

# Menneskelige ressurser i endringsprosesser

Alexander Wollan Dammen



Masteroppgave i Pedagogikk  
Kunnskap, utdanning og læring  
Pedagogisk forskningsinstitutt  
Det utdanningsvitenskapelig fakultet

Universitetet i Oslo

02.06.2014



Tittel: Menneskelige ressurser i endringsprosesser	
Av: Alexander Wollan Dammen	
Eksamen: Kunnskap, utdanning og læring	Semester: Vår 2014
Stikkord: Menneskelige ressurser, styrkebaserte verktøy, endring, praksis, rutiner, Appreciative Inquiry	

Alexander Wollan Dammen

2014

Menneskelige ressurser i endringsprosesser

[Http://www.duo.uio.no](http://www.duo.uio.no)

Trykk: Norges Musikk Høgskole

# Sammendrag

## PROBLEMOMRÅDE

Dette er en studie om menneskelige ressurser i endringsprosesser. Ser vi til terapiforskningen viser det seg at klientsentrerte faktorer som mentale og sosiale ressurser spiller en viktig rolle for de resultater man kan oppå i behandling (Duncan og Lambert, 2000). Med inspirasjon fra dette forskningsfeltet ønsket jeg å undersøke betydningen av menneskelige ressurser i endringsprosesser på organisasjonsnivå. Denne sjansen bød seg når et privat helseforetak ønsket å implementere AI og styrkebaserte verktøy eller artefakter i to av sine tiltak som jobber med vanskeligstilte ungdom. Dette ledet til utformingen av følgende tre problemstillinger:

*Hvordan kan et bevisst fokus på og anvendelsen av menneskelige ressurser gjennom bruk av styrkebaserte artefakter føre til endring i de ansattes bruksteori?*

*Har de klart å implementere elementer fra AI i rutinene slik at det får forankring i tiltakene og har dette fått følger for hvordan de utfører sin bruksteori?*

*Påvirker kunnskap om de styrkebaserte artefaktene hvordan de tas i bruk?*

Den siste problemstillingen ble etablert som følge av denne grunn: En gjennomgang av litteraturen om AI (kilde) og positiv psykologi i arbeidslivet (kilder) viste at dette var området som ikke hadde blitt belyst. Jeg fant ingen forskningsrapporter eller studier som hadde dokumentert hvilken betydning kunnskap om AI og de styrkebaserte verktøyene har for hvordan de tas i bruk. Dermed blir dette blant annet oppgavens bidrag. For å besvare problemstillingene i oppgaven har jeg valgt å gjøre det innenfor rammeverket av fagfeltet positiv psykologi i arbeidslivet (Linley m.fl. 2010). Grunnen til det er fordi er tett link mellom hovedteorien i oppgaven, Appreciative Inquiry og forskningsfeltet positiv psykologi.

## METODE

For å besvare oppgavens problemstillinger har jeg anvendt triangulering med intervju som primærkilde. Dette har skjedd innenfor en ramme av et multiple-case design (Yin 2014). Valg av dette designet åpnet opp for å gjennomføre en komparativ analyse av de to tiltakene som Helse Vest (navnet er valgt for å anonymisere) valgte ut for implementering.

## RESULTATER

Resultater fra dette studiet, viser til at kunnskap om AI og de styrkebaserte verktøyene kan i virkeligheten ha stor innvirkning på de ansattes praksis. De miljøterapeutene som hadde tilegnet seg kunnskap om AI og de styrkebaserte verktøyene, etter å ha deltatt på et studium om AI, arrangert av Lent i samarbeid med Høgskolen I Buskerud, viste seg å ha en dypere forståelse for verktøyene, sammenlignet med de av miljøterapeutene som ikke hadde gått på dette studiet. Det var spesielt store kontraster mellom miljøterapeut 1 i det Blå huset, og miljøterapeut 5 i det Grønne huset, sammenlignet med de miljøterapeutene som ikke hadde bakgrunnskunnskap fra AI studiet. Det viste seg at kunnskap om AI, styrkekort og det anerkjennende intervjuet, virket tydelig inn på deres praksis. Mens miljøterapeut 1 og miljøterapeut 5 hadde flere eksempler å vise til som demonstrerte hvordan de tok dette i bruk sammen med ungdommen, så hadde de miljøterapeutene med mindre bakgrunnskunnskap knapt noen erfaringer å vise til.

Men det viste seg også at det var store forskjeller mellom miljøterapeutene 1 og 5 sammenlignet med 3 og 7, som også hadde bakgrunn fra AI studiet. Sist nevnte befant seg til tider på samme praktiske nivå som de miljøterapeutene uten bakgrunnskunnskap. Dette betyr at evnen til å forene ny teori i praksis er en viktig ressurs i endringsprosesser.

Resultatene av den andre analysen som omhandler implementeringen av AI i de øvrige rutinene ved det Blå og det Grønne huset, viste at det var likheter og forskjeller. I rutinen overlapp, hadde det Grønne huset innført et punkt de kalte: ”Hva har vi fått til spesielt bra på denne vekten?” Dette skapte et rom for deling av mestringsopplevelser. På denne måten ble de ansatte bevisste på hverandres ressurser. Enkelte av miljøterapeutene kunne vise til eksempler, hvor dette hadde bidratt til at de klarte å løse problemer som oppsto i huset. Det Blå huset derimot, brukte fortsatt noe som minnet om en tradisjonell form for problemløsning når de sto overfor utfordringer, i stedet for å utnytte de ressursene som befinner seg i tidligere mestringsopplevelser.

I den andre rutinen vaktrapporter, var det identiske forhold på tvers av de to casene.

Implementeringen av ”positive anmerkninger” hadde så langt ikke ført til noe dypere innsikt i ungdommens ressurser, eller bidratt til endringer i de ansattes praksis.

# Forord

I forbindelse med dette forordet vil jeg først starte med å takke helseforetaket som lot seg studere av undertegnende. Uten samtykke fra dere alle ville dette prosjektet ikke latt seg gjøre. En takk går også til Lent. De erfaringene jeg fikk hos dere i løpet av praksisperioden og innsikt i den styrkebaserte tilnærmingen ga meg økt motivasjon og inspirasjon til å gjennomføre dette mastergradsprosjektet. Her må jeg også trekke inn Mamma som ved gjentatte ganger har kommet innom med både pinnekjøtt og stekt makrell. Takk for alle disse gode måltider! Som de sa i gamle dager, *uten mat duger helten ikke!*. En takk går også til pappa som har bidratt med oppløftende og konstruktive samtaler og hjulpet meg gjennom prosessen når ting har vært som mørkest. Til slutt vil jeg takke min veileder Leif Lahn for alle de gode innspill og metodiske betraktninger.

Alexander

Oslo, 01.06. 2014





# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>VI</b>
<b>Forord</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	1
1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLINGER.....	2
1.3 TEORETISK RAMMEVERK.....	3
1.4 AVGRENSNING.....	4
1.5 STRUKTUR OG OPPBYGNING.....	4
<b>2. Beskrivelse av case</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Appreciative inquiry</b> .....	<b>7</b>
3.1 APPRECIATIVE INQUIRY (AI) I EN BREDERE FAGHISTORISK SAMMENHENG.....	7
3.2 DEFINISJON AV AI.....	8
3.3 PROBLEMBASERT TILNÆRNING VS APPRECIATIVE INQUIRY.....	9
3.4 FORSKNING OM BETYDNING AV POSITIVE FØLELSER.....	10
3.5 KRITIKK AV AI.....	11
3.6 OPPSUMMERING.....	12
<b>4. Menneskelige ressurser</b> .....	<b>13</b>
4.1 TERAPIFORSKNING.....	13
4.2 DEFINISJON AV MENNESKELIGE RESSURSER.....	14
4.3 SENTRALE BIDRAGSYTERE.....	15
4.4 OPPSUMMERING.....	16
<b>5. Artefakter</b> .....	<b>17</b>
5.1 STYRKEKORT.....	17
5.2 ANERKJENNENDE INTERVJUER.....	18
5.3 GENERATIV TEORI.....	19
5.4 OPPSUMMERING OG DRØFTING.....	19
<b>6 andre sider ved artefaktene</b> .....	<b>21</b>
6.1 KUNNSKAPOG MEDIERING.....	21
6.2 IMPLEMENTERING AV ARTEFAKTER.....	22
6.3 OPPSUMMERING.....	24
<b>7. Metode</b> .....	<b>25</b>
7.1 TRIANGULERING.....	25
7.2 INTERVJU SOM METODE.....	26
7.3 MULTIPLE CASE-STUDIE.....	28
7.4 VALG AV INFORMANTER.....	29
7.5 INTERVJUPROSESSEN.....	31
7.6 ETISKE REFLEKSJONER.....	32
7.7 RELIABILITET OG VALIDITET.....	34
7.8 ANALYSE AV DATA.....	35
7.9 METODISKE REFLEKSJONER.....	37
7.10 OPPSUMMERING.....	38
<b>8. Presentasjon av empiriske data</b> .....	<b>39</b>
8.1 INNLEDNING.....	39

8.2 VARIANTER AV ANERKJENNENDE INTERVJUER.....	40
<i>Det blå huset med hensyn på de anerkjennende intervjuer.....</i>	<i>40</i>
<i>Det grønne huset og anvendelsen av artefakten anerkjennende intervjuer.....</i>	<i>44</i>
<i>En komparativ analyse av de ansattes erfaringer med anerkjennende intervjuer ved det blå og det grønne huset.....</i>	<i>46</i>
8.3 VARIANTER AV STYRKEKORT.....	48
<i>Det blå huset med hensyn på bruk av styrkekort.....</i>	<i>49</i>
<i>Det grønne huset.....</i>	<i>51</i>
<i>Komparativ analyse av de ansattes erfaringer med styrkekort.....</i>	<i>54</i>
8.4 RUTINER.....	56
<i>Overlapp.....</i>	<i>56</i>
<i>Det blå huset med hensyn implementering av overlapp.....</i>	<i>57</i>
<i>Det grønne huset med hensyn på implementering av overlapp.....</i>	<i>58</i>
<i>Komparativ analyse mellom det blå og det grønne huset med hensyn på overlapp.....</i>	<i>60</i>
<i>Refleksjoner.....</i>	<i>61</i>
<i>Vaktrapporter.....</i>	<i>61</i>
<i>Det blå huset med hensyn på vaktrapporter.....</i>	<i>62</i>
<i>Det grønne huset.....</i>	<i>63</i>
<i>Komparativ analyse mellom det blå og det grønne huset med tanke endringer i overlappen og vaktrapporten.....</i>	<i>63</i>
<i>Personabets.....</i>	<i>64</i>
<b>9. Refleksjon og drøfting.....</b>	<b>67</b>
9.1 DEL 1. BRUK AV ARTEFAKTER.....	67
9.2 DEL 2. KUNNSKAPOMARTEFAKTER.....	69
9.3 DEL 3. RUTINER.....	73
<b>10. Avslutning.....</b>	<b>76</b>
10.1 HER MÅ DET STÅ ET ELLER ANNET.....	76
10.2 BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN.....	77
10.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	77
10.4 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER.....	77
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>79</b>

# 1 Innledning

## 1.1 bakgrunn for valg av tema

Menneskelige ressurser er et tema som har interessert meg de siste årene. Nesten samtidig som jeg begynte på bachelorprogrammet i pedagogikk startet jeg også å ta noen kurs i Kommunikologi. Dette er en kommunikasjonsmodell med fokus på kommunikasjon og forandringsarbeid, med inspirasjon fra NLP. Nevrolingvistisk programmering er et terapeutisk system utviklet av Bandler og Grinder i USA på 70-tallet (Bandler & Grinder, 1988). Gjennom denne retningen fikk jeg kunnskap om betydningen av menneskelige ressurser i endringsprosesser. Siden den gang har interessen i dette feltet steget som følge av innsikt i en doktorgradsavhandling (Dammen, 2013) som omhandler forskning på psykiske endringsprosesser. Her utdypes betydningen av den rolle mentale ressurser som glede, trygghet og erfaring fra gode mestringsopplevelser spiller i forhold til de endringer som kan oppnås i behandling.

I en tidligere metastudie hvor det ble analysert hvilke faktorer som var de mest avgjørende for de resultater man kunne oppnå i terapi, viste blant annet at klientsentrerte faktorer som mentale og sosiale ressurser spiller en viktig rolle (Duncan & Lambert, 2000).

Samlet førte disse forskningsresultater til følgende hypotese: kan menneskelige ressurser også være av stor betydning når man jobber med endringer i organisasjoner?

Som en del av masterprogrammet i pedagogikk fikk jeg praksisopphold hos konsultentselskapet Lent AS. Dette er et fag- og konsulentmiljø som tilbyr kurs og konsulenttjenester mot offentlig og privat sektor innen blant annet utviklingsutvikling, prosessledelse og pedagogisk virksomhet. Lent bygger mye av sin virksomhet på forskning fra positiv psykologifeltet og en tilnærming til utviklingsutvikling kalt Appreciative Inquiry (se side 8 for definisjon). Ved siden av dette har Lent også opprettet et samarbeid med Høgskolen I Buskerud hvor de tilbyr studier hvor det blant annet undervises i AI. Allerede den første uken i praksis fikk jeg bekreftet min tidligere antagelse. Menneskelige ressurser viste seg også å være en viktig faktor i endringsprosesser på organisasjonsnivå. Når

jeg var tilstede og observerte hvordan dette forgikk, la jeg merke til at styrkebaserte verktøy eller artefakter var en sentral del av prosessen.

På dette tidspunktet begynte jeg også å se klare paralleller mellom Lent sin virksomhet og det som utspilte seg i den nevnte avhandling (Dammen, 2013). De var begge opptatt av at mennesker har de ressursene som trengs for å løse sine egne problemer, at løsningen kan ligge et annet sted enn i årsaken, at den enkelte klient eller organisasjon har en egen sannhet eller virkelighetsoppfatning. Og at det er dette man må ta utgangspunkt i når en starter endringsprosesser.

Innsikt i AI og likhetstrekkene som eksisterte på tvers av disse fagområdene pirret min nysgjerrighet ytterligere og medførte et ønske om å skrive en oppgave om dette temaet. Mot slutten av praksisperioden bød deg seg en interessant mulighet. Et helseforetak ønsket å innføre AI og styrkebaserte artefakter i to av sine tiltak som jobber med vanskeligstilte ungdom. Gjennom å forankre elementer fra AI i rutineene og gi de ansatte nye dialogverktøy kunne de gi et bedre faglig tilbud de sine brukere.

Linley og kollegaer ved CAPP (Centre and Applied Positive Psychology) har tidligere støttet organisasjoner med å utvikle en styrkebasert tilnærming. Deres erfaring er at å fokusere på organisasjonens individuelle og kollektive styrker i kombinasjon med nøkkelkomponentene i AI bidrar til å forsterke de ansattes selvtillit, kreativitet og ambisjoner (Linley, Garcea & Harrington, 2010). Med inspirasjon fra overnevnte ønsket jeg å undersøke denne kombinasjonen nærmere. Det ledet til utformingen av følgende problemstillinger:

## **1.2 presentasjon av problemstillinger**

*Hvordan kan et bevisst fokus på og anvendelsen av menneskelige ressurser gjennom bruk av styrkebaserte artefakter føre til endring i de ansattes bruksteori?*

*Har de klart å implementere elementer fra AI i rutineene slik at det får forankring i tiltakene og har dette fått følger for hvordan de utfører sin bruksteori?*

*Påvirker kunnskap om de styrkebaserte artefaktene hvordan de tas i bruk?*

Det er tydelig at endringer er et sentralt begrep i de to første problemstillingene, men på to ulike nivåer. I den første rettes oppmerksomheten mot endringer i de ansattes praksis som følge av bruk av styrkebaserte artefakter i uformelle rammer, dvs. de dagligdagse aktivitetene som de ansatte deltar i. I den andre er det endringer i de formelle rammene eller

organisatoriske strukturene som er utgangspunkt for analysen. Et annet begrep som også er sentralt er bruksteori. Begrepet ble introdusert av Argyris og Schön (Langfeldt m.fl. 2006). Hos både ledere og ansatte er det ofte et gap mellom det de uttrykker verbalt og det de faktisk gjør. Det vil si mellom uttrykt teori og bruksteori. Bruksteori er med andre ord forankret direkte til den praksisen som utøves. I denne oppgaven berører det for eksempel hvordan de ansatte ved de to tiltakene løser sine arbeidsoppgaver eller utøver sin praksis. Klev og Levin (2009) fremhever at de mest betydningsfulle læringsprosessene i utviklingssammenheng er endring i de ansattes bruksteori. De referer til Argyris og Schön (2009, s. 91) som poengterer at læring som endrer bruksteori vil kunne føre til bedre og mer effektiv praksis.

Den tredje problemstillingen ble etablert som følge av to grunner. Det viste seg at en del av kompetansestrategien til Helse Vest (anonymisert navn) var å sende to ansatte fra hvert tiltak pluss to ledere på studiet arrangert av Lent og Høgskolen i Buskerud. Dette åpnet opp for å undersøke om kunnskap om AI og de ulike artefaktene virket inn på de ansattes bruksteori. Var det forskjeller mellom de med kursbakgrunn sammenlignet med de uten? Det andre spørsmålet var om dette hadde blitt undersøkt på et tidligere tidspunkt? En gjennomgang av litteraturen om AI (Cooperrider m.fl 2008; Cooperrider & Whitney 2005; Bush, 2001, 211) og positiv psykologi i arbeidslivet ((Linley, Garcea & Harrington, 2010) viste at dette var området som ikke hadde blitt belyst. Jeg fant ingen forskningsrapporter eller studier som hadde dokumentert hvilken betydning kunnskap om AI og de styrkebaserte verktøyene har for hvordan de tas i bruk. Dermed blir dette oppgavens bidrag. I det neste vil det teoretiske rammeverket for oppgaven bli nærmere redegjort for.

### **1.3 teoretisk rammeverk**

Det har i løpet av de siste årene blitt produsert en rekke studier som støtter opp om mange av de underliggende prinsippene ved AI. Det er med andre ord en tett link mellom AI og forskningsfeltet positiv psykologi. Når jeg derfor valgte å skrive om AI og styrkebaserte verktøy var det naturlig å gjøre dette innenfor rammeverket av fagfeltet positiv psykologi i arbeidslivet (ibid). Sentrale bidragsytere fra det fagfeltet er blant annet Cooperrider, Whitney, Bush, Linley, Seligman og Peterson. I denne oppgaven har jeg hovedsakelig valgt å trekke ut litteratur fra nevnte fordi jeg opplever deres bidrag som mest relevant for å besvare problemstillingene.

## 1.4 avgrensning

Bush (2011) nevner at 5-D modellen er den delen mange forbinder med AI.

Modellen består av de fem delene: definisjonsfasen, undersøkelsesfasen, drømmefasen, designfasen og realiseringsfasen. Denne modellen er spesielt brukt i forbindelser med workshops hvor store deler av organisasjonen eller bedriften er til stede. Men den kan også brukes av færre ansatte i et møte eller på en café. På et tidspunkt opplevde jeg at modellen også kunne inkluderes i denne oppgaven, men etter hvert som problemstillingene vokste frem ble modellen mindre relevant. Derfor har jeg heller valgt å fokusere på de sidene av AI hvor oppmerksomheten rettes mot den subjektive og lokale kunnskapen som befinner seg i organisasjonen. Og hvordan man kan bli bevisst de ressursene som de ansatte besitter gjennom bruk av styrkebaserte verktøy. Det anerkjennende intervjuet er et av disse verktøyene. Det omtales av Cooperrider og Whitney (2005) som selve kjernen i AI. Derfor vil ulike sider ved artefakten være utgangspunkt for analyse i denne oppgaven.

Før jeg beskriver oppgavens case, vil det bli gitt en oversikt over oppgaves struktur og oppbygning.

## 1.5 struktur og oppbygning

I kapittel 1 har jeg så langt redegjort for bakgrunn for valg av tema, problemstillinger, teoretisk rammeverk, og avgrensning. I Kapittel 2 vil en beskrivelse av caset bli utført i samspill med en visuell presentasjon. Videre vil jeg i kapittel 3 redegjøre for det teoretiske rammeverket som er valgt for denne oppgaven. Appreciative Inquiry vil bli definert og drøftet i bredere faghistorisk sammenheng, deretter følger det en del om hvordan ulike fagfelt har inspirert undertegnende i valg av tema og problemstillinger. Begrepet menneskelige ressurser vil bli belyst og drøftet opp mot HR begrepet. Siste del vil omhandle selve artefaktene og ulike sider ved dem som er av relevans for denne oppgaven. I kapittel 4 vil jeg vise til hvordan jeg har gått metodisk til verks og refleksjoner rundt ulike deler av denne prosessen. I neste del vil artefaktene bli nærmere definert. I kapittel 6 vil andre sidene ved styrkekortene og det anerkjennende bli redegjort for og drøftet. I kapittel 7 vil metodiske tilnærminger bli gjennomgått. Deretter vil kapittel 8 presentere de empiriske dataene. I kapittel 9 vil jeg drøfte de empiriske dataene opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Til slutt en avslutning bli presentert i kapittel 10.



## 2 Beskrivelse av case

Helsevest (navnet er valgt for å anonymisere det opprinnelige helseforetaket) er et privat helse og omsorgsforetak. De har tjenester som omfatter medisinske sentre, sykehus, eldreomsorg, barnevern, psykisk omsorg osv. I Oslo regionen har de fire tiltak som tilbyr boplass til barn og ungdom som befinner seg i en vanskelig situasjon. Hensikten med tiltakene eller bofellesskapene er å skape et hjem slik at man kan tilpasse forholdene til hver enkelt beboer. På den måten ivaretas den enkeltes behov for omsorg og utvikling.

Ved hvert tiltak jobber det tre vaktlag som sirkulerer i turnus. Vaktene varer fra mandag til torsdag og fra torsdag til mandag. Det vil si at miljøterapeutene er på jobb i tre til fire døgn i strekk. Som oftest er to terapeuter i hvert lag, av og til kan det være tre hvis det viser seg at enkelte av ungdommene har spesielle behov. Oppgavene deres bærer preg av daglige gjøremål som å vekke ungdommene om morgenen, kjøre de til og fra skolen, lage mat, hjelp dem med lekser osv. Dette er aktiviteter som minner mye om det som kjennetegner et vanlig hjem. Ved siden av å ta del i dagligdagse gjøremål inngår også en del formelle rutinebaserte oppgaver. To av disse er skriving av vaktrapporter og overlappmøter. Disse vil bli redegjort for i analyse delen (se side 56 og 61). De ansatte tar også del i personalmøter som forekommer hver femte uke. På disse møtene er alle fra hvert tiltak og den øvrige ledelsen samlet. Ledelsen består av leder 1 som har et overordnet ansvar for alle bofellesskapene, pluss avdelingslederen som er tilknyttet det bestemte tiltaket. Under implementeringen har også en tidligere avdelingsleder for de to tiltakene hatt et overordnet ansvar, vedkommende defineres som leder 2. Avdelingslederen kommer innom hvert tiltak når det er vaktbytte.

(overlappmøte) og leder denne prosessen. Høsten 2013 valgte helsevest ut to av tiltakene til et pilotprosjekt. Som tidligere nevnt handlet dette om å innføre appreciative inquiry. I denne oppgaven vil disse casene også bli omtalt som det blå og det grønne huset. At de valgte ut to case gjorde det mulig å gjennomføre en studie av hvert case for deretter å foreta en komparativ analyse. Yin (2014) kaller dette for et *multiple-case design*, i denne sammenhengen kan vi også bruke betegnelsen *embedded-case design* fordi det er snakk om flere enheter på ulike nivåer. På nivå 1 finner vi hver enkelt miljøterapeut med sin livshistorie, de jobber i hvert sin tiltak som befinner seg på nivå 2, hvert tiltak er igjen forankret til den øvrige organisasjonen som dermed blir nivå 3. Dette åpner opp for å gjøre sammenligner mellom ansatte internt ved hvert hus. I tillegg til en komparativ analyse på tvers av de to husene. Visuelt kan det illustreres på følgende måte:



Øvrige helseforetaket

Ungdomsavdelingen

Leder 1  
Leder 2

Det Blå huset

Det Grønne huset

Vaktlag A  
Miljøterapeut 1  
AI bakgrunn  
Miljøterapeut 2

Vaktlag C  
Miljøterapeut 5  
AI bakgrunn  
Miljøterapeut 6

Vaktlag B  
Miljøterapeut 3  
AI bakgrunn  
Miljøterapeut 4

Vaktlag D  
Miljøterapeut 7  
AI bakgrunn  
Miljøterapeut 8

# 3 Appreciative inquiry

## 3.1 appreciative inquiry (ai) i en bredere faghistorisk sammenheng

Appreciative Inquiry (AI) sprang ut fra det akademiske miljøet ved "the Department of Organizational Behavior ved Case Western Reserve University i Cleveland Ohio. En av de første artiklene om AI ble skrevet av Cooperrider og Srivastva i 1987. Artikkelen representerte et nytt revolusjonerende tanke sett innen problemløsning og har vært en forløper til senere studier innenfor organisasjonsfeltet positiv psykologi og den "styrkebaserte" bevegelsen i Amerikansk management (Bushe, 2011). Cooperrider var spesielt inspirert av sosialkonstruksjonismen (Gergen, 1978), postmoderne idealer og Morgans (1980) arbeid relatert til bruk av metaforer og narrativer for å forme organisasjoners liv og virker (Bush, 2012). Dette er tradisjoner som i høy grad har påvirket AI, derfor vil jeg i korte trekk drøfte AI i lys av disse perspektivene.

I boken *The Saturated Self* (1992) skriver Gergen at et sentralt kjennetegn ved vår art er at det stadig befinner seg i sosiale fellesskap med andre, dvs at menneskets opplevelse av seg selv er relasjonelt. Det er i relasjoner med andre og de samtalene vi utveksler at vi konstruerer vår forståelse av verden (Gergen, 2010). Hva betyr dette for kulturen i en organisasjon? Det innebærer at det utvikles tradisjoner for språk og kommunikasjon som påvirker hvordan mennesker samtaler med hverandre tolker verden og hvilken virkelighetsoppfatning de konstruerer (Haugen, Højland & Kongsbakk, 2008). Nye sosiale praksiser bør derfor, slik jeg tolker det utvikles med utgangspunkt i den virkelighetsoppfatningen som eksisterer i organisasjonen. I postmoderne terapi som er sterkt inspirert av sosialkonstruksjonismen, legges det vekt på at det finnes like mange sannheter som det finnes individer. Terapeuten bør derfor møte klienten med respekt, åpenhet og nysgjerrighet fordi han eller hun ikke er ekspert på klientens virkelighet (Goolishian & Anderson, 1992).

Min oppfatning er at AI tar utgangspunkt i den *sannheten* eller virkelighetsoppfattelsen som eksisterer i den enkelte organisasjon eller bedrift når man starter endring og utviklingsprosesser. Den sosialt konstruerte kunnskapen om hva som fungerer i organisasjonen, og hva som utgjør deres *positive kjerne* anses derfor å være mer verdifull en

universell etablert kunnskap. Nonaka utdyper denne distinksjonen i artikkelen *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation* (1994). Han hevder at skal man skape rammer for organisatorisk kunnskapsutvikling, bør oppmerksomheten rettes mot den aktive, subjektive kunnskapen som er representert ved de ansattes ”belief”, tros baserte antagelser og ”commitment” engasjement som er dypt forankret i de ansattes verdier. I stedet for å ta utgangspunkt i tradisjonell epistemologi som kjennetegnes ved dets absolutte, statiske og logiske karakter (Nonaka, 1994).

For å bli bevisst og utnytte den sosialkonstruerte kunnskapen er deling av metaforer og narrativer en sentral del av prosessen. På den måten får man innsikt i de individuelle og kollektive ressursene som eksisterer i organisasjonen, og med dette som utgangspunkt legges grunnlaget for senere endringer (kilde). En annen side ved denne prosessen er å gi de ansatte muligheten til å utvikle nye fortellinger og historier slik at de skaper seg bilder av den fremtiden de ønsker seg. Nye visjoner medfører endringer i de kollektive historiene som eksisterer i organisasjonen. Et sentralt element ved AI er derfor å utvikle ny virkelighetsforståelse på organisasjonsnivå (Hauger m.fl. 2008)

Ved siden av sosialkonstruktivistisk forståelse, postmoderne idealer og metaforers rolle i organisasjonssammenheng er det også tydelige likhetstrekk mellom AI og løsningsorienterte tradisjoner som løsningsfokuset terapi (deShazer, 1985), med fokus på løsning framfor problemer, og NLP-tradisjonen med sin ressursorienterte tilnærming (Bandler og Grinder, 1988). Selv om dette ikke direkte fremheves i AI litteraturen. I lys av nevnte tradisjoner er det derfor ikke rart at AI har blitt assosiert med både et tankesett, filosofi og metode. Hauger m.fl. (2008) fremhever at AI er mer enn bare en metode. Det er en filosofi – en tilnærming til å forstå verden, organisasjoner og mennesker på. Etersom AI er mer et tankesett og filosofi framfor en metode kan den brukes i mange ulike organisatoriske sammenhenger. Alt fra utvikling av nye strategier, praksiser og rutiner, produktutvikling i virksomheter, demokratiutvikling, læring i organisasjoner etc.

## **3.2 Definisjon av AI**

Selv om det er ulike assosiasjoner tilknyttet AI, er dette en definisjon som dukker opp flere steder i litteraturen:

*Appreciative is the cooperative co-evolutionary search for the best in people, their organizations, and the world around them. It involves the discovery of what gives "lives" to a living systems when it is most effective, alive, and constructively capable in economic, ecological, and human terms. AI involves the art and practice of asking questions that strengthen a systems capacity to apprehend, anticipate, and heighten positive potential (Cooperrider, Stavros & Whitney 2008:3)*

I utsagnet ovenfor kommer det frem at et sentralt element ved AI er søken etter det beste i organisasjoner og dens individer. Det ligger en antagelse om at alle organisasjoner har noen sider ved seg som er velfungerende og gir det "liv", og at det som fungerer, kall det gjerne styrker eller ressurser, kan være utgangspunkt for å skape en positiv forandring.

Å skape rammer hvor ansatte kan ta del i dialoger hvor de deler historier og stiller hverandre spørsmål om tidligere og nåtidige suksessopplevelser, visdom og kunnskap, ressurser, organisasjonens kjernekompetanser, verdier, beste praksiser, etc. Vil kunne bidra til å identifisere det Cooperrider med flere kaller organisasjonens *positive kjerne* (ibid). Fra dette ståstedet kan kunnskap om den positive kjernen linkes opp mot ønskelige endringer (Copperrider & Whitney, 2005). Denne linken skaper energi og et ønske om å bevege seg mot en felles drøm. Det er med andre ord via prosessen der man nærmere undersøker den positive kjernen at organisasjonen forbedrer sin kollektive visdom, skaper energi og evnen til å gjennomføre endringsprosesser, tross motstand slik at de oppnår ekstraordinære resultater (ibid). Selv om forfatterne her fokuserer på organisatoriske endringer på et mer overordnet nivå, opplever jeg paralleller til den virkeligheten som eksisterer i det Blå og Grønne huset. Å dele erfaringer slik at man blir bevisst de ressursene som eksisterer blant de ansatte vil bedre den kollektive kunnskapen og gi tilgang til positive relasjoner og følelser. På den måten blir det enklere å gjennomføre vekten på en god måte, selv om de ansatte kan oppleve utfordringer og problemer på arbeidsplassen.

Innledningsvis ble det fortalt at AI representerte en ny tilnærming til problemløsning. Jeg vil derfor i neste del redegjøre for og drøfte AI opp mot mer tradisjonell problemløsning som lenge har vært dominerende i arbeidslivssammenheng (Linley m.fl. 2010a)

### **3.3 Problembasert tilnærming vs Appreciative inquiry**

På hvilken måte skiller AI seg fra den problembaserte tilnærmingen til problemløsning?

Problembasert tilnærming kjennetegnes ved en rekke faktorer. Å løse problemer innebærer at man identifiserer hva som er problemet, analyserer årsaker, generere alternative løsninger,

evaluerer og velger den mest optimale løsningen for deretter å anvende denne i praksis. Et siste ledd i prosessen er å følge opp over tid for å sørge for at problemet blir løst (ibid). Suksess blir her definert som å løse problemet. Siden tilnærmingen alltid har fokus på problemet som utgangspunkt, er oppmerksomheten nesten alltid rettet mot det negative. utfordringer som oppstår når det brukes mye tid på det negative er at det går på bekostning av det positive (ibid). I tillegg er min oppfatning at negativitet kan fostre negativitet. Spørsmål om problemer kan skape et økt fokus på problemer. Albert Einstein skrev en gang at ” *We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.*” (Harris 1995). Med andre ord, løsningen på et problem ligger ofte et annet sted enn i årsaken. Etter min oppfatning er dette et elegant utsagn som fanger essensen i AI sin filosofi. Ved å fokusere på løsningen og ønsket fremtid, samtidig som man lærer av det som allerede fungerer og utnytte de ressursene som finnes i organisasjonen, framfor å fokusere på problemene i seg selv kan man lettere unngå at ansatte går i forsvarsposisjon eller motsetter seg endringer (Hauger m.fl. 2008). En sentral del av den løsningsorienterte tilnærmingen er at ansatte intervjuer og anerkjenner hverandre. Slike samtaler antas å genererer bedre relasjoner og gir økt tilgang til positive følelser (ibid). I dette tilfellet er interessant å stille spørsmål ved om dette har noe for seg? Finnes det forskning som støtter opp om slik virksomhet?

### **3.4 Forskning om betydning av positive følelser**

Fredrickson med kollegaer (Branigan, 2005; Fredrickson & Losada, 2005) har demonstrert ved bruk av laboratoriums eksperimenter at når mennesker har tilgang til positive følelser bidrar dette til å utvide den enkeltes øyeblikkelige tanke og handlingsrepertoar. Mens tilgang til negative følelser minsker de samme mekanismene (Wright, 2010). Konsekvensen av å ha tilgang til positive følelser over tid vil i følge Fredrickson og Sekerka (2010) bidra til å bygge ut individets fysiske, intellektuelle og sosiale ressurser. Tilgang til positive emosjoner bidrar til at det utvikles flere handlingsmuligheter, genereres flere ideer og gir økt velbehag (ibid). Eksempelvis har det vist seg at den positive emosjonen glede (joy) øker individets evne til å bli mer kreativ, lekende og tenke utenfor boksen (Wright, 2010). Bushe (2011) henviser også til en studie av Isen (2000) som viser at positive følelser bidrar til at mennesker også blir mer fleksible, kreative, åpne for informasjon og effektive i sin tenkning. Og det kan bidra til at individer tar bedre avgjørelser, evaluere hendelser og løse problemer. I tillegg viser forskning at disse ferdighetene og evnene kan relateres til bedre jobb prestasjoner (Wright, 2010).

Selv om det finnes flere studier som legitimerer og støtter opp om flere deler av AI sin virksomhet, er de siste årene også rettet seg kritikk mot metoden. Jeg vil derfor i denne avsluttende delen belyse dette nærmere.

### 3.5 Kritikk av AI

Tidlig AI teori argumenterte for at samtaler om personlige suksessopplevelser og hvordan organisasjonen fungerte når den er på sitt beste, var nødvendig for å skape en atmosfære hvor ansatte ville føle seg trygge til å snakke om drømmer og forhåpninger (Bush, 2012). Dette medførte at det ble lite rom for å snakke om erfaringer av negativ karakter. Som følge av dette har det de siste årene utviklet seg bred kritikk (Berge og Oliver 2003; Egan og Lancaster, 2005; Pratt, 2002; Reason 2000) av AI som retter seg mot at metoden i liten grad adresserer problemer som er av betydning for organisasjonens medlemmer (Bush 2011). Konsekvensen av å kun fokusere på det positive framfor også negative erfaringer kan undertrykke potensielt viktig og meningsfulle samtaler, som burde ha funnet sted (ibid). For noen år siden gjorde Pratt referert i Bush (2012) en studie som har styrket denne antagelsen. Hun identifiserte begrensninger ved bruk av det anerkjennende intervjuet (se side 8 for nærmere definisjon) når deltakerne ikke hadde fått muligheten til å meddele uløste problemstillinger. Konklusjon var derfor at så lenge deltakerne ikke får muligheten til å sette ord på sine problemer, vil de heller ikke oppleve anerkjennende intervjuer som verdifullt (Bush, 2012). Oliver referert i Bush (2012) deler sine oppfatninger med Pratt. Hun argumenter for at AI er noe mer enn kun et fokus på det positive og fremhever viktigheten av å respektere kompleksiteten i situasjoner som oppstår. I følge henne er det mulig å skape rammer hvor ansatte på den ene siden kan dele opplevelser av suksess, samtidig som man på den andre siden gir rom for kritikk, utforsker svakheter og utfordringer. Men er det mulig å undersøke stressrelaterte faktorer og samtidig ivareta et positivt fokus? Bush (2012) henviser til Johnson sine erfaringer som viser at dette er mulig. Ved AI prosesser hvor det genereres negative opplevelser, er det mulig å finne veien ut av vanskelighetene ved å undersøke dette på en *anerkjennende* måte, og til og med å generere positive resultater. I løpet av min praksisperiode hos Lent observerte jeg at de brukte ABCDE metoden i situasjoner hvor ansatte hadde behov for å starte og snakke om vanskelige problemstillinger.

Vi kan konkludere med at AI blir beskrevet som en metode hvor fokuset i utgangspunktet rettes mot det positive framfor det negative. Men forskning foreslår at i de tilfellene hvor organisasjoner står fast i problemer er det viktig å ivareta pedagogiske idealer å møte organisasjons medlemmer der de er, hvis ønsket er å oppnå transformativ endringer. Framfor å være forankret i dualistisk tankesett med fokus på det ene eller andre, negative eller positive, argumenterer Johnson referert i Bush (2012) for å omfavne alle sidene ved organisasjonens liv og virke. For på den måten kan man utnytte det generative potensial som eksisterer i AI.

### **3.6 Oppsummering**

SÅ langt har oppgaven belyst nærmere hva som er essensen i AI og drøftet dette i en bredere faghistorisk sammenheng. På den ene siden vendes oppmerksomheten mot organisasjonens historie i nære og fjerne fortid som utgangspunkt for å skape endring, og er dermed i tråd med James March sine tanker om problemløsning fra 1960 tallet (Langfeldt m.fl. 2006). På den andre siden ser vi også likhetstrekk til Peter Senge, som argumenterer for å flytte fokuset fra det erfaringsbaserte og mot fremtidige visjoner. Gjennom å stimulere til frihet og deltakelse kan det skapes ”kreative spenninger” som resulterer i nye ideer og forestillinger (ibid). I neste del av oppgaven vil ressursbegrepet være utgangspunkt for nærmere analyse og drøftelse.

## 4 Menneskelige ressurser

Utsagnet ”De ansatte er vår viktigste ressurs” blir ofte nevnt av toppledere i offentlig og privat sektor (forskning.no). Det er derfor ikke overraskende at strategier for å investere i human kapital og løfte frem og utnytte ansattes ressurser har fått et sterkere fokus hos mange HR (Human Resources) avdelinger.

Bård Kuvås (2008), en av de mest sentrale teoretikere her til lands, skriver mye om trenings- og utviklingstiltak, prestasjonsbasert belønning og motivasjon og andre tiltak for å heve prestasjonene blant de ansatte. Men sier knapt noe om hva som ligger i begrepet menneskelige ressurser eller hvordan man kan bli bevisst, utnytte og realisere de ansattes ressurser gjennom bruk av organisatoriske verktøy. To fagfelt som har viet mye oppmerksomhet for å forstå betydningen av menneskelige ressurser er psykoterapien og positiv psykologi i arbeidslivet. Dette er tradisjoner som har påvirket undertegnende i valg av tema og problemstillinger. Derfor vil disse retningen bli belyst nærmere.

### 4.1 Terapiforskning

Behandlingsforskningen var tidlig ute med å fastslå at klientens mentale ressurser spilte en medvirkende rolle i forhold til de resultater man kunne oppnå i behandling (Rosenzweig 1936 i Duncan & Lambert 200). Dette har senere blitt bekreftet av andre studier. En metastudie hvor man har analysert hvilke faktorer som er mest avgjørende for å oppnå psykiske endringer på individnivå, viste at forventninger og placebo utgjør 15 %, relasjonen mellom terapeut og klient 30 %, metoden eller tilnærming som terapeuten anvender står for 15 % og klientsentrete faktorer som mentale og sosiale ressurser står for 40 % (Duncan & Lambert, 2000). Dette er tall som går igjen flere rapporter og tillegges derfor tyngde for hva som virker i behandling.

Det er tydelig at klientens mentale ressurser spiller en viktig rolle. Ser vi til terapifeltet er det spesielt de løsningsorienterte tradisjonene som setter klientens mentale ressurser i sentrum. I NLP (Nevro Lingvistisk Programmering) er blant annet begrepet ”ressursoppheving” sentralt (Bandler, 1985). Trolig inspirert av den myte omspunne hypnotisøren og legen Milton Ericksons tanker om at klienten har de nødvendige ressursene for å løse sine egne problemer.



Dette er en antagelse som i høy grad også preger løsningsfokuset terapi (Shazer, 1985). Her anvender terapeuten begrepet ”nyttegjøring”. Dette innebærer at man lokker frem klientens ressurser, styrker og sunne egenskaper slik at løsningen får et personlig preg (Berg & Miller, 1998).

Forskningen viser at klientens mentale ressurser er viktige og enkelte tradisjoner sier noe om hvordan ressurser kan aktiveres. Men tross dette, hevder Dammen at behandlingsforskning og psykiatrien ikke.. ”er bevisst omfanget av de terapeutiske ressurser som klienten besitter og hvilke typer av mentale opplevelser som kan fungere som en terapeutisk ressurs” (Dammen 2013: 226). I kapitlet klientens mentale ressurser fremheves det han anser for å være de viktigste mentale ressursene klienter kan besitte. ”De viktigste terapeutiske ressursene er imidlertid de positive opplevelser, øyeblikk av lykke, opplevelse av mestring, ros, glede, ro trygghet, hengivenhet, sikkerhet, forståelse, fellesskapsfølelse, opplevelse av mening og øyeblikk fylt av positiv spenning og dramatik” (Dammen 2013: 233).

## 4.2 Definisjon av menneskelige ressurser

Med inspirasjon fra Dammen har jeg valgt å definere menneskelige ressurser på følgende måte:

*Menneskelige ressurser er tidligere positive opplevelser, mestringsopplevelser, evnen til å tilegne seg kunnskap og forene det i praksis, samt et individs talent, kunnskaper og ferdigheter.*

Å komme frem til denne definisjonen har vært en utfordrende oppgave. Menneskelige ressurser virker nemlig å være et litt diffust begrep i HR litteraturen. Verken Kuvås (2008) eller Aakerøy (1997), som begge brukte betegnelsen menneskelige ressurser på omslaget av sine bøker, definerer hva som ligger i begrepet. Problemet med en definisjon er at man kan stå i fare for å utelukke en rekke faktorer. I endringsprosesser kan for eksempel evnen til å samarbeide, kreativitet, omstillingsevner, evnen til å dele kunnskap, holdninger, åpenhet for det nye være ulike ressurser. Selv om jeg har valgt å utelukke disse faktorene betyr ikke det at jeg ikke anser dem som viktige, men av analytiske grunner har de blitt valgt bort.

Felles for begrepene positive opplevelser, mestringsopplevelser, talent, kunnskaper og ferdigheter er at man kan bli dem bevisst gjennom bruk av de styrkebaserte verktøyene styrkekort og det anerkjennende intervjuet. Ved å bli dem bevisst kan de også utnyttes og

komme organisasjonen til gode. Et sentralt trekk ved begge disse artefaktene er deling av erfaringer gjennom å fortelle historier. Dette fordrer evnen til å erindre tidligere opplevelser og gjenfortelle dem i fellesskap med andre. Dermed blir også hukommelse en viktig ressurs.

De tre siste faktorene talent, ferdigheter og kunnskaper er for øvrig hovedkomponentene i *styrke* begrepet som er mye brukt innen disiplinen positiv psykologi. Jeg vil derfor redegjøre for sentrale bidragsyttere fra dette fagfeltet.

### 4.3 Sentrale bidragsyttere

Ved siden av å undersøke hva som skaper et meningsfullt og lykkelig liv var et av argumentene for å etablere fagfeltet positiv psykologi å utvikle en vitenskap med fokus på menneskelige styrker (Hauger m.fl. 2008). Sentrale bidragsyttere er Buckingham og Cliftons (2000) arbeid ved Gallup organisasjonen og Peterson og Seligman (2004) arbeid med å utvikle VIA klassifikasjon av styrker (Linley m.fl. 2010b). Fra og med tidlig 1950-tallet samlet Clifton og medforskere inn millioner av dybde intervjuer hvor hensikten var å undersøke hvordan de mest suksessfulle menneskene tenkte, følte og handlet (Hodges & Aspelund, 2010). Forskerne fant ut at når en person utnytter sine naturlige og unike evner øker muligheten for å oppnå ekstraordinære prestasjoner. Fra dette ståstedet vokste det frem en filosofi og et tankesett om at mennesket vil oppnå langt mer hvis man bygger på deres talenter og styrker framfor å bruke energi på å forbedre svakheter (ibid). Det andre paret, Peterson og Seligman lot seg opprinnelig inspirere av Katherine Dahlsgårds analyse av religiøse og filosofiske tradisjoner. Hun kom frem til at det på tvers av flere kulturer var det noen kjernedyder som gikk igjen; visdom, mot, medmenneskelighet, rettferdighet, måtehold og verdighet. Denne listen begrenset seg hovedsakelig til mer moderne samfunn, men feltarbeid av Biswar-Diener fra 2006 viste at disse dydene også er anerkjente i mindre samfunn som Maasai og Inughuit (Seligman m.fl. 2010). Basert på disse dydene utviklet Seligman og Peterson 24 positive karakterstyrker og en måte å måle disse på. Bruk av måleinstrumenter ga forskerne muligheten til å studere flere av et individs styrker og dermed danne seg en helhetlig forståelse av den underliggende styrkestrukturen et individ måtte ha. Det er disse 24 karakterstyrkene som var utgangspunktet for utviklingen av artefakten *styrkekort*.

- Wisdom and knowlede (Visdom): kreativitet, nysgjerrighet, åpen for det nye, kjærlichkeit til læring, perspektivrikhet.
- Courage (Mot): mot, ærlighet, utholdenhet, iver.
- Humanity (Medmenneskelighet): godhet, kjærlichkeit, sosial intelligens.
- Justice (Sosialt ansvar): rettferdighet, lederskap, lagarbeid.
- Temperence (Måtehold): evnen til å tilgi, beskjedenhet, klokskap, selvregulerende.
- Trancendence (transcendens): setter pris på skjønnhet, takknemlighet, håp, humor, spiritualitet.

Seligman og Peterson sin klassifikasjon av de 24 karakterstyrkene (Seligman m.fl. 2010:222)

## 4.4 Oppsummering

I dette kapittelet har forskning fra behandlingsfeltet og positiv psykologi blitt trukket frem for nærmere analyse og drøftelse. Det var naturlig å se til disse fagområdene ettersom den øvrige HR litteraturen ikke definerer hva som ligger i begrepet menneskelige ressurser. For å bli bevisst og utnytte de styrkene eller ressursene som mennesker har er artefaktene styrkekort og det anerkjennende intervjuet relevante hjelpemidler. Neste del av oppgaven vil derfor definere nærmere hvordan bruk av artefaktene kan foregå i praksis.

# 5 Artefakter

## 5.1 Styrkekort

*Styrkekort* er en kortstokk eller artefakt som inneholder ulike kort som hver og en gjenspeiler et av de 24 karakterstyrkene. For eksempel er styrkekortet ”sosial intelligens” plassert under dyden medmenneskelighet.

Peter Drucker skrev en gang i forbindelse med råd til ledere at ”you need to cultivate a deep understanding of yourself because... only when you operate from strenghts you can achieve true excellence” (Garrett & Morris 2010:101). Styrkekort er en artefakt som fanger essensen i Drucker sitt utsagn. Hensikten med artefakten eller det organisatoriske verktøyet, er å bli bevisst sine egne og medarbeidernes styrker. På den måten kan man utnytte hverandres ressurser og tilpasse arbeidsoppgaver som er i tråd med ens talenter, kunnskaper og ferdigheter slik at man kan oppnå bedre prestasjoner (Mroz & Quinn, 2010).

Hvordan foregår dette i praksis? Dette skjer ved at ansatte, enten en til en eller i gruppesammenheng deler en erfaring hvor de opplevde at de lyktes eller som de er stolte over. På lik linje med AI er aktiv lytting og anerkjennelse av den som deler sin historie sentrale elementer.

Slike rammer skaper i følge Mroz og Quinn (2010) sterkere emosjonelle bånd mellom deltakere og et trygt læringsmiljø. Ved å fortelle om tidligere mestringsopplevelser kan dette bidra til at ansatte får en dypere forståelse for sine egne styrker. Men det viktigste er kanskje at man i lys av den feedbacken man mottar fra sine omgivelser vil bli bedre kjent med sine sine mer latente urealiserte styrker (Linley m.fl. 2010b). Det er på dette punktet at styrkekort skiller seg fra lignende praksiser fra positiv psykologi feltet. En slik praksis er for eksempel Best Self-Introduction. På lik linje som ved styrkekort deles det i denne tilnærmingen erfaringer som man lyktes med eller er stolt over. I lys av de erfaringene som kommer frem ved bruk av denne metoden, kan man spørre gruppen om hvilke oppgaver som kan tilpasses vedkommende basert på hans eller hennes styrker? Hvilke styrker identifiserte du av vedkommende som vi kan dra nytte av? Hvordan kan du motivere vedkommende nå som du kjenner hans styrker? (Mroz & Quinn, 2010). Slike former for refleksjon og tilbakemeldinger kan også forekomme ved bruk av styrkekort, men den feedbacken som deltakeren får fra en

gruppe som bruker styrkekort er etter min oppfatning satt mer i system. Ved å ta utgangspunkt i de 24 karakterstyrkene får gruppens medlemmer et sett med briller som gjør dem i stand til å identifisere det de opplever er andres styrker og får dermed muligheten til å gi en mer systematisert feedback.

## 5.2 Anerkjennende intervjuer

Artefakten ”anerkjennende intervjuer” er i følge Cooperrider og Whitney (2008) selve hjertet av Appreciative Inquiry. Det er en forsvarlig metafor fordi det er ved bruk av denne artefakten at organisasjons medlemmer stiller hverandre spørsmål og forteller om sine opplevelser av når de opplever seg selv og organisasjonen på sitt beste. Sentralt i dette dialogverktøyet er at deltakerne anerkjenner og verdsetter hverandre gjennom å lytte til hverandres historier og beretninger. Når man lytter og kommer med oppfølgingsspørsmål viser man genuin interesse i den andre og gir deres erfaring en ”stemme” (Hauger m.fl. 2008). Et annet sentralt aspekt ved artefakten er at de spørsmålene som blir utformet bærer preg av positivitet og at de i høy grad påvirker hvor vi retter vår oppmerksomhet. I det Blå og det Grønne huset kan dette for eksempel forekomme på følgende måte:

- *Beskriv en opplevelse fra huset som du opplever som et høydepunkt. En gang du var mest engasjert og opplevde at du mestret dine omgivelser?*
- *Hvilke kjernefaktorer er det som er til stede og som gir huset liv når det er på sitt beste?*
- *Forestill deg den kommende vekten, alt går som du skulle ønske. Hva er forskjellig? Hva har du bidratt med som har gjort denne vekten til en god opplevelse for deg selv og ungdommen? Hva fører dette til?*
- *Hvordan kan det nye vaktlaget som kommer på fortsette å ivareta det som har gått bra ved den forrige vekten? Hva vil dette føre til?*

I følge Whiney og Copperrider (2005:14) vil svare på slike spørsmål og de historiene som genereres, fordeles mellom ansatte i organisasjonen og resultere i nye overbevisende forestillinger av organisasjonen og dens fremtid. Derfor vektlegges det at hvilke spørsmål som velges og hvordan disse utformes er sentralt ved utvikling av artefakten (ibid). Patricia Shaw fremhever også at ” It is not only the nature of these questions, but the sequence in which we ask them that changes the nature of the conversation and therefore the course of the change” (Higgs 2010: s.75).

Selve oppbygningen av intervjuet har med andre ord også relevans for hvilken effekt det har for de påfølgende endringene.

## 5.3 Generativ teori

Bush på den andre siden er mer opptatt av det generative potensial ved spørsmålene og hvilken funksjon de har (Bush 2011). I tillegg til å være påvirket av sosialkonstruksjonismens ideer om sosialt skapte virkeligheter, var også Cooperrider inspirert av Kenneth Gergens tanker om generativ capacity (2013). Generativ Capacity innebærer i følge ham (Gergen, referert i Bush 2013) å utvikle en sosial vitenskap med fokus på å utfordre allerede etablerte antagelser ved å stille spørsmål vedgående det sosiale liv og det som blir ”tatt for gitt” slik at man kan utvikle alternative sosiale praksiser. I følge Bush (2013) er Gergens Generative Teori sentralt for å forstå den praksisen som ligger til grunn for AI. I en artikkel som tar for seg det transformative potensiale ved AI fremhever han at generativitet handler om konstruksjonen av nye ideer, forestillinger, metaforer og fysiske presentasjoner etc. Disse konstruksjonene bidrar for det første til å forandre hvordan mennesker tenker slik at de ser nye muligheter for alternative valg og handlinger. For det andre er de nye ideene ofte attraktive og vil derfor motivere individet til å implementere dem i praksis. Implikasjonen av dette er at endringer som oppstår i en kultur som følge av bruk av AI ikke skjer på grunn av detaljerte planer, men som følge av de ansattes daglige diskurser og møtevirksomhet (ibid).

Det er spesielt samtaler som bærer preg av generative metaforer som har et transformativt potensiale ved seg. En studie utført av Bush og Kesam hvor de analyserte 20 AI caser viste nemlig at de casene hvor transformasjonell endring hadde oppstått var det bevis for tilstedeværelsen av generative metaforer (Bush & Kesam, 20005). Historier eller narrativer som har metaforiske egenskaper ved seg øker med andre ord muligheten for transformative endringer. I følge Fredrickson og Sekerka (2010) handler transformasjon om det fundamentale *skifte* i hvordan mennesker opplever, forstår, tolker deres organisasjon og arbeidsroller.

## 5.4 Oppsummering og drøfting

I de tidligere avsnitt kommer det frem at forskning fra terapifeltet viser at klientens mentale og sosiale ressurser spiller av avgjørende rolle for de resultater man kan oppnå i behandling.

Dammens (2013) utdyper dette nærmere. Det er spesielt tidligere positive opplevelser og mestringsopplevelser av ulik karakter som anses for å være menneskets viktigste ressurser for å skape ønskede endringer. Et av de innledende spørsmålene til denne oppgaven var i hvilken grad dette også kunne gjelde i endringsarbeid på organisasjonsnivå? På dette spørsmålet er min oppfatning at de ansattes ressurser kan bevisstgjøres og utnyttes gjennom bruk av de styrkebaserte artefaktene.

I både det anerkjennende intervjuet og styrkekortene ser vi paralleller til begrepene ”ressursoppheving” fra NLP og ”nyttegjøring” fra løsningsorientert terapi. Et annet felles moment mellom de to verktøyene er at de stimulerer deltakerne til å dele narrativer og historier. På den måten blir man ikke bare bevisst deres styrker eller ressurser, men også hvilken tause og eksplisitte kunnskap de ansatte besitter.

Siden det er en link mellom mestringsopplevelser og kunnskap, blir derfor kunnskap også en form for ressurs. Artefaktene har dermed multifunksjonelle egenskaper.

Den andre siden som her kommer frem i lyset vil derfor være utgangspunktet for neste del av oppgaven. Hva ligger i begrepene taue og eksplisitt kunnskap og hvilket medierende potensiale har artefaktene?

# 6 Andre sider ved artefaktene

## 6.1 Kunnskap og mediering

Czarniawska (1998) hevder at historiefortelling er kilden til mye av den læringen som finner sted i organisasjoner. Hun fremhever spesielt deling av taus kunnskap som et sentralt punkt for å fremme læring mellom ansatte i organisasjonen. Hva ligger i begrepet taus kunnskap og hvor har det sin opprinnelse fra? Begrepet ble opprinnelige introdusert av Polanyi som hevdet at ”vi kan mer enn vi kan si” (Polanyi, 2000:16). Han sammenlignet forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap med et isfjell. Hvor meste parten av den tause kunnskapen ligger under overflaten. For eksempel kan vi løse enkelte arbeidsoppgaver uten helt å klare å forklare hvordan vi gjør det. Det er en del av våre ubevisste prosesser. Taus kunnskap er med andre ord vanskelig å sette ord på og formidle til andre, fordi den er kontekstspesifikk og av personlig karakter (Nonaka & Takeuchi, 1995). Den tause kunnskapen er forankret i menneskets følelser, verdier, handlinger, erfaringer og utgjør derfor en del av vår og subjektive innsikt og personlige intuisjon (Nonaka & Nishiguchi, 2001). Eksplisitt kunnskap på den andre siden er av mer bevisst karakter og kan dermed formidles skriftlig eller muntlig. Kommer ofte til uttrykk i organisasjonens prosedyrer, rutiner, metodebøker, fakta etc. Når taus kunnskap er vanskelig å sette ord på, hvordan kan organisasjoner og bedrifter skaper rammer som bidrar til kunnskapsdeling? Von Krogh m.fl. (2005) hevder at møteplasser hvor mennesker kan komme sammen, skape gode relasjoner og utvikle tillit vil bidra til at medarbeidere lettere deler kunnskap og erfaring. Via dialoger og gode relasjoner kan ansatte fortelle hverandre historier som bidrar til å frigjøre den tause kunnskapen (Sole & Wilson, 1999). Historiefortelling blir dermed en metode, som kan hjelpe ansatte til å formidle hvordan man løser utfordringer eller problemer enklere og mer effektivt, enn ved å benytte seg av kompliserte teori manualer. Historiene kan føre til raskere forståelse ettersom de inneholder de ansattes praktiske erfaring relatert til problemløsning (ibid). Spørsmålet i denne sammen blir hvordan disse faktorene ivaretas gjennom bruk av de ressursorienterte artefaktene? og hvilke medierende egenskaper er det artefaktene har?

Selv om anerkjennende intervjuer og styrkekort er forskjellige artefakter med ulike prosedyrer, har de som kjent et felles punkt når det kommer til deling av tidligere mestringsopplevelser.



Å fortelle hverandre narrativer eller historier om når man opplevde at man lyktes med å løse utfordringer eller mestrer oppgaver, kan i følge tidligere nevnte teori bidra til å frigjøre tause kunnskap og bidra til økt forståelse for hvordan man kan løse problemer som oppstår. Dette gjelder spesielt det anerkjennende intervjuet.

Fordi artefaktene bidrar til deling av kunnskap, tilegnelse av kunnskap, forståelse for kultur og intensjoner. Har de det Vygotsky ville ha kalt medierende effekt (Jonassen & Murphy 1999). Sentralt innenfor det sosiokulturelle læringsperspektivet er at læring skjer som følge av individets deltagelse i sosiale praksiser. Utvikling av kollektiv kunnskap er forankret i og mediert via språket og bruk av artefakter (Ludvigsen m.fl. 2010). Redskaper eller artefakter hjelper mennesker til å løse utfordringer og problemer (Dysthe, 21). De rommer kunnskap i seg selv som kan bidra til refleksjon og løsninger som det ville vært vanskelig å generere uten hjelp av artefakten (Eraut, 2008). Artefakter har tydelig flere positive sider ved seg, men kan det også være problematisk å innføre nye organisatoriske verktøy? Dette vil være utgangspunktet for neste del.

## 6.2 Implementering av artefakter

I denne casen er det tydelig at Lent bringer med seg noen artefakter som skal bidra til at de ansatte ved Helsevest kan utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte, slik at brukergruppen vanskeligstilte ungdom kan få et bedre liv med økt livskvalitet. Et spørsmål som det derfor er relevant å drøfte er om innføring av artefakter utenfra kan være problematisk? Bør man ikke, ut i fra pedagogiske idealer, møte parten der han eller hun er, og utvikle artefakter med utgangspunkt i den kulturen som allerede eksisterer i organisasjonen?

En teoretiker som støtter den siste problemstillingen er Engeström. Han argumenterer for at organisasjons medlemmer bør inkluderes i prosesser hvor de utvikler, i tråd med sin egen kultur og interne ressurser nye og tilpassede artefakter (Engeström, 2001)

Argyris og Schön referert i (Nonaka, 1994) er av den oppfatning at hvis intensjonen er dobbelkrets læring som ofte er intensjonen ved endring og omstillingsprosesser, innebærer dette ofte en rekonstruksjon av eksisterende perspektiver, tolkninger og praksiser. Å skape rammer for å realisere nevnte former for læring, hevder de kan være utfordrende for organisasjoner og bedrifter. For å overkomme disse utfordringene argumenterer de for at en eller annen form for kunstig inngrep, som for eksempel et utviklingsprogram er nødvendig. Dette kan ledes av eksterne eller interne. De åpner med andre ord opp for bruk av eksterne konsulenter. Nonaka (1994) kritiserer Argyris og Schön for at noen innad eller utenfor rent

”objektivt” vet når og hvordan dette skal skje i praksis. Bruk av eksterne parter kan være utfordrende ettersom de i liten grad kjenner organisasjonens kultur. I sine studier fant Nymark referert i (Nordhaug 2007) at en viktig del av endringsprosesser er at konsulentene tilegner seg kunnskap om organisasjonens kultur før man implementerer strategier hvor deling av narrativer er sentralt.

Når det gjelder det siste punktet er min oppfatning konsulentene fra Lent hadde relativt god innsikt i Helsevest. Både deler av ledelsen og flere av de ansatte hatt begynt på AI studiet ved Høgskolen i Buskerud, som Lent er med å arrangere. I forbindelse med et intervju formidlet konsulentene at artefaktene kan oppfattes som metoder og teknikker dersom en mangler teoretisk kunnskap om dem. Dette er en oppfatning som deles av Mroz og Quinn (2010). De mener at et sentralt aspekt ved endring av en organisasjonskultur, handler om å endre det språket som brukes, de historiene som fortelles og hjelpe de ansatte til å tenke i alternative baner. Første steget er derfor å innføre et nytt språk og tankesett på tvers av organisasjonen. Dette kan for eksempel utarte seg ved å la de ansatte stifte bekjentskap med artefakter. I følge overnevnte er det viktig at dette introduseres for de ansatte på en slik måte at de selv får praktiske erfaring og dypere emosjonell forståelse for artefaktene. For dersom ikke deltakerne forstår de underliggende prinsippene vil de ikke fungere etter hensikten (ibid).

Ved å forstå de underliggende prinsippene vil det kunne føre til at artefaktene kan bli abstrahert fra sin opprinnelige form. Dermed kan de ”miste” en del av opprinnelige fremstilling, men det åpner samtidig opp, slik jeg tolker det, for nye bruksmåter. Warfosky referert (i Susi, nettkilde) kaller slike artefakter for *Tertiary artefacts*. Denne kategorien bærer preg av imaginær karakter og skiller seg dermed fra *Primary artefacts*. Primære artefakter er av fysiske størrelser. Dette kan for eksempel være styrkekortene eller det anerkjennende i konkret form. Dersom for eksempel miljøterapeutene forstår de underliggende prinsippene bak artefaktene og kan anvende disse uten å ha fysisk tilgang til dem, befinner de seg bruksmessig på det jeg kaller det abstrakte planet. Den tredje kategorien er *Secondary artefacts*. Sekundære artefakter handler mer om kunnskap og tolkninger av hvordan verktøyene kan tas i bruk i praksis og produksjon. Dette innebærer at de ofte påvirkes av regler og normer (ibid).

Det er tydelige ulike oppfatninger av denne delen av kompetansestrategien. Mens noen argumenterer for at utvikling av nye artefakter bør skje internt, åpner andre opp for eksterne

tilnærminger. Et spørsmål det derfor er interessant å stille er om det går an å finne en gylden middelvei? Min opplevelse etter å ha intervjuet leder 1 er at dette til en vis grad er mulig. Under samtalen ble det nevnt at en del av implementeringsstrategien, ved siden av å gi de ansatte praktisk og dypere forståelse for artefaktene, var å inkludere de ansattes synspunkter. Både i forhold til hvordan artefaktene kunne tas i bruk og hvordan AI kunne forankres i de øvrige rutinene. På den måten opplever jeg at man på et vis har tatt høyde for medbestemmelse og subjektive oppfatninger. Men i hvilken grad dette har ført til at man har unngått at artefaktene har fått et teknikk og metode preg over seg blir interessant å se i analysen.

## **6.3 Oppsummering**

I dette kapitlet har ulike sider ved artefaktene blitt redegjort for. Vi har vært innom deres medierende potensiale og varierende egenskaper. Jeg har også drøftet teoretikers forskjellige oppfatninger om implementering av artefakter og de utfordringene man her står overfor. I neste del vil det bli beskrevet hvordan undertegnede har gått metodisk til verks for å besvare oppgavens problemstillinger.

## 7. Metode

I dette kapitlet vil jeg først starte med å gi leseren innsikt i prosessen bak triangulering, hvordan jeg har gått metodisk til verks og relevante erfaringer. Deretter vil jeg redegjøre for valg av intervjuguide, multiple case, valg av informanter, intervjuprosessen, etiske refleksjoner, reliabilitet og validitet, analyse av data og til slutt metodiske refleksjoner.

### 7.1 Triangulering

I følge (Kvale og Brinkman, 2009) bestemmes metodevalg av forskningsspørsmålene. For å besvare spørsmålene i oppgaven opplevde jeg det som mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ, framfor en kvantitativ tilnærming. Dette var forankret i den antagelsen at endringsprosesser i organisasjoner er komplekse fenomener som best lar seg undersøke av metoder hvor man kan gå dypt til verks. Thagaard (2013) fremhever at mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og tall, søker kvalitative metoder å gå i dybden for å forstå sosiale fenomener. Dette kan gjøres ved at man samler in data gjennom observasjon, intervju og analyse av visuelle uttrykksformer eller tekster. Dersom man kombinerer flere av disse metodene kalles det triangulering. I følge Yin (1994) er muligheten for å benytte seg av flere metoder for å forstå et fenomen en unik styrke ved case studier. Han hevder videre at "Thus any case study finding or conclusion is likely to be more convincing and accurate if it is based on several different sources of information..." (Yin 2014:120). I denne oppgaven har jeg brukt ulike kilder som innfallsvinkler for å styrke konklusjonene av funnene og for å danne meg en forståelse av de fenomener jeg ønsker å undersøke. Før jeg i det videre redegjør for denne prosessen er det relevant å fremheve at det er ulike oppfatninger innenfor kvalitativ forskning og case studier om hva som er den riktige tilnærming. Mens Creswell (2007:73) hevder at case study research er en kvalitativ tilnærming hvor forskeren undersøker enkelte caser eller sammenligner flere caser. Er Yin opptatt av å presisere at case studier er forskningsstrategi som åpner opp for å kombinere kvantitative og kvalitative metoder, såkalt mix-methods (Yin 2014)

Hvordan jeg har gått metodisk til verks kan spoles tilbake min praksisperiode hos Lent.

I denne perioden gikk jeg nysgjerrig frem, observerte, stilte spørsmål og tilegnet meg praktisk og teoretisk kunnskap om styrkekort, anerkjennende intervjuer og AI generelt.

Når valg av tema ble klarere begynte jeg en intensiv gjennomgang av litteraturen om Appreciative Inquiry (kilde) , det transformativt potensiale ved AI (kilde), endringsprosesser i organisasjoner og den omfattende forskningen som eksisterer innenfor feltet positiv psykologi i arbeidslivet (kilder).

I forbindelse med den ene samlingen eller fagdagen som ble holdt i Helsevest sine lokaler, var jeg til stede og observerte hvordan de ansatte ble undervist i AI og fikk erfaring med de ulike verktøyene. Jeg har også fått innsikt i eksamensoppgaver som de ansatte hadde skrevet sammen i forbindelse med AI studiet ved Høgskolen i Buskerud. En fra lederne og en fra hvert av de to husene. Jeg gjennomførte også intervjuer med to av lederne. Dette ga meg innsikt i implementeringsstrategien fra et mer overordnet perspektiv. Til sist benyttet jeg meg av åpne intervjuer hvor jeg stilte spørsmål til konsulentene fra Lent om ulike aspekter ved AI, de styrkebaserte artefaktene, selve implementeringsprosessen etc. Til sammen har kildene resultert i erfaringer og kunnskap som ble utslagsgivende for hvordan intervjuguiden ble utviklet. Intervjuet har vært primærkilden i denne studien. Derfor vil jeg i neste del redegjøre for prosessen relatert til valg av intervjuguide.

## **7.2 Intervju som metode**

I følge Kvale og Brinkman (2009) søker det kvalitative forskningsintervjuet å forstå verden sett ut ifra perspektivet til intervjupersonene ved å få frem deres erfaringer og avdekke hvilke opplevelser de har av verden. Hvilke synspunkter miljøterapeutene hadde om de styrkebaserte artefaktene og hvordan de hadde tatt dette i bruk var spørsmål jeg håpet at intervjuet ville gi meg innsikt i.

Intervjuet gir i følge Thagaard (2013) også et godt grunnlag å danne seg en forståelse av menneskers følelser, tanker og erfaringer. Et sentralt aspekt ved intervjuet er at det i samspillet mellom forsker og intervjuer konstrueres ny kunnskap (Kvale og Brinkman 2009). I hvilken grad det oppnås kvalitet i denne prosessen avhenger av forskerens kunnskap om temaet, og av evnen til å skape en god relasjon som bærer preg av tillit og ferdigheter i å stille gode spørsmål (ibid).

Selv om intervju kan oppleves som en enkel tilnærming til innhenting av data byr det allikevel på mange utfordringer som fordrer praktiske erfaringer fra tidligere gjennomførte

intervjuer og refleksjon fra forskerens side. I forbindelse med valg av intervjuguide ble jeg nødt til å reflektere over hvilken tilnærming som var den mest hensiktsmessige. En fordel ved å benytte seg av en strukturert tilnærming hvor spørsmålene er fastlagte på forhånd i en bestemt rekkefølge er at svarene som gis er sammenlignbare (Thagaard 2013). Yin fremhever at "If this questions-and-answer format has been used for multiple-case studies, the advantages are potentially enormous: A reader need only to examine the answers to the same question or questions within each case study to begin making cross-case comparison" (Yin 1994:135).

I mitt tilfelle kunne det vært ideelt å ha benyttet en ren strukturert løsning fordi det åpner opp muligheten til å sammenligne utsagn fra intervjupersonen på tvers av casene og dermed forenkle analysearbeidet. Men svakheten ved et slikt intervju er den i liten grad byr på fleksible rammer som gjør at forskeren kan tilpasse seg den enkeltes forutsetninger (Thagaard 2013). På forhånd var jeg klar over at jeg ville komme til å intervju ansatte med ulik grad av kunnskap om AI og erfaring med de styrkebaserte artefaktene. For å ivareta den enkeltes forutsetninger valgte jeg derfor et semistrukturert intervju. Ved å velge denne intervjuguiden kunne jeg gi rom for temaer som intervjupersonen ønsket å ta opp, som ikke var planlagt på forhånd. I tillegg kunne jeg beholde de opprinnelige spørsmålene, men i stedet for å følge disse systematisk tilpasse dem til intervjupersonens fortellinger og følge opp med oppfølgingsspørsmål der det følte naturlig. En annen fordel ved valg av denne guiden var informantene fikk mulighet til å fortelle det de hadde på hjertet. På den måten opplevde jeg at maktforholdet som etableres i en slik kontekst ble litt mer utvannet.

Kvale og Brinkman (2009) fremhever at forskningsintervjuet ikke er en fri og åpen dialog mellom likestilte, men bærer preg av asymmetriske relasjoner fordi valg av samtaletema er gjort av forskeren. Forskeren velger ut hvilke temaer og spørsmål som er av relevans for det fenomenet forskeren ønsker å undersøke. For å minske maktforholdet mellom undertegnende og intervjupersonene la jeg vekt på å utforme en intervjuguide som bar preg av mest mulig "folkelig karakter", framfor et akademisk preg. Grunnen til dette var forankret i tidligere erfaringer. I forbindelse med den ene samlingen jeg var til stede på før jul, fikk jeg innsikt som ble av betydning for utformingen av spørsmålene. Enkelte av de ansatte hadde ikke høyere utdanning, mens andre en bachelorgrad fra sosionom feltet. Ved å ta høyde for dette kunne jeg tilpasse min væremåte, fremtoning og språk på en slik måte at informantene forhåpentligvis opplevde relasjonen mer i retning av et subjekt-subjekt forhold (kilde? Dale).

Dette ble forsøkt ivaretatt ved samtlige av intervjuene som tok sted ved de to casene. Hvorfor jeg valgte et multiple case-design vil bli belyst i neste del av oppgaven.

## 7.3 Multiple case-studie

Case-studer kjennetegnes i følge Thagaard (2013) ved at det er et undersøkelsesopplegg hvor intensjonen er å innhente mye informasjon om en eller flere enheter. Enheter eller caser kan for eksempel være en person, en gruppe eller organisasjon.

Yin (1994) hevder at case-studier er spesielt anvendelig for å besvare *hvorfor* og *hvordan* spørsmål. Dersom man for eksempel ønsker å undersøke hvordan eller hvorfor implementering av et program har fungert i en organisasjon er det hensiktsmessig å benytte et felteksperiment eller case-studie (ibid).

Ettersom denne oppgaven ønsker å besvare *hvordan* et bevisst fokus på og anvendelsen av menneskelige ressurser kan føre til endring i de ansattes praksis, og hvilken rolle kunnskap spiller i forhold til hvordan ansatte med bakgrunn fra AI studiet tar i bruk de styrkebaserte artefaktene sammenlignet med de som ikke har dette studiet. Var det relevant å velge et case-design. Yin definerer case-studier på følgende måte ” A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundary between the phenomenon and context are not clearly evident” (Yin 1994:13)

Denne definisjonen samsvarer med Suter (2012) sin oppfatning. Han hevder at case-studier kan brukes til å belyse en situasjon når utfallet ikke er klart, forklare spesifikke begreper og til å beskrive virkelighetsnære kontekster. Jeg har tidligere nevnt, at jeg ikke har funnet studier som undersøker i hvilken grad kunnskap om AI og artefaktene virker inn på hvordan de tas i bruk. Grensen mellom det fenomenet som ønskes undersøkt og konteksten eller situasjonen er dermed ikke helt klart, og fordrer dermed nærmere undersøkelse.

På spørsmålet om denne studien handler om virkelighetsnære kontekster, er svaret ja. Med den begrunnelsen at Helse Vest har valgt ut to caser som pilotprosjekter hvor de er midt i en prosess hvor de har implementert AI.

Suter (2012) fremhever at casestudie design hvor det inkluderes flere enheter ofte er mer informative sammenlignet med de case-studiene som kun operer med én enhet. Det er også enklere å replisere funn og etterprøve alternative forklaringer for andre forskere (ibid). Yin (2014) hevder at sjansen øker for å gjennomføre en god casestudie hvis forskeren velger et multiple case framfor et enkeltstående case. Han begrunner dette med at enkelt case er

sårbare fordi ”alle eggene er lagt i den samme kurven”. For det andre vil analysen fra to case være sterkere sammenlignet med et case. De dataene som fremtrer kan enten gi de samme resultatene (literal replication) eller produsere kontrastfylle data (a theoretical replication) (ibid).

Jeg opplevde valg av multiple case som fordelaktig av flere grunner. Det viste seg at jeg ikke forsto omfanget av rutinene før etter at jeg hadde intervjuet det første vaktlaget.

I stedet for kun å ha to informanter igjen å intervju, hadde jeg seks. I tillegg gikk et av intervjuene ”tapt” fordi båndopptakeren ikke fungerte ved en anledning. Derfor var jeg lettet når jeg hadde flere kilder igjen. For det andre viste det seg at casene var nærmest identiske når det kom til de ansattes erfaring i de uformelle rammene, dvs i de daglige sammenhenger. På den andre siden var det interessante kontrastfylte forskjeller i de formelle sidene ved to husene, dvs de ulike rutinene. Funnene bærer med andre ord av både literal og theoretical replication hva angår de to casene. I det videre vil jeg redegjøre for prosessen bak valg av informanter.

## 7.4 Valg av informanter

I følge Bryman (2012) er diskusjonen om utvalg i kvalitativ forskning sentrert rundt det han kaller *purpose sampling*. Målet med purpose sampling er å velge ut intervjuobjekter på en strategisk måte, slik at de som har blitt valgt har betydning for å besvare forskningsspørsmålet (Bryman 2012:418). I denne studien er et av forskningsspørsmålene relatert til hvordan ansatte med bakgrunn fra AI studiet tar i bruk AI og de styrkebaserte artefaktene sammenlignet med de som ikke har gått på dette studiet. I denne sammenhengen var derfor kursbakgrunn et sentralt kriterium i utvelgingsprosessen og for den senere analysen (Atkinson & Hammersly, 2004).

I utgangspunktet var planen å intervju seks personer, tre ved hvert case. To som hadde bakgrunn og en uten, men etter samtale med en ekstern part kom vi frem til at det ville være hensiktsmessig å intervju en person til ved hvert case, som ikke hadde AI bakgrunn. Dermed brukte jeg en tilnærming til utvalgsmetode som Bryman (2012) kaller *sequential approach* hvor forskeren starter med et utvalg og gradvis utvider antall intervjuobjekter som oppleves fordelaktig i forhold til forskningsspørsmålet. Hva var grunnen bak å utvide utvalget?



Fordelen ved å intervju to i stedet for en ved hvert tiltak, førte til at jeg fikk muligheten til å sammenligne utsagnene dem i mellom. Dermed lente jeg meg ikke kun på en beretning. På den måten opplevde jeg at validiteten på designet ble styrket. For det andre tenkte jeg at hvis jeg utvidet antallet fra seks til åtte personer ville jeg forhåpentligvis oppnå en eller annen form for metning i dataene. Dette innebærer i følge Kvale og Brinkman (2009) at flere intervjuer ikke tilfører noe særlig nytt. I min studie innebar dette at informantene formidlet nærmest de samme svarene på de samme spørsmålene.

Ved siden av å intervju miljøterapeutene om deres erfaring med AI og bruk av ressursartefaktene i relasjon til kollegaer og ungdommene, ønsket jeg også å innhente data om selve implementeringsprosessen. Derfor valgte jeg å intervju to av lederne som hadde ansvaret for dette. Intensjonen var blant annet å undersøke hvorfor Helse Vest ønsket å implementere AI i deler av organisasjonen, hva som var hensikten med de to samlingene, hvilke rutiner de hadde, hvordan implementeringen gikk så langt og hvordan ledelsen ønsket at de ansatte skulle ta i bruk AI og de styrkebaserte artefaktene. På den måten kunne jeg undersøke om ledelsens intensjoner med implementeringen av AI og de styrkebaserte artefaktene samsvarte med hvordan de ansatte faktisk tok dette i bruk.

I løpet av intervjuene fikk jeg også informasjon om hvordan vaktene ved husene var strukturert. Det viste seg at det eksisterte tre team eller vaktlag ved både det Grønne og det Blå huset. Vaktlagene sirkulerte i turnus fra mandag til torsdag og torsdag til mandag. To av teamene ved hvert hus hadde en ansatt med AI bakgrunn og en uten. For min del var dette ideelt, ettersom jeg da kunne velge ut fire vaktlag som tilfredstilte kriteriene i forskningsdesignet. Ideen bak *purpose sampling* ble derfor ivaretatt på ulike nivåer gjennom hele utvelgingsprosessen (Bryman 2012).

I de øvrige avsnittene har leseren fått innsikt utvelgingsprosessen. I det videre vil jeg redegjøre for noen av de problemstillingene som har oppstått ved ulike deler av intervjuprosessen.

## **7.5 Intervjuprosessen**

Etter å ha intervjuet lederne tok jeg kontakt med avdelingslederne og husene direkte. I mailen ble det formidlet jeg ønsket å undersøke hvilke erfaringer de hadde med AI og de

styrkebaserte artefaktene på arbeidsplassen. På dette tidspunktet meldte følgende spørsmål seg: hvor mye innsikt skulle miljøterapeutene få om temaet og intervjuguiden før jeg intervjuet dem? Spørsmålet adresserer en viktig del av intervjuprosessen (Thagaard 2013).

I følge Thagaard (2013) er det i kvalitativ forskning utfordringer tilknyttet hvor mye informasjon forskeren skal gi intervjupersonene. Etter å ha reflektert over dette i forkant kom jeg fram til at jeg valgte og la være å sende dem intervjuguiden eller en tematisk oversikt over innholdet i guiden. Begrunnelsen for dette var forankret i den antagelsen at dersom de ansatte hadde implementert AI i avdelingen og tatt i bruk ressursartefaktene i deres daglige praksis, ville det ikke være vanskelig å komme opp med spontane eksempler for å illustrere dette. En ulempe ved å sende ut intervjuguiden på forhånd er at informantene kan bli så godt forberedt at de låser seg til enkelte besvarelser, framfor å reflektere åpent over sin egen praksis under intervjuet (Hammersley & Atkinson, 1996).

Under intervjuene viste det seg at de av miljøterapeutene som hadde erfaring med bruk av artefaktene kunne vise til flere eksempler for å illustrere dette. Mens de som ikke hadde implementert dette i praksis hadde vanskelig for å komme opp med gode eksempler.

Etter intervjuet med lederne fikk jeg vite at en del av implementeringsstrategien var å ta utgangspunkt i de allerede etablerte rutineene slik at AI skulle få en forankring i avdelingenes ukentlige praksis. Men skjønnte ikke fullt ut betydningen av dette før jeg gjorde mine første intervjuer med miljøterapeutene. Som følge utviklet jeg derfor flere spørsmål relatert til rutineene. Dette ga muligheten til å stille flere oppfølgingsspørsmål.

For å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål er aktiv lytting en viktig egenskap. Kvale og Brinkman (2009) hevder at dette er like viktig som å beherske spesifikke spørreteknikker. For å kunne stille gode oppfølgende spørsmål kreves det også at intervjueren har kunnskap om temaet, er sensitiv i forhold til relasjonen mellom intervjueren og informanten og vet hva hun eller han ønsker å spørre om (ibid).

Jeg forsto på et tidlig tidspunkt at å notere og lytte til informantens utsagn, samtidig som jeg skulle komme opp med gode oppfølgingsspørsmål var en utfordrende oppgave. Thagaard (2013) hevder at problemet med å notere under en intervjusituasjon er at det kan være utfordrende og både skrive ned det som blir sagt samtidig som man skal stille relevante spørsmål og gi intervjupersonen nok oppmerksomhet til at man oppnår den flyten i intervjuet som er ønskelig. Derfor valgte jeg i utgangspunktet kun å notere ned til hvilke tider de ulike

spørsmålene ble stilt slik at jeg ved en senere anledning kunne gå direkte inn i opptaket og høre om igjen relevante deler. Ved å la opptakeren gjøre jobben kunne jeg vie hele oppmerksomheten min til å lytte til intervjupersonens beskrivelser av sine egne erfaringer. På den måte kunne jeg vise genuin interesse for det som ble fortalt, skape en bedre relasjon og etablere et sterkere tillitsforhold mellom forsker og intervjupersonene (ibid).

Baksiden ved å ikke noterer er at man ikke har en back-up plan dersom noe skulle gå galt med opptakeren. Dette skjedde dessverre ved en anledning. Mellom et av intervjuene ble det luftet i rommet hvor intervjuene ble utført, noe som medførte at det ble svært kjølig.

Båndopptakeren som er av merket Edirol viste seg å ikke tåle lav temperatur (eller så var det batteriene). Opptaket ble derfor ødelagt og lot seg derfor ikke overføre til datamaskinen for videre transkribering. Dette var selvfølgelig veldig kjedelig ettersom en del interessante informasjoner gikk tapt. I analysedelen vil det derfor ikke refereres direkte til denne informantene (miljøterapeut 4), men indirekte.

Ved siden av utfordringer som oppstår ved bruk av intervjuet er etikk også et punkt som bør gis oppmerksomhet i et kapittel om metode. Derfor vil oppgaven i neste del ta for seg etiske aspekter.

## **7.6 Etiske refleksjoner**

Thagaard (2013) fremhever at etiske problemstillinger har en sentral plass innen kvalitative metoder. Etiske betraktninger er spesielt viktig i studie av mennesker. Dette fikk økt oppmerksomhet i forbindelse med de overgrepene som hadde skjedd mot svake grupper etter siste verdens krig. Som følge ble blant annet "Nürnbergskodeksen" utformet, hvor informert samtykke ble satt på dagsorden (Dammen 2013).

*Informert samtykke* innebærer at informantene blir informert om undersøkelsens formål, hvilke risikoer og fordeler det er ved å delta. Samt at man formidler at det er frivillig å delta i prosjektet og at det er mulig, på hvilket som helst tidspunkt å trekke seg fra undersøkelsen (Kvale og Brinkman 2009).

Allerede på den første samlingen som ble holdte før jul informerte jeg mange av informantene om at jeg ønsket å undersøke hvordan implementeringen av AI kunne føre til økt livskvalitet for vanskeligstilte ungdom. Siden den gang ble det gjort endringer i

problemstillingen. Når det derfor nærmet seg tid for å innhente data sendte jeg derfor en ny mail til de to husene og formidlet undersøkelsens nye formål. En mail ble også sendt til lederne hvor jeg la ved kopier fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for å vise at jeg tok informantenes anonymitet på alvor. Jeg ba også om en email liste over alle ansatt, slik jeg kunne kontakte dem personlig, men dette fikk jeg ikke noe var på.

Jeg erkjenner i etterkant at jeg kunne gjort mer for å ivareta grad av informert samtykke, men jeg sitter ikke igjen med en følelse av at dette har påvirket prosessen til det bedre eller verre. Før intervjuene ble utført fikk alle intervjupersonene lest gjennom en kontrakt hvor det ble formidlet at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet og at et hvert utsagn ville bli anonymisert. Alle skrev under og alle sa ja til at samtalen ble tatt opp på bånd.

Prinsippet om *konfidensialitet* innebærer at informasjonen som deltakerne deler blir holdt konfidensielt. Det betyr at det som forblir formidlet ikke kan spores tilbake til informanten, men i følge Cristiansen (2000) er fullstendig anonymisering nærmest umulig å ivareta. Jeg har valgt å benytte meg av kodennummer, framfor navn og unnlatt å ta med kjønn og alder på intervjupersonene. Men opplevde at dette allikevel ikke var nok men tanke på det valget av design jeg hadde gjort.

Fordelen med å velge fire vaktlag hvor hvert lag besto av en med og en uten AI bakgrunn var at jeg kunne utøve interessante sammenligner mellom intervjupersonene. Derimot er ulempen ved et slikt design at det er mulig for en person å identifiserer sine egne uttalelser og dermed også identifisere den andre i laget. Som forsker bør man være oppmerksom på hvilke *konsekvenser* deltakelse i studier kan ha for de det gjelder. Et spørsmål jeg stilte meg var derfor om det var noe mer jeg kunne gjøre for å styrke anonymiteten til informantene? Thagaard (2013) hevder at en måte å forhindre at deltakerne kjenner igjen seg selv er å konstruere kasus eller idealtyper. Dette innebærer å fremheve typer av trekk som er felles for flere av deltakerne. En annen måte er å modifisere språket dersom intervjupersonene har ulike dialekter. Velger man å gå inn for dette er det viktig at man samtidig ivaretar budskapet ved redigeringen i analysearbeidet (ibid). Modifikasjon av språk ble gjort der det var nødvendig, men til tider var det vanskelig å ivareta konstruerte kasuser fordi noen eksempler bærer preg av unike erfaringer. I det videre vil studiens reliabilitet og validitet bli nærmere redegjort for.

## 7.7 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad de innhentede dataene er troverdige, og om andre forskere kan reprodusere resultatene på et senere tidspunkt (Kvale & Brinkman 2009). Reproduksjon av kvalitative data kan være vanskelig fordi forskeren påvirker hvordan dataene blir hentet inn og tolket (Bryman 2012). Subjektive faktorer som alder, kjønn, hvordan informantene responderer på forskeren, observasjoner, tolkninger, utvelgelse av informasjon etc, er alle faktorer som gjør det vanskelig å etterprøve dataene (ibid). Men det forskeren kan gjøre for å styrke reliabiliteten er å rapportere og forklare hvordan en har gått metodisk til verks for å samle inn og analysere data. Samt hvordan dette har gitt grunnlag for de endelige konklusjonene (Thagaard 2013)

Yin (1994) hevder at en kritikk som rettes mot case studier er at undersøkeren ofte kommer til kort når det gjelder til å utvikle en tilstrekkelig måte å måle det fenomenet som er utgangspunktet for undersøkelsen og at ”subjektive” vurderinger ligger til grunn for innsamling av data. I utgangspunkt var intensjonen å kombinere intervju og observasjon som kilder til primærdata. Å være tilstede og observere de ansattes praksis i en overlapp situasjon kunne gitt verdifull informasjon av relevans for problemstillingen. Men denne tilnærmingen ble valgt bort grunnet oppgavens lengde (30 studiepoeng) og at et slikt forskningsdesign ville vært vanskelig, av etiske grunner, å få godkjent av DNS. Men jeg opplever allikevel at jeg har klart å imøtekomme noe av kritikken mot tilstrekkelighet ved å benytte meg av triangulering. Dette har bidratt til å styrke studiens validitet (Yin 1994).

Det subjektive aspektet ved case studier er derimot vanskelig å forsvare ettersom personlige vurderinger ved innsamling og tolkning av data er sentrale elementer ved intervju som metode. Thagaard (2013) fremhever at validitet handler om i hvilken grad de tolkningene vi kommer frem til er gyldige. Tolkning forekommer både under selve intervjuet og ved analyse av datamaterialet.

I noen situasjoner var det utfordrende å vite om undertegnende og informanten hadde den samme oppfattelsen av begrepet. Begrepsvaliditet blir av Hellevik referert i Dammen (2013: s122) definert som ”Graden av samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den manifeste egenskapen som skal måles”. Begreps validitet forteller oss noe om hvor god sammenhengen er mellom det teoretiske og

praktiske planet. Jeg har tidligere i oppgaven definert menneskelige ressurser og hvordan disse kommer til uttrykk gjennom styrekort og anerkjennende intervjuer. I intervjusituasjonen var det derfor viktig å skape mest mulig felles forståelse av begrepet for å forhindre mulige trusler mot validiteten. Ved enkelte anledninger kunne dette forekomme når informanten svarte som om jeg hadde spurt om styrkekort, når temaet egentlig var anerkjennende intervjuer. I disse tilfellene var det viktig å skape klarhet i situasjonen slik at denne usikkerheten ikke ble dratt med videre i intervjuet.

Ved selve analysen av datamaterialet fremhever Kvale og Brinkman (2009) at forskeren må være bevisst slik at han ikke drar ut ensidige tolkninger av datamateriale. Dette kan forekomme hvis det teoretiske perspektivet forskeren har med seg legger for rigide føringer for analysen. Derfor er det viktig å være åpen for forskjellige tolkninger. De teoretiske perspektivene vil alltid være til stede i selve analyseprosessen, men jeg har vært bevisst på å tolke og legge frem dataene på en mest mulig nøytral måte.

I neste avsnitt vil noen av de utfordringene jeg sto overfor ved analysearbeidet, nærmere bli beskrevet og drøftet.

## **7.8 Analyse av data**

Etter at intervjuene var utført og transkribert kom turen til det analytiske arbeidet.

Thagaard (2013) omtaler den tidlige fasen av analysen som dekontekstualisering av teksten, fordi den blir delt opp og adskilt fra den opprinnelige sammenhengen.

Prosessen det innebærer å tolke dataene som fremtrer beskrives på andre siden som rekontekstualisering. Dette betyr at man knytter sentrale begreper til ulike kategorier i materialet. Videre hevder hun at å dele inn materiale, forankre det til kodeord og klassifisere disse i kategorier gir grunnlag for både temasentrerte og personsentrerte analyser.

I personsentrerte analyser vendes oppmerksomheten mot enkelt individets, refleksjoner og opplevelser. Dette kan gi verdifull innsikt i informantens erfaringer og er en viktig del av enhver analyse fordi informasjon fra hver og en gir grunnlag for å kunne si noe om helheten. Men når et case studium i utgangspunktet handler om organisasjonens som helhet, er det dette som bør representere fokuset for analysen (ibid). I denne studien er fokuset rettet mot to atskilte enheter, men som begge tilhører den øvrige organisasjonen.

En personsentrert tilnærming i kombinasjon med en tematisk analyse opplevdes derfor som mest hensiktsmessig ettersom intensjonen er å utføre en komparativ analyse. Fordelen ved å

integrere en temasentrert tilnærming inn i analyseprosessen er at det åpner opp for utforske enkelte temaer og sammenligne hva informantene formidler innenfor hvert enkelt tema på tvers av de ulike casene (ibid). Skal dette gjøres på en systematisk måte fordrer det at det opprettes koder og kategorier. Gibbs (2007) hevder at datamateriale kan kategoriseres og kodes med utgangspunkt i både data og teori. I denne prosessen skiller han mellom framgangsmåtene datadreven og begrepsdreven koding. Begrepsdreven koding innebærer at kategoriene som utformes har sitt utgangspunkt i temaer i intervjuguiden som har hentet inspirasjon fra forskningslitteraturen, mens ved datadreven koding prøver forskeren å legge vekk sin forutinntatthet og forsøker å identifisere på åpent vis hva som kommer fram i teksten. Gibbs (2007) fremhever at man ikke trenger å betrakte framgangsmåtene isolert, men at de kan komplementere hverandre i analyseprosessen. Widerberg (2001) hevder på lik linje med Gibbs at kombinasjonen av de to kan være svært fruktbart.

I denne undersøkelsen har litteratur om Appreciative Inquiry, de ulike artefaktene og forskning fra feltet positiv psykologi vært utgangspunkt for hvordan intervjuguiden og forskningsspørsmålene ble utformet. Dette kan kalles for en deduktiv tilnærming eller begrepsdreven koding fordi sentrale begreper har lagt føringer for arbeidet.

Men samtidig var det også viktig å være nysgjerrig og åpen for nye temaer som kunne komme frem i materiale og belyse problemstillingen. Jeg har på induktivt vis, med inspirasjon fra Grounded Theory registrert begreper som har kommet frem i materiale på tvers av samtlige informanter. Nesten alle formidlet at det hadde skjedd endringer i rutine: vaktrapporter, overlappinger og personalmøter som følge av at de ansatte hadde tatt del i AI relaterte aktiviteter. Disse begrepene la grunnlaget for den andre kategorien, rutiner. Den første kategorien, ressurs artefakter består av kodene varianter av anerkjennende intervjuer og varianter av styrkekort.

Identifisering av hvilke temaer som skal tas med i de ulike kategoriene har til tider vært en utfordrende prosess. Grunnen er blant annet at kategoriene til tider har overlappet mellom hverandre. For eksempel henviste enkelte av informantene til personalmøtet når de formidlet sine erfaringer med styrkekort, selv om analysen befant seg i de dagligdagse aktivitetene. King og Hrrocks (2010) hevder at kategoriene må være forskjellige fra hverandre og at det bør eksistere klare grenser mellom dem. Men de presiserer at det er utfordrende å unngå at kategoriene til tider overlapper. De hevder også at begrepene som skal tematiseres bør uttrykkes flere ganger av de som intervjues for at de skal kunne plasseres i en kategori.

Dette innebærer at informasjon som er nevnt av enkelte ikke bør tas med i den tematiserte analysen, men bør drøftes i etterkant. Koden ”metoder og teknikker” ble vurdert som et interessant tema etter analysen av det første caset, men ble droppet fordi temaet i mindre grad ble nevnt av informantene i det andre caset.

Jeg erkjenner at oppgaven ikke til en hver tid tilfredsstillende de kravene som King og Hrrocks (2010) fremsetter. Det har vært vanskelig å opprette koder som alle informantene hadde dyptgående informasjon om fordi det var store forskjeller mellom de ansattes erfaring relatert til bruk av de styrkebaserte artefaktene. Analysen bærer derfor til tider mer preg av en personsentrert enn en tematisk tilnærming.

## 7.9 Metodiske refleksjoner

Jeg vil avslutte dette metodekapittelet med å reflektere over noen punkter som tidligere ikke har blitt belyst. Hva kjennetegner denne studien og hva er dens bidrag?

Dette er først og fremst en eksplorerende studie. Slike studier kjennetegnes ved at en utforsker felt som det finnes lite kunnskap om fra før (Thagaard 2013). Intensjonen bak denne studien har blant annet vært å undersøke i hvilken grad kunnskap om AI og de styrkebaserte artefaktene virker inn og påvirker de ansattes praksis. Oppgaven bidrar dermed med ny kunnskap innenfor et felt som tidligere ikke har blitt belyst. Målet er med andre ord ikke å generalisere funnene til en større populasjon (ibid).

Cresswell (2007) hevder at de fleste kvalitative forskere er motvillige til å generalisere fra et case til et annet, fordi konteksten er forskjellig. Allikevel opplever jeg at resultatene fra denne studien har overføringsverdi til lignende caser. Han hevder videre at den beste tilnærmingen, dersom hensikten er å generalisere, er å inkludere representative caser i studiet. Denne oppfatningen deler også Yin (2014). Han fremhever at hvordan designet utformes påvirker i hvilken grad undersøkelsen også har gyldighet i andre sammenhenger (ibid). I utgangspunktet var ikke hensikten å innhente overførbare data, derfor tok jeg ikke høyde for dette ved utformingen av designet. Men ettersom studiet bygger på et multiple-case opplever jeg at resultatene i høyere grad kan ha gyldighet i andre sammenhenger. Dermed øker muligheten for overføring til andre lignende caser. Hvis Helsevest ønsker å implementere AI og de styrkebaserte artefaktene i andre tiltak i Oslo-regionen eller andre steder i landet, er min oppfatning at kunnskap fra denne studien kan være verdifullt.



Ved siden av å utvikle ny kunnskap bærer oppgaven et abduktivt preg. Dette innebærer at man tar utgangspunkt i en teori, som senere må nyanseres etter analyse av ny empiri (Bryman, 2012). Det finnes omfattende forskning innenfor positiv psykologi feltet som viser at bruk av ulike styrkebaserte tilnærminger hvor man identifiserer menneskers styrker vil lede til bedre prestasjoner (Asplund & Hodges 2010: s216-217). I denne casen derimot viser det seg at miljøterapeutene ved de to husene kjenner hverandres styrker så godt at de vet hva de er gode på og hva de mestrer. Bruk av styrkekort som et verktøy for å identifisere hverandres styrker og tilpasse oppgaver deretter, er med andre ikke hensiktsmessig. Teorien om styrkebasert tilnærming gjelder dermed ikke i alle yrker og bør derfor modifieres.

## **7.10 Oppsummering**

Intensjonen med dette kapittelet har vært å gi leseren innsikt i forskningsprosessen. Vi har vært innom etikk, reliabilitet, ulike metoder, forskningsstrategier, analyse og metodiske refleksjoner. For å besvare problemstillingen har triangulering med intervju som primær kilde vært den mest hensiktsmessige tilnærmingen. Dette har skjedd innenfor en ramme av et multiple-case design. Bakgrunnen for dette var at Helse Vest valgte ut to av sine tiltak som pilotprosjekter. Hensikten var å innføre AI og styrkebaserte verktøy slik at de kunne styrke det faglige tilbudet til ungdommene. Dette åpnet opp for en komparativ analyse av det Blå og det Grønne huset. I neste del av oppgaven vil oppmerksomheten rettes mot analysen av datamaterialet.

## 8. Presentasjon av empiriske data.

### 8.1 Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven har vært et ønske om å undersøke hvordan et bevisst fokus på og anvendelsen av menneskelige ressurser kan føre til endring i miljøterapeutenes bruksteori. Og hvilken rolle kunnskap om AI og de styrkebaserte artefaktene spiller i denne sammenhengen. For å besvare problemstillingen har jeg på den ene siden fokusert på den delen av implementeringsprosessen som innebærer å forankre elementer fra AI i ulike rutiner. På den andre siden var planen å undersøke hvordan de ansatte tok i bruk de styrkebaserte artefaktene i samspill mellom hverandre. I løpet av de første intervjuene viste det seg derimot at når enkelte av de ansatte viste til eksempler hvor de hadde tatt dette i bruk, var det like mye i interaksjon med kollegaer som med ungdommene. Dette førte til at det ble vel så viktig å undersøke hvilke erfaringer de ansatte hadde med den ressursorienterte tilnærmingen i samspill med deres egne brukere.

Innledningsvis ble det nevnt at denne oppgaven bar preg av på den ene siden å være et *multiple-case design*, men at man også kunne bruke betegnelsen *embedded-case design*. Fordi det er snakk om flere enheter på ulike nivåer. I analysen vil de ulike nivåene bli tatt for høyde for. Del 1 av analysen vil fokusere på hvilke erfaringer miljøterapeutene har med det anerkjennende intervjuet og styrkekort i uformelle dagligdagse sammenhenger. Bush (2011) omtaler dette som organisasjonens indre dialog. Jeg vil her først fokusere på og sammenligne hvilke erfaringer de ansatte har innad ved det Blå og det Grønne huset (nivå 1). Deretter vil det bli gjort en komparativ analyse av de to casene hvor likheter og forskjeller vil være utgangspunkt for analyse (nivå 2).

Del 2 vil handle om i hvilken grad og hvordan elementer fra AI har blitt implementert i de mer formelle sidene ved avdelingene. Dvs. rutinene overlapp, vaktrapporter og personalmøter. Analysen vil følge samme struktur som del 1. Hvert tema vil bli valgt ut for intern analyse, deretter vil det bli utført en sammenligning av de to husene.

## 8.2 Varianter av anerkjennende intervjuer

Jeg har tidligere i oppgaven referert til Cooperrider og Whitney (2008) som hevder at artefakten det anerkjennende intervjuet er selve hjertet av Appreciative Inquiry. Sentrale aspekter ved dette dialogverktøyet er at man stiller hverandre spørsmål om tidligere suksess og mestringsopplevelser. På den måten kan man på systematisk vis kan lære av hverandre og få innsikt i sine egne og andres ressurser og styrker.

Etter å ha intervjuet samtlige av informantene kom jeg til den konklusjonen at nærmest ingen av de ansatte kunne vise til eksempler hvor de hadde tatt i bruk anerkjennende intervjuer slik det har blitt beskrevet i denne oppgaven. Men enkelte kunne vise til samtaler med ansatte og ungdommene hvor de hadde tatt i bruk elementer ved verktøyet. Derfor har jeg valgt å kalle denne koden for *varianter av anerkjennende intervjuer*. Hvilke erfaringer de ansatte ved de to husene hadde med varianter av artefakten vil bli belyst i den påfølgende analysen. Deretter vil oppgaven nærmere drøfte implikasjoner av dette i den komparative delen hvor en sammenligning vil bli gjort av de to casene.

### 8.2.1 Det blå huset – erfaringer med det anerkjennende intervjuet

Miljøterapeut 1 fra vaktlag A var en av de to fra det Blå huset som hadde begynt på AI studiet ved Høgskolen i Buskerud. Vedkommende er den som i sterkest grad har tatt i bruk elementer fra AI og de styrkebaserte artefaktene i sin daglige praksis. På spørsmål om hvordan de bruker anerkjennende intervjuer svares det at:

Vi bruker det i forbindelse med arbeidsplassen, for eksempel har du en historie der du tenker at nå gikk bra. Hvordan føler du at det gikk? Og da tar ikke jeg frem noe notat ark for å skrive. Vi kan like gjerne sitte der og snakke, og da blir det mer naturlig. Da er det mer flyt i samtalen, for hvis jeg tar fram et ark sånn, da begynner vi å le og..

Senere i intervjuet trekker hun frem et eksempel som illustrerer en slik tilnærming i forbindelse med å motivere ungdommene til å gjøre lekser.

..Ja for man sitter og snakker rundt dette, og da er jo et av de spørsmålene i intervjuet, hva tenker du at du... for eksempel hva fikk du til som gjorde at du klarte å få ungdommene til å

gjøre lekser?.....Hva skjedde først? ...Hva var årsaken til, det er liksom en helhet man må se det på

I lys av slike undersøkende spørsmål hevder informanten at det bidrar til at det minner henne på hva som har vært bra, hva som var grunnen til det og hvordan man kan fortsette med det som har fungert. Slik jeg tolket det virket det som om denne tilnærmingen bidro til økt refleksjon rundt egen praksis, noe informanten sa seg enig i. Det virker som om disse sidene ved det anerkjennende intervjuet ikke bare bidrar til økt refleksjon, men også hjelper individet til å finne løsninger på utfordringer som kunne vært vanskelig å generere uten hjelp av verktøyet (Eraut 2008).

Senere i intervjuet belyses en annen side ved verktøyet. Miljøterapeuten formidler at *”Et av poengene med anerkjennende intervjuer er at personen skal se seg selv og kunne se sine styrker, hva er jeg god til, hva er jeg flink til. Så vi prøver å si det”*. Et eksempel som kan illustrere dette tankesettet er hentet fra en leksehjelpsituasjon med en av ungdommene.

Jeg hadde en leksehjelp situasjon med en ungdom... .Og så sa jeg at jeg vil at du skal skrive ned en historie til meg, det var på engelsk, der du følte at det var noe du var glad for som gikk kjempe bra. Og da skrev hun en engelsk historie hvor hun og faren hadde vært på en sånn charity arbeid med NRK, sånn bøssebærer.

På spørsmål om dette var en variant av et anerkjennende intervju svarte miljøterapeuten at *”Ja du hører på en suksesshistorie, bare vrir på den og tar det med i en leksehjelp situasjon.*

Intervjuer: *Stilte du noen spørsmål i forhold til denne historien?”*

*...Ja, det var sånn at, hva var det ved denne historien...hva følte du, hvorfor ble du glad når, hvorfor valgte du denne? Det er sånn at man må bare prøve ut ting på forskjellige måter fordi, det blir veldig vanskelig å si noen ganger at nå skal vi sette oss ned og ta et ark. Derfor må man prøve det ut på forskjellige måter med ungdommene.*

Miljøterapeuten har slik jeg tolker det tilegnet seg en dypere forståelse for essensen i AI. Bruk av elementer fra anerkjennende intervjuer har ført til økt fokus på de ressursene som ungdommene besitter, og på hvordan terapeuten kan tilpasse seg den enkelte bruker på slik måte at det virker naturlig. Det har skjedd en endring i forhold til hvordan informanten forstår og tolker sine arbeidsoppgaver, som igjen har ført til transformasjon, dvs. endring av hvordan man forstår sine arbeidsoppgaver og i hvordan vedkommende utøver sin bruksteori (Fredrickson & Sekerka, 2010)

Derimot, på spørsmål om terapeuten selv har noen eksempler å vise til hvor det å høre om andres erfaringer har ført til endringer i praksis svarer vedkommende at *”Jeg vet ikke om jeg vil si erfaringer, men jeg vil heller si at jeg har på en måte gått og vært i samtale med... kollegaer. Og snakket med dem, det er sånn det er og gjennom kommunikasjon kanskje har fått råd om hva jeg burde gjøre”*. For å illustrere dette nærmere trekkes det frem et eksempel hvor en kollega har gitt informantene innspill og råd om hvordan gå frem for å hjelpe en av ungdommene som har psykiske utfordringer. Når jeg spurte miljøterapeuten om dette er en form for erfaringsdeling mer enn en variant av det anerkjennende intervjuet, ble jeg fortalt at *”Ja, kanskje det. Det blir en sånn, ja det blir jo en sånn. Fordi hun bruker sin erfaring til å dele med meg. Hva hun har gjort tidligere, man kan jo si det” [...] Dette er helt vanlig i slikt arbeid, i institusjonsarbeid, tenker jeg på da”*. Vanlig former for kunnskapsdeling er med andre ord en sentral del av det miljøterapeutiske arbeidet (Newel kilde).

Mens den ene miljøterapeuten kan vise til hvordan erfaringsutveksling har fått følger for påfølgende praksis, har kollegaen, miljøterapeut nr.2 det vanskeligere med å komme opp med eksempler. På spørsmål om informantene har lyttet til andres erfaringer og brukt denne informasjonen til å utføre arbeidsoppgaver eller løse utfordringer på en annerledes eller bedre måte svarer vedkommende at:

*Tja, det har man sikkert, men jeg kan ikke komme på at... Fordi man har hver sin stil. Jeg tror det er mer den at man, siden du har lyktes så kan jeg også lyktes selv om jeg ikke nødvendigvis gjør det samme som deg. Men siden en annen har lyktes med noe gir det håp til en annen stakkar. Men ikke nødvendigvis at man har gjort likt.*

Terapeuten har heller ikke noen erfaring med anerkjennende intervjuer slik det har blitt beskrevet i denne oppgaven eller varianter av artefakten det anerkjennende intervjuet. Det nærmeste vedkommende kommer er at *”Jeg tenker at man bruker det i hverdagen da. For eksempel hvis man har fått en litt dårlig karakter, så kan man fokusere på at man har fått en karakter i det hele tatt. Så det handler om å ha et positivt fokus på det man har gjort”*. At informantens oppfattelse av det anerkjennende intervjuet er forankret i den antagelsen at det kun handler om noe positivt gjenspeiles i den snevre forståelsen av verktøyet.

Det er tydelige forskjeller mellom miljøterapeutene når det kommer til teoretisk forståelse for det anerkjennende intervjuet. Kunnskapen de har om verktøyet virker inn på hvordan de løser

sine oppgaver. I det videre blir spørsmålet om disse forskjellene også er representative i vaktlag B?

I vaktlag B er det litt av de samme tendensene som i vaktlag A. Miljøterapeut 3 fra vaktlag B formidlet god teoretisk forståelse for det anerkjennende intervjuet og gangen i det slik det tidligere er blitt beskrevet. Men på spørsmål om hvilke erfaringer vedkommende hadde å vise til, trekker informanten kun frem ett eksempel i møte med ungdommene.

*Når jeg tenker på anerkjennende intervjuer, så tenker jeg på den guiden, og følger. Altså du trenger ikke å følge den helt slavisk, men at du er innom de punktene.. [...] Så kan du jo selvfølgelig si at, når du jobber med ungdom eller kollegaer så kan du selvfølgelig si at, så kan du jo bruke noen av de samme elementene da. At man spør, har du vært på skolen i dag? Hva har vært på det beste på skolen?... når er det bra? Hva er det som har fungert?*

Det fremheves at når bruk av når dette har forekommet i samtale med ungdom, skjer det mer i skjulte former. De intervjuer således ikke hverandre med utgangspunkt i en planlagt guide. Når vi kommer til det punktet i intervjuguiden som omhandler informantens erfaring i samarbeid med andre kollegaer, nevnes det at:

*Det har liksom , i tilfellet blitt veldig kort, litt sånn nesten på tull. Eller sånn derre at vi nesten overdriver det litt da [...] I utgangspunktet så jobber vi så godt sammen uansett, at dette føles, det føles ikke som om det er noe vi trenger. Men det er klart når du snakker om det nå så tenker jeg at okei, hadde det vært nyttig å sette det mer i system da? At vi setter det mer i system da, i en eller annen form. En trenger kanskje ikke sitte i 10 min med en spørreguide foran seg, men at man, ok greit, at vi er mer klar over at det er dette vi holder på med.*

Dette utsagnet viser slik jeg oppfatter det at informantene i liten grad har erfaring med å undersøke i fellesskap med kollegaen hvilke ressurser de har og hvordan dette kan anvendes i det daglige arbeidet. Dette samsvarer med miljøterapeut nr. 4 i det vaktlaget B som heller ikke kunne vise til bruk av det anerkjennende intervjuet i samarbeid med andre ansatte eller ungdommen. I forbindelse med dette temaet fortalte miljøterapeuten at når de står ovenfor ulike problemer pleier de å generere ulike løsninger i fellesskap, og de velger den tilnærming de opplever som mest hensiktsmessig. I en sammenheng gjaldt dette henting av en av ungdommene som egentlig burde klart å komme hjem på egenhånd. Skulle de hente vedkommende eller ikke? Og hvordan kunne man ta denne praten med ungdommen slik at det ikke ble dårlig stemning?

Etter å ha reflektert over ulike alternativer kom de frem til at de ville hente ungdommen denne gangen og at det å ta samtalen i bilen på vei hjem var den beste løsningen. Dette minner om tradisjonell form for problemløsning (Linley kilde)

Som følge av lite erfaring med å dele historier med kollegaer var det derfor ikke overraskende at informantene i liten grad kunne vise til konkrete eksempler hvor det å lytte til andres erfaringer i det daglige hadde fått konsekvenser for hvordan de utførte sine arbeidsoppgaver. Men samtidig nevnes det i utsagnet overfor at de jobber godt sammen. Dermed kan vi ikke utelukke at de ikke deler erfaringer, selv om dette ikke kommer direkte frem i datamaterialet.

I betraktning av de øvrige avsnittene er min vurdering at det er forskjeller mellom de to miljøterapeutene som har bakgrunn fra AI studiet sammenlignet med de uten bakgrunn. Det er spesielt miljøterapeut nr.1 som kan vise god forståelse for hvordan varianter av det anerkjennende intervjuet kan benyttes i ulike sammenhenger.

I det videre vil analysen ta for seg hvilke erfaringer de ansatte fra det Grønne har med anerkjennende intervjuet

### **8.2.2 Det grønne huset - erfaringer med det anerkjennende intervjuet**

Ved det grønne huset er det på lik linje med det blå huset store forskjeller mellom de ansatte når det kom til bruk av varianter av anerkjennende intervjuer.

Miljøterapeut nr.5 fra vaktlag C var den som viste seg å ha bredest erfaring med å implementere elementer fra AI og artefakten i sin daglige praksis. Terapeuten kunne vise til enkelte erfaringer med kollegaen i teamet og med ungdommene. Når intervjuet dreide seg mot spørsmål om anerkjennende intervjuer ble jeg fortalt at:

*Det jeg kan si og som jeg har blitt bevisst på er at når noen forteller om noe som har fungert bra. Bare sånn naturlig, vi hadde en skikkelig bra dag i går og så spør jeg hva var det du gjorde da for at det ble bra? Det har jeg blitt mer bevisst på da. I stedet for bare å si. Å ja så fint da. Og gå videre. Så spør jeg litt sånn heller, hva var det du gjorde da? Og hvis de forteller at, vi spilte jo fotball og så ble det veldig hyggelig... Ja og så kan jeg spørre hva var det du gjorde bra?...Man sier ikke bare at noe var bra, man kan spørre hva var det du gjorde som medførte at det ble bra?*

Terapeuten har tydelig blitt mer bevisst og latt seg inspirere av de sidene ved artefakten hvor man undersøker det som har fungert, det som har gått bra etc. Men hvordan ungdommen

responderte på dette, om det førte til deling av suksesshistorier slik at man ble bevisst de ressursene som ungdommene innehar og i hvilken grad dette påvirket hvordan informanten utførte sin praksis kommer ikke frem i datamaterialet.

Når intervjuguiden kom til punktene som handlet om interaksjonen mellom de ansatte i vaktlag C er det lite som tyder på systematisk bruk av verktøyet. Erfaring deles heller via vanlige former for erfaringsutveksling. På spørsmål om kollegaen har endret hvordan han eller hun jobber som følge av å ha lyttet til andres historier gjennom det anerkjennende intervjuet, svares det på følgende måte:

*Jeg prøver å tenke litt. Jeg vet at.. (referer til miljøterapeut nr.6). Nr.6 har spurt, når jeg har vært alene med guttene. Hvor det har vært en situasjon og så har det løst seg og så har jeg fortalt hvordan jeg løste det og da har han jo sagt at han har forsøkt det selv. Å gjøre det på samme måte da.*

*”Er dette en mer vanlig erfaringsutveksling framfor et anerkjennende intervju? Ja. Da har vi ikke brukt noe intervju. Da bare snakker vi”. Vaktlag C bruker i liten grad det organisatoriske verktøyet som et middel for å lære av hverandres suksess eller mestringsopplevelser. Dette bekreftes også av den andre miljøterapeuten som viste til to anledninger hvor dette har blitt tatt i bruk. En gang på et besøk i forbindelse med introduksjonsdagen i Drammen og en gang ved et personalmøte. På spørsmål om erfaring med artefakten, fortelles det at ”Nei, ikke annet enn at det er positivt å anerkjenne, men som arbeidsmetode så er ikke det, så har jeg ikke så mye erfaring med det. Vi har ikke kommet så langt”.*

Vaktlag D har heller ikke kommet særlig langt i å implementere dette i den daglige kontakt med hverandre eller med ungdommen. Miljøterapeut nr.7 som har bakgrunn fra AI studiet kan ikke vise til noe erfaring med varianter av det anerkjennende intervjuet. Verken med kollegaer eller ungdom. På spørsmål om de har et miljø hvor de deler erfaringer, henvises det til overlappen *”Da snakker vi om det som har skjedd i løpet av vekten”*. Ok, da har dere erfaringsutveksling? *”Ja, og så har vi personalmøter”*. Dette samsvarer i høy grad med nr.8 fra det samme vaktlaget, som heller ikke har noen erfaring med artefakten i det daglige arbeidet. Vedkommende nevnte at:

*Jeg vil ikke kalle det et intervju. Men vi har jo en slags rutine nå i starten av overlappen, vaktbytte der hvor man forteller hva man har gjort bra, hva man har spesielt har fått bra til på denne vekten. Der kan det bli noen, et par oppfølgingsspørsmål. Så der, det er det eneste.*



Ettersom terapeutene i vaktlag D i svært liten grad har erfaring med å systematisk lete etter suksess historier hadde de heller ikke ingen eksempler å vise til på hvordan dette har endret hvordan de løser sine arbeidsoppgaver.

I det videre vil jeg avslutte dette kapittelet med å utføre en komparativ analyse av det Blå og det Grønne huset. Likheter og forskjeller vil være utgangspunkt for sammenligning

### **8.2.3 En komparativ analyse av de ansattes erfaringer med anerkjennende intervjuer ved det Blå og det Grønne huset**

I analysen vil jeg ta utgangspunkt i følgende spørsmål: I hvilken grad benyttes varianter av anerkjennende intervjuer til å bli bevisst de ressursene som miljøterapeutene og ungdommene har? Har dette fått noe følger for hvordan de ansatte utfører sin praksis? Og er det forskjeller mellom hvordan ansatte som har bakgrunn fra AI studiet tar i bruk artefakten sammenlignet med de som ikke har den samme teoretiske bakgrunnen? Eksisterer det også forskjeller mellom det Blå og det Grønne Huset i forhold til hvordan dette systemet blir tatt i bruk?

En interessant observasjon er at det nærmest er identiske forhold på tvers av de to casene. Det er nesten som om de er én enhet eller ett hus.

Ser vi til analysen med utgangspunkt i det første spørsmålet: I hvilken grad benyttes varianter av anerkjennende intervjuer til å bli bevisst de ressursene som miljøterapeutene og ungdommene har, viser det seg at to av de ansatte som har bakgrunn fra AI studiet, Henholdsvis miljøterapeutene 3 fra vaktlag B (Blå huset) og 5 fra vaktlag C (Grønne huset) kan vise til eksempler hvor de har hentet inspirasjon fra den delen av det anerkjennende intervjuet som handler om å stille positive, undersøkende spørsmål i interaksjon med ungdommene. Men i hvilken grad disse spørsmålene førte til at ungdommen delte sine mestringsopplevelser slik at de ansatte fikk økt forståelse for ungdommens ressurser, eller om denne kunnskapen hadde blitt brukt av miljøterapeutene i det videre arbeidet kommer ikke frem i analysen.

Ansatte som ikke har bakgrunn fra AI studiet kunne ikke vise til tilfeller hvor de hadde tatt i bruk elementer fra artefakten i relasjon med ungdommene. Dette gjaldt både det Blå og det Grønne huset. I samarbeidet mellom ansatte var det kun miljøterapeut 1 i vaktlag A som viste til et eksempel hvor de hadde delt suksesshistorier som hadde bidratt til økt forståelse for

hvordan man kan gå frem for å løse utfordringer ved leksehjelpsituasjoner. Gjennom samtale avdekket de en del av avdelingens positive kjerne, i denne sammenhengen *best practice* relatert til hvordan hjelpe ungdommen med lekser (Cooperider & Whitney, 2005).

I forbindelse med spørsmålet om deling av erfaringer gjennom anerkjennende intervjuer hadde ført til endring i hvordan de ansatte løste sine arbeidsoppgaver var det nærmest ingen ved det Blå eller Grønne huset som kunne vise til konkret eksempler på dette. Kun miljøterapeut 1 fremhevet en situasjon hvor det å lytte til erfaringene fra en kollega påvirket hvordan informanten løste en utfordring. Men dette skjedde heller som følge av vanlig erfaringsutveksling heller en variant av det anerkjennende intervjuet.

De ansatte utnytter med andre ord i liten grad det medierende potensiale som eksisterer i det anerkjennende intervjuet (kilde).

En som derimot har tilegnet seg en dypere forståelse og brukt dette potensiale er miljøterapeuten 1 i vaktlag A. Dette fremkommer tydelig når vedkommende evner å overføre prinsippene ved artefakten til i en leksehjelp situasjon på naturlig vis (se side 4).

I dette tilfellet opplever jeg at ”overføring” er et sentralt begrep. Bruner (kilde) hevder at læring ikke kun handler om å lære praktiske ferdigheter, men å forstå hvordan prinsipper og idéer kan overføres i ulike sammenhenger slik at mennesket kan gjenkjenne problemer å løse dem. Dersom artefakten skal bli noe mer et ark eller metode, er derfor relevant å tilegne seg en forståelse for de prinsippene og idéene som ligger til grunn slik at verktøyet kan brukes i flere sammenhenger. På spørsmålet om dypere teoretisk forståelse for artefakten virker inn på bruksteorien, er min oppfatning at det virker å være tilfelle. Det er spesielt forskjeller mellom miljøterapeutene 1 og 5 sammenlignet med de som ikke har bakgrunn fra AI studiet.

Men jeg opplever også at det er interne forskjeller mellom disse to og miljøterapeutene 3 og 7. Noe jeg i utgangspunktet ikke hadde forventet ettersom alle har bakgrunn fra AI studiet

#### **8.2.4 Foreløpig konklusjon**

Den foreløpige konklusjonen er at verken ansatte ved det Blå eller det Grønne huset i liten grad bruker artefakten, det anerkjennende intervju i sitt arbeid, og at de i liten grad har en følelse av det anerkjennende intervjuet har ført til endringer i praksis, i betydningen økt bevissthet om de ressursene som miljøterapeutene og ungdommene har. Og i liten grad til

endringer i hvordan de kommuniserer. Enkelte synes likevel å være relativt bevisst og fokusert på elementer ved det anerkjennende intervjuet. Man kan imidlertid ikke utelukke at det har skjedd en endring i holdning og i praksis som de ansatte ikke er helt bevisste på. Likevel kan det synes som om flere og mer omfattende implementeringstiltak synes nødvendig for at husene fullt ut kan dra nytte av forbedringspotensialer som kan bli resultatet av de anerkjennende intervjuer. Muligens vil dette inntrykket endre seg noe gjennom den analysen som følger.

## **8.3 Varianter av styrkekort**

Det har i de siste årene blitt produsert flere studier som viser at bedrifter og organisasjoner som benytter styrkebaserte tilnærminger (Strength Finder, best Self Introduction etc.) til å identifisere de ansattes styrker kan vise til mindre turnover, mer effektive team og bedre jobbprestasjoner (Hodges & Asplund, 2010). Jeg var derfor nysgjerrig på om den ene samlingen hvor miljøterapeutene ble introdusert for styrkekortene hadde båret frukter. Hadde de brukt styrkekort til å identifisere hverandres ressurser og styrker? Og hadde de fått nye oppgaver som var mer i tråd med sin kompetanse? Eller er dette et verktøy som egner seg bedre i samspill med ungdommene?

Det viste seg at miljøterapeutene kunne vise til eksempler som var i tråd med det siste spørsmålet stilt overfor. Det vil si på andre måter enn det undertegnende i utgangspunktet hadde forestilt seg. Derfor har jeg også valgt å kalle denne koden for varianter av styrkekort. Hvilke erfaringer miljøterapeutene hadde med styrkekort vil bli redegjort for i den påfølgende analysen. Det vil bli trukket frem eksempler fra både det Blå og det Grønne huset for å illustrere dette nærmere. Deretter vil det bli utført en komparativ analyse av de to casene. Grunnen til at jeg har trukket frem flere eksempler er for å illustrere forskjellen mellom de som har bakgrunn fra AI studiet, sammenlignet med de som ikke har det.

### **8.3.1 Det blå huset – erfaringer med bruk av styrkekort**

Ved det Blå huset var det ulike erfaring å vise til. Det var hovedsakelig Miljøterapeut nr.1 i vaktlag A som hadde tatt i bruk artefakten styrkekort, men mest i interaksjon med ungdommene. På spørsmål om informantens erfaringer med kollegaer ble det formidlet at kortene var blitt tatt i bruk ved en anledning. I denne forbindelse nevnte terapeuten at ”Ja, ja

*det må være en historie hvor hun har gjort det bra, men det blir en del fliring og sånn da. Men så deler vi ut tre kort og..” Intervjuer: Og så finner du hvilket kort som er mest representativt i hennes historie? Terapeuten: ”Ja”. På spørsmål om hva det eventuelt førte til var informanten ordknapp. I hvilken grad bruk av artefakten som et middel har bidratt til økt forståelse for terapeutens styrker og om dette har ført til mer tilpassede arbeidsoppgaver, svarte miljøterapeuten at det var han eller hun ikke helt klart over. Men når jeg spør om det å bruke styrkekort førte til mer kunnskap og innsikt i andres ferdigheter og kunnskaper svarer miljøterapeuten at ”Jeg synes at ja, at man klarer å se styrker fortære en det jeg gjorde før, jeg ser det med ungdommene”. I intervjuet kommer det frem at dette er ungdom som har opplevd lite ros og støtte og som kommer fra ustabile miljøer. Derfor fremhever terapeuten at det er viktig de blir fortalt hva de er flinke til, og hva ungdommene er gode på. Et eksempel som viser hvordan artefakten har påvirket hvordan miljøterapeuten kommuniserer med en ungdom kan illustreres i følgende utsagn:*

*For eksempel hun ene, hun er veldig kreativ i forhold til å sy, design, klær og sånne type ting. Det er noen ting som jeg føler at jeg blir flinkere til å si til henne. At du er jo kjempe kreativ! Men før så hadde jeg ikke brukt ordet kreativ, jeg ville ha sagt at du er flink.*

Intervjuer: Å ja, så du har fått det språket fra kortet?

*Ja, du er jo flink, du er jo kjempe kreativ, se hva du har gjort. Hun kan ha den greie med å omrokere på rommet og sånt. Det er virkelig kreativt. Det er ikke alle mennesker som har den egenskapen til å gjøre det hun gjør. Det tenker jeg er en styrke når du faktisk klarer å sy klær på den måten. Og da tenker jeg at det er viktig at man sier fra om dette. Så da kan personen ta det med.. Hun har sagt det flere ganger at hun ønsker å bli kles designer, så hvorfor ikke ta med dette videre?*

En av de 24 karakterstyrkene som er representert i artefakten er kreativitet. I denne sammenhengen viser miljøterapeuten hvordan karakterstyrken kreativitet påvirker hva informanten legger merke til hos ungdommen og hvilke følger det får for kommunikasjonen. Tilegnelse av et nytt språk skaper med andre ord en ny virkelighet (Hauger m.fl. 2008).

Miljøterapeuten (2) i det samme vaktlaget har derimot i liten grad tilegnet seg noe nytt språk som har endret hvordan hun eller han persiperer sine omgivelser. De eneste erfaringene som vises til er i et og annet samarbeid med kollegaen. På spørsmålet om hvordan de har brukt styrkekort svares det på følgende måte:

*Da har vi vært ganske raus. Det er spesielt hvis vi er litt slitne, så bruker vi det mest på en humoristisk måte, slik at vi kan gi hverandre kort. For på en måte dra opp motivasjonen, selvtilliten (latter). Eller så har vi også fortalt sånne suksesshistorier for (referer til miljøterapeut 1) skulle liksom vise meg hva dette var for noe.*

Dette er i samsvar med det den første miljøterapeuten formidlet, men nr. 2 tilføyer at bruk av styrkekortene fører til positive følelser. Det utdypes at de positive tilbakemeldingene skaper et bedre miljø som fører til positive virkninger i relasjonen dem i mellom og til ungdommen. På spørsmål om det ble lettere å gjennomføre vekten som følge av tilgang til positive følelser, formidlet terapeuten at det var tilfelle. Fordi de er på vakt tre til fire dager i strekk at det viktig med et godt miljø. Når jeg undersøker om det er bedre nå sammenlignet med før samlingene er svaret at *"Nei, det vil jeg kanskje ikke si at jeg har merket. Det er vanskelig å si"*.

Det er tydelige forskjeller mellom miljøterapeutene i vaktlag A. Mens den første miljøterapeuten har blitt bevisst hvilke ressurser ungdommen har ved hjelp av karakterstyrkene og brukt dette til å endre sin praksis, kan den andre kun vise til begrenset bruk med kollegaen. Er disse forskjellene også tilfellet i vaktlag B?

I vaktlag B er det sterkere likhetstrekk mellom de ansatte. Miljøterapeut 3 som har bakgrunn fra AI studiet kunne ikke vise til noen tilfeller hvor vedkommende selv hadde brukt artefakten styrkekort i den daglige praksisen. Verken med kollegaer eller ungdom, men henviste til et eksempel hvor mellomlederen hadde brukt styrkekort med en av ungdommene i forbindelse med en leksehjelp situasjon. Som følge av at miljøterapeuten ikke kunne vise til noe erfaring med styrkekortene var det naturlig at også kollegaen, miljøterapeut nr.4 som ikke hadde bakgrunn fra AI studiet heller ikke kunne vise til noen eksempler med bruk av verktøyet i det daglige.

Ut ifra eksemplene som er presentert kommer det frem at det kun er den ene miljøterapeuten i vaktlag A som kan vise til erfaringer med styrkekort som tyder på at det har skjedd endringer i informantens bruksteori. Dette fremkommer for eksempel her hvordan terapeuten gir tilbakemeldinger til den ene ungdommen på bakgrunn av innsikt i styrken kreativitet. Men om terapeuten har anvendt denne kunnskapen til å stimulere til et mer kreativt miljø rundt brukeren, kommer ikke frem i materialet. Terapeuten i det samme vaktlaget pluss de to andre i vaktlag B, kommuniserer og utfører sine arbeidsoppgaver på samme måte som før de to samlingene.

### En foreløpig vurdering.

I sum er bruken av styrkekort liten og de har i liten grad påvirket kommunikasjonen og arbeidet, men resultatene viser også enkelte forskjeller som antyder at opplæring i bruk av styrkekort har hatt en viss effekt.

I det videre vil det Grønne huset være utgangspunkt for analyse.

### **8.3.2 Det grønne huset - erfaringer med bruk av styrkekort**

Ved det Grønne Huset var det hovedsakelig miljøterapeut 5 i vaktlag C som hadde tatt i bruk styrkekort i samarbeid med både kollegaer og ungdommen. På spørsmål om informanten har brukt styrkekort i jobben noen gang svares det slik:

*Ja, jeg har brukt det på ungdom og på personale. Jeg og (referer til kollegaen) pleier å tulle litt med styrkekort, men vi gjør det jo, vi gir hverandre styrkekort. Som for eksempel på en vakt så var (referer til kollegaen) veldig humoristisk og jeg lo flere ganger. Og da sa jeg at nå fortjener du styrkekort humor og så leste jeg opp det for (referer til kollegaen).*

Miljøterapeuten formidlet også at styrkekortene har blitt brukt med andre kollegaer på personalmøtet. I den sammenhengen fremheves det at artefakten styrkekort har en rekke positive egenskaper. Det bidrar i følge informanten til bedre forståelse for de styrkene kollegaer har, det gir en god følelse å bli sett av andre, det bedrer relasjoner og vedkommende har blitt mer bevisst egenskaper ved seg selv hun ikke var helt klar over. Men på spørsmålet om innsikt i hverandres styrker har medført at de har tilpasset oppgaver til hverandre som er mer i tråd med deres styrker er svaret at ”Egentlig ikke. Det har ikke blitt så annerledes etterpå. Sånn som vi. Jeg og (referer til kollegaen) har jo jobbet sammen lenge, så vi har jo sagt at -jeg liker å lese leksur, så jeg kan gjøre det. Eller jeg lager mat...”. Oppgaver blir med andre ord fordelt mellom med utgangspunkt i det de allerede opplever at de mestrer.

I samarbeid med ungdommen kan miljøterapeuten vise til flere eksempler, både uformell og ved formell bruk av artefakten styrkekort. I en sammenheng formidles det at terapeuten hadde identifisert noen styrker hos en av ungdommene og deretter lest dette opp for vedkommende og gitt ham disse kortene i etterkant. I følge informanten førte dette til at gutten ble noen hoder høyere og han satte pris på at disse sidene ved ham selv ble lagt merke til. I en annen

sammenheng hvor en av de andre ungdommene hadde vært ærlig i en vanskelig situasjon, brukte terapeuten karakterstyrken ærlighet til å gi brukeren mer utfyllende tilbakemelding, men i muntlig form denne gangen.

*I stedet for å gå inn i problemet med ham, så sa jeg at så fint at du sa det. Det er så deilig når du kan være ærlig om det. Og jeg blir så glad for at du forteller meg om det, at du føler at du stoler på meg, at du forteller meg det og... jeg prøvde på en måte å gi ham litt ekstra mye ros for at han var åpen og ærlig.*

Var ærlighet en av de styrkene?

*Jeg tror det, men jeg bruker, jeg prøver å begrunne hvorfor...[...] Eller hvis man ler av dem, ikke bare sier at nå var du veldig morsom...[...] Men å kunne faktisk begrunne at, å fortelle hva det gjør med oss. Det blir så hyggelig stemning her når du er sånn.*

Intervjuer: "Tror du at det har ført til endring i hans livstilstand? Miljøterapeut: Det jeg har merket er at han er mer positiv til meg". I etterkant formidlet informanten at kunnskap om karakterstyrkene som befinner seg i de ulike styrkekortene har gjort det lettere å legge merke til andres styrker og gjort det enklere å gi mer konstruktive tilbakemeldinger.

I motsetning til sin kollega har den andre miljøterapeuten (6) i vaktlag C langt mindre forståelse for styrkekortene og knapt erfaring med bruk av verktøyet. Erfaringen begrenser seg til ett personalmøte. På spørsmål om bruk av styrkekort med kollegaene hadde ført til at informanten hadde fått arbeidsoppgaver som var mer i tråd med informantens ressurser, formidles følgende: "Jeg tror det er litt tidlig å dele ut oppgaver basert på styrker etter en øvelse på et personalmøte. Så det har jeg ikke opplevd... Da håper jeg at vi går litt dypere før vi deler ut arbeidsoppgaver på bakgrunn av sånne ting". Terapeuten formidlet videre at man ikke kan basere seg på styrkekort. "Man har jo erfaring også. Så det å bruke AI er en ting. Det å la AI styre er en annen ting". Generelt virker det som den intervjuende har en litt skeptisk tilnærming til kortene. Når jeg spør om det kan være verdifullt å bruke dette systemet med ungdommene, blir jeg fortalt at:

*Med ungdom generelt tror jeg det kan være verdifullt. For det virket å fungere bra i Drammen. Vi har nok en vei å gå her hvis vi skulle brukt styrkekort. Sånn vi har det på avdelingen har ikke jeg noe tro på at vi kan introdusere det og lykkes med det, før ungdommen har flytta ut... Det er nok ikke ungdommen klare for her. Der har vi nok en lang vei å gå.*

I forbindelse med dette utsagnet er det relevant å trekke frem at informanten også medgir at det fra før av er en mangel på gode relasjoner med ungdommene. Slik jeg tolker virker det som om informanten ikke har forstått de delene av styrkekortene som har relasjonsfremmende egenskaper. Kunnskap om en del av de underliggende prinsippene virker å være fraværende.

Det er etter min oppfatning tydelige forskjeller mellom de to miljøterapeutene når det kommer til forståelse av verktøyet. Dette gjenspeiles i deres bruksteori. Disse avsnittene forteller oss også hvor lite kunnskapsdeling det er mellom dem (Newel kilde).

Gjelder disse forskjellene også for vaktlag D?

I vaktlag D er det større likheter mellom miljøterapeutene enn det er forskjeller. Det viste seg at begge hadde erfaring med styrkekort fra personalmøtet og fra å ha deltatt på den ene fagdagen. Miljøterapeut nr.7 hadde også erfaring med styrkekort i forbindelse med deltakelse på AI studiet. Men selv om sist nevnte hadde en dypere teoretisk forståelse for verktøyet enn sin kollega var det nærmest ingen forskjell i deres praktiske erfaringer. På spørsmål om de hadde fått arbeidsoppgaver etter samlingene som var mer i tråd med deres styrker, svarte de begge at det hadde ikke skjedd noen endring. På lik linje med de øvrige vaktlagene blir arbeidsoppgaver fordelt mellom dem med utgangspunkt i de ansattes erfaringsgrunnlag. Når vi kom til det punktet i intervjuguiden hvor jeg spurte informantene om bruk av styrkekort hadde ført til at de kunne gjøre en bedre jobb med ungdommene, svarte den miljøterapeuten med AI bakgrunn at:

*Hvis jeg skal være helt ærlig, så vi jeg si nei, ikke helt enda. For det er så nytt på en måte og det er ikke sånn at jeg ikke la merke til hva som ungdommene gjorde det bra før de begynte på det AI studiet. Så det er ikke noe revolusjonerende som har skjedd etter det ene kurset der, hvis du skjønner.*

Mens miljøterapeut uten bakgrunn fra AI studiet fremhevet at det var litt tidlig i implementeringsprosessen til å gi noe konkret svar på det. Informanten fremhevet allikevel at bruk av styrkekortene i de sammenhengene vedkommende hadde gjort det bidro til økt humør og mer energi. Og at hvis man bruker dette jevnlig, ligger det et potensiale her i at det kan bidra til å gjennomføre vekten på enklere vis.

I lys av utsagnene som kommer frem i de øvrige avsnittene er min oppfatning at det er noen av de samme tendensene i det Grønne som i det Blå huset. I det Grønne huset er det kun en av de fire miljøterapeutene som har tatt i bruk styrkekortene. Denne informanten (nr.5) virker



å ha en helt annen holdning og oppfatning av hvordan verktøyet kan benyttes sammenlignet med de øvrige i huset. Vedkommende ligger nærmest et hestehode foran de andre når det gjelder å ta dette i bruk. I den komparative analysen vil forskjellene mellom de to casene bli ytterligere drøftet. De foreløpige vurderinger er at det noe større variasjoner i bruk artefakten styrkekort enn i forbindelsen med anvendelsen av det anerkjennende interjvu, samt at entusiasmen for styrkekort er noe større hos i den forstand at det er noe større opplevelse av at bruken av styrkekort kan ha en positiv funksjon for ungdommene.

### **8.3.3 Komparativ analyse av de ansattes erfaringer med styrkekort.**

I denne delen av analysen vil jeg sammenligne de to casene med utgangspunkt i følgende spørsmål: Har miljøterapeutene blitt mer bevisst sine styrker som følge av bruk av styrkekort, og har dette fått følge for hvordan de utfører sin praksis? Eller er dette et verktøy som heller egner seg i samarbeid med ungdommene? Er det forskjeller mellom hvordan ansatte som har bakgrunn fra AI studiet tar i bruk artefakten sammenlignet med de som ikke har den samme teoretiske bakgrunnen? Og er det forskjeller mellom det Blå og det Grønne Huset?

La oss starte med det første spørsmålet. Det kommer tydelig frem i intervjuene at flere av de ansatte på et eller annet nivå har erfaring med bruk av styrkekort. Dette viser seg for eksempel ved personalmøtet hvor alle fra hvert Hus har vært samlet. Vaktlag A og C har også brukt styrkekortene i den daglige praksis, men da virket det mer som på tull eller for moro skyld, framfor å bli bevisst og anvende hverandres ressurser (se side 49 og 51).

På spørsmålet om de som følge av bruk av styrkekort har fått arbeidsoppgaver som er mer i tråd med deres styrker, er svaret fra samtlige åtte informanter at det var det ingen av dem som hadde erfaring med. Linley m.fl. (kilde) hevder at det er få som vet hvordan de kan bruke sine egne styrker fordi de mangler et språk som gjør dem i stand til å legge merke til sine egne og andres styrker. I utgangspunktet skulle man derfor tro at innføringen av styrkekortene ville gi de ansatte innsikt i hverandres ressurser noe som ville få følge for hvordan de fordelte oppgaver mellom hverandre. I dette tilfellet derimot, fordeles arbeidsoppgaver i vaktlagene fortsatt på bakgrunn av det de mestrer og personlig preferanser. Det nevnes av flere, både ved det Blå og det Grønne Huset at de kjenner hverandre så godt at de de vet med utgangspunkt i erfaring hvem som kan ta på seg hvilke oppgaver og som har evne til løse de utfordringer som dukker opp.

De tilfellene hvor kortene har blitt brukt på en mer hensiktsmessig måte er i de situasjonene hvor miljøterapeutene har henvendt seg til ungdommene. Dette gjelder hovedsakelig kun terapeut nr.1 ved det Blå Huset og nr.5 ved det Grønne huset. Det er tydelig at begge har lært seg mange av de ulike karakterstyrkene og tilegnet seg en dypere forståelse for hvordan dette systemet kan benyttes i ulike sammenhenger.

På spørsmål om det er forskjell mellom de som har AI bakgrunn og de uten med hensyn på bruk av styrkekort er svaret både ja og nei. Det er tydelig at ansatt nr.1 og nr. 5 befinner seg på et kompetansenivå som overgår resten av kollegiet. De fleste av informantene uten AI bakgrunn hadde ikke god nok forståelse av artefakten og hadde dermed ikke tilegnet seg noe nytt språk som gjorde at de var i stand til å bli bevisst og kunne anvende ungdommens styrker. Men dette betyr ikke at de ansatte med nødvendighet mangler evnen til å legge merke til de ressursene som ungdommene besitter.

En interessant observasjon er at dette også var tilfellet for miljøterapeutene 3 og 7 som også hadde AI bakgrunn. De hadde nærmest samme bruksteori som de uten AI studiet. Forholdene mellom de to casene var dermed nærmest identiske. Hva forteller dette oss? Det betyr at evnen til å tilegne seg ny kunnskap og anvende den nye kunnskap i praksis er en viktig ressurs i endringsprosesser, som må utvikles som en del av opplæringen.

På spørsmålet om styrkekort, i den sammenheng som har undersøkt, er et verktøy som i tilstrekkelig grad er blitt brukt av de ansatte, er min konklusjon at dette virker i liten grad å være tilfelle. Derimot har det egenskaper ved seg som gjør det til et nyttig dialogverktøy når det brukes i interaksjon med ungdommene. Men skal det brukes på en hensiktsmessig måte og i flere ulike sammenhenger fordres det at man har god kjennskap til de underliggende prinsippene ved artefakten. I tillegg er det trolig nødvendig med et bevisst fokus på selve det å implementere og anvende verktøyene.

I neste del av oppgaven vil de øvrige rutinene ved to husene bli drøftet og analysert.

## **8.4 Rutiner**

I første del av analysen ble det nærmere undersøkt og drøftet hvilke erfaringer de ansatte hadde med de styrkebaserte artefaktene og hvilke implikasjoner dette hadde fått for deres

praksis. I den delen var fokuset rettet mot den indre dialogen, det vil si de uformelle sidene ved det Blå og de Grønne Huset (Bush 2001).

I denne delen av analysen vil oppmerksomheten rettes mot de formelle sidene, rutinene overlapp, vaktrapporter og personalmøter. Ved siden av å introdusere miljøterapeutene for de styrkebaserte artefaktene var også en av intensjonene bak implementeringsstrategien å forankre elementer fra AI i de øvrige rutinene. Leder 1 fremhevet i denne sammenhengen at det var viktig å inkludere miljøterapeutene på dette punktet slik at AI kunne tilpasses på en måte som opplevdes riktig i hvert tiltak.

Utgangspunktet for denne analysen er derfor følgende spørsmål: Har de implementert elementer fra AI i noen av rutinene sine? Og har dette ført til endringer i miljøterapeutenes praksis? For å besvare disse spørsmålene vil jeg først ta for meg overlapp, deretter vaktrapporter og til slutt personalmøter. Hvilke erfaringer de ansatte fra det Blå huset har vil først bli analysert, deretter det Grønne.

### **8.4.1 Overlapp**

Før oppgaven besvarer nevnte spørsmål vil jeg kort gi leseren innsikt i hva slags rutine overlapp innebærer. Overlapp er et vaktbytte hvor de som har vært på vakt går av og nye kommer på. Overlappingen varer til sammen i en time. De første 15 min er satt av til at de som har vært på vakt enten kan snakke om det som har vært frustrerende eller oppløftede. Dette skjer mens de som kommer på vakt leser vaktrapporter. Intensjonen bak dette er at de på den ene siden skal få muligheten til ”å tømme seg” slik at de ikke drar med seg for mye av det negative videre inn i overlappingen. På den andre siden kan de også dele positive erfaringer og gi hverandre positiv feedback. På denne måten blir den delen av overlappen hvor de alle er samlet mer konstruktiv. I denne delen deles det også andre relevante erfaringer og det påfølgende vaktlaget planlegger hvordan vakten skal bli. Avdelingslederen for hvert Hus skal ut ifra intensjonen være tilstede og lede hele prosessen.

### **8.4.2 Det blå huset - implementering av overlapp**

Ved det blå huset virker det som om implementeringen av elementer fra AI i rutinen overlapp til nå har vært en fraværende prosess. Det formidles av miljøterapeut 3 i vaktlag B at en av planene var å innføre et minianerkjennende intervju i de første 15 min av overlappen. Tanken

var at man skulle fokusere på hva som hadde gått bra, hva var det som ble gjort og hvorfor dette fungerte? Var dette noe de andre kunne lære av? Deretter kunne dette deles på systematisk vis med de andre i den delen av overlappingen hvor alle var tilstede. Men informanten formidlet at *”det har egentlig blitt ganske amputert. Det har vært litt sånn at fordi (referer til avdelingslederen) har vært mye borte en stund. Fordi han har tatt over for noen andre institusjoner”*. Det fremheves videre at dette er en av grunnene til at implementeringen av elementer fra AI ikke har blitt så godt fulgt opp.

Mangelen på og systematisk undersøke suksesshistoriene slik at man kan bli bevisst de ressursene som finnes i avdelingen samsvarer også med utsagnene til miljøterapeut nr.1. På spørsmål om de har tatt i bruk varianter av det anerkjennende intervjuet svares det at *”Nei, det har ikke vært noe snakk om dette i overlappen. Det er bare i personalmøtet at man har begynt å spørre om dette”*.

Så langt i implementeringsprosessen har ikke det Blå huset utnyttet de ressursene som befinner seg i AI for å løse de utfordringene de står overfor. Læring og løsning på problemer virker heller å skje som følge av andre aktiviteter:

*Han som er leder, prøver å snu det og spør, hva tenker du at du kunne gjort annerledes der, han prøver å snu det.. Det blir ikke et intervju, men man prøver å oppnå læring slik at personen kan tenke på hva hun eller han kunne ha gjort annerledes til at det ikke hadde blitt sånn. Så det blir en type samtale om hva man kunne ha gjort annerledes.*

Slik jeg tolker dette, virker dette som en tilnærming som minner om en mer tradisjonell form for problemløsning hvor det genereres alternative løsninger som senere kan anvendes i praksis (Linley m.fl.2010a).

Som følge av at de ansatte i liten grad har benyttet seg av historiefortelling (Sole & Wilson, 1994) som metode for å dele kunnskap er det heller ingen av de ansatte (miljøterapeut 3 og 4) som kunne vise til eksempler hvor det å lytte til andres narrativer hadde fått konsekvenser for hvordan de løste sine arbeidsoppgaver. I denne sammenhengen nevnte miljøterapeut nr.3, i vaktlag B at det formidles så mye informasjon i løpet av overlappen, at det er vanskelig der og da og komme på noen gode eksempler eller at ting har endret seg i det siste.

I de utsagnene som er nevnt overfor kommer det frem at de så langt ikke har implementert elementer fra AI i overlappen. Dermed utnytter de i liten grad de ansattes ressurser i form av tidligere mestringsopplevelser. Løsning på de utfordringene som dukker opp virker heller å skje som følge av tradisjonelle varianter av tradisjonell problemløsning. Man kan imidlertid ikke utelukke at kjennskap til AI likevel har ført til en positiv endring rent holdningsmessig.

Men er denne situasjonen også tilfellet for det Grønne huset eller har de klart å implementere elementer fra AI i overlappen? Dette vil bli drøftet i de neste avsnitt.

### 8.4.3 Det grønne huset - implementering av overlapp

Her vil jeg drøfte om det Grønne Huset har klart å innføre elementer fra AI i overlappen. Har dette bidratt til økt bevisstgjøring om de ansattes ressurser og har dette fått følge for hvordan de løser sine arbeidsoppgaver?

I motsetning til det Blå huset har det Grønne huset klart å skape endringer i overlappen.

I intervjuene og i oppgaven som er skrevet av de ansatte i forbindelse med AI studiet kommer det frem at de har innført et fast punkt som de kaller ”Hva har vi fått til spesielt bra på denne vakta?”. I ett tilfelle hvor de hadde brukt dette spørsmålet forteller miljøterapeut nr. 5 i vaktlag C at en kollega hadde fortalt en historie om at en av ungdommene ble veldig utagerende. Dette resulterte i en svært vanskelig situasjon. Situasjonen ble løst ved at kollegaen anerkjente ungdommens behov og viste gutten den omsorgen han hadde behov for i stedet for å gå i forsvar og skape en eventuelt konfliktfylt situasjon.

Denne suksesshistorien tok miljøterapeuten med seg i en lignende situasjon når den samme personen ble utagerende i forbindelse med en annen hendelse. Ved å skape en god relasjon gjennom å anerkjenne og lytte til brukerens behov, det vil si å bruke nesten den samme metoden som kollegaen, klarte også informanten å oppnå det samme resultatet. Dette kommer også frem i oppgaven. Her er det også flere eksempler som illustrerer lignende hendelser.

I lys av dette eksempelet er min konklusjon at innføringen av spørsmål hvor man fokuserer på det som har fungert og gått spesielt bra, bidro til at miljøterapeutene ble mer bevisst og i større grad kunne utnytte hverandres ressurser.

Det er tydelig at det er et bra samarbeid mellom miljøterapeutene 5 og 7 som begge har AI bakgrunn. På spørsmål om det å ha bakgrunn fra AI studiet gjør at informanten blir bevisst hvilken ressurs deling av mestringsopplevelser er, svarer den ene terapeuten at:

*I stedet for bare å si, å ja det var bra for deg, så tenker man, å jøss det må jeg jo prøve å bruke. Det kan jo jeg også bruke. I stedet for at man. Jeg tror at man blir mer bevisst teorien, så blir man mer bevisst hva er det (referer til annen terapeut) forteller om her og hva kan jeg bruke av det. Og det er jo det som er poenget. Det er ikke vits i at (referer til annen terapeut) forteller hva som fungerer, hvis man bare skal si flott!*

Dette er en holdning som kjennetegner denne terapeuten, men som i liten grad kommer til uttrykk hos de andre. Faktisk er det ingen av de andre miljøterapeutene som kan vise til eksempler hvor det å lytte til kollegaers erfaringer har påvirket deres egen praksis slik nr. 5 kan vise til. I forbindelse med dette punktet nevner en miljøterapeut i det samme vaktlaget at det er bra at det forrige laget har lyktes, men at det ikke har fått konsekvenser for hvordan vedkommende selv jobber, ettersom de i det forrige vaktlaget kommer fra et annet land. De har en annen relasjon med ungdommene, dermed gjør de ting annerledes.

Miljøterapeut 7 i vaktlag D forteller at i hvilken grad oppgaver utføres på samme måte av flere ansatte varierer i forhold til om det er de samme tingene som skjer. Ved engangstilfeller har deling av erfaringer relativt liten verdi. Begge terapeutene i vaktlag D forteller også at det av og til kan være vanskelig å hente frem gode historier som kan deles med de andre. Dette fremkommer også i oppgaven som er skrevet av de ansatte i forbindelse med AI studiet.

Min konklusjon er at det ligger et stort potensial i å skape rammer for deling av mestringsopplevelser. Dette illustreres for eksempel ved det Grønne huset når den ene terapeuten deler sin erfaring med en annen terapeut fra et annet vaktlag. Men samtidig foreligger det også ulike barrierer eller hindre som til tider gjør det vanskelig for de ansatte å modellere hverandres praksis. Det er med andre ord, til tider utfordrende å forene ny kunnskap og praksis. Det er tydelig at det er forskjeller mellom det Blå og det Grønne huset. Disse forskjeller vil bli drøftet videre i den komparative delen.

#### **8.4.4 Komparativ analyse mellom det blå og det grønne huset med hensyn på overlapp**

Det kommer frem at det er tydelige forskjeller mellom de to husene. Ansatte ved det Blå huset meddelte at de ikke hadde implementert elementer fra AI i overlappen. Læring virker å skje som følge av tradisjonelle former for problemløsning heller enn at man på systematisk vis lærer av tidligere suksesshistorier. Det Grønne huset hadde derimot klart å endre rutinen ved å implementere spørsmålet: "Hva har vi fått til spesielt bra på denne vakta?". Slik jeg tolker det ga dette de ansatte muligheten til å hente frem ressurser i form av tidligere mestringsopplevelser gjennom bruk av språket. Säljö (2001) fremhever at språket er den mest sentrale komponenten når vi konstruerer kunnskap og deler våre erfaringer.

Bruk av historiefortelling som metode ga miljøterapeuten muligheten til å fortelle hvordan hun eller han gikk frem for å løse et problem (Sole & Wilson, 1999). Denne fortellingen inneholdt med andre ord den ansattes praktiske erfaring relatert til problemløsning. Denne type erfaringer er av stor verdi i sammenhenger hvor det oppstår utfordringer som krever noe mer enn tradisjonell rutinebasert kunnskap for å bli løst.

I forhold til det som her kommer frem er mine tanker at det Blå huset har noe å lære av det Grønne huset. Hva som skyldes at det Grønne huset har kommet lenger enn det Blå i implementeringsprosessen kan ha ulike forklaringer. Jeg skal ikke spekulere for mye i dette, men et ansvar kan muligens plasseres hos de ansatte selv og avdelingslederen, uten at jeg kan gå grundig inn i denne analysen her. Miljøterapeut nr.3 formidlet at avdelingslederen hadde vært mye borte i det siste fordi han hadde tatt over for noen andre institusjoner. Min oppfatning er at dersom elementer fra AI skal få forankring i avdelingen, er det nødvendig at det blir implementert i ”overlappen”. Men dette fordrer at de ansatte ønsker og er motivert for å skape disse endringene (Hauger m.fl. 2008). Nevnte synspunkter samsvarer også med det leder 1 formidlet under intervjuet.

Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg kort drøfte om implementeringen av elementer fra AI i det Grønne huset har hindret miljøterapeutenes muligheter til å snakke om det som har vært vanskelig eller problematisk.

#### **8.4.5 Refleksjoner**

Et av de punktene som AI har blitt kritisert for er at man i liten grad fokuserer på problemer som er av betydning for organisasjons medlemmer (Bush 2011). Som følge av dette kan potensielt viktige og meningsfulle samtaler bli undertrykket. Derfor er det naturlig å stille spørsmål ved om dette har vært tilfelle etter at det Grønne Huset implementerte ”hva har vi fått til spesielt bra på denne vekten?”. Nå skal det sies at dette åpningsspørsmålet ikke er AI, men ved å fokusere på og undersøke hva som har fungert, vært positivt eller på hva som har gått bra i løpet av vekten er det klare likhetstegn til de underliggende prinsippene bak AI. I lys av datamaterialet virker det ikke som om et økt fokus på det som har vært positivt har gått på bekostning av de ansattes mulighet til å snakke om det som har vært negativt. Det Grønne huset har fortsatt rammer som åpner opp for det å dele ting som har vært vanskelig. Tre av de fire miljøterapeutene formidlet at det er viktig å få muligheten til å snakke om

dette. I intervjuet kommer det frem at fordelene ved å slike rammer (åpning for positive spørsmål) ga de muligheten til å lytte til andres meninger om vanskelige temaer og å lære gjennom egne refleksjoner. Å få mulighet til snakke om det som hadde vært problematisk var også helt nødvendig fordi samtalen ofte inneholdt viktige informasjoner om hvordan vakten hadde vært.

Min konklusjon er at selv om det Grønne huset har innført setningen ”Hva har vi fått til spesielt bra på denne vakta?” som innebærer at det brukes tid på noe man tidligere ikke har gjort, ikke har gått utover de ansattes muligheter til å snakke om vanskelige eller problematiske erfaringer.

I det neste kapittelet vil vaktrapporter være utgangspunkt for analyse. Oppgaven vil her drøfte om de to husene har innført elementer fra AI i rapportene og om dette har ført til endringer i deres praksis. Men først vil jeg gi leseren innsikt i hva vaktrapporter handler om.

#### **8.4.6 Vaktrapporter**

Vaktrapporter er rapporter som blir skrevet av de ansatte. De inneholder informasjon om hva som har skjedd med ungdommen og om hvordan de har hatt det. På den måten får de som kommer på vakt innsikt i hva som har skjedd i den enkeltes liv. Dette er en del av de daglige rutinene som inngår ved de to Husene.

Tidligere har disse rapportene hatt en tendens til å handle om det som har ikke har gått så bra, og om det som ungdommen ikke har fått til eller gjort feil. En av de endringene som oppsto som følge av å sende noen av de ansatte på kurs og de to fagdagene var at både det Grønne og Blå huset implementerte noe de kalte *positive anmerkninger* i vaktrapporten. Positive anmerkninger er det første punktet i hver rapport. Hensikten er å fremheve hva som har gått bra med den enkelte beboer og beskrive hans eller hennes styrker eller gode gjerninger. Ved å fokusere på ungdommens ressurser skal dette hjelpe de ansatte til å legge merke til de positive sidene ved hver enkelt. Her ser vi paralleller til tankegangen i AI hvor man er opptatt av å fremheve det som fungerer og de sidene ved ungdommen det er verdt å lære mere om. Så langt i implementeringsprosessen har begge Husene klart å innføre positive anmerkninger som en del av rapporten. Konsekvensen har nærmest vært identiske.

Hvilke erfaringer de ansatte fra det Blå huset har å vise til vil først bli gjort rede for, deretter det Grønne huset.

#### **8.4.7 Det blå huset med hensyn på vaktrapporter**



Miljøterapeut 3 forteller at de i begynnelsen var ganske gode på å skrive positive anmerkninger, men i det siste er det ikke blitt gjennomført på alle ungdommene. Det skjer heller ikke hver dag. Om dette skyldes at de ikke har repetert godt nok hva som er hensikten med dette, eller om det er fordi det er vanskelig å finne på noe positivt, spekulerer informanten i. Anmerkningene gir med andre ord, i liten grad de ansatte innsikt i ungdommens styrker eller ressurser. På spørsmål om de ansatte (miljøterapeut 3 og 4) har endret sin praksis som følge av å ha lest de positive anmerkningene, svarer de begge at det har de ingen eksempler på. I denne sammenhengen utdypes det fra miljøterapeut nr.3 at *”For først så leser man det, og så er det tre kvarter etterpå at de sitter og overlapper om alt mulig. Og da har det vært for mye informasjon. At det blir bare en del av alt da”*. Det virker som om de positive anmerkningene har en tendens til å drukne i all den andre informasjonen som blir pressesentret under overlappen.

Hvordan har implementeringen foregått i det Grønne huset? Er det likheter eller de samme tendensene som i det Blå huset? Dette vil bli drøftet i neste avsnitt.

#### **8.4.8 Det grønne huset med hensyn på vaktrapporter**

Ved det grønne Huset er det noen av de samme tendensene som ved det Blå Huset.

I oppgaven som er skrevet av de ansatte, kommer det frem at etter at de innførte positive anmerkninger har det begynt å ”dabbe litt av”. Det er også en tendens til at de positive anmerkningene som er skrevet, blir lite konkrete. Dette gjelder spesielt de ungdommene som oppfører seg upåklagelige. Her kan det stå at ungdommen har vært snill og hyggelig eller noe lignende. Dette samsvarer med miljøterapeut nr. 5 i vaktlag C, som hevder at det å lese anmerkninger hvor det står ”bli og hyggelig” gir ingen mening. Som følge av dette har informanten ingen eksempler å vise til hvor det å lese om de positive sidene ved ungdommene har innvirket på deres bruksteori. Det presiseres at dette har blitt tatt opp flere ganger.

Det må muligens være noe mer informasjon i anmerkningene slik at informasjonen kan brukes som et utgangspunkt for å gjøre ting annerledes. Denne oppfatningen deles også av kollegaen i samme vaktlaget. På spørsmål om den andre terapeuten har endret hvordan han eller hun jobber som følge av endringen i rutinen svares det at *”Nei, for ofte så er det ikke så veldig stor endring. Generelt er det ikke noe endring. Det innvirker ikke på min arbeidssituasjon hvordan det forrige teamet har løst sine oppgaver”*. Dette er et svar som til

en viss grad samsvarer med terapeutene i vaktlag D, som heller ikke kan vise til at det å lese de positive anmerkningene har fått følger for praksis.

Min foreløpige vurdering er at de positive anmerkningene som skrives virker så langt å ha lite for seg. Felles for begge husene er at informasjonen i anmerkningene virker å være lite konkrete. Disse problemstillingene vil bli drøftet ytterligere i den komparative delen.

#### **8.4.9 Komparativ analyse mellom det blå og det grønne huset med tanke endringer i overlappen og vaktrappen**

I denne analysen vil likheter og eventuelt forskjeller mellom de to husene bli drøftet. Har det Blå og det Grønne huset klart å skape endringer i overlappen? Har dette ført til innsikt i ungdommens ressurser og har dette fått følger for deres praksis?

I begge casene kommer det frem at de har klart å skape endringer i hva som skrives i vaktrappen. Dette begynte i utgangspunktet bra men har dabbet litt av etter hvert. Ved både det Blå og det Grønne huset viste det seg at de med AI bakgrunn oftere skriver positive anmerkninger enn de som ikke har det. Men mange av anmerkningene, spesielt de som er skrevet av de som har begrenset innsikt i AI, er ofte enkle beskjeder framfor helhetlige konstruktive fortellinger. Dette betyr igjen at det er vanskelig å få innsikt i den enkelte ungdommens ressurser og i hvordan disse kan brukes i det miljøterapeutiske arbeidet. Nærmest ingen av de ansatte kunne vise til eksempler hvor det å lese de positive anmerkningene hadde fått konsekvenser for hvordan de utførte sin praksis. Men mangel på gode anmerkninger er ikke den eneste forklaringen. Enkelte ganger er det ikke lett å komme på positive erfaringer, og hvordan noen på et vaktlag jobber med ungdommene kan ikke alltid modelleres av et annet, grunnet ulike omstendigheter og relasjoner.

Betyr dette at positive anmerkninger er et unødvendig tiltak? Nei, men ønsker man å få noe ut av dette, er det essensielt at det som deles er mer innholdsrikt og veiledende slik at de som kommer på vakt kan bruke denne informasjonen på en mer konstruktiv måte. I tillegg kan det være lurt som miljøterapeut nr.5 nevnte å opprette en positiv bank slik at det positive fremheves og plasseres i en kategori. På den måten drukner ikke det positive i alt det negative.

Til slutt i dette kapittelet vil jeg ta for meg personalmøte. Selv om dette møtet kun foregår hver 5. uke opplever jeg at dette møtet kan være et viktig ledd i implementeringsprosessen til Helse Vest. Derfor vil oppgaven belyse dette nærmere.

#### **8.4.10 Personal møte**

I motsetning til de to foregående rutinene som er en del av de dagligdagse og ukentlige gjøremålene, finner personalmøter kun sted hver femte uke. Hensikten bak et personal møte er å samle alle vaktlagene fra hvert Hus. Der snakkes det, i følge leder 1 om praktiske ting, om det personale ønsker å ta opp og om hva de ansatte kan gjøre for å skape et bedre liv for ungdommene. I forbindelse med implementeringsprosessen har de også trent på bruk av styrkekort og anerkjennende intervjuer. I datamaterialet kommer det frem at det er kun få av de ansatte som har uttalt seg om det som har forekommet på personalmøtene etter implementeringen. Av den grunnen, pluss at personalmøter foregår ytterst sjeldent og fordi de ikke er en del av de ukentlige rutinene, kunne jeg i utgangspunkt ha droppet å ta med denne delen i analysen. Men fordi personalmøtet er et viktig verktøy i kompetansestrategien til Helse Vest ønsker jeg å drøfte dette nærmere.

Ved både det Grønne og det Blå huset har de satt av tid til å trene på bruk av anerkjennende intervjuer og styrkekort. Men på spørsmål om det å lytte til andres erfaringer gjennom bruk av anerkjennende intervjuer eller styrkekort hadde virket inn på hvordan de utførte sine arbeidsoppgaver, var det ingen som kan vise til konkrete eksempler på.

En miljøterapeut fra vaktlag B fortalte at en kollega i et annet vaktlag hadde delt en interessant historie om hvordan takle en av ungdommene når han eller hun hadde giret seg opp, og hva som ble gjort for å roe ned brukeren. Men om informantene hadde brukt samme metode i møte med den samme utfordringen ble det svart at *”Jeg har ikke møtt samme utfordringen enda”*.

*Nei egentlig ikke. Men når jeg tenker på det nå så var det bra det hun gjorde. En konkret situasjon, men jeg tror ikke jeg kommer til å møte samme situasjon. Og når jeg møter en lignende situasjon så tror jeg ikke at jeg kommer til å huske hvordan hun løste det.*

Jeg har tidligere nevnt at hukommelse er en viktig tilleggsressurs. Det ligger et stort potensial i å dele mestringserfaringer, men det fordrer at de ansatte har evnen til å huske dem og se muligheter for hvordan anvende informasjonen i praksis.

Når det Grønne huset har hatt personalmøter viser det seg at de har brukt flere sider ved anerkjennende intervjuet. Miljøterapeut nr.5 i vaktlag C fremhevet at:

*Vi intervjuet hverandre om hva slags egenskaper vi har. Hva slags egenskaper andre vil si at vi har. Vi intervjuet hverandre om gode erfaringer på jobb og hva som gjorde at det ble til og så hadde vi jo da, hvis... det her drømmespørsmålet. Hvis du så for deg at bedriften var frem i tid. Hvordan vil det se ut da? Og hva må til for at det vil se ut sånn?*

Dette samsvarer også med et lignende utsagn fra miljøterapeut nr. 8, men ingen av de ansatte har erfaring med det mer systematisk å undersøke det som har fungert eller gått bra. Og det har derfor i liten grad påvirket deres praksis. I denne sammenhengen kan man stille spørsmålet om dette kun skyldes tidligere nevnte grunner, eller om det kan være forårsaket av at man har få personalmøter. Det fremkommer nemlig at ved det Grønne huset hadde de kun hatt et møte siden samlingene. Grunnen til det var at den tidligere avdelingslederen hadde vært borte på ferie, og det ble omstrukturering i Helse Vest i forbindelse med et oppkjøp av et annet firma. De hadde også fått ny avdelingsleder og informanten nevnte at dette kunne ha ført til endring i omstillingene. Å bruke ressurser på dette, medførte mindre tid til gjennomføring av personalmøter. Ved det Blå huset fremkommer det også at de bare har hatt et eller maks to møter hvor alle i tiltaket har vært samlet. I betraktning av det som her kommer frem er min oppfatning at Helse Vest i liten grad benytter seg av de mulighetene for kommunikasjon, kompetanseutveksling og opplæring som befinner seg i et møte hvor alle fra er samlet. En av informantene nevnte at:

*Vi kan jo begynne å bruke det på ungdommene etter hvert, men jeg tror at det er viktig å ikke gå for fort frem og, fordi vi må være sikre på hva vi holder på med selv, før vi begynner å prøve det ut på ungdommene. Eller så kan ha det litt motsatt effekt, at det blir, ja hvis man begynner å teste ut noen ting, som man ikke er helt sikker på selv, så kan det virke litt klønete og litt dumt.*

En del av de ansatte nevnte også at det kunne vært interessant å høre om hvordan andre har tatt i bruk artefaktene. Jeg opplever spesielt at de erfaringene som miljøterapeutene 1 og 5 kan vise til hadde vært fruktbart for andre å få innsikt i.

Personalmøte kan være et viktig og funksjonelt verktøy. Det kan gi ansatte muligheten til å tilegne seg flere erfaringer og dypere forståelse for artefaktene. Og kunnskap om hvordan de kan brukes i ulike sammenhenger slik at de blir tryggere på hvordan dette kan brukes i samspill med ungdommene. Men så langt i implementeringsprosessen har ikke dette blitt brukt på en strategisk måte for å forankre AI i de to husene. Min vurdering er at verken Helse Vest eller Lent på dette punktet fullt ut har forstått hvilken verdi et personalmøte kan ha som et middel til å implementere en ny praksis.

Miljøterapeut nr.4 i vaktlag B etterlyste et større fokus på hvordan det de hadde lært på samlingene kunne bli videreført i tiltaket. En løsning kan være å ha flere møter underveis i prosessen. En annen å opprette felles fagdager hvor alle ansatte fra de Blå og et Grønne huset er til stede. Dette tror jeg ville bidratt til økt kontinuitet i implementeringen.

## 9. Refleksjon og drøfting

I dette kapittelet vil forholdet mellom empiriske funn og forskningsspørsmålene bli drøftet opp mot oppgavens teoretiske rammeverk som er presentert i kapittel 2.

Teorien som oppleves mest relevant i forhold til empirien vil bli trukket frem for nærmere diskusjon.

Første del vil drøfte om miljøterapeutene har tatt i bruk de styrkebaserte verktøyene på en slik måte at de har blitt bevisst og utnyttet de ressursene som befinner seg i tiltakene? Og om dette igjen ført til endringer i deres brusteori? Dvs. hvordan de utøver sin praksis og løser sine arbeidsoppgaver. Andre del vil drøfte om kunnskap påvirker hvordan de styrkebaserte artefaktene blir tatt i bruk. Den tredje delen vil drøfte i hvilken grad det Blå og det Grønne huset har klart å implementere elementer fra AI i rutinene. Og om dette har fått følger for hvordan de løser sine arbeidsoppgaver.

### 9.1 Del 1. Bruk av artefakter

Morris og Garreth (2010) hevder at implementering av artefakter i bedrifter eller organisasjoner kan være til stor hjelp, men det fordrer at det skapes strukturer slik at de innordnes i de daglige samtalene mellom ansatte. Dersom de kun brukes ved engangstilfeller eller i isolasjon har de nærmest ingen verdi (ibid). Hvordan er tilfellet i det Blå og det Grønne huset? Har de klart å skape strukturer i de daglige rammene slik at de utnytter artefaktens potensial?

I intervjuet kommer det frem at de ansatte i liten grad benytter artefaktene i samspill med hverandre. Kun miljøterapeut 1 kunne vise til et eksempel hvor vaktlag A hadde tatt i bruk varianter av det anerkjennende intervjuet til mer systematisk å undersøke (se side 41) hvordan man kunne gå frem for å løse en leksehjelp situasjon. Dette illustrer hvordan sider ved verktøyet bidro til at økt bevissthet om en del av tiltakets positive kjerne, i denne sammenhengen *best practice* relatert til å hjelpe ungdommen til å gjøre lekser (Cooper & Whitney, 2005).

Uten om dette eksempelet hadde ikke miljøterapeutene andre konkrete eksempler å vise til. Tilegnelse av kunnskap skjedde i større grad ved vanlige former for erfaringsutveksling. Det ble fremhevet av en av terapeutene at dette var en sentral del av det miljøterapeutiske

arbeidet. Bruk av styrkekort forekom av og til innad i vaktlag A og C, men i disse tilfellene var det mer for moro skyld i stedet for mer systematisk å undersøke hverandres styrker, slik at man kunne tilpasse arbeidsoppgaver deretter. Faktisk var det ingen av de ansatte ved de to husene som kunne vise til eksempler på dette. Et særtrekk ved miljøterapeutenes jobbsituasjon er at de er på vakt i 3 til 4 døgn. Dette fører til at de kjenner hverandre svært godt. Det er dermed ikke nødvendig å bruke styrkekort for å bli bevisst og utnytte de ressursene som ansatte har for at de skal gjøre en bedre jobb.

Som følge at det var få ansatte som hadde erfaring med bruk av artefaktene, var det nærmest ingen som kunne vise til hvordan det å dele mestringsopplevelser eller å lytte til andres historier gjennom bruk av artefaktene hadde fått konsekvenser for hvordan de løste sine arbeidsoppgaver.

I lys av de informasjonen som jeg sitter med oppleves det som at både det Blå og det Grønne huset fortsatt har en vei å gå dersom de skal innordne artefaktene i det daglige samspillet mellom hverandre. Men betyr dette at de ikke utnytter noe av det potensial som eksisterer i styrkekortene og det anerkjennende intervjuet?

Det viste seg i løpet av intervjuene at noen av miljøterapeutene hadde brukt verktøyene i samspill med ungdommene. Spesielt miljøterapeutene 1 og 5 hadde tatt i bruk styrkekortene og det anerkjennende intervjuet. Også miljøterapeut 3 hadde erfaring med bruk av varianter av sist nevnte. Felles for disse var at de brukte de sidene av det anerkjennende intervjuet hvor man stilte undersøkende spørsmål for å innhente kunnskap om ikke bare hva som eventuelt hadde fungert eller gått bra, men også hvorfor. Min tolkning er at slike undersøkende spørsmål ikke bare bidrar til mer bevisstgjøring, men også til økt refleksjon rundt det positive. Om dette bidro til dypere innsikt i ungdommens ressurser og hvordan dette eventuelt ble brukt av miljøterapeutene, kommer dessverre ikke frem i materialet.

I utgangspunktet hadde undertegnende en antagelse om at styrkekortene ble brukt av de ansatte som et verktøy dem i mellom. Dette viste seg i liten grad å være tilfelle.

I stedet kunne noen av miljøterapeutene vise til alternative måter å anvende styrkekort på som undertegnende ikke hadde forestilt seg. Ved siden av å bruke kortene i konkret form, kunne de også vise til eksempler hvor de hadde anvendt verktøyet på et imaginert plan. Det vil si at de hadde tilegnet seg kunnskap om karakterstyrkene representert i kortene. På den måten kunne de anvende verktøyet uten å fysisk ta dem i bruk i ulike sammenhenger.

Hvordan dette foregikk, vil bli nærmere bli beskrevet i delen som omhandler kunnskapens betydning for bruk av verktøyene.

I lys av de ansattes erfaringer er det tydelige at de anvender sider ved artefaktene på en måte som for dem selv oppleves mest hensiktsmessig. Denne bruksteorien samsvarer i høy grad med det leder 1 formidlet under intervjuet. Et sentralt aspekt ved de to samlingene var ikke bare å introdusere de ansatte for artefaktene, men også inkludere dem i utformingen av verktøyene og hvordan de kunne tas i bruk.

Patricia Shaw, referert i Higgs (2010, s75) fremhever at ”...organizations only achieve change when the nature of the conversations within the organization is changed”. Det er tydelig at verken det Grønne eller det Blå huset har klart å skape en struktur slik at de styrkebaserte artefaktene har blitt assimilert inn de daglige samtalene mellom ansatte. Men to av miljøterapeutene kunne vise til eksempler som indikerer at de har endret hvordan de kommuniserer med sine egne brukere. Det virker som om det anerkjennende intervjuet har sider ved seg som gjør det verdifullt i interaksjonen mellom de ansatte, og mellom de ansatte og deres egne brukere. Styrkekort på den andre siden virker hovedsakelig å være et verdifullt verktøy i relasjon med ungdommen. Min oppfatning er at dersom flere av de ansatte bruker verktøyene på en måte som terapeutene 1 og 5 kan vise til, kan det bidra til å endre det kollektive språket i de to husene og dermed den indre avdelingskulturen.

Flere av informantene med AI bakgrunn formidlet at de hadde brukt artefaktene oftere dersom kollegaen i vaktlaget også hadde hatt kjennskap til AI. Derfor var det en interessant observasjon at deling av kunnskap mellom ansatte virket å være en fraværende del av implementeringsprosessen. Mange av de som hadde gått på kurs delte i liten grad det de hadde lært om AI og de styrkebaserte artefaktene når de kom tilbake på jobb.

Helse Vest har ikke utviklet strategier for hvordan de kan stimulere til kunnskapsdeling mellom ansatte (Newel m.fl. 2009). Jeg opplever dette som en nøkkelfaktor dersom de skal lykkes med å implementere AI. Hvordan kunnskap om AI og artefaktene virker inn på hvordan dette tas i bruk vil bli diskutert i neste del av oppgaven.

## **9.2 Del 2. Kunnskap om artefakter**

Et fellestrekk som både styrkekort og anerkjennende intervjuer har til felles er at deling av erfaringer er en sentral del av prosessen. Dette er noe mennesket har gjort siden tidenes morgen og derfor noe vi i utgangspunktet behersker. Men betyr dette at en dypere forståelse for artefaktene ikke er nødvendig for at de skal tas i bruk på en funksjonell måte? Mroz og



Quinn (2010) er av den oppfatning at praktisk erfaring og forståelse for artefakter er relevant dersom de skal brukes etter hensikten. En konsulent fra Lent nevnte også at artefaktene kan få et mekanisk preg over seg dersom en ikke forstår de underliggende prinsippene ved dem. Ser vi til intervjuene er det tydelige forskjeller mellom de ansatte når det kommer til bruk av de styrkebaserte artefaktene. Det er spesielt store kontraster mellom de som har bakgrunn fra AI studiet (miljøterapeut 1 og 5) sammenlignet med de som ikke har det.

De uten bakgrunn hadde en forståelse av AI som begrenset seg til at det handler om noe positivt eller at man fokuserer på det som fungerer. Ved nesten alle intervjuene var det nødvendig å definere hva som lå i de to organisatoriske verktøyene før vi fortsatte dialogen. Denne begrensede forståelsen av artefaktene gjenspeilte seg i de få erfaringene informantene kunne vise til. Ut ifra dette synes det viktig at kunnskap om artefaktene er sentralt. Men senere vil det vise seg at kunnskap om AI og artefaktene ikke nødvendigvis er nok for at de skal implementeres i praksis.

Et likhetstrekk mellom de som hadde tatt kurset (1 og 5) var at de begge kunne vise til meget god forståelse for både det anerkjennende intervjuet og styrkekortene. Konsekvensen av dybdekunnskap om artefaktene medførte at de ikke var avhengig av artefaktene, rent fysisk sett for å ta dem i bruk. Ved å forstå de underliggende prinsippene kunne de anvende dem i muntlige former i dagligdagse sammenhenger.

Et eksempel som illustrerer dette på en interessant måte er når miljøterapeuten (1) tar med seg prinsippene bak det anerkjennende intervjuet inn i en leksehjelp situasjon (Se side 41). Bruner (referert i Wolfolk, 2004) fremhever betydningen av overføring som en sentral del av læringsprosessen. Ved å tilegne seg kunnskap om prinsippene bak det anerkjennende intervjuet kunne terapeuten overføre denne forståelsen og ta i bruk flere sider av verktøyet i ulike sammenhenger.

Wittgenstein (2007) hevdet at det ikke fantes noe virkelighet utenfor språket. Det var for eksempel ikke før Freud lanserte begrepet *ubeviste prosesser* at dette ble et samtaleemne mellom mennesker. Ansatte i Lent var også opptatt av språk. De brukte ofte frasen ”språk skaper virkelighet” tydelig inspirert av Gergen (2010). Min tolkning av dette er at ved å tilegne seg kunnskap om karakterstyrkene som inngår i kortene ga dette miljøterapeutene et nytt språk eller et nytt sett med ”briller” som gjorde dem i stand til å identifisere ungdommenes styrker. På den måten kunne de gi mer konstruktive tilbakemeldinger og styrke relasjonen mellom dem selv og ungdommen. Styrkekortene er en artefakt med multifunksjonelle egenskaper.

Gjennom sin forståelse og anvendelse av artefaktene viser miljøterapeutene (1 og 5) som har kursbakgrunn at de befinner seg på det nivået hvor det anerkjennende intervjuet og styrkekortene ikke kun kan brukes som konkrete redskaper, men også på abstrakte nivåer. Dette nivået omtales av Wartofsky referert (i Susi nettkilde) som *tertiary artifacts*. Tertiære artefakter ”mister” deler av sin opprinnelige fremstilling som følge av abstraksjon. Samtidig er min tolkning at dette åpner opp for subjektivt bruk og egne løsninger. I forbindelse med at når miljøterapeuten tar med seg prinsippene fra det anerkjennende intervjuet inn i en leksehjelp situasjon opplever jeg at deler av artefakten mistet sin opprinnelige funksjon fordi kun en del av det anerkjennende intervjuet var i bruk. Men samtidig åpner det opp for at terapeuten kan bruke artefakten på andre måter, som for eksempel ved å be ungdommen å skrive ned en suksesshistorie for deretter å følge opp dette med undersøkende spørsmål. Selv om miljøterapeutene kan vise til erfaring som vitner om abstrakt eller imaginer bruk av styrkekortene opplever jeg at karakterstyrkene fortsatt er integrert i anvendelsen. I hvilken grad en del av funksjonen ved kortene har blitt ”borte” kan derfor diskuteres ettersom muligheten for å gi konstruktiv tilbakemelding og utvikle gode relasjoner fortsatt er ivaretatt. Men kortenes kan nok ”miste” en del av sin funksjon når de ikke fysisk blir tatt i bruk. I intervjuene kom det for eksempel frem at det var en stor opplevelse for de av ungdommene som fikk et kort som var forenlig med deres egne styrker. Den fysiske representasjonen rommer muligens noen sider som den konstruktive tilbakemeldingen alene ikke besitter. Min oppfatning er også at dersom styrkekortene skal tas i bruk på et imaginert vis forutsetter dette at man kjenner til mange av karakterstyrkene representert i kortene. Utnyttelse av artefakten fordrer at man har lært seg de ulike styrkene og at man har evnen til å erindre dem og anvende dem i de riktige sammenhengene. Hukommelse er med andre ord også en viktig ressurs i dette tilfellet.

Blant de andre miljøterapeutene (3 og 7) som også hadde bakgrunn fra AI studiet, var det generelt lite erfaring å vise til hva angikk bruk av artefaktene. Utover det eksempelet nr.3 kunne vise til hvor deler av verktøyet hadde blitt tatt i bruk gjennom å stille undersøkende spørsmål til ungdommene, om hvordan for eksempel skoledagen hadde vært (se side 43). Var det ingen av dem som hadde erfaringer som illustrerte at deres bruksteori befant seg på det abstrakte nivået. Med utgangspunkt i det som kom frem i intervjuet var de nærmest, til tider på det samme nivået, rent bruksmessig som ansatte uten bakgrunn fra AI studiet..

Kunnskap om artefaktene er en viktig faktor, men det hjelper lite hvis man ikke klarer eller er motivert for å forene teori og praksis. Hva som skyldes forskjellene i de ansattes bruksteori kan ha ulike forklaringer. Ser vi til empirien kommer det frem at den ene miljøterapeuten

(nr.7) nevnte at *”Vi kan jo begynne å bruke det (referer til styrkekort) på ungdommene etter hvert, men jeg tror at det er viktig å ikke gå for fort frem, og fordi vi må være sikre på hva vi holder på med selv først..”* senere formidlet informanten at det på en måte blir feil å tvinge dem på noe slikt, siden dette er hjemmet deres og ikke en institusjon. Dette samsvarer også med den andre terapeuten som også trekker frem at bruk av styrkekort i interaksjon med ungdommene kan gi litt institusjonspreget følelse. Men begrensningene er hovedsakelig knyttet til manglende kunnskap om hvordan artefakten (styrkekort) kan tas i bruk slik at det føles naturlig. Slik jeg tolker det som kommer frem i intervjuet virker det som om flere av de med AI bakgrunn opplever at artefaktene kan ha et litt unaturlig preg over seg. Dette innebærer at artefaktene kan oppfattes som metoder og teknikker. Miljøterapeut 1 fremhevet i intervjuet at det var vanskelig å bruke det anerkjennende intervjuet i starten fordi det ikke følte helt naturlig. Derimot gikk det bedre når informanten fikk trening med artefakten. I lys av dette er min vurdering at dersom forståelsen av verktøyet begrenser seg til bruk forankret til det konkrete (fysiske) planet kan dette styrke assosiasjonen til følelsen av metoder og teknikker. Men ved å tilegne seg kunnskap om de underliggende prinsippene og hvordan og i hvilke sammenhenger dette kan tas i bruk, dvs. å bevege seg mot en praktisk forståelse som bærer preg av abstraksjon vil dette øke sjansen for man unngår et institusjonspreg. Undertegnende deler dermed samme oppfatning som konsulenten fra Lent. Artefaktene kan få et for metodisk eller mekanisk preg over seg dersom en ikke forstår de underliggende prinsippene. Dataene støtter også opp om Mroz og Quinn sine tanker om at praktisk erfaring og forståelse for de organisatoriske verktøyene er nødvendig dersom de skal brukes etter hensikten.

En av intensjonene bak de to samlingene som ble holdt før og etter jul var å introdusere AI og de styrkebaserte artefaktene for de uten bakgrunn fra AI studiet slik at de kunne tilegne seg praktisk og teoretisk forståelse. Så langt i implementeringsprosessen virker det ikke som om dette har båret frukter. Det er fortsatt store forskjeller mellom de som ikke har bakgrunn fra AI studiet og for eksempel miljøterapeutene 1 og 5. Samtidig er det også forskjeller internt mellom de som har bakgrunn fra studiet.

Når og hvordan dette kan tas i bruk i samarbeid med ungdommene, er det tydelig ulike oppfatninger om. Hvilke forestillinger de ansatte har om artefaktene virker tydelig inn på deres bruksteori. I den siste delen av dette kapitlet vil jeg drøfte om det Blå og det Grønne huset har klart å implementere AI i de øvrige rutinene.

## 9.3 Del 3. Rutiner

Bush (2001) fremhever at endringer som oppstår som ved av å implementere AI ikke skjer som følge av detaljerte planer, men som et resultat av de daglige diskurser og møtevirksomhetene som de ansatte deltar i. Linley m.fl. (2010b) hevder som tidligere nevnt at å fokusere på de individuelle og kollektive styrkene i kombinasjon med å innføre deler fra AI vil kunne være fruktbart. Denne delen vil derfor ta utgangspunkt i følgende spørsmål: Har det Blå og det Grønne huset klart å implementere elementer fra AI i sine øvrige rutiner? I intervjuene og oppgavene skrevet av de ansatte i forbindelse med AI studiet, kommer det frem at Blå og det Grønne huset har like og ulike erfaringer å vise til. De har begge klart å skape endringer i det de kaller vaktrapporter. I rapportene har de satt av et punkt til det de kaller *positive anmerkninger* (se side 61). Intensjonen bak dette var å fremheve ungdommens gode kvaliteter og det som hadde vært positivt i løpet av vaken. Å fremheve det som er positivt er i utgangspunktet en god intensjon, men det viste seg at ingen av miljøterapeutene kunne vise til eksempler hvor det å lese anmerkningene hadde fått konsekvenser for deres videre praksis. Et interessant punkt i empirien er at de anmerkningene som er skrevet om ungdommene med upåklagelig oppførsel virker å være spesielt lite konkrete. Derfor kan man stille spørsmål ved om anmerkningene er mer nyttige for de ungdommene som har større utfordringer.

I rutinen overlapp (se 56) er det klare forskjeller mellom det Blå og det Grønne huset. I det Blå huset har de foreløpig ikke klart å implementere elementer av AI i overlappen.

Det virker fortsatt som om de benytter seg av noe som minner om tradisjonell form for problemløsning når de står overfor ulike utfordringer (Linley m.fl. 2010a). Fokuset rettes mot hva man kunne ha gjort ting annerledes i ulike situasjoner, dvs. at det genereres nye ideer som senere kan anvendes i møte med den samme eller andre utfordringer.

Det Grønne huset derimot har klart å innføre et punkt de kaller ”Hva har vi fått til spesielt bra på denne vakta?”. Selv om dette ikke er AI er det elementer av tilnærmingen i spørsmålet fordi fokuset er rett mot det som fungerer i avdelingen. Spørsmålet blir det Cooperider og Whitney (2005) ville kalt for *affirmative topic choice*. Dette er en overskrift, ofte formet som en setning eller spørsmål. Spørsmålet bidrar til å sette en kurs for det videre arbeidet og skaper samtidig en agenda for læring og handling.

Ved å ta utgangspunkt i dette spørsmålet fikk ansatte muligheten til å dele sukseshistorier. På den måten ble en del av husets *positive kjerne* identifisert (ibid).

Den positive kjernen utgjør avdelingens ressurser, kunnskaper, visdom, beste praksiser etc. I eksempelet som kommer frem i overlappdelen (se side 58) er vi vitne til at en miljøterapeut delte sin tause kunnskap gjennom å fortelle en historie (Sole & Wilson, 1999). Den tause kunnskapen var forankret til hvordan løse en situasjon med en av ungdommene som ble utagerende. Dette medførte at kollegaen i det påtroppende vaktlaget klarte å løse en lignende utfordring på nesten samme vis. Uten om dette eksempelet var det få av de andre ansatte som kunne vise til lignende erfaringer.

En utfordring ved slik praksis er at taus kunnskap er kontekstspesifikk og av personlig karakter (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kan dette hindre deling eller overføring av kunnskap? Flere av miljøterapeutene formidlet at selv om de får innsikt gjennom å dele erfaringer og intervjuer hverandre har de forskjellige relasjoner til ungdommene. Dette medfører at de ikke alltid kan bruke samme metode som andre. I tillegg kan konteksten eller situasjonen også endre seg fra vakt til vakt. Det som skjer i en vakt, forekommer nødvendigvis ikke i en annen. Jeg opplever at disse faktorene kan fungere som barrierer eller hindre mot deling av kunnskap. Verdien av å dele erfaringer varierer med andre fra overlapp til overlapp.

Når de anvender spørsmålet ”hva er det som har gått spesielt bra i løpet av denne vakten” rettes oppmerksomheten mot det som nylig har skjedd som utgangspunkt for endring. Dette er i tråd med March sine tanker om problemløsning, hvor fokuset rettes mot fortiden som kilde til løsning. Dette er i kontrast til Peter Senge, referert i (Lanfheldt m.fl. 2006:153) som argumenterer for å ”flytte fokus fra erfaringsbasert til forventningsbasert læring, fra opplevingar i fortid til framtidretta visjonar”. Min oppfatning er at ensidig fokus på fortiden kan forklare mangel på det Bush omtaler som generative tilstander. Dette innebærer som tidligere nevnt, evnen til å komme opp med nye ideer, metaforer og forestillinger.

Miljøterapeutene benytter seg i liten grad av de spørsmålene i det anerkjennende intervjuet som retter seg mot fremtidige forestillinger. Et eksempel kan være følgende: *Forestill deg den kommende vakten, alt går som du skulle ønske. Hva er forskjellig? Hva har du bidratt med som har gjort denne vakten til en god opplevelse for deg selv og ungdommen? Hva fører dette til?*

Det er sånne typer spørsmål, slik jeg opplever det som har kreative elementer ved seg. Denne oppfatningen samsvarer med informantenes egne uttalelser. På spørsmål om miljøterapeutene opplevde at det hadde blitt et mer kreativt miljø eller at de hadde blitt flinkere til å komme opp med nye ideer som følge av de to samlingene, var det ingen som kunne vise til.

I empirien, dvs. intervjuene og oppgavene kommer det frem at begge tilnærmingene, tradisjonell problemløsning i det Blå huset og elementer fra AI i det Grønne huset kan fungere hensiktsmessig på hvert sin vis. Et spørsmål jeg står igjen med er derfor om en kombinasjon av tradisjonell problemløsning og elementer fra AI kan være fruktbart? Grunnen til at jeg stiller dette spørsmålet er fordi AI til tider kan ha sine begrensninger. Bruk av elementer ved AI, som ved å implementere spørsmålet ”hva har vi gjort spesielt bra på denne vekten” forutsetter at de ansatte har positive opplevelser å dele. Bush (2013) hevder at dette ikke alltid er tilfelle. Mangel på erfaringer fra arbeid kan føre til at enkelte undersøkelsesprosesser blir mindre vellykkede. I intervjuene kommer det for eksempel frem at noen av miljøterapeutene fra det Grønne huset, ikke alltid hadde positive opplevelser å fortelle. I tillegg kan det oppstå situasjoner som de ansatte ikke tidligere har lyktes med å løse. I disse tilfellene opplever jeg tradisjonell problemløsning kan være et godt supplement til AI. En kombinasjon av de to tilnærmingene kan derfor være fruktbart for både det Blå og det Grønne huset.

# 10. Avslutning

Innledningsvis ble det trukket frem at menneskelige ressurser er betydningsfullt for de resultater man kan oppnå i behandling. Innsikt i denne forskningen medførte at jeg stilte meg selv spørsmålet om dette også kunne være tilfellet ved endringsprosesser i organisasjoner. Mot slutten av praksisperioden hos Lent fikk jeg muligheten til å undersøke dette nærmere fordi Helse Vest ønsket å implementere AI og styrkebaserte verktøy i to av sine avdelinger som jobber med vanskeligstilte ungdom.

Som en del av strategien valgte helseforetaket å sende to ansatte ved hvert case på et kurs i AI arrangert av Lent i samarbeid med Høgskolen i Buskerud. Dette åpnet opp for å undersøke følgende problemstillinger:

- *Hvordan kan et bevisst fokus på og anvendelsen av menneskelige ressurser gjennom bruk av styrkebaserte artefakter føre til endring i de ansattes bruksteori?*
- *Har de klart å implementere elementer fra AI i rutinene slik at det får forankring i tiltakene og har dette fått følger for hvordan de utfører sin bruksteori?*
- *Påvirker kunnskap om de styrkebaserte artefaktene hvordan de tas i bruk?*

For å besvare problemstillingene brukte jeg en tilnærming kalt triangulering. Dette innebærer som tidligere nevnt at en benytter seg av flere kilder for å forstå et fenomen. I begynnelsen av prosessen var det naturlig av meg å gjøre et dypdykk i litteraturen for å forstå prinsippene og det teoretiske fundamentet bak AI, det anerkjennende intervjuet og styrkekortene. Her var spesielt bidragene til Cooperrider og Whitney, samt Seligman og Peterson sentrale. Samlet førte denne kunnskapen og mine erfaringer hos Lent til utviklingen av et semistrukturert intervju som ble primærkilden i studien. Utføringen av intervjuene skjedde innenfor en ramme av et *multiple-case* i kombinasjon med et *embedded-case design* (Yin, 2014).

Dette åpnet opp for interne sammenligner innad i hvert case og på tvers av de to casene. Resultatene av analysene har gitt undertegnede dypere innsikt i hvordan et bevisst fokus på og anvendelsen av menneskelige ressurser *kan* føre til endring i de ansattes bruksteori. Men også mange av de utfordringene man står overfor ved implementering av AI og styrkebaserte artefakter. Jeg har skrevet kan i kursiv, for det forutsetter blant annet en forståelse for de underliggende prinsippene, samt hvor, når og i hvilke sammenhenger de kan tas i bruk.

## **10.1 Begrensninger ved oppgaven**

En av begrensningene ved denne oppgaven er at jeg ikke intervjuet avdelingslederne ved hvert av de to husene. Å høre deres erfaringer angående implementeringsprosessen kunne gitt et annet bilde enn det som er presentert av miljøterapeutene. Dette hadde vært interessant fordi det var forskjeller mellom det Blå og det Grønne huset i forhold til hvordan overlappmøte fungerte.

Ettersom oppgaven ikke bærer preg av et eksperimentelt design kan jeg ikke trekke noen konklusjoner i retning av i hvilken grad innføringen av AI har ført til økt livskvalitet for ungdommene. Jeg kan heller ikke si så mye om forskjellen mellom før og etter implementeringen fordi et pretest-posttest ikke har vært inkludert i designet.

## **10.3 Forslag til videre forskning**

Som følge av de begrensningene som er framsatt overfor er mine forslag til videre forskning at man gjennomfører studier som varer en periode på ett til to år. På den måten kan man observere endringer i de ansattes bruksteori som utvikler seg over tid. Ved å undersøke forholdene blant brukerne før implementering er det også mulig å trekke noen konklusjoner i retning av i hvilken grad innføringen av AI har ført til økt livskvalitet for ungdommene. Valg av et multiple-case hvor kontrollgruppe er inkludert i designet åpner også opp for å sammenligne to forskjellige enheter. En komparativ analyse forutsetter endog at casene er relativt like.

## **10.4 Avsluttende refleksjoner**

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en krevende prosess. Valg av et multiple-case åpnet opp for å gjennomføre en komparativ analyse. Dette medførte et utvalg på til sammen fire informanter fra hvert case, pluss to ledere. Å intervju og transkribere så mye data er en tidskrevende oppgave. Yin (2014) hevder at dersom man som forsker har mulighet til å velge et multiple case er dette et ideelt, men det forutsetter at forskeren har ressurser til å fullføre arbeidet. Jeg erkjenner i etterkant at jeg til tider har opplevde og tatt meg litt vann over hode.



Utformingen og gjennomføringen av dette prosjektet har vært utfordrende. På den andre siden har det også vært interessant og spennende å jobbe med en så krevende oppgave.

## Litteraturliste

- Aakerø (1997). *Samspill i Organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Berg, I. K. & Miller, S. D. (1998). *Rusbehandling. En løsningsfokuset tilnærming*. Ad Notam Gyldendal
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press
- Bandler, R., & Grinder, J. (1988). *Fra frosk til prins*. Mercuri Media Forlag A/S
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, M. J. (2008). *Appreciative Inquiry Handbokk*. Crown Custom Publishing, Inc. And Barrett-Koelher Publishers, Inc.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in change*. Koelher Publishers, Inc
- Czarniawska, Barbara (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*, Sage Publication Inc Thousand Oaks
- Christians, C. G. (2000): *Ethics and politics in qualitative research*. In N. K.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publication, Inc.
- Dammen, P. (2013). *En undersøkelse av psykisk plage og psykisk endring med utgangspunkt i enkelte endringsprosesser. Et bidrag i utviklingen av en vitenskapelig tilnærming til endring av psykiske forankrede plager* (doktorgradsavhandling). Det utdanningsvitenskapelige fakultet. Universitet i Oslo
- Duncan, B. L., & Lambert, M. J. (2000). *The Client`s Theory of Change. Consulting the Client in the Integrative Process*. Journal of the Psychotherapy integration, Vol. 10 (2)
- Dysthe, O (red.) (2001): *Dialog, Samspel og læring*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Engestrøm, Y. (2001). *Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization*. California: Journal of Education and Work, Vol. 14. No 1.
- Eraut, Michael (2008): *How Professionals Learn through Work*,
- Fredrickson, B. L., Sekerka, L. E. (2010). *Working Positively Toward Transformative Cooperation*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (s.81-94). New York: Oxford university press.
- Gergen, K. (2010). *En invitataion til social konstruktion*, 2 utg. København: Mindspace
- Gergen, K. (1992). *The Saturated Self: Dilemmas Of Identity In Contemporary Life*. Basic Books.

- Gibbs, G. (2007) *Analysing Qualitative Data*. London: Sage.
- Goolishian, H.A & Anderson, H. (1992). *Strategy intervention versus Nonintervention. A matter of theory? Journal of Marital and Family Therapy*.
- Hauger, B., Høyland, T., Kongsbak, H. (2008) *Organisasjoner som begeistrer*, 3. Opplag. Oslo: Kommuneforlaget
- Higgs, M. (2010). Change and Its Leadership: *The Role of Positive Emotions*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. (67-80). New York: Oxford university press.
- Hodges, T. D, Asplund, J. (2010). *Strengths Development in the Workplace*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (s 213-221). New York: Oxford university press.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1996). *Feltmetodikk*. Oslo: Gyldendal
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2004). *Feltmetodikk*. Oslo: Gyldendal
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kuvås, B. ( 2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langfeldt, S. (2006). *Utdanningsledelse*. Gjøvik: Cappelens Forlag As
- Linley, P. A., Harrington, S., Garcea, N. (2010). *Building Positive Organizations*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. (s 323-333). New York: Oxford university press. (B)
- Linley, P. A., Harrington, S., Garcea, N. (2010). *Finding The Positive in the World of Work*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. (s 323-333). New York: Oxford university press. (A)
- Ludvigsen, S m.fl. (2010). *Learning across sites. New tools, infrastructures and practices*. Milton Park: Routledge
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling, 2 utg*. Bergen :Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Nonaka, Sachiko og Nobuko Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press,
- Nonaka, Ikujiro og Toshihira Nishiguchi (Eds.) (2001): *Knowledge Emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press,

- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- Newel, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation, 2nd Edition*
- Morris, D., Garrett, J. (2010). Strengths: Your Leading Edge. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (s. 95-105). New York: Oxford university press.
- Mroz, D., Quinn, S. (2010). *Positive Organizational Scholarship Leaps into the World of Work*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. (s. 251-264). New York: Oxford university press.
- Nordhaug, O & Kristiansen, H. I (2007): *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: Forlag 1,
- Polanyi, Michael (2000): *Den tause dimensjonen, En introduksjon til taus kunnskap*, Valdres: Spartacus Forlag,
- Peterson, C., Stephens, J. P., Park, N., Lee, F., Seligman, M. E. P. (2010). *Positive Organizational Scholarship Leaps into the World of Work*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. (s 221-231). New York: Oxford university press.
- Säljö, R. (2001). *Læring i praksis, Et sosiokulturelt perspektiv*. Oslo: Cappelen Forlag AS
- Shazer, S. de. (1985). *Keys to solution in brief therapy*. W. W. Norton & Company.
- Sole, D., & Wilson, D.G (1999): *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations, Training and Development*, volume: 53, Issue: 3, pp. 44-52, Learning Innovations Laboratories (LILA), Harvard University
- Suter, N. W. (2012). *Introduction to Educational Research. A Critical Thinking Approach*. Thousand Oaks: SAGE
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Von Krogh, G., Kazua, Ichijo., & Ikujiro Nonaka (2005): *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: Damm og Søn,
- Wright, T. A. (2010). *More than Meets the Eye: The Role of Employee Well-Being in Organizational Research*. I P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Red), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (s. 143-154). New York: Oxford university press.
- Woolfolk, A. (2004). *Pedagogisk Psykologi*. Trondheim: Tapir Akademisk

Wittgenstein, L. (2007). *Tractacus Logico-Philosophicus*. Cosmo Classics

Yin, R. (1994): *Case study research: Design and methods* (2 edition). California: Sage Publication, Inc.

Yin, R. (2014): *Case study research: Design and methods* (5 edition). California: Sage Publication, Inc.  
(2014: 2 juni)

### **Internett kilder:**

Bushe. G.R. (2013), *Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry*, in D.L. Cooperrider, D.P. Zandee, L.N. Godwin, M. Avital & B. Boland (eds.) *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation* (Advances in Appreciative Inquiry, Volume 4), Emerald Group Publishing Limited, pp.89- 113.:

[http://www.gervasebushe.ca/www.gervasebushe.ca/AI\\_generativity.pdf](http://www.gervasebushe.ca/www.gervasebushe.ca/AI_generativity.pdf) (2014:2 juni)

Bushe. G.R. (2001). *Five Theories of Change Embedded in Appreciative Inquiry*:  
(2014: 2 juni): <http://www.gervasebushe.ca/ai5.pdf> (2014:2 juni)

Bushe, G.R. (2011). *Appreciative inquiry: Theory and critique*. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge:

<http://occupytampa.org/files/ai/busche/Appreciative%20Inquiry%20Theory%20and%20Critique.pdf>:(2014:2 juni): (2014:2 juni)

Bushe, G.R. (2012). *Feature Choice by Gervase Bushe. Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potential*. Volume 14.

[http://www.gervasebushe.ca/Foundations\\_AI.pdf](http://www.gervasebushe.ca/Foundations_AI.pdf):(2014:2 juni)

Bush, G.R., Kesam (2005). *When is AI Transformational? A meta-case analysis*:  
<http://jab.sagepub.com/content/41/2/161.full.pdf>

Harris, Kevin (1995) <http://rescomp.stanford.edu/~cheshire/EinsteinQuotes.html> (9.11.2011)

<http://www.forskning.no/artikler/2008/mai/181178>: (2014:2 juni)

Jonassen, D. & Rohrer-Murphy, L (1999): *Activity theory as a framework for designing constructivist learning environments*. *ETR&D*:

<http://link.springer.com/article/10.1007/BF02299477?no-access=true>: (2014:2 juni)

Susi, T. Tools and artefacts – knowing ”Where-from” affects their use.

<http://www.his.se/PageFiles/3330/cogsci06.susi.pdf> (1 juni)



# Vedlegg / Appendiks

Vedlegg 1: Intervjuguide miljøterapeuter

Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vedlegg 4: Godkjenning fra NS

## **Intervjuguide – Miljøterapeuter.**

### **Åpningsspørsmål**

1. Hva heter du?
2. Hvilken stilling er det du har?
3. Hvor lenge har du jobbet her?
4. Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
5. Hva er dine oppgaver?

### **Spørsmål om samlingene**

6. Var du tilstede på samlingene?
7. Hvordan opplevde du samlingene?
8. Synes du at du lærte noe på samlingen?

Hvis ja: Hva synes du at du lærte eller fikk utbytte av?

9. I hvilken grad kjente du til det dere snakket om på samlingene, før du kom dit?
10. Hva synes du om det dere holdt på med på samlingen? (snakk om AI hvis de vet om AI)
11. Kjenner du til ordene styrkebaserte verktøy ?

Så langt har vi snakket om samlingen. Nå er jeg interessert i å spørre deg noen spørsmål om anerkjennende intervjuer

### **Spørsmål relatert til anerkjennende intervjuer**

12. Har du noe forhold til det som kalles anerkjennende intervjuer?
  - Hvis nei: Fortell kort om anerkjennende intervjuer (om ting de har lyktes med, fått til)
  - Hvis ja: hva er anerkjennende intervjuer for deg?



13. Hvilke erfaringer har du med anerkjennende intervjuer?

- Er det noen situasjoner hvor du har brukt anerkjennende intervjuer?
- Men hvem?
- Når?

14. Hvordan er det du/dere bruker anerkjennende intervjuer?

- Kan du gi et eller flere eksempler? (kan gå i detalj)
- Hva er det som er fokuset deres?
- Oppfølgingsspørsmål

15. Hva slags type erfaringer er det dere utveksler?

- Still oppfølgingsspørsmål

16. Hva opplever du at bruk av anerkjennende intervjuer fører til?

Nå vil jeg stille noen spørsmål om det har skjedd noen endringer i måten du jobber på som følge av å ha deltatt på samlingen:

17. Har du opplevd at det å høre om andres erfaringer har ført til at du har fått løst enkelte oppgaver på en bedre måte?

- Har du noen eksempler her?

18. Har du opplevd at de du jobber sammen med har fått løst sine oppgaver på en bedre måte som følge av at dere har delt erfaringer?

- Hvis ja: Har du noe eksempel?
- Hvis nei: synes du kanskje at det å snakke om erfaringer i jobben egentlig ikke er så viktig?

19. I hvilken grad er det enklere å dele erfaringer når dere bruker anerkjennende intervjuer?

20. Synes du det er viktig å få snakke om det som er vanskelig i jobben, med de du jobber sammen med?

- Hva ja: hvorfor er dette viktig?
- Hvis nei: så det er altså ikke nødvendig.

21. Er det enklere å snakke om det som er bra etter at man har snakket om det som er problematisk eller vanskelig

22. Er det noe som du synes at ikke er ålreit eller unødvendig med anerkjennende intervjuer?

Nå har jeg vært hovedsakelig opptatt av fortiden og nå ønsker jeg å stille noen spørsmål relatert til bruk av anerkjennende intervjuer i forhold til fremtiden.

23. Når dere jobber med anerkjennende intervjuer, stiller dere hverandre spørsmål om hvordan fremtiden kommer til å se ut?

- Hvis ja: kan du gi meg et eksempel på dette?
- Hvis ja: Fører det at dere snakker om fremtiden til at det endrer noe i forhold til arbeidslivet i dag?
- Hvis ja: kan du fortelle meg om en gang dette skjedde?

24. Har du en følelse av at du får flere ideer eller blir mer kreativ når dere jobber med anerkjennende intervjuer?

- Hvis ja: kan du gi meg et eksempel på dette?

### **Spørsmål relatert til styrkekort**

Nå skal jeg stille noen spørsmål angående styrkekort.

25. Vet du hva styrkekort er?

- Ja: kan du fortelle meg hva styrkekort er for noe?
- Nei: formidle hva det er

26. Har du brukt styrkekort i jobben din noen gang?

- Hvis nei: fortsett videre
- Hvis ja:
  - Når er det dere bruker styrkekort?
  - Hvordan har dere brukt det?
  - Med hvem?
  - Hva opplever du at det har ført til?

27. Bruker de andre kollegaene styrkekort?

28. Hvordan tror du at det fungerer for dem?

29. Har du en følelse av at det å jobbe med styrkekort fører til at dere får mer kunnskap og mer innsikt i andres ferdigheter og kunnskaper?

Nå er det noen måneder siden dere hadde de samlingene med Lent

30. Har du fått arbeidsoppgaver etter samlingene som er mer i tråd med det du kan og er flink til?

- Hvis ja: kan du si noe mer om det?

31. Da er spørsmålet om det å jobbe med styrkekort har førte til at du kunne gjøre en bedre jobb med ungdommene?

- Hvis ja: har du et eksempel på dette?
- Hvis nei: Hva er det som påvirker hvordan dere fordeler oppgaver mellom hverandre?

32. Bruker dere noen andre verktøy enn styrkekort eller anerkjennende intervjuer?

### **Spørsmål relatert til Appreciative Inquiry**

Nå vil jeg spørre litt mer om dere har forandret hvordan dere snakker på jobben, etter at dere var på de samlingene. Det jeg lurer på da, er snakker deres annerledes på jobben nå enn før.

33. For eksempel er dere mer opptatt av å løse problemer enn å snakke om hvor vanskelig ting er?

- Ja: hva mener du har forandret seg? blitt annerledes?
- Nei: Det trenger ikke være det, men er det ingen forandringer som har skjedd liksom?

Og nå vil jeg spørre litt om rutiner eller måter å jobbe på

34. Har det skjedd noen endringer i hvordan dere jobber, for eksempel endringer i rutiner og sånn?

- Hvis ja: Kan du si noe mer om dette?
- Hvis nei: Har det ikke skjedd noen endringer...Det trenger ikke være det, jeg bare sjekker ut..

35. Har dere satt av tid til å bruke anerkjennende intervjuer eller styrkekort i rutinen?

36. Har du en følelse at du bruker andre ord i dag, når du er på jobb, sammenlignet med det du gjorde før?

- Hvis ja: Kan du gi noen eksempler på noen ord som du bruker i større grad nå?

Og så vil jeg spørre noen spørsmål relatert til samlingen i forhold til om det har ført til noen endringer for ungdommene

37. For eksempel har du fått en større tro på dere klarer å skape et bedre liv for ungdommene?

38. Har ungdommene fått det bedre etter at dere var på samlingene?

- Hvis ja: Hva tror du er årsaken til det?
- Hvis nei: har det ikke skjedd noen endringer liksom?

Og nå nærmer jeg meg slutten på spørsmålene:

39. Har du følelse av at det har skjedd noe med miljøet eller med klimaet på jobben, sammenlignet med før samlingene?

40. Hva mener du har skjedd med klimaet eller miljøet?

41. Har det fått noen andre konsekvenser for hvordan du jobber, enn det som vi har snakket om før?

42. Ønsker dere å lære mer om dette?

43. Opplever du at har glemt en del av det dere lærte på samlingen?

### **Avslutning**

Takk for at kunne stille opp, takk skal du ha.

Er det noe som jeg har glemt eller oversett som det er viktig å få frem eller si før vi avslutter?

## **Intervjuguide – ledere**

### **Innledende spørsmål**

- Hva er dine viktigste oppgaver på institusjonen?
- Hvilket tiltak er det du har ansvaret for?
- Nå har dere hatt de ansatte inne til to fagdager. Hva var hensikten med å sende de ansatte på samling med Lent?

### **Implementering**

- Hva ønsker dere å oppnå ved å bruke AI og de styrkebaserte verktøyene i organisasjonen?
- Dere startet med dette prosjektet før jul. Hvordan opplever du at implementeringen av dette fungerer?
- På hvilken måte ønsker dere at de ansatte skal ta i bruk AI og de styrkebaserte verktøyene?

### **Styrkebaserte verktøy**

Anerkjennende intervjuer og styrkekort er en sentral del av AI.

- Hvordan kan bruk av anerkjennende intervjuer bidra til å bevisstgjøre de ansattes ressurser slik at de kan gjøre en god eller bedre jobb?
- Hvordan tror du bruk av styrkekort kan bidra til å forbedre hvordan de ansattes prestasjoner?

### **Spørsmål om ansatte og rutiner**

- Er det noen av de ansatte som anvender de styrkebaserte verktøyene mer enn andre,
  - Hva er årsaken til at dette skjer?
- Er det noen av de ansatte som var på samlingene som i liten grad bruker verktøyene?
  - Hvorfor tror du at dette er tilfelle?
- Har de ansatte som jobber i huset rutinebaserte oppgaver?

- Oppstår det situasjoner på tiltakene som er kompliserte eller utfordrende, som medfører at det å beherske dette systemet er fordelaktig?
- Har dere tenkt til å bruke AI i andre deler av organisasjonen enn det dere gjør i dag?

### **Avslutning**

- Er det noe jeg har utelatt som du synes er viktig å få med ?
- Er det noe jeg har oversett som det er viktig at jeg får vite om?

Hei

Du inviteres herved til å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med en masteroppgave innen studieretningen « Kunnskap, utdanning og læring» ved Pedagogisk Forskningsinstitutt, UiO. Temaet for denne oppgaven er menneskelige ressurser i endringsprosesser. Hensikten med studiet er og nærmere undersøke hvordan elementer i Appreciative Inquiry og artefakter /organisatoriske verktøy kan bidra til å fremheve og utnytte menneskelige ressurser slik at ansatte kan gjøre en god jobb ut ifra sine intensjoner. I den sammenhengen er det også interessant å undersøke om organisasjonen (et privat helseforetak) klarer å etablere rutiner slik at dette lar seg gjøre og hvilket læringsutbytte som befinner seg ved bruk av artefakter. Leif Lahn ved Pedagogisk Forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo er oppført som hovedveileder, mens Pål fra Lent er oppført som biveileder.

En faktor som trolig skiller min studie fra andre, er at en del av dere har teoretisk bakgrunn fra feltet Positiv psykologi i arbeidslivet og Appreciative Inquiry, via AI studiet ved Høgskolen i Buskerud. Mens andre ansatte ikke har denne bakgrunnen. Derfor hadde det vært interessant å intervju ansatte med ulik grad av teoretisk bakgrunn, for å se om dette utgjør noen forskjell i forhold til bruk av artefakter og læringsutbytte.

Det vil bli gjort lydopptak under intervjuene. Alle dataene vil bli anonymisert og lydopptakene vil bli slettet etter transkriberingen. Det er frivillig å delta i denne studien og du kan på et hvilket som helst tidspunkt trekke deg fra intervjuet. Jeg setter stor pris om du kunne tenke deg å dele dine erfaringer med meg.

Ja, jeg ønsker å være med i dette forskningsprosjektet:

Dato:

Underskrift:

Mvh

Alexander Dammen

Pedagogisk Forskningsinstitutt Universitet i Oslo.



Leif Christian Lahn  
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo  
Postboks 1092 Blindern  
0317 OSLO

Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 25.02.2014

Vår ref: 37671 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.02.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>37671</i>	<i>Menneskelige ressurser i endringsprosesser</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Leif Christian Lahn</i>
<i>Student</i>	<i>Alexander Dammen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Alexander Dammen [aldammen@gmail.com](mailto:aldammen@gmail.com)

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)*

*TROMSØ: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kymre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kymre.svarva@svt.ntnu.no)*

*TROMSØ: NSD, SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@sv.uit.no](mailto:nsdmaa@sv.uit.no)*



## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 37671

Deltakere skal rekrutteres i samarbeid med ledelsen i bedriften.

Personvernombudet legger til grunn at det ikke framkommer opplysninger i intervjuene som kan bidra til å identifisere 3. personer (ungdommer) direkte eller indirekte da dette vil være i strid med taushetsplikten til deltakerne. Studenten må opplyse om dette i forkant av intervjuene.

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Universitetet i Oslo sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 01.06.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.