

Ansvar og stress, i en tidlig piloteringsprosess

*En case-studie av Tillitmodellen i Oslo kommunes
hjemmebaserte tjenester*

Amund Hamnes Aaberge



Masteroppgave i Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2017

Ansvar og stress, i en tidlig piloteringsprosess

*En case-studie av Tillitmodellen i Oslo kommunes
hjemmebaserte tjenester*

© Amund Hamnes Aaberge

2017

Ansvar og stress, i en tidlig piloteringsprosess

En case-studie av Tillitmodellen i Oslo kommunes hjemmebaserte tjenester

Amund Hamnes Aaberge

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

SAMMENDRAG

Formålet med Tillitsmodellen er å bryte med New Public Management og bestiller/utfører-modellen. Dagens forvaltningsmodell for de hjemmebaserte tjenestene har blitt kritisert blant annet for å være for rigid, med mye papirarbeid og lite rom for å bruke faglig kjønn ute hos bruker. Det har vært et ønske om å erstatte bestiller/utfører-modellen med et brukersentrert system med faglig tillit til medarbeiderne som utfører tjenestene.

Gjennomføringene av Tillitmodellen er en såkalt åpen innovasjon. Det vil si at man skal involvere og kommunisere med relevante instanser internt og eksternt og samskape tjenestene med dem. Ut av dette ble det bestemt en organisering i mini-pilotering som kretset rundt selvstyrte, tverrfaglige team med saksbehandler integrert. Oppfølging skal foregå av en teamleder utenfor teamet, som skal ha en såkalt coach-ende lederstil. Piloteringen skal endres underveis, i tråd med innsikt og erfaringer, noe som realiseres blant annet ved at medarbeiderne deltar på månedlige workshops og ved at prosjektet følges av en forskningsgruppe.

For å innhente data til analysen, har jeg brukt flere ulike metoder. Gjennom følgeforskningsgruppa har jeg hatt tilgang til spørreundersøkelser og fikk også inn noen spørsmål selv. Jeg har videre gjennomføre utførlige observasjonsstudier. For å supplere disse dataene - samt de jeg fikk ved å analysere interne og eksterne dokumenter - gjennomførte jeg både egne spørreundersøkelser og fokusgruppeintervjuer i teamene. Disse ble utført på slutten av piloteringsperioden.

Oppgavens innsamlede resultater kan sees i sammenheng med teori innen tillit. Tillit handler om tiltro mellom parter som er avhengige av hverandre og involverer en risiko. Slik er det også i mini-piloten til Tillitsmodellen. Ledelsen gir medarbeiderne mer tillit, med den risiko dette fører med seg. Tillit er likevel ikke det motsatte av kontroll, og en viss kontroll - i form av en oppfølging og støtte som oppleves meningsfull – kan være nødvendig for å støtte opp om tilliten. Motivasjonsteorier er også relevante for analysen. Den kan sees i lys av selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristika-modellen. I praksis er det mye overlapp mellom disse teoriene.

Oppgavens problemstilling var: *Hva hemmer og hva fremmer medarbeideres motivasjon i tillitsbaserte tidlige piloteringsprosesser?*

For å besvare dette benyttet jeg tre delspørsmål.

Delspørsmål 1: Hva har påvirket motivasjonen positivt?

En av de viktigste faktorene var knyttet til at medarbeiderne i mini-piloteringen kunne forholde seg til færre og fastere brukere. En annen er det gode samarbeidet med kollegaene, både det kollegiale og samarbeidets gunstige konsekvenser. En tredje viktig faktor var det økte ansvaret og selvbestemmelse de fikk.

Delspørsmål 2: Hva har påvirket motivasjonen negativt?

En viktig faktor som påvirket motivasjonen negativt var stress og tidspress. Denne faktoren er blant annet relatert til at mange medarbeidere føler at teamet er underbemannet. Dette er likevel ikke noe nytt i hjemmetjenesten. Andre viktige faktorer går på den oppfølgingen de får fra ledelsen og team-ledere med coach-ende ansvar. Dette gjelder blant annet avklaring av strukturer, sen opplæring i de nye arbeidsoppgavene og en opplevelse av å ikke bli hørt eller gitt innflytelse.

Delspørsmål 3: Hva synes å være viktig for å opprettholde og styrke motivasjon i tidlige piloteringsprosesser?

Basert på resultatene av delspørsmål 1 og 2 har jeg diskutert mulige suksessfaktorer i for-piloteringsprosesser. Jeg har trukket frem åtte faktorer, basert på min case. Disse inkluderer at det er nødvendig at medarbeiderne har riktig kompetanse, så en kartlegging kan være behjelpelig. Opplæring kan med fordel gis før endringene settes i gang. Mer tid, til å bli kjent med den nye hverdagen hjelper også. Opplæringen bør dessuten sikre realistiske forventninger og kunnskap om de man skal samarbeide med. Endringsprosesser som river opp gamle fagfellesskap kan med fordel undersøke om disse kan og bør opprettholdes på et vis. Andre faktorer går på selvbestemmelse og mulighet til å påvirke egen endring. Denne tilliten vil møtes av et behov for organisatorisk støtte, blant annet nedskrevne rutiner på rammer og strukturer, for å avverge usikkerhet. Det bør opprettes systemer for kommunikasjon og oppfølging. Dessuten bør støttefunksjoner til teamene få kompetanse i tillitsbasert ledelse.

FORORD

Arbeidet med masteroppgaven har vært en spennende affære. Jeg har møtt svært mange hyggelige folk og fått fordype meg i tema som jeg opplever som viktige og interessante. At medarbeidere opplever motivasjon på arbeidsplassen er essensielt for deres velvære, ikke minst siden store deler av vårt voksne liv tilbringes her. At vi er tilfredse og finner mening i arbeidet påvirker også hvilken energi vi har når vi skal hjem og bruke pengene vi har jobbet så hardt for. Det har derfor vært spennende å observere på nært hold hvordan motivasjon påvirkes i en endringsprosess som Tillitsmodellen, hvor tillit og selvbestemmelse er honnørord.

Jeg vil for det første takke alle de hyggelige ansatte og ledere jeg har møtt i Tillitsmodell-teamene. Uten dere ville det ikke blitt noen oppgave, og det ville ikke blitt noen modell. Dette inkluderer prosjektleder Hilde Holm, som sendte meg i retning min hovedveileder og har vært åpen og imøtekommende.

For det andre fortjener min hovedveileder Tom Eide en stor takk for mye god oppfølging og stimulerende samtaler i løpet av perioden. Jeg setter også stor pris på at jeg fikk ta del i følgeforskningsgruppa. Det gav meg en innsikt i Tillitsmodellen som det ville vært svært vanskelig å få på egenhånd. Takk også til dere andre i gruppa, for at dere har tatt godt imot meg.

Min biveileder Arvid Fennefoss har også vært svært behjelpelig i siste fase av oppgavene min, med å sikre at oppbyggingen av oppgaven er etter riktig standard.

Til slutt er jeg glad for at mine venner Alexandra Johansen og Mikael Falkhaugen Husby har tittet igjennom oppgaven min i sluttspurten og kommet med tilbakemeldinger på rare setninger og kuttmuligheter.

Amund Hamnes Aaberge

Oslo, juni 2017

INNHOLDSFORTEGNELSE

Sammendrag	iii
Forord	vi
Del 1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for temavalg	1
1.1.1 Unikt case	1
1.1.2 Betydning av motivasjon	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Gangen i oppgaven.....	3
Del 2 Beskrivelse av feltet	5
2.3 New Public Management og bestiller/utfører-modellen.....	5
2.4 Overgang til modeller med mer tillit.....	7
2.4.1 Buurtzorg.....	7
2.4.2 København.....	8
2.4.3 Tillitsmodellen i Oslo Kommune.....	9
2.5 Tillitsmodellen videre	10
2.5.1 Ansvar for prosjektet.....	10
2.5.2 Mandat for Tillitsmodellen	12
2.5.3 «Åpen innovasjon» som metode.....	13
2.5.4 Vedtak om innholdet i mini-pilot	14
2.5.5 Foreløpig tidsplan Tillitsmodellen	16
2.5.6 Forventninger fra medarbeidere pre reform	17
Del 3 Teori	19
3.1 Tillit i organisasjoner	19
3.2 Motivasjon.....	22
3.2.1 Selvbestemmelsesteori	23
3.2.2 Jobbkarakteristika-modellen	28
3.2.3 Sammenfall med selvbestemmelsesteorien	29
DEL 4 Metode	31
4.1 Følgeforskningsgruppe og min tilgang til informanter.....	31

4.2 Dokumentanalyse.....	31
4.3 Observasjoner	31
4.4 Spørreundersøkelser og fokusgruppeintervju.....	32
4.4.1 Spørreundersøkelse.....	33
4.4.2 Fokusgruppeintervjuer	33
4.5 Oversikt over metoder	36
4.6 Motivasjonskategorier	37
4.7 Transkribering.....	37
4.8 Konfidensialitet	38
4.9 Overførbarhet.....	38
4.9.1 Triangulering.....	39
4.9.2 Koding (nvivo).....	39
4.9.3 Skille mellom yrkesgrupper og team?	39
Del 5 Resultater	41
5.1 Delspørsmål 1: Hvilke faktorer påvirker arbeidsmotivasjonen positivt?	45
5.1.1 Samarbeidet i teamet	45
A) Saksbehandler inn i teamet	45
B) Tverrfaglig samarbeid	48
5.1.2 Flere og andre oppgaver, utfordringer.....	49
5.1.3 Riktig arbeidslistefordeling.....	50
5.1.4 Kjenner brukerne godt.	51
5.1.5 Tilfredshet og fremgang hos bruker.....	51
5.1.6 Ansvar og selvbestemmelse.	52
5.1.7 Det kollegiale	54
5.2 Delspørsmål 2: Hvilke faktorer påvirker arbeidsmotivasjonen negativt?	55
5.2.1 For dårlig bemanning	55
A) Tidspress	55
B) Vikarer med for lite kompetanse og informasjon	57
C) Brukere misfornøyde pga. bemanningen.....	58
5.2.2 Uavklart rolle, struktur, rutiner, ansvarsdeling	59
5.2.3 Alle har ikke fått nødvendig opplæring	60

5.2.4 Saksbehandler mister faglig miljø	61
5.2.5 Integreere fysio- og ergoterapeutene mer i gruppa	62
5.2.6 Problemer rundt fordeling?.....	62
5.2.7 Sårbart for konflikter?	63
5.2.8 Føler seg ikke hørt eller gitt innflytelse	63
5.2.9 Måling av effektivitet	64
5.2.10 Manglende leder eller oppfølging	65
A) Manglende svar, informasjon og avklaringer.	65
B) Manglende ledelse	67
Del 6 Drøftelse.....	69
6.1 Oppsummering av funn.....	69
6.1.1 Fremmere	69
6.2.2 Hemmere.....	71
5.3 En prosessmodell for motiverende pilotering.....	73
5.4 Mulige suksessfaktorer i for-piloteringsprosesser	76
Delspørsmål 3: Hva synes å være viktig for å opprettholde og styrke motivasjon i tidlige piloteringsprosesser?	76
Del 7 Avslutning.....	82
Litteraturliste.....	86
Vedlegg.....	89
Vedlegg 1: Spørreskjema	89
Vedlegg 2: Intervjuguide	94
Vedlegg 3: Telefonintervju prosjektleder.....	96
Vedlegg 4: spørreundersøkelse – absolutte tall og hele prosentene	97
Vedlegg 5: Meldeskjema NSD	100

DEL 1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR TEMAVALG

1.1.1 UNIKT CASE

Etter kommunevalget i 2015, tok Arbeiderpartiet, Miljøpartiet de Grønne og Sosialistisk Venstreparti over byrådet i Oslo (Wikipedia, 2016). I byrådserklæringen, skriver de om organisering av kommunen at «Tillit ligger til grunn for byrådets styring av Oslo kommune. For byrådet handler økt tillit til ledere og ansatte om overføring av faglig myndighet og ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansehevingstiltak og forankring.» (s. 10). Også i hjemmetjenesten (s. 45) ønsker de store endringer, med mer bruk av tillit og medvirkning, en såkalt Tillitsmodell:

«Situasjonen i hjemmetjenesten i Oslo krever endringer. Faglige vurderinger og samarbeid mellom ansatte og de som mottar tjenester har kommet i bakgrunnen, byråkrati, stoppeklokker og for lite helhetlig omsorg er blitt normen. Stoppeklokkene skal fjernes og erstattes av en tillitsreform med behovsprøvde omsorgsplaner, der den som trenger tjenesten og de ansatte utformer tilbudet sammen.»

For å nå målene for hjemmetjenesten, så foreslår byrådet (s. 45-46) å gjennomføre forsøk med alternativer til bestiller/utfører-modellen. Dette skal lede frem til en vurdering av alternativ organisering av hjemmetjenestene. Også tiltak som en «tidskonto», som bruker bestemmer over selv, og 500 nye årsverk er inkludert her, men dette er ikke relevant for piloteringsfasen.

Tillitsmodellen skal altså bryte med bestiller/utfører-modellen, som er en del av New Public Management-bølgen som sveipet inn over landet fra 80- og 90-tallet (St.meld.19, 2009). Det kan med dette påstås at man går tilbake til måten hjemmetjenesten jobbet tidligere. Dette er «som epler og bananer», påstår blant annet prosjektleder i mini-piloteringen (2017). Hun påpeker at det har blitt et helt annet klientell, etter at samhandlingsreformen har sørget for at kommunen er pliktig til å ta seg av en rekke brukere som er sykere og har et større behov for kvalifisert helsehjelp enn tidligere. Det var et annet lovverk, mye færre brukere i systemet og situasjonene er derfor ulike. Det er også nytt at det jobbes i et tverrfaglig team, hvor saksbehandler i tillegg er flyttet inn. Det gjelder for det første at teamet har en juridisk saksbehandlerkompetanse som medarbeiderne ikke hadde tidligere. For det andre er

tverrfagligheten i seg selv en stor forskjell, hvor de nå skal og kan se brukerne i et tverrfaglig bilde, i en helhet. Hvordan modellen skulle utformes i praksis var heller ikke fullt fastsatt på forhånd. Det er en innovasjonsprosess som involverer de ansatte i utformingen ("Prosjektplan", 2016). Jeg får derfor muligheten til å undersøke et prosjekt som er nytt i norsk kontekst, noe jeg opplever som spennende.

I en internasjonal kontekst er det også et spørsmål om Tillitsmodellen er noe eget. Modellen har fått inspirasjon både fra Nederland og Danmark, modeller jeg beskriver mer i detalj senere. Den skiller seg likevel også fra disse. Begge modellene setter tillit i sentrum, men organiseringen er ulik og den nederlandske organisasjonen er dessuten langt mindre. Tillitsmodellen «likner ikke på det ene eller andre» og er «noe helt eget», påstår også prosjektlederen (2017).

1.1.2 BETYDNING AV MOTIVASJON

Motivasjon er et svært relevant begrep i arbeidslivet. Å forklare hva som får oss til å gjøre det vi gjør, og hvordan vi kan bruke denne kunnskapen til å designe et arbeid der flest mulig får lyst til å prestere så godt som mulig er et viktig tema i organisasjonsforskning. At medarbeiderne sin motivasjon skal økes ved innføring av den nye modellen, er ikke et eksplisitt mål i byråds erklæringen eller andre dokumenter om Tillitsmodellen. Derimot er verdsetting av ansattes arbeids glede et av målene som skal komme ut av omorganiseringen, ifølge prosjektplanen (2016). Disse begrepene er nært tilknyttet. Forskning på organisasjoner har ikke bare funnet at høyt motiverte medarbeidere er mer tilfredse. Medarbeiderne utfører også tjenester på et høyere nivå, spesielt innen oppgaver som krever kreativitet og er kognitivt utfordrende, de er mer positive til arbeidet, hjelpsomme ovenfor kollegaer og er mer standhaftige i å teste ut nye måter å jobbe på (Gagné og Deci, 2005, s. 337). Av disse grunnene er motivasjon også et viktig begrep for at Tillitsmodellen og piloteringsprosessen skal fungere så godt som mulig. Det er medarbeiderne som skal gis tillit og selvstyring. Deres motivasjon er avgjørende for at endringene som er planlagt faktisk blir utført og at dette blir gjort på en måte som kommer brukerne til gode. Det er derfor utslagsgivende for implementering av piloteringen til Tillitsmodellen og andre tillitsbaserte piloteringsprosesser, at man ser nærmere på hvordan motivasjonen til de ansatte blir påvirket av disse endringene.

1.2 PROBLEMSTILLING

Etter å ha fastsatt hvorfor jeg anser motivasjon som viktig for innføringen av Tillitsmodellen, ønsker jeg å presentere følgende innsnevrede problemstilling:

Hva hemmer og hva fremmer medarbeideres motivasjon i tillitsbaserte tidlige piloteringsprosesser?

For å besvare dette velger jeg meg tre delspørsmål, hvor svarene er utledet fra min case. To av dem handler om resultatene av mini-piloteringsprosessen. Det tredje trekker trådene fra de to første videre og ser på lærdommer vi kan trekke.

Delspørsmål 1: Hva har påvirket motivasjonen positivt?

Delspørsmål 2: Hva har påvirket motivasjonen negativt?

Delspørsmål 3: Hva synes å være viktig for å opprettholde og styrke motivasjon i tidlige piloteringsprosesser?

Det er flere relevante aktører som påvirker hvordan mini-piloteringen i praksis fungerer, og alle kan være motiverte til å utføre endringene og jobbe med modellen til ulik grad. For eksempel er det avgjørende for at medarbeiderne skal utføre sine arbeidsoppgaver, at lederne de er avhengige av også er motiverte i sitt arbeid og prøver å legge til rette på best mulig måte. I min oppgave er det kun medarbeidernes motivasjon som blir sett på. Denne motivasjonen vil likevel kunne bli påvirket av andre, som den bistand de får og hvor fornøyde brukere er.

1.3 GANGEN I OPPGAVEN

Del 1 innleder oppgaven.

Del 2 beskriver feltet. Begrepene New Public Management og bestiller/utfører-modellen knyttes til oppgaven, for å beskrive systemet Tillitsmodellen forsøker å ta et oppgjør med. Bakgrunnen og inspirasjonskilder for modellen blir videre trukket frem, før selve innholdet i mini-piloteringen blir forklart.

Del 3 tar for seg teorien som blir knyttet til senere resultater. Dette involverer teori om tillit og teori om motivasjon.

Del 4 tar for seg de ulike metodene som er brukt til å finne resultatene og bakgrunn for at de ble valgt. Det blir også beskrevet hvordan jeg kom frem til kategoriene som resultat-kapittelet bygger på, hvordan informantenes konfidensialitet er forsøkt beskyttet og hvilken overførbarhet jeg kan argumentere for.

Del 5 er resultatene av undersøkelsene. Disse er delt i to kapitler, som også er de to første delspørsmålene til problemstillingen: hva som hemmer og fremmer motivasjonen til medarbeiderne.

Del 6 drøfter resultatene. Det starter med å oppsummere funnene fra del 5, i lys av motivasjonsteori. Videre følger en modell for hva som skal til for at medarbeiderne føler at de er gitt tillit i en mini-piloteringsprosess. Denne er en omskrivning av Mayer, Davis og Schoormans modell, basert på mine funn. Etter dette presenteres hva som synes å være viktig for å opprettholde og styrke motivasjon i tidlige piloteringsprosesser, basert på min case. Dette er også delspørsmål 3.

Del 7 er avslutningen. Her blir case, metode og svar på problemstillingens delspørsmål oppsummert.

DEL 2 BESKRIVELSE AV FELTET

For å sette mini-piloteringen i kontekst, har jeg valgt å beskrive feltet. Det vil si den rådende forvaltningsmodellen for de hjemmebaserte tjenestene, bakgrunn og inspirasjon for endringene som blir gjort og hvordan dokumenter beskriver mini-piloteringen og dets innovasjonsprosess.

2.3 NEW PUBLIC MANAGEMENT OG BESTILLER/UTFØRER-MODELLEN

Begrepet New Public Management (NPM) ble først benyttet i 1991 av Hood (1991) og Hood og Jackson (1991). Hood (1991, s. 3-4) beskriver NPM som ulike reformforsøk i offentlig forvaltning benyttet i OECD-land som Storbritannia, New Zealand og Australia fra slutten av 1970-tallet. Bakgrunnen var blant annet en økonomisk lavkonjunktur. Forholdene lå da bedre til rette for de som ønsket å gjøre endringer i offentlig sektor (St.meld.19, 2009). Sentralt var prinsippet om at offentlig og privat sektor ikke skiller seg nevneverdig fra hverandre. Derfor følger det at sektorene kan og bør låne ideer og styringsverktøy fra hverandre. I praksis betød det i stor grad at offentlig sektor skulle styres mer som om det var private organisasjoner. Politikernes hovedrolle, i dette systemet, er å sette overordnede mål og budsjetterammer, som det skal styres etter (Røiseland og Vabo, 2012, s. 20). Høydepunktet for endringsprosessene var på 80- og 90-tallet, hvor ideene spredte seg internasjonalt og også til Norge (St.meld.19, 2009). Det er ikke snakk om ett sett av offentlige virkemidler, men heller en gruppe med ideer som i ulikt grad er tilstede i et land eller en sektor (Hood, 1991, s. 4; St.meld.19, 2009). Disse inkluderer oppsplitting og desentralisering av tidligere byråkratiske strukturer, større frihet til lederen, bruk av mål-, resultatstyring og prestasjonsbasert avlønning, intern konkurranse i organisasjonene, privatisering eller konkurranseutsetting av deler av virksomhetene, større fokus på kundene og valgfrihet i tjenestetilbudet fremfor for de ansatte og en større vektlegging av effektivitet og profitt over samfunnsansvar (Scott, 2013, s. 253; St.meld.19, 2009).

Bestiller/utfører-modellen (BUM) er en del av denne NPM-trenden, og kom til Norge på 90-tallet. Noen kommuner og bydeler har ønsket et tydelig skille mellom bestiller og utfører, mens andre synes dette blir for rigid, og har derfor en tettere tilknytning (Deloitte, 2012, s. 13). Skillet mellom bestiller og utfører finnes både på systemnivå og individnivå. BUM på

systemnivå kalles «bestilling i stort», og gjelder kommunen eller bydelens overordnede ansvar for å fastsette kriterier for tjenester tilbudt i for eksempel helsesektoren. BUM på individnivå kalles «bestilling i smått», og gjelder vedtak av tildeling av enkelttjenester. Forvaltningen får inn søknader, som de behandler på faglig grunnlag og etter lovfestede rettigheter. De bestemmer hvilke tjenester den enkelte skal få, mens tjenesteproduksjonsleddet utfører vedtaket.

Til grunn for BUM ligger et skille mellom forvaltningsoppgaver (bestiller) og tjenesteproduksjon (utfører) (R9148, 2016). Dette fører til en spesialisering av arbeidsoppgaver, og et mål er klarere definerte roller, ansvar og oppgaver. Videre, antas det at måling av resultater og kvalitet fører til bedre tjenester, ved at virksomheter kan sammenlikne seg med hverandre og konkurrere (Moland og Bogen, 2001, s. 56). Andre mål for kommunene har vært å sikre likebehandling av brukere, at brukerne får de tjenestene de har behov og rett på samt generelle økonomiske hensyn (R9148, 2016).

Deloitte finner at utførerne og de tillitsvalgte generelt er mer kritiske til modellene enn det bestillerenheten er (2012, s. 59). Kritikere de har samlet omhandlet blant annet at det er for stor avstand mellom de som tildeler tjenestene og de som benytter seg av dem, at systemer kan være rigide, fagpersonene som kjenner brukerne best opplever å ha lite innflytelse over arbeidet de gjør, byråkrati og dobbeltarbeid og en opplevelse av at økonomi går foran behov (s. 60). Kritikere har blant annet hevdet at det ikke er bevist at bestiller/utfører-modeller faktisk er mer effektiv eller gir politikerne bedre informasjon å styre på. Videre, at fokus på eventuelle innsparinger hos utfører, overser at bestiller-delene innebærer et fordyrende byråkrati (For Velferdsstaten, 2013).

Det er mange likheter mellom disse beskrivelsene av BUM og hvordan mine informanter forteller at modellen har fungert i deres bydel. Også her ser det ut til å være et skille mellom de som tidligere jobbet som bestiller og de som jobbet som utfører. De fleste kommentarene som beskrev positive sider ved den gamle modellen - som likebehandling av brukere, fagmiljøet på bestillerkontoret og «nøytral» saksbehandling fordi relasjonene ikke er så tette - har kommet fra saksbehandlere. De fleste negative kommentarene - som at bestillerkontoret ikke kjenner bruker godt nok til å vedta «riktige» tjenester og tidsestimater, at det tar lang tid å endre et vedtak og generelt tungvint å kommunisere mellom bestiller og utfører, at det er lite fleksibilitet og mye dokumentering - kommer først og fremst fra de andre i teamene. Det synes også å være variasjoner mellom bydelene - og til en viss grad mellom individuelle saksbehandlere - på hvor mye bestiller og utfører kommuniserer med hverandre og hvilken

innflytelse utførerne har på å endre vedtakene. Informanter forteller også at skottene mellom bestiller og utfører har blitt litt mindre tette enn de var da BUM først ble innført.

2.4 OVERGANG TIL MODELLER MED MER TILLIT.

Det har vært en debatt i media rundt hvem som har æren for å ha startet opp tillitsmodellprosjektet (Bl.a. Fagforbundet, 2016; Vestreng, 2016). For å nøste litt opp i dette, vil jeg først trekke frem to avgjørende inspirasjonskilder:

2.4.1 BUURTZORG

Buurtzorg ble dannet i 2006, og er en nederlandsk privat, ikke-kommersiell organisasjon (K. Monsen, 2013, s. 55). Initiativet var en reaksjon på det som ble oppfattet som en høyt regulert hjemmetjeneste, med mye tid brukt på papirarbeid. Buurtzorg er nederlandsk for «nabolagsomsorg», og et sentralt mål er å samarbeide nært med pasientene og nettverkene rundt dem (K. Monsen, 2013, s. 55-56).

Opptil 12 sykepleiere kan gå sammen og søke om å bli tatt opp i organisasjonen. Sykepleierne tar på seg alle rollene i teamet (K. A. Monsen og de Blok, 2013), og hvert team har ansvar for omtrent 50-60 pasienter (K. Monsen, 2013, s. 57). En gang i uken diskuterer de oppfølgingen av dem. Teamene er selvstyrte, men får noe hjelp fra sentralt hold gjennom coach-er i oppstartsfasen og dersom de har faglige spørsmål eller konflikter oppstår (De Blok, 2011, s. 85; K. Monsen, 2013, s. 58). Tillit uten håndledning eller overvåking, sammen med et brukervennlig elektronisk informasjonssystem, har muliggjort et lavt antall administrative stillinger. Minimum 60 prosent av tiden må være fakturerbar. Team-resultatet og andre produktivitetmålinger, er tilgjengelig for sammenlikning på informasjonssystemet (Kaloudis, 2016; Nandram, 2015, s. 92-93).

Undersøkelser av brukertilfredshet har vist gode resultater over tid (Gray, Sarnak og Burgers, 2015, s. 1; Sykepleien.no, 2015). Buurtzorg har også flere av de siste årene blitt kåret til beste arbeidsplass med over 1000 ansatte i Nederland. Det er videre relativt billig å kjøpe tjenester derifra, ettersom administrasjons- og ledelseskostnadene er små, og de bruker kortere tid på å oppfylle brukernes behov enn sammenlignbare hjemmetjenestetilbydere (Gray m.fl., 2015, s. 2; Sykepleien.no, 2015).

Buurtzorg er én av mange tilbydere. Dette skiller det fra for eksempel Oslo kommunes offentlige hjemmetjeneste, hvor mindre enn én av ti benytter private leverandører (Rambøll,

2015, s. 7). En styrke for Buurtzorg er derfor at det er en større andel dyktige arbeidere i markedet som de kan tiltrekke seg. Mange ønsker å jobbe hos dem, fordi de er regnet som en god arbeidsplass (Sykepleien.no, 2015) og har høye lønninger (K. Monsen, 2013, s. 57). Utdannelsesnivået er dermed høyere enn hos andre nederlandske tilbydere (K. Monsen, 2013, s. 56). Dette er med på å sikre organisasjonen ansatte av høy kvalitet, noe som igjen er en viktig innsatsfaktor for hvorfor de oppnår gode resultater i bruker-målinger av tilfredshet (Sykepleien.no, 2015). En svakhet som er trukket frem, er at det ikke er tilknyttet. Dette fører til at teamet er sårbart ved sykdom og fravær. Turnus går heller ikke opp, dersom alle skal jobbe heltid, så mange jobber i halv stilling (Sykepleien.no, 2015). Tross svakheter, blir modellen for tiden prøvd ut i flere andre land og verdensdeler (Brindle, 2017).

2.4.2 KØBENHAVN

Tillidsreformen i København kommune ble lansert i 2012. Etter at Sosialistisk Folkeparti (SF) og Socialdemokraterne året før gjennomførte et populært pilotprosjekt i hjemmesykepleien, stod et bredt politisk flertall bak. De fikk støtte fra arbeidstakerorganisasjonene til omtrent alle i kommunen. Dette var en videreføring av at SF i 2009 gikk til valg på å kutte ut «minuttyraniet» (Bentzen, 2016b, s. 23-24; Politik, 2013).

Tillidsreformen består av syv prinsipper (OAO, 2014) for utvikling av offentlige sektor:

- Styringen skal fokusere på *mål og resultater*, ut ifra lokale behov og forhold, ikke på regler og prosedyrer.
- Utgangspunktet for hvordan oppgaver skal løses er *åpenhet og dialog* om prioriteringer, dokumentasjon og klare mål.
- Ledelsens ansvar er å sørge for at medarbeiderne *gis tillit og kompetanseutvikling* til å bruke egne faglige ressurser og engasjement, og at de ansatte tar denne tilliten og ansvaret for å jobbe etter målene.
- Hvordan tilliten benyttes skal *dokumenteres*, hvor målet med dokumenteringen er å kunne redegjøre for hva som er gjort, kvalitetsutvikling og effektiv bruk av ressurser. Den skal være *meningsfull*. Dette innebærer fokus på å begrunne valg på en klar og forståelig måte og at den er integrert i arbeidsprosessene.

- Oppgaveløsning skal baseres på kunnskap om *beste praksis* og å lære av egne erfaringer.
- Ledere skal *involvere og engasjere* ansatte i å utvikle innovative løsninger og bruk av ny teknologi, blant annet ved å lære av medarbeidernes utfordringer og suksesshistorier.
- Brukerne, pårørende og lokalsamfunnet skal *involveres*, med et mål om å gjøre brukerne mer selvhjulpne.

Blant de viktige målene er å skape mer tillit mellom medarbeiderne og ledelsen, mer tid til faglige vurderinger, mindre byråkrati og sentraliserte beslutninger og bedre kvalitet i kjerneoppavene, uten å øke kostnadene. Dette reflekteres blant annet i kommunens ”kodeks for tillid” (Økonomiforvaltningen, 2013).

Tina Øllgaard Bentzen, som har skrevet doktoravhandling om Tillidsreformen (2016b), mener København kommune har lyktes med å bytte ut detaljerte kravlister med faglig skjønn. «I altfor mange år har de hengt fra seg hjernen til tørk i garderoben når de kommer på jobb,» uttaler hun (Fagbladet, 2017).

2.4.3 TILLITSMODELLEN I OSLO KOMMUNE

I 2014 kom byrådet i Oslo [Høyre, Kristelig Folkeparti og Venstre (Wikipedia, 2016)] med en Seniorsmelding. Foruten av byrådet selv, har denne blitt utformet av fageksperter og referansegrupper fra flere organisasjoner, institutter, utdanningsinstitusjoner og fagforeninger (2014, s. 5). Seniorsmeldingen beskrives som «en strategisk plan for Oslo kommunes arbeid for en aktiv og sunn aldring i befolkningen, inklusive fremtidig eldreomsorg (...) fram mot 2024 (s. 3).» Her kommer det frem at de ønsker en modell tilsvarende Buurtzorg utprøvd (s. 39).

Forsøket blir ikke nevnt direkte i delen «Strategiske mål og tiltak for perioden 2014 til 2024». Derimot pekes det på at bruk av frivillige nettverk til eldre og i lokalsamfunnet bør økes i omsorgstjenestene ("Seniorsmeldingen", 2014, s. 48). Generelt blir brukermedvirkning vektlagt i meldingen, men ikke ansattes medvirkning og faglige frihet.

Mens byrådet fokuserte på det de kalte nabolagsorganisering, kom Sosialistisk Venstreparti med et forslag om å ”innføre et forsøksprosjekt med tillitsreform i hjemmetjenesten i 3 bydeler, etter modell fra København. (Johansen, 2014)» De argumenterer med et brudd med

«stoppeklokke-styringen». Stress og tungrodd byråkrati skulle byttes ut med tillit til medarbeiderne. Faglig skjønn og dialog med de hjelpetrengende skulle ligge til grunn for tjenestene.

Ifølge Aud Kvalbein, daværende helsebyråd fra KrF, ble tilslutt en formulering uten referanse til København stemt igjennom i bystyret (Kvalbein, 2015). Byrådet tolket dette inn i en Buurtzorg-kontekst, med fokus med nettverk og frivillighet. Dette fikk de kritikk for av blant annet Fagforbundet, som i tillegg ønsket mer medvirkning til brukere og ansatte i samarbeid. De mente at byrådets organisering i liten grad utfordret bestiller/utfører-modellen og fortsatt holdt på detaljerte tidsbeskrivelser og overdreven rapportering (Olstad, 2016). Kvalbein, derimot, forsvarte det sentrale vedtakssystemet og muligheten for fleksibilitet og faglig skjønn lokalt som lå i det. Norsk Sykepleierforbund var på sin side bekymret for økt deltidsarbeid (Bjerke, 2015).

Etter kommunevalget i 2015, tok Arbeiderpartiet, Miljøpartiet de Grønne og Sosialistisk Venstreparti over byrådet i Oslo (Wikipedia, 2016). Mandatet til tillitsmodellen ble da endret mer i retning av København sitt prosjekt (Olstad, 2016; Prosjektleder, 2017). Prosjektleder i pilot-modellen forteller at det ble utformet et mer eller mindre nytt mandat. I «Nabolagsorganiseringen» var det ikke meningen å ta et oppgjør med New Public Management og gjennomføre en total omorganisering av hjemmetjenesten. Det tidligere byrådet ønsket i større grad å mobilisere ressurser rundt brukeren. Tillitsmodellen var derfor en ganske markant utvidelse av prosjektet. Det kom heller aldri ordentlig i gang før nytt byråd var på plass. Det er derfor vanskelig å spekulere i hvilke ressurser tidligere byråd ville ha lagt i sitt pilot-prosjekt og hvilken retning det ville tatt.

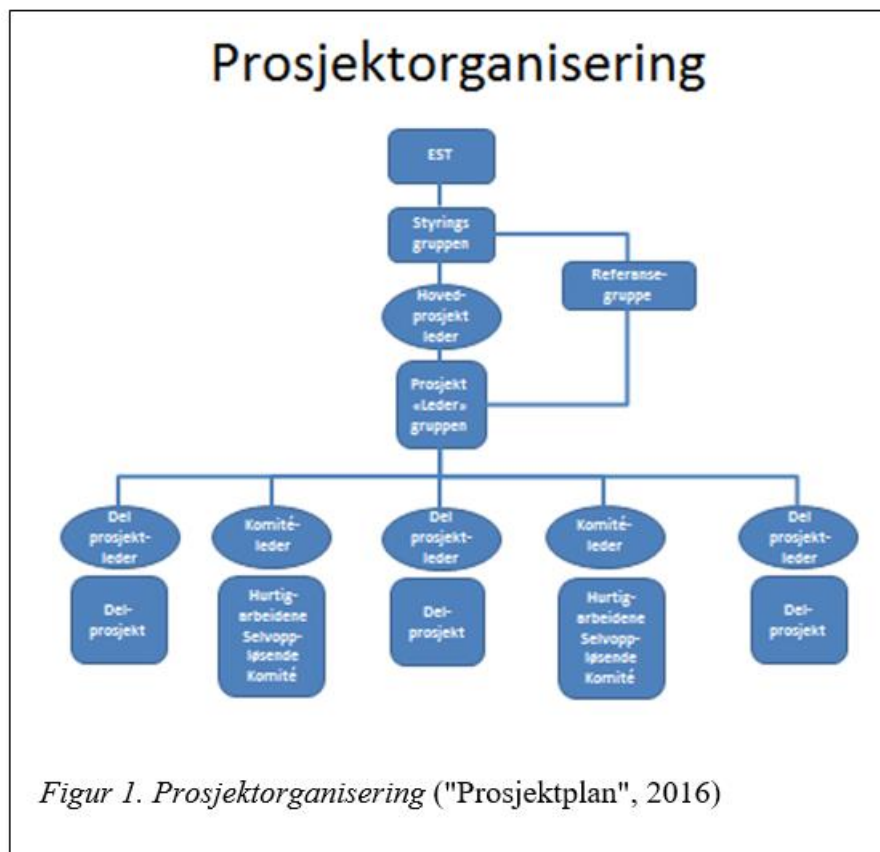
2.5 TILLITSMODELLEN VIDERE

2.5.1 ANSVAR FOR PROSJEKTET

Byrådet er prosjektets eier og ansvaret for daglig drift ble gitt prosjektleder i Ullern bydel. Bydelsdirektøren i Ullern bydel er overordnet ansvarlig for at prosjektet leveres i forhold til mandat. Hvilken rolle prosjektleder skal ha, hverken var eller er fult ut definert. I kommunen har bydelene en viss selvbestemmelse, og trenger ikke være fult ut lojale til prosjektleder. Det har derfor vært noen lokale variasjoner i utførelse av mini-piloteringen. Prosjektleders anser

likevel først og fremst sitt ansvar som å få laget selve prosjektet og skape forankring hos publikum, brukere og ikke minst blant medarbeiderne. Hun skal skape forståelse og engasjement og hente inn ideene fra de som jobber med brukerne (Prosjektleder, 2017).

I tillegg til disse rollene, så er det nedsatt en styringsgruppe med representanter fra deltagende bydeler og ansatte samt en kontaktperson fra helsebyrådsavdelingen som observatør. Styringsgruppen har blant annet det endelige ansvaret for å godkjenne mandatet til piloteringen og hvilke bydeler som er inkludert. Under styringsgruppen er det en prosjektledergruppe, som rapporterer til styringsgruppen. Deltakerne i prosjektledergruppen deltar selv i piloteringen og kontrollerer at resultater leveres i henhold til milepælsplan ("Prosjektplan", 2016). Ansvarsforholdet blir illustrert på følgende måte:



Denne organiseringen ble i september 2016 endret noe, ved at delprosjekt-gruppene ble byttet ut med ressursgrupper som sitter tettere på prosjektledergruppen ("Statusrapport_styringsgruppen", 2017).

2.5.2 MANDAT FOR TILLITSMODELLEN

Etter oppstart av prosjektet, ble blant annet en Prosjektplan utarbeidet. Der (2016) kommer det frem at formålet med Tillitsmodellen er å utfordre forvaltningsmodellen for de hjemmebaserte tjenestene. Både hvordan vedtak blir fattet og utførelse av dem er involvert i denne endringsprosessen. Målet er å implementere modellen i hele kommunen, men i piloteringsfasen er bare fire bydeler involvert. Mini-pilot og hoved-pilot skal evalueres.

Fokus for Tillitsmodellen er for det første lagt på brukerinvolvering. De som mottar tjenester skal i større grad tas med på råd, ved å rette fokus mot hva som er viktig for dem.

Hverdagsmestring er sentralt: brukeren skal ha kontroll over eget liv, klare seg mest mulig uten hjelp og tilnæringsmåtene skal vektlegge den enkeltes egne ressurser.

Fokus er for det andre at Tillitsmodellen skal styrke den faglige stoltheten, arbeidsgleden og kreativiteten til medarbeiderne. Dette skal skje gjennom mer fleksibilitet og faglige vurderinger for medarbeiderne.

Det er i tillegg ikke meningen at Tillitsmodellen skal være en ferdig pakke av løsninger bestemt av politikere. Prosjektplanen kaller det en «åpen innovasjon», hvor man skal involvere og kommunisere med relevante instanser internt og eksternt og samskape tjenestene med dem. Det skal også gjennomføres studieturer, for å hente inn inspirasjon fra andre land. Når prosjektet er i gang, skal deltakerne involveres i felles workshops. Fagforeninger og interesseorganisasjoner skal også involveres og holdes informert.

Oppdraget beskrives på side 4 som følgende:

«Bydelene skal prøve ut en modell for hjemmetjenesten hvor fagpersonene myndiggjøres og gis større ansvar for tjenestene til den enkelte. Tjenestene til den enkelte må være helhetlige og sees i en sammenheng uten detaljstyring.

- *Modellen skal utvikles i samarbeid med andre bydeler*
- *Modellen skal utvikles i samarbeid med brukerrepresentanter, representanter for aktuelle fagorganisasjoner og medarbeidere i bydelene.*
- *Prosjektet skal prøve ut en ny(e) forvaltningsmodell(er) for definering av tjenestebehov*
- *Redusere unødig rapporterings- og kontrollkrav*
- *Tillitsbasert ledelse på alle nivå*
- *Tilstrebe heltidsstillinger og redusere behov for vikarbruk»*

2.5.3 «ÅPEN INNOVASJON» SOM METODE,

Ifølge prosjektplanen (2016), skal prosjektet bruke «åpen innovasjon» som metode. Med “åpen innovasjon” menes

«the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.» (Chesbrough, 2006, s. 2)

Involveringen har skjedd både i planleggingsfasen og mens mini-piloteringen har foregått ("Prosjektplan", 2016). Tillitsmodellen blir også presentert som et «utviklingsprosjekt» ("Innledning_styringsgruppemøte", 2016). Det vil si, strategien skal peke ut en retning, men er fleksibel nok til å endres i tråd med innsikt og erfaringer – «Båten blir til mens man ror». Det blir påpekt at det er en suksess om man ikke lykkes fullt ut, for det betyr at man har turt å prøve noe nytt. Dette er i samsvar med uttalelser fra prosjektleder, som har sagt at mini-piloten må fungere som en åpen trakt. Man må for eksempel ikke være redd for å gi for mye selvstyre til teamene - for så å kanskje måtte trekke litt tilbake, om erfaringene tilsier det. Det er bedre enn å gi for lite selvstyre og derfor ikke ha så mange erfaringer å høste, mener hun. En følgeforskningsgruppe har også vært involvert, for å hjelpe til med å systematisere funn og erfaringer fra forsøksperioden ("Innledning_styringsgruppemøte", 2016).

Planleggings-/innsiktsfasen foregikk 17. mars til 30. juni 2016 ("Anbefaling_minipiloter", 2016). Resultatet var en felles innstilling på 5 forslag fra en utvidet prosjektledergruppe og tillitsvalgte fra Fagforbundet og Norsk sykepleierforbund. Denne ble overlevert styringsgruppen. Innstillingen kom som et resultat av at ansatte og interessegrupper har blitt involvert og informert, og studietur til København og Nederland:

- Personalmøter, med informasjon og mulighet til å stille spørsmål.
- «Kjempe-workshop» 24. mai, med ledere, tillitsvalgte og medarbeidere fra de fire piloteringsbydelene. Der ble det jobbet med hvordan de så for seg fremtidens hjemmetjeneste.

- «Minipilotkonkurranse» - innspill fra de ansatte i de fire bydelene, med mulighet til å vinne kinobilletter. Omtrent 50 grupper på 4 personer hver sendte inn sine forslag.
- Workshop 27.-28. juni, med prosjektledergruppen og delprosjektgrupper. Innspill og ideene fra medarbeiderne og delprosjektgrupper ble systematisert i 12 forslag.

Etter piloteringsoppstart, har det blitt arrangert workshops med de ansatte. Ifølge prosjektleder (2017), er den store fordelene med å involvere medarbeiderne, at de - som jobber med brukerne daglig - har kompetanse på hva som fungerer bra og dårlig i organiseringen. Hun mener det sitter mange ubrukte ideer ute hos medarbeiderne, fordi de som sitter ute i tjenesten i liten grad opplever at deres ideer om drift og organisering når frem til de med ansvar for dette. Den lave graden av idé-delning oppstår, ifølge henne, ofte i store organisasjoner og spesielt i offentlig sektor, hvor det er store avstander mellom ledelse og utfører. Å utnytte disse ideene har vært hensikten bak de månedlige workshop-ene i minipiloteringen. Medarbeiderne og representanter fra hele verdikjeden, inkludert fagforening, har vært invitert - med bred deltakelse. Målet har vært at man skal utføre endringene i hjemmetjenesten, for så å diskutere sammen hva som fungerer bra og dårlig. Da får man delt sine ulike erfaringer. «Alle de gode tingene skjer ikke på ett sted,» har prosjektleder uttalt, og illustrerer på den måten metoden «åpen innovasjon» på en god måte.

2.5.4 VEDTAK OM INNHOLDET I MINI-PILOT

Endringene av hjemmetjenesten har blitt påvirket på tre forskjellige nivåer. Tillitsmodellen er påvirket ovenfra i den forstand at det er et politisk initiert prosjekt, basert på ideologi og praktiske ideer. De har satt i gang prosjektet og gitt det retning. Tillitsmodellen er gjennomført nedenfra i den forstand at medarbeidere, tillitsvalgte og interesseorganisasjoner er tatt med i idemyldring og utvalg, frem til styringsgruppens innstilling. Ansatte og tillitsvalgte har i tillegg delt sine erfaringer og ideer på workshops og deltatt i ansatteundersøkelser. Til slutt har Tillitsmodellens utforming blitt påvirket av et mellomnivå, av styringsgruppen.

Styringsgruppen fikk inn fem forslag ("Anbefaling_minipiloter", 2016), i prioritert rekkefølge (min utheving):

1) Saksbehandling inn i hjemmetjenesten

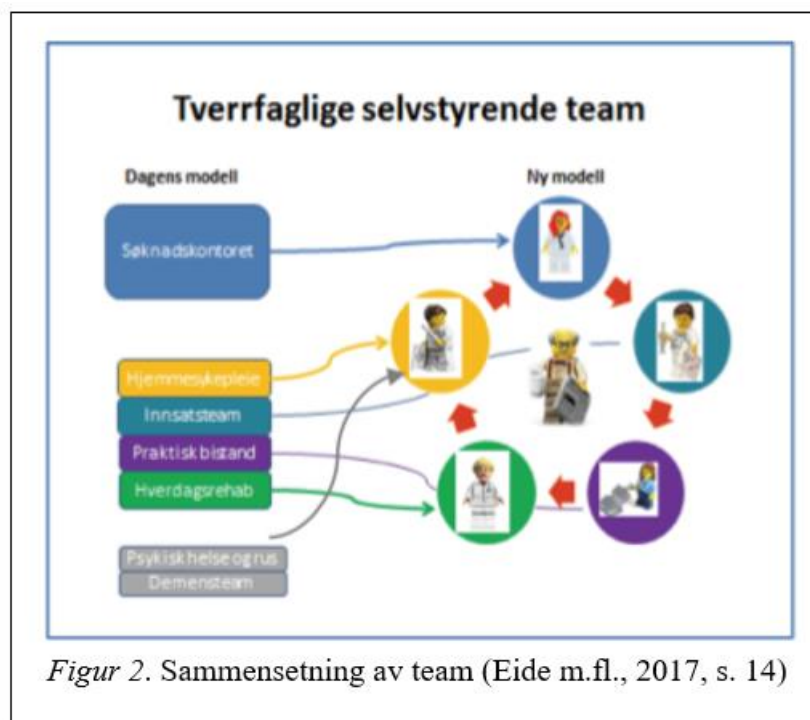
2) Tverrfaglige, selvstyrende team

- 3) Hjemmetjenesten forvalter egne korttidsplasser/rehabiliteringsplasser,
- 4) Økt bemanning
- 5) Arbeidsfleksibilitet (inkludert ønsker fra brukere og pårørende og ønsketurnus hos medarbeiderne).

Styringsgruppen bestemte at de det ikke var aktuelt å teste ut oppbemanning ("Referat", 2016). I praksis er det punkt 1 og 2 som har blitt gjennomført.

I de tverrfaglige teamene er det bestemt at rundt 12 personer og følgende yrkesgrupper skal være med og i felleskap foreta vurderinger av brukerne: sykepleiere, helsefagarbeidere, hjemmehjelpere/hjemmetrenere, ergoterapeut, fysioterapeut og saksbehandler ("Arbeidsdokument_manual_saksbehandling", 2017). En team-leder med coach-ende lederstil skal sammen med prosjektleder i bydelen ha oversikt over teamet. Dette innebærer en veiledende rolle i de tilfeller der teamet selv ikke klarer å løse et problem ("Anbefaling_minipiloter", 2016).

En god illustrasjon på forskjellen mellom gammel og ny organisering er følgende figur fra følgeforskningsgruppa sin rapport. (Se metode-kapittelet for mer informasjon om



følgeforskningen.) Medarbeiderne var i gammel modell ikke bare skilt mellom bestiller og utfører, men stillingsgruppene jobbet også sektorvis.

I forhold til målet om at bruker i større grad skal involveres og ses helhetlig, har det primært blitt gjennomført to tiltak og struktur-endringer i mini-piloteringen. For det første har bydelene kommet godt i gang med å utføre nye oppstartsamtaler (også kalt kartleggingssamtaler) med brukerne, med utgangspunkt i hva de ønsker seg. For det andre er antall pleiere hver bruker må forholde seg til blitt redusert. Tidligere kunne det være for eksempel 13 medarbeidere som delte på 150 forskjellige brukere. I mini-piloten har dette antallet blitt redusert, ved at for eksempel 3-4 fordeler 50 brukere mellom seg. På den måten er det mindre tilfeldig hvem medarbeiderne kommer til, brukerne forholder seg til færre [som også er øverst på deres ønskeliste for hjemmetjenesten (Eide m.fl., 2017, s. 21)] og bruker og medarbeider kjenner hverandre bedre. Praktisk bistand kommer i tillegg, enten det er en privat leverandør eller offentlig (Prosjektleder, 2017).

2.5.5 FORELØPIG TIDSPLAN TILLITSMODELLEN

Modellen har vært igjennom, og det er planlagt, følgende faser:

- **Innsiktsfase:** 17. mars – 28. juni 2016 ("Anbefaling_minipiloter", 2016).
- Vedtak om mini-pilotering: 28. juni – 14./29. november 2016 ("Milepælsrapport", 2016a, 2016b).
- **Mini-pilotering:** 14./29. november 2016 – 31. mai 2017.
- Justeringsfase - selvstyrende team fortsetter: 31. mai – 1. september 2017.
- **Hoved-pilotering:** 1. september 2017 – 28. februar 2018 ("Referat_styringsgruppemøte", 2017).
- Etter hoved-pilotering: Basert på erfaringene skal det leveres et forslag til ny forvaltningsmodell, og en beskrivelse om hvordan dette skal kunne gjennomføres ("Prosjektplan", 2016).
- **Ny forvaltningsmodell** innført i alle Oslos bydeler?

Framtidsdelen av tidsplanen bør tas med en klype salt, ettersom tidligere faser allerede er flyttet eller forlenget ved flere anledninger: oppstart innsiktsfase ("Prosjektplan", 2016), oppstart mini-pilotering ("Anbefaling_minipiloter", 2016; "Milepælsrapport", 2016a, 2016b) og forlengelse mini-pilotering ("Referat_styringsgruppemøte", 2017).

2.5.6 FORVENTNINGER FRA MEDARBEIDERE PRE REFORM

November 2016 ble det gjennomført en medarbeiderundersøkelse blant bydelen som skulle gjennomføre begge piloteringene (Ullern, Gamle Oslo, Østensjø) og kun hoved-piloteringen (Grorud) (Eide m.fl., 2017, s. 22). Denne viser at medarbeiderne jevnt over (83%) trodde Tillitsmodellen ville gi bedre tjenester. Noe færre (65%) kunne selv tenke seg å jobbe i selvstyrende team. Senere observasjonsdata og intervju viste at mange medarbeidere opplevde å ha fått dårlig opplæring i hvordan man jobber i selvstyrende team og hva Tillitsmodellen var, så svarene kan ha vært påvirket noe av ønsketenkning og manglende forståelse av hva modellen innebærer organisatorisk.

Gruppert sammen i kategorier (antall svar i parentes), kom undersøkelsen frem til at medarbeiderne forventet bedre tjenester - blant annet fordi de blir bedre kjent med brukerne -, økt selvbestemmelse, mer brukermedvirkning og bedre oversikt.

- færre ansatte per bruker, så man blir bedre kjent og brukeren tryggere (48)
- økt medbestemmelse for brukerne og mer bruk av faglig skjønn (26)
- økt brukermedvirkning og samarbeid med brukerne (22)
- tverrfaglighet i team, og dermed bedre oversikt og helhet (19)
- mindre tidspress og stress for ansatte (14)
- økt trygghet for brukerne, og mer forutsigbarhet, kontinuitet og tillit (generelt) (9)
- at brukernes problemer fanges opp raskere, og at det blir kortere vedtakstid (8)
- at ansatte får økt motivasjon, trivsel, trygghet og selvtillit vil øke (5)
- mer hverdagsmestringstankegang og økt selvstendighet, selvfølelse, rehabilitering (4)

Figur 3. Bedre tjenester fordi... (Eide m.fl., 2017, s. 22)

De som trodde modellen ville gi dårligere tjenester pekte på manglende økonomiske ressurser, at noen ville få bedre tjenester på bekostning av andre og at den ville føre til mer stress.

- for små ressurser til å møte brukernes behov, og for få ansatte (10)
- manglende objektiv likebehandling; noen brukere vil tape på at andre vinner (5)
- mer stress, mer arbeid for medarbeiderne (3)
- manglende kompetanse; kompetanseheving nødvendig, og det vil neppe skje (2)
- økonomiske innsparinger vil påvirker kvaliteten negativt (2)
- overoppfølging av brukerne, større krav, for god relasjon (vanskelig å si nei) (2)

Figur 4. Ikke bedre tjenester fordi... (Eide m.fl., 2017, s. 22)

DEL 3 TEORI

3.1 TILLIT I ORGANISASJONER

Et sentralt begrep i Tillitsmodellen er åpenbart tillit. Tjenestene skal innoveres, med dette som et viktig middel. Tillit i organisasjoner har vært et tema i forskningen på lederskap i tiår, innen et mangfold av felt. Det har for eksempel blitt knyttet til ansattes holdninger til arbeid, team-samarbeid, kommunikasjon, opplevelse av rettferdighet og konflikter (Dirks og Ferrin, 2002, s. 611). I fagfelt som ledelse, etikk, sosiologi, psykologi og økonomi, så har undersøkelser av tillitsbegrepet vært viktig (Colquitt, Scott og LePine, 2007, s. 909). Forskning har blant annet funnet at tillit fra leder til medarbeidere skaper engasjement, bedre oppgaveløsning, robusthet for stress (Bentzen, 2016a), økt nytenkning, tilfredshet, omfavnelser av organisasjonens verdier og mer ekstrarolleatferd (Starnes, Truhon og McCarthy, 2010, s. 6).

Felles for teoriene er at tillit handler om tiltro mellom parter som er avhengige av hverandre. Denne situasjonen vil alltid involverer en risiko. Det kan være risiko for at den andre partens handlinger går utover andre eller at tilliten blir misbrukt (Jones og George, 1998, s. 531-532). Dette er grunnen til at for eksempel Schoorman og kollegaer definerer tillit som «villighet til å ta risiko» (1995, s. 712; 2007, s. 346), eller litt mer detaljert som «willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.» (1995, s. 712)

Tillit i organisasjoner kan referere til flere forskjellige forhold. Det kan være mellom organisasjoner som samhandler med hverandre, tillit til dine næreste overordnede, til den øverste ledelsen eller organisasjonen som helhet eller tillit mellom medarbeidere som har en arbeidsrelasjon til hverandre (Starnes m.fl., 2010, s. 2). I for eksempel hjemmetjenesten er det også et element av tillit mellom medarbeiderne som utfører tjenestene og brukerne som forventer å bli hjulpet med det som er viktig for dem.

Ofte blir tillit i organisasjoner likestilt med fravær av kontroll, ledelse og dokumentering, eller kontroll og tillit blir fremstilt som fullstendige motsetninger (F.eks. Day, 2014; Perspektiv, 2005). Medarbeidere kan absolutt føle mistillit over å ikke få ta del i beslutninger og å føle at de må rapportere alt de gjør. Det er likevel ikke slik at økt kontroll alltid gir redusert tillit eller at mer tillit krever mindre kontroll. Under de riktige omstendighetene, så kan disse til en viss grad gå hånd i hånd, og det er som regel behov for begge deler i en organisasjon. Det

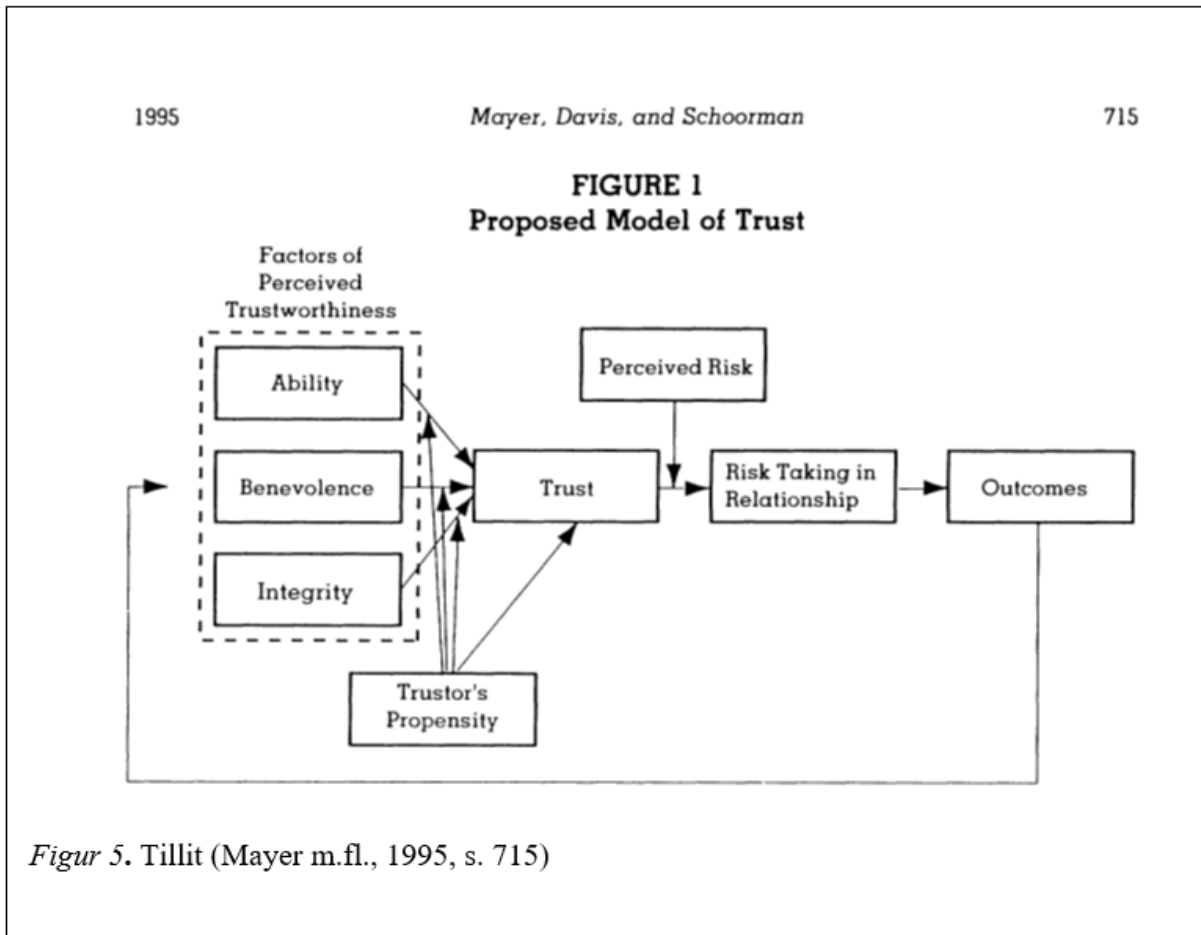
avgjørende er at kontrollen oppleves som meningsfull av de ansatte. Det vil si, hvis kontrollen oppleves som å understøtte tilliten - at den gjør kjerneoppgavene i jobben enklere å løse - så blir den ikke oppfattet som mistillit. Et eksempel på dette kan være et elektronisk kontrollsystem som gir klar beskjed dersom man gir en pasient feil og farlig dose eller blanding av medikamenter. Hvis derimot kontrollen tar mye tid og oppmerksomhet vekk fra det man oppfatter som viktig å gjøre, samtidig som man ikke ser at kontrollen har noen nyttig funksjon, vil effekten kunne være motsatt (Bentzen, 2015, 2016a).

At medarbeiderne tas med på dialog og råd, har innflytelse over, forstår nytten og føler eierskap over kontrollsystemene, er av disse grunner viktig for å hindre opplevelse av mistillit. Da vil kontrollen kunne bli tilpasset bedre de realitetene medarbeiderne opplever. Dette forebygger videre at kontrolleringen fører til motstand og lav motivasjon. Tilsvarende er det viktig at ledelsen balanserer sitt nærvær. Medarbeideren må få benytte sin tillit, i fravær av at noen henger over seg. Samtidig må ledelsen være nær nok til å kunne støtte medarbeiderne i situasjoner hvor de har problemer med å mestre jobben på egenhånd og hvor de trenger hjelp til å utføre oppgavene bedre. Ledelsen må også ta tak når tillitsforholdet slår sprekker. Det avgjørende er at nærværet oppleves som meningsfullt av medarbeideren selv, i den kontekst vedkommende står i (Bentzen, 2015, 2016a).

Mayer, David og Schoorman (1995; 2007) baserer seg på tidligere forskning på tillit i organisasjoner og bygger en modell på dette (se figur 5). Denne har fått støtte fra en meta-analyse fra 2007 (Colquitt m.fl.). De skiller mellom tre faktorer som påvirker den tillit en part er villig til å gi en annen i en organisasjon:

- Tillitsgivers generelle tilbøyelighet til å stole på andre.
- Den oppfattede troverdigheten til den som blir gitt tillit. Denne bygger fundamentet for utviklingen av tillit. Tre faktorer betraktes som viktige. Det er også en feedback-loop i modellen.
 1. Evner (Ability).
 2. Velgjørenhet (Benevolence).
 3. Integritet (Integrity).

- Tillit krever risikotaking, og risikoen er avhengig av den aktuelle situasjonen man får tillit til i. «Oppfattet risiko» omhandler den risiko som er iboende i oppgaven.



I rapporten til følgeforskningsgruppen (Eide m.fl., 2017, s. 16) ble denne modellen brukt til å forklare hva som påvirker den grad av tillit brukere og pårørende har til hjemmetjenesten:

- «• at hjemmetjenesten har kompetanse og er i stand til å levere gode tjenester,
- at hjemmehjelperne er vennlige og hjelpsomme, og viser at man vil tjenestemottageren vel
- at det er helhet, sammenheng og kontinuitet i tjenestene»

Dette er relevant for analysen, ved at medarbeiderne blir motiverte av at brukerne har tillit til og er fornøyde med dem. Jeg vil også bruke modellen på min egen måte senere.

3.2 MOTIVASJON

Motivasjon kommer fra «movere», som betyr bevegelse (Encyclopedia, u.å.). Mennesker er som regel motivert til å gjøre noe. Dette kan være å unngå arbeid, eller det kan være selve arbeidet (Arnold og Silvester, 2010, s. 310). Locke og Latham (2004, s. 388) har definert motivasjon slik: «[I]nternal factors that impel action and (...) external factors that can act as inducements to action.». En annen måte å se dette på er ved å identifisere hva en person prøver å gjøre, hvor hardt og hvor lenge.

Det er et utall forskjellige motivasjonsteorier, og ingen av dem blir akseptert av alle innen feltet (Encyclopedia, u.å.). Disse kan deles mellom innholdsteorier og prosessteorier (Arnold og Silvester, 2010, s. 310). Prosessteorier går på hvordan motivasjonen påvirker arbeidet. Innholdsteorier handler om hva som motiverer et menneske på jobben, og er derfor mest relevant for oppgavens analyse. De vanligste teori-gruppene er målstyringsteorier, likevektteorier, forventningsteorier, behovsteorier og jobbkarakteristika-modeller (Martinsen, 2013, s. 218). Målsettingsteorier er teorier som ser på hvordan det å sette seg mål gjør oss mer motiverte (Greenberg, 2011, s. 248). At man blir motivert av at forholdene på arbeidsplassen oppleves som rettferdige, er utgangspunktet i likeverdteoriene (Greenberg, 2011, s. 254). Hovedelementet i forventningsteori, på sin side, er at vi er rasjonelle mennesker som vektet hvor hardt vi skal arbeide, opp mot den forventede avkastningen av handlingen (Greenberg, 2011, s. 260). Ingen av disse tre teori-gruppene er utpreget relevante for analysen i denne oppgaven.

Det at menneskets behov - på biologiske, psykologiske og sosiale nivå - påvirker våre intensjoner og handlinger, er kjernen i behovsteoriene (Martinsen, 2013, s. 218). Den mest kjente og innflytelsesrike teorien av disse er Maslows «behovspyramide». Denne teorien har påvirket svært mange andre forskere innen arbeidspsykologi, men den har fått mye kritikk og regnes ikke som spesielt anvendelig å bruke for å motivere medarbeidere i organisasjoner (Arnold og Silvester, 2010, s. 312-314; Kaufmann og Kaufmann, 2014, s. 94-97). En teori den har påvirket er selvbestemmelsesteorien (Deci, Connell og Ryan, 1989, s. 580).

Selvbestemmelsesteorien har funnet relevans og støtte i en rekke ulike felt (Deci, Olafsen og Ryan, 2017, s. 20; Stone, Deci og Ryan, 2009, s. 2)

Egenskaper på selve jobben som påvirker motivasjon og prestasjoner, går under betegnelsen jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann og Kaufmann, 2014, s. 108-111). Fokuset ligger her på å legge til rette for jobberikelse på arbeidsplassen. En av de mest kjente av disse er Herzbergs tofaktormodell. Den mest innflytelsesrike av teoriene er likevel jobbkarakteristika-modellen til Hackman og Oldham. En meta-studie gjort av Humphrey og flere (2007, s. 1339) fant ganske sterke korrelasjoner mellom kjernekarakteristikkene og arbeidsmotivasjon. Jobbkarakteristika-modellen har mye til felles med selvbestemmelsesteorien, som det blir forklart senere.

3.2.1 SELVBESTEMMELSESTEORI

Deci og Ryan sin teori om selvbestemmelse (self-determination theory) beskrives (2008, s. 182) som

“a macrotheory of human motivation (...) [It] addresses such basic issues as personality development, self-regulation, universal psychological needs, life goals and aspirations, energy and vitality, nonconscious processes, the relations of culture to motivation, and the impact of social environments on motivation, affect, behavior, and well-being (...) applied to issues within a wide range of life domains.”

I kjernen av Deci og Ryan sin teori er et skille mellom indre og ytre motivasjon, menneskers grunnleggende behov (Ryan og Deci, 2000, s. 55, 57) og et skille mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og amotivasjon (Gagné og Deci, 2005, s. 333).

INDRE MOTIVASJON

Ifølge Deci og Ryan (2000, s. 56) er mennesker født med en indre trang til å lære og å forstå verden rundt seg, og bruke denne kunnskapen på kreative måter. Vi finner mening i å gjøre ting bare for fornøynsens skyld. Dette er aktiviteter vi utfører og søker etter på egenhånd, og ikke fordi noen ytre insentiver krever det av oss. Denne indre motivasjonen får vi altså av aktiviteten i seg selv, men dette betyr ikke at alle blir indre motivert av det samme eller styrken er like kraftig hos hvert enkelt individ.

Hva som motiverer oss er heller ikke fastsatt én gang for alle (Vallerand og Ratelle, 2002, s. 39). De fleste av oss har opplevd fag som virker dørgende kjedelige, blitt tvunget til å bli med på en «etter skolen»-aktivitet vi ikke liker spesielt godt eller noe liknende. Plutselig endrer alt seg idet en ny fotballtrener eller en karismatisk lærer kommer til. Det som en gang var kjedelig og lite givende blir plutselig spennende og noe å se frem til. Vår opplevelse av en aktivitet er altså flytende og avhengig av konteksten den blir satt i.

I bunn for den indre gleden - det vi ofte beskriver som interesse eller fornøyelse av å utføre en handling - så ligger hovedsakelig oppnåelse av de grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan, 2012, s. 88-89).

YTRE MOTIVASJON

Ytre motivasjon er et insentiv som kommer utenifra. Kun et mindretall av aktiviteter er indre motiverende for folk flest. Likevel er vi nødt til å gjennomføre dem (Ryan og Deci, 2000, s. 60). Mange vil for eksempel ønske å trene. Noen finner indre motivasjon i treningen, mens andre ikke synes treningen gir dem noen glede i seg selv. Da må de finne en ytre motivasjon for å dra på treningssenteret, noe separat fra det å løpe på tredemøllen og løfte vekter, som kan få dem til å dra dit. Det kan være så enkelt som at man vet at trening er sunt for kroppen, og man derfor får dårlig samvittighet av å sitte på sofaen. En annen mulighet er å låne bort 200 kroner til en kamerat og be om at unnasluntring skal belønnes med at pengene blir donert til Donald Trump sin gjenvalgskampanje eller en annen sak du ikke liker.

Den ytre motivasjonen er såkalt instrumentell (Ryan og Deci, 2000, s. 60; Vallerand og Ratelle, 2002, s. 42). Store Norske Leksikon definerer et instrument som «middel, redskap i alminnelighet; redskap til et bestemt formål» (Nordbø, 2009). Slik en hammer er et instrument for å slå inn en spiker, er også ytre motivasjon et instrument for å oppnå et resultat. På skolen er for eksempel karakterer ment som et instrument («hammeren»), som forsøker å få oss til å frykte konsekvensene av å ikke øve og å se resultatene av å legge ned et arbeid. Mange gjør leksene sine av den grunn, slik at de lærer det som er viktig, blant annet for å kunne gjennomføre neste skoletrinn og til slutt gå ut i arbeid («slår inn spikeren»). (Av samme grunn lar også mange være å gjøre leksene sine, fordi selvbestemmelsen er fratatt dem, og gjør dem amotiverte.) Tilsvarende kan vi finne på arbeidsplassen for eksempel at en bonus for hver utførte skjema kan være et tilsvarende instrument. Vi fyller da altså ikke ut skjemaet fordi vi synes det er morsomt å fylle ut skjemaer. Derimot gjør vi det fordi det gir oss en bonus, et sluttresultat som ligger utenfor selv utførelsen av arbeidet (Vallerand og Ratelle, 2002, s. 42).

Dette skillet mellom indre- og ytre motivasjon er likevel for enkel, ifølge selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan, 2008, s. 182). Dette er fordi den sammenlikner indre motivasjon med bare én type ytre motivasjon, den kontrollerende ytre motivasjonen. Ytre motivasjon er mer enn dette. Selvbestemmelsesteorien skiller mellom fire ulike typer ytre motivasjon: ekstern regulering, introjisert regulering, identifisering og integrert regulering. Av disse regnes de to første å være kontrollerende motivasjon. De to siste er derimot varianter av autonom ytre motivasjon (Ryan og Deci, 2000, s. 61-62). Dette er en type motivasjon det er viktig å stimulere, spesielt ettersom de fleste aktiviteter ikke er indre motiverende (Ryan og Deci, 2000, s. 60).

AUTONOM MOTIVASJON, KONTROLLERT MOTIVASJON OG AMOTIVASJON

En autonom handling er en viljestyrt handling der man opplever å ha et valg. Motsatt er en kontrollert handling, hvor handlingen fortsatt er viljestyrt, men den gjennomføres under en følelse av press eller at man er nødt (Deci og Ryan, 2012, s. 87-89; Gagné og Deci, 2005, s. 333-334). Intern motivasjon er prototypen av autonom motivasjon (Deci og Ryan, 2012, s. 88-89).

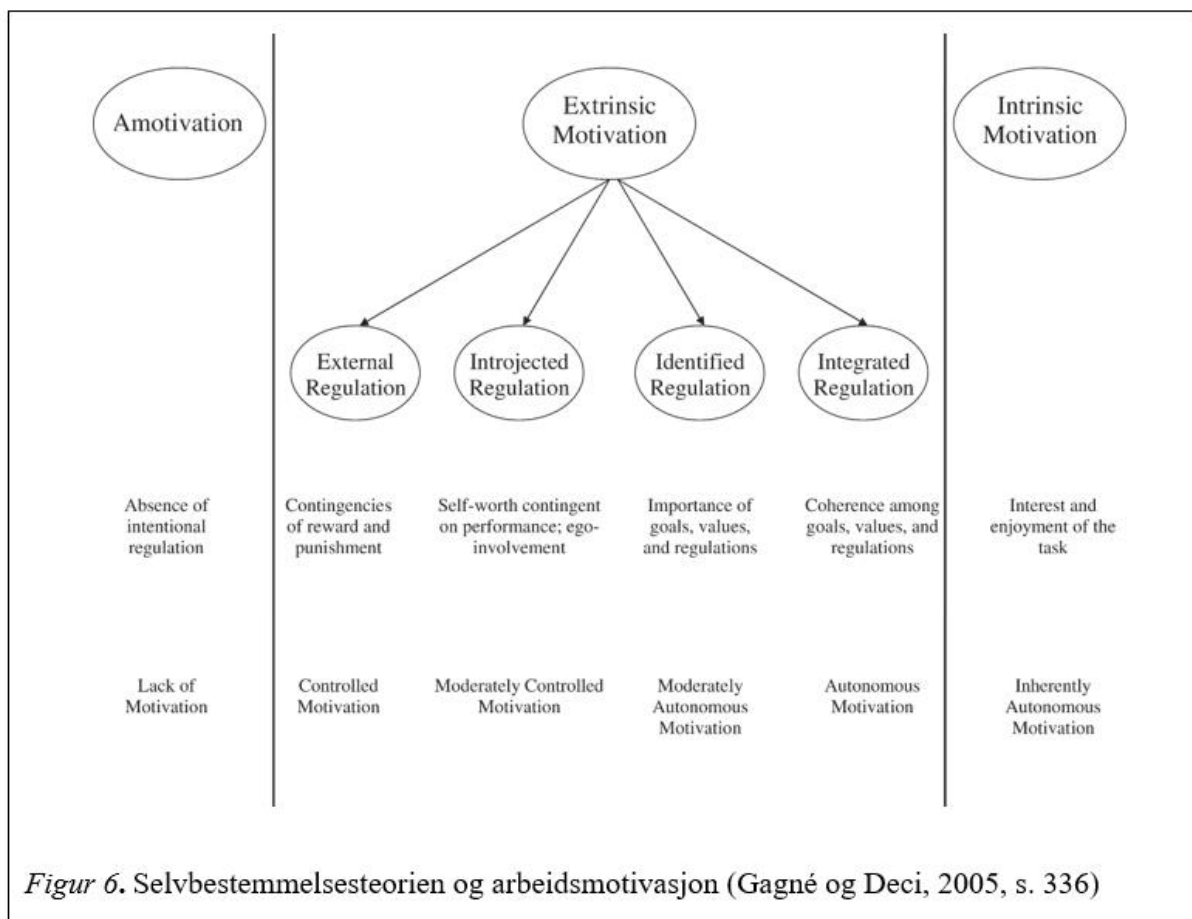
Amotivasjon er fravær av motivasjon, men trenger ikke bety fravær av handling - selv å ligge i sofaen er en handling. Derimot mangler man en intensjon om eller interesse i om å handle (Ryan og Deci, 2000, s. 61). Dette innebærer at i kontinuumet av selvbestemmelse, så okkuperer amotivasjon punktet med fullstendig fravær (Gagné og Deci, 2005, s. 335). Fravær av motivasjon kan oppstå fordi man tror at resultatene man oppnår ikke gir et resultat man verdsetter, fordi man ikke ser noen verdi i handlingen i seg selv eller fordi man føler seg ute av stand til å utføre handlingen (Ryan og Deci, 2000, s. 61).

Det er fire typene av ytre motivasjon. Disse skiller seg fra hverandre ved at de i ulik grad er selvbestemmende. På en glidende skala går de fra kontrollert motivasjon til selvbestemmende, autonom, ytre motivasjon (Ryan og Deci, 2000, s. 60; Vallerand og Ratelle, 2002, s. 42). I takt med dette blir verdiene og handlingene som forsøkes oppfordret til, i økende grad del av ens eget tanke- og handlesett, det internaliseres.

Selv om ytre motiverte mennesker kan utvikle seg fra å være lite til høyt autonomt motiverte, i takt med at de internaliserer kravene som stilles til dem, så kan aldri denne ytre motivasjonen blir til indre motivasjon. Indre og ytre motivasjon kan derimot leve side om

side, i alle fall om det er snakk om høy grad av autonom ytre motivasjon. Både integrert regulering og indre motivasjon deler at de er viljebestemte og fleksible i form, men den integrerte reguleringen vil alltid være instrumentell i natur (Deci og Ryan, 2012, s. 88-89). Det samme er ikke tilfelle for ekstern regulering. Dette er prototypen på ekstern motivasjon, det som i de fleste studier har blitt sammenliknet med indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005, s. 334). Mennesker som blir eksternt regulert opplever at de blir kontrollert med press og tvang til å handle på en viss måte, for eksempel gjennom bonussystemer. Dette kan ha negativ effekt på autonom motivasjon. Det skjer fordi opplevelsen av at andre bestemmer hva du skal gjøre blir mer fremtredende i bevisstheten din (Deci m.fl., 2017, s. 33). Kontinuerlig fortsettelse av slike handlinger er avhengig av at denne kontrollen ikke forsvinner (Deci og Ryan, 2012, s. 88; Gagné og Deci, 2005, s. 334).

Forholdene mellom amotivasjon og kontrollert- og autonomi motivasjon blir blant annet illustrert i figuren under.



GRUNNLEGGENDE BEHOV

Ifølge selvbestemmelsesteorien stammer følelsen av at en handlingen kan være spennende og interessant i seg selv, indre motivasjon, hovedsakelig fra en oppnåelse av de psykologiske behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet (Ryan og Deci, 2000, s. 57). Oppfyllelse av behovene for tilhørighet og kompetanse er også nødvendig for at folk skal internalisere verdiene av ytre motiverende handlinger. For full internalisering og oppnåelse av autonom motivasjon, er i tillegg tilfredsstillende av behovet for autonomi nødvendig. I det store og hele hevder selvbestemmelsesteorien at disse behovene er universelle byggesteiner for mennesker, som påvirker vår psykologiske helse. Uten at vi oppfyller våre behov for dem, vil ikke vår menneskelige utvikling og integritet få vokse optimalt (Gagné og Deci, 2005, s. 336-337).

De tre grunnleggende behovene beskrives ifølge Stone, Deci og Ryan (2009, s. 4) på følgende måte:

«*Kompetanse* er troen på at en har evnene til å påvirke viktige utfall.

Tilhørighet er opplevelsen av å ha tilfredsstillende og støttende sosiale forhold.

Autonomi gjelder opplevelsen av å handle med en følelse av valgfrihet, fri vilje og selvbestemmelse.»

Deci og Ryan trekker frem at disse behovene kan positivt påvirke indre- og autonom motivasjon blant annet ved at vi får prøvd oss på oppgaver som utfordrer oss, uten at de er for vanskelige til å klare. Tilsvarende øker motivasjonen av at vi får gode tilbakemeldinger som vi kan lære av og øke vår kompetanse fra. I alle fall så lenge tilbakemeldingen ikke er rettet mot å sette den ansatte i et dårlig lys (2000, s. 58, 64).

Også i konteksten av organisasjoner, vil et arbeidsklima som oppfyller disse behovene gi arbeidere med autonom motivasjon. Både den indre motivasjonen fra arbeidsoppgavene og internalisering av organisasjonens mål, verdier og krav påvirkes (Gagné og Deci, 2005, s. 337).

Mange studier har sett på sammenhengen mellom selvbestemmelsesteorien og arbeidsmotivasjon i organisasjoner (Deci m.fl., 2017, s. 24; Gagné og Deci, 2005, s. 345). Et eksempel på en undersøkelse som ser på effekten av å øke grad av autonomi hos medarbeiderne, i form av selvbestemmelse og ansvar for et bredere spekter av

arbeidsoppgaver, ble gjennomført i produksjonsavdelingen til et ingeniørfirma med omtrent 200 ansatte. Resultatet av jobberikelsen var økt opplevelse av eierskap over og forståelse av de strategiske målene til organisasjonen samt de problemene og konsekvensene den stod ovenfor (Parker, Wall og Jackson, 1997). De opplever større grad av autonom motivasjon, ifølge Gagné og Deci (2005, s. 355).

En nyere undersøkelse av 287 medarbeidere i fire nordiske selskaper så på sin side på effektene av ledelsens støtte av de ansattes behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Selskapene inkluderte en leverandør av forbruksvarer, et mobilkommunikasjonsselskap, et strømselskap og et selskap i byggebransjen. De fant at støtte til de grunnleggende behovene førte til økt autonom motivasjon, i tillegg til færre kroppslige sykdomssymptomer. Kontrollert for sistnevnte, fant de også at økt støtte til behovene gav mindre følelsesmessig utmattelse, lavere intensjon om å slutte i jobben og redusert jobbfravær (Williams m.fl., 2014).

3.2.2 JOBBKARAKTERISTIKA-MODELLEN

Hackman og Oldham sin jobbkarakteristika-modell (JKM) har vært svært innflytelsesrik. Den foreslår fem kjernekarakteristikker ved en jobb, som sammen skal påvirke indre motivasjon, jobbtilfredsstillelse, arbeidseffektivitet samt jobbfravær og hvor lenge man blir i jobben (Hackman og Oldham, 1976, s. 255-258). De fem kjernekarakteristikkene er:

- *Oppgavevariasjon* (Skill variety), som er hvorvidt jobben krever mange forskjellige ferdigheter og evner - at man blir utfordret på mange plan - som følge av variasjon i oppgavene man utfører. Utfordrende og krevende arbeidsoppgaver oppleves som personlig meningsfullt.
- *Oppgaveidentitet* (Task identity), som går på hvorvidt resultatet av jobben kan identifiseres. Det vil si, at man utfører et helt produkt eller oppgave, ikke bare deler av det. Det er mer synlig og håndgripelig i etterkant hva du har gjort. Dette henger sammen med variasjon i arbeidsoppgaver, men er også en uavhengig dimensjon.
- *Oppgavebetydning* (Task significance), handler om din oppfatning om at jobben du gjør har innflytelse på andre, innenfor eller utenfor organisasjonen. Man finner for eksempel mer mening i arbeidet når andres velvære avhenger av at du gjør en god jobb eller det du gjør har en viktig samfunnsfunksjon.

- *Autonomi*, hvor mye selvstendighet og skjønn du er tillatt å bruke. Jo høyere autonomi, desto større grad er utfallet av jobben avhenger av dine egne handlinger, initiativer og valg - fremfor at noen andre eller prosedyrer bestemmer hva du skal gjøre og når du skal utføre det.
- *Tilbakemeldinger*, hvor mye direkte og klar informasjon man får, om resultatet av arbeidet man har gjort. Det vil si forståelig kunnskap om hva man gjør riktig og hva som kan forbedres.

Mellom jobbdimensjonene og utfallene, så mener Hackman og Oldham at det er tre psykologiske tilstander. Oppgavevariasjon, -identitet og -betydning fører til at man opplever mening i arbeidet, at det er verdifullt og verdt å utføre. Autonomi gjør at du føler personlig ansvar for utfallene av det du gjør. Tilslutt gir tilbakemeldinger kunnskap om resultatene av hva du har gjort. Det er disse igjen som gjør oss motiverte, tilfredse, får oss til å gjøre en bedre jobb og at vi ønsker å bli på jobben. De tre psykologiske tilstandene regnes som avhengige av hverandre. Hvis én av dem er ikke-eksisterende, så vil motivasjonen også bli nær ikke-eksisterende. For eksempel hjelper det ikke å få full tillit til å utføre arbeidsoppgavene slik du selv foretrekker, dersom du ikke får noen direkte eller indirekte tilbakemeldinger fra arbeidet på at du gjør ting på riktig måte.

Hele prosessen ved JKM er moderert av vekst-behovs styrke (Kaufmann og Kaufmann, 2014, s. 113). Dette refererer til hvor viktig Maslows vekstbehov (selvaktualisering) er for individet. Mye tyder på at JKM fungerer bedre hos de med stort vekstbehov.

3.2.3 Sammenfall med selvbestemmelsesteorien

Jobbkarakteristika-modellen sammenfaller på mange måter med selvbestemmelsesteorien (Deci m.fl., 2017, s. 31; Gagné og Deci, 2005, s. 342-343). For det første defineres indre motivasjon i JCM annerledes enn i selvbestemmelsesteorien. Det vil si at deres definisjon faller mer sammen med Deci og Ryans «autonome motivasjon» enn man skulle tro ved første øyekast. I praksis beskriver teoriene her derfor omtrent det samme, selv om JKM ikke skiller mellom ulike former eller grader av indre motivasjon/autonom motivasjon (Gagné og Deci, 2005, s. 342). Det er altså henholdsvis de grunnleggende behovene og de psykologiske

tilstandene/jobbkarakteristikaene som påvirker de beslektede faktorene autonom motivasjon og indre motivasjon. Overlappen mellom disse behovene og karakteristikaene er videre stor.

Den mest åpenbare likheten er at begge modellene peker på autonomi. Videre kan oppgaveidentitet ses på som en undergruppe av autonomi, tilbakemeldinger som del av kompetanse, mens oppgavebetydning henger sammen med autonomi og tilhørighet (Deci m.fl., 2017, s. 31; Gagné og Deci, 2005, s. 342-343). Jeg regner i min oppgave også ønsket om oppgavevariasjon som beslektet behovet for kompetanse, fordi det handler om å ha kompetanse til å utføre flere ulike arbeidsoppgaver. Oppgavebetydning kan også henge sammen med kompetanse. Dette fordi man føler at man har kompetanse på det man gjør, når du opplever at andre synes at du gjør en god jobb ovenfor dem.

DEL 4 METODE

4.1 FØLGEFORSKNINGSGRUPPE OG MIN TILGANG TIL INFORMANTER

I prosjektplanen heter det at bydelene skal tilrettelegge for forskning (2016). Det ble inngått en avtale med Høgskolen i Sørøst-Norge om å gjennomføre følgeforskning ("Prosjektbeskrivelse_følgeforskning", 2016), slik at prosjektledelsen kan utvikle modellen i passende retning. Dette har inkludert ansattes, lederes og brukernes og pårørendes erfaringer før mini-piloten og underveis i dem. Følgeforskningsgruppen ledes av professor Tom Eide og bestod ellers av førsteamanuensis Etty Nilsen, førsteamanuensis Anja Olafsen, førsteamanuensis Monika Gullslett, professor Hilde Eide, i tillegg til meg selv (Eide m.fl., 2017, s. 7). Følgeforskningsgruppen har den adgang til relevante undersøkelser og dokumenter, lokaler og ansatte, som de trenger til å utføre sitt oppdrag ("Prosjektbeskrivelse_følgeforskning", 2016). I den forbindelse, har jeg også fått tilgangen jeg trengte for å skrive min masteroppgave. Rådataene fra spørreundersøkelsene, er også brukt til å analysere på selvstendig grunnlag. I dialog med meg ble det der også inkludert noen spørsmål direkte relevant for min oppgave.

4.2 DOKUMENTANALYSE

Dokumentanalysen inkluderer prosjektplan, pilotmanual, strateginotater, prosess- og møtoreferater og mer, hovedsakelig fra innsiktsfasen til prosjektet. I tillegg har Agenda Kaupang skrevet en rapport om eldre, helse og sosiale tjenester i Oslo kommune (R9148, 2016), det tidligere byrådet i Oslo gav ut Senormeldingen (2014) og dagens byråd har presentert sin byråds erklæring (2015).

4.3 OBSERVASJONER

De mest informasjonstette og oppgaverelevante observasjonsstudiene var medarbeiderworkshops i januar, februar og mars. Det var også en workshop i mai. Videre har jeg

observert på et teammøte, et teamledermøte og på et styringsgruppemøte. Her har jeg også pratet noe med møtedeltakere i pausene. På alle møtene har jeg skrevet notater. Jeg skilte mellom beskrivende- og reflekterende notater (Creswell, 2013, s. 169), for å gjøre dem mer leservennlige i etterkant. Umiddelbart etter møtene, med unntak av på siste workshop, har forskningsleder Tom Eide og jeg reflektert over de viktigste lærdommene og informasjonen vi satt igjen med. På den måten fikk vi oppsummert møtene mens de fortsatt var nært i minnet.

Observasjon-sitater kommer hovedsakelig fra én workshop. Der tok jeg opp på bånd og transkriberte fokusgruppesamtalene samt oppsummeringen. I tillegg har jeg i noen tilfeller notert «minneverdige» sitater i anførselstegn, der jeg har fått med meg sitatet riktig og har hatt tid til å skrive det ned.

De resterende observasjonsdataene kommer fra et innledende møte med Fagforbundet, samtaler med prosjektleder og fra brukere. Jeg fikk mulighet til å gjennomføre brukerundersøkelser hos de det ble antatt at ikke ville eller kunne utføre dem på egenhånd. Dette gav meg mulighet til å se hjemmetjenesten med mine egne øyne, fra brukers ståsted, og var en ideell måte å bli kjent med tjenestene og utfordringene den innehar. Erfaringer herifra, og fra tilsvarende brukerundersøkelse senere i pilot-prosjektet, er først og fremst bakgrunnsinformasjon til oppgaven min, men noen inntrykk er også referert til. Observasjonene gav blant annet fordelen at jeg selv kunne se hva som skjedde. Dermed kunne jeg i større grad verifisere at informantene husket korrekt og ikke pyntet på sannheten (Jacobsen, 2015, s. 165).

4.4 SPØRREUNDERSØKELSER OG FOKUSGRUPPEINTERVJU

På bakgrunn av observasjoner og følgeforskningsgruppas spørreundersøkelser, hadde jeg en viss pekepinn på hvor motiverte de ansatte følte seg der og da og hva som var viktig for dem. Temaene handlet likevel om mye mer enn det som er hovedfokus for min oppgave. For eksempel ble det i en spørreundersøkelse spurt om hvilken grad arbeidet med tillitsmodellen har påvirket arbeidsmotivasjonen positivt og negativt. Dette gav en pekepinn på hvordan de følte det, men dette kunne også ha endret seg i etterkant. Jeg fikk blant annet en umiddelbar fornemmelse av at det kom flere kritiske anmerkninger mot arbeidet i pilotprosjektet på neste workshop. Disse spørsmålene sa heller ingenting om *hva* som motiverte eller demotiverte medarbeiderne. Derimot ble det spurt om hva som har påvirket deres tilfredshet positivt og

negativt. De fikk også åpne spørsmål om hva som står i veien og må endres for at teamene kan jobbe bedre. Alle disse spørsmålene gir viktige opplysninger om temaer som er nært tilknyttet motivasjon, men de svarer ikke direkte på dette. Svarene var heller ikke spesielt utdypende, i den grad kommentarfeltene var fylt ut.

For å supplere informasjonen fra observasjon og spørreundersøkelser, valgte jeg mot slutten av perioden å gjennomføre fokusgruppeintervjuer, samt mine egne spørreundersøkelser, med de tre teamene. På den måten kunne jeg blant annet plukke opp om motivasjonen hadde endret seg, for eksempel fordi medarbeiderne blir vant til å jobbe på den nye måten eller hvis frustrasjon tar over for initial fascinasjon.

4.4.1 SPØRREUNDERSØKELSE

Bakgrunnen for å gjennomføre en egen spørreundersøkelse var hovedsakelig for å kunne kvantifisere noen av størrelsene som trolig ville være relevante for intervjuene (Morgan, 1996, s. 139). Det var også en relativ enkel måte å få svar på spørsmål som ikke krevde utdypning.

Undersøkelsene mine ble påstartet i forbindelse med fokusgruppeintervjuene og hentet inn innen få dager. De inneholdt stort sett kvantitative spørsmål. Et unntak var muligheten til å kommentere noen svar, der jeg mistenkte at det kunne komme frem interessant informasjon eller at det var noe jeg ikke hadde tenkt på. For det andre ble det inkludert to spørsmål om motivasjon, som kunne gi meg et grunnlag for å sortere informasjonen som fokusgruppeintervjuene gav. Uten disse spørsmålene, ville det vært vanskeligere å argumentere for at informasjon informanter trakk frem faktisk påvirker motivasjonen deres.

4.4.2 FOKUSGRUPPEINTERVJUER

Spørreundersøkelsene alene ville ikke alene gitt meg mulighet til å gå i dybden på spørsmålene som var viktige for min undersøkelse. Min erfaring fra de tidligere skjemaene var at åpne spørsmål av mange ikke ble besvart eller med relativt knappe svar.

Fokusgruppeintervju gav meg dessuten mulighet til å få utfyllende informasjon fra flere personer samtidig (Wilkinson, 1998, s. 333-334).

Et viktig mål for fokusgruppeintervjuene var å involvere deltakerne i gruppediskusjoner, og ved dette oppnå kunnskap om deltakernes egne meninger og forståelser om et tema. Denne interaksjonen får man ikke i ordinære gruppeintervju, i sin rene form, eller i én-til-én-intervjuer (Wilkinson, 1998, s. 331). Dette er enklest å få til når gruppen består av omtrent 6 til 8 personer (Wilkinson, 1998, s. 330). Jeg forklarte derfor mine kontaktpersoner at det var omtrent dette nivået jeg ville ligge på, og det var også rundt der informant-tallet endte.

Individuelle intervjuer og undersøkelser hadde i større grad krevd spekulasjoner rundt hvorvidt og hvordan informantene avviker fra hverandre i holdninger og meninger (Morgan, 1996, s. 139). Det er videre et poeng at team-medarbeiderne jobber med de samme brukerne og snakker med hverandre om dem relativt ofte. De har derfor felles erfaringer fra jobbhverdagen og kunnskap om hverandre, som de kunne benytte i intervjuene, til å få frem blant annet selvmotsigelser og misforståelser (Kitzinger, 1995, s. 300). Slik kommunikasjon mellom gjensidig avhengige kollegaer kan være med på å trekke fram poenger som enkeltpersoner kanskje ikke hadde kommet på der og da, men som likevel er viktige for dem. Dessuten kunne gruppediskusjonen engasjere de som i utgangspunktet mener at de ikke har noe å si eller som ville blitt skremt vekk fra å delta i et mer intimt én-til-én-intervju (Kitzinger, 1995, s. 300).

En siste grunn til at jeg valgte fokusgruppeintervjuer ligger i at informantene ikke nødvendigvis har snakket eller tenkt så mye på sine egne motivasjoner, og kan ha vansker med å formulere eller komme fram til dem (Morgan og Krueger, 1993, s. 13-14). Det å høre andre beskrive sine egne meninger og så sammenlikne disse med hva en selv tenker, kan gjøre personen mer i stand til å komme med et reflektert svar. Det samme kan diskusjon og spørsmål i gruppa føre til, ved at en blir mer bevisst på ting man ikke nødvendigvis har tenkt på før.

INTERVJUGUIDENS UTFORMING

Mitt mål med hva slags type samtaler jeg ønsket å få ut av spørsmålene var todelt. For det første var det enkelte spørsmål jeg ønsket spesifikke svar på, som var mer objektive i karakter enn de andre. Dette var for eksempel hvordan de opplevde at bestiller/utfører-modellen ble organisert i sin bydel og hvem som hadde vært inn og ut av teamet i løpet av perioden. Disse spørsmålene krevde derfor at jeg var relativt nøyaktig i mine spørsmål og at jeg vred diskusjonen i retningen jeg ønsket (Morgan, 1996, s. 144-145). Andre spørsmål ble utformet

mer åpne, fordi jeg ønsket å høre de ansattes egne tanker, prioriteringer og erfaringer om temaet, med deres egne ord (Kitzinger, 1995, s. 299).

TYPE MODERATOR

I forkant av intervjuene, bestemte jeg meg for hvor mye kontroll jeg som moderator ønsket å ha (Morgan, 1996, s. 144-145). For spørsmålene jeg ønsket meg spesifikke fakta-svar på, var det ikke viktig for meg at alle deltok i diskusjonen. Det friga også tid til de resterende spørsmålene.

Tanken bak å stille andre spørsmål mer åpne, var at når informantene selv legger føringer for retningen på intervjuet, kan dette føre til nye og overraskende svar (Kitzinger, 1995, s. 299). For eksempel spurte jeg om hva som etter innføringen av pilotprosjektet har påvirket motivasjonen deres på jobben positivt. Jeg kunne brukt bakgrunnsinformasjon til å spørre mer spesifikt om den motiverende effekten av visse variabler. Problemet med dette var at andre viktige effekter kanskje ikke ville kommet frem.

Jeg ønsket også å oppfordre de som tok lite plass til å snakke ut, blant annet med å spørre «hva med deg, du har ikke sagt noe om dette, hva mener du?» eller «la oss høre hva dere mener, la oss ta runden rundt bordet». Grunnen til dette, var en observasjon om at enkeltpersoner ofte tar opp mye plass. Dessuten var en arbeidsteori at noen nøkkelpersoner kan ha dominert hvordan gruppene snakket om temaer, og at for eksempel fravær av teamledere på workshop i februar kan ha vært avgjørende for at mer kritiske stemmer kom frem. Av den grunn aspirerte jeg etter å få fram alle stemmer. I praksis, har jeg erfaring fra individuelle intervjuer fra tidligere, men fokusgruppeintervjuer var nytt for meg. Min evne til å styre samtalen fullt etter intensjonene ble nødvendigvis derfor noe formet av dette.

Jeg oppfordret før intervjuene informantene til å dele historier seg imellom, spørre hverandre oppklarende spørsmål og kommentere andres opplevelser og synspunkter. Videre ba jeg dem diskutere uenigheter og gi uttrykk for det dersom de følte at det noen sa var inkonsekvent med tidligere utsagn. Målet var at dette skulle åpne opp for å gå i dybden på spørsmålene, få fram forbehold, begrensninger og misforståelser (Wilkinson, 1998, s. 336-337). Det ville også tydeliggjøre hvor enighetene og uenighetene lå, om det var flere som mente noe og hvor viktig det var for dem (Kitzinger, 1995, s. s. 299; Morgan og Krueger, 1993, s. 14)

4.5 OVERSIKT OVER METODER

I tabellen gis det oversikt over tidslinjen til masteroppgaven, de forskjellige metodene som er brukt og når de ulike forskningsaktivitetene har funnet sted.

Tabell 1

Oversikt over metoder

Aktivitet	Juni 2016	Okt. 2016	Nov. 2016	Des. 2016	Jan. 2017	Feb. 2017	Mars 2017	April 2017	Mai 2017	Juni 2017
Observasjon/Innledende samtale med Fagforbundet helse og sosial	x									
Observasjon via utførelse av brukerundersøkelse hos brukere			x				x			
Noen egne spørsmål i spørreundersøkelsene til følgeforskningsgruppa					x	x				
Egen spørreundersøkelse									x	
Observasjon team-møte				x						
Observasjon nettverksmøte teamledere					x					
Observasjon styringsgruppemøte					x					
Observasjon workshops					x	x	x		x	
Observasjon/samtaler med ansatte på diverse arrangementer				x	x	x	x		x	
Møter/samtaler med prosjektleder		x					x			
Dokumentanalyse		x	x		x	x	x	x	x	x
Fokusgruppeintervjuer								x		
Telefonintervju prosjektleder										x

4.6 MOTIVASJONSKATEGORIER

Mens innholdet i oppgavens resultat-del først og fremst kommer fra fokusgruppeintervjuene, så er selve motivasjons-kategoriene i hovedsak utledet fra spørsmål 26 i spørreundersøkelsen:

«List opp så mange faktorer du kommer på, men skriv kort:

Sammenliknet med før pilotprosjektet, hva har gjort at jeg har blitt mer motivert på jobben og hva har gjort meg mindre motivert på jobben?

Positiv påvirkning:

Negativ påvirkning:»

De ble også spurt om å sette en stjerne ved ekstra viktige punkter (spørsmål 27), men få gjorde dette. Det er derfor grunn til å ikke legge for mye vekt på viktighet-spørsmålet, spesielt for de negative effektene. Der informantene i fokusgruppeintervjuene eksplisitt sier at noe motiverer/demotiverer dem, har dette også vært et kriterium for å danne en kategori.

4.7 TRANSKRIBERING

Jeg vurderte å gi informantene numre, for å skille dem fra hverandre i transkriberingen, men jeg ville ikke legge hindre i veien for den frie tale mellom dem. Nummerering av gruppe-medlemmer har derfor blitt gjort i etterkant. Det kan til tider være vanskelig å skille informanter fra hverandre, så noen ganger kan jeg ha gjort en feil. Mitt mål var ikke å telle antallet som mener noe eller skaffe meg en fullstendig oversikt over alt hver enkeltperson sier. Det viktigste var å gjøre det så riktig som mulig, for å forenkle lesingen av transkriberingen. Det sagt, hadde jeg selv mer kontroll på hvem som mente hva enn det som kom fram i transkriberingen.

Noe bakgrunnsstøy var umulig å unngå under intervjuene, da de ble foretatt i lønns-tid. Enkelte ganger har bakgrunnsstøyen, kombinert med lav lyd på opptaket og gebrokkent språk hos enkelte ført til at det selv etter gjentatte forsøk har vært umulig å forstå enkeltord. Da har jeg skrevet for eksempel [hører ikke ord]. Feiltranskribering er antageligvis en uvanlig hendelse, ettersom jeg har hørt igjennom det aller meste minst to ganger, og mangfoldige ganger på de mer uklare delene.

4.8 KONFIDENSIALITET

Alle informanter ble bedt om samtykke for å delta og fikk beskjed om at de kunne trekke seg når som helst.

For at personer ikke skal bli kjent igjen fra sitater på dialekt, gebrokkent språk eller likende, har jeg oversatt til bokmål og rettet opp setningsoppbyggingsfeil (Jacobsen, 2015, s. 49-50). Noen ganger ville en fullstendig omgjøring vært for omfattende, og ført til en så stor endring i teksten at jeg kunne risikert å endre meningsinnholdet. I de tilfellene er teksten i større grad latt stå slik den ble sagt, for å ikke bryte det etiske kravet om korrekt gjengivelse (Jacobsen, 2015, s. 47). Siden få av mine informanter er menn, har jeg konsekvent skrevet «hun» i oppgaven, for å gjøre det vanskeligere å gjenkjenne en mann (Jacobsen, 2015, s. 50). At personene i transkriberingen til en viss grad har glidd inn i hverandre, bidrar også i å beskytte konfidensialiteten ovenfor deltakerne.

Spørreskjemaer og opptak er blitt oppbevart utilgjengelig for andre og behandlet i isolasjon. Skjemaene blir oversendt veileder for korrekt destruksjon, og opptakene er slettet.

4.9 OVERFØRBARHET

For å gi leseren større mulighet til å vurdere overførbarheten, har jeg blant annet brukt plass på å forklare Tillitsmodellen, dets bakgrunn og inspirasjonskilder. Dette gjør det enklere å vurdere fellestrekk med andre situasjoner (Creswell, 2013, s. 252).

Jeg fikk tilslutt inn 21 spørreskjemaer: fem sykepleiere, ni helsefagarbeidere (/hjelpepleier/omsorgsarbeider), to saksbehandlere, to fysioterapeuter, én ergoterapeut, én assistent og én hjemmehjelp. Det var altså representanter fra alle yrkesgruppene som skal være i et team og et flertall av piloteringsdeltakerne. I fokusgruppeintervjuene deltok de samme, pluss noen flere. Mine observasjonsdata følgeforskningens undersøkelser ligger også til grunn for analysen. Meningene til de fleste team-medlemmene skal derfor ha blitt hørt, noe som skulle tilsi at mine data har høy grad av generaliserbarhet innenfor mitt utvalg (Jacobsen, 2015, s. 237-238).

En måte å argumentere for at man kan generalisere utover eget case, er å vise at utvalget er et typisk utvalg, representativt for også andre utvalg (Jacobsen, 2015, s. 238-240). I piloteringen meldte noen seg frivillige og noen ble satt til å delta. Utvelgelsesmåten kan ha påvirket representativiteten til utvalget. På den andre siden, mente et overveldende flertall av

respondentene på spørreundersøkelsen at deltakerne ikke skiller seg vesentlig andre. At deres oppfatninger av hva som har påvirket motivasjon deres er i samsvar med velutforsket motivasjonsteori, styrker antagelsen om at faktorene som trekkes frem er generelle trekk. Dette må likevel bekreftes av liknende undersøkelser, for å kunne generalisere mer i tid og rom (Jacobsen, 2015, s. 376). Det sagt, de fleste som jobber i Oslos hjemmebaserte tjenester er fra det kommunale (Rambøll, 2015, s. 7). Generaliserbarheten til hjemmetjenesten generelt er dermed større enn en tilsvarende undersøkelse fra mindre tilbydere, som for eksempel Buurtzorg (Sykepleien.no, 2015), ville vært.

4.9.1 TRIANGULERING

For å kunne se på om resultatene er overførbare, er det viktig at de gir et realistisk bilde av situasjonen man har undersøkt. Ved å benytte flere ulike metoder for informasjonsinnhenting, har jeg økt validiteten til resultatene. På den måten har jeg hatt mulighet til å bekrefte eller avkrefte om jeg har dekning i dataene for konklusjonene jeg trekker (Creswell, 2013, s. 250-251). Blant annet betyr det at jeg har fått sett på piloteringsprosessen fra flere synsvinkler samt at perspektivene komplimenterer hverandre. Slik har jeg fått en dypere og bredere forståelse av forskningsspørsmålet (Willig, 2013, s. 37-38).

4.9.2 KODING (NVIVO)

En viktig personlig bias i denne analysen er at jeg i utgangspunktet ønsket å skrive om Tillitsmodellen fordi jeg oppfatte det som et godt initiativ, i tråd med min politiske overbevisning. Dette kan sette spørsmålsteget ved oppgavens validitet (Creswell, 2013, s. 251). Foruten å ikke påvirke informantenes svar, ved tilkjenneri egne tanker om prosjektet eller for detaljert forklare oppgavens problemstilling og hensikt (Jacobsen, 2015, s. 48), var det derfor viktig å sikre at analysen var så objektiv som mulig. Jeg benyttet derfor Nvivo til å kode kategorier samt innholdet i dem. På den måten ønsket jeg at resultatene skulle reflektere medarbeidernes egne holdninger, at de minst mulig skulle være påvirket av mine subjektive oppfatninger av hva som var viktigst og hvorfor.

4.9.3 SKILLE MELLOM YRKESGRUPPER OG TEAM?

En svakhet ved oppgaven er at antall respondenter i spørreskjema og fokusgruppeintervju gjorde det vanskelig å skille mellom ulike yrkesgrupper og team. I tillegg har det vært en viss, og for så vidt forståelig, motstand fra ledelseshold om å snakke om hva som eventuelt har

fungert mindre bra i de ulike bydelene. Jeg skriver noe om disse forskjellene, men en større undersøkelse kunne gått mer i dybden på ulike perspektiver og utfordringer. Det hadde muligens gitt en mer nyansert analyse, noe som må tas hensyn til når man snakker om analysens overførbarhet.

DEL 5 RESULTATER

Jeg oppsummerer i 5.1 og 5.2 hvilke faktorer som ifølge medarbeiderne selv påvirker deres motivasjon. Hovedkilden til innholdet i kategoriene er mine fokusgruppeintervjuer. Der spørreskjemaet mitt, observasjonsdata og følgeforskningsgruppas undersøkelser finner bekreftende, utdypende eller avvikende informasjon viser jeg til dette.

Resultatene av spørreundersøkelsen er for oversiktlighetens skyld sammenfattet i kortform i tabellen nedenfor. Tabeller for hvert delspørsmål er å finne i vedlegg 4.

Tabell 2

Resultater spørreundersøkelse, utledet med SPSS.

SD: standardavvik.

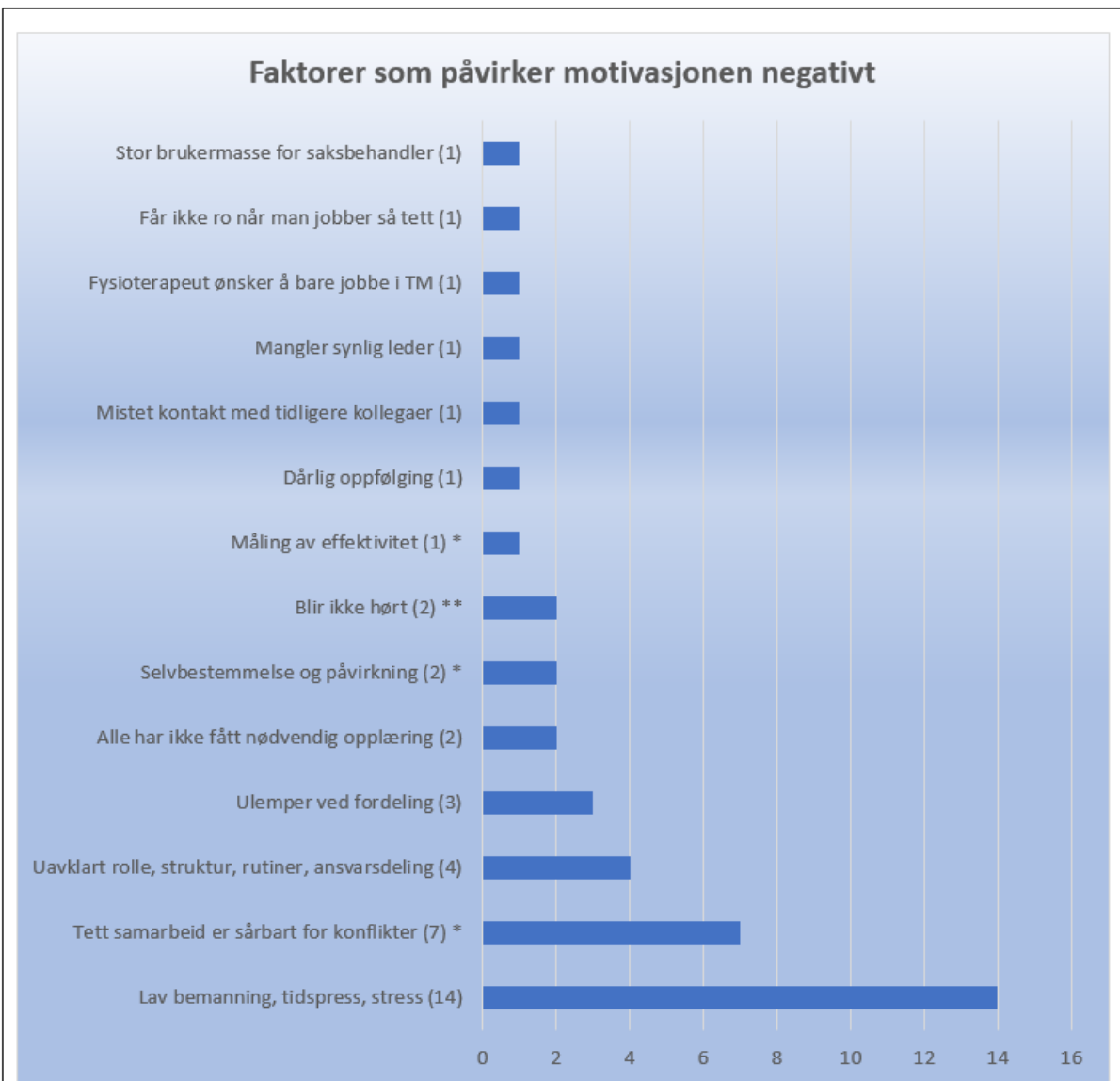
Min-Max: laveste skår-høyeste skår

n: antall respondenter

(%): Andel

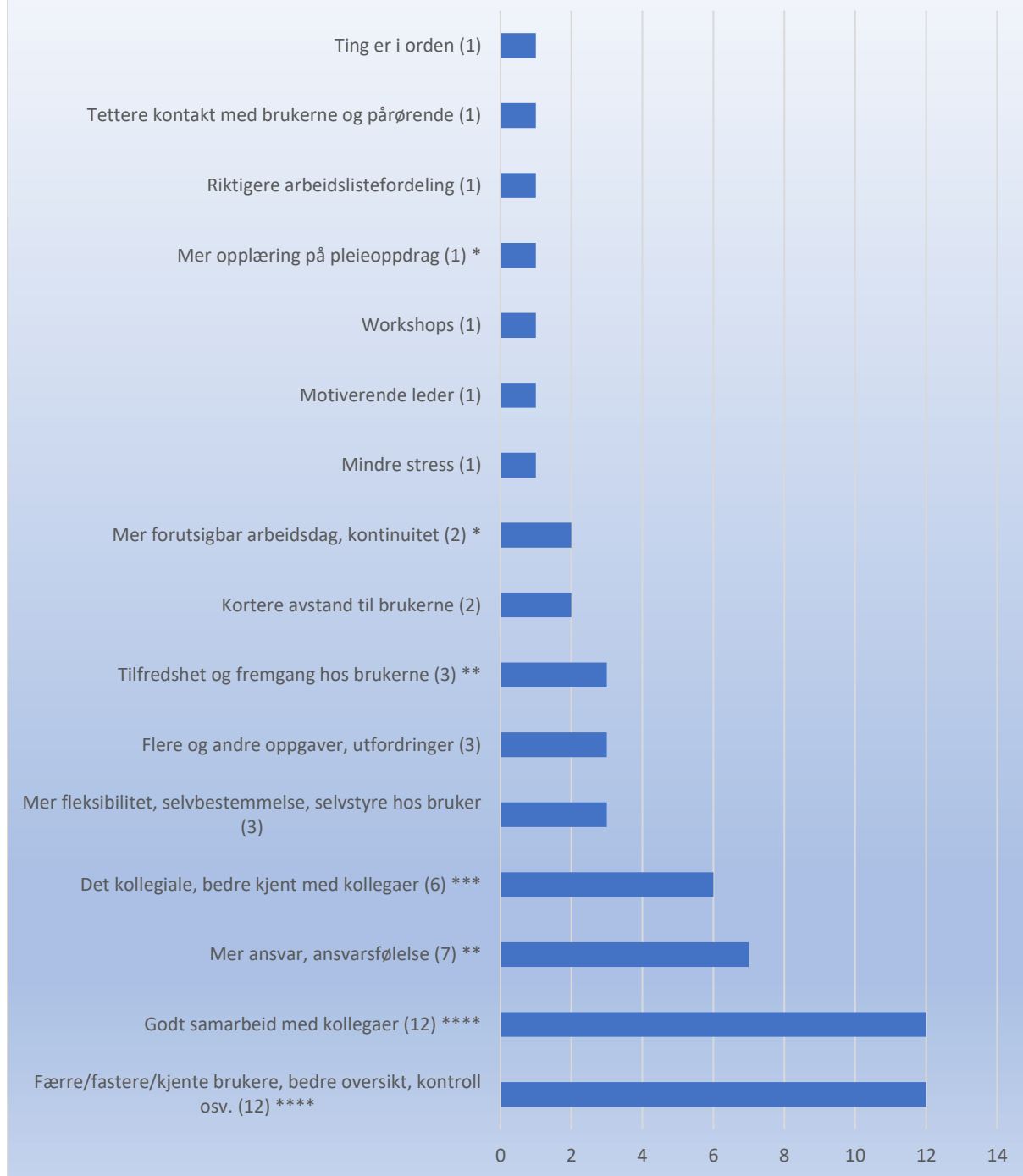
Tema	Resultat (%)	Gjennomsnitt (SD), Min-Max, n
Bydel		21
Ullern	4 (19,0)	
Gamle Oslo	6 (28,6)	
Østensjø	11 (52,4)	
Kjønn		21
Kvinner	2 (9,5)	
Menn	19 (90,5)	
Alder		43,7 (8,82), 26-58, 20
Stilling		21
Sykepleier	5 (23,8)	
Helsefagarbeider (/hjelpepleier/omsorgsarbeider)	9 (42,9)	
Saksbehandler	2 (9,5)	
Fysioterapeut	2 (9,5)	
Ergoterapeut	1 (4,8)	
Annet	2 (9,5)	
Frivillig i pilotprosjektet?		21
Ja	14 (66,7)	
Nei	6 (28,6)	
Annet	1 (4,8)	
Representerer teamet et gjennomsnittlig utvalg?		20
Ja	18 (90)	
Nei	2 (10)	

Selvbestemmelse		21
Mer	12 (57,1)	
Mindre	0 (0)	
Omtrent like mye	9 (42,9)	
Selvbestemmelse ift. ønsket selvbestemmelse		21
Positiv utvikling	7 (33,3)	
Negativ utvikling	0 (0)	
Omtrent som før	13 (61,9)	
Riktig retning, men for langt	1 (4,8)	
Faglig tillit		21
Mer	7 (33,3)	
Mindre	0 (0)	
Omtrent likt som før	14 (66,7)	
Forslag til forbedring av tjenestene blir tatt imot		21
Bedre	7 (33,3)	
Dårligere	1 (4,8)	
Omtrent like mye	13 (61,9)	
Stå fritt til å finne gode løsninger sammen med brukeren		20
Bedre	12 (57,1)	
Dårligere	0 (0)	
Omtrent likt	8 (38,1)	
Arbeidsmotivasjon påvirket positivt	I ganske stor grad	3,63 (1,06), 1-5, 20
Arbeidsmotivasjon påvirket negativt	I ganske liten grad	2,25 (1,12), 1-5, 20
De fleste dager er Tillitsmodellen mer tilfredsstillende å jobbe i	Enig	3,95 (1,18), 1-5, 19
Ofte skulle jeg ønske jeg ikke jobbet i Tillitsmodellen	Nokså uenig	2,35 (1,35), 1-5, 20
Mer spennende	Enig	4,00 (0,86), 2-5, 20
Fagkunnskaper brukt bedre	Enig	3,95 (0,89), 2-5, 20
Forholdet til kollegaer bedret	Ganske enig	3,80 (0,95), 2-5, 20
Forholdet til overordnede bedret	Nokså enig	3,55 (0,69). 3-5, 20
Tjenestene er bedre	Nokså stor grad	3,40 (0,82), 2-5, 20
Får nødvendig lederstøtte	Litt liten grad	2,85 (1,18), 1-5, 20
Opplæring i modellen	I ganske liten grad	2,60 (1,31), 1-5, 20
Ønsker tatt hensyn til	I ganske liten grad	2,58 (0,96), 1-5, 19
Føler meg presset	I omtrent nøytral grad	3,10 (1,07), 1-5, 20
Enig i Tillitsmodellens mål	I mer enn stor grad	4,20 (0,83), 3-5, 20
God metode for å nå disse målene	I ganske stor grad	3,69 (1,15), 1-5, 18



Figur 7. Faktorer som påvirker motivasjon negativt

Faktorer som påvirker motivasjon positivt



Figur 8. Faktorer som påvirker medarbeidernes motivasjon positivt

5.1 DELSPØRSMÅL 1: HVILKE FAKTORER PÅVIRKER ARBEIDSMOTIVASJONEN POSITIVT?

5.1.1 SAMARBEIDET I TEAMET.

Svært mange trekker frem i spørreskjemaet at samarbeid i team er motiverende. De er også ganske enige i at forholdet til kollegaen har bedret seg. To del-temaer blir først og fremst trukket frem: 1) saksbehandler inn i teamet; 2) generelle fordeler med tverrfaglig samarbeid. Det er noe overlapp, men flere trekker temaene opp på separat basis.

Den motiverende effekten, kommer også godt frem i mine observasjonsdata. Fra første stund, er de positive effektene av samarbeid, tverrfaglighet og saksbehandler inn i teamene blant temaene som blir trukket frem oftest, og med bredest støtte blant medarbeiderne. I tillegg ble de i en undersøkelse spurt «Hva har vi gjennomført og hvor viktig vil det bli? (...) 7. Tverrfaglig samarbeid fungerer godt». De kunne svare i feltene «ja/nei» og «+0-». Omtrentlig 2/3 svarte ja og 1/3 nei. 73,7% svarte «+» og resten «++». De så altså det tverrfaglige samarbeidet som positivt - og indirekte motiverende - samtidig som de så forbedringspotensialer.

A) SAKSBEHANDLER INN I TEAMET

-Så kommer vi dit, og så er ikke de 20 minuttene nok.

ENKLERE SAKSBEHANDLING OG SELVBESTEMMELSE

Et team forteller at bestiller/utfører-modellen var mer avslappet lagt opp i deres bydel enn i andres. Likevel mener både saksbehandler og de andre at samarbeidet dem imellom nå er enda bedre. Det er enklere å ta kontakt, for å prate om en bruker. Inntrykket deles av informanter også fra de to andre bydelene. Det å kunne snakke direkte med saksbehandleren oppleves å lette arbeidsdagen, og er dermed motiverende. På denne måten går kommunikasjonen mye kjappere:

«P2: Her er det jo mer medbestemmelse og vi slipper unna mye korrespondanse. Eller dokumentering. Vi kan skrive for eksempel at pasienten har behov for stell, mat, medisiner. Hvis saksbehandleren for eksempel har skrevet at pasienten bare skal ha

hjelp til stell, så kommer vi dit og ser at pasienten trenger mer, og da kan vi utføre det uten at det er så mye dokumentasjon oss imellom, som det var før. Så, som sykepleier jobber vi jo etter arbeidslister som vi gjorde før, men vi på en måte bestemmer litt mer selv når vi begynner på noe nytt, når vi avslutter og vi har mye mer tett kontakt med saksbehandleren, enn man har på de gamle teamene.

P3: Det er veldig deilig å slippe.

P2: Ja, det er det.»

ØKT BESLUTNINGSKVALITET

Medarbeidere i teamene opplever det som viktig og motiverende at beslutningene som blir tatt nå blir bedre. Det er flere årsaker til dette. For eksempel det å kunne avveie vanskelige spørsmål sammen med andre, bedre kunne enes om hvilke oppgaver som skal utføres og hvor mye tid som er fornuftig å bruke hos en bruker. Videre handler det om spørsmål om sikkerhet for pasienter og spørsmål om rettferdig fordeling av tjenester. Det oppleves også som en fordel at det nå bare er én saksbehandler å forholde seg til og diskutere med. En formulerte det slik:

«P6: Ja, nå har vi [saksbehandler i teamet]. Vi diskuterer fram og tilbake og finner løsninger sammen, og finner hva som er rimelig, hva er ikke rimelig, hva er forsvarlig, hva er ikke forsvarlig.»

ØKT BRUKERORIENTERING OG FLEKSIBILITET.

Noe tilsvarende kommer også frem i det tredje fokusgruppeintervjuet. Medarbeideren ser tilbake på hvordan det var før. Vedkommende opplevde at det kunne være fortvilende å jobbe på denne måten. Bestiller bestemte hva brukeren har behov for og hvor lenge, og da må «kartet passe med terrenget,» som en medarbeider beskriver det.

«P6: Jeg tenker sånn for utfører, så blir det mye fortvilelse. Når du ikke vet behovet for en person, så kan du ikke sette en grense på den tiden. Vi fikk for eksempel at vi skulle gå til en bruker og bruke 20 minutter, og så kommer vi dit og så er ikke de 20 minuttene nok. Da må du drøye den grensen for å ivareta den personen. Da blir vi fortvila. Frustrasjon kommer av at de ikke forstår hva vi gjør.

M: De har ikke nok informasjon?

P6: Ja.

P4: Så er ikke alle dagene like hos pasienten, heller.

P6: Nei. Det er forskjellig da, for person til person.»

Etter innføringen av tillitsmodell-piloten opplever ansatte at vedtakene passer bedre med behovene, ettersom saksbehandler kjenner bruker bedre og diskuterer med team-medlemmene.

HVA MENER SAKSBEHANDLERNE?

Saksbehandlerne selv opplever at det er fordeler med team-deltakelsen. Det er likevel først og fremst de som trekker frem de gunstige sidene med det gamle skillet. I alle fall gjelder dette for de senere år, hvor det oppleves at bestiller/utfører-skillet har blitt noe mindre strengt. De ser ut til å mene at samarbeidet var nærere, mindre rigid og åpnere for å endre på vedtak enn det som blir uttalt fra de med erfaring fra utfører-siden. Dette er i samsvar med rapporten fra Agenda Kaupang (R9148, 2016). En saksbehandler uttalte seg på denne måten:

«P1: Jeg synes det var mye positivt med slikt det har fungert før også, jeg. Og jeg tror inni meg at det egentlig ikke har vært så forferdelig rigid. (...) Men det er klart, at jeg ser at det i alle fall tidvis har blitt litt for rigid i forhold til disse tidsestimatene.

Spesielt har det vært tøysete å lage vedtak for eksempel rett etter en hjemreise. (...)

[M]an bør ha en viss tid før man lager vedtak som tidfester i tid, men man trenger ikke nødvendigvis å ha en tillitsmodell for å ha det. Det er jo overganger her. Men du setter fingeren på en del, helt klart.»

Det er også verdt å merke seg at den eneste som i spørreskjemaet har uttrykt at motivasjonen er påvirket negativt i større grad enn positivt, er en saksbehandler. I spørreskjemaet er det enda færre saksbehandlere å trekke konklusjoner fra enn i intervjuene, henholdsvis to og tre. Jeg vil derfor ikke konkludere på dette grunnlag. Den andre saksbehandleren mener på sin side at motivasjonen er påvirket mer positivt (5, «i meget stor grad») enn negativt (3, «nøytral»), så det er uansett ikke et ensformig bilde som blir framsatt av saksbehandlerne i undersøkelsene.

B) TVERRFAGLIG SAMARBEID

-Man kan jo forskjellige ting.

UTNYTTE HVERANDRES KOMPETANSE.

Det virker å være stor enighet i teamene om at det tverrfaglige samarbeidet har vært en positiv og motiverende endring. De snakker med og hjelpe hverandre mer enn før, noe de mener gir bedre løsninger. Noen får med seg aspekter en annen overser, stillingsgruppene har ulik kompetanse, vet om forskjellige tilbud og kjenner brukerne på hver sin måte. En informant forklarer det slik:

«Jeg synes jo diskusjonene vi har er veldig bra, veldig fruktbare for gruppa, men også for brukerne. At vi har en gjennomgang, og snakker om hva vi tenker og kan bidra med og hva vi kan gjøre bedre og hva vi kan..forventinger, tenker jeg. Det ser jeg som et stort pluss.»

Dette er noe som jevnlig blir trukket frem også på andre møter, blant annet at dette gir bedre kontroll og oversikt over ansatte og brukere. Samtidig øker tilliten til andres og egne vurderinger.

BEDRE KJENT - ENKLERE Å GI BESKJED

Fordi medarbeiderne etter hvert har blitt godt kjent, så føler de seg tryggere på hverandre og dagene blir mer forutsigbare. Det er også lettere å vite hvem som er hvem og hvilke roller og informasjon den enkelte har. Slik går informasjonsflyten bedre. Når man har kontor på forskjellige plasser, ser man ikke hverandre til vanlig. En melding til for eksempel ergoterapeut, gjennom datasystemet Garcia, ble tidligere kanskje ikke snappet opp før etter lang tid:

«P1: Jeg synes det er noe av det mest positive, da. At vi har blitt veldig godt kjent og kan bruke hverandre. Med en gang. I stedet for at, det går så lang tid, ofte, hvis jeg skal ha tak i ergoterapeuten [to sier 'mhmm'], så sender jeg en melding på Garcia, og så ser ikke hun den eller er ute og så går det kanskje en dag og så er jeg på kveldsvakt, og så ser ikke jeg hvis hun har svart. Nå er det liksom med en gang [to sier 'mhmm'] hvis jeg har noe. Så kan jeg si det med en gang. Det er perfekt. [En sier 'ja' og en annen 'mhmm'.]»

Tross bedret informasjonsflyt, er det fortsatt tilfeller hvor beskjeder ikke kommer frem. Noen ansatte skylder på dårlige rutiner. Andre på at det i mini-piloteringen fortsatt er flere brukere som på nattestid og helg også har pleiere utenfor deres gruppe, noe som forkludrer kommunikasjonen.

5.1.2 FLERE OG ANDRE OPPGAVER, UTFORDRINGER.

-Det gir jo litt sånn mestringsfølelse

SPENNENDE OG LÆRERIKT.

Med økt selvstyre, følger nye arbeidsoppgaver. Flere deler en oppfatning om at det har blitt mer å gjøre, periodevis ganske hektisk, men at flere oppgaver totalt sett er et gode.

Oppgavene beskrives som spennende, utfordrende og lærerike, og en fra praktisk bistand sier det er mer selvstendig arbeid. «Det gir jo litt sånn mestringsfølelse,» sier vedkommende. De samme poengene blir også trukket fram i følgende fokusgruppe-samtale:

«P3: Nye utfordringer.

M: Ja. Hva er motiverende med nye utfordringer?

P3: Fra starten av, med fordeling av alt, det var utfordringer i starten. Det var veldig interessant, da. Å lære, spennende å lære nye, nye, nye. Og alt vi gjør, da, som oppstartsamtaler og vi fjerner tiltak og setter inn tiltak og, det var veldig spennende.

M: Ja, er alle enig i at det er spennende eller?

[Flere sier 'ja' og 'mhmm'.]

M: Ingen som mener at det blir mye stress, mye oppgaver?

P3: Det er mye mer ansvar. Og mye stress.

P4: Men òg på en positiv måte. [P3: mhmm.]»

Dette er i samsvar med spørreundersøkelsen, som mer generelt fant at de ansatte var enige i at arbeidsdagen deres hadde blitt mer spennende.

Først og fremst på kontoret

De ansatte ser ut til å mene at de nye utfordringene i første rekke gjelder kontoroppgaver, som vedtak og fordeling av brukere mellom medarbeidere. Vedtakene og oppfølging av brukere, blir nå i større grad enn før diskutert medarbeiderne imellom, ved at det tverrfaglige teamet med saksbehandler har møter.

Det er mer uenighet rundt hvor mye medbestemmelse de ansatte har ute hos brukerne. En del mener at de jobber mer selvstendig, mens andre hevder at de jobber på samme måte som før. Dette gjenspeiler spørreskjemaet: 12 av 21 mener de har mer selvbestemmelse. 7 av 21 krysset av for at de blir gitt mer faglig tillit enn før, og 12 av 20 hevder at deres mulighet til å stå fritt til å finne gode løsninger sammen med brukeren har bedret seg. Resten svarte at dette var omtrent likt som før, mens ingen mente at det hadde forverret seg. I tillegg krysset henholdsvis 8 og 6 av 20 av for at de var enig eller helt enig i at «Jeg får brukt mine fagkunnskaper bedre». Bare 1 var uenig i dette utsagnet.

5.1.3 RIKTIG ARBEIDSLISTEFORDELING

-Når vi fordeler, så det er ikke noe problem.

ARBEIDSOPPGAVER SAMSVARER MED FAGLIG NIVÅ.

I et av mine fokusgruppeintervjuer - og den samme påstanden blir uttalt på workshop i januar - blir det trukket frem at kompetansen teamet har hos bruker bedres av at de selv fordeler brukerne. Medarbeiderne og ekstravaktene har ulik kompetanse og utdanning, noe som oppleves som et viktig aspekt blant annet ved sårstell. Dette oppdaget jeg også da jeg gjennomførte brukerundersøkelser. Da fikk jeg høre om hvordan hjemmetjeneste-ansatte uten nødvendig kompetansen var delaktige i at et sår ikke ville gro ordentlig. Når teamet fordeler selv, så kan de sørge for at alle brukerne får besøk av noen som kan hjelpe dem på en kompetent måte. Dette mente de at ikke nødvendigvis skjedde tidligere eller i andre team som ekstravakter også jobber i. Årsaken, ifølge dem selv, er at merkantil fordeler ikke nødvendigvis er sykepleier og dermed kan mangle vesentlig informasjon om forskjellene på faggrupper. Dessuten var gruppene av brukere så store at det blir praktisk vanskelig å sette seg inn i behovene og finne riktig pleier til den enkelte bruker. Dette er enklere når team-medlemmene kjenner hverandres utdanning, sine styrker og svakheter, i tillegg til at de forholder seg til færre brukere.

5.1.4 KJENNER BRUKERNE GODT.

-Før hadde jeg ny bruker hver gang.

I spørreskjemaet kommer det frem at mange blir motiverte av at det er færre brukere, i tillegg til relaterte punkter som at de har bedre oversikt og kontroll på brukerne, oppfølgingen er tettere og at de kjenner brukerne bedre. Dette henger selvsagt også sammen med punktet om samarbeidet i team.

MER OVERSIKT OG BEDRE TJENESTER

Når de kjenner brukerne bedre, så blir også deres kompetanse til å gjøre en god jobb bedre. Dette punktet blir ikke tatt opp i noen særlig grad i fokusgruppeintervjuene, men en sier for eksempel: «P1: [F]ør hadde jeg veldig lang avstand og ny bruker hver gang jeg jobbet. Men når det er fast, så blir jeg kjent med brukerne og de pårørende.»

Dette kommer også fram i min observasjon. Mange forteller at det er lettere å ha oversikt over og nærmere kontakt med brukerne, og at de i større grad ser hele personen. Det ble blant annet fortalt på mini-piloteringens første workshop at en ansatt hadde sagt «Herregud, hun er mye mer syk enn jeg trodde.» Når man blir bedre kjent, kan man også følge brukeren bedre opp og komme med kjappere svar.

5.1.5 TILFREDSHET OG FREMGANG HOS BRUKER.

-Vi vil ha faste.

GLEDE OVER Å HJELPE ANDRE

Flere medarbeidere trekker frem at det er motiverende at de kan se fremgang hos enkelte brukere. Tilsvarende er de glade for at brukerne generelt er fornøyde, spesielt de som forholder seg til færre ansatte enn før. «Vi vil ha faste,» sier brukerne, ifølge mine informanter. Det er lettere å snakke med dem som man kjenner. At brukerne ønsker færre å forholde seg til, er også i samsvar med brukerundersøkelsene (Eide m.fl., 2017, s. 21). Flere eldre jeg har snakket med før piloteringen uttrykte dessuten at det var vanskelig å forholde seg

til stadig nye ansikter. Noen opplevde at de måtte «lære opp» og forklare mye, hver gang det kom nye ansatte inn døra.

BEDRE TJENESTER

I mine observasjonsdata kommer det frem at medarbeidere mener brukerne gjenkjenner de som kommer, og noen brukere har blitt mer selvstendige og fått økt mestringsfølelse. En informant sier at et dagsenter har merket seg at brukerne fra selvstyrende teams ser penere og mer velstelte ut om morgenen enn før. En annen mener at brukerne på omsorgsboliger har blitt mer aktive og sosiale. Dette er indikatorer på høyere tilfredshet og fremgang hos brukerne. Fra spørreundersøkelsen kommer det også frem at 10 av 20 mener tjenestene enten i stor grad (9) eller meget stor grad (1) har blitt bedre enn før pilotmodellen. Det er nærliggende å tro at de ansatte som mener dette, da også føler seg mer kompetente.

MESTRINGSFØLELSE

Mens mange opplever å fortsatt ha dårlig tid ute hos bruker, sier ekstravaktene i et team at de har mer tid enn i andre bydeler. Dette gjør at de kan bruke tid på å observere brukerne. Dessuten oppfordrer de, og gir tid til, brukerne til å prøve ut nye ting selv, som å smøre sin egen brødskive. I andre bydeler, ser de på klokka og løper ut igjen, sier de.

«P5: Det er ikke mye stress nå på ekstravaktene, og vi bruker jo mer tid på å observere brukerne. Og så sier vi ‘det klarer hun selv’, ikke sant, i stedet for at vi bare går inn og gjør ting. Vi bare ser, og gir dem rom for å prøve å gjøre ting selv (...), og så ser du at hun klarer det.»

Det er også noen av medarbeiderne som kommer med liknende erklæringer på ulike workshops. Samtidig har andre sagt at de ikke har bedre tid enn før.

5.1.6 ANSVAR OG SELVBESTEMMELSE.

-Leder som sitter der med en pekefinger.

I spørreskjemaet trakk noen fram at de blir motiverte av flere og andre oppgaver og utfordringer. I fokusgruppeintervjuene kom det frem at den underliggende motivasjonen lå i at hverdagen deres ble mer spennende og lærerik. En annen motivasjonsfaktor, som blir trukket frem av enda flere i spørreskjemaet, var at de har fått mer ansvar og selvbestemmelse. Dette

er selvsagt i høy grad relatert til nettopp det at de har fått flere oppgaver og utfordringer. Den underliggende motivasjonen er likevel noe annet på dette punktet: de verdsetter økt grad av autonomi i arbeidet i seg selv.

ØKT GRAD AV SELVFØLELSE OG KONTROLL OVER EGEN ARBEIDSDAG.

Flere mener at de har blitt mer selvstendige ute hos bruker, som gjør at bruker bedre kan stole på dem. Ifølge en informant, ser brukeren da at man har kompetanse til å gi en hverdagsrelevant og personorientert bistand. Det synes å være bred enighet om at teammedlemmene har mer selvbestemmelse og ansvar inne på kontoret enn tidligere. Nå blir de ansvarliggjort, mens de tidligere opplevde at bestemmelsene landet i fanget deres. Nå kan de i større grad se an selv hvem som er på jobb og hvem som bør besøke hvilken person, om det er nødvendig å hente inn flere ansatte og planlegge hvilke behov den enkelte bruker har. Det blir trukket frem som et gode for de ansatte å ha mer kontroll og ansvar over egen arbeidsdag samt mindre formaninger fra ledere over dem. I tillegg opplever man seg som like viktig som andre, og som en med ideer det er verdt å høre på:

«P3: Jeg synes det er veldig fint med den flate strukturen vi har. [En sier 'mhmm'.] At det ikke er sånn at den eller den at. Jeg liker [en sier 'mhmm'] at det er sånn hierarkiløst, da. Alles mening er like mye viktig [flere sier 'mhmm'], eller like mye verdt. Det synes jeg er veldig fint. Ja, det liker jeg veldig godt. At vi ikke har hatt noe, på en måte, kanskje leder som sitter der med en pekefinger. [Flere ler.]

P4: Helt enig.

P3: Deilig.»

Disse holdningene kommer også til syne i andre faser av modell-utprøvingen. Det blir blant annet fortalt at de nå føler mer ansvar, engasjement og eierskap over eget arbeid. Motsatt, er de mindre avhengige av sjefer, sett i forhold til hvordan det tidligere har vært. Jeg opplever dessuten at det har vært stort engasjement rundt oppgaver på workshopene, om deling av erfaringer og det å komme opp med forslag til forbedringer av tjenestene.

5.1.7 DET KOLLEGIALE

-Alle vet hvem jeg

BEDRE ARBEIDSMILJØ

Mange trekker i spørreskjemaet frem at teamet eller det kollegiale motiverer dem. Kollegaene beskrives blant annet som hyggelige og hjelpsomme. I fokusgruppeintervjuene er dette derimot ikke noe som blir tatt opp i noen utstrakt grad. En trekker frem at de har blitt bedre kjent og derfor kan føle seg trygge på hverandre. Hun opplever det som motiverende at hun har noen å snakke og diskutere med, sosialt og faglig. Her blir også workshop-ene trukket fram, ettersom dette er eneste plassen hele teamet samtidig har vært frie til å sosialisere sammen over lønsj.

En spørreundersøkelse i februar viser det samme bildet. Der ble de bedt om å svare på «Det jeg synes er spesielt bra på jobben for tiden er...». Halvparten av svarene - dobbel så mange som nummer to - var varianter av at det har blitt bedre samhold, forbedret arbeidsmiljø, at de kjenner hverandre bedre og at kollegaene er hyggelige å være med.

Arbeidsmiljøet gir seg utslag helt ut til ekstravakter i et av teamene, som føler seg mer sett:

«P4: [J]eg blir sett og hørt mer. Der er man bare ekstravakter, liksom. Men her føler jeg at alle vet hvem jeg er og hvor flink jeg er, så det er motiverende å komme på jobb. [Tre sier 'mhmm'.] (...) [D]et er et stort 'ja', når de ringer.»

5.2 DELSPØRSMÅL 2: HVILKE FAKTORER PÅVIRKER ARBEIDSMOTIVASJONEN NEGATIVT?

5.2.1 FOR DÅRLIG BEMANNING

Svært mange trekker i spørreskjemaet frem punkter som har med tid, stress, arbeidsmengde og bemanning å gjøre. Disse henger åpenbart tett sammen. De er derfor også gruppert sammen, nedenfor.

A) TIDSPRESS

-Få ned tiden, få ned tiden, få ned tiden

MYE Å GJØRE OG STRESS

Det er en god del som forteller om travle dager i fokusgruppeintervjuene. «Så vi løper, da», sier et team-medlem i en bydel med mye morgen-arbeid. Da er det ikke lett å nå alle tidsnok:

«P1: Det er fortsatt det tidspresset, da. Vi hadde..[P3: Morgen. Morgenpress.] Spesielt om morgenen. Det er veldig demotiverende. Vite at hver morgen når du kommer, så er det 'wooh', hehehe. Kle på seg og lese lista og..»

Også andre team bruker uttrykket «løpe» og forteller at det i perioder er travelt og mye å gjøre. I overgangsfasen var det derimot bedre tid. Da fikk teamene ekstra lederstøtte og en merkantil stilling til å fordele brukere, frem til de lærte dette selv. Da disse ressursene forsvant, økte stresset.

Observasjonsdataene, og medarbeider-undersøkelsene i januar og februar, viser at ansatte har vært frustrert over tidspresset og stress over lengre tid. Bakgrunnsdataene fra undersøkelser da, viste at på spørsmål om lav tilfredshet og misnøye kom tidsreferanser høyest opp.

Krysspress

Også de tverrfaglige møtene om pasientene tar tid, og det har blitt uttalt at «Når det er møte og man tenker at man må ut og jobbe, så blir det litt tidsstress.» Dette stemmer overens med team-møtet jeg overvar før jul, da flere følte at de måtte gå før møtet var ferdig. Her kommer altså teamet i et krysspress. På den ene siden finner de gruppemøtene svært produktive og hjelpsomme for brukers utvikling. På den andre siden kan de få for dårlig tid på oppdrag, dersom de ikke drar tidlig.

På helsa løs

Tidspresset ser ut til å være størst i én bydel. Det er flere sterke uttalelser om hvordan dette går utover helse og tilfredshet, og indirekte motivasjonen. I februar ble det skrevet i at skjema «(...) Jeg er mye sliten og gruer meg til å dra på jobb pga. stresset om morgenen.». I mars uttaler en gruppe-representant at de har dårlig tid og at dette påvirker dem helsemessig. De stresser igjennom, folk går mens de spiser og får ikke tenkt på mat. I tillegg kom det overnevnte «morgenpress-wooh»-sitatet i fokusgruppeintervjuet. Dette ser altså ut til å ha vært et problem over lengre tid.

Mer stress?

Dette betyr imidlertid ikke at det ikke har vært stressende også før pilot-modellen startet. Det har blitt uttalt både at de har mer og mindre tid enn før. De ulike oppfatningene kan illustrere at stressnivået går opp og ned i perioder. Det kan også være at noen opplever forskjellen i tidspresset mellom modellene annerledes enn andre. Nær alle uttalelser sier likevel ikke noe direkte om dette. En del forteller at de at de har dårlig tid, som tidligere. Andre uttaler seg mer generelt, at de er dårlig tid og stresser.

Når så mange i spørreundersøkelsen trekker frem at stress og dårlig tid gjør dem mindre motiverte - sett i forhold til før pilotering - så kan dette ha å gjøre med at det har blitt noen flere oppgaver. Samtidig forventet flere før oppstart mer tid og mindre stress (Eide m.fl., 2017, s. 22). Dermed kan de ha forankret sine forventninger til et punkt hvor fallhøyden var stor. Skuffelsen – og dermed demotivasjonen - kan da ha økt tilsvarende. En tredje teori er at de i svarene sine ikke har fokusert så mye på delen om å sammenlikne motivasjonen i dag med tidligere. Uansett er det utvilsomt mange som opplever tidspress og at dette påvirker motivasjonen.

HVERDAGSREHABILITERING OG Å TENKE NYTT KREVER MER TID.

Diskutere og tenke annerledes

Opplevd dårlig tid påvirker også motivasjonen ved at ansatte opplever å ikke få gjort en så god jobb som ønsket. For eksempel trekker informanter fra to bydeler frem at i overgangsfasen opplevde de å få mer tid til å tenke og teste nytt og diskutere tilrettelegging for selvhjelp og endringer i medisineringsene. De fikk fokusert tydeligere på hva det de syntes var viktigst, var mer engasjerte og tok seg tid til å kontakte annet hjelpepersonell tilknyttet bruker. Etter overgangsfasen forvant mye av dette:

«(...) Så alle de visjonene, den gløden, som vi alle hadde. Med ‘oj, det var spennende, det var spennende, det har jeg tenkt på lenge, det kunne vært veldig fint å gå inn for noe sånt og sjekke’, det er borte. Helt borte. Så blir det mere å jobbe som før, men med noe bedring av turnus og noen forandringer. Men akkurat den delen der, den kommer av tid. Det er det nok ikke tid til. [To sier samstemt ‘mhhh’ og ‘nei’.]»

Mindre tid krever mer tid

Tidsaspektet påvirker også hverdagsrehabiliteringen av brukerne. Flere påpeker at det er veldig vanskelig å øke funksjonsfriskheten uten å i en periode øke tiden man er hos bruker. Vikarene som opplevde å ha mer tid illustrer dette: Mindre tidspress gjør at de kan oppfordre den de er hos til å prøve å gjøre ting selv. Det er treigvindt, men nettopp ved å prøve og øve kan vedkommende på sikt bli mer selvhjulpen. Mange andre opplever derimot at tiden ikke strekker til og stadig blir forsøkt presset ned av ledelsen:

«P2: Så har det vært det på tid også. Få ned tiden, få ned tiden, få ned tiden. Det har vært det her i tillitsteamet også. At man skal få ned tiden man er hjemme hos pasientene, da. Det er jo for å ikke bruke penger.

P3: Da kan du ikke selvstendiggjøre folk, om du skal bruke mindre tid. For det tar tid.

(...)

P2: Ja, og så bruke mindre tid. På sikt.»

Dette blir også tatt opp i andre spørreskjemaer og på workshops. For eksempel uttaler en at de i bydelen ikke hadde tid til kartleggingen som er nødvendig for å drive hverdagsmestring, fordi det går i ett frem til kl. 12. Dette var fra en annen bydel enn de som klager mest over dårlig tid om morgenen.

B) VIKARER MED FOR LITE KOMPETANSE OG INFORMASJON

TJENESTENE BLIR DÅRLIGERE

Flere av mine informanter opplever bemanningen som sårbart. Ved sykdom, ferie og annet fravær, blir det ofte kalt inn en vikar. De mener at vikarene ikke kjenner til Tillitsmodellen og tankegangen som følger med denne. Noen av vikarene er fastere og opparbeider seg en viss forståelse, men det oppfattes problematisk å måtte forklare modellen hver gang det kommer

inn en ny person. I tillegg kjenner vikarene dårligere til pasientene. Flere har dessuten en oppfatning om at ikke-faglærte vikarer kan mangle nødvendig faglig kyndighet. «Det er litt tilfeldig hva en får inn av vikarer også, fra vikarbyrå,» sier en informant, med bekreftende «mhmm» fra flere rundt bordet. Flere setter spørsmålsteget om hvor en del vikarer egentlig blir hentet fra.

Det er noen team-forskjeller her. I ett team er 90 prosent av ekstravaktene to faste og dyktige personer, noe de veldig fornøyd med. I de to andre teamene ser det ut til at de må forholde seg til et større antall ekstravakter. Informantene hadde helst sett at det ble ansatt flere i teamet eller at medarbeiderne ble betalt overtid, tross at innleie er billigere – og skal man leie inn noen, må vikarene være faglærte og faste. Slik det er nå, føler informanter at teamets kompetanse ovenfor brukerne blir dårligere, noe som demotiverer.

C) BRUKERE MISFORNØYDE PGA. BEMANNINGEN

FOR MANGE PLEIERE

Et annet punkt ansatte ser på som demotiverende med bemanningen, er den misnøye brukere selv uttrykker. Ifølge kartleggingssamtaler, er brukerne generelt veldig fornøyd med tjenestene. Det de er misfornøyd med, er at tross lovnader om færre hjelpere å forholde seg til, så opplever brukere at det fortsatt er for mange forskjellige. Ingen i teamet sier at vikarbruken er et direkte problem for teamets arbeid. Bekymringen går på kvaliteten til tjenestene, og spesifikt hvor fornøyd brukerne er med dette. I utgangspunktet var det meningen at vikarene skulle være så faste som mulig. I praksis har ikke dette fungert. Som nevnt, har vikarbruken vært ulik i de tre bydelene, så det er ikke umulig å få faste og kompetente vikarer. I praksis har likevel dette vist seg å være vanskelig, spesielt i helger, på kveldene og hos de med flest besøk.

FOR LITE TID

Med høyere bemanning, ville de ansatte generelt hatt bedre tid. Dette er viktig for brukernes tilfredshet, for mange av dem skulle ønske at de som kom på besøk hadde bedre tid inne hos dem. For det andre er de misfornøyd med forsinkelser. Da jeg gjennomførte brukerundersøkelser, var det et gjennomgangstema å bli fortalt at de måtte sitte i usikkerhet og vente på at noen skulle komme. De fikk noen ganger ikke startet dagen sin og gjort sine

ærend før det var alt for sent. Det var også svært vanlig at brukere fortalte enten om hvor hyggelig det var med besøk av hjemmetjenesten - men at det var synd de måtte stresse rundt og løpe ut så fort - eller at de opplevde de stressede ansatte som frekke, sure og at de ikke brydde seg om dem. Dette funnet er også tydelig i brukerundersøkelsene (Eide m.fl., 2017, s. 21).

Ansatte mener altså at deres kompetanse, målt i brukertilfredshet, svekkes av at de har for dårlig tid. Dette påvirker motivasjonen deres negativ. Et sitat fra en workshop i februar illustrerer dette:

«[V]i sliter veldig om morgenen med å få det til. Og det går utover brukerne, som føler mistillit, og ikke tillit til teamet, misnøye. Også føler vi i gruppa på at vi ikke får det til. Så det går utover oss også, at vi føler at vi ikke er det vi burde ha vært.»

5.2.2 UAVKLART ROLLE, STRUKTUR, RUTINER, ANSVARSDELING

-Vi har ikke noe struktur

FUNGERE SAMMEN SOM TEAM

I spørreskjemaet, så er det flere som trekker frem at det har vært uklarheter rundt roller, manglende rutiner og lite struktur. En skriver at ikke alle er klar over hvem som har ansvar for hva, slik at oppgaver ikke blir gjort. Dette er forenlig med team-møtet jeg observerte. Et par ganger merket jeg at det var enighet om å gjøre en ting, men i alle fall tilsynelatende ble det ikke skrevet ned eller bestemt hvem. Rammer, rutiner og organisering er et tema som også har blitt tatt opp ved andre anledninger. Flere har tidvis følt at de har hatt litt vann over hodet, i alle fall i starten. De ville helst hatt mer nedskrevne retningslinjer for rammer, struktur, oppgaver og ledelse, slik at alle forstår hvordan man jobber i team, så andre kan ta over arbeidsoppgaver ved sykdom og generelt avklare usikkerheter rundt organiseringen.

I fokusgruppeintervjuene, så ble ikke dette temaet trukket frem i noen stor grad, men et par av teamene var innom det kjapt. Det påpekes at det tar tid å innarbeide nye rutiner. Det skal også ganske lite til før nye rutiner faller litt bort. I et intervju kommer det frem at de fortsatt opplever at møtestrukturene har forbedringspotensial, slik at de kan levere bedre tjenester til brukerne:

«P2: Jeg tenkte, det du kom med, at jeg hadde jo håpet at vi kunne brukt de tverrfaglige møtene mye mer strukturert i forhold til det du tar opp. At vi ikke bare snakker litt om brukerne 'hva er problemet', men at vi fordyper oss mer 'han, og hva er problemet med det. Hvordan skal du jobbe og hvordan skal du jobbe. Og hvordan kan vi dra det sammen.' Fordi, vi har ikke noen struktur på de møtene, og det kan vi med enkelthet få til.»

Tross de forviklingene som oppstår ved manglende strukturer, så er det likevel tegn på at dette kan være på bedringens vei. I et av intervjuene forteller informanter at gruppa fungerer stadig bedre sammen, selv om det har tatt sin tid. De mente frustrasjonen - og demotivasjonen - over at de måtte styre seg selv og ikke helt visste hvordan, var dalende.

5.2.3 ALLE HAR IKKE FÅTT NØDVENDIG OPPLÆRING

-Jeg hadde så lyst til å lære

OPPLÆRING FOR SENT

Flere informanter i et av teamene forteller om frustrasjon rundt manglende opplæring, spesielt på de nye arbeidsoppgavene. Dette kan vi også lese ut av spørreundersøkelsen. Der mener informantene at de i ganske liten grad får den opplæringen de trenger for å jobbe i mini-piloten. De opplevde at det tok tid før alle fikk opplæringen, noe som var et uromoment og demotiverende. En informant peker på at det fortsatt er slik at ikke alle har all den informasjonen de egentlig trenger.

REDUSERT MESTRINGSFØLELSE

At det har vært vanskelig å utføre nye arbeidsoppgaver, og at sen opplæring har gitt flere manglende mestringsfølelse, blir tatt opp flere ganger i observasjonsperioden, blant annet:

«P1: Vi må få bedre opplæring og kompetanseheving. Det må gjøres, rett og slett.

Forsker: Hvor trykker skoen spesielt der, på kompetanse?

P1: Opplæring og kompetanse?

Forsker: Ja.

P2: Jeg tror mange har fått oppgaver de ikke tidligere har hatt. Så hos mange skorter det der, virker det som. [Et par bekrefter med et 'mhmm'].»

MANGLENDE OPPLÆRING GENERELT

Også mangel på generell opplæring er et tema for en informant. Hun har mindre utdannelse enn de andre og ønsker å få den kunnskap og kompetanse kollegaene har:

«Jeg vil lære litt mer, så jeg kan hjelpe mere. Men det er ikke noe opplæring. Jeg har spurt, men det blir ikke noe forskjell. Det gir litt frustrasjon. Man tenker ‘når skal jeg få opplæring, når skal jeg få lære det?’ Men det kommer ikke. Det er noe som gjør at man mister motivasjonen. Jeg var veldig motivert da jeg begynte på denne gruppa, for det var en ny gruppe og jeg var veldig motivert. Jeg hadde så lyst til å lære mye og få nye utfordringer. Og så etterpå, når jeg ser på det, så kommer ikke det som jeg venter på.»

Dette er en beskrivende uttalelse for hvordan de ansatte tenker om opplæring: De ønsker å ha best mulig kompetanse, for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Dette er i samsvar med bakgrunnsdata for følgeforskningsrapporten. Selvrapportert kreativitet og nysgjerrighet ble målt på utsagnene «Jeg liker å undersøke ting», «Jeg er veldig nysgjerrig», «Jeg liker å bli utfordret intellektuelt» og «Jeg liker å finne ut hvordan ting virker». De svarte (fra 1-7) i snitt 5,89, 5,80, 5,66 og 6,09, hvor 6 signaliserte «enig». Når de så ikke får anledning til å tilegne seg ønsket kunnskap, så oppleves det frustrerende og demotiverende.

5.2.4 SAKSBEHANDLER MISTER FAGLIG MILJØ

-Man er jo veldig alene

BESLUTNINGSKVALITET OG LIKEBEHANDLING

I et av mine intervjuer er saksbehandleren uroet for at hennes yrkesgruppe skal miste sitt faglige miljø og den kompetansen som ligger i dette. For henne er det viktig med likebehandling av pasienter og gode vedtak. Dette kan lide, mener hun, av at saksbehandlerne fysisk er splittet fra hverandre og at de dermed ikke kan diskutere brukerne med hverandre. For de fleste medlemmene, har det tverrfaglige teamet gitt økt mulighet til å diskutere med hverandre, men dette gjelder ikke nødvendigvis saksbehandlerne:

«Og dette med fagmiljøet, da, som jeg føler at jeg mister littegrann. Nå er jeg på søknadskontoret en gang i uka, og det er nettopp for å holde kontakten med de andre,

og man er jo veldig alene. Og jeg er jo vant til å diskutere sakene, og det er jo bra for brukeren, tenker jeg, at de får forskjellige synspunkter. Så det er jeg spent på hvordan man har tenk på å løse fremover. At man ikke sitter på hver sin tue, og saksbehandlingen blir et velbefinnende fra den saksbehandleren. Men at det skal foregå likt, stort sett.»

5.2.5 INTEGRERE FYSIO- OG ERGOTERAPEUTENE MER I GRUPPA

For liten tid, jeg har ansvar over alt

BRUKER-OPPFØLGING OG SAMARBEID MED TEAMET

Informanter fra fysio- og ergoterapi skulle ønske at de var mer integrert i teamene, med en større stillingsbrøk i Tillitsmodellen. Nå jobber de også for andre bydeler og brukere. Med mer tid, så vil de kunne følge opp brukerne mye bedre, blir det sagt.

Blant mine observasjoner, så blir det videre uttalt at samarbeidet med resten av teamet ikke er like godt som det kunne vært. Grunnen til dette, er at de ikke er tilstrekkelig tilstede på møtene. Dette har også å gjøre med at de fysisk har kontor plass et annet sted. Til tider har det vært litt vanskelig å finne sin rolle.

Dette kan vi også finne i bakgrunnsdataene til spørreundersøkelsen i februar. Der blir de ansatte spurt om hva de selv er minst fornøyd med for tiden. De to ergoterapeutene tilstede og en med uidentifisert stilling mente at det er satt av for liten tid til Tillitsmodellen. De opplever å ikke få fulgt opp brukerne tilstrekkelig og at de stresser. «For liten tid, jeg har ansvar over alt. Er bare 25% i gruppa.» skriver en. En representant oppsummerer også fra en team-diskusjon: «Så ønsker vi oss at (...) fysio, ergo, har mulighet til å frigjøre mer tid til gruppen.» Ved å integrere disse stillingene mer inn i det tverrfaglige teamet, så håper altså informantene at teamets kompetanse skal bedres, samtidig som stress reduseres.

5.2.6 PROBLEMER RUNDT FORDELING?

Tre personer i spørreskjemaet trekker frem at fordelingen av arbeidslistene påvirker deres motivasjon negativt. Dette gjelder fordeling av lav kvalitet, at det kan bli bråk mellom de ansatte og at uerfarne ikke blir kvalitetssikret. I fokusgruppeintervjuene er det likevel ingen

som trekker frem dette punktet. Det er grunn til å tro at de fleste i teamet ikke synes disse problemene overskygger de positive aspektene ved å fordele selv. Trolig har dette problemet også blir mindre over tid, i takt med opplæring og erfaring. Dette er i tråd med teamet som mente at rutinene har begynt å falle på plass. Det samstemmer også med at en teamrepresentant på et styringsgruppemøte i januar fortalte at fordeling ikke helt var på plass før jul, men at det nå var mye bedre.

5.2.7 SÅRBART FOR KONFLIKTER?

Et lite og sammensveiset team kan være sårbart, ifølge svarene på spørreskjemaet. Det kan til tider blåse litt hardt, sleivspark blir mer iøynefallende og det er vanskeligere å gjemme seg unna konflikter. Det er likevel uvisst i hvor stor grad denne sårbarheten er problematisk for samholdet. To informanter som diskuterer temaet avslutter med å si: «Men, jeg tror at vi vokser på det. Jeg tror at vi kommer til å komme oss igjennom det.» og «Jeg ønsker jo ikke tilbake til en stor gruppe. Jeg gjør ikke det.» Observasjonsdata viser også at konfliktene så ut til å være størst i oppstartsperioden, da de ikke kjente hverandre og rollene sine så godt.

5.2.8 FØLER SEG IKKE HØRT ELLER GITT INNFLYTELSE

-Det er bare sånn det er

Å FØLE SEG HØRT VS. ANDRE SOM BESTEMMER

Et moment som påvirker motivasjonen til flere av de ansatte er at de ikke føler seg hørt eller gitt tilstrekkelig påvirkning over organiseringen av tjenestene. Ikke minst gjelder dette innflytelse over bemanningen og vikarenes kompetanse. De har også mange forslag til forbedringer av tjenestene, men det skjer ingenting med dem, mener de. En sier: «Jeg føler det er en del ting vi ikke blir hørt på. For det er bare sånn det er, får vi greie på. Det er bare slik det er.» Andre mener at det er noen utenfor teamet som egentlig bestemmer, at de ikke har myndighet til å bestemme en del ting og at redskap blir «satt ned» fra oven til deres bruk.

TILLIT OG FRIHET

Disse funnene kan vi også finne igjen i spørreskjemaet mitt. Der kan vi lese at de i ganske liten grad føler at deres og deres kollegaers ønsker blir tatt hensyn til i implementeringen og

endring av Tillitsmodellen. De føler seg også i omtrent nøytral grad presset til å jobbe slik andre har bestemt. I spørreundersøkelsen i februar ble det i tillegg spurt hvordan Tillitsmodellen kan fungere enda bedre. Fra bakgrunnsdataene kan vi se at det aller flest trekker opp - på et like høyt nivå som «flere ressurser» og rett foran «mer opplæring» - er behovet for mer tillit og selvbestemmelse.

En opplevelse av mangel på tillit fra ledelsen og at det «bare er slik», er ikke nytt. Det er akkurat som før, sies det. Dette får støtte fra spørreundersøkelsen: «Føler du at dine eller andres forslag til forbedring av tjenestene blir tatt bedre, dårligere eller omtrent like godt imot enn før?» 13 av 21 svarer «omtrent like mye», mens henholdsvis 7 og 1 svarer «bedre» og «dårligere».

Dette trenger likevel ikke bety at grad av innflytelse over egen arbeidshverdag generelt er lav og som før. For eksempel beskriver en informant seg som mer selvstendig. Andre trekker frem at de har innflytelse over flere oppgaver, som fordeling. En informant mener de har fått mer tillit til å gjøre en god jobb hos brukerne. Dette er til en viss grad i samsvar med spørreundersøkelsen, som viser at en tredel mener de blir vist mer «faglig tillit» enn før, mens de resterende mener det er omtrent som før. I forhold til spørsmålet «Føler du at deres mulighet til å finne gode løsninger sammen med brukeren har blitt bedre, dårligere eller omtrent likt, sett i forhold til før?» opplever nesten 60 prosent at det har blitt bedre og ingen dårligere.

5.2.9 MÅLING AV EFFEKTIVITET

-Jeg blir lei meg, og jeg blir trist

MANGEL PÅ TILTRO OG AUTONOMI

I et av team-intervjuene, hadde de sterke meninger om måling av effektivitet. Tiden brukt hjemme hos bruker blir registrert, såkalt «direkte brukertid», hvor denne helst skal være høyest mulig. Det vil si at tid brukt på administrative oppgaver på kontoret, diskusjoner om brukerne, gange og liknende («indirekte brukertid») - altså all den tid som bydelen ikke direkte tjener penger på - må minimeres. Teamet opplever at fokuset på å holde dette tallet høyest mulig er overveldende sterkt i deres bydel. De skulle ønske ledelsen ville slutte å se på tallene og heller høre på hva de ansatte har å si. Medarbeiderne, som vet hvordan forholdende

er i praksis - ikke bare i teorien - er også de som best vet hvordan man bør bruke tiden, mener de. En uttaler:

«P3: Men i forhold til at de driver og måler tiden hele tiden, så har jeg følt at det er, jeg blir lei meg og jeg blir trist [En sier 'ja']. For våre resultater, jeg tenker på som team, alt det vi har fått til, det brukerne har fått til, alt vi har gjort og all innsatsen vår, blir redusert til 'se, dere har ikke så mye på lista'. Det er bare det som er fokus. Det er sånn 'bad parenting', da.»

MISTILLIT

Observasjonsdataene fra et av workshopene, belyser dette temaet ytterligere. Teamet opplever at de er underbemannet og har dårlig tid på formiddagen. Når de melder fra, om at de har behov for flere på jobb, så føler de at de får slengt tilbake statistikk om sin direkte brukertid. Altså underforstått, det er ikke bemanningen som er problemet, de somler. Informantene uttrykker sterk misnøye med denne situasjonen, mener at de ikke blir tatt på alvor og at det går utover deres engasjement på jobben. I tillegg kommer økt stressnivå og at brukerne får dårligere tjenester. Dette oppleves som mistillit:

«En fra et annet team: Altså hvor er tilliten da, til og fra leder, til at dere faktisk er de som vet best?

(...)

Team-representant: Vi opplever det som mistillit, da. [Minst tre-fire sier "mistillit", "mhmm", "ja".] For det går ut over engasjementet og stressnivået. Det går utover brukerne, og det går utover oss også.»

5.2.10 MANGLENDE LEDER ELLER OPPFØLGING

A) MANGLENDE SVAR, INFORMASJON OG AVKLARINGER.

-Litt sånn marsvinbur

MANGLENDE LEDERSTØTTE

Et punkt som mange i fokusgruppene trekker opp som frustrerende er kommunikasjonen med ledelsen. Selvstyrt teamarbeid blir beskrevet som en krevende organisasjonsform, hvor det er

nødvendig med mye støtte og veiledning. Spesielt gjelder dette i starten av prosjektperioden. Dette er det ikke alle som opplever at har vært godt nok. For eksempel var det noen som trakk frem at det var frustrerende å ikke få den hjelpen og informasjonen de trengte til å strukturere seg. Dermed tok det lang tid før de fikk bedre kontroll på ansvarsdelingen og hvordan og når arbeidsoppgaver skulle gjøres. Mens spørreundersøkelsen min viser at informantene er nokså enig i at forholdet deres til sine overordnede har blitt bedre, så mener de samtidig at teamet i litt liten grad får den lederstøtten det trenger.

INFORMASJONSMANGEL

En ansatt forteller at beslutninger noen ganger blir diskutert og tatt, uten at teamet blir informert om dette. En følger opp med å si at «Jeg har følt meg litt sånn i marsvinbur, hvor det er noen som styrer der oppe og bestemmer og greier, og så løper vi rundt her og vet ikke hva som skjer.» Resten av gruppa humrer og en påpeker at det var et godt eksempel. Flere informanter uttrykker også liknende oppfatninger, om mangel på avklaringer, ledere som ikke har svar og informasjon som ikke kommer frem. Videre, var det et ønske om å bli informert om hvordan de ulike stillingsgruppene jobbet, før minipiloten startet, så de bedre kunne forstå hverandres hverdag. Spesielt søknadskontoret ble her trukket frem, ettersom de fysisk har jobbet atskilt fra de andre.

LEDELSEN HAR IKKE OVERSIKT

Relatert til avklaringer og informasjon, nevnes det også at ledelsen ikke alltid har god nok oversikt over hva som foregår i teamet. For eksempel kom det en person fra praktisk bistand inn i et team, som av kapasitetshensyn ble satt til pleieoppgaver. Dette var informasjon som ifølge en av informantene ikke nådde frem til ledelsen. Hun mente dette var én av flere ganger teamet blir overasket over at ledelsen ikke visste at det var noe de ikke gjorde. Hun uttrykker: «Og jeg sier ‘høyre hånd vet ikke hva venstre hånd’. (...) [V]i får sånne opplevelser at de vet ikke hva vi driver med, noen vet ikke hva vi gjør.»

FORSLAG FORSVINNER

Informanter bemerker at de har mange forslag til forbedringer av tjenestene, men at det ikke skjer noe med dem. En forteller at hun også har forsøkt å komme med forslag skriftlig, over e-post. Hun beskriver frustrasjonen over å få positiv tilbakemelding på sine ideer, men at det ble med det og tilsynelatende ikke fulgt opp.

URO I SØKNADSKONTORET

Til slutt, ble det formidlet at uro knyttet til at de som sitter i søknadskontoret, utenfor Tillitsmodellen, også burde blitt kommunisert bedre med. Mange der blir beskrevet som «redde» og at de lurer på «hvordan skal dette gå». Hun mener fokuset bør løftes til også å gjelde de som jobber på søknadskontoret, som hun mener vil gå igjennom en massiv endring ved innførelse av den nye organiseringsformen. De er vant til å arbeide på en viss måte og trenger informasjon, for å ikke uroe seg og for å vende seg til tanken, mener hun.

B) MANGLENDE LEDELSE

-Vi har savnet å ha en leder i gruppa.

SAVNER OVERORDNET STYRING

En intensjon med mini-piloten har vært at teamet skal være selvstyrt. Innad skal det daglige lederansvaret gå på rundgang, med noen oppgaver knyttet til dette. Det har ikke vært meningen at teamet skal klare seg helt på egen hånd, men få hjelp blant annet av en team-leder med coach-ene lederstil. Et team opplever likevel å ha måttet klare seg så godt de kan på egenhånd, for team-leder har ikke hatt tid til å ta lederrollen gruppen ønsket seg. De klarer jobben sin selv i det daglige, men skulle ønske det var noen med mer overordnet styring.

Dette kommer også frem i mine observasjoner, også for andre grupper. Det blir etterlyst en som har ansvar for den røde tråden, en som følger opp, administrer og kjapt kan ta hånd om avvik og problemer, fremfor at det blir stående og sveve over lengre tid. Det er urealistisk å tro at teamene kan være fullstendig selvstyrte fra dag én, blir det sagt. En informant forklarer det på denne måten:

«Jeg tenker at gruppa hadde profitert på at det er noen som drar littegrann, tenker jeg. [Tre sier seg enig.] Som på en måte ikke skal være leder, for det skal vi ikke ha, på en måte. Men allikevel er en gruppe avhengig av at det er noen som drar. At det er en fremdrift, og at det er en plan, og er med og følger opp de tingene der, tenker jeg. (...) Det er litt sånn rottekonge, da. Å trekke i hver sin retning. Vi savner noen sånne motorer, da.»

NYTT FOR TEAM-LEDER

Hvert team har en team-leder med coach-ende ansvar, men det er ingen av dem som har hatt den rollen før, og det var heller ingen modell for teamlederrollen før oppstart. Dette har vært med på å gjøre oppfølgingen vanskeligere, selv om det har vært arrangert teamledermøter for å bøte på vanskene og for å dele erfaringer.

DEL 6 DRØFTELSE

6.1 OPPSUMMERING AV FUNN

I teori-delen har jeg vist til både selvbestemmelsesteorien (F.eks. Deci og Ryan, 2008; Gagné og Deci, 2005; Ryan og Deci, 2000) og jobbkarakteristika-modellen (F.eks. Hackman og Oldham, 1976). Førstnevnte fokuserer først og fremst på grunnleggende behov og sistnevnte på psykologiske tilstander, via jobbdimensjoner. Jeg presenterer derfor motivasjons-funnene innenfor disse rammene.

6.1.1 FREMMERE

A) SELVBESTEMMELSESTEORIEN

Kompetanse

Informanter mener at mini-piloteringen har vært en lærerik opplevelse. Likevel, deres behov for kompetanse er først og fremst påvirket positivt gjennom deres glede og mestringsfølelse over å hjelpe andre, som de får via bedre tjenester og mer fornøyde brukere. Informantene har vist til hvordan dette blir påvirket på flere felt: Beslutningskvaliteten øker av å ha saksbehandler inne i teamet; det tverrfaglige samarbeidet gjør at de kan utnytte hverandres kompetanse; at de kan fordele brukere selv fører til at oppgavene man blir satt til hos bruker samsvarer mer med eget faglig nivå; ved å samarbeide tettere med saksbehandler, jobbe i tverrfaglig team og ha mer faste brukere, er det lettere å være brukerorientert og ha en bedre oversikt over hele personen; og til slutt opplever flere at i alle fall deler av brukergruppene er mer fornøyde, friskere og har økt mestringsfølelse.

Autonomi

De ansattes behov for autonomi blir også påvirket positivt på flere måter. For det første betyr det at saksbehandler er integrert i teamet at selvbestemmelsen og fleksibiliteten til de andre medarbeiderne øker ute hos bruker. For det andre har de generelt fått mer ansvar og arbeidsoppgaver, spesielt inne på kontoret. Informanter mener dette gir dem økt selvfølelse og at de føler seg mer i kontroll over egen arbeidsdag.

Tilhørighet

Behovet for tilhørighet blir fremmet via det tverrfaglige samarbeidet. De er bedre kjent med og tryggere på hverandre og prater mer sammen. Det blir trukket frem at de det har blitt et bedre samhold, føler seg mer sett og anerkjent og generelt at arbeidsmiljøet er bedre.

Annet

Informanter forklarer også at arbeidsdagen deres har blitt mer spennende, blant annet av nye arbeidsoppgaver. Ifølge selvbestemmelsesteorien er opplevelsen av at noe er spennende en ytre manifestasjon av at de grunnleggende behovene er møtt (Deci og Ryan, 2012, s. 88-89). Dette punktet er derfor også forklart i modellen.

Motivasjonsfremmere som ikke lar seg forklare av selvbestemmelsesteorien er først og fremst praktiske elementer. Saksbehandlingen har blitt enklere, ved at det er mindre rapportering fra utfører til bestiller. I tillegg har informasjonsflyten bedret seg av det tverrfaglige teamet, slik at man slipper å lete etter folk og vente på beskjeder som kanskje aldri kommer. Dette opplever flere at letter hverdagen deres.

B) JOBBKARAKTERISTIKA-MODELLEN

Oppgavevariasjon

I mini-piloten, er de ansatte gitt en større variasjon i oppgaver og utfordringer, som utfordrer dem på mange plan. De opplever det som spennende, lærerikt og at det gir mestringsfølelse.

Oppgaveidentitet

Oppgaveidentitet blir påvirket gjennom team-samarbeidet, inkludert saksbehandler, og antall brukere. De kjenner nå i større grad den enkelte bruker og ser helheten bedre. Ved å diskutere med kollegaer og ikke bare gjøre litt om gangen hos en stor rekke ulike brukere, kan de bedre identifisere resultatet av jobben de gjør.

Oppgavebetydning

Mini-piloten fører på flere måter til at medarbeiderne opplever at tjenesten de utfører blir bedre og brukerne blir mer fornøyde. De opplever altså at oppgavene de gjør har betydning for andre enn dem selv. Økt samarbeid med kollegaer gjør også at man hjelper medarbeidere til å gjøre en god jobb.

Autonomi

Dette samsvarer med tilsvarende punkt i selvbestemmelsesteorien.

Tilbakemeldinger

Medarbeiderne får direkte og klar informasjon om arbeidet de gjør på to måter. For det første diskuterer de brukerne mer seg imellom og lærer av hverandre. For det andre kjenner de brukerne godt og har bedre oversikt over dem. Dette har skjedd både via nye kartleggingssamtaler og ved at de har færre ulike brukere å gå til. Da blir også signalene brukerne gir om egne ønsker og helsetilstand tydeligere for de ansatte å tolke.

Annet

Mindre rapportering og bedre informasjonsflyt letter hverdagen for medarbeiderne, noe de anser som motiverende. Akkurat som i selvbestemmelsesteorien, kan ikke dette forklares i modellen.

6.2.2 HEMMERE

A) SELVBESTEMMELSESTEORIEN

Kompetanse

Medarbeiderne opplever å ha for lite tid, noe som gjør at de blir satt under et krysspress mellom å prioritere å diskutere med medarbeiderne hvordan de best kan hjelpe brukerne og tid faktisk brukt hos brukerne. Det gjør også at de ikke føler de kan utføre hverdagsrehabilitering på en forsvarlig måte, mens brukere ønsker pleiere med mer tid. Den store bruken av vikarer gjør at målet med få ansatte per bruker vannes ut, noe som frustrerer brukere. Medarbeiderne mener vikarene ikke kjenner Tillitsmodellen og arbeidsmåten godt nok samt at mange mangler kompetanse. Den opplevde kvaliteten på tjenestene påvirkes videre av opplæring som har tatt tid og usikkerhet knyttet til strukturer og roller i team-samarbeidet. Saksbehandler mister sitt faglige miljø, som påvirker kvalitet og likebehandling i beslutninger. Også fraværende lederskap, mangel på overordnet styring og at fysio- og ergoterapeutene har for lav stillingsbrøk i Tillitsmodellen til å jobbe optimalt med brukerne og teamet, blir trukket frem.

Autonomi

De negative effektene på motivasjon via behovet for autonomi handler om opplevelse av tillit og selvbestemmelse. Mange opplever at det tross mer selvbestemmelse over en del oppgaver, så føler de seg ikke hørt og gitt innflytelse, men at andre bestemmer. Ei heller at de gis den tillit og frihet som de ønsker seg. Måling av effektivitet blir også trukket frem av et team som noe de opplever som manglende autonomi, mangel på tiltro og direkte mistillit.

Tilhørighet

Det oppleves en viss usikkerhet og uro knyttet til informasjon fra ledelsen som ikke kommer frem, en opplevelse av at ledelsen ikke vet hva teamene gjør og forslag som iøynefallende for medarbeidere ikke blir tatt imot på en planmessig måte. De føler at ledelsen kan være fraværende og ikke gi dem den nødvendige hjelp, opplæring, avklaring av roller og rutiner og sørger for overordnede styring eller røde tråd.

Annet:

I tillegg til dette, så kommer de fysiske og psykiske belastningene, at medarbeiderne opplever av å ha mye å gjøre og lite tid. Flere mener stresset er slitsomt, kan gå på helsa løs og motiverer en lite for å gå på arbeid.

B) JOBBKARAKTERISTIKA-MODELLEN

Oppgavevariasjon

Medarbeiderne er ikke gitt færre oppgaver, men for at utfordrende og krevende arbeidsoppgaver skal oppleves som personlig meningsfullt, så er det viktig at opplæringen i disse er på plass og at teamet får nødvendig avklaring av oppgaver og rutiner og oppfølgingen de trenger. Dette har ikke alltid vært tilfellet.

Oppgaveidentitet

Dårlig tid fører til at teamet ikke kan tenke nytt og diskutere brukerne så godt sammen som de skulle ønske. Dette gjør at teamet kjenner brukerne dårligere enn de ellers ville gjort - det er vanskeligere å identifisere jobben man gjør. Tilsvarende effekt har mengden vikarer og at fysio- og ergoterapeutene ikke er så integrert i teamet som det er ønsket.

Oppgavebetydning

Deres opplevelse av betydning ovenfor andre handler først og fremst om brukerne, som for kompetanse-punktet for selvbestemmelsesteorien.

Autonomi

Dette er tilsvarende som i selvbestemmelsesteorien.

Tilbakemeldinger

Denne jobbkarakteristika-en blir i liten grad berørt direkte, men ergo- og fysioterapeuter skulle helst vært mer integrert og teamet ønsker seg færre vikarer.

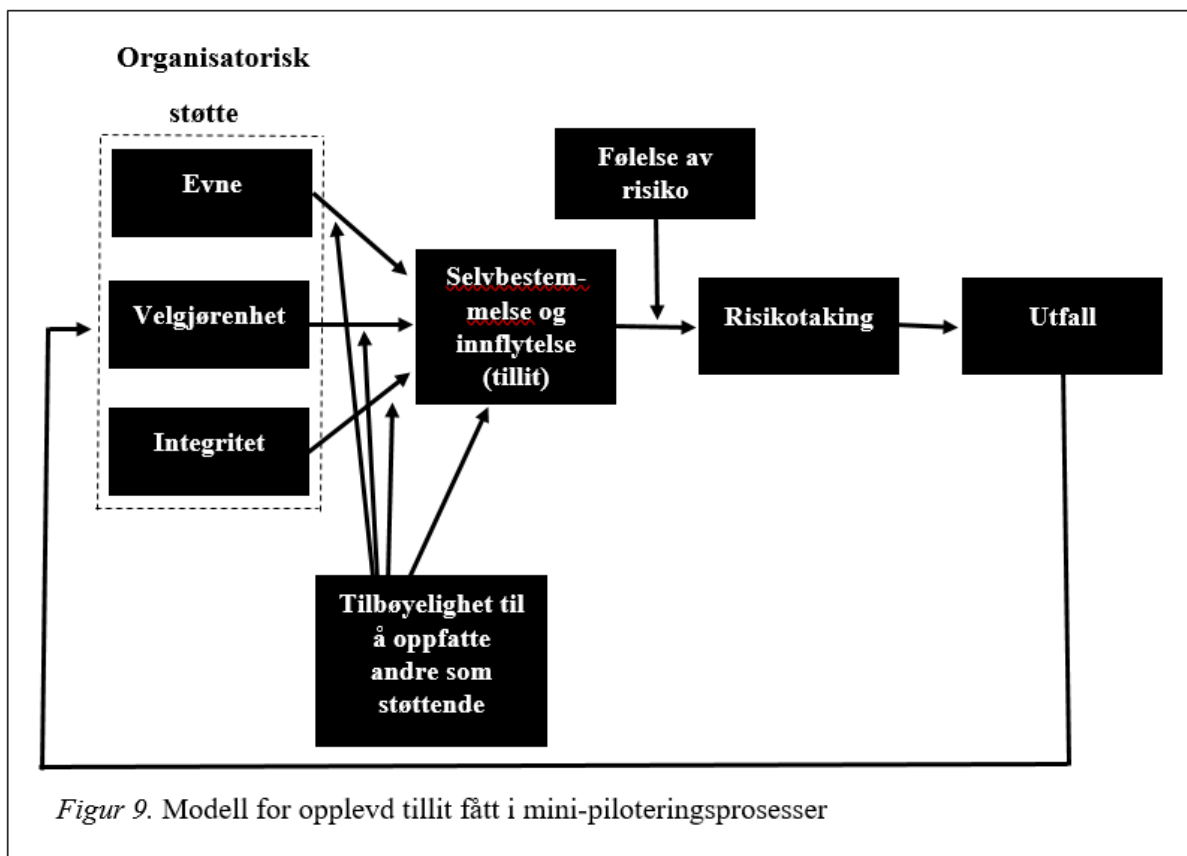
Annet

Også i denne modellen blir ikke den fysiske og psykiske belastningen besvart.

5.3 EN PROSESSMODELL FOR MOTIVERENDE PILOTERING

Tillit er viktig i min analyse, og et eksplisitt mål i Tillitsmodellen. Likevel opplever flere at de ikke er gitt tilstrekkelig tillit, som igjen påvirker deres motivasjon negativt. Å snu dette er derfor viktig for suksessfull og motiverende implementering.

Mayer, Davis og Schoormans modell (1995; 2007) for tillit i organisasjoner forteller hvor mye tillit for eksempel en leder har til en medarbeider eller en medarbeider har til sin leder. For meg er et relatert spørsmål av større interesse: hva skal til for at en medarbeider opplever at han eller hun er gitt tillit av ledelsen i en organisasjon, i en for-piloteringsprosess? Sånn sett er dette modellen i revers. Modellen er dog ikke ment å brukes på denne måten. Basert på mine kvalitative og kvantitative funn, synes det likevel sannsynlig at modellen med noen endringer også kan forklare opplevelse av å bli gitt tillit. Min reviderte modell bli som så:



Figur 9. Modell for opplevd tillit fått i mini-piloteringsprosesser

Ifølge modellen min vil tilliten en person opplever å få fra ledelsen i en mini-piloteringsprosess være avhengig av organisatorisk støtte. I tillegg er det avhengig av faktisk selvbestemmelse i arbeidsoppgavene og innflytelse over organisasjonen og endringsprosessen, altså gitt tillit. Dette innebærer for eksempel at hvis en medarbeider er gitt ansvar for å utføre en ny arbeidsoppgave, men organisasjonen ikke tilbyr den nødvendige støtten, så vil medarbeideren føle frustrasjon og at ansvaret er en byrde, fremfor at man er gitt tillit.

I modellen min defineres de tre bestanddelene av organisatorisk støtte som:

Evne: *I hvilken grad organisasjonen har den kompetansen som er nødvendig for å bistå medarbeideren med det man er gitt tillit til å gjøre.*

For eksempel om organisasjonen har et opplæringsprogram, eller team-ledere, med coachende ansvar for selvstyrende team, har fått opplæring i tillitsledelse.

Velgjørenhet: *I hvilken grad organisasjonen bryr seg om de ansattes meninger og ønsker.*

For eksempel om organisasjonen forsøker å kartlegge og besvare bekymringene en medarbeider rapporterer inn, i et forsøk på å redusere uroen den ansatte opplever.

Integritet: 1) *I hvilken grad organisasjonen er til å stole på, og 2) følger opp medarbeiderne på måter de finner akseptable.*

For eksempel 1) om en organisasjon tar imot forslag til forbedringer av tjenestene, sier at de skal følge det opp, men ikke gjør noe med det.

Eller 2) om medarbeiderne blir kontrollert på måter som de ikke stiller seg bak, som følelsen av mistillit fra informanter i mini-piloten, over å bli målt på og møtt med argumenter om «direkte brukertid». Motsatt tilfelle blir om ledelsens kontroll er lagt opp slik at de best mulig kan bistå medarbeiderne i utførelse av kjerneoppgaver, og medarbeiderne samtidig faktisk opplever kontrollen som meningsfull. Ifølge Bentzen (2015, 2016a), kan ledelsen prøve å oppnå sistnevnte ved å skape eierskap over kontrollsystemene blant medarbeiderne samt tilpasse kontrollen til de oppgavene og realitetene de ansatte møter i hverdagen. Kontroll og tillit kan da gå hånd i hånd, ved å ta medarbeiderne med på dialog og råd og gi dem innflytelse over hvordan kontrollsystemene er lagt opp.

I tillegg til organisatorisk støtte og gitt tillit, blir prosessen påvirket av den enkeltes generelle tilbøyelighet til å tolke samhandling med organisasjonen og tiltakene de setter i gang som støttende og som tillit. Mine data gir støtte til at det er individuelle variasjoner. De stor spredning mellom hva enkeltpersoner sier eller svarer på spørsmål som omhandler for eksempel deres oppfatning av om ledelsen hører på dem og teamet, om teamet får den lederstøtten og opplæring det trenger og om grad av selvbestemmelse har endret seg.

En situasjon hvor en medarbeider blir gitt tillit, er også i min modell påvirket av at tillit alltid involverer risiko, og hele tillitsprosessen fører til visse utfall. Hvordan både ledelse og medarbeidere tolker tillitsprosessen er videre avhengig av hvordan de hver for seg oppfatter den risikoen som ligger i situasjonen. Konsekvensene av utfallene har en feedback-loop, hvor organisasjonen eventuelt revurderer hvor mye selvbestemmelse og innflytelse medarbeiderne skal få og hvilken bistand de kan gi medarbeidere som trenger støtte. Hvis en medarbeider er gitt tillit og det fører til konsekvenser som ledelsen opplever som positivt, vil dette bidra til at selvbestemmelse i arbeidsoppgavene og innflytelse over organisasjonen og endringsprosessen opprettholdes eller økes. Hvis derimot ledelsen føler at konsekvensene er negative for dem, så vil de for eksempel redusere tilliten de gir, øke kontrollen eller kanskje gi mer kompetansestøtte. Dette vil i sin tur igjen påvirke hvor mye tillit medarbeideren opplever å få fra ledelsen.

5.4 MULIGE SUKSESSFaktorER I FOR-PILOTERINGSPROSESSER

DELSPØRSMÅL 3: HVA SYNES Å VÆRE VIKTIG FOR Å OPPRETTHOLDE OG STYRKE MOTIVASJON I TIDLIGE PILOTERINGSPROSESSER?

Mitt anliggende her er ikke å forklare hva som opprettholder og styrker motivasjon generelt. Jeg skal forsøke å forklare hva som er viktig i tidlige piloteringsprosesser spesifikt, med basis i min case.

Kompetanse:

A) KOMPETANSE TIL Å MØTE DE NYE UTFORDRINGENE

Mine studier viser at de ansatte sin motivasjon - som et resultat av deres mestringsfølelse – blir redusert når de opplever å ikke ha den nødvendige kompetansen. Dette gjelder også kompetanse generelt, men først og fremst i de nye arbeidsmetodene og -oppgavene. Det er også i samsvar med motivasjonsteori at motivasjonen faller når man blir gitt utfordringer som overgår eget kompetansenivå (2000, s. 58, 64).

Av denne grunn synes det viktig, for å opprettholde og styrke motivasjonen i tidlige piloteringsprosesser, at det gjennomføres en kartlegging blant de som skal gjennomføre endringene. Kartleggingen bør undersøke hvilke kompetanser medarbeiderne innehar, hva de føler at de mangler – også sett i sammenheng med eventuelle endrede arbeidsformer og organisering. Det bør også undersøkes generelt hvilke evner, ferdigheter og kunnskaper medarbeiderne trenger, for å jobbe i den nye arbeidsformen.

For det andre synes det viktig at medarbeiderne får opplæring om det å arbeide i modellen og hva de kan forvente seg, basert på kartleggingen. I hovedsak bør dette gjennomføres før endringsprosessen starter. Dette for å unngå den uro, forvirring og frustrasjon som har påvirket medarbeidernes motivasjon i mini-piloteringen, spesielt i starten.

B) OPPLÆRING PÅ FORHÅND OG ROM FOR FEILSTEG

Kartlegging og kompetanseheving bør i hovedsak gjennomføres før endringsprosessene kommer i gang, for å forberede medarbeiderne på arbeidsmetodene som møter dem. Dette betyr likevel ikke at det ikke bør gjennomføres kompetanseheving også mens endringsprosessen er i gang. Tvert imot, endringene kan avdekke nye hull i forståelsen eller

kunnskapen om arbeidsoppgaver, og dette krever kontinuerlig kartlegging og opplæring. Dette gjelder spesielt for tidlige piloteringsprosesser som Tillitsmodellen, en endringsprosess hvor «båten blir til mens man ror». Felles workshops - hvor man deler erfaringer, diskuterer endringsforslag, tanker og drømmer om fremtiden og har konkrete, jobbrelevante øvelser - som det synes å være bred enighet blant medarbeidere og ledere om at har fungert bra i mini-piloten, kan være én måte å gjøre dette på.

Det synes også viktig, for å opprettholde motivasjonen, at man i alle fall i en oppstartsfasen gir medarbeiderne ekstra tid til å bli kjent med arbeidsoppgavene. Når man på denne måten gir rom for feilsteg, får medarbeiderne mer tid på å reflektere over de nye erfaringene. Dette har til tider vært vanskelig for medarbeiderne i mini-piloteringen, fordi de har følt seg stresset og under tidspress, både hos bruker og på team-møter. Det kan dog tyde på at dette er et mer generelt problem for hjemmetjenesten - basert på budsjettskranker og politiske føringer – og at denne erfaringen fra mini-piloten er mer et strukturelt problem enn et endringsprosessproblem. Det var dessuten en overgangsfase i mini-piloteringen, hvor de ansatte hadde bedre tid og mindre å gjøre - noe de ansatte mente var en fordel for dem - så ekstra tid i en overgangsfase kan være en god idé, men ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å tilfredsstille medarbeiderne.

C) REALISTISKE FORVENTNINGER. KUNNSKAP OM HVERANDRE

Det er en viktig del av forberedelsen at medarbeiderne identifiserer seg med de mål og visjoner som endringsprosessen jobber mot, og at motstand blir minimert. Likevel, er det også viktig at medarbeiderne har realistiske forventninger om endringene som skal skje. Når forventningene spennes for høyt, og man i alle fall ikke på kort- og mellomlang sikt når dem, vil dette kunne demotivere. Dette har for eksempel vært et element i mini-piloten, hvor forventningene var høye på forhånd, men hvor flere uttalte underveis i piloteringen at det hadde skjedd færre endringer enn de hadde sett for seg. Dette er ikke nødvendigvis en kritikk av kommunikasjonen i forkant av piloteringen, da jeg har lite informasjon om hvordan denne foregikk. Det kan for eksempel være at medarbeiderne heiset opp endringens umiddelbare betydning, seg imellom. Uansett understreker det betydningen av å være konsis i hva man kan forvente, både på kort- og mellomlang sikt og forhåpninger om lang sikt.

I tillegg er det viktig når medarbeiderne skal jobbe sammen på nye måter, at medarbeiderne blir kjent med hverandre, hvordan de ulike stillingene arbeider, hvilken kompetanse de har og

hvilken synsvinkel de har på saker. I mini-piloten kom det for eksempel frem at flere hadde lite kunnskap om hvordan hverdagen til saksbehandlerne var og gjerne skulle visst mer om dette på forhånd. Dette gjør det enklere å sette seg inn i situasjonen til medarbeiderne, som er spesielt viktig når man skal jobbe sammen i selvstyrende, tverrfaglige team som i Tillitsmodellen.

Også for medarbeidere som eventuelt ikke tar del i endringsprosessene, kan det være nødvendig å informere nøye om endringene som er på gang. For eksempel ble det i mini-piloten hevdet at saksbehandlere som ikke er del av teamene er redde for de store endringene de ser for seg at kommer.

D) OPPRETTTHOLDE FAGFELLESKAP

En risiko ved overgang mellom organiseringsformer, er at medarbeidere kan bli trukket ut av sin gamle rolle og må finne en ny. Dette er tilfellet i Tillitsmodellen, og da spesielt for saksbehandlerne. I mini-piloten, har de mistet sitt fagfellesskap. De kan nå i mye mindre grad diskutere og sammenlikne vedtak om brukere seg imellom, som er en måte å sikre likebehandling og kvalitet. Resten av teamet, har en annen fagbakgrunn og tidligere erfaringer enn saksbehandlerne. Det har blitt trukket frem som demotiverende for saksbehandler å miste sitt gamle fagfellesskap, selv om de nå får et nytt. Dersom saksbehandler skal være i teamet, synes det derfor nødvendig at man legger til rette for at de kan opprettholde og styrke sin fagkompetanse og dele sine erfaringer med hverandre, på tvers av teamene. Tilsvarende kan også være tilfelle med andre tidligere fellesskap i tidlige piloteringsprosesser.

Autonomi:

E) SELVBESTEMMELSE. MULIGHET TIL Å PÅVIRKE EGEN ENDRING.

Medarbeidernes i mine undersøkelser er fornøyde med å ha fått mer ansvar og arbeidsoppgaver. Likevel kommer det tydelig frem at de samtidig ønsker større tillit og selvbestemmelse. Dette gjelder både for det daglige arbeidet og innflytelse over hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. I tillegg kommer frustrasjon fra ett av teamene over å bli målt på «direkte brukertid», og at dette tallet stadig blir brukt som motargument mot deres bemanningsønsker. Autonomi er et grunnelement i hva som motiverer oss, både ifølge selvbestemmelsesteorien (f.eks. Ryan og Deci, 2000) og jobbkarakteristika-modellen (f.eks.

Hackman og Oldham, 1976). At vi ser en sammenheng mellom motivasjon og autonomi også i en endringsprosess, er derfor ikke spesielt overraskende. Det som til en viss grad overrasker er at så mange ønsker ytterligere autonomi, i en endringsprosess som tross alt heter Tillitsmodellen. I tillegg har medarbeiderne blitt involvert i innovasjonsprosessen, gjennom det mandatet kaller åpen innovasjon, både i innsiktsfasen og i på workshops i selve gjennomføringen. Dette tydeliggjør hvor viktig selvbestemmelse og innflytelse er for medarbeiderne.

Samtidig skal jeg ikke utelukke at i alle fall deler av dette resultatet er et kommunikasjonsproblem. Det kan hende at medarbeiderne hadde følt seg mer hørt dersom det i større grad hadde blitt kommunisert fra ledelsen at workshop-ene og følgeforskningen var en måte for medarbeiderne å yte innflytelse, og tilsvarende om de ble minnet på medarbeidernes innflytelse i innsiktsfasen. Jeg kan ikke si med sikkerhet at ikke ledelsen har fokusert på dette ovenfor medarbeiderne, men jeg hverken har notater på eller husker at dette har blitt gjort mens jeg har vært tilstede eller i e-postinnkallinger til møter. Tilsvarende har medarbeiderne i liten grad trukket frem innflytelse-elementet i sin omtale av workshop-ene, selv om det synes tydelig for meg at disse har vært populære. Siden autonomi virker å være så viktig for motivasjon også i tidlige piloteringsprosesser, så er det grunn til å anbefale å også minne medarbeiderne på den økte innflytelsen de eventuelt har fått i en endringsprosess.

Tilhørighet/organisatorisk støtte:

Ifølge selvbestemmelsesteorien (f.eks. Ryan og Deci, 2000), så er tilhørighet et grunnleggende behov, og inkluderer opplevelse av organisatorisk støtte og oppfølging fra ledelsen. Dette påvirker også minipiloten, og gir dermed følgende erfaringer om motivasjon i tidlige piloteringsprosesser:

F) NEDSKREVNE RUTINER FOR STRUKTUR OG RAMMER

Tidlige piloteringsprosesser som Tillitsmodellen fører til ny organisering av tjenestene, endrede samarbeidsformer mellom medarbeiderne, ansvar for nye arbeidsoppgaver og generelt flere endringer. Data fra mine informanter tyder på at endringene har ført til usikkerhet, som har påvirket motivasjonen deres negativt. Det er mange som savner mer struktur på de daglige rutinene, hvordan de skal jobbe og fordele ansvar sammen, utførelse av

møter, selv-ledelse, nye arbeidsoppgaver med mer, gjerne i form av nedskrevne retningslinjer for rammene. For eksempel ble ikke manualen for saksbehandling klar før 20. mars (Eide m.fl., 2017, s. 29), lang tid etter oppstart i november.

Medarbeiderne i mini-piloten skal lære å jobbe selvstendig og selv utvikle de nye tjenestene. Med dette i minnet, så er det klart at ledelsen ikke på forhånd kan dirigere via direktiv hvordan teamet skal jobbe. Det må også gis rom for at teamet lærer av egne feilsteg. Noe annet ville ikke bare vært kontrært til intensjonene i Tillitsmodellen, men kunne også bli sett på som kontroll ovenfra og lavere grad av autonomi. Dette kunne påvirket motivasjonen negativt. Samtidig synes det viktig i tidlige piloteringsprosesser at medarbeiderne får tilstrekkelig informasjon om hvordan de skal jobbe, til at de ikke blir forvirret og frustrert. Nedskrevne rammer for dette, er i alle fall deler av svaret. I tillegg har direkte oppfølging og hjelp fra ledelsen en rolle.

G) STØTTEFUNKSJONER MED KOMPETANSE I TILLITSLEDELSE TILSTEDE

I mini-piloten har det vært meningen at hvert team skal ha en leder som sitter utenfor teamet, med coach-ende lederstil. Dette er forenlig med den organisatoriske støtte team i tillitsbasert tidlige piloteringsprosesser trenger for å hjelpes forstå sin nye rolle. I praksis har dette fungert i varierende grad. Team-leder har i perioder ikke kunnet være tilstede for teamet. I tillegg er arbeidsoppgavene til team-lederne også nye, og noe opplæring har måttet finne sted underveis. Alle har heller ikke vært fullt komfortable med den nye rollen (Eide m.fl., 2017, s. 30). Forvirringen som har oppstått blant medarbeiderne rundt dette kan illustreres ved at det ikke ser ut til å være noen felles forståelse for hva tittelen til team-leder er, selv på slutten av mini-piloten. Jeg har hørt både «Coach», «team-leder» og «prosjektleder i teamet» bli brukt om hverandre. Viktigere er at flere medarbeidere opplever å bli frustrerte - og indirekte demotiverte - av at teamet i alle fall til tider ikke får den oppfølging det trenger. Mange mener at de i større grad trenger en leder som viser vei, tar de overordnede føringene, som kan sørge for at teamet følger en rød tråd og følger opp konflikter og liknende i teamet. Denne forvirringen ser ut til å ha blitt forsterket ved at ikke alle medarbeiderne i hvert team har samme personalansvarlige leder (Eide m.fl., 2017, s. 30).

Tillitsbaserte tidlige piloteringsprosesser har dermed behov for å avklare team-leders rolle og at det sikres at ansvaret for oppfølging ikke fordeles på for mange personer. Team-leder bør få tilstrekkelig opplæring i tillitsbasert ledelse, helst før endringsprosessene settes i gang.

H) BLI HØRT. SYSTEMER FOR KOMMUNIKASJON OG OPPFØLGING

Flere i mine undersøkelser er frustrert ikke bare over manglende innflytelse, men også over at deres tanker, ideer og frustrasjoner ofte ikke når frem til ledelsen. Det blir uttalt at ledelsen ikke vet hva de driver med. Det er derfor viktig i en endringsprosess at det opprettes systemer for kommunikasjon og oppfølging av den informasjonen som blir tatt imot. Team-leder kan ha en viktig rolle her. Her kan vi inkludere ansvaret for eksempel en team-leder kan ha, for å følge opp at arbeidsoppgaver er i samsvar med og tilpasset bemanningen. Her har det i minipiloten vært noen forskjeller på teamene, hvor i alle fall ett av dem opplever å ha hatt alt for mye å gjøre og stress, spesielt om morgenen. Når frustrasjoner som dette ikke kommer frem eller tas tak i av de som har ansvar for det, vil det sørge for mindre motiverte medarbeidere i endringsprosessene. Det er derfor viktig for å opprettholde og øke motivasjonen til medarbeiderne i tillitsbaserte tidlige piloteringsprosesser, at det opprettes gode systemer for å sikre kommunikasjon og oppfølging mellom ledelse og medarbeidere.

DEL 7 AVSLUTNING

Tillitsmodellen, i dagens form, har sitt utspring fra byrådserklæringen i Oslo fra 2015.

Formålet er å bryte med New Public Management og bestiller/utfører-modellen. Dagens forvaltningsmodell for de hjemmebaserte tjenestene har blitt kritisert blant annet for å være for rigid, med mye papirarbeid og lite rom for å bruke faglig kjønn ute hos bruker. Det har vært et ønske om å erstatte bestiller/utfører-modellen med et brukersentrert system med faglig tillit til medarbeiderne som utfører tjenestene.

Gjennomføringene av Tillitmodellen er en såkalt åpen innovasjon. Det vil si at man skal involvere og kommunisere med relevante instanser internt og eksternt og samskape tjenestene med dem. Det har blant annet blitt nedsatt faggrupper, vært utført studieturer for inspirasjon og tillitsvalgte og medarbeidere er tatt med i prosessen med modell-utvikling. Ut av dette ble det bestemt en organisering i mini-pilotering som kretset rundt tverrfaglige team med saksbehandler integrert i teamet. Disse er selvstyrende, noe som blant annet involverer et større ansvar for vedtak og fordeling av lister i fellesskap. Oppfølging skal foregå av en teamleder utenfor teamet som skal ha en såkalt coach-ende lederstil. Piloteringen skal endres underveis, i tråd med innsikt og erfaringer, noe som realiseres blant annet ved at medarbeiderne deltar på månedlige workshops og ved at prosjektet følges av en forskningsgruppe.

For å innhente data til analysen, har jeg brukt flere ulike metoder. For det første har jeg vært del av forskningsgruppa. Gjennom den hadde jeg tilgang til spørreundersøkelser og fikk også inn noen spørsmål selv. Jeg kunne da også gjennomføre utførlige observasjonsstudier. For å supplere disse dataene - samt de jeg fikk ved å analysere interne og eksterne dokumenter - gjennomførte jeg både egne spørreundersøkelser og fokusgruppeintervjuer i teamene. Disse ble utført på slutten av piloteringsperioden, for å få med seg eventuelle endringer i motivasjon. Bakgrunnen for å gjennomføre en egen spørreundersøkelse var hovedsakelig for å kunne kvantifisere noen av størrelsene som trolig ville være relevante for intervjuene. Det var også en relativ enkel måte å få svar på spørsmål som ikke krevde stor grad av utdypning. Det å kun bruke undersøkelser, ville ikke alene vært nok til å gå i dybden på relevante spørsmål. Jeg gjennomførte derfor også fokusgruppeintervjuer.

Oppgavens innsamlede resultater kan sees i sammenheng med teori innen tillit. Tillit handler om tiltro mellom parter som er avhengige av hverandre og involverer en risiko. Slik er det

også i mini-piloten til Tillitsmodellen, hvor ledelsen gir medarbeiderne mer tillit, med den risiko dette fører med seg. Tillit er likevel ikke det motsatte av kontroll, og en viss kontroll - i form av en oppfølging og støtte som oppleves meningsfull – kan være nødvendig for å støtte opp om tilliten. Jeg har blant annet benyttet tillitsmodellen til Mayer, David og Schoorman til å lage en modell for opplevelse av gitt tillit i mini-piloteringsprosesser, basert på casen.

Motivasjonsteorier er også relevante for analysen. Den kan sees i lys av selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristika-modellen. I praksis er det mye overlapp mellom disse teoriene. Selvbestemmelsesteorien hevder at vi har grunnleggende behov som vi ønsker å oppfylle: *Kompetanse* - troen på at en har evnene til å påvirke viktige utfall; *Tilhørighet* - opplevelsen av å ha tilfredsstillende og støttende sosiale forhold; *Autonomi* - opplevelsen av å handle med en følelse av valgfrihet, fri vilje og selvbestemmelse. Jobbkarakteristika-modell foreslår på sin side fem kjernekarakteristikker ved en jobb, som sammen påvirker blant annet indre motivasjon. Dette er *variasjon* i oppgaver, det at man utfører et helt produkt (*oppgaveidentitet*), oppfattet *betydning* du har ovenfor andre, *autonomi* samt klare og direkte *tilbakemeldinger*. Disse hevdes å påvirker tre psykologiske tilstander - mening i arbeidet, personlig ansvar og kunnskap om resultatene - som igjen fremmer motivasjonen.

Oppgavens problemstilling var:

Hva hemmer og hva fremmer medarbeideres motivasjon i tillitsbaserte tidlige piloteringsprosesser?

For å besvare dette benyttet jeg tre delspørsmål.

Delspørsmål 1: Hva har påvirket motivasjonen positivt?

En av de viktigste faktorene var knyttet til at medarbeiderne i mini-piloteringen kunne forholde seg til færre og fastere brukere. Relatert til dette er en opplevelse av oversikt og kontroll på brukerne, en tettere oppfølging og at de kjenner brukerne bedre. Gjennom dette opplevde medarbeidere at tjenestene ble bedre.

En annen viktig faktor er det gode samarbeidet med kollegaene. Det gjelder på den ene siden at det kollegiale er hyggelig i seg selv. På den andre siden opplevde de samarbeidets gunstige konsekvenser. De erfarte at saksbehandler inn i teamet blant annet førte til en enklere saksgang, mer selvbestemmelse og økt beslutningskvalitet. Det tverrfaglige samarbeidet gjorde at de kunne utnytte hverandres kompetanse og bedre informasjonsflyten.

En tredje viktig faktor var det økte ansvaret og selvbestemmelse de fikk. Denne autonomien gjorde at flere opplevde økt selvfølelse og kontroll over egen arbeidsdag.

Delspørsmål 2: Hva har påvirket motivasjonen negativt?

En viktig faktor som påvirket motivasjonen negativt var stress og tidspress, som en følge av en utbredt oppfatning om at det er for mange arbeidsoppgaver til for liten tid. Dette påvirker helsen og tilfredsheten til medarbeidere, hvor flere beskriver at de må løpe og ikke får spist. De blir satt under et krysspress mellom å bruke tid på faglige diskusjoner i gruppa og å være ute hos brukerne. De opplever også at brukerne hadde ønsket at de hadde bedre tid og mener at langsiktig arbeid for å selvstendiggjøre brukere krever at det blir brukt mer tid initialt. Denne faktoren er også nært relatert til det at mange medarbeidere føler teamet er underbemannet for sine arbeidsoppgaver. Det er likevel et åpent spørsmål om denne faktoren har blitt mer fremtredende under ny modell, og det er tydelig at mange mener det generelt er mye stress i hjemmetjenesten.

Andre viktige faktorer går på den oppfølgingen de får fra ledelsen og team-ledere med coachende ansvar. Flere har for eksempel opplevd at rollene, strukturene, rutine og ansvarsdelingen har vært uavklarte, noe som har vanskeliggjort det selvstyrende teamets evne til å jobbe effektivt sammen. Tilsvarende har den opplæring i de nye arbeidsoppgavene frustrert flere og påvirket mestringsfølelsen. Noen føler også at de ikke har blitt hørt og gitt innflytelse av ledelsen, tross at dette har vært noe av poenget med workshopene og at modellen skal gi økt tillit til medarbeiderne.

Delspørsmål 3: Hva synes å være viktig for å opprettholde og styrke motivasjon i tidlige piloteringsprosesser?

Basert på resultatene av delspørsmål 1 og 2 har jeg diskutert mulige suksessfaktorer i for-piloteringsprosesser. Jeg har trukket frem åtte faktorer, basert på min case. Dette kan selvsagt ikke utelukke at andre case kunne funnet andre suksessfaktorer, men basert på resultater og teori er det grunn til å anta at mine faktorer er viktige:

Det er nødvendig at medarbeiderne har riktig kompetanse, for å unngå lav mestringsfølelse og motivasjon. En kartlegging kan her være hjelpelig. Opplæring kan med fordel gis før endringene settes i gang. Mer tid, til å bli kjent med den nye hverdagen hjelper også. Opplæringen bør dessuten sikre realistiske forventninger og kunnskap om de man skal samarbeide med. Endringsprosesser som river opp gamle fagfelleskap kan med fordel

undersøke om disse kan og bør opprettholdes på et vis. Andre faktorer går på selvbestemmelse og mulighet til å påvirke endringene. Medarbeiderne er fornøyde med å bli gitt mer ansvar og innflytelse, men liker mindre kontrollsystemer de ikke ser nytte av og skulle helst sett at de var gitt ytterligere tillit. Denne tilliten vil møtes av et behov for organisatorisk støtte, blant annet nedskrevne rutiner på rammer og strukturer, for å avverge usikkerhet. Det bør opprettes systemer for kommunikasjon og oppfølging, slik at gode ideer ikke forsvinner og medarbeiderne føler seg hørt. Dessuten bør støttefunksjoner til teamene få opplæring i tillitsbasert ledelse, for å kunne støtte opp under selvstyret best mulig.

LITTERATURLISTE

- "Anbefaling_minipiloter". (2016). *Anbefaling minipiloter fra prosjektgruppen til styringsgruppen*.
- "Arbeidsdokument_manual_saksbehandling". (2017). *Utarbeidelse av manual for saksbehandling (vedtak) i selvstyrende tverrfaglige team i prosjekt Tillitsmodellen*.
- "Byrådserklæringen". (2015). *Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019* Hentet fra <http://oslo.mdg.no/wp/files/2015/10/Byraadserklaering-web.compressed.pdf> 12.05.17.
- "Innledning_styringsgruppemøte". (2016). Innledning: Arbeidsmøte Tillitsmodellen pkt 5.
- "Milepælsrapport". (2016a). *Milepælsrapport BGO*.
- "Milepælsrapport". (2016b). *Milepælsrapport BUN*.
- "Prosjektbeskrivelse_følgforskning". (2016). *Prosjektbeskrivelse følgforskning - mini-pilotering Tillitsmodellen*.
- "Prosjektplan". (2016). *Prosjektplan Tillitsmodellen*.
- "Referat". (2016). *Referat styringsgruppemøte prosjekt "Tillitsmodellen"*.
- "Referat_styringsgruppemøte". (2017). *Referat*.
- "Seniormeldingen". (2014). *Seniormelding: Selvstendige, aktive og trygge eldre i Oslo*. Hentet fra https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/1332815/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Bydeler/Bydel%20Vestre%20Aker/Politikk/Politiske%20saker/2015/2015-03-19%20Seniormelding%20-%20Bystyremelding%20nr.%201_2014/Seniormeldingen.pdf 12.05.17.
- "Statusrapport_styringsgruppen". (2017). *Statusrapport overordnet pr 16 jan 2017*.
- Arnold, J., & Silvester, J. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*: Pearson Education.
- Bentzen, T. Ø. (2015). Forsker: Der er brug for parterapi mellom tillid og kontrol. Hentet 2015 Hentet
- Bentzen, T. Ø. (2016a). Fem misforståelser om tillid. Hentet 2016a Hentet
- Bentzen, T. Ø. (2016b). Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer.
- Bjerke, S. E. (2015). Sykepleiere i Oslo blir ansvarlige for sine egne pasienter. *Nettavisen*.
- Brindle, D. (2017). Buurtzorg: the Dutch model of neighbourhood care that is going global
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 400, 0-19.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.
- Day, A. R. (2014). Slipp rebellene fri! *Aftenposten*.
- De Blok, J. (2011). Buurtzorg Nederland: a new perspective on elder care in the Netherlands. *AARP international the Journal, summer*.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*, 85-107.
- Deloitte. (2012). *Kostnader og gevinster knyttet til bestiller-utfører-modellen*. Retrieved from Hentet fra http://public.deloitte.no/dokumenter/Deloitte_KS_rapport_080812.pdf:

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice: American Psychological Association.
- Eide, T., Nilsen, E. R., Gullslett, M. K., Olafsen, A. H., Aaberge, A. H., & Eide, H. (2017). Tillitsmodellen - erfaringer med mini-pilotering av selvstyrende team i tre bydeler i Oslo kommune. *Ikke publisert*.
- Encyclopedia. (u.å.). Motivation and Motivation Theory *Encyclopedia*. Hentet fra <http://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/motivation-and-motivation-theory> 03.06.17.
- Fagbladet. (2017). – I altfor mange år har de ansatte hengt fra seg hjernen til tørk i garderoben når de kommer på jobb. *Fagbladet*.
- Fagforbundet. (2016). Æres den som æres bør. Hentet 2016 Hentet
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gray, B. H., Sarnak, D. O., & Burgers, J. S. (2015). Home care by self-governing nursing teams: the Netherlands' Buurtzorg model: NewYork: Commonwealth Fund.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*: Pearson.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C., & Jackson, M. W. (1991). *Administrative argument* (Vol. 5): Wiley Online Library.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature: American Psychological Association.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 3): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johansen, I. (2014). Eldreomsorg. Tid til omsorg, tillit til faglighet i hjemmetjenesten: Fra stoppeklokkeomsorg til tillitsreform. Hentet 2014 Hentet
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Kaloudis, H. (2016). A systematic overview of the literature in English on Buurtzorg Nederland: Part B – The Buurtzorg Organisational and Operational Model. Hentet 2016 Hentet
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2014). *Psykologi i organisasjon og ledelse*: Fagbogforlaget.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *BMJ: British medical journal*, 311(7000), 299.
- Kvalbein, A. (2015). SVs kaos-omsorg. *Dagsavisen*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.
- Martinsen, Ø. L. (2013). *Perspektiver på ledelse*: Gyldendal Norsk Forlag.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Moland, L., & Bogen, H. (2001). *Konkurransutsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner*. Retrieved from
- Monsen, K. (2013). Buurtzorg Nederland. *AJN The American Journal of Nursing*, 113(8), 55-59.
- Monsen, K. A., & de Blok, J. (2013). Buurtzorg: nurse-led community care. *Creative nursing*, 19(3), 122-127.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual review of sociology*, 22(1), 129-152.
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1993). When to use focus groups and why.
- Nandram, S. S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Simplification*: Springer.
- Nordbø, B. (2009). instrument. In S. N. Leksikon (Ed.). <https://snl.no/instrument>.
- OAO, O. A. O. (2014). Tillidsreformens syv prinsipper Hentet 2014 Hentet
- Olstad, F. (2016). Farvel, New Public Management! *Oss tillitsvalgte*. Hentet 2016 Hentet

- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of management journal*, 40(4), 899-929.
- Perspektiv, D. (2005). Slipp de ansatte fri: Blogging kan styrke bedriftens renommé. *Dagens Perspektiv*. Retrieved from
- Politik, M. (2013). Ninna Thomsen: Kontrol er godt – tillid er billigere. *Magasinet Politik*.
- Prosjektleder (2017).
- R9148. (2016). *Utredningsprosjekt knyttet til analyse, videreutvikling og forbedring av tjenesteproduksjonen i bydelene*. Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/bydeler/bydel-sagene/politikk-bydel-sagene/politiske-saker-bydel-sagene/2016/utredningsprosjekt-knyttet-til-analyse-videreutvikling-og-forbedring-av-tjenesteproduksjonen-i-bydelene-article61383.html>.
- Rambøll. (2015). *BRUKERUNDERSØKELSE I HJEMMETJENESTEN 2015*. Retrieved from Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13132515/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Bydeler/Bydel%20Gr%C3%BCnerl%C3%B8kka/Politikk%20i%20Bydel%20Gr%C3%BCnerl%C3%B8kka/Politiske%20saker%20i%20Bydel%20Gr%C3%BCnerl%C3%B8kka/2016/2016-06-01%20Brukerunders%C3%B8kelse%20i%20Hjemmetjenesten%202015/Brukerunders%C3%B8kelse%20i%20Hjemmetjenesten%202015.pdf> 11.05.17:
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2012). *Styring og samstyring: governance på norsk*: Fagbokforlaget.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*: Sage Publications.
- St.meld.19. (2009). *Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-19-2008-2009-/id552811/>.
- Starnes, B., Truhon, S., & McCarthy, V. (2010). Organizational trust: employee-employer relationships. *A Primer on Organizational Trust*.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75.
- Sykepleien.no. (2015). 10 spørsmål. Hvordan fungerer Buurtzorg? Hentet 2015 Hentet
- Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2002). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. *Handbook of self-determination research*, 128, 37-63.
- Velferdsstaten, F. (2013). Bestiller-utførermodeller – markedsretting av offentlig sektor. Hentet 2013 Hentet
- Vestreng, T. (2016). – Frekt av byråden. *Dagsavisen*.
- Wikipedia. (2016). Liste over Oslos byrådsledere *Wikipedia*. Hentet fra https://no.wikipedia.org/wiki/Liste_Over_Oslos_byr%C3%A5dsledere 12.05.17.
- Wilkinson, S. (1998). Focus groups in health research: Exploring the meanings of health and illness. *Journal of Health Psychology*, 3(3), 329-348.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørebo, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*: McGraw-Hill Education (UK).
- Økonomiforvaltningen. (2013). *Kodeks for tillid*. Hentet fra https://www.kk.dk/sites/default/files/uploaded-files/kodeks_for_tillid.pdf 11.05.17.

Alle kilder som er brukt i oppgaven er oppgitt.

Oppgaven består av 24999 ord

VEDLEGG

VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA

Undersøkelsen og intervjuet er frivillig. Du kan trekke deg når som helst, om du ønsker det.

Svarene i undersøkelsen vil kun leses av forskere, og dataene vil anonymiseres i rapporten.

Intervjuet blir tatt opp på bånd og nedskrevet i etterkant. Opptakene blir slettet etter prosjektslutt.

Svar så ærlig som du klarer. Det er viktig, for at analysen skal kunne beskrive realitetene slik de faktisk er.

Takk for at du deltar.

1. **«Jeg lover å svare så ærlig som mulig og sier meg villig til å delta i studiene»**

Ja__ Nei__

2. Kjønn: Kvinne __ Mann __

3. Alder: __

4. Stilling:

4.1 Sykepleier

4.2 Helsefagarbeider (/hjelpepleier/omsorgsarbeider)

4.3 Saksbehandler

4.4 Fysioterapeut

4.5 Ergoterapeut

4.6 Annet: _____

5. Meldte du deg selv på som medarbeider i pilotprosjektet?

a) Jeg meldte meg frivillig

b) Jeg ble satt til å være del av teamet

c) Annet: _____

6. Vil du si at teamet representerer et gjennomsnittlig utvalg av de som jobber i hjemmetjenesten i Oslo? (F.eks.: Kjønn; alder; utdanning; år jobbet i hjemmetjenesten; ståpå-vilje; personlighet, som kreativitet, liker å prøve ut nye ting, bryr seg om andre osv.)

- a) Ja
- b) Nei

Hvis Nei, utdyp kort: _____

7. Føler du at dere har mer, mindre eller omtrent like mye selvbestemmelse som tidligere? (Det vil si før pilotforsøket startet.)

- a) Mer
- b) Mindre
- c) Omtrent like mye

8. Hvordan har din opplevelse av hvor mye selvbestemmelse du har fått endret seg i forhold til hva du skulle ønske?

- a) Positiv utvikling
- b) Negativ utvikling
- c) Omtrent likt som før
- d) I riktig retning, men det har gått for langt

Hvis d, utdyp kort: _____

9. Føler du at dere blir vist mer, mindre eller omtrent like mye faglig tillit som før?

- a) Mer
- b) Mindre
- c) Omtrent likt som før

Eventuelle kommentarer: _____

10. Føler du at dine eller andres forslag til forbedring av tjenestene blir tatt bedre, dårligere eller omtrent like godt imot enn før?

- a) Bedre
- b) Dårligere
- c) Omtrent like mye

Hvordan har dette eventuelt endret seg fra før?

Skriv kort: _____

11. Føler du at deres mulighet til å stå fritt til å finne gode løsninger sammen med brukeren har blitt bedre, dårligere eller er omtrent likt, sett i forhold til før?

- a) Bedre
- b) Dårligere

c) Omtrent likt

Eventuelle kommentarer: _____

12. a) I hvilken grad har ditt arbeid med tillitsmodellen påvirket din egen arbeidsmotivasjon positivt? Fra 1-5:

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

b) I hvilken grad har ditt arbeid med tillitsmodellen påvirket din egen arbeidsmotivasjon negativt? Fra 1-5:

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

13. De fleste dager synes jeg det er mer tilfredsstillende å jobbe i minipiloten til Tillitsmodellen enn det ville vært å jobbe slik jeg gjorde før.

Helt uenig___ Uenig___ Verken enig eller uenig___ Enig___ Helt enig___

14. Ofte skulle jeg ønske jeg ikke jobbet innen minipiloten til Tillitsmodellen

Helt uenig___ Uenig___ Verken enig eller uenig___ Enig___ Helt enig___

15. Minipiloten gjør jobben min mer spennende.

Helt uenig___ Uenig___ Verken enig eller uenig___ Enig___ Helt enig___

16. Jeg får brukt mine fagkunnskaper bedre

Helt uenig___ Uenig___ Verken enig eller uenig___ Enig___ Helt enig___

17. Forholdet til mine kollegaer har blitt

Mye dårligere___ Dårligere___ Likt___ Bedre___ Mye bedre___

18. Forholdet til mine overordnede har blitt

Mye dårligere___ Dårligere___ Likt___ Bedre___ Mye bedre___

I hvilken grad mener du

19. at tjenestene i dag er bedre enn før mini-piloteringen startet

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

20. at teamet får den lederstøtten det trenger?

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

21. at teamet får den opplæring som er nødvendig for å jobbe i modellen

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

22. Ønskene til meg og mine kollegaer blir tatt hensyn til når det bestemmes hvordan Tillitsmodellen skal implementeres og eventuelt endres

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

23. Jeg føler meg presset til å jobbe slik andre har bestemt

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

24. Jeg er enig i Tillitsmodellens mål om at tverrfaglige, selvstyreende teams, økt brukermedvirkning og færre ansatte å forholde seg til for brukeren er bedre både for brukere og ansatte

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

Kommenter eventuelt kort:_____

25. Måten mini-piloten er organisert på, er en god metode for å nå disse målene

I meget liten grad___ I liten grad___ Nøytral___ I stor grad___ I meget stor grad___

Kommenter eventuelt kort:_____

26. List opp så mange faktorer du kommer på, men skriv kort:

Sammenliknet med før pilotprosjektet, hva har gjort at jeg har blitt mer motivert på jobben og hva har gjort meg mindre motivert på jobben?

Positiv påvirkning:

Negativ påvirkning:

27. Sett stjerne ved de viktigste faktorene på forrige oppgave.

28. Hvor motivert du føler deg, kan ha endret seg fra mini-piloten startet til dags dato. Hva har i så fall påvirket denne endringen?

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

Hei og takk for at dere vil delta i denne undersøkelsen. Jeg deler først ut et spørreskjema med noen kjappe spørsmål, og så gjennomfører vi et gruppeintervju hvor vi går litt mer i dybden på spørsmål. Dette er selvsagt frivillig, og dere kan trekke dere når dere vil. Ingen andre enn meg og forskningsgruppa vil ha tilgang til å lese disse skjemaene eller høre på lydopptakene.

(Lever ut skjema med spørsmål først. La de starte på det, men ikke fullføre.)

Takk, da må vi gå videre. Dette er et fokusgruppeintervju. Det vil si at det ikke bare er en måte for meg å gjennomføre mange intervjuer samtidig. Det har også en annen form. Mens dere i et intervju snakker med meg, så ønsker jeg her at dere snakker med hverandre. Jeg bestemmer først og fremst tema på diskusjonene. Deres oppgave blir da å dele historier dere imellom, spørre hverandre oppklarende spørsmål, kommentere andres opplevelser og synspunkter og diskutere uenigheter eller hvis dere føler noen sier noe som er inkonsekvent. Målet er ikke å bli enige, men å få fram mest mulig informasjon. Da får vi forhåpentligvis gått i dybden og fått fram forbehold og begrensninger og sånt. Bare ikke snakk i munnen på hverandre og slipp alle til, så skal dette gå bra. Jeg kommer ikke til å fortelle andre om hvem som sa hva her, men vi er mange personer, så kan jeg bare garantere konfidensialitet på egne vegne. Derfor oppfordrer jeg også dere til å ikke dele ukritisk det som blir sagt her. Til slutt, om noen blir nødt til å gå før vi er ferdige, så er det bare å snike seg ut. Okay, da starter vi.

- Først tenker jeg vi starter litt enkelt. Uten å utdype veldig, foreløpig. Kan dere beskrive de ulike rollene i teamet og hva en vanlig arbeidsdag består av?
- Jeg kunne godt tenke meg å høre hvordan dere jobbet her i bydel, før pilotprosjektet til Tillitsmodellen startet. Da tenker jeg spesielt på selve organiseringen – bestiller/utfører-modellen. Kan dere beskrive hvordan den fungerte her? Ikke om den fungerte bra eller dårlig, men hva praktisk bestod den av?
- Har alle som skulle vært med i teamet vært med hele tiden, eller har det vært mye utskiftninger, folk som har vært med har gått ut?
- Hvordan vil dere beskrive samarbeidet i teamet?
- Det heter Tillitsmodellen. Føler dere at det har blitt mer tillit fra ledelsen og til dere?
- Kan dere beskrive hvordan dere *fordeler ansvar* i teamet? Både leder, uformell leder og annen ledelse dere må forholde dere til.

- Opplever dere personlig at det er noen særlige endringer i måten dere jobber på nå, sett i forhold til før? Gjør dere egentlig ting annerledes, inne og ute hos bruker?
- Føler dere at dere har fått den *hjelpen* dere trenger, og den *informasjonen* dere har bruk for, for å kunne jobbe slik Tillitsmodellen er tenkt?

Til slutt, så vil jeg at vi snakker litt om motivasjon. For dere *personlig* på jobben, hvordan vil dere si at denne har endret seg, eventuelt ikke endret seg, etter innføringen av piloten? Da tenker jeg både på hva som har gjort at dere føler dere *mer* motiverte og *mindre* motiverte og på hvordan dere opplever at dette har *endret* seg i løpet av perioden. Før vi starter, så tenker jeg at vi tar tre minutter på å skrive ned de viktigste punktene for dere selv. Slå opp på siste side av spørreskjemaet. Skriv kort og tydelig. Så har dere noen kulepunkter til diskusjonen og så kan jeg ta inn arkene etterpå og ta det med som en del av spørreskjemaet.

- Er det noen som vil starte med å si noe om hva som eventuelt har gjort deg *mer* motivert på arbeidsplassen?
- -Hva er det som påvirker motivasjonen deres *negativt*?
- -Hvilke av disse punktene har vært *viktigst* for motivasjonen deres?
- -Hvordan har dette *endret seg* i løpet av Tillitsmodellen?

Før vi avslutter, er det noe mer dere ønsker å si, som ikke kom opp som spørsmål eller som dere kom på etter spørsmålet var ferdig eller noe dere vil rette på?

Er det noe dere tror de som ikke er her ville ønsket at ble tatt opp?

Er det noe med selve intervjuet dere vil ta opp? Gikk det bra eller dårlig?

Da får dere ha en god dag videre og tusen takk for hjelpen.

VEDLEGG 3: TELEFONINTERVJU PROSJEKTLEDER

- Ble du ansatt av denne eller forrige byråd?
- Kan du si noe om hva din rolle er i å nå målene til Tillitsmodellen?
- Tillitsmodellen omtales ofte som en innovasjon. Hvordan er Tillitsmodellen noe nytt i forhold til hvordan man jobbet før bestiller/utfører-modellen ble innført?
- Hva er innovativt i forhold til inspirasjonsmodeller andre steder, som København, Buurtzorg og eventuelle andre?
- Har teamene gjennomført de samme tingene? (Fordeling, hente inn vikarer, jobbe kveld/helg osv.)
- Bestemte bydelene i så fall dette selv?
- Hva har vært de største forskjellene på omstendighetene rundt de ulike teamene? (Ledere som ikke har vært tilstede, viktige roller som har manglet, faste vikarer)
- Hvordan jobbet team-medlemmene sammen før? (Gul gruppe mm.)
- Er Coach, team-leder og prosjektleder i teamet det samme?
- Hva er rollen til prosjektansvarlig?

Tusen takk for hjelpen.

VEDLEGG 4: SPØRREUNDERSØKELSE — ABSOLUTTE TALL OG HELE

PROSENTER

Selvbestemmelse

	Frekvens	Prosent
Mer	12	57
Omtrent like mye	9	43

Selvbestemmelse endret

	Frekvens	Prosent
Positiv utvikling	7	33
Omtrent som før	13	62
I riktig retning, men det har gått for langt	1	5

Faglig tillit

	Frekvens	Prosent
Mer	7	33
Omtrent likt som før	14	67

Forslag

	Frekvens	Prosent
Bedre	7	33
Dårligere	1	5
Omtrent like mye	13	62

Står fritt

	Frekvens	Prosent
Bedre	12	60
Omtrent likt	8	40
Total	20	100

Motivasjon positivt

	Frekvens	Prosent
I meget liten grad	1	5
I liten grad	2	10
2,5	1	5
Nøytral	2	10
I stor grad	11	55
I meget stor grad	3	15

Motivasjon negativt

	Frekvens	Prosent
I meget liten grad	6	30
I liten grad	6	30
Nøytral	6	30
I stor grad	1	5
I meget stor grad	1	5

Totalmotivasjon (Motivasjon positivt - Motivasjon negativt)

	Frekvens	Prosent
-3	1	5
0	2	10
1	6	30
1	1	5
2	8	40
3,0	1	5,0

Mer tilfredsstillende

	Frekvens	Prosent
Helt uenig	1	5
Uenig	2	11
Verken enig eller uenig	1	5
Enig	8	42
Helt enig	7	37

Ønske ikke jobbet

	Frekvens	Prosent
Helt uenig	7	35
Uenig	6	30
Verken enig eller uenig	1	5
Enig	5	25
Helt enig	1	5

Liker å jobbe i TM

(Mer tilfredsstillende –
Ønske ikke jobbet)

	Frekvens	Prosent
-4	1	5
-2	2	11
0	4	21
2	3	16
3	4	21
4	5	26

Spennende

	Frekvens	Prosent
Uenig	1	5
Verken enig eller uenig	4	20
Enig	9	45
Helt enig	6	30

Fagkunnskaper

	Frekvens	Prosent
Uenig	1	5
Verken enig eller uenig	5	25
Enig	8	40
Helt enig	6	30

Forhold kollegaer

	Frekvens	Prosent
Dårligere	2	10
Likt	5	25
Bedre	8	40
Mye bedre	5	25

Forhold overordnede

	Frekvens	Prosent
Likt	11	55
Bedre	7	35
Mye bedre	2	10

Bedre tjenester

	Frekvens	Prosent
I liten grad	3	15
Nøytral	7	35
I stor grad	9	45
I meget stor grad	1	5

Lederstøtte

	Frekvens	Prosent
I meget liten grad	2	10
I liten grad	7	35
Nøytral	5	25
I stor grad	4	20
I meget stor grad	2	10

Opplæring

	Frekvens	Prosent
I meget liten grad	4	20
I liten grad	8	40
Nøytral	2	10
I stor grad	4	20
I meget stor grad	2	10

Ønsker hensyn

	Frekvens	Prosent
I meget liten grad	2	11
I liten grad	7	37
Nøytral	8	42
I stor grad	1	5
I meget stor grad	1	5

Presset

	Frekvens	Prosent
I meget liten grad	1	5
I liten grad	5	24
Nøytral	7	33
I stor grad	5	24
I meget stor grad	2	10

Medbestemmelse

(Ønsker hensyn –
Presset)

	Frekvens	Prosent
-3	3	16
-2	3	16
-1	2	11
0	6	32
1	3	16
2	1	5
3	1	5

Enig i mål

	Frekvens	Prosent
Nøytral	5	25
I stor grad	6	30
I meget stor grad	9	45

God metode

	Frekvens	Prosent
I meget liten grad	1	6
I liten grad	1	6
2,5	1	6
Nøytral	4	22
I stor grad	6	33
I meget stor grad	5	28

VEDLEGG 5: MELDESKJEMA NSD



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja • Nei ◦	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	Les mer om hva personopplysninger . NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal identifiseres/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.
Annet, spesifiser hvilke		
Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamaterialet (koblingsnøkkel)?	Ja ◦ Nei •	Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en databehandler .
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja • Nei ◦	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Det er snakk om møtereferater og seminarer med ansatte i Oslo kommune, hvor det kan være navn på deltagere.	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/webst adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja ◦ Nei •	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja ◦ Nei •	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja ◦ Nei •	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet. NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonymiserte helseregistre). Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Pilotprosjekt Tillitsmodellen - mini-pilotering	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller tilknyttet, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Sørøst-Norge	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, får den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.
Avdeling/Fakultet	Fakultet for helse- og sosialvitenskap	
Institutt	Institutt for sykepleie- og helsevitenskap	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		

Fornavn	Tom	<p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Velleier er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.</p> <p>Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern velleier, kanbliveleder eller fagsansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p>
Etternavn	Eide	
Stilling	Professor	
Telefon	90090655	
Mobil	90090655	
E-post	tom.eide@hbv.no	
Alternativ e-post	tom.eide@hbv.no	
Arbeidssted	Høgskolen i Sørøst-Norge	
Adresse (arb.)	Postboks 7053 Drammen	
Postnr./sted (arb.sted)	3007 Drammen	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
6. Formålet med prosjektet		
Formål	Formålet med prosjektet er å identifisere erfaringene med gjennomføring av 3-4 for-piloter i ulike bydeler i Oslo kommune, som prøver ut en ny organisasjonsmodell for hjemmebaserte tjenester, med tanke på å utvikle en hovedpilot, som skal prøves ut i etterkant av prosjektet.	Redelegg kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input checked="" type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input checked="" type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	
Beskriv utvalg/deltakere	Forskernes utvalget består av ansatte og ledere i Oslo kommune som deltar i eller på annen måte er knyttet til gjennomføring av forpilotene. Kommunen gjennomfører egne brukerundersøkelser, og disse får forskerne tilgang til.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Utvalget rekrutteres ved forespørsel fra Oslo kommunes prosjektleder, som har det overordnede ansvar for gjennomføringen av pilotene, til ledere og deltagere i forpilotene.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregistret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk.
Førstegangskontakt	Kontakt er opprettet ved at hver bydel ved lokale prosjektledere har utviklet en forpilot og valgt deltagere i denne ut fra interne rutiner og kriterier.	Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem. Les mer om dette på temasidene .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.
Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	30-60	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Røsemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	

Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja - Nei ●	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja - Nei ●	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familie medlem.
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Papirbasert spørreskjema □ Elektronisk spørreskjema ■ Personlig intervju ■ Gruppeintervju ■ Observasjon ■ Deltakende observasjon ■ Blogg/sosiale medier/internett □ Psykologiske/pedagogiske tester □ Medisinske undersøkelser/tester □ Journaldata (medisinske journaler) 	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sjukehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier her.</p> <p>Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger	Oslo kommune bruker Facebook som åpen informasjonskanal om prosjektet, og materiale herfra vil bli konsultert. Deltagende observasjon vil her si at forskerne deltar på møter og seminarer, og kan tenkes å bli bedt om å gi faglige innspill og/eller bidra med kompetansebygging i prosessen med å gjennomføre pilotene.	
9. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skriftlig ■ Muntlig □ Informeres ikke 	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer her.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<ul style="list-style-type: none"> ● Ja ○ Nei ○ Flere utvalg, ikke samtykke fra alle 	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.</p>
10. Informasjonssikkerhet		
Spesifiser	I den grad personidentifiserende opplysninger oppbevares av forskere (ikke av Oslo kommune selv), vil dette skje i institusjonens datasikre system for dette.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<ul style="list-style-type: none"> ■ På server i virksomhetens nettverk □ Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) ■ Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten □ Privat datamaskin □ Videooptak/fotografi □ Lydopptak ■ Notater/papir □ Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, eksterne harddisk, mobiltelefon) □ Annen registreringsmetode 	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		

Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Datamaskintilgang er beskyttet med brukernavn og passord. Det vil bli opprettet et skjermet område på HSN sin server som kun forskergruppens medlemmer vil ha tilgang til.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/beråbles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questpack, transkriberingsassistent eller Tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via Internett, bør de krypteres tilstrekkelig. Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?	Den øvrige forskergruppen, som består av tre personer: Førsteamanuensis Etty Nilsen, HSN, Professor Hilde Eide, HSN og Mastergradsstudent Amund Hamnes Aaberge, UiO.	
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. søke registerer om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	15.11.2016	Prosjektstart: Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datalinnsamlingen starter.
Planlagt dato for avslutt	15.08.2018	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) <input type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger) <input checked="" type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt	NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitåter.
Hva skal skje med datamaterialet ved avslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	NB! Her menes datamaterialet ikke publisering. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel avrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. Les mer om anonymisering .
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	Prosjektet inngår i et oppdrag finansiert av Oslo kommune. Arbeid med publisering utover dette vil bli finansiert av HSN.	
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger	I prosjektet vil det inngå et mastergradsprosjekt, som prosjektleder vil være hovedveileder for.	