering, eller snarere at andre reformer, eller satsninger flytter mellomledernes innsats og fokus bort fra BTI.

Jeg har tidligere i denne studien vist til at den eksterne gyldigheten (Jacobsen, 2022) i denne studien, altså hvorvidt mine funne har generell gyldighet, begrenses av det at jeg har undersøkt et case, og en implementeringsprosess. Denne studien gir først og fremst et innblikk i hva mellomledere i Sokndal trekker fram knyttet til implementering av BTI i Sokndal. Med bakgrunn i dette kan videre forskning knyttet både til BTI implementering i andre kommuner, og knyttet til implementering av andre reformer i norske kommuner, være aktuelle og relevante tema for videre forskningsarbeid.

Det framgår av drøftingen i kapittel 5 at mellomlederne i Sokndal vurderer det som utfordrende å få interkommunale enheter aktivt involvert i BTI samarbeidet. Jeg har ikke vektlagt dette funnet i samme grad som andre funn, fordi lederne i disse enhetene ikke er en del av mitt datamateriale, og dermed vurderer jeg det som et indirekte funn. Likevel er dette et funn som kan tale for at forskning knyttet konkret til implementering av reformer og interkommunale samarbeid kan være et relevant framtidig arbeid.

Til sist vurderer jeg forskning knyttet til sammenhengen mellom topplederrollen og mellomlederrollen som aktuell videre forskning. Ovenfor viser jeg til at mine funn peker i retning av at mellomlederne har håndtert den politiske rammen (Bolman & Deal, 2020), ved å sikre gode rammebetingelser for implementering, i mindre grad. Imidlertid kan en tenke seg at dette er et arbeid som i større grad ligger til toppledere i kommunen. Hvordan samspillet mellom toppledere og mellomledere fungerer, og hva dette har av betydning for implementering av reformer kan derfor være et mulig tema i videre forskning.

## Litteraturliste

- Aftenblad, S. (2024). *Ungdomsvold*. Stavanger Aftenblad. Hentet 23. mars 2024 fra <https://www.aftenbladet.no/emne/ungdomsvold>
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen - selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2020). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - Struktur, HR, politikk og symboler*. Gyldendal norsk forlag AS.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Folkehelseinstituttet. (2023). *Kommunehelsa statistikkbank*. Folkehelseinstituttet. Hentet 19. oktober 2023 fra <https://khs.fhi.no/webview/>
- forebygging.no. (2017). *Hvordan få til BTI i praksis?* forebygging.no kunnskapsbase og tidsskrift for helsefremmende og rusforebyggende arbeid. Hentet 6. april 2024 fra <https://www.forebygging.no/BTI/hva-er-bti/HVORDAN-fa-til-BTI-i-praksis/>
- forebygging.no. (2018). *Hva er BTI?* forebygging.no kunnskapsbase og tidsskrift for helsefremmende og rusforebyggende arbeid. Hentet 19. oktober 2023 fra <https://www.forebygging.no/BTI/hva-er-bti/hva-er-bti/>
- forebygging.no. (2022). *Bedre tverrfaglig innsats - BTI*. forebygging.no kunnskapsbase og tidsskrift for helsefremmende og rusforebyggende arbeid. Hentet 19. oktober 2023 fra <https://www.forebygging.no/BTI/>
- forebygging.no. (2023). *BTI-arbeid i Norge*. forebygging.no kunnskapsbase og tidsskrift for helsefremmende og rusforebyggende arbeid. Hentet 19. oktober 2023 fra <https://www.forebygging.no/BTI/BTI-arbeid-i-Norge/>
- Fylkeskommune, R. (2019). *Program for folkehelsearbeid i kommunene 2017-2027*. Rogaland Fylkeskommune. Hentet 19. oktober 2023 fra <https://www.rogfk.no/vare-tjenester/folkehelse/folkehelseprosjekter/program-for-folkehelse-2017-2027/>
- Gabrielsen, H. (2022). *Følgeevaluering Bedre tverrfaglig innsats BTI Agder*. Hentet 6. juni 2024 fra [https://www.forebygging.no/globalassets/rapport-folgeevaluering-av-bti-agder\\_pwc.pdf](https://www.forebygging.no/globalassets/rapport-folgeevaluering-av-bti-agder_pwc.pdf)
- Geopark, M. (2024). *Hva er Magma Geopark*. Hentet 23. mai 2024 fra <https://magma-geopark.no/nb/om/magma-geopark/>
- Helgesen, M. K. (2013). *Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI). Følgeevaluering*. Hentet 6. juni 2024 fra

<https://kudos.dfo.no/files/988/9882d5276e8a2d19ffdb576ae58b912d28d9a0e2b3b9e65599f3c274bb0fd2e9/2013-23.pdf>

Helsedirektoratet. (2010). *Fra bekymring til handling. En veileder om tidlig intervensjon på rusområdet*. Helsedirektoratet. Helsedirektoratet.

Helsetilsynet. (2009). *Utsatte barn og unge - behov for bedre samarbeid* (5). Helsetilsynet.

Jacobsen, D. I. (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge - Former, funksjoner og effekter*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.

komiteene, D. n. F. (2014). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Hentet 1. mai 2024 fra [https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/fek\\_generelle\\_retningslinjer.pdf](https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf)

Kommune, S. (2018). *Bedre tverrfaglig innsats (BTI) i Sokndal kommune*. Sokndal kommune. Hentet 12. desember 2023 fra

[https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid=2018011150&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&](https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2018011150&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&)

Kommune, S. (2022). *Kommuneplanens samfunnsdel 2023-2033*. Sokndal kommune. Hentet 7. april 2024 fra

[https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid=2022009173&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&](https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2022009173&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&)

Kommune, S. (2023a). *Strategiplan helse og omsorg 2024 - 2027*. Sokndal kommune. Hentet 7. april 2024 fra

[https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid=2023014054&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&](https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2023014054&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&)

Kommune, S. (2023b). *Strategiplan oppvekst og kultur 2024 - 2027*. Sokndal kommune. Hentet 7. april 2024 fra

[https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid=2023014170&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&](https://www.sokndal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2023014170&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=755&)

Kommune, S. (2024a). *Organisasjonskart*. Sokndal kommune. Hentet 24. mai 2024 fra <https://www.sokndal.kommune.no/tjenester/administrasjon/organisasjonskart/>

kommune, S. (2024b). *Visit Sokndal*. Hentet 23. mai 2024 fra <https://visitsokndal.no/>

Morsund, G. (2020). [Foto]. [Bilde av rådhuset i Sokndal kommune]. NRK,

<https://www.nrk.no/rogaland/tre-kommunalsjefer-i-sokndal-har-sagt-opp-i-protest->

[1.15160440. https://www.nrk.no/rogaland/tre-kommunalsjefer-i-sokndal-har-sagt-opp-i-protest-1.15160440](https://www.nrk.no/rogaland/tre-kommunalsjefer-i-sokndal-har-sagt-opp-i-protest-1.15160440)

- NOU. (2023: 4). *Tid for handling - Personellet i en bærekraftig helse og omsorgstjeneste*. H.-o. omsorgsdepartementet.
- Roland, P. & Westergård, E. (2022). *Implementering: Omsetting av teorier, ideer, aktiviteter og strukturer til praksis*. Universitetsforlaget AS.
- Thorsnæs, G. & Lauritzen, P. R. (2023). *Sokndal (Rogaland)*. Store norske leksikon. Hentet 7. april 2024 fra [https://snl.no/Sokndal - Rogaland](https://snl.no/Sokndal_-_Rogaland)
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.
- UIS. (2019). *Samarbeidsavtale*.
- UIS. (2020). *Prosjektbeskrivelse: «Forskning på Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) i Sokndal og Eigersund kommune»*.
- Wehus, W. N. (2022). *De forsker for å forandre*. forskning.no. Hentet 25. mai 2024 fra <https://www.forskning.no/om-forskning-partner-samfunnsokonomi/de-forsker-for-a-forandre/1998457>
- Øvregård, M. O. (2016). *Hva er implementering?* Hentet 3. mai 2024 fra <https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/hva-er-implementering/>

## 8 Vedlegg

- Felles redegjørelse forskningssamarbeid
- Meldeskjema for behandling av personopplysninger SIKT flerstegsfokusgrupper

## 8.1 Felles redegjørelse forskningssamarbeid

Sokndal kommune, Eigersund kommune, Korus Vest og Universitetet i Stavanger har inngått et forskningssamarbeid som skal forske på implementering av bedre tverrfaglig innsats modellen, BTI (forebygging.no, 2022). Prosjektet er finansiert av Rogaland Fylkeskommune gjennom program for folkehelse (UIS, 2020).

Prosjektet viser til begrenset forskning på BTI og at tidshorizonten på forskningen, hvor man har en varighet på 6 år (fra 2019-2024) gjør at man får en unik dybde inn i kommunale prosesser sett fra en liten og mellomstor kommune i norsk kontekst (UIS, 2020). På denne måten kan man øke kunnskapen om arbeid med tidlig innsats og tverretattlig samarbeid, og hvordan man utfører dette på mest hensiktsmessig måte (forebygging.no, 2022).

Målet med forskningen er å finne ut hvordan og i hvilken grad BTI-modellen har ført til en ønsket endring av praksis i kommunale tjenester innen tidlig innsats og tverretattlig samarbeid. Og om praksisen utløser gode prosesser som fører til bedre livssituasjon for barn, unge og familie (forebygging.no, 2022).

Prosjektet ser på hvordan handlingskompetansen påvirkes i kommunen og barns mulighet til reell påvirkning av BTI innføringen (UIS, 2020). En annen målsetning er å øke kompetansen på forskning i kommunen (Sneberg, 2022).

Forskningsspørsmålet som er utarbeidet for forskningsprosjektet er som følger

*“Hvordan og i hvilken grad kan samhandlingsmodeller som BTI i forhold til barn og unge og deres familier, bidra til en reell endring i forhold til:*

- 1. hvor tidlig barna og familien får hjelp og støtte*
- 2. handlingskompetanse og praksis i skole og barnehage*
- 3. samarbeid og samordning av tjenester mellom oppvekst og helse*
- 4. barns og foreldres medvirkning i prosesser som angår deres situasjon*

*“Hvordan kan endringer (eller mangel på endringer) som skjer i tilknytning til implementeringen sees i lys av valgte implementeringsstrategier og organisasjonsmessige forhold?” (UIS, 2020, s 1-2).*

Problemstillingen belyses gjennom fem arbeidspakker, som er knyttet til de ulike delspørsmålene i problemstillingen. Disse er:

*Arbeidspakke 1: Tidlig intervensjon. Hvordan og i hvilken grad får barna og familiene tidligere hjelp?*

*Arbeidspakke 2: Handlingskompetanse og praksis. Hvordan og i hvilken grad får ansatte i barnehage og skole høyere handlingskompetanse og blir praksis endret?*

*Arbeidspakke 3: Samordning av tjenester. Hvordan og i hvilken grad blir det en bedre samordning av tjenester mellom oppvekst og helse?*

*Arbeidspakke 4: Barn og foreldres medvirkning. Hvordan og i hvilken grad involveres barn og foreldre i arbeidet med BTI, og hvilke erfaringer har de med å bli involvert?*

*Arbeidspakke 5: Implementering og ledelse. Hvordan kan endringer (eller mangel på endringer) som skjer i tilknytning til implementeringen sees i lys av valgte*

*implementeringsstrategier og organisasjonsmessige forhold?*

*(UIS, 2020, s. 4-6).*

Forskningen er definert som et aksjonsforskningsprosjekt hvor forskningen er en samskappingsprosess mellom kommunalt ansatte, borgere og akademikere (UIS, 2020, s.2).

Forskningsprosjektet skal kunne levere en evaluering/vurdering av implementering av BTI-modellen sett fra et toppleder-, et mellomleder-, og et praksisperspektiv. Det har blitt og vil bli produsert flere masteroppgaver og forskningsartikler som er en del av forskningsprosjektet. Denne felles innledningen er knyttet til fire masteroppgaver som pågår parallelt.

#### Kilder felles redegjørelse forskningssamarbeid:

Forebygging.no (2022). *Bedre tverrfaglig innsats i Sokndal og Eigersund kommune*. forebygging.no kunnskapsbase og tidsskrift for helsefremmende og rusforebyggende arbeid. Hentet 6. juni 2024 fra <https://www.forebygging.no/tiltak-i-program-for-folkehelsearbeid-i-kommunene/Bedre-tverrfaglig-innsats-i-Sokndal-og-Eigersund-kommune/>

UIS (2020): *Prosjektbeskrivelse: Forskning på Bedre Tverrfaglig Innsats (BTI) i Sokndal og Eigersund kommune*.

Sneberg, C. (2022). *Hvordan kan vi oppdage utsatte barn og unge tidligere?* Hentet 6. juni 2024 fra <https://www.forskning.no/barn-og-ungdom-helsetjenester-partner/hvordan-kan-vi-oppdage-utsatte-barn-og-unge-tidligere/2103273>

## 8.2 Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
842085

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
06.10.2023

**Tittel**

Forskning på Bedre tverrfaglig innsats (BTI) i Sokndal og Eigersund kommune

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Stavanger / Det helsevitenskapelige fakultet

**Felles behandlingsansvarlige institusjoner**

Rogaland A-senter as  
Sokndal kommune  
Eigersund kommune

**Prosjektansvarlig**

Anne Schanche Selbekk

**Prosjektperiode**

07.07.2020 - 30.06.2025

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2025.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringene registrert i meldeskjemaet.

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. Behandlingen kan fortsette.

Utvalg 5. bestående av ansatte i skole, barnehage, mestringsenhet, helsestasjon og barnevern er lagt til i meldeskjemaet. Dette utvalget blir invitert til personlig intervju.

Minner om at også dette utvalget har taushetsplikt.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!