

Evaluering HandleKraft



INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	4
FORORD	6
1. INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Beskrivelse av HandleKraft programmet	8
1.3 Hvilke områder skal evalueres	9
1.4 Avgrensninger og presiseringer	10
1.5 Leserveiledning	11
2. METODE	12
2.1 Kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder	12
2.2 Valg av case	13
2.3 Metodetriangulering	14
2.4 Analyseprosessen	21
2.5 Etikk	21
2.6 Vurdering av kvaliteten	22
3. TEORETISKE PERSPEKTIVER	24
3.1 Læringsteorier	24
3.2 Endringsledelse	32
3.3 Implementation science	36
3.4 Oppsummering	38
4. Status for regionene	40
4.1 Status for HandleKraft per region	40
5. FUNN	45
5.1 Endring av praksis	45
5.2 Modellens egnethet	52
5.3 Implementering	61
5.4 Overførbarhet	66
6. DISKUSJON	69
6.1 Endring av praksis	69
6.2 Modellens egnethet	72
6.3 Implementering	75
6.4 Overførbarhet	78
7. KONKLUSJON	80
8. ANBEFALINGER	82
LITTERATURLISTE	86
VEDLEGG	91

Innhold figurer

Figur 1: Organiseringen av Bufetat	7
Figur 2: Kompetanseprogrammer må være balansert	24
Figur 3: Sentrale forhold i kompetanseprogrammer/kurs	26
Figur 4: Lewinian learning cycle	27
Figur 5: Illustrasjon av forholdet mellom enkelkretslæring og dobbelkretslæring	27
Figur 6: Rammeverk for organisatorisk læring	28
Figur 7: Nonakas fire fasers syklus for organisatorisk læring	28
Figur 8: Reaksjoner på endring i organisasjoner	35
Figur 9: Konseptuelt rammeverk for implementering av definerte praksiser og programmer	36
Figur 10: Kjerneaktiviteter	36
Figur 11: Region nord	40
Figur 12: Region Midt-Norge	41
Figur 13: Region øst	42
Figur 14: Region sør	43
Figur 15: Region vest	44
Figur 16: Snitt på Adferd og Praksis per region	48
Figur 17: Nonakas fire fasers syklus for organisatorisk læring	71

Innhold tabeller

Tabell 1: Oppsummert oversikt over intervjuene	15
Tabell 2: Oversikt over observasjonene	18
Tabell 3: Oversikt over dokumentene som er analysert	20
Tabell 4: Oversikt over hvilke praksiser som er brukt for å bidra til god kvalitet på evalueringen	22
Tabell 5: Anbefalinger	82

SAMMENDRAG

Denne rapporten presenterer resultatene fra prosjektet «evaluering av HandleKraft» som har ble gjennomført fra september 2013-oktober 2014. Evalueringen vurderte følgende dimensjoner ved programmet:

1. Hvorvidt programmet har potensialet til å påvirke deltageres daglige praksisutøvelse?
2. Om modellen er egnet for tilegnelse av kunnskap og kompetanse
3. Om de organisatoriske rammene for implementering av programmet er hensiktsmessig
4. Om modellen har overføringsverdi til andre kompetansefelt

For å belyse de fire områdene teoretisk er det i evalueringen brukt en kombinasjon av litteratur om læring, endringsledelse og implementation science. Faglig er det derfor trukket på disipliner som sosiologi, pedagogikk, psykologi og organisasjonsteori. Metodisk er det brukt metodetriangulering med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Hovedvekten har vært på de kvalitative metodene ettersom evalueringen først og fremst har dreid seg om å besvare spørsmålene hvordan og hvorfor fremfor hvor ofte og hvor mange tilfeller en kan observere av noen fenomener. Det ble derfor brukt en kombinasjon av observasjoner, intervjuer og dokumentanalyser, og to spørreundersøkelser. Empiri er samlet inn i alle regioner gjennom dokumentanalyser, spørreundersøkelser og intervju av regionkoordinator. Region vest og region sør ble i tillegg valgt som case der det brukt observasjoner på samlinger, en rekke intervjuer av deltagere, agenter og ledere. 577 besvarte spørreundersøkelsene, 29 intervjuer er gjennomført og det er gjort 163 timer med observasjoner på samlinger. Funnene om hver av de fire områdene kan kort oppsummeres slik:

1. Hvorvidt programmet har potensialet til å påvirke deltageres daglige praksisutøvelse?

HandleKraft har bidratt til økt refleksjon over egen adferd og individuell praksis i møte med barna og ungdommen, andre kollegaer og andre organisasjoner. I motsetning har endring av praksis på et kollektivt nivå kun funnet sted i begrenset grad og på et lokalt nivå. Implementeringsansvarlige, agenter og deltakerne framstår positive til HandleKraft og opplever en nytteverdi av kurset. Dette kommer både fram gjennom positive holdninger rapportert i spørreundersøkelsene og gjennom intervjuer. I tillegg finnes det indikasjoner på at HandleKraft har bidratt til et utvidet og delt begrepsapparat blant medarbeidere som har vært på kurs. Evalueringen har derimot ikke sett mer enn ett eksempel på endring/utvikling av formaliserte rutiner som følge av HandleKraft.

Per i dag finnes det ikke arenaer eller forum for å løfte lokale narrativer, erfaringer og kunnskap til et regionalt eller nasjonalt nivå. HandleKraft kunne vært brukt som et utgangspunkt for dannelsen av praksisfelleskap og for generell nettverksbygging i etaten, men disse mulighetene har ikke i tilstrekkelig grad blitt mobilisert og utnyttet enda.

2. I hvilken grad er modellen for HandleKraft velegnet?

Den pedagogiske modellen for HandleKraft er godt egnet med en kombinasjon av e-læring, samlinger og en avsluttende prøve. Programmet har overordnet en god struktur, og en hensiktsmessig kombinasjon av forelesninger, gruppeøvelser og individuelle oppgaver. Den gir også gode muligheter for både tilegnelse av kunnskap så vel som refleksjon rundt egen så vel som andres praksiser. Det er samtidig rom for forbedring med hensyn til en forenkling av målene for kurset, fordelingen av forelesninger og oppgaver på trinn 2 og 4, informasjon om både tekniske utfordringer ved å gjennomføre e-læring og selve prøven, samt enkelte administrative forhold.

3. I hvilken grad er forholdene lagt til rette for implementering?

Den ujevne implementeringsgraden av HandleKraft fra region til region peker til de iboende problemene i hvordan implementeringen har blitt gjennomført. Regionkoordinatorene opplever manglende støtte og oppfølging, enten fra Bufdir eller regional ledelse. Det framstår også som rolle- og ansvarsfordelingen ikke har blitt ivarettatt slik det var intendert ved prosjektets oppstart. I tillegg har agentmodellen vist seg som svært sårbar, med særlig uheldige konsekvenser i noen regioner. Videre har den pågående omorganiseringen og andre konkurrerende eller komplimenterende kompetanseinitiativer tatt fokus vekk fra HandleKraft. Økonomiske forhold har også blitt oppfattet som barrierer for implementeringsarbeidet.

På tross av disse utfordringene ser vi at regionene har klart å drive implementeringsarbeidet og skape progresjon. Region vest og sør framstår som særlig kompetente og ligger godt an i forhold til tidsplan.

4. I hvilken grad kan HandleKraft-programmet være overførbart til andre organisasjoner/områder?

Overførbarhet kan i denne sammenheng dreie seg om både den pedagogiske modellen som er valgt og den prosessen som er valgt for at en skal bedre mulighetene for å implementere sentrale deler av programmet i organisasjonen. Overførbarheten av funnene om endring av praksis har derimot mindre verdi, vil vi argumentere for. Den pedagogiske modellen representerer et moderne og godt designet kompetanseprogram, og kombinasjonen av forelesninger for å formidle kunnskap, øvelser, lydfiler, videofiler og e-læring er det rimelig å anta vil kunne fungere godt også i andre organisasjoner. Bruken av narrativer fra barn og unge så vel som ansatte gir deltagerne muligheten til å tenke på egne erfaringer, høre om andre erfaringer og til å ta inn over seg betydningen av å delta på programmet. Dette er også en tilnærming som kan være nyttig for andre å se på. Prøven er først og fremst for å teste/repetere kunnskap. Dersom målet er refleksjon kunne måten dette måles på gjøres på andre måter (eksempelvis refleksjonsnotater o.l.). I sum er det derfor mange trekk ved den pedagogiske modellen som gjør at HandleKraft kan være nyttig for andre.

Måten implementeringen er gjennomført på er nyttig for andre organisasjoner å se på. Den store styrken med tilnærmingen er stor ansvarliggjøring lokalt, involvering av lokale ressurser og muligheter for lokal tilpasning. Dette er imidlertid noe av utfordringene også ettersom en blir veldig avhengig av noen relativt få aktører, det kan bli store variasjoner i praksis og manglende oppfølging og rapportering kan gjøre at en ikke får tilstrekkelig forståelse av utvikling over tid, eller av om det er nødvendig å iverksette tiltak.

FORORD

Evaluator takker Bufdir for at de var åpne for at evalueringen kunne gjennomføres med en kombinasjon av observasjoner, intervjuer, dokumentanalyser og spørreundersøkelser, og ønsker å takke alle de som har bidratt i prosessen med å samle inn empiri. En stor takk rettes til regionskoordinatorene generelt som gjennom prosessen har bistått EY, og til regionkoordinatorene i sør og vest spesielt som har satt oss i kontakt med agenter, raskt fulgt opp ulike forespørsler og satt av tid hver gang EY har tatt kontakt for å avklare konkrete spørsmål. Uten deres bistand ville det ikke vært mulig å gjøre en grundigere studie av status i disse to regionene. To andre personer som har vært viktig i prosessen er agentene som vi intervjuet tre ganger, og som evaluator også fikk følge på flere samlinger. Det var viktig at dere klarte å skape trygghet på kursene rundt vår tilstedeværelse. Takk også til alle deltagerne som ble aksepterte å bli observert på samlingene og alle som har latt seg intervjuet. EY har gjennom dette prosjektet fått en dypere forståelse av det viktige og krevende arbeidet dere gjør i samfunnet, og har satt stor pris på at dere har vært villige til åpent å dele deres erfaringer og betraktninger.



1. INNLEDNING

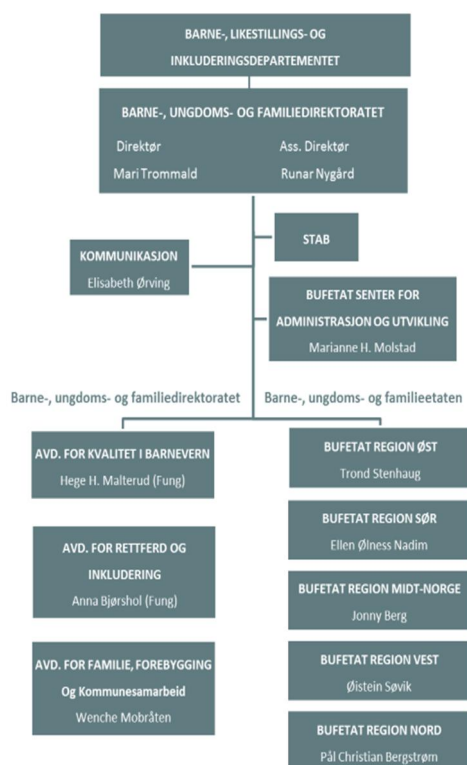
I perioden september 2013 til oktober 2014 har det blitt gjort en ekstern evaluering av kompetanseprogrammet HandleKraft. Denne rapporten presenterer resultatene fra den evalueringen. Rapporten innledes med å beskrive bakgrunnen for programmet, områdene som skulle evalueres, avgrensinger og presiseringer for evalueringen, og avsluttes med en leserveiledning for strukturen på resten av rapporten.

1.1 Bakgrunn

Barne-, ungdoms og familieetaten (Bufetat) er organisert som ett direktorat (Bufdir) og fem regioner. Etaten er underlagt Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD), og har totalt ca. 5000 ansatte. Bufdir har ansvaret for den faglige og administrative ledelsen av etaten, og er et fagorgan for barnevern, familievern, adopsjon, likestilling og ikke-diskriminering, samt vold og overgrep i nære relasjoner. Direktoratet styrer Bufetats fem regioner som yter tjenester på barnevern, familievern og adopsjonsområdet. *Bufdir skal arbeide for gode oppvekstvilkår, gode og stabile foreldrerelasjoner, utjevning av levekårsforskjeller og bidra til å fremme like muligheter, deltakelse og medvirkning for barn, unge og voksne.*

Riktig kompetanse er helt sentralt for å kunne utarbeide og gjennomføre de tiltakene som ligger i Bufetats virkeområde. Bufetat er en utpreget kompetanseorganisasjon. Imidlertid er ikke fag-/grunnutdanning alltid tilstrekkelig for riktig kvalitet i utøvelse og møtet med brukere. Dette kan være fordi fag-/grunnutdanningen ikke inneholder tilstrekkelig spesialisering innenfor etatenes virkeområde eller fordi fagfelt utvikler seg. I tillegg vil personlige og relasjonelle forhold som ikke nødvendigvis dekkes i fag-/grunnutdanninger være sentrale for å lykkes. Som sådan er kompetanseprogrammet HandleKraft startet for å møte etatens kompetansebehov og videreutvikle kompetansenivået hos ledere og ansatte i statlige barnevernsinstitusjoner og fosterhjemstjenester om vold og overgrep.

Utviklingen av HandleKraft ble besluttet igangsatt av Bufdir på bestilling av BLD, og regionene ble orientert om utviklingen i brev av 03.11.2010 (2010/57613-5). HandleKraft, og Kurslederprogrammet HandleKraft Agent, er utviklet av RVTS Sør (Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging) på oppdrag fra og i samarbeid med Bufdir. HandleKraft ble pilotert i Buskerud i november 2011 og ble ferdigstilt og overlevert direktoratet i januar 2012. RVTS Sør fikk i 2012 et nytt oppdrag med å utvikle og avholde kurslederopplæringsprogrammet HandleKraft Agent. Endelig beslutning



Figur 1: Organiseringen av Bufetat

om implementering av HandleKraft ble tatt i direktørmøte, og gitt videre i oppdrag til regionene gjennom disponeringsbrev¹.

1.2 Beskrivelse av HandleKraft programmet

HandleKraft representer et landsdekkende kompetanseprogram med en målgruppe på rundt 1800 ansatte. I henhold til disponeringsbrev 7/2012 og planen for implementering har Bufetats regioner hatt ansvaret for å lede og koordinere lokal gjennomføring, herunder rekruttering av HandleKraft Agenter som kursledere. Ansvaret for kurslederopplæringen har blitt organisert sentralt av direktoratet i samarbeid med RVTS Sør. Som en del av implementeringen av programmet har det blitt vervet en regionkoordinator per region med hovedansvar for gjennomføring av programmet lokalt. Videre har det blitt vervet fire til fem kursledere per region med et delt ansvar for kursprogresjon, organisering av kurs og faktisk gjennomføring av kurs. I tillegg har enhetsledere i etaten vært ansvarlige for å frigi tid til ansatte for kursdeltakelse, og hatt en tiltenkt rolle som opprettholdere av kompetansen i etterkant av kurs. Direktoratet selv har ansvar for, kurslederopplæring, erfaringssamlinger for de involverte i implementeringen av HandleKraft, utarbeiding av maler for informasjonsdeling, og sammenfatting av interne erfaringer og rapporteringer. Selve HandleKraft programmet er basert på to grunnsteiner:

1. *Kunnskap* om hva volden gjør med barn, og hvordan en kan hjelpe de på en best mulig måte (ibid: 9).
2. *Refleksjon*; ettersom en vet at enkelte overgrep verken oppdages eller forebygges fordi voksne ikke «orker» å se eller høre.

Videre ligger følgende fire målsettinger til grunn for HandleKraft:

1. *Gi kunnskap* om fysiske, psykiske og seksuelle overgrep og grenseoverskridende atferd
2. *Gi HandleKraft* til å ivareta utsatte barn og unge på en hensiktsmessig måte i henhold til moderne traumeforståelse og kunne forebygge nye overgrep
3. *Sikre god sakshåndtering* når mistanker om overgrep oppstår når mistanker om overgrep oppstår
4. Sikre at ledere og ansatte har *kunnskap om samarbeidsrutiner* ifht. aktuelle samarbeidende etater (ibid:9)

HandleKraft er et femtrinns modulbasert program som kombinerer e-læring med øvelser, refleksjoner og case i workshops, og en avsluttende prøve. Innholdet i HandleKraft skal primært gi økt

¹ Forankringen til HandleKraft er beskrevet i «Veiledning for implementering av kompetanseprogrammet HandleKraft 2012-2014: 3).

handlingskompetanse, og har som formål at den enkelte deltager, samt etaten som helhet skal bli flinkere til å kunne forebygge krenkelser og overgrep og møte utsatte barn og unge på en god måte. Per dags dato består programmet av følgende fem trinn/moduler:

Trinn 1: Nettbasert introduksjon hvor deltagerne gis en grunnleggende innføring i hva fysiske, psykiske og seksuelle overgrep gjør med barn.

Trinn 2: Todagers samling med undervisning som fortsetter med tematikken fra trinn 1. På samlingen kombineres forskningsbasert kunnskap med historier fra virkeligheten og erfaringsutvekslinger.

Trinn 3: Nettbasert læreprogram som tar for seg hjelpers rolle, muligheter og utfordringer. Bærende elementer er møte med erfarne aktører fra institusjonen og fosterhjem.

Trinn 4: Todagers workshop med fokus på handlingskompetanse i møte med utsatte og i forhold til samarbeid med andre fagmiljøer. Øvelser og refleksjon i sentrum. Det oppgis en prosent for hvor mange riktige svar de har.

Trinn 5: Nettbasert prøve hvor deltagerne skal svare på spørsmål fra ulike deler av kurspensumet, og der de kan benytte seg av hjelpemidler. Dersom de består denne delen vil de kunne få et kursbevis for gjennomført program.

De fem trinnene skal gjennomføres i løpet av en seks ukers periode, og det vil være flere deltagere fra samme organisasjoner som deltar sammen i programmet. På den måten er det flere som kan dele erfaringer. Gjennom å kombinere undervisning med gjennomgang av teori, lydfiler, filmer, opplesning av sitater, praktiske øvelser og trening skal en øke sannsynligheten for at programmet kan bidra til økt handlingskompetanse.

Ernst og Young (EY) sin rolle i dette prosjektet har vært å evaluere programmet for å vurdere status per i dag, samt gi noen innspill til veien videre for arbeidet med HandleKraft.

1.3 Hvilke områder skal evalueres

Formålet med å implementere HandleKraft programmet i Bufetat er:

1. Å bli bedre til å forebygge krenkelser og overgrep i etatens tiltak
2. Å bli bedre til å møte utsatte barn og unge på en god måte

Prosjektet skal gjennomføre en helhetlig evaluering av HandleKraft programmet med utgangspunkt i:

1. Hvorvidt programmet har potensialet til å påvirke deltagerens daglige praksisutøvelse
2. Om modellen er egnet for tilegnelse av kunnskap og kompetanse
3. Om de organisatoriske rammene for implementering av programmet er hensiktsmessige
4. Om modellen har overføringsverdi til andre kompetansefelt

Evalueringen skal identifisere styrker og svakheter ved måten kompetanseprogrammet HandleKraft gjennomføres på per i dag, samt indikere ev. områder hvor det kan iverksettes tiltak for at programmet skal fungere bedre fremover.

Som grunnlag for evalueringen har evaluator gjennomgått og analysert relevant dokumentasjon, gjennomført nærmere 30 intervjuer, gjort over 160 timer med observasjoner på HandleKraft-samlinger (trinn 2 og trinn 4) og gjennomført to spørreundersøkelser. For å vurdere potensial for endring av praksis blant deltagerne har evaluator primært benyttet seg av spørreundersøkelser og intervjuer med deltagere, mens relevante observasjoner under kursene har blitt brukt som sekundærkilde. Modellens egnethet har blitt vurdert basert på observasjoner, intervjuer og dokumentanalyser. Evalueringen av arbeidet med implementering av HandleKraft har blitt basert på intervjuer og dokumentanalyser, og overføringsverdien av modellen er basert på empiri og informasjon innhentet på de øvrige tre områdene.

For å få et best mulig grunnlag for sammenligning og som følge av hvor langt de ulike regionene har kommet med programmet, har prosjektet valgt å benytte seg av region vest og region sør som case for evalueringen. Dette diskuteres ytterligere i delen om metode.

1.4 Avgrensninger og presiseringer

Prosjektet skal gjennomføre en evaluering av kompetanseprogrammet HandleKraft. Dette innebærer samtidig at det er viktig med visse avgrensninger og presiseringer i forhold til hva prosjektet skal, og ikke skal evaluere. Dette omfatter:

1. Systematikk for strategisk kompetansestyring i Bufdir eller i de ulike etatene har ikke blitt evaluert. Med dette siktes det til systematikk for å gjøre analyser av kompetansebehov på kort og lengre sikt, kompetansekartlegginger, oversikt over kompetansebeholdning, eller hvilke tiltak som skal benyttes for å dekke ev. gap.
2. Evalueringen har vurdert selve programmet HandleKraft, og ikke hvordan HandleKraft som en av flere tiltak for å heve de ansattes kompetanse fungerer i samspill med andre tiltak.
3. En sentral målgruppe i vurderingen av hvorvidt HandleKraft faktisk har bidratt til endringer av praksis, og om de ansatte er *"flinkere til å kunne forebygge krenkelser og overgrep og møte utsatte barn og unge på en god måte"* er barna og ungdommene selv. Etter dialog med Bufdir har EY valgt å ikke inkludere verken denne gruppen eller representanter for brukergrupper og/eller interesseorganisasjoner i evalueringen.
4. EY har ikke vurdert eller evaluert den enkeltes kompetanseheving som følge av HandleKraft. Det gjennomføres altså ikke noen individuell kompetansekartlegging. Formålet har isteden vært å gjennomføre stikkprøver av opplevelse av programmet på tvers av etaten og deltagere for å få et helhetlig inntrykk av HandleKrafts effekt totalt.

5. I løpet av prosjektet har EY fått en viss forståelse av kulturen(e) i etaten, men gitt begrensninger i tid og tilgang vil det ikke være mulig å gi noen grundige beskrivelser av kulturen(e). Kulturen og subkulturene i de ulike regionene har det heller ikke vært grunnlag for å kartlegge på noen god måte.
6. Prosjektet har valgt å fokusere på to regioner for en mer grundig evaluering. Disse regionene har kommet lengst med implementeringen og er forholdsvis sammenlignbare. Arbeidet med HandleKraft i de øvrige regionene ble også evaluert, men basert på et mer begrenset datagrunnlag.

1.5 Leserveiledning

Strukturen på resten av denne rapporten er som følger: I den neste delen gjøres det nærmere rede for metoden som er brukt for å samle inn og analysere empirien. Deretter beskriver del 3 ulike teoretiske perspektiv som kan bidra til å gi en bedre forståelse av de fire områdene som skal evalueres. Del 4 presenterer funn om de fire områdene som skal evalueres (endring av praksis, modellens egnethet, implementering og overførbarhet). I del 5 diskuteres kort noen av de sentrale funnene opp mot litteraturen som ble presentert i del 3. I den påfølgende del 6 blir det gitt anbefalinger om veien videre før del 7 kort gir en konklusjon på rapporten.



2. METODE

Denne evalueringen er gjennomført for å gi Bufdir en helhetlig vurdering av følgende fire aspekter ved HandleKraft programmet:

1. Hvorvidt programmet har potensialet til å påvirke deltagerens daglige praksisutøvelse
2. Om modellen er egnet for tilegnelse av kunnskap og kompetanse
3. Om de organisatoriske rammene for implementering av programmet er hensiktsmessige
4. Om modellen har overføringsverdi til andre kompetansefelt

Disse områdene er til dels ulike i natur, og favner faglig sett bredt; fra kunnskap om tilegnelse av kunnskap og kompetanse, via kunnskap om praksis og adferdsendring, til organisasjonsforståelse rundt implementering av programmer, og til mer teoretisk forståelse av hvilke faktorer som gjør at kompetanseprogrammer har større sannsynlighet for å lykkes.

I denne delen vil det gjøres nærmere rede for fremgangsmåten som er brukt for å innhente og analysere empiri² om de fire dimensjonene. Del 2.1 beskriver hvordan og hvorfor kvalitative og kvantitative metoder ble kombinert. Del 2.2 tar for seg valget av to regioner som case, mens del 2.3 gjør rede for hvordan intervjuer, observasjon, spørreundersøkelser og dokumentanalyser ble gjennomført og begrunnelsene for dette. Deretter følger en gjennomgang av hvordan analyseprosessen ble gjennomført, og noen betraktninger om etiske problemstillinger i prosjektet. Avslutningsvis beskrives styrker og svakheter ved den metodiske tilnærmingen.

2.1 Kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder

I evalueringen er det kombinert kvalitative og kvantitative metoder, men med en hovedvekt på de kvalitative metodene. Dette skyldes at intervjuer og observasjon er best egnet for å forstå *hvordan* programmet ble utviklet, *hvorfor* det gjennomføres på den måten som det gjøres og hvordan det oppleves av de som er involvert. Samtidig var det ønskelig å også ha spørreundersøkelser i alle de fem regionene for å kunne se på *hvor ofte* og *hvor mange* som hadde ulike synspunkter på programmet. Det ble derfor gjennomført en

² Ordet «empiri» brukes bevisst fremfor «data» fordi "data" gir konnotasjoner til en mer positivistisk tradisjon som legger til grunn at nøytral informasjon og en «objektiv sannhet» eksisterer, og at den kan tas ut av konteksten den befinner seg dersom de rette metodene anvendes (Alvesson, 1995; Hernes, 2008). I tråd med en mer sosial konstruktivistisk og fortolkende tradisjon mener EY at empirien som samles inn alltid vil formes av de som er involvert gjennom valg av design, innsamling, analysene og presentasjonen av resultater. Dette gjelder vel så mye for kvantitative som kvalitative studier. Det viktige blir derfor at en hele tiden er bevisst hvordan de ulike stegene av prosessen har foregått, rapporterer om det og gjør rede for styrker og svakheter.

spørreundersøkelse blant de som deltar eller har deltatt på programmet, og en spørreundersøkelse til de som skal delta på programmet. I sum gir denne metodetrianguleringen empiri som er godt egnet for å belyse de fire dimensjonene som skulle evalueres innenfor prosjektets rammer³.

2.2 Valg av case

Ettersom evalueringen omhandler HandleKraft programmet totalt sett kunne en mulig metodisk tilnærming vært å begrense seg til å overordnet se på hva som har skjedd i samtlige regioner. Evaluator mener imidlertid at en slik metodisk tilnærming ikke ville være tilstrekkelig grunnlag for å kunne vurdere de fire dimensjonene. Av den grunn ble det samlet inn noe empiri fra alle regionene, men i tillegg ble vesentlig mer samlet inn i to regioner gjennom bruk av kvalitative metoder. Denne tilnærmingen til typen case studier fungerer godt når det er eksplorative undersøkelser av et pågående fenomen, og dersom en ønsker å få svar på spørsmål som *hvordan* noe skjer og *hvorfor* det skjer på den måten (Andersen, 1997).

Ved valget av case ble følgende kriterier vektlagt:

- *Grad av implementering i hver region.* Med andre ord, hvor mange som hadde gjennomført HandleKraft i de ulike regionene og hvor mange kurs som var satt opp framover. EY anså det som viktig å kunne gjøre observasjoner på samlinger, samt å gjøre intervjuer av og snakke mer uformelt med både agenter og deltagere før, under og etter deltagelse på programmet.
- *Sammenlignbarhet mellom regionene.* Dette inkluderte antall ansatte totalt per region og antall ansatte i målgruppen til kurset, samt størrelse på regionen. Følgelig søkte evaluator etter «mest like case» fremfor «mest ulike case» (Andersen, 1997). Det ville i mindre grad gi mening med for eksempel en sammenligning av de som hadde kommet lengst med programmet med de som hadde kommet kortest, ettersom evaluator da kunne ende opp med og ikke få observere samlinger grunnet manglende fremdrift i en region.
- *Øvrige forhold som kunne påvirke evalueringen.* Eksempelvis vil tilsvarende kompetanseprogram med lokal tilknytting kunne gjøre sammenligning mellom regioner vanskeligere.
- *Ressursbruk og tid.* Gitt ressursene tilgjengelig for EY var det nødvendig med en vurdering av tid og kostnader for observasjoner på samlinger og intervjuer ville medføre.

³ Med «rammene» siktes det her til forhold som tilgjengelig tid, økonomiske ressurser til reiseaktiviteter, og tilgang til empiri.

Det er samlet inn empiri fra samtlige regioner. I tillegg var det hensiktsmessig å definere noen kriterier for valg av to regioner som skulle følges nærmere med observasjoner og intervjuer.

Region sør og region vest ble valgt fordi de var kommet lengst i gjennomføringen i programmet, de skulle gjennomføre kurs evaluator kunne delta på og det var relativt enkelt for EY å delta på samlingene.

Som Professor Davide Nicolini, en av de mest sentrale bidragsyterne internasjonalt innenfor praksisbasert forskning, sier:

“Studying practices through surveys or interviews alone is unacceptable. These methods are, in fact, as unsuitable for studying work practices as they are unfaithful to the processual ontology that underpins the ethnographic of practice approach” (2012: 217-218).

Det ble dermed gjort et «hensiktsmessig utvalg» («purposeful sampling», Patton, 1990) av to regioner. For å identifisere hvilke to regioner som skulle være case innledet EY med å gjennomgå dokumentasjon om programmet totalt sett, og det som forelå av informasjon om de ulike regionene. Deretter ble det sendt ut en e-post med konkrete spørsmål til alle koordinatorene om status for den regionen de var ansvarlig for. Dette ble fulgt opp med intervjuer av hver av de fem koordinatorene. På bakgrunn av dette ble region vest og sør valgt siden de oppfylte kriteriene best⁴.

2.3 Metodetriangulering

Evaluator har brukt metodetriangulering for å samle inn empirien, og vil nå beskrive dette mer i detalj.

2.3.1 Intervjuer

Fordelen med intervjuer er at det gir en bedre forståelse av informanternes opplevelser, følelser, holdninger og refleksjoner om utvalgte temaer. Som Kvale og Brinkman (2010:19) understreker, så er «samtales en grunnleggende form for menneskelig samspill», og intervjuer er derfor en god metode når den gjøres av erfarne intervjuere. Den største ulempen med intervjuer er at de er ressurskrevende, og at dersom de ikke gjennomføres på en relativt konsistent måte vil innholdet bli så forskjellig at det blir vanskelig å kunne sammenligne funn på tvers av intervjuene.

I løpet av evalueringen har EY intervjuet de som lagde programmet fra RVTS Sør, representanter fra direktoratet, koordinatorene, agenter og deltagere (se tabell 1 på neste side for oversikt).

⁴ Region øst ble valgt bort fordi de i tillegg til HandleKraft også hadde mange deltagere på et annet program med delvis overlappende tematikk som HandleKraft. Region midt skulle ved oppstarten av evalueringen bytte koordinator, og det var også noe uklart hvordan fremdriften i programmet kom til å være de påfølgende månedene. Den siste regionen, nord, ble valgt bort fordi de i begrenset grad var kommet i gang, geografisk var de veldig forskjellig fra de andre regionene og det ville være krevende å reise på flere samlinger der.

Evaluering HandleKraft

I løpet av evalueringen har koordinatorene, RVTS Sør, agenter og deltagere på HandleKraft blitt intervjuet. Totalt sett er det gjennomført 29 intervjuer og en rekke "feltsamtaler".

Informanter	Antall intervjuer	Hensikt
Regionkoordinatorer	5	Forstå hvordan koordinatorene i de ulike regionene utøvde sin rolle som del av gjennomføringen og implementeringen.
Agenter	6	Forstå hvordan de som spiller en sentral rolle med formidlingen av budskapet i programmet opplever programmet.
«Vanlige deltagere» på programmet	13	Forstå hvordan de som skal gjennomgå programmet opplever programmet.
Ledere som deltar på programmet	2	Forstå hvordan de opplever programmet, og få informasjon om hvordan de som ledere opplever det å ha ansatte som deltagere.
RVTS Sør	2	Forstå bedre den opprinnelige bestillingen fra Bufdir, hva de la til grunn ved utviklingen av programmet, deres refleksjoner rundt det som ble det endelige resultatet og hva de opplever fungerer godt/mindre godt nå.
Bufdir	1	Forstå bakgrunnen for bestillingen av programmet, samt bedre forstå deres ønske med programmet.
Totalt antall	29	

Tabell 1: Oppsummert oversikt over intervjuene. Det presiseres her at i delene funn og diskusjon er noen av de overnevnte kategoriene slått sammen for å bedre sikre anonymiteten til informantene. EY kommer derfor til å bruke følgende benevnelser «deltager 1-7», «implementeringsansvarlige 1-7; dette inkluderer, direktoratet, agenter og ledere» og «regionkoordinator 1-5».

Gjennom Bufdir fikk EY kontaktinformasjon til de ulike regionskoordinatorene og til RVTS Sør. Intervjuene av koordinatorene ble gjennomført per telefon/videokonferanse med fire av dem grunnet geografiske avstander, mens det siste intervjuet ble gjennomført i lokalene til Bufdir i Oslo da koordinatoren befant seg i nærheten. Det ble i alle disse intervjuene brukt en semi-strukturert intervjuguide med forhåndsdefinerte temaer og underspørsmål, og i løpet av intervjuet ble spørsmålene dekket selv om rekkefølgen varierte noe ut fra hvordan intervjuene utviklet seg. Intervjuene hadde en gjennomsnittlig lengde på 45 minutter. Under intervjuet og umiddelbart etterpå ble det gjort grundige notater på pc fra en i EY for å få med hovedpoengene.

Etter å ha intervjuet koordinatorene reiste EY til Kristiansand for å intervju de to mest sentrale aktørene fra RVTS Sør i utviklingen av programmet. Intervjuene ble gjort i RVTS Sør sine lokaler, og totalt var EY der i omtrent fire timer. Evaluator fikk da en grundig innføring i alt fra prosessen fra utlysningen om programmet, de valgene som måtte gjøres ved design av programmet, praktiske forhold ved gjennomføring av kurs for både agenter og deltagere, det som ble ansett som styrker og svakheter ved programmet m.m. I sum var den informasjonen som kom fra disse intervjuene en verdifull del av evalueringen.

De neste personene EY ønsket å intervjuer var agenter. Koordinatorene ble derfor spurt om navn på en agent fra region vest og en fra region sør som skulle intervjues før HandleKraft Agent kurset, etter kurset og noe tid etter at de var ferdige med agentkurset. Det var også ønskelig at agentene som ble valgt ut selv skulle være instruktør på kurs i nær fremtid slik at EY ideelt sett kunne se han/hun gjennomføre kurs, samt snakke med de i etterkant om hvordan de opplevde det. Det ble gjennomført tre intervjuer med hver av de to agentene. I gjennomsnitt har disse intervjuene vart rundt 45 minutter. Med unntak av ett av intervjuene har samtlige seks intervjuer blitt gjort av to personer fra EY, og en har hatt ansvaret for å stille spørsmål mens den andre har hatt hovedansvar for dokumentering. I tillegg har EY hatt «feltsamtaler» med fire andre agenter i løpet av evalueringen for å få ytterligere informasjon. Dette har blitt gjort i forbindelse med HandleKraft Agent kurset og i forbindelse med samlingene evaluator har deltatt på.

I tillegg til intervjuer med de overnevnte informantene ønsket evaluator å intervjuer deltagere på programmet. Valget av informanter skulle gi en viss spredning i alder, kjønn, erfaringsbakgrunn og ansiennitet. Koordinatorene ble derfor spurt om de kunne bistå med å finne egnede informanter, og de rettet en forespørsel til ledere i regionen om hvem som kunne være aktuelle å intervjuer. Denne tilnærmingen kalles i metodelitteratur ofte for «snøballmetoden». Etter noe tid mottok EY navnet på totalt åtte informanter; to deltagere fra hver av de to kursene som skulle følges av evaluator i hver av de to regionene. Syv av disse informantene ble intervjuet før samling, og seks av dem etter samling. Den siste informanten kom EY ikke i kontakt med, og årsaken til det var at deltager syv etter annen samling ikke hadde anledning grunnet andre oppgaver. Disse intervjuene har vart fra 30-45 minutter, og blitt gjennomført av to fra EY med tilsvarende arbeidsfordeling som nevnt ovenfor. Alle intervjuene har blitt gjennomført per telefon da det var mest effektivt ettersom deres lokasjoner var relativt spredt. I disse intervjuene ble blant annet følgende temaer diskutert; rolle i organisasjonen, kjennskap til HandleKraft programmet, forventninger til kurs og opplevelse av kurset. I løpet av kursene kom EY også i kontakt med en leder i hver av regionene som ble intervjuet for å få ytterligere informasjon, og disse to intervjuene med en gjennomsnittlig varighet på 30 minutter viste seg å være veldig nyttige. Evaluator hadde også «feltsamtaler» med flere deltagere i løpet av de åtte samlingene som ble observert (to kurs i hver region med trinn 2 og 4).

Grunnet spredning i hvor informantene befant seg har de fleste av intervjuene blitt gjennomført som telefonintervjuer. Dette er en effektiv måte å gjøre det på, men samtidig har det ulemper som at det ikke er mulig å observere kroppsspråk, stille flere oppfølgingsspørsmål m.m. EY vurderte det likevel som mest hensiktsmessig å gjøre det på den måten, og opplever at intervjuene fungerte godt som en kilde til informasjon. Videre kan det nevnes at i intervjuene ble det benyttet en kombinasjon av alle de typene for spørsmålsformuleringer som Kvale og Brinkman (2010:147-148) beskriver, herunder introduksjons-

I intervjuene er det gjort bruk av ulike former for spørsmål for å bidra til god interaksjon i samtalene, og for å bidra til avklaringer rundt informasjonen som kom frem.

spørsmål, oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål, direkte spørsmål, indirekte spørsmål, strukturerende spørsmål, taushet og fortolkende spørsmål. I samtlige intervjuer ble det understreket at informasjonen skulle anonymiseres.

2.3.2 Observasjon

Det er et velkjent fenomen at det er forskjell mellom hva som sies i intervjuer, og det som faktisk skjer i organisasjoner. Denne typen avvik har blant annet blitt beskrevet som skillet mellom «uttrykte teorier» og «teorier i bruk» (Argyris og Schön, 1978). Observasjoner er derfor en god måte å samle inn empiri i organisasjoner på ved at det gir en mulighet til å komme noe tettere på det empiriske fenomenet i en mer naturlig setting hvor praksisene skjer.

Siden endring av praksis var en av dimensjonene som skulle vurderes kunne det ideelt sett vært nyttig å observere praksis i den daglige settingen det foregår i. En slik tilnærming var imidlertid problematisk av flere grunner: a) det ville bli svært tidkrevende å kunne følge praksis tilstrekkelig lenge til at en god forståelse var oppnådd, og b) grunnet sensitiviteten i det arbeidet som gjøres av medarbeidere og ledere i etaten ville direkte observasjon kunne oppleves som problematisk. Dette betyr at det ikke er gjort observasjoner av praksis i tiltak/enhet før, under og etter HandleKraft programmet. Det er heller ikke observert noen av deltagerne mens de tok e-læringsmodulene, da evaluator mente at dette lå innenfor det som ville bli for privat for deltagerne.

Det som derimot har blitt observert er selve gjennomføringen av HandleKraft Agent kurset i desember 2013 i Oslo, samt fire kurs bestående av trinn 2 og 4 i region vest og region sør. Hensikten med å observere dette var å få en bedre forståelse av hvordan programmet faktisk ble gjennomført, for derigjennom også å få en bedre forståelse av hvilke sider av praksis som ble berørt (ref. dimensjonen endring av praksis), hvordan egnetheten for programmet fungerte og hva som ble sagt om implementering.

For å få avklart hvilke kurs som kunne observeres ble region-koordinatorene kontaktet av EY, og de utarbeidet en oversikt over alle planlagte kurs for en fire måneders periode. Deretter valgte EY kurs hvor agentene også ville delta på HandleKraft Agent kurset som ble observert i desember. Koordinatorene informerte så de som skulle holde kursene om at EY skulle være tilstede, og snakke med en av agentene ansvarlig for kursene ved hver av de to regionene.

En samlet oversikt over hva som ble observert, når og hvor lenge fremgår av tabell 2 på den neste siden.

Bilde fra trinn 2 – region vest



Bilde fra trinn 2 – region sør

	Begivenhet	Dato	Sted	Omfang
1	HK Agentkurs	2.-4.desember	Oslo	44 timer
2	HK kurs trinn 2	22.-23. januar	Bergen	20 timer
3	HK kurs trinn 2	28.-29. januar	Tønsberg	20 timer
4	HK kurs trinn 2	4.-5.februar	Stavanger	20 timer
5	HK kurs trinn 4	11.-12. februar	Tønsberg	13 timer
6	HK kurs trinn 4	19.-20.februar	Bergen	20 timer
7	HK kurs trinn 4	4.-5. mars	Stavanger	13 timer
8	HK kurs trinn 2	4.-5.mars	Skien	7 timer
9	HK kurs trinn 4	18.-19.mars	Skien	12 timer
Samlet omfang på observasjonene				163 timer

Tabell 2: Oversikt over observasjonene

På kursene informerte EY innledningsvis om årsaken til tilstedeværelsen. Et unntak fra dette var på HandleKraft Agent kurset hvor EY ble bedt om å delta aktivt i gjennomføringen av noen av øvelsene for at deltagerne skulle bli mer komfortable med tilstedeværelsen til evaluator. På de andre kursene var de ikke del i noen av aktivitetene etter introduksjonen. På samlingene satt EY stort sett bakerst i rommet for å få en bedre oversikt over hva som skjedde, og for ikke å forstyrre for mye når det ble tatt notater. På alle samlingene ble det brukt et observasjonsskjema som ble utarbeidet i forkant. Hensikten med dette var å sikre at en så etter de samme forholdene på tvers av kursene, og fordi det var to som skulle observere. I observasjonsskjemaet var områder som ble notert administrative forhold, hvordan oppgavene fungerte, generell deltagelse fra de som var tilstede, og punkter som på en god måte kunne kaste lys over de dimensjonene som ble evaluert.

I løpet av kursene ble EY kontaktet av en del av deltagerne som ønsket å gi tilbakemeldinger på hvordan de opplevde programmet, og gjennomgående fikk evaluator tilbakemeldinger på at det ble opplevd som positivt med observasjon av samlingene⁵.



⁵ Ved et par anledninger ble EY kontaktet av noen som var interesserte i hva som ble notert. Det ble ikke tatt notater når enkeltpersoner snakket om sensitive tema.

2.3.3 Spørreundersøkelser

I tillegg til intervjuer og observasjoner er det gjennomført to spørreundersøkelser i samtlige fem regioner. Hensikten med dette var å få et mer representativt bilde av hvordan ulike aktører opplever HandleKraft. De to undersøkelsene ble gjennomført elektronisk og distribuert per e-post som ble sendt ut av EY. Dessverre oppstod det en uheldig hendelse under en time etter at de to undersøkelsene ble publisert den 24.mars, og det var et det ble en brann i serverrommet til Sonora IT, underleverandøren til Beetrieve som er leverandøren til programmet EY bruker for spørreundersøkelser. Dette førte til at det i to uker etter at undersøkelsene var publisert ikke var mulig å besvare undersøkelsene, at mange respondenter tok kontakt for å få avklart hva som var status og trolig også til en lavere svarprosent. Ingen svar som kom inn den første timen etter publisering ble borte. Det ble sendt ut totalt fire påminnelser (8/4, 10/4, 22/4 og 28/4) for å få høyere svarprosent, og regionkoordinatorene bistod med å sende ut både informasjon og påminnelser. I sum bidro trolig det til å få opp svarprosenten ytterligere. Undersøkelsene ble holdt åpne lenger enn normalt ettersom de ikke var mulig å besvare, og ble derfor først lukket 29.april. Liste over respondentene ble mottatt fra regionskoordinatorene.

Spørreundersøkelse 1: Alle som har deltatt eller for tiden deltar på programmet: 1134 mottok undersøkelsen, hvorav 476 begynte på den (42 %) og 407 (35,9 %) fullførte. Det er rimelig å anta at noen av de som ikke fullførte var blant de som startet den første timen etter at undersøkelsen ble publisert. Undersøkelsen bestod av totalt 24 spørsmål, hvorav noen med matriser (se vedlegg). I gjennomsnitt brukte de som besvarte undersøkelsen rundt 10 minutter (denne informasjonen fremkommer i programmet som brukes for spørreundersøkelsen).

Spørreundersøkelse 2: Person som skal delta på HandleKraft: Totalt mottok 318 personer undersøkelsen, 128 av disse begynte på undersøkelsen (40,3 %) og 101 fullførte (31,8 %). Enkelte av disse respondentene tok kontakt for å gi beskjed om at det måtte være en feil at de hadde mottatt spørreundersøkelsen, selv om det tydelig fremkom i e-postinvitasjonen at den var til personer som skulle delta. Undersøkelsen bestod av totalt 16 spørsmål, og noen av de var med matriser. I gjennomsnitt brukte respondentene rundt fem minutter på å besvare spørsmålene.

Bakgrunnsvariablene som ble brukt i de to spørreundersøkelsene var de samme som blir brukt i deltageevalueringer på kursene, men i tillegg ble det lagt til noen flere variabler som det var ønskelig å se etter variasjon på. Regionkoordinatorene bistod med å kvalitetssikre at språket i spørreundersøkelsene var forståelige, og at de passet i form med det som var «vanlig» i organisasjonen. I utgangspunktet ville det være interessant å få relativt detaljerte svarkategorier på variabler som alder, ansiennitet, ansettelsesforhold (fast stilling eller vikar) og hvorvidt

Målgruppen for det nasjonale kompetanseprogrammet HandleKraft er på rundt 1800 personer. Totalt sett har rundt 1450 personer av disse mottatt de to spørreundersøkelsene.

de arbeidet heltid, eller deltid, men for ikke å avsløre hvem som besvarte ble det brukt relativt grove svarkategorier (eksempelvis alder 20-35, 36-50 og 51 år eller mer). Dette for å fortsatt kunne gi informasjon om ulike forhold som kunne ha betydning for hvordan de besvarte undersøkelsen. Det ble videre benyttet en kombinasjon av skala fra 1-7 (hvor 1 tilsvarte i svært liten grad mens 7 i svært stor grad) og åpne kommentarfelt. Fordelen med en syvdelt skala er at det gir mulighet for større spredning i svarmønsteret. Det vil alltid være muligheter for å tolke skala forskjellig, og dermed kan for eksempel 4 (i middels grad) kunne ansees som et mindre godt eller et tilfredsstillende resultat. På bakgrunn av at evaluator har oppfattet det som at ambisjonsnivået for HandleKraft er høyt, så har også tolkningen av resultatene vært at det bør være over 4 på skalaen for at det skal kunne ansees som et godt resultat. I noen tilfeller er også for eksempel 5 og 6 slått sammen for å bedre beskrive svarmønsteret.

Ved utarbeidelse av spørreundersøkelsen ble det også avklart at EY kunne få tilgang til rådatafilene fra deltakerevalueringen. Dette for å unngå at de samme spørsmålene som ble brukt der ble stilt. I evalueringen ble denne sekundærkilden blant annet brukt i forbindelse med vurderingen av hvordan deltagere opplever egnetheten av den pedagogiske tilnærmingen (dimensjon to som evalueres).

2.3.4 Dokument analyser

En fjerde kilde for å forstå empirien har vært ulike dokumenter. EY har analysert dokumenter som beskrev hvorfor HandleKraft ble startet, planer for implementeringene, evaluering av kursene, kursmateriell etc. Samtlige dokumenter er brukt i analysene for å bedre forstå ulike sider av programmet. En oversikt er gitt i tabell 3.

Nr	Dokumenter
1	Forespørsel om tilbud på program
2	Besvarelse på tilbud
3	Veiledning for implementering av kompetanseprogrammet HandleKraft 2012-2013
4	Kursmanus – HandleKraft
5	Prosjektbeskrivelse HandleKraft datert 14.12.2010
6	Bufdir 2010. Kvalitet i barneverninstitusjoner
7	Modeller for kompetanseutvikling. Bufetat. Februar 2012. Hartmark
8	Brukerundersøkelsen 2010-2011. Rambøll.

9	HandleKraft kurslederperm
10	Unghefte. 8-12. Om vold og seksuelle overgrep for deg som bor i fosterhjem eller på institusjon.
11	Unghefte. 13-18. Om vold og seksuelle overgrep for deg som bor i fosterhjem eller på institusjon.

Tabell 3: Oversikt over dokumentene som er analysert.

2.4 Analyseprosessen

Som det har blitt gjort rede for i del 2.3 har EY brukt ulike metoder for å samle inn empiri. Flere av disse er kvalitative i natur, og som det er vanlig med denne formen for empiri har det vært det Wadel (1990) beskriver som en «runddans» mellom empiri, metode og teori. Dette betyr at analyseprosessen har vært en iterativ prosess hvor en gjentatte ganger måtte gå tilbake til empirien og reflektere over hva den kunne fortelle, og så vurdert hvilke implikasjoner det hadde både for metode og teoretiske perspektiver. Det er med andre ord ingen klar forskjell i fasene mellom det å samle inn og analysere empirien (Kvale og Brinkman, 2010; Miles og Huberman, 2012).

Når intervjuer gjennomføres er det vanlig at mye av analysene foregår allerede da (Kvale og Brinkman, 2010). EY har imidlertid jobbet med analysene ved å kode materialet individuelt for deretter å sette seg sammen for å sammenligne likheter og forskjeller. Funn ble deretter i flere runder satt inn i matriser (se vedlegg) som skulle bidra til å gi oversikt over det rike empiriske materialet. Hensikten med dette var å redusere mengden til noe som kunne brukes aktivt i forbindelse med utarbeidelse av rapporten. Avslutningsvis kan det nevnes at enkeltfunn har blitt diskutert med ulike informanter og personer som EY har møtt på samlingene for å avklare om forståelsen var korrekt.

2.5 Etikk

Bufdir og Bufetat har et viktig samfunnsansvar, og arbeider med personer som er sårbare og som på ulike måter har behov for hjelp i de situasjonene de befinner seg i. EY har gjennom denne evalueringen vært bevisst hvor viktig det arbeidet organisasjonen arbeider med er, og sensitiviteten i en del av den informasjonen en har fått tilgang til på samlinger, i ulike dokumenter, i intervjuer og i spørreundersøkelsene. Forhold som derfor har blitt vurdert inkluderer derfor valget om å ikke observere daglig praksis i tiltak/enhet, få evaluert dokumentasjons-

praksis⁶ eller snakke med representanter for barn og unge. Videre har EY vektlagt tidsbruken til informantene, og gjennomførte derfor intervjuene på rundt en halvtime i flere tilfeller selv om en potensielt kunne fått mer informasjon ved å ha noe lengre intervjuer. På samlingene og i intervjuene har EY også åpent fortalt om sin rolle. Ved rapporteringen av funn har flere sitater og funn blitt valgt bort selv om de var viktige potensielt kunne avsløre anonymiteten til informanter/deltagere på samlinger.

2.6 Vurdering av kvaliteten

Innenfor kvantitative metoder er det vanlig å bruke begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. I motsetning til dette er det i mer kvalitative studier over tid blitt mer vanlig å bruke begreper som troverdighet, autensitet, kritikalitet og overførbarhet. Tabell 4 gir en oppsummering av sentrale spørsmål for de fire dimensjonene og de konkrete praksisene som ble brukt for å bidra til god kvalitet.

Kriterier	Sentrale spørsmål	Vurdering av kvaliteten
Troverdighet	I hvilken grad har de som leser denne rapporten tillit til måten evalueringen ble gjort på, og det som beskrives i rapporten? I hvilken grad er fremgangsmåten beskrevet?	Fordelene med det valgte designet er at det kombinerer ulike teknikker for å samle inn empiri. Omfattende observasjon av samlinger må kunne ansees som en stor styrke ved designet. Intervjuer av ulike grupper med informanter bidrar også til at viktige perspektiver har fått komme frem. Erfarne intervjuere som har brukt intervjuguide aktivt, og grundig dokumentasjon av intervjuene har vært viktig. En svakhet ved observasjonene er at det ikke har vært mulig å observere praksis i tiltakene/enhetene. Spørreundersøkelsene har gitt betydelige mengder med empiri, og latt mange flere i organisasjonen få komme med sine synspunkter om programmet. Svarprosenten ansees som tilfredsstillende ut fra det som har vært på tilsvarende undersøkelser tidligere i organisasjonen. Dessverre har systemfeilene som kom innledningsvis trolig gitt en noe svakere svarprosent. Som med enhver annen spørreundersøkelse, så er det et visst rom for forskjellig tolkning av både spørsmål og skala. De tolkningene som er lagt til grunn av evaluator ansees å ligge tett opp til hva som er vanlige tolkninger av denne typen skala. Denne rapporten gir en grundig gjennomgang av hvordan

⁶ En mulig tilnærming for å vurdere endring av praksis kunne vært å få noen i organisasjonen til å gå gjennom et utvalg dokumenter (vel og merke i anonymisert form) før og noe tid etter at deltagere hadde gjennomgått HandleKraft for å se om for eksempel begrepsbruk var endret siden det var ett av forholdene en ønsker programmet skal bidra til.

Evaluering HandleKraft

		evalueringen har blitt gjennomført. I løpet av prosjektet har også mange aktører vært i kontakt med EY.
Autensitet	I hvilken grad har EY vært tilstede i organisasjonen?	Deltatt på HandleKraft Agent i desember, samt fire kurs med totalt åtte samlinger. I rapporten brukes en rekke sitater, grafer for å la «empirien få snakke for seg selv» fremfor at EY kun kommer med egne fortolkninger.
Kritikalitet	Hvilke alternative forklaringer finnes?	Rapporten trekker på flere teoretiske perspektiver og funn har vært diskutert med personer som kjenner organisasjonen godt.
Overførbarhet	I hvilken grad har dette relevans for andre områder?	Overførbarhet er en av dimensjonene som evalueres.

Tabell 4: Oversikt over hvilke praksiser som er brukt for å bidra til god kvalitet på evalueringen.

3. TEORETISKE PERSPEKTIVER

I denne delen vil det presenteres tre teoretiske perspektiver med særskilt relevans for de fire områdene som skal evalueres. Først vil teorier om læring gjøres rede for. Deretter følger bidrag innenfor området endringsledelse før bidrag om implementation science presenteres.

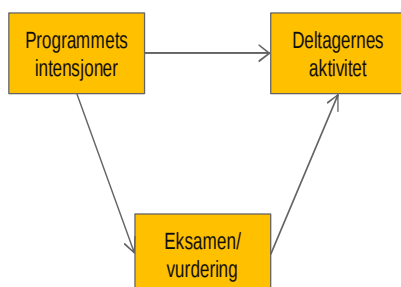
3.1 Læringsteorier

For å få en bedre forståelse av hvilke forhold som bidrar til at læring forekommer vil denne delen av rapporten ta for seg noen av de mest sentrale bidragene på dette feltet. 3.1.1 omhandler læringsmål og behovet for å ha balanserte studie-/kompetanseprogrammer. Del 3.2.2 viser noe om hvem det er som lærer og hvordan man lærer, mens del 3.3.3 handler om e-læring.

3.1.1 Læringsmål og balanserte studieprogram

I de senere årene har det blitt et økende fokus på betydningen av å ha læringsmål når det skal gjennomføres kurs eller programmer. Læringsmålene skal bidra til økt bevissthet hos de som er ansvarlige på programmet om hva det er de ønsker at studentene skal sitte igjen med etter å ha gått gjennom programmet, samtidig som det også skal bidra til en økt bevissthet hos dem selv om hva det er de må vektlegge både i løpet av kurset og på slutten av kurset for at dette skal kunne oppnås. For studentene vil det også gi en bedre forståelse av hva det er en kan forvente av å gjennomføre kurset eller programmet. Målene uttrykkes gjerne i verbsform, og de skal være klart og entydig uttrykt. Det er videre viktig at de kan danne utgangspunktet for vurdering av om målene er oppnådd og de bør også kunne gi noen indikasjoner for hvordan det er fornuftig å jobbe og å evaluere. Videre er det hensiktsmessig at det er et begrenset antall mål som formuleres.

En klassisk inndeling av målene er: *kunnskapsmål* som gjerne dreier seg om å kunne evaluere, analysere, anvende, forstå og memorere, *ferdighetsmål* «skal være i stand til», «skal kunne gjennomføre» og *holdningsmål* som «skal ha evnen til å sette seg inn i», «skal ha forståelse for». I høyere utdanning brukes nå et nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk hvor holdningsmål er byttet ut til kategorien generell kompetanse.



Figur 2: Kompetanseprogrammer må være balansert.

Et viktig bidrag fra fagfeltet pedagogikk er at en rekke studier har understreket betydningen av "balanserte studietilbud" (Figur 2) (constructive alignment (Biggs 2003*)). Balanserte studietilbud sikter til at intensjonene bak et program, deltakernes aktiviteter og hvordan eksamen/vurdering gjennomføres på slutten av programmet må være godt innrettet. Dersom dette ikke er tilfelle vil en ikke lykkes med å få

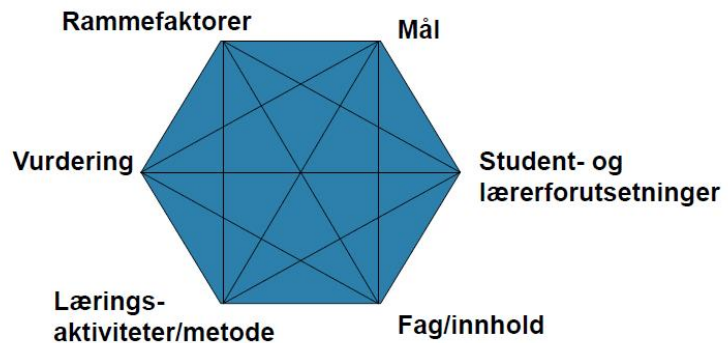
de resultatene ut av programmene som en ønsker. Biggs (2003) viser at "constructive" sikter til hva den som skal lære gjør for å konstruere mening gjennom læringsaktivitetene, mens "alignment" sikter til hva den som underviser gjør for å legge forholdene til rette for et læringsmiljø som understøtter målene for læringsaktivitetene. Dette betyr at den som underviser bør ta utgangspunkt i hva en søker å oppnå først. Deretter organiserer man innholdet og hvordan det skal formidles på bakgrunn av dette.

Som Havnes og Raaheim (2011:73) og Gynild (2011) understreker så vil det ofte bli slik at det som ikke skal vurderes verken vektlegges av deltagerne eller de som foreleser. En interessant fremstilling av skillet mellom faglærers syn på undervisning og læring versus deltagerens syn (ibid: 14) viser at mens foreleser fokuserer på hvilke tema som skal undervises, så vil resten være mer opptatte av på hvilken måte blir mine prestasjoner evaluert, og hva er det jeg trenger å vite. Det er altså et kritisk skille her mellom hvordan lærer ofte ender opp med å tenke på vurderingen til sist, mens studentene starter med å fokusere på dette. Videre påpeker Biggs (1999) viktigheten av at de som foreleser er klar over at det eksisterer forskjeller mellom de som deltar, og derfor forsøker å la heterogenitet blant deltagere med hensyn til både motivasjon og erfaring være noe man bruker konstruktivt, selv om nettopp heterogenitet blant deltagerne gjerne oppleves som krevende og til tider som en belastning (Reynolds og Trehan 2003).

Ved gjennomføring av programmer er det imidlertid ikke tilstrekkelig å fokusere på bare mål og det at det er en klar kobling mellom mål, aktivitet og det som evalueres. Det må i tillegg også tas i betraktning flere andre forhold (se figur 3, neste side), herunder rammefaktorer, forutsetningene til deltagerne, fag, vurderingsform m.m. Ved å ta en mer helhetlig tilnærming vil dermed kvaliteten på programmet kunne økes. Avslutningsvis kan det som del av forutsetningene til deltagerne nevnes at ved en studie gjort av en forskergruppe finansiert av National Research Council i USA om hvordan mennesker lærer fant de tre universelle prinsipper som særlig viktige:

1. Mobiliser deltagerens forkunnskaper
2. Organiser stoffet rundt noen sentrale prinsipper og eksemplifiser disse prinsippene
3. Bevissthet om egne kunnskaper og arbeidsmåter (kilde: pedagogisk forskningsinstitutt, 2013).

Læring ansees som noe positivt i litteraturen, og noe både individer, grupper og organisasjoner vil ønske å legge forholdene til rette for å få til. Som Contu og Willmott (2003:293) sier: "learning has appealing connotations resonant with motherhood and apple pie that makes it difficult to question or refuse".



Figur 3: Sentrale forhold i kompetanseprogrammer/kurs (Pedagogisk forskningsinstitutt, UiO, 2013)

I den følgende delen skal vi se nærmere på hvem det er som lærer, og hvordan man innenfor forskningen på læring over tid har gått fra mer kognitive perspektiver til en vektlegging av hvordan læring henger sammen med praksis.

3.1.2 Endringer i synet på hvem som lærer og hvordan læringsprosesser foregår

Interessen for og den faglige utviklingen av læringsteorier fikk en markant økning i løpet av 1990-tallet og tidlig 2000-tallet (Easterby-Smith *et al.*, 2000; Easterby-Smith og Lyles, 2003 og Maier *et al.* 2003)⁷. Den økte interessen var i stor grad drevet av ideen om at organisasjoner må lære for å være i stand til å tilpasse seg i et stadig mer konkurranseintensivt globalt marked (Marshall *et al.*, 2009). Denne ideen illustreres ved blant annet McDougall og Beattie (1998:291) som skrev at: "(...) organisasjoner må forvandle seg selv for å overleve og blomstre. Slik at organisasjoner kan forvandle, er det viktig at læring skjer på individnivå så til slutt på organisasjonsnivå".

Overført til organisatorisk læring så kan endringer i kognitive strukturer på individnivå sammenlignes med endringer i sentrale felles oppfatninger og verdier, som fører til endringer i kollektiv atferd og deretter endringer i viktige rutiner på organisasjonsnivå.

Koskinen og Pihlanto (2008:55)

Det er enighet om at organisatorisk læring stammer fra individet, men kun kan forstås på gruppe- eller organisasjonsnivå. Denne forbindelsen mellom organisatorisk og individuell læring har blitt fremmet av Koskinen og Pihlanto (2008). De argumenterer for at definisjoner av individuell læring er knyttet til endringer i kognitive strukturer. Som sådan representerer slike strukturer verdensbilde til et individ og påfølgende endringer i denne strukturen vil reflekteres i endret atferd.

På et individuelt nivå definerer Maier *et al.* (2003:15) læring som en "prosess hvor relativt permanente forandringer oppstår i potensialet for [ny] atferd som følge av en erfaring". Et viktig poeng i denne

⁷ Det er gode grunner til å være skeptisk til kvaliteten på en del av de studiene som ble gjort i denne perioden da de var for uklare både om hvordan studiene ble gjennomført, og fordi begrepsbruken og antagelsene som lå til grunn for studiene var uklare. Som Gherardi (2001:131) understreker: "the quantity of literature is inversely proportional to its quality because of the biases from which it has suffered from its beginning".

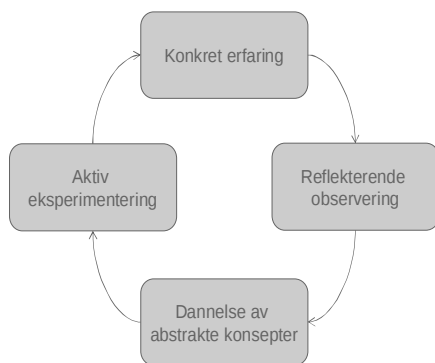
definisjonen som skiller den fra definisjoner som brukes mange andre steder er at den ikke sier at læring nødvendigvis trenger å føre til ny eller endret adferd. Som Gherardi (2001: 131) understreker:

«Learning is assumed to be synonymous with change: if a significant change is produced, learning has taken place. But this is to ignore the fact that many organizational changes occur without any learning taking place, and – vice versa – that learning processes may not give rise to change. In any case, there is no benefit to be had from treating the literature on organizational change as literature about learning».

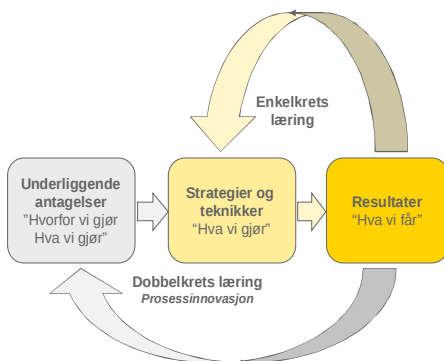
Eksempelvis har man fra medisin en rekke eksempler på at en i større randomiserte studier har forsøkt ut nye medisiner eller nye prosedyrer, men kommet frem til at dette ikke var til det beste for pasientene. Med andre ord har man åpenbart hatt viktig læring, men det har ikke vært noen endring av praksis.

Lewins eksperimentelle læringssyklus (se figur 4) viser hvordan læring forekommer som en konsekvens av konkrete erfaringer som blir observert og reflektert over som videre fører til dannelsen av nye abstrakte konsepter som kan testes (Jashapara, 2004). Læring kan derfor sees som en kontinuerlig prosess hvor man erverver ny innsikt, formulerer nye muligheter for handling, eksperimenterer med disse handlingene, og gjennom konsekvensene av handlingene realisere nye innsikter (Koskinen og Pihlanto, 2008). Dette synet på læring er basert på ideen om at pre-eksisterende erfaringer og kunnskap vil påvirke og veilede nyervervet innsikt, og gradvis kombinere det pre-eksisterende med det nyervervede.

Dette perspektivet reflekteres også i Argyris og Schöns (1978) og Argyris' (1991) konseptualisering av enkel -og dobbelkretslæring . Denne tilnærmingen anser læring og enten være tilpasningsdyktig (enkel) eller generativ (dobbel). Mens enkeltkrets sikter på å forbedre eksisterende kunnskap, er målet til dobbelkrets og utforske og skape ny kunnskap. I forlengelsen av dette beskrev Schön (1983) hva han anså som reflekterende praksis blant yrkesaktive. Dette innebærer at man både evner -og er gjort i stand til å reflektere over egen eller kollektiv praksis for å lære noe nytt av denne innsikten. Som sådan representerer reflekterende praksis et viktig verktøy i praksisbaserte faglige læringsmiljøer hvor individer lærer av sine egne faglige erfaringer snarere enn fra formell undervisning eller kunnskapsoverføring. Videre kan kombinasjonen av refleksjon og praksis tjene som en viktig måte å bringe sammen teori og praksis. Dette forekommer når man klarer å se tanke og teori i sammenheng med arbeidet man utfører i praksis (Schön, 1983). Det er også viktig å presisere at læring forekommer også på både et bevisst og ubevisst nivå, noe som gjenspeiles Maier *et al.* (2003) som argumenterer for læring handler om potensialet for ny atferd. Videre hevder Kim (1993) at læring kan være enten operativ eller konseptuell, hvor den første manifesterer seg som rutiner og den sistnevnte som et mer reflekterende og abstrakt verktøy. Følgelig når det man lærer er lagret i



Figur 4: Lewinian learning cycle
Kilde: Koskinen og Pihlanto (2008)



Figur 5: Illustrasjon av forholdet mellom enkeltkretslæring og dobbelkretslæring
Kilde: Argyris og Schön 1978 i boken "Theory in practice")

minnet som mentale modeller, kan konseptuell læring føre til endringer i disse mentale modeller.

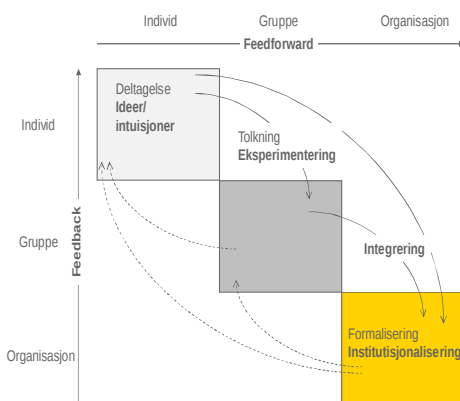
Organisatorisk læring

I motsetning til individuell læring anses hovedsakelig organisatorisk læring å inntreffe når en erfaring eller hendelse fører til en konkret endring i rutiner eller praksis på et kollektivt nivå (Argote og Miron-Spektor, 2011). Det er imidlertid uenighet om hva som kan sies å være faktisk organisatorisk læring. Problemstillingen som ligger til grunn for denne uenigheten er hvorvidt organisatorisk læring er et utfall i seg selv eller en systematisert prosess (Easterby-Smith og Lyles, 2003). For enkelthets skyld vil denne rapporten forklare organisatorisk læring som en prosess som beskriver hvordan individuell læring kan løftes til et kollektivt nivå hvor det blir institusjonalisert.

To av de mest utbredte modellene for å forklare organisatorisk læring er utviklet av Zietsma *et al.* (2002) og Nonaka (1994). Zietsma *et al.* (2002) modell for organisatorisk læring og «feedforward» prosesser (se figur 6) beskriver hvordan læring i organisasjoner oppstår som en enkeltpersons intuisjon og kan føre til institusjonalisering på et organisasjonsnivå. Denne modellen tar sikte på å vise hvordan læring på individnivå kan gjennomsyre en organisasjon fra individ til gruppe til organisasjonsnivå. Den viser også prosessene (intuisjon, tolkning, integrering og institusjonalisering) som oppstår gjennom denne strømmen (Jashapara, 2004).

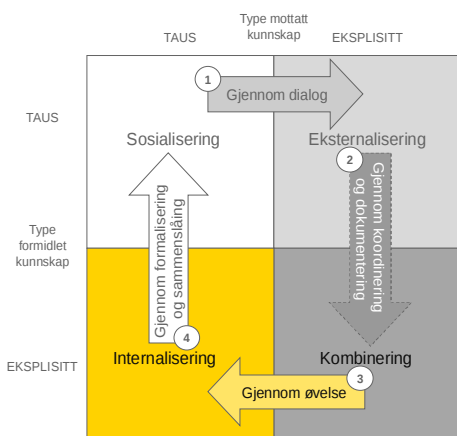
Læringsprosessen i denne modellen illustrerer hvordan ubevisst innsikt, eller intuisjon, stammer fra -og blir tolket inn i, bevisste komplekse kognitive kart hos en enkeltperson (Crossan *et al.*, 1999). Denne innsikten blir deretter videreutviklet gjennom dialog og formering av felles språk i en gruppe som igjen fører til forståelse blant andre medlemmer av gruppen. Gruppeforståelsen blir på sin side påvirket av både den organisatoriske og intra-organisatorisk konteksten. Til syvende og sist blir den opprinnelige ideen forankret i organisasjons DNA og institusjonalisert i organisasjonens rutiner. I tillegg differensierer modellen mellom nye innovative innsikter og refleksjoner om pre-eksisterende forhold (Zietsma *et al.*, 2002). Innovativ innsikt er referert til som "feedforward"-prosessen (dvs. utforskning) mens refleksjoner om eksisterende forhold refererer til «feedback» (dvs. fordypning). Dyck *et al.* (2005) hevder at organisatorisk læring vil bli påvirket av om organisasjonen er i en tilstand som promoterer innovativ læring eller fordypende (equilibrium) læring. Disse læringsprosessene vil ofte være et resultat av målrettede læringsinitiativer basert på fremvoksende behov i organisasjonen.

Nonakas (1991; 1994) modell (se figur 7) har tilsvarende elementer som Zietsma *et al.* (2002) sin modell ved å inkludere ideen om at organisatorisk læring oppstår som et resultat av gruppesamarbeid og dialog og diskusjon. Imidlertid er flyten av innsikt og kunnskap fra individ til gruppe til organisasjon i læringsprosessen implisitte (eller «tause») i Nonaka modellen, mens de er eksplisitte i Zietsma sin



Figur 6: Rammeverk for organisatorisk læring

Kilde: Zietsma *et al.* (2002)



Figur 7: Nonakas fire fasers syklus for organisatorisk læring

Kilde: Nonaka (1991, 1994)

modell. Dannelse av kunnskap blir ansett som et resultat av individuelle intuisjoner og ideer som blir delt i en sosial kontekst spesifikt tiltenkt å forenkle spredningen videre ut i organisasjonen. Dette er konseptualisert som etter en fire-fase syklus som demonstrerer hvordan kunnskap fra ett individ kan flytte til gruppenivå og til slutt bli institusjonalisert og internalisert av organisasjonen som helhet. I motsetning til Zietsma skiller Nonaka mellom det han anser som implisitt eller «taus» kunnskap og eksplisitt kunnskap. For at organisatorisk læring skal forekomme må derfor ny kunnskap bevege seg fra taus til eksplisitt, så bli kombinert med eksisterende eksplisitt kunnskap, hvorpå det blir en integrert del av organisasjonens rutiner. Siste fase fører til individuelle fortolkninger og ender opp som taus kunnskap hos den enkelte i organisasjonen.

Læring som del av sosial praksis

Siden slutten av 1980-årene har det vært en økende interesse for å forstå og forklare hvordan læring henger sammen med praksis. Disse studiene har særlig vært kritiske til tanken som ligger til grunn hos for eksempel Nonaka *et al.* (1991; 1994) som indikerer at kunnskap kan «be taken out of context, recorded, classified and distributed (Nicolini *et al.*, 2003:6). Praksisbaserte perspektiver argumenterer istedenfor at dersom vi skal kunne forstå forholdet mellom læring og praksis, er det viktig at vi ser på den historiske, kulturelle og historiske konteksten dette foregår innenfor (Gherardi, 2000; 2001; 2006; 2009; Nicolini, 2009; 2011; 2012; Orlikowski, 2002). Troen på «beste praksiser» som kan deles uten å ta inn over seg hvor praksisene skal skje er derfor noe denne typen studier vil stille seg kritiske til. Studien til Lave og Wenger (1991) har vært sentral for å kunne beskrive hvordan læring skjer som del av praksis ved at de introduserte begrepet 'praksisfellesskap' (communities of practice). Dette sikrer til "et sett av relasjoner mellom personer, aktivitet og verden, over tid og i forhold til andre overlappende praksisfellesskap" (ibid: 98). I disse praksisfellesskapene er "legitim perifer deltakelse" en sentral prosess hvor nye medlemmer gis forholdsvis enkle oppgaver med små konsekvenser dersom feil skulle skje. Samtidig er oppgavene er nyttige bidrag for fellesskapet, og dette er grunnen til at de aksepteres som deltakere (Mørk *et al.* 2013).

Ifølge Wenger (2000) skjer de viktigste læringsprosessene ikke innad i de enkelte praksisfellesskapene, men i sosiale læringssystemer, det vil si når kunnskap overføres fra et praksisfellesskap til et annet. Praksiser fører til at det oppstår grenser til andre praksisfellesskap, og det er ofte gjennom samhandling med andre at erfaringer utvikles og mer radikale endringer av praksis skjer. Wenger (2000: 235) identifiserer tre måter å bygge bro på tvers av disse grensene: 1. enkeltindivider som opptre som meglere mellom ulike praksisfellesskap 2. gjennom bruk av grenseobjekter og 3. interaksjoner mellom ulike praksisfellesskap (Mørk *et al.* 2013).

"As if it were food or money, this perspective implies that knowledge exists prior to and independent from the knowing subject" (Gherardi, 2000: 212)

De viktigste læringsprosessene skjer ikke innad i de enkelte praksis-fellesskapene, men i sosiale læringssystemer, det vil si når kunnskap overføres fra et praksisfellesskap til et annet.

På mange områder deles praksiser på tvers av mange lokasjoner mellom praktikere. Brown og Duguid (2000; 2001: 205) beskriver dette som nettverk. Siden det er praksis og kunnskap som binder disse nettverkene sammen, så omtaler de slike nettverk som "praksisnettverk". Duguid (2005) peker på hvordan den "epistemiske kulturen" (Knorr Cetina, 1999) blant fysikere utgjør et slikt globalt nettverk med mange lokale praksisfellesskap. Med epistemisk kultur sikter Knorr Cetina (1999) til hvordan man innenfor gitt felt over tid får «maskinerier for kunnskapsproduksjon» som med sine regler, metoder og retningslinjer tydelig definerer hva en skal vite, og hvordan en skal komme frem til denne kunnskapen. Forskere innenfor hvert av disse nettverkene kan kommunisere og samhandlegodt med kolleger over hele verden, siden praksisene i stor grad vil være felles for alle medlemmer. Men som både Swan *et al.* (2002), Bechky (2003) og Duguid (2005:114) understreker, så kan lokal samhandling (selv innad i samme organisasjon) med andre praksisfellesskap være mer utfordrende grunnet epistemiske barrierer (Mørk *et al.*, 2008; 2013).

Over tid kan praksisfellesskap bli mer resistente mot radikale endringer, og læring innenfor praksisfellesskapene kan bli "sti-avhengig" hvor ny kunnskap integreres i den grad den forsterker eksisterende preferanser (Roberts, 2006: 630). Følgelig har mye av litteraturen beskrevet læring innenfor enkelte harmoniske praksisfellesskap fremfor hvordan kunnskap kommuniseres eller ikke kommuniseres mellom praksisfellesskapene (Gherardi og Nicolini, 2002; Mørk *et al.*, 2008; 2010). Poenget her er at det i organisasjoner gjerne vil være mange praksisfellesskap samtidig som deler sine egne praksiser, men samhandling med andre som arbeider annerledes kan være krevende. Det som tross alt holder fellesskapene er praksisene (Gherardi, 2006), og når endringer av praksiser skjer vil en også kunne få endringer i hvem som ansees som ekspertene og maktforhold endres (Mørk *et al.*, 2010; Contu og Willmott, 2000; 2003). Som Nicolini (2009: 917) forklarer det: "there is no change in practice without empowerment and disempowerment". Swan *et al.* (2002: 482) argumenterer på lignende måte for at de som er med på prosesser som innebærer endring ofte vil forstå godt hva dette kan bety for dem og deres gruppe: "Professionals involved in the development of innovations tend to be acutely aware of the implications for their control over particular knowledge domains—especially in relation to other professional groups".



3.1.3 E-læring som undervisningsplattform

E-læring er en voksende undervisningsform og representerer et nytt paradigme innen moderne undervisning som tillater økt fleksibilitet for elever og et større rom for disseminering av læring (Sun *et al.* (2008)). Alexander (2001) identifiserte også en rekke andre fordeler ved denne formen for undervisning:

- Økt kvalitet på undervisningen gjennom å addere et ytterligere læringsrom for elever.
- Økt tilgang til undervisning og opplæring gjennom online løsninger.
- Reduserte kostnader ved å forenkle tilgang til undervisning samtidig som man øker fleksibiliteten.
- Forbedret kostnadseffektivitet ved undervisning.

Selv om det finnes en rekke fordeler ved e-læring som en undervisningsform problematiserer Alexander (2001) også e-læring basert på tidligere funn fra forskning på læringsmetoden. Forskeren viser til en potensiell mangel på kommunikasjon mellom elev, lærer og medelever som en barriere for læring. Siden læring innebærer forventningsstyring, tilbakemeldinger fra elever og lærere samt vurderinger av prestasjoner, har e-læring potensialet til å redusere læringsutbyttet hvis dette ikke er tatt hensyn til. En annen barriere for bruk av e-læring er identifisert som tidsavsetting. Alexander (2001) påpeker at det å sette av tid til e-læring kan være mer utfordrende og krevende for elever enn vanlig undervisning, noe som kan føre til at elevene avslutter kurset underveis.

I en studie gjort for NHS (National Health Service) i England fant Childs *et al.* (2005) en rekke barrierer for læring gjennom e-læring. En av disse barrierene var i hvilken grad elevene/de som skulle lære var i stand til å administrere sin egen tid godt nok til og faktisk få gjennomført e-læringen. Når det ikke lå tydelige føringer, eller det ikke var skapt rom for gjennomføring av e-læringen, ble den ofte utsatt eller unngått. Paradoksalt nok er denne barrieren i kontrast til den tiltenkte fleksibiliteten e-læring skal tilby elever. Childs *et al.* (2005) fant også både software og hardware som potensielle barrierer. Dette viste seg gjennom manglende utstyr eller utdaterte PCer hos elevene, eller gjennom software som var inkompatibel med det tilgjengelige utstyret.

I tillegg ble pedagogiske utfordringer sett på som en barriere for læring. E-læring er ofte assosiert med 'informasjonstilegnelse' framfor 'kunnskapsdannelse, og de identifiserte også utfordringer ved elevens motivasjon og mangel på interaksjon i undervisningen (Childs *et al.*, 2005). Mangel på interaksjon har også blitt påpekt som en barriere for læring av Siegel *et al.* (1998). Forskerne viser til hvordan denne formen for undervisning begrenser sosialisering blant elevene og reduserer direkte og øyeblikkelig dialog med læreren. Elevens og lærerens forhold til teknologi som blir brukt kan også fungere som en barriere for nettbasert læring. Hvis eleven har en lavere forståelse for teknologi og IT vil dette kunne forhindre eleven til å benytte seg av e-læringen (Alexander, 2001). Dette gjelder også for læreren som skal følge opp framgang, oppdatere innhold samt ha et eget eierskap til undervisningsmaterialet som ligger til grunn for e-læringen. Senere forskning har også problematisert alder som en mulig barriere for å effektivt lære gjennom e-læring (Wolfson *et al.*, 2014). Forskerne peker

til hvordan individer i alderen 50 år og over kan erfare større problemer med å forholde seg til teknologibaserte instruksjoner, og at som en konsekvens kan dette lede til redusert læringsmotivasjon og redusert læringsoverføring.

På tross av de nevnte barrierene vurderer Garrison (2011) e-læring i dag som en likestilt undervisningsform som klasseromsundervisning. I sin bok om moderne e-læring utfordrer Garrison (2011) etablerte «myter» om hva e-læring kan brukes til. Han argumenterer for at e-læring i dag har mer potensiale og bruksområder enn som enkel informasjonsdeling og kan ha samme effekt på læring som tradisjonelle former for undervisning. Videre påpeker han at teknologiske framskritt og økt tilgang til høyhastighets internett gjør at e-læring kan inkorporere en rekke forskjellige medier og operere i virtuelle klasserom som tillater interaksjon og umiddelbare tilbakemeldinger.

Denne tanken speiles av Sun *et al.* (2008: 1185) som identifiserte seks faktorer som påvirker en elevs motivasjon og tilfredshet med nettbasert undervisning:

- 1) Elevens forståelse for –og evne til å bruke datamaskiner
- 2) Lærerens/instruktørens holdning til e-læring
- 3) E-læringskursets fleksibilitet og kvalitet
- 4) Kvaliteten på tilgangen til internett og teknologisk kvalitet på kurset
- 5) Oppfattet nytteverdi og bruksvennligheten til kurset
- 6) Tilbakemeldinger og variasjon i vurdering av elevprestasjoner

Kombinasjonen av disse faktorene vil påvirke i hvilken grad en elev opplever e-læringen som god eller dårlig, og potensielt i hvilken grad læring faktisk forekommer. Childs *et al.* (2005) argumenterer også for at e-læring kan være mer effektivt hvis det er i kombinasjon med tradisjonelle undervisningsformer («blended learning») som klasseromsundervisning. Dette moderer effekten av potensielle barrierer som mangel på interaksjoner og tilbakemeldinger samtidig som det gir elevene muligheten til å diskutere innholdet i e-læringen med både lærer og andre medelever.

3.2 Endringsledelse

Det er en allment holdt oppfatning (understøttet av empirisk forskning) at forsøk på å gjennomføre organisatoriske endringer tenderer til å mislykkes (f.eks. Beer, 2000; Elrod og Tipper, 2001). Kotter (1995) anslo at opptil 70 % av alle endringsinitiativer mislykkes og attribuerte dette til at større endringsinitiativer tenderer til å innføre endringer uten å tenke på mennesker som mottakere av endringen. Endring i organisasjoner er derfor ofte assosiert med mye motgang, høy kompleksitet og høye kostnader (Peus *et al.*, 2009). Endring som sådan kan for eksempel være innføringen av en ny prosess eller rutine,

sammenslåing av avdelinger eller mellom to virksomheter, innføring av ny teknologi eller omorganisering. Utfordringene forbundet med endring og endringsledelse har derfor bidratt til et fokus på forskning innen området. Grovt sett kan man dele teorier rundt endringsledelse inn i to perspektiver:

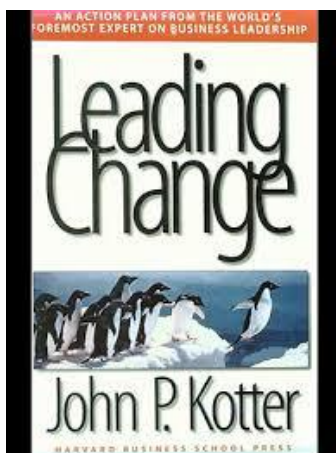
- Ledelsesperspektivet (management perspective) som fokuserer på strategier for å implementere endring. Her ligger ofte interessentanalyser, kommunikasjonsplaner, koalisjonsbygging og opplæring til grunn for hvordan man arbeider med endring (f.eks. Chin og Benne, 1984; Christensen og Overdorf, 2000; Kotter, 1996; Whelan-Berry og Sommerville, 2010;).
- Det psykologiske og sosialpsykologiske perspektivet som fokuserer på individuelle reaksjoner og mellommenneskelige relasjoner. Dette perspektivet vurderer hvordan kognitive, emosjonelle og sosiale mekanismer fører til motstand, eller aksept for endring hos individer eller grupper (f.eks. Higgs og Rowland, 2011; Meyer *et al.*, 2007; Oreg *et al.*, 2011).

Det første av disse perspektivene tar en mer «top-down» tilnærming og ser på endringsledelse fra et mer normativt perspektiv. Chin og Benne (1984) identifiserte tre overordnede strategier for å implementere endringsinitiativer:

- 1) Empirisk-rasjonelle strategier. Disse vektlegger en appell til endringsmottakerens rasjonale og kognisjon. I slike strategier er individets fornuft og egeninteresse sentrale når man planlegger endringsrelaterte aktiviteter. I en empirisk-rasjonell strategi vil aktiviteter inkludere: fremskaffing og tilgjengeliggjøring av relevant informasjon og data, rekruttering og selektering av personell som støtter opp under endringen, eller innføring av språk som klargjør og promoterer endringen.
- 2) Normative og pedagogiske strategier: Tanken bak disse strategiene er at intelligens blir ansett som sosialt konstruert og et individs perspektiv vil bli influert og preget av konteksten han/hun befinner seg i. En normativ strategi vil vektlegge promotering av den framtidige ønskede tilstanden og forsøke å påvirke de berørte av endringen gjennom opplæring og utdanning. Aktiviteter vil inkludere: pilotering, kommunikasjonsplaner, verving av interne endringsagenter, opplæring og utdanningsinitiativer, og forum for tilbakemeldinger og diskusjon.
- 3) Makt og tvangsstrategier: Her benytter initiativtakerne bak endringen seg av politiske og/eller økonomiske sanksjoner, eller trusselen om å bruke de, for å implementere endringen. Strategier som benytter av tvang og makt for å gjennomføre endring gjør ofte dette som en konsekvens av at endringen i seg selv er lite ønskelig og vanskelig å innføre uten motstand. Selv om taktikkene som tilhører disse strategiene kan være skjulte fører de ofte til en polarisering av interessegrupper og skaper tydelige «tapere» og

«vinnere» som en følge av endringen. Disse strategiene er ofte assosiert med nedbemanning, kostnadskutt, outsourcing, sammenslåinger, og endringsinitiativer med kort frist og behov for rask initiering.

Av disse tre strategiene er den sistnevnte den som er mest risikabel og oftest assosiert med mislykkete endringsinitiativer (Kotter og Schlesinger, 2008). Selv om disse tre strategiene er presentert som forskjellige måter å jobbe med endring på vil ofte både den empirisk-rasjonelle og normative tilnærmingen ha elementer av hverandre i seg. Det er også sannsynlig at man endrer strategier underveis i et endringsløp avhengig av hva som passer.



Professor John P. Kotter er en sentral forsker på endringsledelse og hans åtte-trinns modell for endring er et godt eksempel på en integrasjon mellom Chin og Benne sine strategier. Kotter (1995) var tidlig ute med å identifisere potensielle grunner til at endringsinitiativer mislykkes. Han argumenterte derfor for at suksessen til endringsinitiativer var avhengig av å kombinere forskjellige strategier sekvensielt for å få alle interessenter med (Kotter, 1996). Åtte-trinns modellen representerer også en generisk og normativ modell for hvordan man kan drive endring i organisasjoner og består av de følgende elementene:

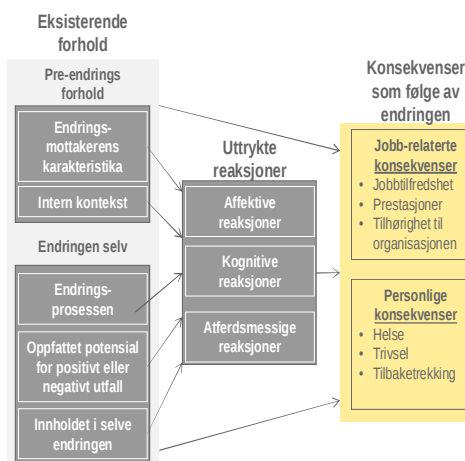
1. **Etabler en sterk sak** for endring, skap en følelse av nødvendighet og et ønske om å implementere endringen i organisasjonen.
2. **Etabler en allianse** med sentrale interessenter som innehar den nødvendige gjennomslagskraften til å initiere endringen.
3. **Etabler en tydelig visjon** for endringen for å forsikre at det finnes en felles forståelse for hva endringen innebærer og hvorfor den må gjennomføres.
4. **Kommuniser visjonen** i størst mulig grad, til flest mulig interessenter, gjennom alle hensiktsmessige medium, på flest mulig flere arenaer.
5. **Skap handlekraft og tilrettelegg for praktisering** av visjonen gjennom pilotering, opplæring eller fjerning av barrierer som hindrer berørte til å praktisere ny atferd.
6. **Planlegg å skape tidlige synlige resultater** ved å sette en rekke (oppnåelige) kortidsmål. Dette bidrar til å opprettholde momentum i endringen samtidig som det representerer «bevis» på endringsinitiativets potensiale.
7. **Konsolider og kommuniser resultater og forbedringer**, og bygg videre på endringene. I dette trinnet må man benytte seg av momentumet som ble skapt i trinn seks til å redusere strukturelle

barrierer og motstandere av endringen for å drive framgangen videre.

8. **Forankre endringene** i virksomhetens rutiner og kultur gjennom å kontinuerlig promotere den nye atferden og de forbedrede resultatene dette har hatt på prestasjoner.

Selv om denne modellen presenteres som sekvensiell åpner den for at endringsledere kan behandle den som en iterativ prosess hvor man beveger seg fram og tilbake mellom trinnene etter behov. På tross av at modellen har blitt utfordret for sin mangel på underliggende empiri, anses den som en av de mest brukte og siterte modellene for endringsledelse. Modellen har i tillegg bestått testing og blitt delvis validert uavhengig av blant annet Applebaum *et al.* (2012).

I motsetning til ledelsesperspektivet sikter det psykologiske og sosialpsykologiske perspektivet på å forklare reaksjoner blant de som er berørte av endringer, og hvilke forhold som påvirker disse. Slike reaksjoner kan f.eks. være motstand til endring og hvordan jobbtilfredshet (Meyer *et al.*, 2007) eller relasjonen til ledere (Higgs og Rowland, 2011) kan modere denne reaksjonen. Et eksempel på dette er Oregs *et al.* (2011) langtidsstudie på endringsmottakeres reaksjoner på endring i organisasjoner (se figur 8). Deres modell vurderer hvordan eksisterende forhold i en organisasjon vil påvirke reaksjoner hos de som er berørte av endringen, og hvilke konsekvenser endringen kan medføre. Funn fra deres studie viser at hver faktor innenfor 'Eksisterende forhold' kategorien foreskriver en praktisk retning for organisasjoner å vurdere når de skal forbedre seg på endringsmottakernes responser.



Figur 8: Reaksjoner på endring i organisasjoner

Kilde: Oreg *et al.* (2011)

Eksempelvis omhandlet et gjennomgående funn fra studien sammenhengen mellom tillit til organisasjon og støtte for endringen. Endring tenderer til å fremheve betydningen av tillit i perioder med forandring. Å øke endringsmottakers engasjement i endring og redusere endringsmottakere stress gjennom å tillate deltagelse og sikre en rettferdig prosess, har vist seg å gå en lang vei i å redusere motstand. Derfor, utover den generelle viktigheten av tillit og forpliktelse, bør endringsledere investere spesiell oppmerksomhet i å skape et støttende og tillitsfulle organisasjonskultur hvis de forventer endringsmottakernes støtte og samarbeid. Oreg *et al.* (2011) fant også at endringsmottakerne vil være opptatt av hvordan effekt endringen vil ha på dem personlig. Når risikoene eller kostnadene var ansett som større enn fordelene tenderte mottakere forståelig nok mot å motstå endringen. Dette kan virke innlysende, men funnene demonstrere at ledere er ofte uvitende om hvordan endringsmottakerne vil reagere på endringen og at det ikke er jobbet nok med å endre mottakernes perspektiver.

Selv om denne modellen har en rekke praktiske implikasjoner er det overordnede fokuset skiftet vekk fra normative beskrivelser av hvordan man kan jobbe med endring, og heller rettet mot hvilke mulige reaksjoner som oppstår som en følge av endringen.

3.3 Implementation science

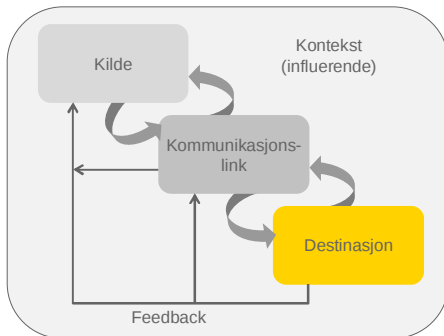
Implementeringsforskning (eller 'implementation science') er et nyere forskningsområde dedikert til å identifisere evidensbasert praksis og programmer innen 'human services'⁸ (Fixsen *et al.*, 2005). Dette forskningsområdet har på mange måter kommet som en reaksjon på gapet mellom forskning og implementeringen av innsikter fra forskning innen helse og omsorg (Durlak og DuPre, 2008). I sistnevntes gjennomgang av forskning på betydningen av implementering for utfall av programmer, finner de blant annet at under en fjerdedel av 162 studier innen mental helse faktisk tilbyr praktiske implikasjoner.

Gapet mellom teori og forskning og hva som faktisk blir utøvd som policy og praksis er også problematisert av Fixsen *et al.* (2005). Forskerne deler dette inn i hva de kaller 'tiltenkte implementeringsaktiviteter' og 'faktiske implementeringsaktiviteter'⁹. I tillegg peker de på viktigheten ved å evaluere utfallene og resultatene som skal komme som en konsekvens implementeringen. Dette deler de inn i 'tiltenkte utfall' og 'faktiske utfall'¹⁰. Grunnet til at dette skillet blir gjort er nettopp for å framheve gapet som ofte oppstår mellom det tiltenkte og faktiske. Videre oppsummerer forskerne tre grader av implementering:

- Papirimplementering: Innebærer en innføring av nye retningslinjer og prosedyrer, men disse trenger ikke nødvendigvis føre til en noe annet en tiltenkt implementering.
- Prosessimplementering: Dette betyr en faktisk implementering av nye rutiner og prosedyrer og kan inkludere opplæring, rapporteringskanaler, etterlevelse og aktiv ledelse. Men de faktiske implementeringsaktivitetene som blir innført er ikke nødvendigvis funksjonelt relatert til de tiltenkte implementeringsaktivitetene. Med andre ord vil de faktiske utfallene av prosess implementering sannsynligvis avvike fra de tiltenkte utfallene.
- Prestasjonsimplementering: Denne formen for implementering innebærer at både implementerte prosesser og prosedyrer faktisk støtter opp under hva enn som er de tiltenkte utfallene.

Basert på sin gjennomgang av forskning innen feltet utviklet Fixsen *et al.* (2005) et konseptuelt rammeverk (se figur 9) for implementering av definerte praksiser og programmer. Dette rammeverket har fem grunnleggende komponenter:

1. en Kilde som representerer den opprinnelige praksisen og det tiltenkte utfallet, med andre ord programmet eller praksisen som skal innføres.



Figur 9: Konseptuelt rammeverk for implementering av definerte praksiser og programmer

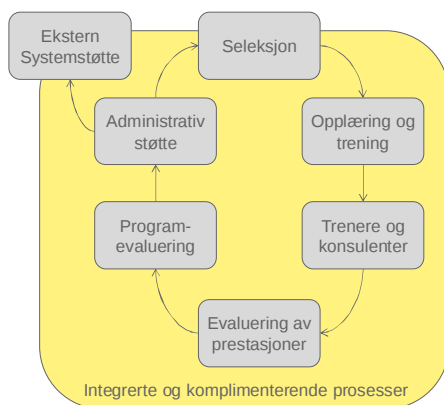
Kilde: Fixsen *et al.* (2005)

⁸ 'Human services' innebærer tjenestekområdene til Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet samt Helse- og omsorgsdepartementet.

⁹ Originalt kalte forskerne dette for intervention-level activities og implementation-level activities.

¹⁰ Originalt kalte forskerne dette for intervention outcomes og implementation outcomes.

2. en Destinasjon som representerer individet, gruppen eller organisasjonen som tar til seg, huser, støtter og finansierer programmet eller praksisen.
3. en Kommunikasjons link som representerer individet, gruppen eller organisasjonen som fungerer som 'formidlere'¹¹ av det nye programmet eller praksisen. Disse jobber aktivt med implementeringen av programmet.
4. en Feedback mekanisme som forsikrer pålitelig informasjon om prestasjonen til individer, grupper og organisasjonen. Informasjonen blir brukt av utøvere av programmet, ledere og formidlere til å justere implementeringen.
5. en Kontekst som influerer implementeringen. Dette kan være sosiale forhold, økonomiske, politiske, historiske og psykososiale faktorer som direkte eller indirekte påvirker de øvrige komponentene.



Figur 11: Kjerneaktiviteter

Kilde: Fixsen *et al.* (2005)

Dette rammeverket anser implementeringsprosessen som iterativ prosess avhengig av kontinuerlige tilbakemeldinger og tilsyn. Kjerneaktiviteter (se figur 10) for å oppnå en vellykket implementering krever derfor at man nøye **selekterer utøvere** (som kommunikasjonslinker) av programmet. Deretter tilbyr man utøverne den nødvendige **opplæringen og treningen** både i forkant og under implementeringen, og kobler dette til aktører som kan fungere som **trenere og internkonsulenter** underveis. Endring av atferd blant ledere og utøvere (av programmet) er en forutsetning for rammeverket, noe som innebærer at atferd må veiledes fra et tidlig stadium. **Evaluering av prestasjonene** til programutøverne og deres veiledere bidrar til at ledelse og initiativtagere for programmet har oversikt over framgang og grad av nytteverdien av opplæringen. Dette sees opp mot den overordnede framgangen for å danne en **programevaluering**. Videre må **administrative funksjoner legge til rette for** program implementering gjennom å støtte opp under aktivitetene til programutøvere og ledere. Man kan også benytte seg av **eksterne system støtte** som bidrar til å sikre nødvendig finansiell, organisatorisk og HR-type støtte for program utøverne.

Totalt sett skal rammeverket for implementering, med de tilhørende kjerneaktivitetene, levere tre essensielle resultater og/eller utfall:

1. Endring i profesjonell atferd
2. Endring i organisatoriske strukturer og kulturer, som nå støtter opp under den endrete atferden
3. Endring i forholdet til interessenter og brukere av programmet.

¹¹ Forskeren kaller dette opprinnelig for 'Purveyors'.

3.4 Oppsummering

I denne gjennomgangen av teoretiske perspektiver har det blitt gjort rede for innsikter fra forskning som har relevans for det som skal evalueres i dette prosjektet. Innledningsvis ble betydningen av læringsmål og «balanserte læringsmål» beskrevet. Hovedpoenget her var betydningen av å ikke ha for mange mål, og at det kan være hensiktsmessig å skille mellom kunnskaps-, ferdighets- og holdningsmål/generell kompetanse. Gjennom å ha balanserte programm vil en på en bedre måte sikre at det er god kobling mellom alle delene av programmet, og mellom det foreleser ønsker å oppnå og hva de som deltar fokuserer på.

Deretter ble det presentert ulike perspektiver på læring, og hvordan en innenfor det feltet har gått fra mer kognitive perspektiver til mer praksisbaserte perspektiver. Funn om e-læring ble også presentert. Endringsledelse har gitt oss viktige innsikter i hvilke forhold som kan føre til at endring av praksis, prosesser, organisering eller teknologi i organisasjoner kan være utfordrende, og implementation science har tatt for seg hvordan implementering ofte ender med andre utfall enn det tiltenkte, og hvordan vellykket implementering av evidensbaserte intervensjoner er avhengig av et støttende rammeverk. HandleKraft kan derfor analyseres ut fra disse tre overordnede perspektivene, og dette vil gjøres i diskusjonen som kommer senere i rapporten.



Wordcloud basert på kommentarer fra respondenter i spørreundersøkelse

(Spørsmål 23 «Dersom en kollega av deg som ikke har deltatt på HandleKraft ber deg oppsummere hvordan du har opplevd programmet med tre ord; hvilke tre ord ville du brukt?»)»

4. Status for regionene

4.1 Status for HandleKraft per region

På forespørsel fra EY har regionkoordinatorene (RK) bidratt med en beskrivelse av situasjonen i sin region. I det følgende beskrives status for hver region per i dag, hvilke forhold de mener har påvirket implementeringen fra 2012-2014, og hvilke forhold som potensielt kan påvirke den videre gjennomføringen av HandleKraft. Region nord, midt og øst har bidratt med oppdatert status i etterkant av evalueringen.

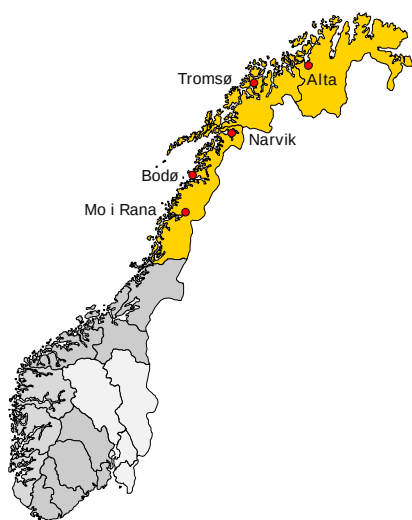
4.1.1 Status for region Nord

Per i dag¹² har region nord (figur 11) rundt 178¹³ medarbeidere som har fullført HandleKraft programmet. Regionen har opplevd høy avgang av agenter med fem som har sluttet. I tillegg har en nyrekruttert agent sluttet før hun rakk å ha opplæring. Regionen har leid inn tjenesten fra en ekstern psykolog til å ha til sammen to kurs sammen med en annen kursholder. Regionen anser at mål om fullført gjennomføring av HandleKraft innen gitt frist 31.12.14 ikke vil bli mulig å få gjennomført. Regionen har planlagt ett kurs i november. Etter dette gjenstår opplæring hos fem enheter, samt et «oppsamlingsheat» for resterende ansatte.

Ved oppstart av HandleKraft var institusjonene i regionen inne i et kompetansehevingssløft hvor svært mange av de institusjonsansatte allerede deltok. Det ble derfor ikke mulig ut fra driften på institusjonene å få avholdt kurs i denne perioden. Gjennom sommeren og høsten 2013 sluttet svært mange av kursholderne i sine stillinger. Dette førte til ytterligere forsinkelser. Etter en tid ble det avholdt opplæringskurs hvor tre nye kursholdere deltok. En av disse har nå også sluttet i Bufetat. Regionen opplever at det har vært en stor utfordring for agentene at HandleKraft ikke er definert innenfor deres hovedarbeidsfelt. Per i dag er agentene rekruttert fra familievernkantor og ungdomsinstitusjon.

Utover utfordringer knyttet til omstillingen, anser regionen de følgende utfordringene som sentrale for videre implementering av HandleKraft:

- En fare for at regionen fortsatt kan miste agenter etter 2014.
- Det er ikke lagt opp til flere eksterne kurs for opplæring av nye agenter.
- Rekruttering og stabilisering av eksisterende kursholdere og gjennomføring av tilstrekkelig antall kurs vurderes som den største framtidige utfordringen etter 2014.



Figur 11: Region nord

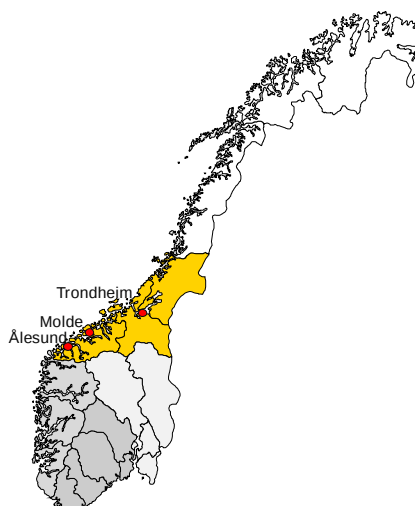
- Regionkontor: Alta
- Totalt antall beboere i regionen: 474,563*
- Totalt antall årsverk i regionen: 895**
- Totalt antall ansatte i målgruppen for HandleKraft: 431
 - o Faste ansatte fulltid og >50%: 332
 - o Faste ansatte deltid <50%: 17
 - o Midlertidig engasjerte >50%: 7
 - o Vikariater >50%: 70
 - o Vikariater <50%: 5

Deltagere HandleKraft	20.09.13	07.05.14
Antall som har fullført	0	178
Antall som deltar	95	-
Antall planlagt til å delta	16-20	-

*SSB 01.01.2013 **BSA 31.08.13 ***RK 07.05.14

¹² 25.09.2014.

¹³ Av disse er det noen som enda ikke har fullført Trinn 5.



Figur 122: Region Midt-Norge

- Regionkontor: Trondheim
- Totalt antall beboere i region: 696,602*
- Totalt antall årsverk i regionen: 552**
- Totalt antall ansatte i målgruppen for HandleKraft: 447
 - o Faste ansatte fulltid og >50%: 362
 - o Faste ansatte deltid <50%: 12
 - o Midlertidig engasjerte >50%: 14
 - o Vikariater >50%: 60
 - o Vikariater <50%: 9

Deltagere HandleKraft	20.09.13 ***	07.05.14 ***
Antall fullført	87	178
Antall som deltar	90	-
Antall planlagt til å delta	165	175

*SSB 01.01.2013 **BSA 31.08.13 ***RK 07.05.14

4.1.2 Status for region Midt-Norge

Region Midt (figur 12) hadde opplæring for 178 ansatte i 2013. Dette året var det avsatt midler til gjennomføring, og opplæringene ble holdt på hotell. I 2014 ble det ikke prioritert egne midler til opplæring, og regionen kom ikke i gang med opplæringen før etter ferien 2014.

Regionen har mistet to agenter. Deretter ble tre nye opplært og dermed er det totalt fem agenter, hvorav to er psykologer. Agentene er delt inn i tre team, og den ene psykologen deltar i to team. Psykologene er utlånt fra hhv. inntak Trondheim og en institusjon. Opplæringen er i år lagt til institusjoner som har plass, eller institusjonen leier kurssted. Så langt holder regionen på med gjennomføring av første to-dagers samling.

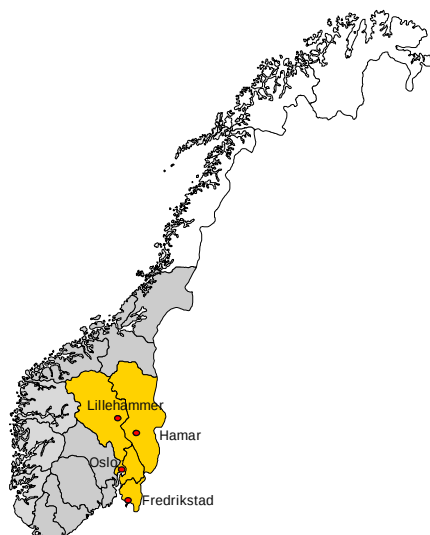
Totalt er det 175 som skal ha opplæring denne høsten. Kursene forventes ferdige i starten av november. Det er ønskelig at alle statlige hjem i regionen skal få denne todagers opplæringen. Regionen har ny regional koordinator som også er agent. Det er planlagt en veiledningssekvens med RVTS i oktober når alle er ferdig med trinn 1-3.

Utfordringene har vært størst i år grunnet manglende økonomi til gjennomføring som har ført til at opplæringen må foregå i trange lokaliteter på de ulike institusjonene. Ledere rapporterer om at det er et løft når alle skal ha opplæring, og de må leie inn vikarer. Det er videre en utfordring for deltakere å ikke ha tilstrekkelig tilgang til pc på jobben, pluss vansker med å få spilt av filmer/lyd. De får derfor i liten grad gått gjennom lærestoff utenom kursdagene. Dette har gjort at regionene prioriterer å gå gjennom fordypningsstoff/artikler i samlingene, og at det brukes artikler fra fordypningsstoffet som kompetansesirkeljobbing i workshops.

Den primære utfordringen videre blir å sikre implementering. Herunder:

- At det er ledere som skal sikre implementering av Handlekraft Vekst videre. Dette kan fort bli sårbart i regionen og det kunne vært ønskelig med personer med oppfølgingsansvar ved institusjonene, men også regionalt.
- Handlekraft må også være godt forankret i både nasjonal og regional ledelse, i tillegg til enhetsledelse.
- Veiledning fra RVTS kan være litt vanskelig å finne tid til.
- Psykologer som agenter må sikres. I dag er dette sårbart i og med at regionen «låner» av enheter.

Videre ønsker regionen å påpeke at Handlekraft er et godt opplæringsprogram, og uten tvil noe alle som arbeider med barn og unge bør ha. Årlige oppsamlingsheat må inn som en fast struktur.



Figur 133: Region øst

- Regionkontor: Oslo
- Totalt antall beboere i region: 1,853,338*
- Totalt antall årsverk i regionen: 1760**
- Totalt antall ansatte i målgruppen for HandleKraft: 797
 - o Faste ansatte fulltid og >50%: 620
 - o Faste ansatte deltid <50%: 25
 - o Midlertidig engasjerte >50%: 36
 - o Vikariater >50%: 110
 - o Vikariater <50%: 6

Deltagere HandleKraft	20.09.13 ***	18.09.14
Antall som har fullført	0	130
Antall som deltar	130	-
Antall planlagt til å delta	130	-

*SSB 01.01.2013 **BSA 31.08.13 ***RK 05.05.14

4.1.3 Status for region Øst

Region øst (figur 13) har pr. dags dato¹⁴ gjennomført all opplæring etter framdriftsplanen. Opplæringen har vært utført overfor fire omsorgssentre for enslig mindreårige asylsøkere under funksjon 3. Til sammen utgjør dette 130 deltakere som er både ledere og ansatte. Region øst har pr. dags dato seks kursledere med godkjent opplæring i HandleKraft.

HandleKraft vil bli fulgt opp gjennom HandleKraftVekst hvor godkjente kursledere som til daglig har ansvar for oppfølging av barna i omsorgssentrene vil oppmuntre og legge til rette for at modulene i HandleKraftVekst brukes i sentrene. Dette arbeidet er allerede startet.

Region øst har parallelt implementert programmet traumesensitivt barnevern overfor alle sine enheter siden 2012. Opplæringen vil fortsette ut 2014. Deltakerne er også her ansatte og ledere. Til sammen utgjør dette 720 deltakere.

Programmet traumesensitivt barnevern inneholder både plenums-samlinger og fordypning. Handlekraftagentene/kurslederne i region øst er brukt som veiledere i fordypningsgruppene hvor de har brukt elementer fra HandleKraft. Til sammen utgjør deltakere i fordypningsgruppene 300. Regionen har hele tiden sett kompetanseprogrammene som gjensidig styrkende.

Begge kompetanseprogrammene følges opp med workshops, lederstøtte og oppsamlingskurs, slik at kompetanse vedlikeholdes.

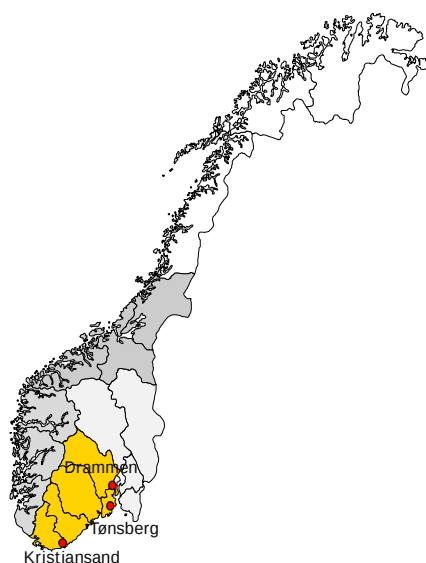
Utfordringene for regionen er i stor grad knyttet til omstillingene i etaten, som også gjelder for de andre regionene. Dette innebærer at:

- Omstillingen har påvirkning på deltakelse i kompetanseprogrammene, gjennom blant annet at ansatte slutter og begynner.
- Det også stilles større krav til organisering av kurs, opplæringen av både agenter og deltakere, og mulighetene for å arrangere oppsamlingskurs.

Samtidig vil regionen påpeke at kompetanseprogrammene har oppnådd en god lederforankring, som gjør at programmene er en høyt prioritert fagutvikling i regionen.

¹⁴ 18.09.2014

4.1.4 Status for region Sør



Figur 14: Region sør

- Regionkontor: Tønsberg
- Totalt antall beboere i regionen: 967,778*
- Totalt antall årsverk i regionen: 1292**
- Totalt antall ansatte i målgruppen for HandleKraft: 614
 - o Antall enhetsledere: 55
 - o Faste ansatte fulltid og >50%: 482
 - o Faste ansatte deltid <50%: 11
 - o Midlertidig engasjerte >50%: 28
 - o Vikariater >50%: 81
 - o Vikariater <50%: 3

Deltagere HandleKraft	20.09.13 ***	07.05.14 ***
Antall som har fullført	236	78
Antall som deltar	166	-
Antall planlagt til å delta	Nyansatte	-

*SSB 01.01.2013 **BSA 31.08.13 ***RK 07.05.14

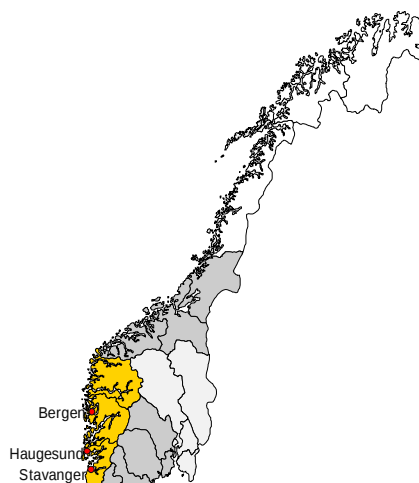
Region sør (figur 14) har avholdt opplæring med tilbud til alle ansatte og ledere innenfor målgruppen. I tillegg har alle ansatte i inntak (tidligere fagteam) fått tilbud om opplæring. Til sammen utgjør dette 480 deltagere¹⁵. For å kunne gjennomføre kursene har ansatte og ledere blitt fordelt på 17 kursgrupper. De første 14 kursgruppene deltok på programmet i 2013, og de resterende tre kursgruppene i perioden januar – mars 2014. Totalt har seks HandleKraft agenter fått godkjent opplæring i HandleKraft i region sør. De samme fire HandleKraft Agentene er fordelt på to kurslederpar som gjennomførte opplæringen i 2013. I 2014 ble det ene kurslederparet erstattet med ny agent da en annen agent sluttet i Bufetat. I samarbeid med prosjekt Helhetlig barnevern Vestfold har i tillegg ansatte og ledere i Vestfold inntak og fosterhjemrekruttering og Vestfold barne- og familiesenter fått deltatt på HandleKraft sammen med Vestfold-kommunene i programmet. I praksis tilsvarer derfor dette ca. 510 ansatte og ledere som har deltatt på HandleKraft i region sør. Videre er det nå planlagt en tilpasset opplæring for høsten 2014 i HandleKraft-programmet for alle oppdragstakere (beredskapshjem og familiehjem) i region sør.

Omstillinger i regionen har krevd mye oppmerksomhet fra ledere, og enkelte steder har forankringen og oppfølgingen av ansattes deltakelse vært krevende. For å kunne gjennomføre programmet er institusjonene avhengig av å sette inn vikarer. Ved krisesituasjoner er det vanskelig å erstatte fast ansatte med vikarer. Det har således for noen ansatte og ledere vært vanskelig å gjennomføre programmet fullt ut.

Tilgangen på utstyr i etaten som kan ta lyd- og videofiler i programmet har vært begrenset. Derfor har det vært nødvendig å dra nytte av medarbeidere og lederes private utstyr for blant annet å kunne gjennomføre e-læringen. Økonomiske forhold i regionen har ikke vært til hinder for å gjennomføre programmet siden alle kompetansemidler har blitt samlet hos regionledelsen. Dermed har det vært mulig å prioritere gjennomføringen HandleKraft-programmet. Siden alle har fått opplæringen i region sør blir utfordringen fremover:

- Opplæring av nytilsatte
- Oppfølgingen av programmet gjennom HandleKraft Vekst
- Veiledning
- God forankring på ledernivå
- Arbeide for at det ikke oppstår polariseringer mellom ulike faglige retninger. Dvs. holde fast ved at HandleKraft programmet representerer et perspektiv eller en grunnholdning basert på et kunnskapsgrunnlag som er av avgjørende betydning for praksisgjennomføringen uavhengig av funksjon enheten måtte tilhøre.

¹⁵ Per 07.05.2014.



Figur 15: Region vest

- Regionkontor: Bergen
- Totalt antall beboere i regionen: 1,058,994*
- Totalt antall årsverk i regionen: 1464**
- Totalt antall ansatte i målgruppen for HandleKraft: 570
 - o Faste ansatte fulltid og >50%: 432
 - o Faste ansatte deltid <50%: 26
 - o Midlertidig engasjerte >50%: 14
 - o Vikariater >50%: 88
 - o Vikariater <50%: 9

Deltagere HandleKraft	20.09.13 ***	07.05.14 ***
Antall som har fullført	110	Ca. 350
Antall som deltar	130	80
Antall planlagt til å delta	310	Ca. 200

*SSB 01.01.2013 **BSA 31.08.13 ***RK 07.05.14

4.1.5 Status for region Vest

Region vest har per i dag¹⁶ rundt 350¹⁷ medarbeidere som har fullført HandleKraft programmet. Dette antallet kan anses som høyt da regionen har opplevd høy avgang av agenter med fire som har sluttet. I tillegg har agenter vært borte i permisjon eller vært lånt ut til et annet prosjekt (modellkommuneforsøket). Region vest har derfor måttet leie inn tjenesten fra en nå privatpraktiserende psykolog for og nå mål om gjennomføring av HK innen gitt frist 31.12.14.

Videre har regionen planlagt tre kurs i mai/juni, samt seks kurs i september/oktober. Etter dette gjenstår opplæring hos enheter, samt «oppsamlingsheat». Grunnet avgangen til agenter har regionen hatt utfordringer knyttet til å arrangere oppsamlingskurs, men dette prioriteres til fjerde kvartal 2014. Dessverre anser regionen det som en svakhet at det har vært manglende kapasitet til å holde jevnlige oppsamlingskurs for nyansatte og de som av ulike årsaker var borte på enhetens opplæringsdager. Imidlertid har regionen forsøkt å tilby at enkeltdelegatere har kunnet delta på andre enheters kurs når det har vært mulig.

Økonomiske prioriteringer hos enhetsledere har ført til litt ulik profil i forhold til hvem på enhetsnivå som har fått tilbud om kurset. Det er ikke satt av øremerkede midler til gjennomføring av HandleKraft, noe som fører til at enhetene har hatt litt ulik praksis. Ulikheter går her på tilbud til vikarer, reduserte stillingsstørrelser, nattvakter og andre 100 % stillinger. Ledere har gjennomgående vært prioritert, stedvis også deltidsstillinger ned til 50 %. Videre vurderes de største utfordringene i regionen til å være:

- At regionen fortsetter å miste agenter etter 2014. Dette vil sterkt negativt påvirke videre implementering av HandleKraft.
- Utfordringer med å gjennomføre et tilstrekkelig antall oppsamlingskurs som passer med enhetenes turnus slik at overtid og/eller ekstrautgifter på enhetsnivå ikke utløses.

¹⁶ 07.05.2014.

¹⁷ Av disse er det noen som enda ikke har fullført Trinn 5.

5. FUNN

Denne delen beskriver funn knyttet til hver av de fire dimensjonene som har blitt evaluert. Først presenteres funn knyttet til HandleKrafts potensial til å endre praksis, deretter gjennomgås funn rundt modellens egnethet og implementeringsarbeidet, og avslutningsvis blir overførbarheten av et slikt program vurdert.

5.1 Endring av praksis

I den følgende delen vil det presenteres funn knyttet til hvorvidt HandleKraft har potensialet til å påvirke deltakernes daglige praksisutøvelse. Først presenteres indikatorene EY har brukt for å vurdere potensialet, deretter blir disse gjennomgått individuelt og sett opp mot funn.

Hovedfunn

- HandleKraft skaper refleksjon blant deltakerne over egen praksis
- HandleKraft bidrar til et utvidet felles begrepsapparat for deltakerne
- Deltakerne opplever at visse ferdigheter og teknikker som de har lært i HandleKraft blir anvendt
- De intervjuede deltakerne uttrykker en felles grunnforståelse for programmet
- HandleKraft har i mindre grad ført til endring av formelle rutiner

For å kunne vurdere potensialet for endring av praksis som en konsekvens av deltagelse i programmet, har EY brukt de følgende forholdene som indikatorer for endring av praksis:

- Deltakernes opplevelse av hvorvidt de har fått et mer reflektert forhold til egen og andres praksis
- Deltakernes opplevelse av hvorvidt HandleKraft har bidratt til et felles begrepsapparat og dannelsen av praksisnettverk
- Om ferdigheter og teknikker fra programmet blir brukt av deltakerne
- Hvorvidt deltakerne har en felles grunnforståelse av programmet

- Hvorvidt HandleKraft bidrar til en mer enhetlig tilnærming til omsorg av barn og unge, og om programmet har ført til en endring av formelle rutiner¹⁸



Veiledning for implementering av kompetanseprogrammet HandleKraft 2012-2014.

Vi ønsket å se endring i praksis i språk og endring rundt refleksjon over egen adferd. Vi la mye av HandleKraft opp mot en endring av praksis i forhold til hvordan hjelpere møter barn og unge, og ønsket å få dem til å sette spørsmålstegn rundt etablert praksis

RVTS 2

HandleKraft utfordrer ikke det adferdsregulerende perspektivet som sådan, men gir de som møter barn og unge et ekstra tankegodt for og bedre kunne forstå bakgrunnen for hvorfor traumatiserte barn og unge oppfører seg på den måten de gjør.

RVTS 1

HandleKraft er med på å gi meg en bedre forståelse i de mest frustrerende situasjonene jeg kommer opp i med barna. Jeg har nok ikke endret praksis, men jeg synes HandleKraft kan sette bedre og flere bilder i hodet mitt og jeg tror det gjør at jeg tolker situasjonen annerledes

Deltaker 3

I forhold til endring av praksis tror jeg stikkordene er bevisstgjøring og felles begrepsbruk. Jeg vet ikke om HandleKraft gjør at man endrer praksis på [arbeidsstedet] som sådan, men jeg tror det hjelper oss å forstå barna og ungdommen og oss selv bedre i møte med dem

Deltaker 1

Totalt sett vil graden av tilstedeværelse av disse indikatorene kunne si noe om potensialet for HandleKraft til å endre praksis. I denne sammenhengen har praksis blitt forstått i forhold til HandleKraft sine målsetninger om å gjøre deltakere bedre til å forebygge mot krenkelser og overgrep i etatens tiltak, samt bli bedre til å møte barn og unge på en god måte. For å nå disse målsetningene er HandleKraft programmet basert på *kunnskap* om hva overgrep gjør med barn, og *refleksjon* rundt hvordan man som voksen bedre kan forebygge mot dette.

5.1.1 Refleksjon over egen praksis

I Bufdir sin 'Veiledning for implementering av kompetanseprogrammet HandleKraft 2012 – 2014' står det at «*HandleKraft [er] tilrettelagt ut fra en forståelse av hvordan voksne lærer og om hvordan ny kunnskap best kan bidra til ny og reflektert praksis*» (side 4). Videre påpekes det at traumebevisst omsorg ikke er en egen metode, «*men et perspektiv eller en faglig holdning som kan øves opp uavhengig av hvilke metoder som brukes i arbeidet med barn og unge*». Det presiseres også at HandleKraft ikke skal gi opplæring i traumebehandling, men tilrettelegge for traumebevisst omsorg. I våre intervjuer med RVTS Sør¹⁹ kom det også fram at kurset ikke tok sikte på en konkret endring av praksis på et organisasjonsnivå, men heller var ment til å bidra til refleksjon rundt egen praksis i det daglige, for den enkelte. RVTS Sør uttrykte også at det var tankegodt i kurset koblet med en mer enhetlig tilnærming til språkbruk som var ambisjonen. Gjennom intervjuer med RVTS Sør (se sitater i margin) kom det også fram at HandleKraft ikke var tiltenkt som et metodisk omsorgsalternativ til mer tradisjonelle former for behandling (f.eks. adferdsregulerende), men som et perspektiv deltakere kan bruke til å reflektere over sin egen praksis i møte med barna og ungdommen. Med dette forstår EY at den tiltenkte hensikten med HandleKraft var å gi den enkelte medarbeider ferdigheter og kunnskap for å kunne utøve sin rolle bedre, men at dette ikke nødvendigvis er koblet opp mot konkrete praksisendringer. I så fall tilsvarer dette i større grad et fokus på individuell læring og refleksjon enn på en kollektiv endring av praksis.

For eksempel rapporterer deltakere i intervjuer at de i stor grad opplever HandleKraft har bidratt til refleksjon og en økt bevissthet over egen praksis i møte med barn og unge (se sitat deltager 3), men at de

¹⁸ Disse indikatorene har blitt utledet av empirien og er basert på teoretiske perspektiver. Evaluatør er kjent med at andre indikatorer på endring av praksis kunne blitt brukt i denne sammenhengen, men mener at de som er anvendt er velegnet for akkurat denne evalueringen.

¹⁹ Regionale ressursentre om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging.

likevel ikke opplever dette som en konkret endring av praksis. I tillegg uttrykker majoriteten av de intervjuede i forbindelse med evalueringen at kurset har hatt en klar nytteverdi for dem personlig og at det er ønskelig med mer faglig påfyll av samme art. Men på tross av at de intervjuede deltakerne anser HandleKraft som verdifullt og relevant blir det likevel uttrykt at dette ikke har ført til et tydelig skifte i hvordan de utøver sin rolle i det daglig (se sitat deltager 1). Med ett unntak rapporteres det heller ikke som om kunnskap fra programmet har blitt omsatt til en konkret endring av praksis i form av endrede rutiner eller nye arbeidsmetoder på arbeidsstedene.

At deltakerne ikke opplever en endring av praksis kan være et resultat av at HandleKraft ikke har tydelige mål knyttet opp mot ny praksis, eller at programmet i seg selv ikke krever en endring av praksis. Videre vil evaluator påpeke at refleksjon over eksisterende praksis potensielt kan føre til inkrementell endring av praksis på kort sikt, og at nye praksis-former kan komme sterkere til uttrykk over tid når HandleKraft har blitt mer etablert i organisasjonen.

5.1.2 HandleKraft som begrepsapparat og som grunnlag for praksisnettverk

Synes jeg er mer bevisst på dette med traumer, smerteuttrykk og toleransevinduet. Jeg har også blitt flinkere på begreper og terminologi som har kommet med HandleKraft. Her har vi begynt å bruke begrepene oss [kollegaer] imellom i samtaler og når vi hjelper hverandre.

Deltaker 7

Stort utbytte av HandleKraft, vi voksne bruker samme terminologi, forstår hverandre og barna lettere.

Kommentar fra spørreundersøkelse

Flere bruker samme «språk» etter kurs og vi har fått felles begrep vi kan bruke

Kommentar fra spørreundersøkelse

Det har gjort meg flinkere på begreper og terminologi, som har kommet med HandleKraft. Jeg er også mer fokus på traumebevisst tankegang og bruker begrepene når vi hjelper hverandre

Deltaker 5

Et faglig begrepsapparat representerer et verbalt og konkret uttrykk for praksis. I EYs intervjuer med deltakerne er det en rekke som nevner felles begrepsbruk som en effekt av HandleKraft programmet. Her kommer det fram at HandleKraft har tilført begreper som både brukes internt kollegaer imellom, men også med eksterne aktører og med andre internt i etaten (se sitat fra deltaker 7). Dette funnet ble også delvis reflektert i spørreundersøkelsen som ble sendt til respondenter som deltok/hadde deltatt, hvor spørsmålet «*Begrep og uttrykk fra HandleKraft er en del av uformelle dialoger på arbeidsplassen min*» fikk en snittscore på 4,96²⁰. Dette indikerer at HandleKraft som begrepsapparat blir brukt i etaten. I tillegg kunne respondenter i spørreundersøkelsen kommentere fritt på HandleKraft, og da valgte flere å trekke fram terminologi og begrepsbruk som positive effekter av programmet (se kommentar i margin).

Et utvidet og mer enhetlig begrepsapparat blant deltakere kan indikere bruk av HandleKraft i daglig praksis, og med det også en indikasjon på en form for endring av praksis. I tråd med funn beskrevet i 5.1.1 kom det likevel fram i intervjuer at deltakere kunne referere til både økt bevisstgjøring rundt egen praksis og felles begrepsbruk, men allikevel ikke opplevde en endring av praksis. Dette kan bety at deltakerne ikke anser et utvidet begrepsapparat som ny praksis, men mer som et

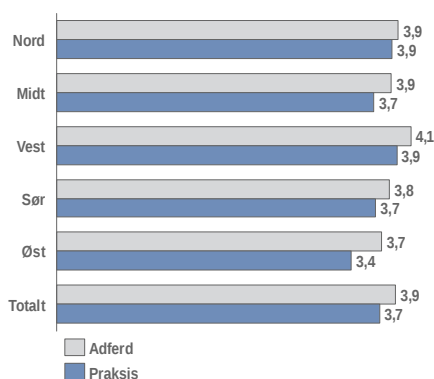
²⁰ På en skala fra 1-7 hvor 1 tilsvarer «i svært liten grad» og 7 tilsvarer «i svært høy grad». Snittscore på dette spørsmålet kan også ha blitt påvirket av i hvilken grad alle på arbeidsstedet til respondentene hadde deltatt på HandleKraft.

Jeg kommer nok ikke til å diskutere med andre Agenter med mindre det blir laget et forum for dette. Det er snakk om å lage et forum på intranettet, men jeg tror ikke det kommer til å ha noen reell effekt hvis man aldri møtes. Ideelt sett så hadde vi møtt hverandre en gang i året og bygd opp en relasjon, da hadde kanskje et sånt nettforum fungert bedre.

Agent 2

Vi tenkte at nasjonale samlinger [Agentkurset] skulle bidra til erfaringsutveksling blant agentene, men vi har ikke sett de effektene

RVTS Sør 1



Nord	46
Midt	75
Vest	102
Sør	135
Øst	49

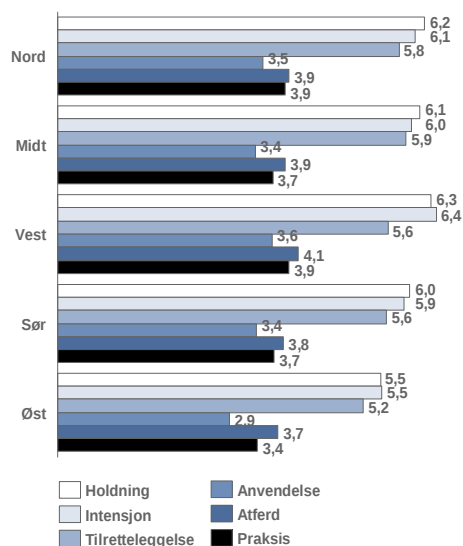
Figur 16: Snitt på Adferd og Praksis per region

verktøy for å samarbeide og kommunisere (se sitat deltager 5). Som sådan kan et mer enhetlig begrepsapparat potensielt bistå medarbeidere med forskjellige fagbakgrunner og/eller ansiennitet i å forklare gitte situasjoner med uttrykk som de ikke hadde hatt tilgjengelig tidligere. I tillegg kan et felles begrepsapparat bidra til økt kunnskaps-, erfarings-, og kompetanseoverføring internt i etaten da det skaper en plattform for dialog og delt forståelse.

Hvis et felles begrepsapparat representerer språket man kan bruke for å diskutere praksis, vil praksisnettverk, eller praksisfelleskap, ofte kunne representere forumet hvor man diskuterer dette. I delen av rapporten som beskriver teoretiske perspektiver vises det til denne formen for kollektiv læring og kunnskapsdeling. Praksisnettverk og praksisfelleskap er ofte noe organisasjoner ønsker å skape eller støtte opp under for å sørge for at kunnskap og erfaringer spres ut i organisasjonen. På tross av at dette ikke er et stadfestet mål for HandleKraft, kunne utviklingen av slike fellesskap og nettverk trolig ført til økt erfaring- og kunnskapsdeling på tvers av etaten. I tillegg kunne dette også bidratt til økt refleksjon rundt egen praksis hos den enkelte. Denne evalueringen har ikke fått indikasjoner på at dette har skjedd på et regionalt eller nasjonalt nivå, verken for agenter eller deltakere. I intervjuer med RVTS Sør og agenter framstår det heller ikke som om det eksisterer forum utover Agentkurset som kan brukes i det øyemed for agenter eller regionkoordinatorer (se sitat fra agent 2 og RVTS Sør 1). Dette er uheldig da det er rimelig å anta at både agenter og deltakere kunne dratt nytte av andres erfaringer med programmet og hvordan man jobber med HandleKraft som en del av daglig praksis.

5.1.3 Bruk av ferdigheter og teknikker fra HandleKraft

I HandleKrafts trinn 2 og 4 fikk deltakere mulighet til å øve seg på en rekke teknikker og trene i ferdigheter fra kurset. Øvelser og diskusjon i plenum kan bidra til evaluering av eksisterende praksis og testing av ny praksis, likevel har ikke deltakerne rapportert at dette har ført til en markant endring av praksis. Denne tendensen speiler seg også i resultatene fra spørreundersøkelsen sendt til deltakere som har deltatt, eller som deltar på HandleKraft. For å få en indikasjon på individuell praksis ble respondentene spurt om i hvilken grad de bruker ferdigheter og teknikker fra HandleKraft i sin dag-til-dag praksis. I neste spørsmål bes respondentene om å vurdere i hvilken grad de opplever at tilsvarende elementer fra HandleKraft blir brukt av andre på sitt arbeidssted. I spørsmålene bes respondentene rangere en rekke forskjellige elementer fra HandleKraft (f.eks. triggerbok, samregulering, Ungheftene, dampbåtmetaforen, toleransevinduet etc.) på en skala fra 1-7 eller «brukes ikke» (se figur 19 i vedlegg). Som uttrykt i intervjuene viser spørreundersøkelsen (se figur 16) også at deltakere oppfatter en større grad av anvendelse av HandleKraft individuelt (representert ved adferd) enn hos andre og på et kollektivt nivå (representert ved praksis).



Figur 17: Totalt snitt på Holdning, Intensjon, Tilretteleggelse, Anvendelse, Atferd og Praksis

Jeg har ingen konkrete eksempler på hvordan jeg skal ha endret praksis, men jeg tenker jeg er mer bevisst og har brukt noen eksempler fra kurset i samtaler. Men jeg har ikke begynt med triggerdagbok, stresskartlegging etc.

Deltaker 6

Jeg har fått en utvidet forståelse og tenker mer kunnskap er bra, men jeg har ikke endret på den strukturerte tilnærmingen vår i møte med ungdommen

Deltaker 4

Videre er det nevneverdig at snittscore hos regionene på både praksis og adferd ligger under 4, hvilket innebærer at bruk ligger under «i middels grad». Dette kan indikere at respondentene oppfatter at bruksgrad av elementer fra HandleKraft både for sin egen del, og på sitt arbeidssted kunne vært høyere. Det kommer i midlertidig fram fra spørreundersøkelsen at teknikkene og betegnelse «triggere», «selvregulering», «samregulering» og «toleransevinduet» når en snittscore opp mot 5 for både adferd og praksis (se figur 19 i vedlegg). Dette antyder at disse fire elementene har hatt høyest nytteverdi og bruksanvendelse for deltakerne på tvers av regioner. I tillegg kan dette også bety at det er ferdigheter og teknikker som er mest relevante og anvendbare, og/eller lettest forståelige for deltakerne.

Som en del av evaluators vurdering av endring av praksis har spørreundersøkelsen også inkludert spørsmål utover direkte spørsmål om adferd og praksis. Disse har vært for å avdekke respondentenes individuelle holdning²¹ til HandleKraft og i hvilken grad respondentene har intensjoner om å anvende hva de har lært gjennom programmet. Det er rimelig å anta positive holdninger koblet med intensjoner om å bruke det man har lært på HandleKraft og opplevd tilretteleggelse for å utøve ny praksis, vil resultere i endret praksis. Denne antagelsen har imidlertid ikke blitt understøttet da spørreundersøkelsen avdekker at respondentene rapporterer en vesentlig høyere snittscore på spørsmål om egen holdning og intensjon til kurset sammenlignet med blant annet adferd og praksis (se figur 17). Denne tendensen kommer også frem i intervjuene hvor det framstår som mindre klart for deltagerne hvordan HandleKraft skal komme til uttrykk i daglig praksis. I intervjuene gjennomført med deltagerne i etterkant av deltakelse på kursene ble de spurt om hvorvidt HandleKraft har endret deres praksis i møte med: barna og ungdommen; i samhandling med andre etater (f.eks. BUP); med kollegaer; eller med eksterne aktører (lærere, fosterforeldre, politi). Som sitatene (fra deltager 6 og 4) illustrerer opplever majoriteten av deltagerne en økt forståelse og bevissthet om vanskelig adferd hos barna og ungdommen, men det er mindre klart hvordan dette kommer til synlig uttrykk i form av endret praksis.

5.1.4 Deltakernes grunnforståelse av programmet

En felles grunnforståelse av konsepter fra HandleKraft er sentralt hvis man ønsker å se en kollektiv og sammenfallende endring av praksis i etaten. For å kunne mer innsikt i deltakernes forståelse av programmet ble det derfor sendt ut en spørreundersøkelse til ansatte i etaten som skal delta på HandleKraft, men som ikke har startet kurset enda. Her ønsket evaluator å undersøke hvorvidt tematikken fra HandleKraft var

²¹

I motsetning til holdning som det blir referert til tidligere hvor EY spurte hvor positive eller negative respondentene oppfatter at sine medarbeidere er til HandleKraft («På en skala fra 1-7, hvilken holdning opplever du at de som er ved ditt arbeidssted har hatt til programmet?»).

kjent for en gruppe som ikke hadde tatt kurset enda. Resultatene fra denne undersøkelsen bekreftet naturlig nok at ansatte som ikke har deltatt på kurset har mindre kunnskap om HandleKraft og at elementer fra HandleKraft blir brukt i svært liten grad, eller overhodet ikke. Det vises også en forskjell i forhold til generell holdning til HandleKraft hvor respondentene som har deltatt gjennomgående rapporterer om et mer positivt syn på kursinnholdet. Dette kan tyde på at HandleKraft har hatt en effekt i forhold til læring av nye konsepter og begreper hos de som har deltatt.

Basert på observasjoner på kurs og empiri innhentet fra intervjuer med deltakere opplever evaluator at deltakerne har en felles grunnforståelse av programmet og innholdet. Det er naturlig, og lagt opp til, at kursene kommer til å variere fra region til region, men det framstår som om deltakerne totalt sett har en felles grunnforståelse for programmets innhold. Både HandleKrafts tre grunnpillarer blir trukket fram som sentrale elementer i intervjuer, samt viktigheten ved å være bevist effekten egen atferd kan ha på barn og unge med traumer. Det er viktig å presisere at evaluator ikke har gjort kunnskapsmålinger av deltakerne, men at dette funnet er basert på empiri samlet inn via spørreundersøkelsene, intervjuer og observasjoner.

5.1.5 Enhetlig tilnærming og endring av rutiner

Gjennom observasjonene gjort for denne evalueringen har det framkommet at kursene har skapt et rom for et skifte fra individuell forståelse av hva praksis innebærer til en mer sammenfallende form for kollektiv praksis. Både trinn 2 og 4 i HandleKraft bidrar til at deltakerne får anledning til å diskutere hvordan de ville håndtert vanskelig situasjoner og lære av andres opplevelser. Utover den formelle læringen er en potensiell effekt av kurset at deltakerne kan få en bedre forståelse av kollegaers tilnærming til daglig praksis. Evaluator opplevde at kursene framhevet iboende forskjeller i deltakernes tilnærming til daglig praksis, dette være seg gjennom forskjellig erfaringsnivå, ansiennitet, arbeidssted og/eller utdanning (se sitat med deltaker 1). Som sådan framstår det som om HandleKraft har potensialet til å skape en mer enhetlig tilnærming til praksis i etaten dersom det skulle være ønskelig. Det er midlertidig ikke klart for evaluator i hvilken grad dette har forekommet per dags dato eller om man kan se en endring i praksis over tid uten videre oppfølging²².

I forlengelse av å ha en mer enhetlig tilnærming og som en mer formalisert form av praksis, har evaluator ønsket å undersøke i hvilken grad HandleKraft har ført til endrede eller nye rutiner. Med unntak av

Jeg synes også at HandleKraft var bra for å bekrefte mange av tankene jeg har hatt om hvordan man skal være i møte med barna og ungdommen. Jeg tror også kurset kan bidra til at nyansette og andre med forskjellige bakgrunner har en bedre felles forståelse av hvordan vi skal jobbe med barna i det daglige.

Deltaker 1

Nei, jeg tror ikke vi har endret rutiner. Jeg tror vi er såpass på nett i forhold til HandleKraft at vi praktiserer det meste allerede

Deltaker 3

²² Evaluator er kjent med at HandleKraft Vekst skal gjennomføres i løpet av 2014 og 2015. Innholdet og fremgangsmåten som skal anvendes for gjennomføring fremstår som fornuftig, og effekten av å ha denne modulen vil bli større dersom det ikke utsettes så lenge at store deler av innholdet i programmet er glemt av deltakerne.

Har ikke endret rutiner, men har tilføyd en del på daglig rapportering hvor vi legger til noe mer info på ting man skal legge merke til, f.eks. triggere etc.

Deltaker 6

deltakere fra et arbeidssted var det ingen som rapporterte om konkrete endringer i rutiner. Evaluator opplevde imidlertid at noen deltakere allerede hadde rutiner som samsvarte med HandleKrafts perspektiver (se sitat deltaker 3). I tillegg uttrykte en deltaker at elementer fra HandleKraft var blitt en del av daglig rapportering (se sitat deltaker 6) og ble brukt aktivt i personalmøter. Som sådan kan dette indikere en form for endring av praksis ved noen av deltakernes arbeidssteder. Evaluator kan ikke konkludere på i hvilken grad dette funnet er gjeldene for resten av virksomhetene som har vært gjennom HandleKraft, men det kan anses som en indikasjon på potensialet for endring av praksis.

5.1.6 Utfordringer med å vurdere endring av praksis

Potensialet for endring av praksis i denne sammenhengen har blitt sett i lys av HandleKraft og derfor forstått som: hvorvidt deltakere opplever økt refleksjon rundt egen praksis, om det har blitt etablert en form for felles begrepsapparat, om ferdigheter og teknikker fra programmet anvendes, om deltakerne har en felles forståelse for tematikken som dekkes i kurset, hvorvidt dette bidrar til en mer enhetlig tilnærming til behandling av barna og ungdommen, og om programmet har ført til en endring av formelle rutiner i etaten. Totalt sett opplever EY gjennom sin evaluering at det er en rekke funn som indikerer HandleKraft har potensialet til å endre praksis hos deltakere. På en annen hånd kan man sette spørsmålstegn ved hvorvidt en endring av praksis faktisk forekommer hvis det primært oppleves som et verktøy for den enkelte deltaker og ikke fungerer som et rammeverk for praksis på et gruppenivå. Utover et felles begrepsapparat er det flere deltakere som opplever at HandleKraft er noe man primært driver med individuelt og ikke i like stor grad gjør på et kollektivt nivå. I så fall kan man sette spørsmålstegn ved hvorvidt HandleKraft faktisk evner å endre praksis i så stor grad som en potensielt kunne gjort slik det er i dag. Med dette siktes det til at i andre organisasjoner har det også vært mer fokus på å få etablert mer felles rutiner, legge forholdene til rette for deling av erfaringer i praksisfellesskap etter endt kurs og så videre.

Videre er det også viktig å belyse noen iboende problemer knyttet til evalueringsmålet om vurdering av hvorvidt HandleKraft har potensialet til å påvirke deltakernes daglige praksisutøvelse. Som diskutert i innledningen til denne rapporten vil en vurdering av endring av praksis hos deltakere by på en rekke utfordringer. For eksempel har ikke denne evalueringen en «baseline» i forhold til å vurdere hvordan praksis var i etaten i forkant av HandleKraft. EY har heller ikke hatt mulighet til å observere praksis til de som har deltatt på programmet på deres arbeidssted, verken i forkant eller etterkant av kurs. EY har heller ikke kunnet intervju barna og ungdommen for å få innblikk i deres oppfatning av hvorvidt deltakerne har endret praksis, og om denne endringen er i takt med HandleKrafts målsetninger. Det er heller ikke fullstendig tydelig for EY hva praksis ønskes endret fra og til. Som diskutert tidligere var kurset utviklet som et faglig perspektiv ment for å gi deltakerne et utvidet grunnlag for å reflektere sin egen praksis, og i

mindre grad for definere en ny form for praksis. Summen av disse faktorene vanskeliggjør derfor en vurdering av hvorvidt praksis har endret seg og i hvilken grad en endret praksis innebærer forbedret praksis.



Kunnskapsområdene som dekkes er:

- **Temakunnskap:** Etter endt program kan deltagerne «redegjøre forekomst, definisjoner, symptomer og skadevirkninger (psykiske, fysiske og nevrologiske) av seksuelle og fysiske overgrep. Videre skal deltagerne kunne redegjøre for barns og unges seksuelle uttrykksformer og normalutvikling. Deltagerne skal endelig kunne redegjøre for prinsippene i moderne traumeforståelse» (ibid: 9).
- **Handlingskunnskap:** Deltagerne har etter fullført program «blitt gitt anledning til å reflektere over egen trygghet, egne grenser, eget mot, verdier og holdninger. Deltagerne har videre blitt gitt treningserfaring med samtalemetodikk/ kommunikasjon, traumebevisst omsorg og identifisering og forebygging av risikosituasjoner. Deltagerne har gjennom ny kunnskap og ny handlingskompetanse blitt gjort i stand til å bedre forebygge fysiske og seksuelle overgrep» (ibid: 9).
- **Samarbeidskunnskap:** «Etter fullført program har deltagerne praktisk erfaring med bruk av Bufetats rutinebeskrivelser for håndtering av overgrep eller mistanke om overgrepssaker i fosterhjem eller institusjon. Deltagerne har videre kunnskap om nødvendige samhandlingsrutiner i overgrepssaker» (ibid: 9).

5.2 Modellens egnethet

Denne delen presenterer funn om modellens egnethet. Strukturen for dette er som følger: Først gjøres det rede for funn om programmets målsettinger. Deretter presenteres funn om programmet som helhet før mer detaljerte beskrivelser av funn om de ulike elementene i programmet blir gitt, herunder funn om e-læring, samlingene og den avsluttende prøven.

Hovedfunn oppsummert

- Kurset framstår som en god måte å drive opplæring av voksne
- Målene ved HandleKraft framstår som for mange og noe uklare
- Utfordringer med å finne et passende teoretisk og praktisk nivå
- Det kan være tydeligere retningslinjer for hva som er kjernemateriale, og hva som må dekkes i alle kurs i alle regioner

5.2.1 Programmets målsettinger og i hvilken grad det kan beskrives som et balansert program

Innledningsvis vil målsettingene for programmet beskrives relativt detaljert. Årsaken til dette er at målene skal være styrende for innholdet i programmet, og det gir også en retning for både agenter og deltagere om hva som bør vektlegges. Målsettingene for programmet er beskrevet flere steder, spesielt i dokumentet «kursmanus» gjøres det rede for hva en søker å oppnå med programmet. Kursmanuset er et sentralt dokument for både agenter og deltagere, selv om selve ordet manus i seg selv kan tolkes som at det primært er for agentene. På side 9 fremkommer følgende: «Målet med programmet er at deltagerne skal bli «enda bedre i stand til å møte og hjelpe barn utsatt for fysiske, psykiske og seksuelle overgrep»». HandleKraft er derfor basert på to grunnsteiner:

1. **Kunnskap** om hva volden gjør med barn, og hvordan en kan hjelpe de på en best mulig måte (ibid: 9).
2. **Refleksjon** ettersom en vet at enkelte overgrep verken oppdages eller forebygges fordi voksne ikke «orker» å se eller høre. «Følelsesuttrykket som møter oss når vi står overfor barn som utsettes for overgrep, får mange av oss voksne til å beskytte oss selv og våre følelser... Å forhold oss til våre egne «skygger» er ... nødvendig dersom kunnskapen vår skal komme til uttrykk i handling og innsats til barnets beste» (ibid: 9).

Fire målsettinger ligger til grunn for HandleKraft:

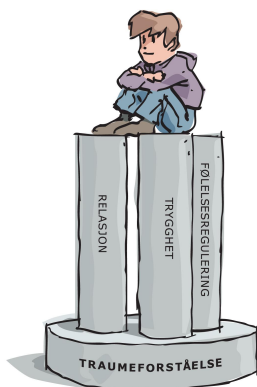


Bufoetat inviterer til:

HandleKraft

- Kunnskap gir mot til å se og kraft til å handle

HandleKraft



Jeg opplevde HK Agent programmet som veldig bra og veldig relevant. Veldig sterkt faglig og laget av RVTS som er veldig flinke på fag. Jeg opplevde kurset faglig solid og som noe som traff oss godt. RVTS har fått kritikk for at de har fokusert for mye på atferd og endring av atferd hos barn og unge med traumer som kommer til uttrykk i problematisk atferd. Jeg synes HK er mye bedre enn dette og trenger mye dypere inn i materien, mer fokus på «cause og effect» enn bare atferdsendring

Implementeringsansvarlig 6

HK er en måte å øke kompetanse på, men det er også alternativt til den mer atferdsregulerende terapien vi ofte benytter oss av. Jeg tror det var veldig bra at HK kom inn så vi kunne øke fokus på teori og faglig grunnnet praksis. Vi har fått tilbakemelding fra ungdommen om at de ikke alltid føler seg trygge på institusjon og jeg tror HK hjelper veldig med å mitiggere dette

Implementeringsansvarlig 1

1. *Gi kunnskap* om fysiske, psykiske og seksuelle overgrep og grenseoverskridende atferd
2. *Gi HandleKraft* til å ivareta utsatte barn og unge på en hensiktsmessig måte i henhold til moderne traumeforståelse og kunne forebygge nye overgrep
3. *Sikre god sakshåndtering* når mistanker om overgrep oppstår når mistanker om overgrep oppstår
4. Sikre at ledere og ansatte har *kunnskap om samarbeidsrutiner* ifht aktuelle samarbeidende etater (ibid:9)

I tillegg til å beskrive disse fire målsettingene og kunnskapsområdene som skal dekkes (se teksten i venstre margin) oppgir kursmanuset også følgende læringsmål for programmet (i punkt 1.2):

- «Økt kunnskap og forståelse er grunnlaget for økt HandleKraft i møte med barn og unge utsatt for overgrep, og økt mulighet til å forebygge overgrep.
- Kjenne til ulike definisjoner og omfang på psykiske, fysiske og seksuelle overgrep.
- Økt forståelse av hva traumer og traumatisering er.
- Forstå smerteuttrykk hos traumatiserte barn.
- Økt bevissthet om resiliens og pilarene i traumebevisst omsorg.
- Kjenne til forskrifter og vite mer om hvordan man skal hogle når overgrep eller mistanke blir avdekket» (ibid: 10).

I sum ser vi har dermed programmet mange mål. En mulig forklaring på dette er at programmet er relativt ambisiøst, og at det skal forsøke å dekke en rekke ulike behov samtidig. Fra ulike dokumenter og gjennom intervjuene er evaluator kjent med det opprinnelig var tenkt at det skulle utvikles et todagers kurs som skulle bidra til å øke de ansattes kompetanse. RVTS foreslo da at det ville være bedre å lage mer omfattende program som økte handlingskompetansen til de ansatte: «Vårt utgangspunkt var at kurset måtte være mye mer omfattende dersom det skulle ha relevans og påvirkning. Vi sendte derfor et forslag med flere dager med klasseromsundervisning, og høyere intensitet» (RVTS 2). Gjennom dialog mellom ulike aktører og erfaringene fra piloten gjennomført i region sør fikk programmet den formen det har i dag. Tilbakemeldingene på piloten var varierende, og intervjuene viser at det blant annet var enkelte som stilte seg kritiske til at gruppen som deltok hadde så heterogen bakgrunn. Andre har trukket frem at ved oppstarten av selve programmet ble det relativt utfordrende å klare å påvirke holdningene til de som enten hadde vært med på eller hadde hørt om piloten til å bli mer positivt innstilte.

Målene som er nevnt over er i seg selv stort sett godt informerte. De er imidlertid en blanding av ulike typer mål, og det fremstår som noe uklart hva som er fordeler med å ikke begrense seg til å beskrive læringsmål, noe vi også kommer til å diskutere nærmere i del 5 (diskusjon). I intervjuene med både agenter, implementeringsansvarlige og deltagere har det vært relativt mange som har hatt utfordringer med å kunne

Evaluering HandleKraft

forklare målene som er satt for programmet. Ved å ha for mange mål står en også i fare for at det blir uklart for de involverte partene skal få ut av programmet. I tillegg ser man fra kursmaterialet, og måten programmet gjennomføres på i samlingene at det er rom for forbedring med hensyn til å ha en tydeligere kobling mellom det overordnede målet for programmet og de ulike delene. Ved gjennomgangen på samlingene er det i mindre grad forklart tydelig hvordan de ulike delene henger sammen med programmets overordnede mål.

Avslutningsvis er det også grunn til å stille spørsmål ved i hvilken grad prøven er godt nok koblet til det som behandles i løpet av programmet. Læringsmålene er stort sett fokusert på kunnskap, og de kan således testes gjennom den prøven som nå foreligger. Samtidig kunne en tenke seg at hvis målet for programmet faktisk er å bidra til økt handlingskompetanse så kunne en prøve (dersom en skal ha det) også i større grad reflektere dette.

Det å kombinere e-læring, samlinger og kurs tror jeg er veldig bra for å få folk til å ta til seg læringen. Vi synes at det manglet en viktig komponent til HandleKraft og vi håper den som kommer nå som Trinn/modul 6, blir et veiledningselementet som muliggjør refleksjon og oppfølging av praksis

Implementeringsansvarlig 4

Bra kombinasjon med e-læring, direkte kurs og e-læring. Det hadde ikke vært samme effekten dersom alle bare skulle lest, og så samles uten noen oppfølging

Implementeringsansvarlig 7

5.2.2 Programmet samlet sett

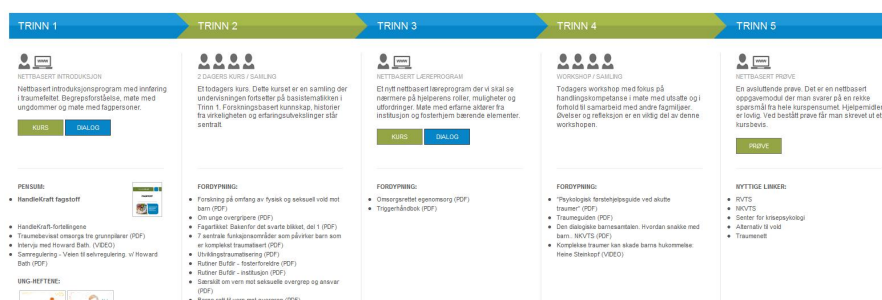
På HandleKraft Agent kurset fremkom det at pedagogikken som ligger til grunn skulle besvare følgende tre spørsmål:

1. Hvordan lærer voksne noe nytt?
2. Hvordan blir gode fagfolk bedre?
3. Hva er effektiv forebygging?

Videre ble det på Agentkurset forklart at det er vel etablert at det å ha voksne som deltar noen dager på kurs ikke i seg selv vil være tilstrekkelig. Gjennom programmet har det derfor vært viktig å motivere deltagerne til refleksjon og dialog med andre kollegaer, og å få til et økt fokus på hvordan en kan gå frem for å forebygge krenkelser. Programmet for deltagerne består derfor av følgende fem trinn:

HandleKraft

I møte med barn og unge utsatt for fysiske, psykiske og seksuelle overgrep.
Et kompetansehevningsprogram for ansatte i statlige barnevernsinstitusjoner og fosterhjemstjenester.

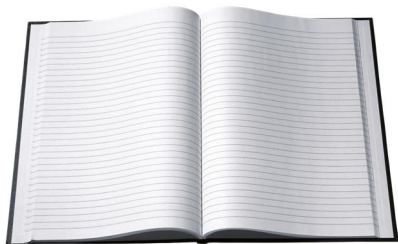


Trinn 1: Nettbasert introduksjon hvor deltagerne gis en grunnleggende innføring i hva fysiske, psykiske og seksuelle overgrep gjør med barn.

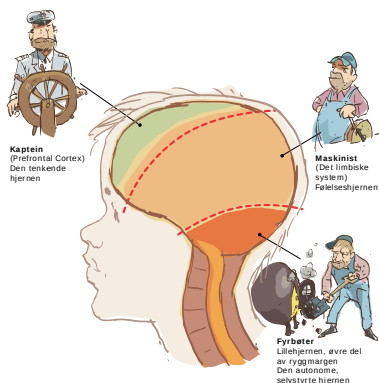
Trinn 2: 2.dagers samling med undervisning som fortsetter med tematikken fra trinn 1. På samlingen kombineres forskningsbasert kunnskap med historier fra virkeligheten og erfaringsutvekslinger.

Hvor godt HandleKraft har blitt tatt i mot er nok ganske ulikt, min oppfatning er at HandleKraft har truffet for 70 % mens 30 % synes dette er langt under sitt nivå: «hvorfor bruker vi penger på dette». Det å finne en rimelig balanse er veldig vanskelig og det har vært en debatt rundt dette. Noen vil nok si at HandleKraft ikke er ambisiøst nok og er for overfladisk for de med fagbakgrunn
Implementeringsansvarlig 3

Jeg synes kurset var mye bedre enn det jeg forventet. Det var kanskje litt for mye opplesning av foilene og litt for mange foiler man skulle gjennom. Men jeg synes kurset totalt sett var veldig bra, det er viktige temaer som blir dekket og jeg tror det er bra for deltakere å få reflektert over egen praksis»
implementeringsansvarlig 1



Triggerbok er et praktisk verktøy for å notere ned forhold som hva skjedde, når og med hvem, følelser, sanser, ord og handling)



Metaforer brukes aktivt for å på enklere måte forklare budskapet i programmet. På bildet ser vi «dampbåtmetaforen» som brukes på samlingene.

Trinn 3: Nettbasert læreprogram som tar for seg hjelperes rolle, muligheter og utfordringer. Bærende elementer er møte med erfarne aktører fra institusjonen og fosterhjem.

Trinn 4: Todagers workshop med fokus på handlingskompetanse i møte med utsatte og i forhold til samarbeid med andre fagmiljøer. Øvelser og refleksjon i sentrum. Det oppgis en prosent for hvor mange riktige svar de har.

Trinn 5: Nettbasert prøve hvor deltagerne skal svare på spørsmål fra ulike deler av kurspensumet, og der de kan benytte seg av hjelpemidler. Dersom de består denne delen vil de kunne få et kursbevis for gjennomført program (ibid: 34).

De fem trinnene skal gjennomføres i løpet av en seksukers periode, og det vil være flere deltagere fra samme organisasjoner som deltar sammen i programmet. På den måten er man flere som kan dele erfaringer. Gjennom å kombinere undervisning med gjennomgang av teori, lydfiler, filmer, opplesning av sitater, praktiske øvelser og trening skal en øke sannsynligheten for at programmet kan bidra til økt handlingskompetanse. I tillegg vil oppfølging i mellom samlingene og i etterkant av samlingene hvor det som gjennomgås kobles tett til praksis øke sannsynligheten for at deltagerne får mer utbytte av programmet. Presentasjonen fra RVTS på HandleKraft Agent kurset viste også at doktorgradsarbeidet til Anne Halvorsen²³ om betydningen av systematisk evaluering og refleksjon rundt egen praksis er viktig. HandleKraft er ikke et metodeverktøy som enkelt skal kunne tas i bruk i ulike settinger. De enkelte avdelingene vil ha sine egne metoder, og innholdet i HandleKraft gir perspektiver som kan være nyttige for deltagerne. Dette er et viktig skille. «Innholdet i programmet representerer et kunnskapssyn som er annerledes enn det som har vært dominerende i enkelte deler av organisasjonen. Det er ulik forståelse av sammenhenger og områder som man ønsker å intervenere mot. Det er mange og til dels inkompatible syn på hvordan dette er, og det er rimelig å anta at hvordan deltagere opplever programmet og i hvilken grad de er positive til å endre praksis også vil kunne ha en sammenheng med dette» (RVTS 1).

I intervjuene med deltagere, implementeringsansvarlige og agenter har de aller fleste gjennomgående vært positive til programmets oppbygning (se sitater fra implementeringsansvarlig 1 og 3, og vi kommer tilbake til de ulike delene i 4.2.3). Programmet oppleves av en del som relativt nyskapende i forhold til det de har vært vant til fra tidligere, mens enkelte mener at det i relativt stor grad var repetisjon av kjent stoff på tvers av de ulike trinnene. En praktisk utfordring i programmet er å kunne finne et passende teoretisk og praktisk nivå ettersom deltagerne har en så heterogen bakgrunn. Mens noen har

²³ http://www.uib.no/info/dr_grad/2010/Halvorsen_Anne.html.

lengre akademisk utdanning (gjerne som psykologer), har andre mer erfaringsbasert bakgrunn og i mindre grad formalisert kompetanse. I deltagerevalueringene inngår følgende spørsmål: «Hvor fornøyd er du med oppbygningen av kompetanseprogrammet?» Resultatene på tvers av de ulike evalueringene fra kursene er da et gjennomsnitt på 3,96 på en skala fra 1-5. Vi observerer videre at det er forskjeller mellom regionene som har følgende resultater: region midt 3,89, region nord 4,32, region sør 3,87, region vest 4,23 og region øst 3,65. totalt var det 429 respondenter som har svart på det spørsmålet. I gjennomsnitt på tvers av regionene indikerer derfor resultatene at deltagere er godt fornøyd med sammensetningen av programmet.

Det er utviklet betydelig med dokumentasjon i form av en perm til agentene, brosjyrer, en god hjemmeside, linker til artikler på hjemmesiden og ulike dokumenter som beskriver sider ved programmet. Gjennomgående er dokumentasjonen velskrevet, de har en god struktur og de gir en god introduksjon til HandleKraft. Intervjuer og egne observasjoner indikerer at det kunne vært ønskelig med noe mer forklaringer av hvordan de ulike delene henger sammen, og mer aktiv bruk av overganger og oppsummeringer, eksempelvis i kursmanuset. Kurspermen har gode beskrivelser av hva som skal gjennomgås i de ulike delene, hensikten, tidsangivelse og konkrete beskrivelser av hvordan oppgaver skal gjennomgås.

Det er lagt opp til relativt stor frihet for agentene til å velge hvilket stoff som skal gjennomgås av den store powerpointpakken, men det fremkommer verken i permen eller av det som ble sagt på HandleKraft Agent kurset om det er noen deler som det er spesielt viktig at alltid dekkes. Dette har blitt etterspurt av agenter vi intervjuet så vel som i samtaler på kursene (inkludert HandleKraft Agent kurset), siden de kan oppleve det som noe krevende å gjøre prioriteringer. I tillegg kan mangelen på noen retningslinjer om dette føre til at programmet gjennomføres veldig forskjellig innad så vel som på tvers av regionene.

På HandleKraft Agent kurset møtes ulike personer som skal være agenter i de forskjellige regionene for å gjennomgå et intensivt kurs om HandleKraft. Tidligere har dette kurset vart over flere dager enn nå hvor det er redusert til tre dager da det var vanskelig å få samlet agentene i Oslo. I løpet av kurset var de som har utviklet programmet deltatt, fremtidige agenter, personer som har betydelig erfaring med å være agenter, representanter fra Bufdir, representanter fra RVTS i de ulike regionene og regionkoordinatorene. Dette gir gode muligheter for å både dele erfaringer, og til å bygge nettverk til andre som skal være med på tilsvarende praksiser andre steder. Hensikten med kurset kunne blitt formidlet noe klarere innledningsvis (hva er læringsmålene for programmet og hva er målene for agentkurset), slik at deltagere på en bedre måte forstod at kurset ikke bare dreide som om faglig innhold, men også det å bli mer komfortable i rollen med å undervise og fasilitere. I løpet av agentkurset ble det brukt en del seremonier for å skape god stemning, markere overganger og mobilisere energi. De

ansvarlige for kurset delte også ulike deler mellom seg, og hadde en klar plan for hvordan kurset skulle utvikle seg. Intervjuene viser at dette ble opplevd som positivt at deltagerne, og tilsvarende trakk de også frem den faglige kvaliteten fra de fra RVTS.

Agentparene som skal gjennomføre kurs består av en psykolog og en erfaren fagperson. Dette for å sikre at en skal på en god måte treffe målgruppen for kurset. Intervjuene viser at mange vektlegger særlig betydningen av faglig kvalitet på de som underviser. I intervjuene av deltagerne fangt EY at kvaliteten på de som er ansvarlig for kurset tillegges stor vekt, og at dersom agentene ikke kunne stoffet mer eller mindre uten å se på foilene var noen av deltagerne sterkt kritiske selv om at det kan ha vært første gangen agentene gjennomføre kurset.

Avslutningsvis bør det nevnes at det i intervjuer med implementeringsansvarlige, deltagere og i samtaler med deltagere og agenter på kursene fremkommet at det er ønskelig med bedre referansebruk både i det skriftlige materialet og på presentasjonene. Enkelte nevnte at de kjente igjen konkrete definisjoner og sitater uten at det var oppgitt hvor dette kom fra. Dette er uheldig både i forhold til troverdigheten rundt det faglige, og fordi de som måtte ønske å sette seg dypere inn i fagstoff må bruke unødvendig mye tid på å finne kilder.

Vi har nå kort tatt for oss noen funn om mål for programmet og en beskrivelse av programmet som helhet, og vil nå gå nærmere inn på funn om de ulike trinnene i programmet.

5.2.3 De ulike trinnene i programmet

E-læringsmodulene (trinn 1 og 3)

I løpet av programmet går deltagerne gjennom tre trinn med e-læring. «Trinn 1 gir en grunnleggende innføring i hva fysiske, psykiske og seksuelle overgrep gjør med barn... Programmet reflekterer over viktige begreper og konkretiserer aktuelle problemstillinger gjennom flere intervjuer. Trinn 1 skal være en innledning til to-dagers grunnkurs i trinn 2...» (kilde: kurslederpermen). Modulen fremstår som profesjonelt laget, den formidler sterke historier på en troverdig måte, og er en fin måte å introdusere sentrale begreper på. Lengden er også passende for denne formen for moduler.

Trinn 3 er også en e-læringsmodul, og denne har fokuset på «hjelperne. Det betyr de ansatte på institusjoner og fosterhjems-konsulentene... Programmet gir flere refleksjoner enn svar. Programmet inneholder møter med fagpersoner fra både institusjon og fosterhjemstjenesten. Også på slutten av dette programmet vil du få en faglig utfordring av programlederen» (kilde: kurslederpermen). Denne modulen fremstår i likhet som den andre som godt laget med en passende lengde, og med et innhold som treffer målgruppen godt.

Jeg har gjennomført testen. E-læringen var grei, men veldig mye tilleggs info som jeg ikke leste. Bra med kombinasjon av kurs og e-læring, men utfordrende å få gjennomført dette på en akuttinstitusjon med relativt korte frister

Implementeringsansvarlig 2

Jeg har opplevd at det har vært litt motstand til kurset og da hjelper det ikke med IT-problemer som gjør at ansatte må sitte hjemme og jobbe med dette. Det skaper et unødvendig hinder, og særlig når det allerede er motstand. Når det er sagt så synes jeg kombinasjonen av e-læring og kurs veldig bra! Kursene er profesjonelle og krever ikke for mye av deltakerne. Tror det er en riktig måte å gjøre det på for å nå ut til flest mulige

Implementeringsansvarlig 1

E-læringsmodulene var pyton. Måtte gjøre dem på fritiden. Hadde ikke noen forventninger til dem, men de var ok. Synes egentlig det hadde holdt med kurset og det var mye av det samme

Deltaker 6



Lisa utsatt for seksuelle overgrep
(fortelling 6)

Jeg ble kjent med et par andre på kursene og noen av de har jeg holdt kontakten med, vi har diskutert hospitering hos hverandre i etterkant. Jeg synes det faglige innholdet er veldig bra og relevant for både meg og etaten for øvrig.

Deltager 1

De to første dagene var bedre enn de to siste, andre har sagt det samme. Handlet om at man lærte mer de to første dagene. Øvelsene blir litt vanskelig, nylæring motiverer og er spennende. Oppdelingen med trinn to – teori, trinn fire – praktisk, kanskje bedre å fordele? Ikke alt som er tatt videre fra trinn to til fire, støttes av intervjuobjektet. Kunne stoppet opp i teorien og gjort øvelser underveis. Hadde vært bedre opplegg og lettere å knytte trinn to og fire. Introduserte nye begreper i trinn fire.

Implementeringsansvarlig 2



Måten e-læring brukes på i HandleKraft er fornuftig ved at det skal gi en bedre forståelse av sentrale begreper, det er gjort relativt mye bruk av historier som deltagerne kommer til å huske på grunn av det sterke innholdet og måten det formidles på. Av deltagerevalueringene fremkommer følgende om hvordan de har opplevd e-læringsmodulene: «Hva er din vurdering av e-læringsmodulene med tanke på faglig innhold?» som fikk en gjennomsnittlig score på 4,04 (med en variasjon fra 3,88 i øst til 4,23 i vest). På spørsmålet om «hva er din vurdering av e-læringsvideoene med tanke på relevans for eget arbeid?» er gjennomsnittlig score 4,08 (med variasjon fra 3,76 i øst til 4,32 i vest). Sitatene fra deltagerne og implementeringsansvarlige i margin viser at det blir opplevd ulikt.

En problemstilling som har kommet opp i mange av intervjuene med både deltagerne, agenter og implementeringsansvarlige er utfordringene med at videoene ikke kan spilles av på arbeidsplassen, men må vises på private pc'er eller mobiler. Dette er en problemstilling som var kjent tidlig, men hvor det ble valgt å likevel bruke e-læring da det var en god og effektiv måte å formidle stoffet på og da det representerer en mer moderne form for læring. Dette valget virker fornuftig, men samtidig kunne det blitt bedre informert om hvordan problemstillingen kunne håndteres lokalt. Det kan i tillegg være en uheldig start på et kompetanseprogram at deltagerne opplever tekniske problemer.

HandleKraft samlinger (trinn 2 og 4)

På HandleKraft samlingene er det lagt opp til at deltagerne skal «arbeide deltagende, dele gode erfaringer og styrker, dele svakheter og utfordringer». Videre er det en kombinasjon av forelesninger som skal bidra til formidling om sentrale teoretiske perspektiver og modeller, fortellinger fra barn, ungdom og ansatte som gir nærhet til materialet og en rekke øvelser som skal bidra til refleksjon om egen praksis så vel som egne følelser. Den pedagogiske modellen som brukes i kurset er godt egnet. I en rapport for Bufetat fant Hartmark Consulting (2012) at det var ønskelig med et kompetansekurs som skapte forpliktelse, la opp til oppfølging og inkluderer en pedagogisk tilnærming som inneholdt variasjon i undervisningsformen. Evaluator mener at samlingene som brukes i HandleKraft er fornuftige da det gir muligheter til å interagere med andre som arbeider med tilsvarende problemstillinger, og praktiske oppgaver gjør det mulig for dem å forstå bedre hvordan innholdet kan brukes.

På samlingene er det også bruk av konkrete narrativer fra barn og ungdommer som forteller sine historier. Dette er sterke historier som bidrar til at deltagerne må forholde seg til den virkeligheten denne gruppen møter. Fortelling 1 om Ole som er utsatt for vold, fortelling 2 om Kim som er vitne til vold, Lisa som dro på hyttetur med sin far og ble misbrukt er tre eksempler på bruk av historier. Historiene ble spilt som lydfiler etterfulgt av oppgaver hvor deltagerne blir spurt spørsmål som



Gjennomgang av hva dissosiasjon betyr ved Heine Steinkopf

Uttalelser fra voksne utsatt for overgrep



Det var godt å være sammen med ungdomslederen, da ble jeg bare Line, ikke en diagnose, for jeg kjenner meg både frisk og syk på en gang. Og så er det godt med dem som også ser den friske bilen i meg

Jente utviklingsrammet etter å ha vært utsatt for vold i mange år

HandleKraft

Overhodet ikke bra nok! temaet er veldig bra og materialet fra RVTS er veldig bra og forseggjort, trinn 2 ikke så verst, trinn 4 var helt elendig...

oppgavene var ikke gode nok. Trinn 4 ga lite merverdi og jeg opplevde at foreleserne ikke kunne stoffet sitt

Deltager 2

Det er veldig vanskelig å få folk til å gjennomføre HELE kurset. Folk hater eksamen så det er mange som stopper der og derfor ikke gjennomfører hele kurset.

Implementeringsansvarlig 4

Jeg møtte en medarbeider som hadde tatt prøven og bestått og fått skrevet ut «diplomet», men han hadde ikke tatt alle delene enda (trinn 1+2). Jeg tror prøven er bra, men man må spørre seg om hvem denne prøven er til for og hvem som skal ha tilgang til svarene. Det burde kanskje vært avdelingsleder.

Implementeringsansvarlig 3

Ja! Helt grei. En del av spørsmålene gikk litt inn i hverandre. Testet kunnskapen fra kurset og bra at de testet

Deltaker 3 om prøven

«hva følte du mens du lyttet, har du møtt andre med tilsvarende erfaringer, hva tror du personen tenkte», og oppgavene fungerer godt for å få diskusjoner og erfaringsdeling blant deltagerne. Et annet eksempel på en øvelse som fungerte godt for å bidra til refleksjon er øvelse 2 hvor deltagerne blir spurt om det første de tenker når de hører overgrep. Det brukes post-it lapper med forskjellige farger avhengig om det fysiske, psykiske eller seksuelle overgrep. Etter å ha tatt for seg hvert av temaene gjennomgikk agentene det de ulike hadde skrevet i plenum. En interessant observasjon ved denne øvelsen er at en del deltagere ved første gjennomgang primært fokuserte på konkrete handlinger som illustrerte typen overgrep. Agentene fulgte da opp på en god måte med oppklarings spørsmål og fikk de til å også sette ord på hva det fikk dem til å føle (hvor ord som kom fra deltagere inkluderte eksempelvis sinne, aggresjon, håpløshet, fortvilelse osv).

Koblingen mellom innholdet i trinn 2 og trinn 4 fungerte relativt godt, og det kan være gode grunner for at en i trinn 2 har så stor vekt på å ha generell innføring i sentrale begrep og perspektiver. Samtidig ble oppgavene brukt i trinn 4 noe frittstående uten at koblingen til innholdet i forrige trinnet var klart. I tillegg var det mange oppgaver i trinn 4, og til tider ble det av deltagerne opplevd som litt stressende, noe som fremkom i flere av intervjuene.

De administrative forholdene for kursene fungerte i all hovedsak godt, og regionkoordinatorerne har fulgt opp tett at ledere meldte på deltagere, informasjon var sendt ut om tidspunkter og innhold m.m. Dette bidrar klart til at gjennomføringen i de to regionene har vært så stor. En annen side ved det administrative er at så lenge dette fungerer er dette noe som deltagerne ikke legger så stor vekt. Imidlertid blir det mer viktig dersom det ikke fungerer så godt (ref. Herzberg om hygienefaktorer som ikke er tilstede og som da kan føre til mistrivsel). Noen av kursene blir gjennomført i et lokale som ligger noe usentralt og hvor deltagerne må gå ut å kjøpe lunsj selv, mens andre steder gjennomføres kursene på hoteller med varmlunsj. Denne forskjellen i praksis kan føre til en del misnøye dersom ulike deltagere på tvers av kursene snakker sammen. Lavere kvalitet på lokalene kan også signalisere at programmet ikke er så viktig.

Avsluttende prøven (trinn 5)

Programmet skal avsluttes med en prøve. Hensikten med denne er å repetere hovedpoeng fra kurset, men det er relativt mange deltagere som ikke gjennomfører den prøven. Dette kan ha sammenheng med at informasjon om denne prøven i varierende grad blir gitt på Agentkurset og på samlingene. Det er også uklart for deltagerne hva konsekvensen ved å ikke klare denne prøven kan være, eller hvorfor det kan være viktig å ta den. Deltager 4 sa: «Nei. Har ikke hatt tid. Tenker at en sånn eksamen må vise hva jeg har lært. Noen av svaralternativene – kunne skille på instanser. Enkelte ord som er forskjellen. Går på pugging ikke

kunnskap/tankene – forståelse. Huske om det var den eller den – bedre å spørre om forståelsen. Hva vil den eksamen si – at du husker ordrett hva som var i hefte eller forståelsen». Deltager 1 vektlegger utfordringen med at det ikke kan gjøres i fritiden og at det kan være en fordel å diskutere den med andre kollegaer: «Ikke tatt prøven enda. Hadde man kunne gjort dette i arbeidstiden hadde jeg nok vært mer positiv, jeg har ikke tid eller lyst til å sitte med dette på fritiden. Jeg synes også man kunne gjort dette i arbeidstiden med kollegaer».

Gjennomføringsgraden på prøven varierer en del (se sitat fra implementeringsansvarlig 4), og det kan være grunn til å se nærmere på hvorvidt hensikten med prøven dermed oppnås. Videre har det vært mulig å gjennomføre prøven uten å ha fulgt hele programmet (se sitat fra implementeringsansvarlig 3 om dette), men denne muligheten skulle forsvinne. På Agentkurset ble det også sagt lite om prøven selv om alle agentene med stor sannsynlighet kunne få spørsmål om den når de skulle holde kurs. Prøven er imidlertid relativt enkel å bestå (må ha 80 prosent riktig), og det er tillat med hjelpemidler, så gjennom noe kommunikasjon om at det ikke er farlig å gjennomføre den, fordeler ved å kunne få kursbevis o.l. er det rimelig å anta at flere ville tatt den.





Veiledning for implementering av kompetanseprogrammet HandleKraft 2012-2014.

5.3 Implementering

Som en del av evalueringen skulle EY vurdere hvorvidt de organisatoriske rammene for implementering av programmet har vært hensiktsmessige. Som sådan har denne evalueringen sett på prosesser, roller og ansvar, rapportering og andre forhold som kan ha påvirket implementeringen.

Hovedfunn

- Rolle- og ansvarsfordelingen mellom region, direktorat og RVTS har blitt ivaretatt i henhold til planen, men graden av implementering hos regionene har vært svært variert
- Kriterier for valg av regionkoordinatorer framstår utydelige
- Regionene har fått manglende støtte i implementeringsarbeidet
- Agentmodellen er sårbar
- Øvrige forhold i etaten har påvirket implementeringsarbeidet

I det følgende vil det beskrives funn knyttet til implementeringen. Overordnet har EY observert flere utfordringer knyttet til den tiltenkte implementeringsmodellen. Først diskuteres roller og ansvar, så rapportering og agentmodellen, og avslutningsvis øvrige forhold som har påvirket implementeringsansvaret.

5.3.1 Roller og ansvar i implementeringen

I henhold til direktoratets støttedokument om veiledning for implementering har Bufetats regioner hatt ansvar for å lede og koordinere lokal gjennomføring, herunder rekruttering av HandleKraft Agenter som kursledere. Dette er også presisert i disponeringsbrev 7/2012: «Vi ber regionene om å utarbeide en regional fremdriftsplan for utrulling av HandleKraft for 2013 og 2014»... og i foreløpig utkast til disponeringsbrev for 2013, står det: «Kompetanseprogrammet HandleKraft skal implementeres i 2013. regionene skal utarbeide en regional framdriftsplan for kursgjennomførelse». Ansvar for kurslederopplæringen har blitt organisert sentralt av direktoratet i samarbeid med RVTS Sør. Som en del av implementeringen av programmet har det blitt vervet en regionkoordinator per region med hovedansvar for gjennomføring av programmet lokalt. Videre har det blitt vervet fire til fem kursledere per region med et delt ansvar for kursprogresjon og organisering. I tillegg har enhetsledere i etaten vært ansvarlige for å frigi tid til ansatte for kursdeltakelse, og hatt en tiltenkt rolle som opprettholdere av kompetansen i etterkant av kurs. Direktoratet selv har ansvar for kurslederopplæring, erfaringssamlinger for de involvert i implementeringen av HandleKraft, utarbeiding av maler for informasjonsdeling, og sammenfatting av interne erfaringer og rapporter.

EY opplever noe avvik fra den tiltenkte planen for roller og ansvar gitt i veiledningen for implementering av HandleKraft. Utover arbeidet gjennomført av regionkoordinatorene er det uklart hvilken rolle ledelsen

Jeg ble forespurt i 2012, før HandleKraft ble startet opp, uten at jeg helt visste hva det innebar og hvor mye jobb det ble. (...) [rollen] har nok vært mer arbeidskrevende enn det jeg så for meg. Jeg fikk ikke opplæring eller støtte i starten og følte meg borte på en øde øy

Implementeringsansvarlig 7

Jeg ble forespurt i 2012, før Handle-Kraft ble startet opp, uten at jeg helt visste hva det innebar og hvor mye jobb det ble. (...) [rollen] har nok vært mer arbeidskrevende enn det jeg så for meg. Jeg fikk ikke opplæring eller støtte i starten og følte meg borte på en øde øy
Implementeringsansvarlig 7

Jeg fikk veldig lite opplæring for rollen som koordinator. Bortsett fra en dag på HandleKraft kurs i Oslo har jeg tatt mye fra eget bryst i forhold til hvordan jeg ønsket å legge det opp
Implementeringsansvarlig 3

Vi har fått beskjed om å rulle ut programmet og må rapportere om framgang, men vi har ikke fått noe støtte til dette
Implementeringsansvarlig 5

Vi skulle hatt flere møter oss [implementeringsansvarlige] i mellom, men vi har nesten ikke hatt noen kontakt utenom sporadisk og tilfeldige utvekslinger
Implementeringsansvarlig 6

Samhandling med andre koordinatore skjer primært på e-post eller på egen oppfordring, det er sjeldent koordinert
Implementeringsansvarlig 4

Jeg har en kontaktperson hos RVTS som er ansvarlig for HandleKraft, men jeg har ikke snakket med [kontaktpersonen] siden i fjor. Jeg synes det er uheldig at ikke dette etterspørres fra RVTS sin side og at ikke de støtter opp regionene på en bedre måte.
Implementeringsansvarlig 5

RVTS har vært veldig på tilbudssiden, men jeg ser at Agentene har vært litt lunkne til å bruke de. Agentene ønsker i større grad å kjøre programmet på sin måte.
Implementeringsansvarlig 4

i regionene har hatt i implementeringen. Flere av regionkoordinatorene opplever at det var noe tilfeldig hvordan de ble selektert for rollen (se sitater i marg), at det var utydelig hvor mye tid de kom til å bruke på oppgavene, og at det var uklart hva rollen innebar (se sitater i marg). Videre framkommer det at opplæring til rollen eller støtte til utøvelse av rollen var mangelfull for koordinatorene. Disse faktorene koblet med begrenset kapasitet og andre konkurrerende oppgaver har sannsynligvis påvirket mulighetene for å løse oppgavene som regionkoordinator på en best mulig måte, og implementeringsevnen til de forskjellige regionene.

Det framstår som direktoratet og noen av de regionale kontaktpersonene fra RVTS har hatt en tidvis passiv rolle i implementeringen av HandleKraft. I utgangspunktet er direktoratets rolle i implementeringen å anse som premissgivende og støttende framfor utøvende. Gjennom disponeringsbrev 7/2012 legger direktoratet klare føringer for etaten og regionene i forhold til forventninger og frister for gjennomføring. I intervju med Bufdir påpekes det også at direktoratets rolle ikke innebærer et direkte ansvar for framgang i implementeringen, og at dette er noe etaten selv står ansvarlig for. Som en konsekvens kan det ha oppstått et «ansvarsvakuum» hvor regionledelse har lagt ansvar for implementeringen på regionkoordinator, hvor det ikke har vært et sterkt nok mandat for koordinatorene til å sikre at de forskjellige arbeidsstedene har forholdt seg til implementeringsplanen.

Videre har RVTS sin tiltenkte rolle i implementeringen vært presentert som støtte eller bistand ved behov lokalt i hver region. Med unntak av to regioner framstår det imidlertid som om regionale RVTS-kontakter har blitt kontaktet i svært liten grad i løpet av implementeringen. På tross av at det ikke blir artikulert som et krav i støttedokumentet for implementeringen til HandleKraft, kunne RVTS spilt en mer aktiv rolle i noen regioner (se sitat implementeringsansvarlig 5). På den annen side opplever andre at RVTS har ønsket et samarbeid med agentene, men at agentene ikke har ønsket å benytte seg av dette (se sitat implementeringsansvarlig 4). Det er naturlig at behov vil variere fra region til region, og at agenter og implementeringsansvarlige vil ha forskjellige behov deretter. Det kan likevel indikere at det er nødvendig med en mer formalisert rolleavklaring mellom de involverte i implementeringen.

Under Agent-kurset i Oslo brukte direktoratet og RVTS muligheten til å samle regionkoordinatorene, RVTS representanter fra hver region og IT ansvarlig for HandleKraft. Tanken med denne samlingen var at agenter kunne stille praktiske spørsmål rundt gjennomføring av kurs og eventuelle utfordringer de burde være forberedt på. Som del av Agent-kurset gikk erfarne agenter og regionkoordinatorene gjennom noen hindringer og muligheter med de nye agentene. Denne øvelsen var ment som «brainstorming» rundt erfaringer man har hatt i regionene.

Implementering av HandleKraft	
Hindringer	Muligheter
<i>For lite aktiviteter til at agent rollen tilsvarer en 100 %stilling</i>	<i>Økt frigjøring av Agenter for å drive framgang</i>
<i>Leder mener at agent ikke trenger å bruke mer enn 10 % på rollen</i>	<i>Få regionsdirektør med på laget og skap momentum nedover i strukturene</i>
<i>Agent stillingen blir ansett som ekstra, ikke satt av nødvendig tid</i>	<i>Ha månedlige møter med RVTS, agenter, regionkoordinatorer og ledere for å diskutere praktiske gjøremål og erfaringer fra kurs</i>
<i>Det mangler å etableres et godt støtteapparat for agentene</i>	<i>Muligheter for å «kjøpe» ressurser fra andre steder i regionen, andre regioner eller utenfor etaten?</i>
<i>Viktig at ledere vet hvor mye ressurser det kreves at agentene bruker (tid)</i>	<i>«Kjøpe» agenter på tvers av regioner?</i>
<i>Vi er bare tre Agenter og er derfor veldig sårbare. Blir vi nødt til å rullere etc?</i>	<i>Ha møter med nye og gamle agenter for å etablere et nettverk og erfaringsutveksling</i>

Tabellen viser oppsummeringen av diskusjonen fra Agentkurset i Oslo i desember 2013. Innholdet er identisk med det som stod på tavlen/flip charten på kurset.

Under Agent-kurset stilte imidlertid ikke alle de inviterte og det framsto noe uklart hvilken verdi det skapte for deltakerne. Utover denne introduksjonen med regionkoordinatorer og noen regionale RVTS kontakter under Agent-kurset er ikke EY kjent med at det har blitt arrangert ytterligere erfaringssamlinger under evalueringen. Det framstår heller ikke klart hvorvidt direktoratet har arbeidet aktivt med informasjonsdeling mellom regionene gjennom hele løpet til implementeringen. En konsekvens av disse faktorene kan ha vist seg i den varierende implementeringsgraden hos regionene. På den annen kan direktoratets rolle i implementeringen ha endret seg siden oppstart og at behovet for støtte hos regionene ikke har vært kommunisert til direktoratet. Det er også mulig at tilbud om samlinger har blitt påvirket av den pågående omorganiseringen og føringer det kan ha lagt på kapasiteten til region koordinatorene, agentene og RVTS.

5.3.2 Implementering, rapportering og agentmodellen

Regionene har jobbet svært forskjellig med implementering og forankring av HandleKraft i regionene, og det er rimelig å anta at dette kan ha påvirket regionenes gjennomføringsevne. Her har evaluator blant annet sett på antall ansatte som har fullført kurset og vurdert hvordan implementeringsansvarlige har beskrevet deres implementeringsprosess i intervjuer. Det kommer fram at det har vært motstand til kurset i noen tilfeller (se sitat implementeringsansvarlig 1) og at arbeidet med forankring hos ledere og ansatte har tatt tid. Videre framstår det som om noen implementeringsansvarlige har jobbet mer proaktivt og målrettet med forankring og implementering enn andre. Dette kan være et resultat av at ansvarsforhold mellom enhetsledere, regionkoordinatorer, regionledelse og direktoratet har blitt opplevd som uklare av noen implementeringsansvarlige. I tillegg formidles det et ønske om mer hensiktsmessig rapportering og oppfølging på progresjon fra direktoratet (se sitat implementeringsansvarlig 3 og 5).

Det blir uttrykt at noen av regionene har ønsket et sterkere press på gjennomføring for å drive implementeringen framover. På lik linje blir det uttrykt et ønske om mer hensiktsmessig rapportering koblet med økt transparens mellom implementeringsarbeidet i regionene. Det er fortsatt nevneverdig at de forskjellige tilnærmingene til arbeidet med implementering kan ha hatt positive effekter. Fordi regionene har fått mye frihet til å drive implementering av HandleKraft ut ifra egne behov og kapasitet, kan dette ha bidratt til at regionene har tilrettelagt for implementering på en måte som er bedre tilpasset sin situasjon.

I tillegg til de nevnte utfordringene har også agentmodellen til tider vært problem for regionene (se sitat implementeringsansvarlig 6 og 4 forrige side). Samtlige av regionene rapporterer om utfordringer knyttet til gjennomføring av kurs grunnet kursholdere som går over i andre stillinger, forlater etaten, permitteres eller er sykemeldte. Når behov for agenter har oppstått har dette heller ikke kunne blitt dekket umiddelbart da Agentkursene blir holdt på faste tider på året. Gjennom evalueringen har de vist seg at dette også kan være en utfordring da et av Agentkursene ble utsatt to måneder grunnet frafall i antall påmeldte. Vi anerkjenner at en ordning med lokale agenter er viktig for å bidra til lokal forankring samt sørge for lokalt eierskap og tilpasning. På en annen side er gjennomføring av kurset vel så viktig. Det hadde derfor ikke vært overaskende å se deling og utlån av agenter regionene seg i mellom. Alternativt kunne man sett for seg en ordning hvor man kan innkaller et team med HandleKraft-agenter fra RVTS. EY har imidlertid ikke observert slike løsninger i løpet av evalueringen. Ved å benytte seg av den nåværende agentmodellen risikerer man derfor at kursgjennomføring i regionene blir svært personavhengig og lite rustet til å håndtere uforutsigbarhet. I tillegg til den sårbare modellen framstår det heller ikke klart hva som er planlagt for agenter etter de har avholdt kurs for sin region eller hvis de ønsker å tre ut av sin rolle som agent. Usikkerhet rundt dette kan skape unødvendig uro og potensielt øke turnover intensjoner blant agenter. Videre er det heller ikke klart hvorvidt det er lagt utviklingsplaner for agenter som har holdt mange kurs og dannet seg en bred erfaringsbase innen gjennomføring av HandleKraft kurset.

5.3.3 Forhold som har påvirket implementeringen

I intervjuer med både deltakere og implementeringsansvarlige har tre forhold blitt trukket fram som hindre for implementering av HandleKraft:

1. Eksisterende kompetansetiltak
2. Den pågående omorganiseringen i etaten
3. Økonomiske begrensinger

I noen regioner oppleves det som at innhold i eksisterende eller tidligere kompetanseprogram (se sitat med implementeringsansvarlig 6) står i kontrast til HandleKraft, mens i andre regioner finnes det eksisterende kompetanseprogram som oppleves konkurrerende, komplementerende eller overlappende med HandleKraft (se sitat med implementeringsansvarlig 7). F.eks. har region øst to programmer som

En svakhet med HandleKraft-programmet er at gjennomføring er veldig personavhengig. Mister vi en kursholder eller hvis noen av er syke er vi nødt til å kansellere kurs.

Implementeringsansvarlig 6

Med de fire Agentene så skulle det skapes to team, noe som er litt knapt. Vi mistet en av kursholderne til næringslivet og to andre har gått over i andre roller så jeg føler vi må finne nye folk kontinuerlig.

Implementeringsansvarlig 4

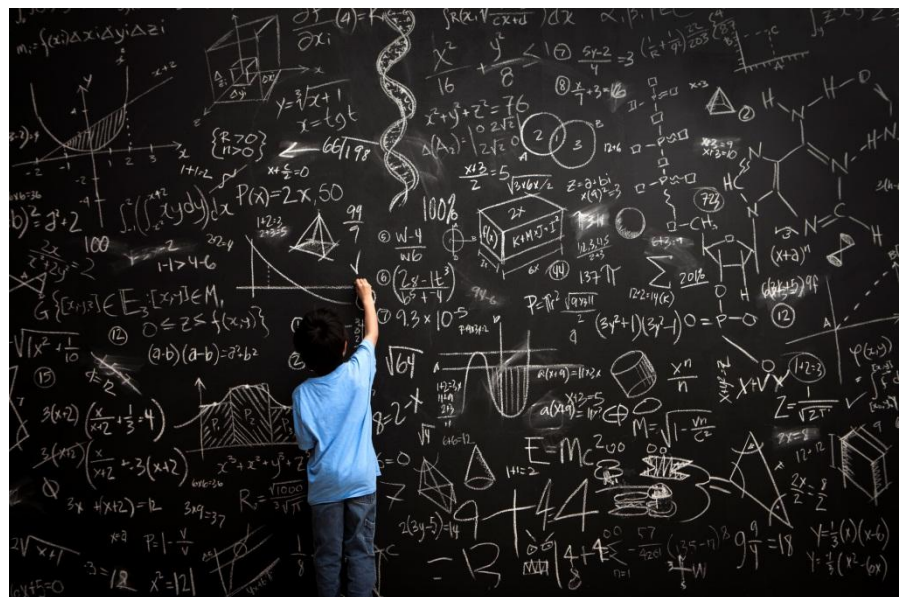
Jeg synes det er motsetninger mellom kvalitetsutviklingsprogrammet (KUP) og HandleKraft. (...) HandleKraft er mer humanistisk, mens KUP fokuserer mer på adferd.

Implementeringsansvarlig 6

Vi har et kompetanseprogram (...) i samarbeid med andre mindre kurs og det førte til at institusjonene ikke hadde anledning til å ha HandleKraft opplæring.

Implementeringsansvarlig 7

går parallelt med HandleKraft og begge handler om traumesensitiv omsorg av barn og ungdom. Dette kan ta fokus vekk fra HandleKraft og i verste fall etablere negative holdninger til innholdet i kurset da det står i kontrast til tidligere lært metodikk, eller oppleves som overflødig. Omorganiseringen i etaten er også en faktor som er mindre uttrykt i direkte sammenheng med HandleKraft, men som like fullt preger implementeringen av programmet. Som nevnt tidligere har regionene opplevd agenter som har gått over i nye stillinger eller sagt opp sine stillinger, og dette har ofte blitt nevnt i sammenheng med den pågående omorganiseringen. En annen indirekte påvirkning på implementeringsarbeidet som en konsekvens av omorganiseringen er redusert fokus på implementering hos de ansvarlige og redusert fokus på gjennomføring hos deltakere. Det er rimelig å anta at uro for å miste jobben eller få en endring av sin stilling utvilsomt vil ha en uheldig påvirkning på graden av oppmerksomhet man dedikerer til et kurs. I tillegg opplever flere implementeringsansvarlige at endringer i budsjett for kompetanseutvikling har blitt innskrenket som en konsekvens av omstillingen i etaten. Økonomiske begrensninger kom også opp flere ganger i uformelle dialoger med ledere, agenter og regionkoordinatorer i evalueringen.



5.4 Overførbarhet

Det siste av de fire områdene som har blitt evaluert er overførbarhet. Vi vil i diskusjonen komme tilbake til utfordringer rundt hvorvidt noe kan være overførbart, og i så tilfelle hva, under hvilke forutsetninger og til hvem. I denne delen vil vi basert på konkrete funn kort beskrive noen av innsiktene om modellens egnethet og implementering som kan være av relevans for andre kompetanseområder. Dette inkluderer både hva som har fungert godt, og hva som kan forbedres dersom andre organisasjoner skal gjennomføre tilsvarende kompetanseprogram. Funn knyttet til endring av praksis vil vi derimot argumentere for at er mer problematisk å overføre da det kan være andre forklaringer på disse funnene enn selve programmet som har ført til endring. Denne delen starter med å se nærmere på modellens egnethet, og vil deretter se på implementering.

Hovedfunn oppsummert

- Den pedagogiske modellen som er valgt for HandleKraft inneholder flere elementer som det er rimelig å anta også vil kunne fungere godt i andre programmer, herunder bruk av ulike undervisningsformer (e-læring, samlinger og kurs og måten selve samlingene gjennomføres på)
- Modellen for implementering har også relevans for andre programmer, men slik den er valgt per i dag innebærer den også en viss sårbarhet for relativt store variasjoner med hensyn til gjennomføring av program og stor sårbarhet knyttet til enkeltpersoners bidrag.

5.4.1 Modellens egnethet

For at det skal kunne skje endringer i organisasjonene på kollektivt nivå er nettopp det at mange skal gjennom programmet et viktig poeng.

Sammensetningen av fem ulike trinn for å kunne bidra til økt kunnskapsnivå og refleksjon blant deltagerne er det rimelig å anta også vil kunne fungere godt i andre organisasjoner. Funnene om modellens egnethet viser videre at det er formulert flere mål for programmet (noen generelle og noen konkrete læringsmål), men ved design av tilsvarende mål i andre organisasjoner kan det være hensiktsmessig med a. færre mål, og b. vurdere om målene kan formuleres som kunnskaps-, ferdighets- og holdningsmål (alternativt generell kompetanse som er den typen mål som brukes i høyere utdanningsinstitusjoner).

En annen viktig side som det er fornuftig at andre som vurderer å gjennomføre et tilsvarende kompetanseprogram er å få økt fokus på hvordan programmet kan bli mest mulig balansert slik at de ulike delene henger godt sammen og at det blir en klar kobling mellom prøven og målene for programmet.

Funnene indikerer at e-læringen stort sett oppleves som positivt av implementeringsansvarlige, agenter og deltagere. Formidling av kunnskap og forberedelser til samlinger ved hjelp av korte, og profesjonelt lagde videoer kan fungere godt også andre steder. Formidling av viktig budskap gjennom intervjuer av både barn, ungdom og ansatte gir i denne settingen også økt troverdighet og forståelse av viktigheten av det de ansatte driver med. For andre organisasjoner vil det være viktig å identifisere hvordan de kan få tilsvarende fokus på viktigheten av det som skal læres i programmet. Erfaringene fra HandleKraft viser også viktigheten av utfordringer med de tekniske løsningene for å vise e-læring. Dersom dette er en utfordring i en organisasjon kan en gjerne være proaktiv med formidling om dette, og tenke mer på at det kan kommuniseres hvordan dette kan løses eksempelvis ved å forklare at det ikke er mer komplisert enn at mobil eller iPad kan brukes. Videre viser funnene fra HandleKraft at en del av deltagerne har hatt ønske om å kunne se det i arbeidstiden og på arbeidsplassen for å kunne diskutere med andre.

Ved å gjennomføre samlinger gis deltagere anledning til å etablere nettverk til flere som har tilsvarende eller til dels annerledes praksiser. Gjennom samlingene blir det formidlet kunnskap, brukt lydfiler og videosnutter, gitt oppgaver og stimulert til refleksjon blant de som er tilstede. Instruktørene på programmet (agentene) er tilsatt i organisasjonen, og kombinasjonen av en mer akademisk person (i dette tilfellet psykologer) med en som har mer erfaringsbasert bakgrunn har sine styrker som også kan være relevant for andre organisasjoner.

En avsluttende prøve hvor kunnskap skal kunne repeteres er det også rimelig å anta kan brukes andre steder. Koblingen mellom det konkrete innholdet i programmet, prøven og hva en ønsker å oppnå må tilpasses det organisasjonen søker å oppnå. I dette tilfellet er det repetisjon av kunnskap som er hovedhensikten, og prøven oppfyller således sin funksjon.

Det arbeides for tiden med å ferdigstille HandleKraftVekst som vil kunne være en mulighet for å få repetert hovedpoeng fra programmet og bidra til økt fokus lokalt på det som har blitt gjennomgått. Både implementeringsansvarlige og agenter har stilt seg positive til dette initiativet, og andre organisasjoner bør derfor tenke på hvordan de kan legge forholdene til rette for oppfølging av kompetanseprogrammer.

Avslutningsvis kan det nevnes at gjennomføring av denne typen programmer innebærer en rekke administrative oppgaver som skal gjøres, og at programmene er avhengig av dedikerte personer som setter av mye tid på å arbeide med forankring og oppfølging av at oppgavene blir gjort. Ved gjennomføringen av samlinger vil forskjeller i praksis med tanke på kvalitet på lokaler og hvorvidt det serveres lunsj eller ikke kunne utgjøre en hygienefaktor som potensielt kan føre til en del misnøye og mindre fokus på alle de positive sidene ved programmet.

5.4.2 Implementering

Gjennomføringen av kompetanseprogrammet HandleKraft er i stor grad basert på ansvarliggjøring av store deler av organisasjonen. Rolle- og ansvarsfordelingen kunne med fordel vært noe tydeligere, og gjennomføringen er i dag i stor grad avhengig av koordinatorene som følger opp tett det som skjer, ledere som er tett på egen organisasjon og agenter som skal gjennomføre kursene. Rapporteringen om fremdrift er per i dag noe mangelfull og muligens for komplisert. Med dette siktes det til at rapporteringen skjer noe sjeldnere enn det evaluatoren har sett fra en del andre organisasjoner, og at selve innholdet muligens kunne vært forenklet for å sikre mer lik form og at den kritiske informasjonen kommer jevnlig. Agentmodellen med lokale instruktører har den store fordelen at de har lokal tilknytning, de kjenner organisasjonene som deltagere kommer fra godt, det er kostnadseffektivt og det kan være motiverende å få anledning til å ta denne rollen. Samtidig er det visse utfordringer ved en slik modell som det er viktig å være klar over. For det første så er modellen relativt sårbar ved at en risikerer utfordringer ved gjennomføring av programmet dersom noe velger å slutte. For det andre vil en med stor lokal forankring og noe manglende formidling om hva som alltid må dekkes risikere at det blir stor variasjon i praksis rundt hvordan kursene gjennomføres. For det tredje vil en med lokale agenter i en periode med mange kurs som skal gjennomføres på toppen av andre oppgaver de har ansvaret for risikere stor arbeids-belastning for de som er agenter.

Det er videre viktig at andre organisasjoner vurderer øvrige avhengigheter i organisasjonen ved planlegging av implementeringen.



6. DISKUSJON

I denne delen av rapporten vil noen av de sentrale funnene sees opp mot litteraturen som ble presentert i del 3. Det er en rekke ulike forhold en må ta hensyn til for å forstå kompetanseprogrammet HandleKraft. Dersom en begrenset seg til å kun se på selve kurset uten å tenke på den konteksten det foregår innenfor, forholdet mellom holdninger, ferdigheter og kunnskap, eller dersom det ikke ble gjort et klart skille mellom individuell adferd og kollektiv praksis, så kan det argumenteres for at en ikke forstår hva som fungerer godt per i dag og hvor det er rom for forbedring. I det følgende går vi nærmere inn på koblingen mellom litteraturen og funnene for hvert av de fire områdene i evalueringen, men vil allerede nå nevne at en del av litteraturen om læring har vært sentral for både områdene endring av praksis og modellens egnethet. Vi vil derfor søke å unngå å gjenta de samme poengene flere ganger ved å vise til hvordan de ulike delene henger sammen fortløpende i teksten.

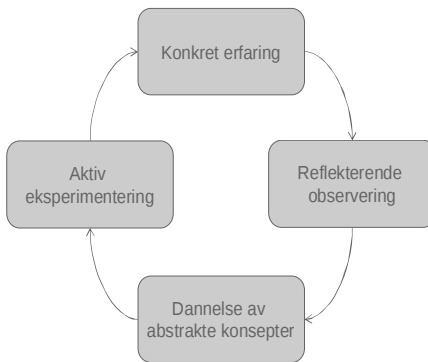
6.1 Endring av praksis

I EYs evaluering av HandleKraft har det blitt funnet flere indikatorer på at HandleKraft har potensialet til å påvirke daglig praksis. Empiri fra intervjuer, observasjoner og spørreundersøkelser avdekket at HandleKraft har hatt en effekt på individuell refleksjon rundt egen praksis og blir tatt i bruk som et felles begrepsapparat i deler av etaten. Evaluators har også erfart at noen konkrete teknikker blir anvendt og at noen arbeidsssteder nevner HandleKraft som en del av daglig rapportering. Det framstår likevel som mindre tydelig hvorvidt HandleKraft har hatt en markant effekt på et organisasjonsnivå.

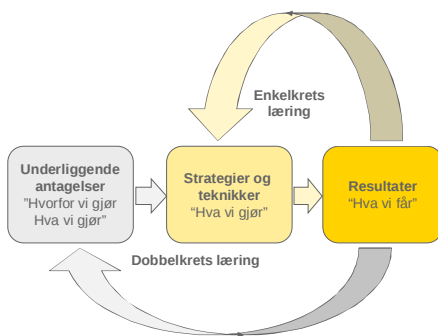
Som diskutert i del 3 av rapporten skiller individuell og organisatorisk læring seg på to vesentlige områder: **individuell læring** innebærer *potensialet for utøvelse av ny adferd* (eller praksis); mens **organisatorisk læring** har funnet sted når en erfaring eller hendelse fører til *en konkret endring i rutiner eller praksis på et kollektivt nivå*.

6.1.1 Endring av praksis på et individuelt og kollektivt nivå

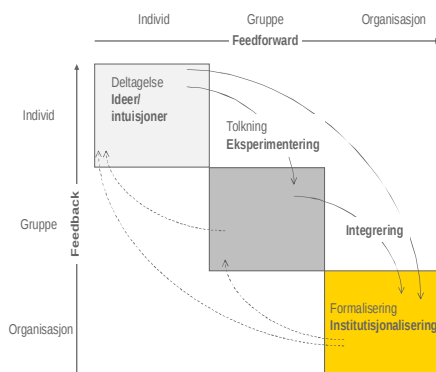
Denne evalueringen har avdekket at det sannsynligvis har forekommet læring og refleksjon på et individuelt nivå, men at denne ikke i tilstrekkelig grad har blitt manifestert seg som organisatorisk læring. Intervjuene og spørreundersøkelsene har avdekket en diskrepans mellom hva deltakerne opplever at de har lært og hva de faktisk utøver av synlig atferd og praksis. Dette funnet kan dessverre ikke etterprøves da evalueringen ikke har observert tidligere praksis eller har hatt mulighet til å samle inn empiri fra barna og ungdommen som «sluttbrukere» av programmet. Derimot framstår det som om deltakerne har fått mulighet til å reflektere over nye erfaringer å danne nye abstrakte konsepter i henhold til Lewins eksperimentelle



Figur 4: Lewinian learning cycle
Kilde: Koskinen og Pihlanto (2008)



Figur 5: Enkel –og dobbelkrets læring
Kilde: Argyris og Schön (1978) og Argyris (1991)



Figur 6: Rammeverk for organisatorisk læring
Kilde: Zietsma et al. (2002)

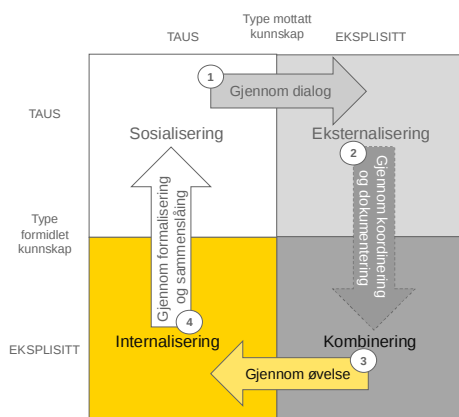
læringssyklus (se figur 4). Deltakerne opplever også HandleKraft som et begrepsapparat de kan bruke seg i mellom. I motsetning er det mindre klart hvorvidt dette har resultert i aktiv eksperimentering utenfor programmet, og om læringssyklusen faktisk har blitt fullført. På tross av at trinn 2 og 4 i HandleKraft programmet har gitt deltakerne mulighet og rom til å erfare og eksperimentere, er det mindre tydelig om dette har blitt videreført ut i faktisk praksis.

Sett opp mot Argyris (1991) og Argyris og Schön (1978) sin konseptualisering av enkel- og dobbelkretslæring indikerer funnene at begge former for læring har forekommet. Deltakerne opplever at HandleKraft har vært et tilskudd til egen eksisterende praksis samtidig som kurset har latt deltakerne reflektere over egen praksis. Videre representerer reflekterende praksis et viktig verktøy i praksisbaserte faglige læringsmiljøer hvor individer lærer av sine egne faglige erfaringer, snarere enn fra formell undervisning eller kunnskapsoverføring. Som sådan kan man anta at kombinasjonen av undervisning og øvelser har bidratt til økt refleksjon og læring, men hvorvidt lærdommen har blitt testet ut videre i praksis er mindre klart. Allikevel indikerer funnene at det har forekommet læring på et individuelt nivå da det framstår som HandleKraft har skapt *potensialet* for utøvelse av ny adferd.

I kontrast til dette virker det mindre trolig at man har oppnådd læring på et organisatorisk nivå i etaten. Hovedsakelig handler organisatorisk læring om å tillate erfaringer og intuisjoner å diffundere ut gjennom organisasjonen for og så bli institusjonalisert i rutiner og praksis. For å iverksette organisatorisk læring er det en rekke elementer som må være tilstedeværende i en organisasjon. Dette er hva Zietsma *et al.* referer til som «feedforward» i sin modell av prosessen. Denne modellen viser at læring kan spres hvis organisasjonen har en infrastruktur i form av understøttende prosesser og forum som tillater diffunderingen. I tråd med modellen kan trinn 2 og 4 i HandleKraft representere et forum for eksperimentering på gruppenivå og åpner for at individer kan dele sine fortolkninger av eksisterende praksis. Imidlertid viser evalueringen også at dette primært skjer på lokalt nivå og innenfor enkelte virksomheter. Manglende forum for dialog og erfaringsutveksling på et regionalt eller nasjonalt nivå hindrer videre integrering og/eller etablering av ny praksis eller nye rutiner.

På lik linje med organisatorisk læring er praksisnettverk en måte å framheve, utvikle og etablere ny praksis i en virksomhet. Til forskjell fra organisatorisk læring fordrer ikke praksisnettverk formelle rammer for å eksistere, men en kritisk masse med praksisutøvere. Dette kan indikere at HandleKraft ikke er en institusjonalisert del av etaten og derfor heller ikke har nådd en kritisk masse praktikere.

På en lik linje kan den manglende institusjonaliseringen av HandleKraft også sees gjennom Nonakas modell for organisatorisk læring (se figur 17 neste side). Denne modellen anser formalisering av kunnskap til eksplisitte rutiner og praksis som siste del av læringsprosessen. Som i Zietsma *et al.* sin modell krever denne prosessen arenaer og forum for



Figur 17: Nonakas fire fasers syklus for organisatorisk læring

Kilde: Nonaka (1991, 1994)

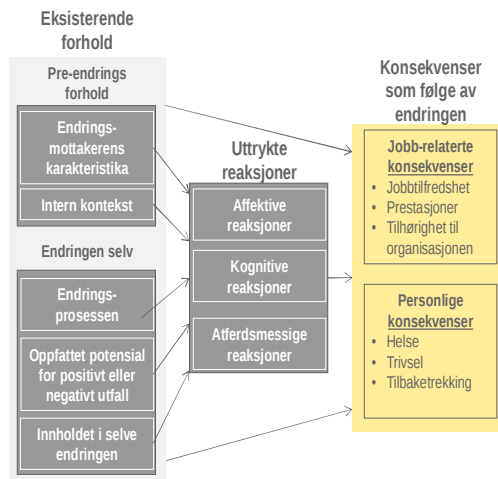
kunnskaps- og erfaringsutveksling for å kombinere eksisterende praksis med ny. På lik linje er dette også en forutsetning for at læring skal integreres i organisasjonens «DNA» og vedlikeholdes over tid. På tross av at samlingene i trinn 2 og 4 fungerer som svært gode forum for diskusjon av eksisterende og eksplisitt praksis sett opp mot ny uformell praksis, observerer vi ikke at denne diskusjonen fasiliteter en kombinerende av disse to. I følge Nonaka vil dette bety at man heller ikke når den nødvendige institusjonaliseringen og formaliseringen som skal til for at individer internaliserer ny kunnskap og praksis på et kollektiv nivå.

6.1.2 Endring av praksis sett opp mot endringsledelse

Fra et endringsledelsesperspektiv kan man også forklare potensiell motstand mot HandleKraft. Teori om endringsledelse (f.eks. Armenakis *et al.*, 1993 og Furst og Cable, 2008) nevner flere grunner til motstand:

1. **Frykt for det ukjente.** Man går fra noe sikkert til usikkert og dette kan oppleves som skummelt og bidra til stress og angst, som igjen kan skape motstand i form av negative emosjonelle reaksjoner.
2. **Brudd på psykologisk kontrakt.** Til enhver tid finnes det et sett uskrevene forventninger mellom medlemmer og organisasjonen, og mellom de forskjellige lederne og medarbeiderne. Enkelte vil oppleve at de har blitt forespeilet noe helt annet og en ny tilnærming til praksis kan anses som et brudd på den implisitte psykologiske kontrakten, og dermed føre til motstand.
3. **Tap av identitet og psykologisk eierskap.** Opplevelsen av at man mister sin faglige eller profesjonelle identitet knyttet opp mot et potensielt eierskap man har til eksisterende praksis kan føles truende. Dette bidrar til å skape negative emosjoner rundt endringen.
4. **Krav om nyinvesteringer.** Mange kan oppleve HandleKraft som en ny tilnærming som kommer til å kreve investeringer i læring, kanskje til fordel for annen eksisterende kompetanse. Dette kan ofte sees som en (mental) kostnad av de berørte.
5. **Kunnskap er investert i praksis** (Carlile, 2004) og **nye praksiser kan være kompetanseødeleggende** (Christensen *et al.*, 2000). Krav om tilegnelse av ny kunnskap kan derfor oppleves å utfordre eksisterende kunnskap og praksis. Dette kan skape motstand til endring da man ofte ser sin egen kunnskap opp mot nåværende praksis, og opplever at ny kunnskap reduserer verdien av det eksisterende.

I implementeringen av HandleKraft kan det framstå som om det har manglet nødvendig forankring i enkelte regioner og hos enkelte ledere. Videre har evaluator observert kritiske holdninger til programmet blant deltakere som har oppfattet HandleKraft som ny behandlingsmetode framfor et nytt perspektiv og en måte å reflektere over egen praksis på. Sett fra Kotters (1995) endringsledelses perspektiv kan dette forklares med for underkommunisering av hensikten bak kurset, manglende



Figur 8: Reaksjoner på endring i organisasjoner

Kilde: Oreg et al. (2011)

forankring hos sentrale opinion-ledere og interessenter, en manglende koalisjon av interessenter og mangelfull rapportering om framgang og positive effekter av HandleKraft. Videre kan man forstå eventuelle motreaksjoner til programmet og motstand til endring av praksis gjennom Oreg et al. (2011) sitt sosial-psykologiske perspektiv. Her pekes det til at den interne konteksten og oppfattet potensial for negativt utfall vil påvirke de uttrykte reaksjonene til endringen. Gitt at den interne konteksten i etaten under gjennomføring av HandleKraft var preget av omorganisering og uro, vil dette ha påvirket deltakernes holdning til endring av praksis. I en allerede usikker og stress fremkallende situasjon vil det lettere framkomme motstand til endring samt øke potensialet for sterkere affektive reaksjoner, framfor kognitive. Kombinasjonen av de overnevnte faktorene har potensielt bidratt til at HandleKraft ikke har resultert i en endring av kollektiv praksis som sådan, men at læring og individuelle endringer i adferd har forekommet.

6.2 Modellens egnethet

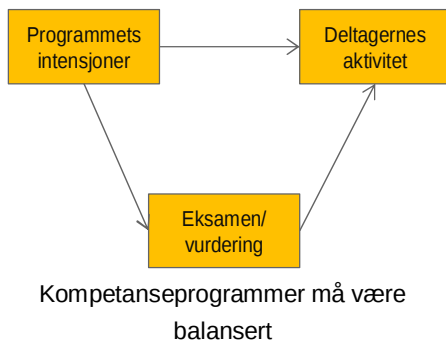
HandleKraft er et kompetanseprogram som må ta hensyn til at deltagerne har forskjellige arbeidsoppgaver, ulik faglig bakgrunn, forskjellig ansiennitet i organisasjonen og forskjellig motivasjon for å delta på denne typen kompetansehevende tiltak. Ettersom programmet søker å legge til rette for å øke deltakernes kunnskap og til å bidra til økt refleksjon rundt både egne følelser og praksiser er det viktig at den pedagogiske modellen som er valgt ivaretar dette på en god måte.

6.2.1 Programmets målsettinger og i hvilken grad det kan beskrives som et balansert program

Som nevnt i gjennomgangen av litteratur er det viktig å ha klare læringsmål for et program. Slike læringsmål vil gi økt bevissthet blant de som er ansvarlige for programmet om hva de ønsker at deltagerne skal lære, og de som skal være instruktører (agenter) vil også få en bedre forståelse av både sin rolle og hva det er de må fokusere på å formidle og på hvilken måte. Deltagerne vil ved tydelighet rundt læringsmålene også kunne få en bedre forståelse av hensikten med programmet og hva det er som kreves av dem.

Fire målsettinger ligger til grunn for HandleKraft:

1. Gi kunnskap om fysiske, psykiske og seksuelle overgrep og grenseoverskridende atferd
2. Gi HandleKraft til å ivareta utsatte barn og unge på en hensiktsmessig måte i henhold til moderne traumeforståelse og kunne forebygge nye overgrep
3. Sikre god sakshåndtering når mistanker om overgrep oppstår når mistanker om overgrep oppstår
4. Sikre at ledere og ansatte har kunnskap om samarbeidsrutiner ifht aktuelle samarbeidende etater (ibid:9)



Det er i tillegg definert konkrete kunnskapsmål, og læringsmål. Samlet sett innebærer dette at programmet trolig har for mange mål per i dag. EY kan heller ikke se at det er gjort noe eksplisitt skille mellom ulike typer mål som kunnskapsmål, ferdighetsmål og holdningsmål (ev. generell kompetanse), selv om flere av målene dekker delvis disse områdene. Kunnskapsmålene kan for eksempel defineres ut fra hvorvidt det er memorering, gjengivelse, anvendelse, analyse, syntese eller vurdering som er det en ønsker at deltagerne skal gjøre. Biggs (1999: 67) tar også for seg ulike nivåer av læring ved å gjøre et skille mellom det å for eksempel kunne gjengi fakta og informasjon i motsetning til det å evne å strukturere dette for å se det opp mot konkrete områder/domener. Dersom programmet ønsker å bidra til økt refleksjon og til å påvirke deltageres holdninger, så kan det også fremkomme tydeligere. Eksempelvis ser vi i dette tilfellet at negative holdninger som følge av egne erfaringer med eller historier om det som skjedde i piloten, utfordringer med å kunne spille e-læringsmoduler, kritisk holdning til hvordan de som er agenter formidler stoffet eller utfordringer med administrative forhold er alle forhold som potensielt kan påvirke muligheten for deltagerne til å tilegne som ny kunnskap. Betydningen av at de representerer andre «epistemiske kulturer» (Knorr Cetina, 1999) som tydelig definerer hva en bør ha kunnskap om, og hvordan slik kunnskap bør produseres bør heller ikke undervurderes.

Et annet viktig poeng fra den innledende delen om læringslitteratur er behovet for å utvikle «balanserte studietilbud» (Biggs, 1999). Biggs (1999:57) definerer dette som at:

"objectives express the kinds of understanding that we want from students, the teaching context encourages students to undertake the learning activities likely to achieve those understandings, and the assessment tasks tell students what activities are required of them, and tell us how well the objectives have been met".

Evalueringen indikerer at det er noe rom for forbedringer på dette området, selv om programmet samlet sett har mange styrker.

6.2.2 Programmet samlet sett

Totalt sett er sammensetningen av programmet HandleKraft med fem trinn som leveres på ulike måter god. Kombinasjonen av e-læring, samlinger, avsluttende prøve og mange ulike virkemidler på samlingene med forelesninger, lydfiler, historiefortellinger og øvelser fungerer godt, og er igjen i samsvar med forskning om hva som bidrar til at deltagerne på en god måte lærer. Det viser også at de som har hatt ansvaret for utviklingen av programmet har en god forståelse av fag, pedagogiske tilnærminger og hvordan en kan øke sannsynligheten for at implementeringen kan fungere godt. Videre legger det forholdene godt til rette for å bidra til både tilegnelse av ny kunnskap og økt refleksjon. Utgangspunktet til Argyris og Schön (1978) var at vi alle har et sett av grunnleggende verdier som styrer vår adferd. Det er normalt

HandleKraft kan bidra til at praktikere kan få til både «refleksjon i handling» så vel som «refleksjon over handling»

Det er rom for forbedring rundt bevisstheten om betydningen av «praksisfellesskap» og «praksisnettverk»

med et avvik mellom det vi mener styrer handlingene våre og hva vi uttrykker til andre. Gjennom refleksjon kan vi utvikle en bedre forståelse av våre teorier i bruk. Schön (1983) skiller mellom «refleksjon i handling» og «refleksjon over handling». Den tidligere refererer til hvor utøvere reflekterer over hva de gjør mens de gjør det, mens sistnevnte skjer etter handlingen er foretatt. Over tid kan det være slik at en gradvis begynner å stille spørsmål med *hvordan* en kan gjøre noe bedre gjennom endring av praksis (enkeltekretslæring), men også det mer grunnleggende spørsmålet om *hvorfor* man skal gjøre noe på en annen måte (dobbeltekretslæring). Sistnevnte formen for refleksjon kommer når en ser at resultatene uteblir. Gjennom å delta på dette programmet er det rimelig å anta at denne formen for læring foregår, i hvert fall på et individuelt nivå, mens på det kollektive nivået er det, som forklart i delen om endring av praksis, rom for forbedring.

Per i dag har det ikke i tilstrekkelig grad blitt lagt vekt på betydningen av verken «praksisfellesskap» eller «praksisnettverk» (Lave og Wenger, 1991; Brown og Duguid, 1991; Wenger, 2000; Mørk et al., 2010; 2013). Fra tidligere forskning vet man at dette er viktige arenaer for videreutvikling av praksiser og læring. Samtidig vil de ulike praksisfellesskapene kunne være del av ulike «epistemiske kulturer» (Knorr Cetina, 1999) basert på forskjellige kunnskapssyn, og gjennom intervjuene har det fremkommet at dette også er tilfellet med deltagerne på HandleKraft. Selv om HandleKraft handler om nye perspektiver, så kan det muligens av enkelte oppfattes som større forsøk på endring av praksis. Følgelig er det rimelig å anta at dette kan føre til motstand fra enkelte, i tråd med det som ble nevnt i delen om endring av praksis.

6.2.3 De ulike trinnene i programmet

E-læring brukes på både trinn 1 og 3 (og for gjennomføring av prøven, trinn 5). Gjennomgående oppleves dette som positivt av de fleste, og måten dette leveres på med relativt korte, profesjonelt lagde og med et klart budskap er i samsvar med det som anses som en god tilnærming i faglitteraturen om e-læring. Barrierer som ble nevnt i litteraturgjennomgangen med blant annet Childs et al. (2005) inkluderte at det kunne være en utfordring for deltagerne å sette av tid til å gjøre modulene, spesielt dersom det ikke var lagt tydelige føringer for dette eller skapt rom. Dette ville kunne føre til at det blir utsatt eller ikke en gang gjennomført. Tekniske problemer var en annen utfordring som ble nevnt. Noen av disse forholdene ser ut til å også ha vært en utfordring for noen av deltagerne på HandleKraft programmet.

Avslutningsvis er det grunn til å understreke at det er viktig at når en skal på forholdet mellom læring, endring og praksis er det viktig at dette ikke reduseres til kognitive prosesser. Som vi var inne på i teorigjennomgangen, så viser praksisbaserte perspektiver (Gherardi, 2000, 2001 2006, 2009; Nicolini et al., 2003; Nicolini, 2009; 2011; 2012;

Orlikowski, 2002) derimot at det er viktig å forstå hvordan praksiser og læring alltid vil være situert historisk, kulturelt og sosialt.

6.3 Implementering

På tross av de ofte deprimerende tallene rundt mislykkede endringsinitiativer²⁴ opplever EY at HandleKraft på mange måter har blitt vellykket implementert, om enn i forskjellig grad i de forskjellige regionene. Videre vil evalueringens oppfatning av implementeringsarbeidet til etaten og direktoratet bli vurdert opp mot relevant teori. Først sees Chin og Benne (1984) sin normative og pedagogiske endringsstrategi opp mot implementeringen av HandleKraft. Videre vurderes implementeringsarbeidet opp mot Kotters (1996) modell for endringsledelse. Deretter sees implementeringen opp mot implementation science.

6.3.1 Endringsledelsesstrategier og implementering

I forhold til implementering av perspektivene og fagstoffet i HandleKraft kan man argumentere for at Bufdir og Bufetat har benyttet seg av den normative og pedagogiske strategien identifisert av Chin og Benne (1984). Tanken bak denne strategien er at intelligens blir ansett som sosialt konstruert og et individs perspektiv vil bli påvirket av konteksten han/hun befinner seg i. Ved å definere en stor målgruppe²⁵ samt ved å sette en tidsfrist for implementering av HandleKraft, kan etaten ha klart å sette HandleKraft i et normativt perspektiv i de regionene hvor de har oppnådd en kritisk masse. Videre vil en normativ strategi vektlegge promotering av den framtidige ønskede tilstanden og forsøke å påvirke de berørte av endringen gjennom opplæring og utdanning. Hvis målet for HandleKraft er å endre kollektiv praksis blant medarbeiderne i målgruppen vil bruk av kurs og opplæring være i tråd med denne strategien. I følge Chin og Benne (1984) vil andre aktiviteter i en slik strategi inkludere: pilotering, kommunikasjonsplaner, verving av interne endringsagenter, og forum for tilbakemeldinger og diskusjon. Her er det en rekke aktiviteter det har blitt jobbet for lite med. Kommunikasjon om HandleKraft har ikke alltid vært tilstrekkelig, verken for deltakere eller implementeringsansvarlige, ei heller regionkoordinatorene eller ledere fått tilstrekkelig opplæring som endringsagenter for HandleKraft. Videre oppleves det heller ikke som om det har vært nok rom for tilbakemeldinger og diskusjon mellom direktoratet og de implementeringsansvarlige.

Sett opp mot Kotters (1996) modell for endringsledelse (se venstre marg) kan man argumentere for at direktoratet ikke skapte en sterk nok sak for endring i forhold til rasjonale bak implementeringen av

Kotters (1996) 8 trinns modell

1. Etabler en sterk sak
2. Etabler en allianse
3. Etabler en tydelig visjon
4. Kommuniser visjonen
5. Skap Handlekraft og tilrettelegg for praktisering
6. Planlegg å skape tidlige synlige resultater
7. Konsolider og kommuniser resultater og forbedringer
8. Forankre endringene

²⁴ Kotter (1995) anslo at opptil 70 % av alle endringsinitiativer mislykkes.

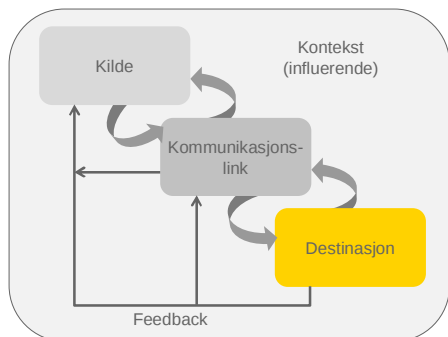
²⁵ Ledere og ansatte i: statlige barneverninstitusjoner, statlige beredskaps- og familiehjem, fosterhjemtjenestene som har et ansvar for rekruttering, opplæring og veiledning av fosterhjem, og inntil 2 representanter fra hvert fagteam.

HandleKraft. Utviklingen av HandleKraft ble initiert som del av departementets strategi for håndtering av overgrep på institusjoner. Dette valget kom uavhengig av, men i samme periode som brukerundersøkelser avdekket overgrep og krenkelser på institusjoner. Dette er en svært sterk sak for endring av praksis, men så vidt det ble avdekket i evalueringen har ikke dette blitt kommunisert tydelig til deltakere på kurset. På tross av forankring hos direktørgruppen og regionale ledere hadde godkjent planene for HandleKraft framstår det som om det ikke har vært en sterk nok forankring i regionene. Dette kan ha bidratt til at det ikke har oppstått en sterk nok allianse mellom regionkoordinatorer og mellomledere til å drive implementeringen i henhold til planen. Videre har det ikke framstått som klart hva målsetningen for HandleKraft har vært for deltakerne. Gjennom intervjuer har vi opplevd deltakere som har lite forståelse for både bakgrunn og hensikt med kurset. Dette har blant annet kommet til uttrykk gjennom skeptisisme og negative holdninger til programmet som kan være grunnet manglende informasjon om HandleKraft. Evaluator opplever også at direktoratet og RVTS Sør ikke har hatt en entydig mening om hva visjonen for kurset var eller hvilke konkrete resultater HandleKraft skulle produsere. Slik kurset er bygget opp med samlinger og øvelser har det blitt tilrettelagt for en form for praktisering, men dette har ikke blitt understøttet av rutiner eller føringer i daglig praksisutøvelse. På sin side vanskeliggjør dette muligheten til å skape synlige resultater for å drive endringen og implementeringen videre, og i forlengelsen vanskeliggjør det muligheten for å kommunisere potensielle forbedringer og resultater. Ringvirkningene av dette kan også påvirke sjansene til å forankre HandleKraft i etaten etter fullført kurs.

6.3.2 Implementation science og implementering av HandleKraft

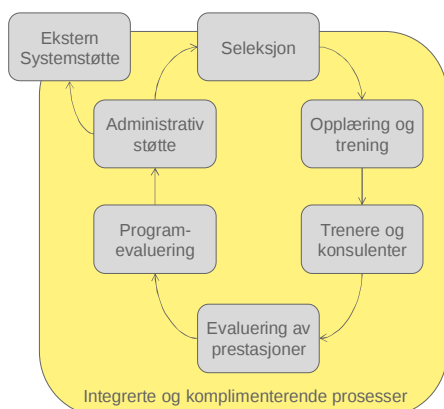
Som diskutert i teoridelen av denne rapporten er gapet mellom teori og forskning og hva som faktisk blir utøvd som policy og praksis problematisert av Fixsen *et al.* (2005). Disse forskerne kommenterer dette i sin review av feltet implementation science. Her deler forskerne dette inn i hva de kaller 'tiltenkte implementeringsaktiviteter' og 'faktiske implementeringsaktiviteter'. I tillegg peker de på viktigheten ved å evaluere utfallene og resultatene som skal komme som en konsekvens implementeringen. Dette deler de inn i 'tiltenkte utfall' og 'faktiske utfall'. Grunnet til at dette skillet blir gjort er nettopp for å framheve gapet som ofte oppstår mellom det tiltenkte og faktiske. I deres konseptuelle rammeverk (se figur x) beskriver de en normativ prosess for implementering av praksis og programmer. Sett opp mot implementeringen av HandleKraft framstår det som om etaten og direktoratet har vurdert «kilden», «kommunikasjonslinker» og «destinasjonen», men har muligens tatt mindre hensyn til «konteksten» og «feedback» mekanismen som ligger til grunn for implementering. Dette viser seg blant annet gjennom at etaten var i en større omstilling

når implementeringen av HandleKraft ble iverksatt. Denne kontekstuelle faktoren har utvilsomt påvirket implementeringen gjennom å trekke fokus fra arbeidet. Videre framkommer det ikke som om det har vært brukt tilstrekkelig med «feedback» mellom direktoratet og de øvrige implementeringsansvarlige i løpet av implementeringen. «Feedback» mekanismen er tiltenkt for og kunne tilby «kommunikasjonslinkene²⁶» informasjon så de kan justere arbeidet etter hva som fungerer og ikke fungerer.



Figur 8: Konseptuelt rammeverk for implementering av definerte praksiser og programmer

Kilde: Fixsen *et al.* (2005)



Figur 9: Kjerneaktiviteter

Kilde: Fixsen *et al.* (2005)

I forhold til kjerneaktivitetene i implementeringsarbeidet er det viktig at man nøye selekterer utøvere (som kommunikasjons linker) av programmet. I tilfellet til arbeidet med HandleKraft framstår det som mer tilfeldig hvordan denne selekteringen har funnet sted. Videre argumenter Fixsen *et al.* (2005) for at utøverne mottar den nødvendige opplæringen og treningen for å kunne drive implementeringen. Disse skal også være knyttet til aktører som kan fungere som trenere og internkonsulenter underveis i implementeringen. Disse aktivitetene kunne man sett for seg at direktoratet hadde gjort i samarbeid med RVTS, og brukt tid på å gi opplæring av de implementeringsansvarlige i forkant av implementeringsarbeidet. Implementation science metodikken legger også vekt på kontinuerlig evaluering av prestasjonene til programutøverne og deres veiledere for at å bidra til at ledelse og initiativtagere for programmet har oversikt over framgang. Som nevnt tidligere i denne evalueringen opplever ikke de implementeringsansvarlige at de har mottatt progresjonsrapporter eller fått innsyn i prestasjoner underveis i implementeringen. Når det er sagt så kan denne evalueringen anses som en programevaluering av den overordnede framgangen i implementeringen av HandleKraft.

Gitt drøftingene i denne diskusjonen opplever evaluator at noen individuelle implementeringsansvarlige har jobbet i tråd med hva som anses som endringsledelse og implementation science gjennom å ha stor fokus på forankring, jobbet tett med sentrale aktører for utøvelsen av programmet og fulgt opp tett selve gjennomføringen. EY opplever at det er flere eksempler på at implementeringen av HandleKraft har vært vellykket, men at måten den gjennomføres på har bidratt til relativt store variasjoner og perioder med manglende fremdrit i deler av organisasjonen. Som sådan kunne man muligens ha sett en større effekt og en høyere grad av implementering med mer føringer og sentral styring.

²⁶ De implementeringsansvarlige

6.4 Overførbarhet

Overførbarhet til andre områder vil kobles til område 2 (modellens egnethet) og område 3 (implementering). Det understrekes at det som har fungert godt med HandleKraft på et gitt tidspunkt i en eller større deler av organisasjonen ikke nødvendigvis vil kunne fungere på et annet tidspunkt, i andre deler av organisasjonen eller i andre organisasjoner.

Det siste området som har blitt evaluert er overførbarheten av HandleKraft til andre kompetanseområder. Denne vurderingen vil vi koble til område 2 (egnethet) og område 3 (implementering). Område 1 (endring av praksis) vil vi argumentere for at er mer problematisk å kunne si noe om overførbarheten av ettersom det er en lang rekke andre forhold som vil kunne påvirke hvorvidt en lykkes med endring av praksis. I tillegg er problemstillingen rundt hva som faktisk kjennetegnet praksis i organisasjonen før HandleKraft startet en viktig utfordring som gjør at det i mindre grad gir mening å si noe om overførbarheten til andre områder. Dette i motsetning til område 2 hvor en kan si noe mer om generelle pedagogiske prinsipper og innsikter om læring, og 3 som trekker på både endringsledelse og implementation science. Dette er imidlertid ikke tilstrekkelig for å si noen om programmets overføringsverdi til andre kompetanseområder. Prosjektet må derfor vurdere hvorvidt HandleKrafts fungerer i Bufetat er et uttrykk for at programmet er spesielt utviklet med tanke på et spesifikt fagområde i en spesifikk organisasjon på et gitt tidspunkt, eller om programmets relative suksess er fundamentert på generelle allmenngyldige forhold. Vi vil her påpeke at HandleKraft er en enkelt case, og metodisk er det problematisk å generalisere fra en case. Treffsikkerhet i en slik vurdering kan imidlertid styrkes noe ved å ivareta både et teoretisk, faglig og organisatorisk perspektiv:

- **Teoretiske perspektiv:** hvilke pedagogiske og didaktiske prinsipper ligger til grunn for HandleKraft-modellen? Er disse prinsippene basert på velkjent teori og metode? Som det har blitt understreket flere ganger, så argumenterer praksisbaserte perspektiver for betydningen av at praksis alltid vil være situert, og således er tanken om «beste praksiser» som kan flyttes til andre kontekster problematisk (se eksempelvis Orlikowski, 2002 om dette, og hvordan hun snakker om «knowing in practice as a practical accomplishment» fremfor om kunnskap som flyttes på tvers av kontekster). *En hypotese vil være at jo tettere på etablert læringsteori utformingen og gjennomføring av HandleKraft ligger, jo høyere overføringsverdi til andre kompetansefelt har programmet.*
- **Faglig perspektiv:** Ulike fagfelt vil kunne kreve ulik tilnærming til hvordan kunnskap og kompetanse tilegnes og praksis endres. Dette kan være avhengig av forholdet mellom teori og praktisk utøvelse innenfor feltet, eller grad av samhandling med brukere og tverrfaglig samarbeid. *En hypotese vil være at jo nærmere i natur kompetanseområdet modellen skal overføres til ligger fagområdet dekket i HandleKraft, jo større overføringsverdi vil programmets oppbygning ha.*
- **Organisatorisk perspektiv:** Enhver organisasjon er et produkt av sin historie og derfor unik. Kulturelle og strukturelle forhold vil ha stor innvirkning på hvilke praksiser, herunder læringsprosesser og hvordan en kan få til implementering, som fungerer i akkurat den

organisasjonen på et gitt tidspunkt. Vi må derfor vurdere hvilke kulturelle forhold og strukturer som kjennetegner relevante enheter i Bufetat, og som kan ha hatt en direkte eller indirekte påvirkning på HandleKrafts suksess. *En hypotese vil være at overføringsverdien er høyere for offentlig sektor enn for privat næringsliv, og at overføringsverdien er høyere i offentlig forvaltning og tjenesteutøvelse jo nærmere område ligger Bufetat faglig sett*

I del 5 som presenterte funn for de ulike områdene som er evaluert, og i de foregående delene med diskusjon av modellens egnethet og implementering har det blitt beskrevet en rekke positive sider ved programmet som kan være relevant for andre organisasjoner. Når det gjelder den pedagogiske modellen, så representerer den en mer moderne form med en hensiktsmessig kombinasjon av e-læring, samlinger og prøve. Selve innholdet i programmet legger også forholdene til rette for å trene, reflektere og bli kjent med andre. Måten implementeringen gjøres på har en åpenbar styrke med stor lokal ansvarliggjøring.

Det er også forhold som kan forbedres, herunder tydeligere og færre mål, mer bevissthet rundt bruken av prøver og hvilket stoff som alltid skal formidles med mer. Implementeringen vil med den tilnærmingen som er gjort med dette programmet kunne føre til relativt store lokale variasjoner og sårbarhet med tanke på nøkkelpersoner.

Ved en vurdering av hva som kan overføres er det derfor viktig at en gjør en kritisk vurdering av både de positive og de mindre positive sidene, og at en ser det opp mot hva som kan fungere i egen organisasjon. Det at noe fungerer et sted er på ingen måte noen garanti for at det fungerer andre steder, eller at noe som fungerte på et tidspunkt vil fungere like godt på et annet tidspunkt.

7. KONKLUSJON

Evaluators har i denne evalueringen vurdert fire forhold, og konklusjonen for hver av disse er som følger:

1. Hvorvidt programmet har potensialet til å påvirke deltageres daglige praksisutøvelse?

HandleKraft har bidratt til økt refleksjon over egen adferd og individuell praksis i møte med barna og ungdommen, andre kollegaer og andre organisasjoner. I motsetning har endring av praksis på et kollektivt nivå kun funnet sted i begrenset grad og på et lokalt nivå. Implementeringsansvarlige, agenter og deltakerne framstår positive til HandleKraft og opplever en nytteverdi av kurset. Dette kommer både fram gjennom positive holdninger rapportert i spørreundersøkelsene og gjennom intervjuer. I tillegg finnes det indikasjoner på at HandleKraft har bidratt til et utvidet og delt begrepsapparat blant medarbeidere som har vært på kurs. Evalueringen har derimot ikke sett mer enn ett eksempel på endring/utvikling av formaliserte rutiner som følge av HandleKraft.

Per i dag finnes det ikke arenaer eller forum for å løfte lokale narrativer, erfaringer og kunnskap til et regionalt eller nasjonalt nivå. HandleKraft kunne vært brukt som et utgangspunkt for dannelsen av praksisfelleskap og for generell nettverksbygging i etaten, men disse mulighetene har ikke i tilstrekkelig grad blitt mobilisert og utnyttet enda.

2. I hvilken grad er modellen for HandleKraft velegnet?

Den pedagogiske modellen for HandleKraft er godt egnet med en kombinasjon av e-læring, samlinger og en avsluttende prøve. Programmet har overordnet en god struktur, og en hensiktsmessig kombinasjon av forelesninger, gruppeøvelser og individuelle oppgaver. Den gir også gode muligheter for både tilegnelse av kunnskap så vel som refleksjon rundt egen så vel som andres praksiser. Det er samtidig rom for forbedring med hensyn til en forenkling av målene for kurset, fordelingen av forelesninger og oppgaver på trinn 2 og 4, informasjon om både tekniske utfordringer ved å gjennomføre e-læring og selve prøven, samt enkelte administrative forhold.

3. I hvilken grad er forholdene lagt til rette for implementering?

Den ujevne implementeringsgraden av HandleKraft fra region til region peker til de iboende problemene i hvordan implementeringen har blitt gjennomført. Regionkoordinatorene opplever manglende støtte og oppfølging, enten fra Bufdir eller regional ledelse. Det framstår også som rolle- og ansvarsfordelingen ikke har blitt ivarettatt slik det var intendert ved prosjektets oppstart. I tillegg har agentmodellen vist seg som svært sårbar, med særlig uheldige konsekvenser i noen regioner. Videre har den pågående omorganiseringen og andre konkurrerende eller kompliserende kompetanseinitiativer tatt fokus vekk fra HandleKraft. Økonomiske forhold har også blitt oppfattet som barrierer for implementeringsarbeidet.

På tross av disse utfordringene ser vi at regionene har klart å drive implementeringsarbeidet og skape progresjon. Region vest og sør framstår som særlig kompetente og ligger godt an i forhold til tidsplan.

4. I hvilken grad kan HandleKraft-programmet være overførbart til andre organisasjoner/områder?

Overførbarhet kan i denne sammenheng dreie seg om både den pedagogiske modellen som er valgt og den prosessen som er valgt for at en skal bedre mulighetene for å implementere sentrale deler av programmet i organisasjonen. Overførbarheten av funnene om endring av praksis har derimot mindre verdi, vil vi argumentere for. Den pedagogiske modellen representerer et moderne og godt designet kompetanseprogram, og kombinasjonen av forelesninger for å formidle kunnskap, øvelser, lydfiler, videofiler og e-læring er det rimelig å anta vil kunne fungere godt også i andre organisasjoner. Bruken av narrativer fra barn og unge så vel som ansatte gir deltagerne muligheten til å tenke på egne erfaringer, høre om andre erfaringer og til å ta inn over seg betydningen av å delta på programmet. Dette er også en tilnærming som kan være nyttig for andre å se på. Prøven er først og fremst for å teste/repetere kunnskap. Dersom målet er refleksjon kunne måten dette måles på gjøres på andre måter (eksempelvis refleksjonsnotater o.l.). I sum er det derfor mange trekk ved den pedagogiske modellen som gjør at HandleKraft kan være nyttig for andre.

Måten implementeringen er gjennomført på er nyttig for andre organisasjoner å se på. Den store styrken med tilnærmingen er stor ansvarliggjøring lokalt, involvering av lokale ressurser og muligheter for lokal tilpasning. Dette er imidlertid noe av utfordringene også ettersom en blir veldig avhengig av noen relativt få aktører, det kan bli store variasjoner i praksis og manglende oppfølging og rapportering kan gjøre at en ikke får tilstrekkelig forståelse av utvikling over tid, eller av om det er nødvendig å iverksette tiltak.

8. ANBEFALINGER

I løpet av denne evalueringen har det blitt gjort en rekke funn knyttet til de fire områdene som er evaluert. Tabell 5 presenterer noen av de mest sentrale funnene, mulige konsekvenser og forslag til tiltak. Hvilke tiltak som kan fungere best vil avhenge av hvordan det blir iverksatt, hvilke andre initiativ som pågår, når det blir iverksatt og ikke minst av hva som passer i Bufetat. Anbefalingene må derfor leses som innspill, og egnetheten bør vurderes av personer med god innsikt i hva som kjennetegner praksis i organisasjonen per i dag, erfaringer med ulike tiltak tidligere og hva som skal skje fremover.

Område	Observasjon	Konsekvens	Tiltak
Endring av praksis	Deltakere opplever at programmet har gitt økt refleksjon over egen praksis	Potensielt mer trygge og bedre skikkede og kompetente hjelpere	Forsterk og fortsett implementeringen av HandleKraft perspektivet i etaten
	HandleKraft har i mindre grad ført til endring av formelle rutiner	Individuell praksis blir ikke i tilstrekkelig grad understøttet av rutiner, kollektive holdninger eller nye prosesser og skaper derfor potensielt ikke ønsket effekt	Øke bevisstheten rundt hva som kjennetegner praksis per i dag, for så å vurdere hva en ønsker skal kjennetegne praksis fremover. Utvikle arenaer som legger forholdene til rette for å diskutere og dele erfaringer i større grad. Tydelighet rundt hvilken rolle ledere spiller er også sentralt.
	Tid siden gjennomføring av program og antall som har deltatt på samme arbeidssted har påvirket holdning og effekt på adferd og praksis	HandleKraft kan miste effekt over tid hvis det ikke blir ivaretatt og hvis ikke tilstrekkelig antall medarbeidere har deltatt på kurs	Fortsett med oppsamlingskurs for nyansatte og medarbeidere som ikke har hatt anledning til å delta. Implementer HandleKraftVekst (trinn 6) for å opprettholde perspektivene i HandleKraft
	Deltakere opplever et utvidet og et mer delt begrepsapparat	Kan forenkle kommunikasjon og erfarings- og kunnskapsutveksling på tvers av roller og arbeidssted. Kan bidra til dannelse av praksisfelleskap i etaten	Opprett arenaer for erfarings- og kunnskapsutveksling i form av samlinger eller via nett. Vurder oppnevning av en HandleKraft-ansvarlig på hvert arbeidssted, utover leder
	Per i dag finnes det ikke en plattform for kunnskaps- og erfaringsutveksling. Det er heller ikke strukturer for praksisfelleskap	Kan føre til at HandleKraft kun blir forstått på lokalt nivå og at etaten mister verdifulle erfaringer på tvers av regioner. Verdifull nettverksbygging går potensielt også tapt	Opprett arenaer for erfarings- og kunnskapsutveksling i form av samlinger eller via nett. Vurder oppnevning av en HandleKraft-ansvarlig på hvert arbeidssted, utover leder

Evaluering HandleKraft

	Uklart hva som menes med praksis i sammenheng med HandleKraft	Evaluerings av effekt av HandleKraft på praksis blir mindre presist	Definer hva som inkluderes i praksis. Etabler parametere for å finne indikatorer på effekt
Modellens egnethet	Programmet har per i dag for mange mål Koblingen mellom læringsmålene for programmet, de ulike trinnene og prøven kan forbedres.	Uklarhet for både agenter og deltagerdeltakere om hva de skal sitte igjen med ved slutten av gjennomført program.	Vurder om det er mulig å få tydeligere mål for programmet. Etabler klare læringsmål på programnivå, for eksempel for kunnskap, ferdighet og holdninger. Følg opp disse målene i de ulike trinnene og vurder om dagens prøve vil være det mest effektive for å oppnå målene (herunder også refleksjon)
	Manglende tydelighet rundt hensikten med prøven og konsekvensene ved å stryke	Uklarhet rundt hvorvidt det er viktig å prioritere prøven. Potensiell bekymring for å stryke, og en del deltagerdeltakere velger å ikke ta prøven	Kommuniser tydeligere i både skriftlig materiale og på samlingene hensikten med prøven. Eventuelt utvikle prøven til fordel for en felles oppsummering eller case øvelse
	Det er per i dag relativt begrensede muligheter for å spontant mobilisere forkunnskapene til deltagerdeltakerne	Manglende forståelse av hva de kan, hva de ikke kan og hvorfor det er viktig å bidra aktivt på samlingene	Vurder å for eksempel innføre bruk av «skriv alt du vet om oppgaver» slik det er beskrevet av Dysthe og Lycke (2011). Dette er enkle oppgaver som gjerne kan gjøres på 3-4 minutter av deltagerdeltakerne og som kan bidra til mobilisering av deres forkunnskaper
	Ujevn fordeling av oppgaver mellom trinn 2 og trinn 4. Uklar kobling mellom teori i trinn 2 og oppgaver i trinn 4	Manglende forståelse av koblingen mellom det som ble gjennomgått på trinn 2 og 4. Trinn 2 kan fremstå som noe teoretisk, mens trinn 4 kan bli noe hektisk og for «lett»	Vurder om det er mulig å flytte noen oppgaver fra trinn 4 til trinn 2, og formidle klarere hvordan koblingen mellom kunnskapen tilegnet på trinn 2 er relevant for trinn 4 sine oppgaver
	Manglende tydelighet rundt hva agentene må prioritere å gjennomgå i løpet av kurset	Det blir uklart for agenter hva de skal vektlegge, og det kan bli for stor variasjon i praksis mellom kursene (gitt at konsistens i hva som skal leveres er et mål)	Utarbeid en forklaring på hvilke slides som er å anse som obligatoriske å dekke. Formidle dette tydeligere på agentkurset
	Administrative forhold varierer. De fleste stedene fungerer informasjon, lokasjon, lokaler og innkalling til kurs godt	De stedene administrative forhold ikke er godt tilrettelagt kan det føre til mistrivsel og opplevelse av at programmet ikke er så viktig	Gjør en jevnlig evaluering av hvordan alle sidene ved det administrative fungerer. Vær oppmerksom på negative effekter dersom hygiene-faktorer ikke er godt nok håndtert

Evaluering HandleKraft

	Referansebruk er gjennomgående ikke presis nok i kursmaterialet eller i kurspresentasjonene	Gjør det vanskeligere å finne ut hvilke kilder som er brukt, og kan føre til at troverdigheten rundt det faglige innholdet svekkes	Bruk referanser aktivt i teksten, å oppgi kilder ved direkte sitater med sidetall. Bruk referanselister på slutten av dokumenter, og gjør flere sentrale kilder tilgjengelig slik at de som er interesserte kan få lese mer fagstoff uten å bruke mye tid på å finne det selv
	Tekniske løsninger for å se på e-læringsmodulene fungerer ikke per i dag. Det er ikke mulig for deltagerdeltakere å se på modulene på arbeidsstedet. Mange steder mangler det pcer for å kunne se det på jobben, og det er ikke i tilstrekkelig grad informert om at modulene kan bruke iPad/mobil	En del frustrasjon blant deltagerdeltakere over at de må se det hjemme/utenfor arbeidstiden, og en negativ start for noen av deltagerdeltakerne på programmet	Vurder om det ved flere arbeidsplasser kan gjøres utstyr tilgjengelig. Informer om at e-læring kan sees på mobilenheter
	Uklar selekteringsprosess ved valg av koordinatører	Kan føre til seleksjon av kandidater med lite kapasitet	Opprett en egen selekteringsprosess for valg av koordinatører. Spesifiser krav til rollen i forkant av oppstart
Implementering	Ujevn ivaretagelse av rolle- og ansvarsfordeling slik den er beskrevet i «Veiledning for implementering»	Kan forsinke implementeringsarbeidet og føre til dobbeltarbeid, eller at oppgaver ikke blir utført	Ha regelmessige møter for å diskutere framgang og stimulere erfaringsutveksling koordinatører i mellom. Lag tydeligere grensesnitt mellom involverte i implementeringen
	Behov for tydeligere føringer for implementeringsarbeidet: flere krav til progresjon og rapportering	Implementeringsarbeidet kan bli utført på en suboptimal og lite enhetlig måte. Ujevn progresjon og lite målrettet rapportering skaper lite merverdi	Lag maler og verktøy for regionkoordinatørene. Sørg for at alle regionene har implementeringsplaner med aksjonspunkter, tidsfrister og tydelige arbeidsfordelinger
	Agentmodellen er sårbar og kan forsinke implementering og gjennomføring av kurs	Frafall eller utilgjengelighet av agenter forsinket kursgjennomføring og implementering, skaper lokal sårbarhet	Vurder nasjonale agentteam som kan mobiliseres ved akutt behov. Undersøk muligheter for «lån» av agenter på tvers av regioner
	Eksisterende kompetanseprogram og omorganisering har påvirket implementeringen av HandleKraft negativt	Øvrige avhengigheter kan skape barrierer for implementering og flytte fokus fra HandleKraft	Vurder timing av implementering ifht potensielt forstyrrende elementer. Juster HandleKraft ift. andre kurs for å unngå overlapp
	Hva som kan overføres, hvordan og av hvem til andre områder avhenger av mange forhold. Endring av praksis er ikke i seg selv noe positivt da endring også kan være til noe som er verre.	En forenkling og tro på beste praksis kan i verste fall føre til at tiltak iverksettes fordi dette fungerer godt i andre organisasjoner. Uten gode forståelse av status før tiltak iverksettes kan en oppnå uønskede effekter.	Vær realistisk og kritisk konstruktive til hva det er man kan overføre, hvordan, av hvem og når. Gjennom et refleksivt forhold til at praksiser alltid vil være situert kulturelt, historisk og sosialt vil en bedre forstå forholdet mellom praksis, læring og endring.

Evaluering HandleKraft

Overførbarhet	Programmet har en moderne og god kombinasjon av e-læring, samlinger og prøve.	DeltagerDeltakere får en bedre forståelse av hvordan programmet kan være nyttig for dem og det stedet de arbeider.	Gjør jevnlige evalueringer av hvordan programmet fungerer, og hvilke muligheter som finnes for å gjøre ev. forbedringer.
	Implementeringen skjer i stor grad gjennom lokal forankring på flere nivåer. Antall agenter er begrenset og rapportering og oppfølging er noe varierende. Det er mange andre pågående initiativ.	Modellen er sårbar, og mulighetene for relativt store forskjeller i praksis øker. Andre pågående initiativ kan bidra til at fokus på programmet vil reduseres.	Vurder hvordan en kan sikre en solid modell med flere instruktører, vurdering av muligheter for flytting på tvers, og sørg for å ha gode og gjennomførbare rutiner for oppfølging og rapportering.

Tabell 5: Anbefalinger.

LITTERATURLISTE

- Alexander, S. (2001) E-learning developments and experiences. *Education + Training*, 43(4/5), 240-248.
- Andersen, S. (1997): *Case-studier og generalisering*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J-L. og Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. 31(8), 764–782.
- Argote, L. og Miron-Spektor, E. (2011). 'Organizational Learning: From Experience to Knowledge'. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C. (1991). 'Teaching Smart People How to Learn'. In Harvard Business Review (1998) *Harvard Business Review*. 81-108. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Argyris, C. og Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. og Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. New York: NY. Wiley & Sons Inc.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., og Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Beer, M. (2000). Research that will break the code of change: The role of useful normal science and usable action science, a commentary on Van de Ven og Argyris. In M. Beer og A. Nohria (Eds.). *Breaking the code of change* (429-447). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Biggs, J. (1999). What the Student Does: teaching for enhanced learning. *Higher Education Research and Development*, Vol. 18, No .1, 57-71.
- Biggs, J. (2003). *Teaching and Learning in Higher Education: New Trends and Innovations*. University of Aveiro, 13-17 April.
- Brown, J.S. og Duguid, P. (1991): Organisational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, Vol.2, No.1, 40-56.
- Brown, J.S. og Duguid, P. (2001): Knowledge and Organization: A social-practice perspective, *Organization Science*, 12: 198-213.
- Carlile, P.R. (2004): Transferring, translating and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5): 555-568.
- Childs, S., Blekinsopp, E., Hall, A. og Walton, G. (2005). Effective e-learning for health professionals and students – barriers and their solutions. A systematic review of the literature – findings from the HeXL project. *Health Information and Libraries Journal*, 22(2), 20-32.

- Chin, R., og Benne, K. D. (1984). General strategies for effecting changes in human systems. In: W. G. Bennis, K. D. Benne, og R. Chin (Eds.). *The planning of change*. (32–59). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Christensen, C., Bohmer, R. and Kenagy, J. (2000) 'Will Disruptive Innovations Cure Health Care?', *Harvard Business Review* (Sept/Oct): 102–12.
- Christensen, C. M. og Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*. 78(2), 66-77.
- Contu, A. og Willmott, H. (2000): Comment on Wenger and Yanow. Knowing in Practice: A 'Delicate Flower' in the Organizational Learning in Field. *Organization*, 7(2): 269-276.
- Contu, A. og Willmott, H. (2003): Re-Embedding Situatedness: The Importance of Power Relations in Learning Theory. *Organization Science*. Vol.14, No.3, May-June, 2003: 283-296.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. og White, R. E. (1999). 'An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution'. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dyck, B., Starke, F. A., Mischke, G. A., og Mauws, M. (2005). 'Learning to Build a Car: An Empirical Investigation of Organizational Learning'. *Journal of Management Studies*, 42(2), 387-416.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., Nicolini, D. (2000), Organizational learning: debates past, present and future, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No.6: 783-96
- Easterby-Smith, M. og Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Elrod, P. D. og Tippet, D.D. (2002). The death valley of change. *Journal of Organizational Change Management*. 15, 273-292.
- Feldman, M.S., og Orlikowski, W.J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., og Friedman, R. M. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. FL: University of South Florida.
- Furst, S. A., og Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462.
- Garrison, D. R. (2011). *E-learning in the 21st century: A framework for research and practice*. Oxford: Taylor & Francis.
- Gherardi, S. (2000), Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations'. *Organization*, Vol. 7 (2): 211-223.

- Gherardi, S. (2001): From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, Vol. 54 (1): 131-139.
- Gherardi, S. (2006), *Organizational Knowledge*. Blackwell Publishing.
- Gherardi, S. (2009), 'Knowing and learning in practice-based studies: an introduction', *The Learning Organization*, Vol. 16, (5), 352 – 359.
- Gunasekeran, A., McNeil, R. D. og Shaul, D. (2002) E-learning: research and applications. *Industrial and commercial training*, 34(2), 44-53.
- Havnes, A. og Raaheim, A. (2011) «Vurdering og eksamen», i H. Strømsø, K. Lycke og P. Lauvås. Cappelen Akademisk forlag, Oslo
- Higgs, M. og Rowland, D. (2011). What Does It take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*. 47(3), 309-335.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kirkpatrick (1959) "Techniques for evaluating training programs". *Journal of the American Society for Training and Development*.
- Knorr Cetina, K.D. (1999). *Epistemic Cultures. How the Sciences Make Knowledge*. Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Koskinen, K. U. og Pihlanto, P. (2008). *Knowledge Management in Project-Based Companies*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. May-June, 11-16.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lave, J. og Wenger, E. (1991) *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lycke, K. (2011). «Å lære i grupper» i H. Strømsø, K. Lycke og P. Lauvås. «Når læring er det viktigste», Cappelen Akademisk forlag, Oslo
- Maier, G. W., Prange, C. og von Rosenstiel, L. (2003). 'Chapter 1: Psychological Perspectives of Organisational Learning'. In Dierkes, M., Berthoin-Antal, A., Child, J. og Nonaka, I. (2nd Edition). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (14-34). Oxford: Oxford University Press.
- Marshall, J., Smith, S. og Buxton, S. (2009). 'Learning organisations and organisational learning: What have we learned?'. *Management Services*, 53(2), 36-44.
- McDougall, M., og Beattie, R. (1998). 'The missing link? Understanding the relationship between individual and organisational learning'. *International Journal Of Training and Development*, 2(4), 288-299.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. og Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment ND support for an organizational change: Test

of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80(2), 185-211.

Mørk, B.E., Aanestad, M. and Hoholm, T. (2013). "Tverrfaglig samhandling: en praksisbasert studie av utvikling og implementering av ny praksis i og på tvers av sykehus", pages 258-279 in Tjora, A. and Melby, L. (ed), *Samhandling for helse: Kunnskap, kommunikasjon og teknologi i helsetjenestens samhandling*. Gyldendal forlag.

Mørk, B.E, Hoholm, T., Aanestad, M., Edwin, B. og Ellingsen, G. (2010). Challenging expertise: on power relations within and across communities of practice in medical innovation, *Management Learning*, November, 41: 575-592.

Mørk, B.E., Aanestad, M., Grisot, M. og Hanseth, O. (2008). Conflicting epistemic cultures and obstacles for learning across communities of practice, *Knowledge and Process Management*, vol.15 (1), 12-23, Wiley Interscience.

Nicolini, D. (2011), Practice as the site of Knowing. Insights from the field of telemedicine, *Organization Science* 22 (2011): 602-620.

Nicolini, D. (2009), 'Zooming in and out: Studying practices by switching lenses and trailing Connections', *Organization Studies*, vol.30, 1391-1418.

Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work and Organization. An Introduction*. Oxford, England: Oxford University Press.

Nicolini, D., Gherardi, S., og Yanow, D. Eds (2003). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*. Armonk, NY: ME Sharpe.

Noble, C. (2001). Researching Field Practice in Social Work Education Integration of Theory and Practice through the Use of Narratives. *Journal of Social Work*. 1(3), 347-360.

Nonaka, I. (1991). 'The Knowledge Creating Company'. In Harvard Business Review (1998) *Harvard Business Review* on Knowledge Management (21-45). Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Nonaka, I. (1994). 'A dynamic theory of organizational knowledge creation'. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Oreg, S. Vakola, M. og Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*. 47(4), 461-524.

Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13, 249-273.

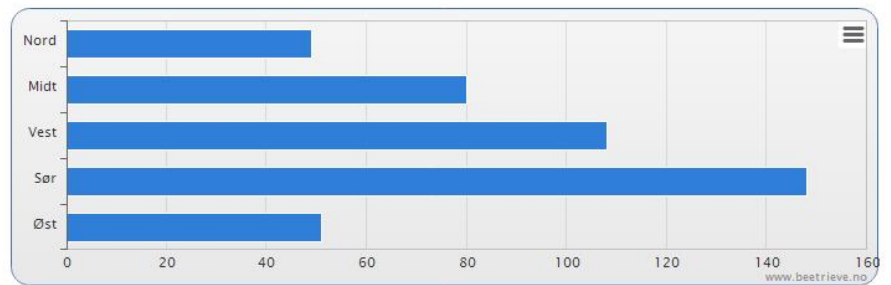
Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P. og Traut-Mattausch, E. (2009). Leading og Managing Organizational Change Initiatives. *Management Revue*. 20(2), 158-175.
- Reynolds, M. og Trehan, K. (2003). Learning from difference *Management Learning*, 34: 163-180.
- Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books: New York: NY.
- Siegel, E., Jennings, J. G., Conklin, J. og Napoletano Flynn, S. A. (1998). Distance Learning in Social Work Education: Results and Implications of a National Survey. *Journal of Social Work Education*. 34(1), 71-80.
- Sun, P.-C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y.-Y., og Yeh, D. (2008). What drives successful e-learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers and Education*, 50, 1183-1202.
- Swan, J., Scarbrough, H. og Robertson, M. (2002): The construction of 'communities of practice' in the management of innovation. *Management Learning*, 33, 4, 479–496.
- Whelan-Berry, K. S. og Sommerville, K. A. (2010) Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*. 10(2), 175-193.
- Wolfson, A. E., Cavanagh, T. M. og Kraiger, K. (2014). Older Adults and Technology-Based Instruction: Optimizing Learning Outcomes and Transfer. *Academy of Management Learning & Education*. 13(1), pp. 26-44.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. og Vertinsky, I. (2002). 'The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes'. *British Journal Of Management*, 13, 61-74.

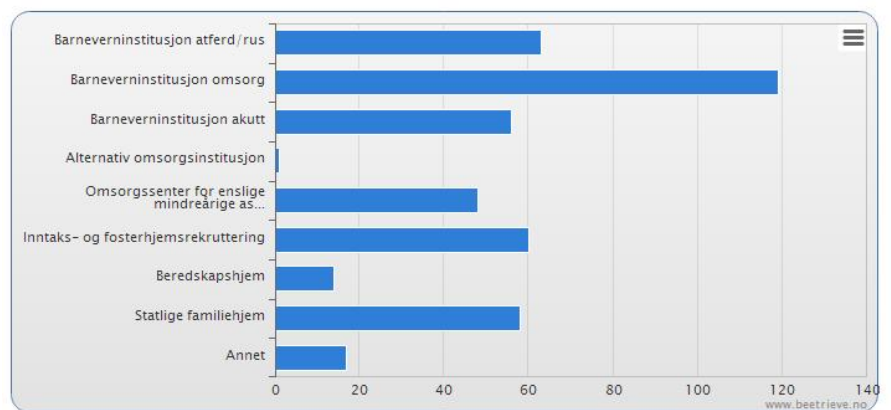
VEDLEGG

Resultater fra spørreundersøkelsen for deltakere som deltar eller har deltatt på HandleKraft

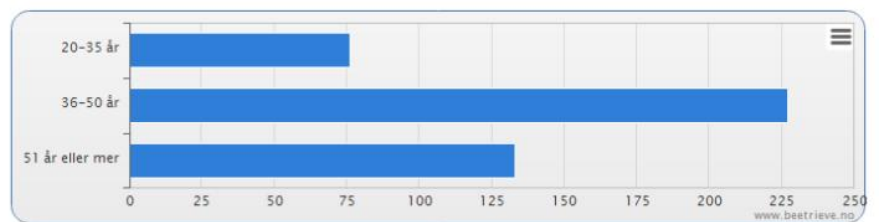
1. Region



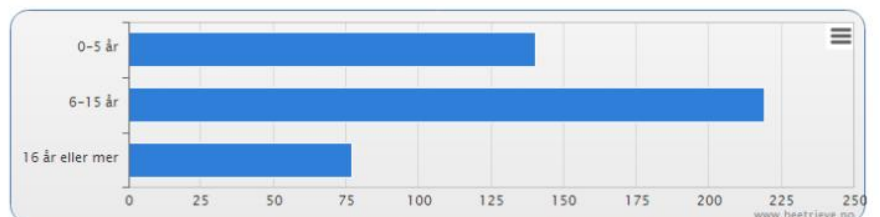
2. Arbeidssted



3. Alder

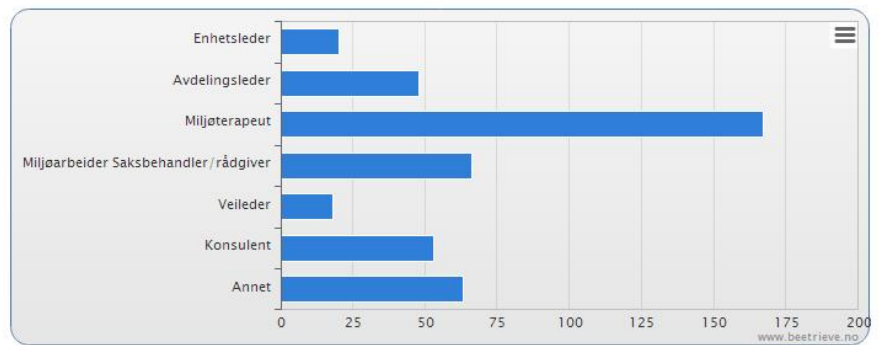


4. Ansiennitet I etaten



Evaluering HandleKraft

5. Stilling



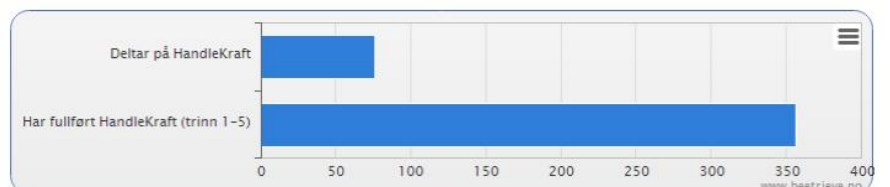
6. Ansettelsesforhold



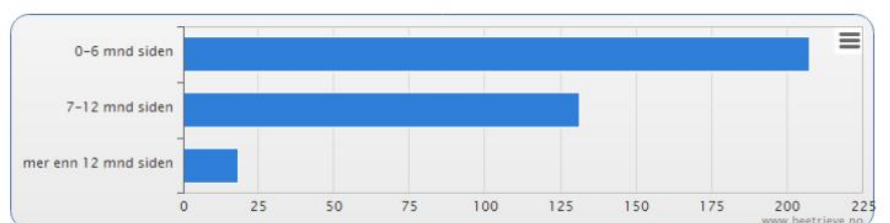
7. Omfang stilling



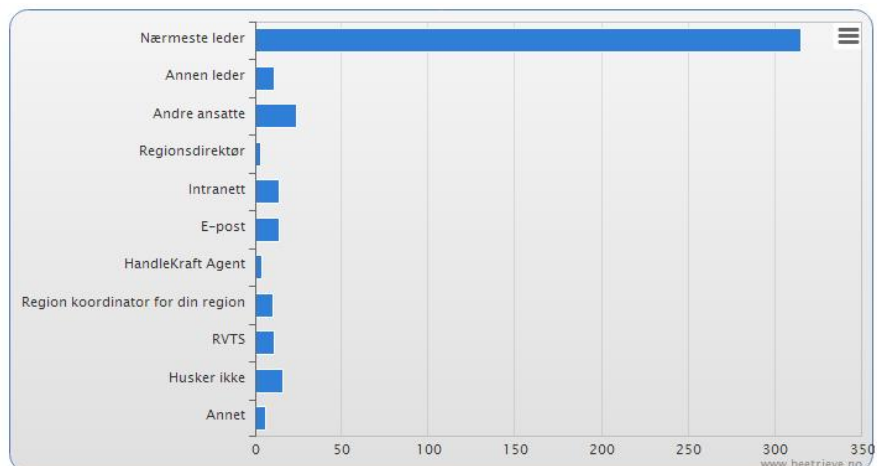
8. Sted i prosessen for HandleKraft



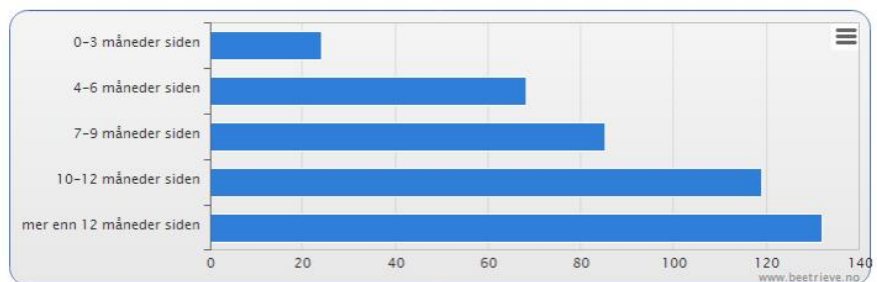
9. Når var du ferdig med HandleKraft?



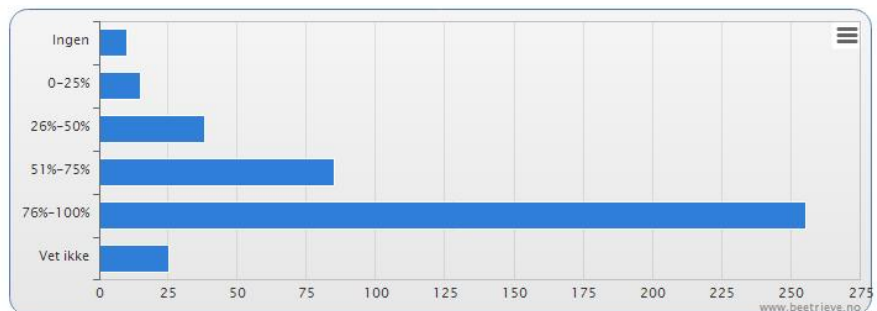
10. Hvordan fikk du først kjennskap til HandleKraft programmet?



11. Anslagsvis, når fikk du høre om HandleKraft for første gang?

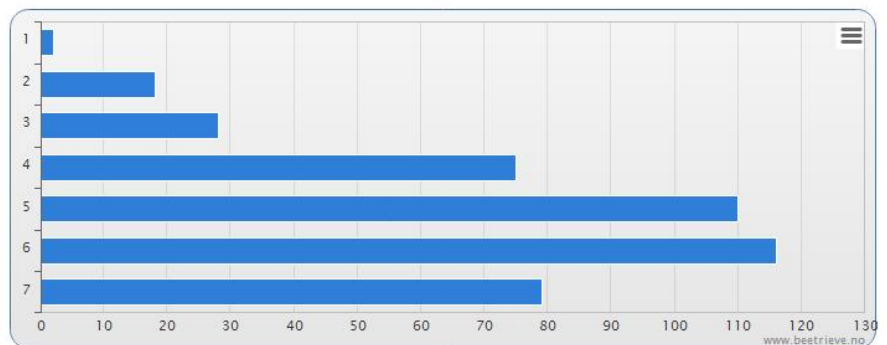


12. Anslagsvis, hvor mange ved ditt arbeidssted har gjennomført hele HandleKraft programmet?

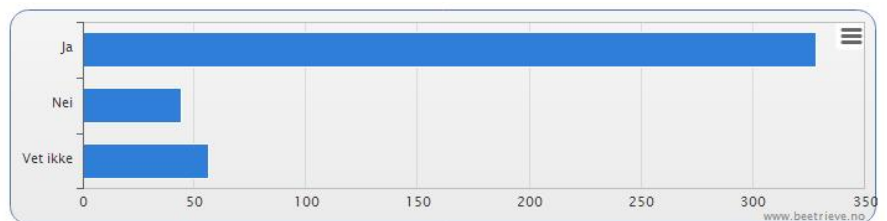


Evaluering HandleKraft

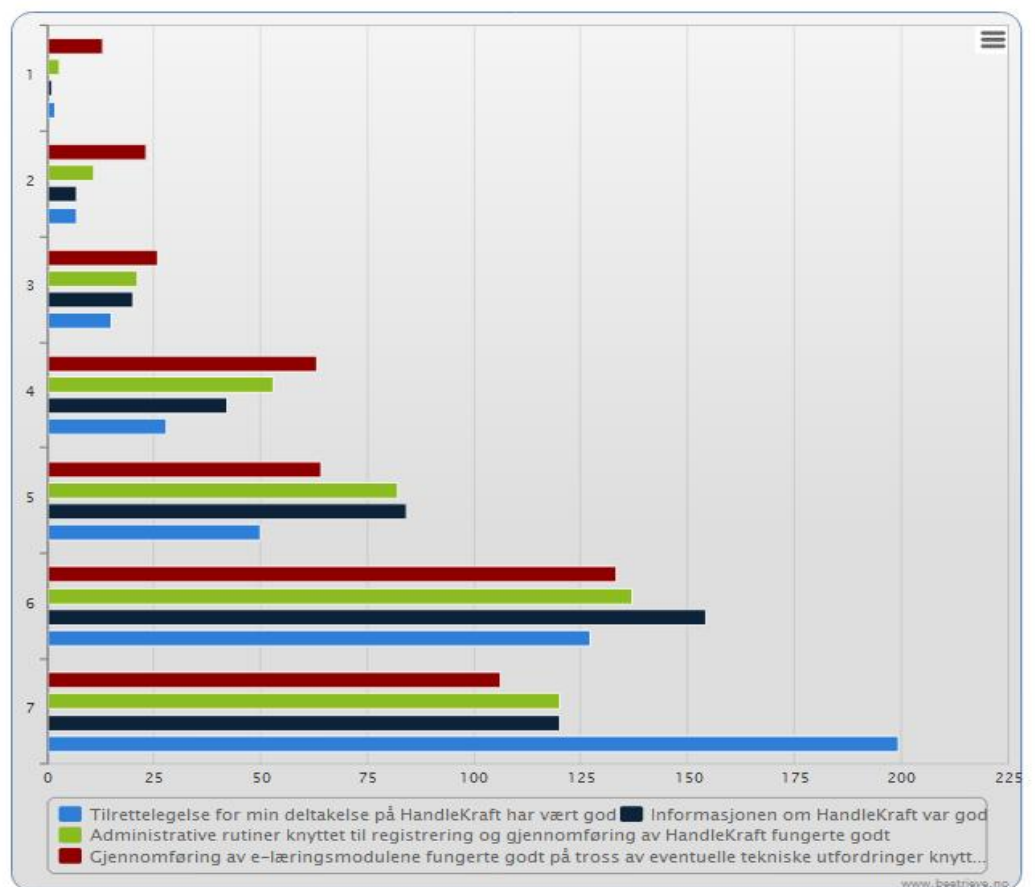
13. På en skala fra 1-7 (hvor 1 utelukkende negativ og 7 utelukkende positiv), hvilken holdning opplever du at de som er ved ditt arbeidssted har hatt til programmet?



14. Har din nærmeste leder deltatt på programmet/deltar din leder på HandleKraft programmet nå?

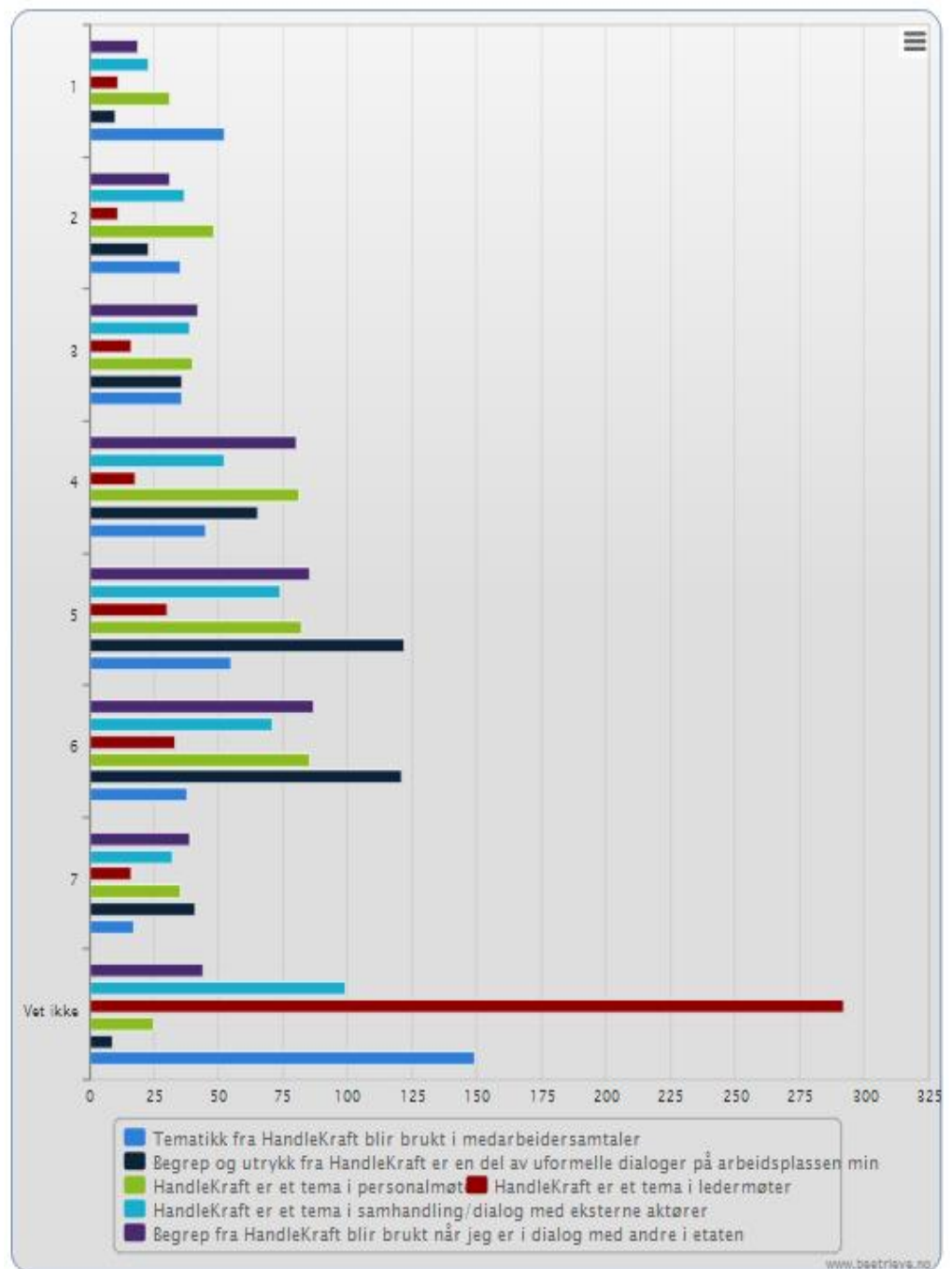


15. I hvilken grad er du enig i de følgende påstandene:



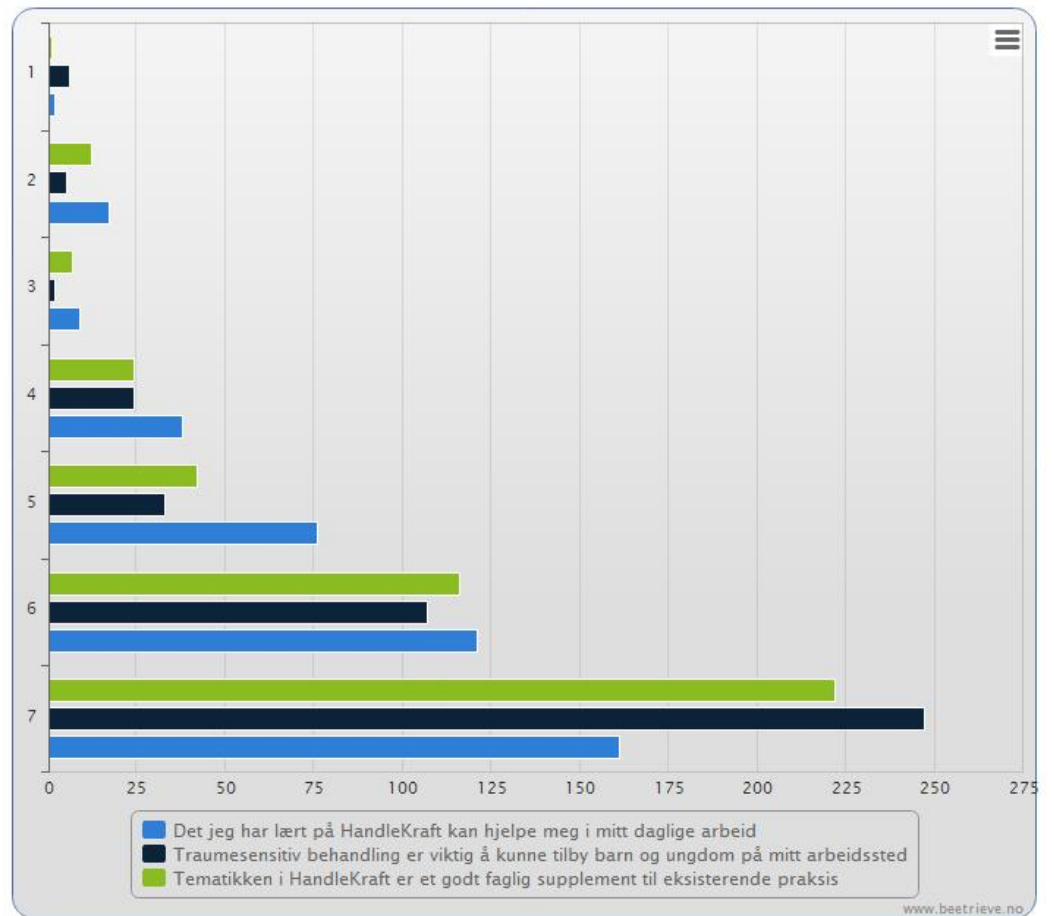
Evaluering HandleKraft

16. I hvilken grad er du enig i de følgende påstandene:



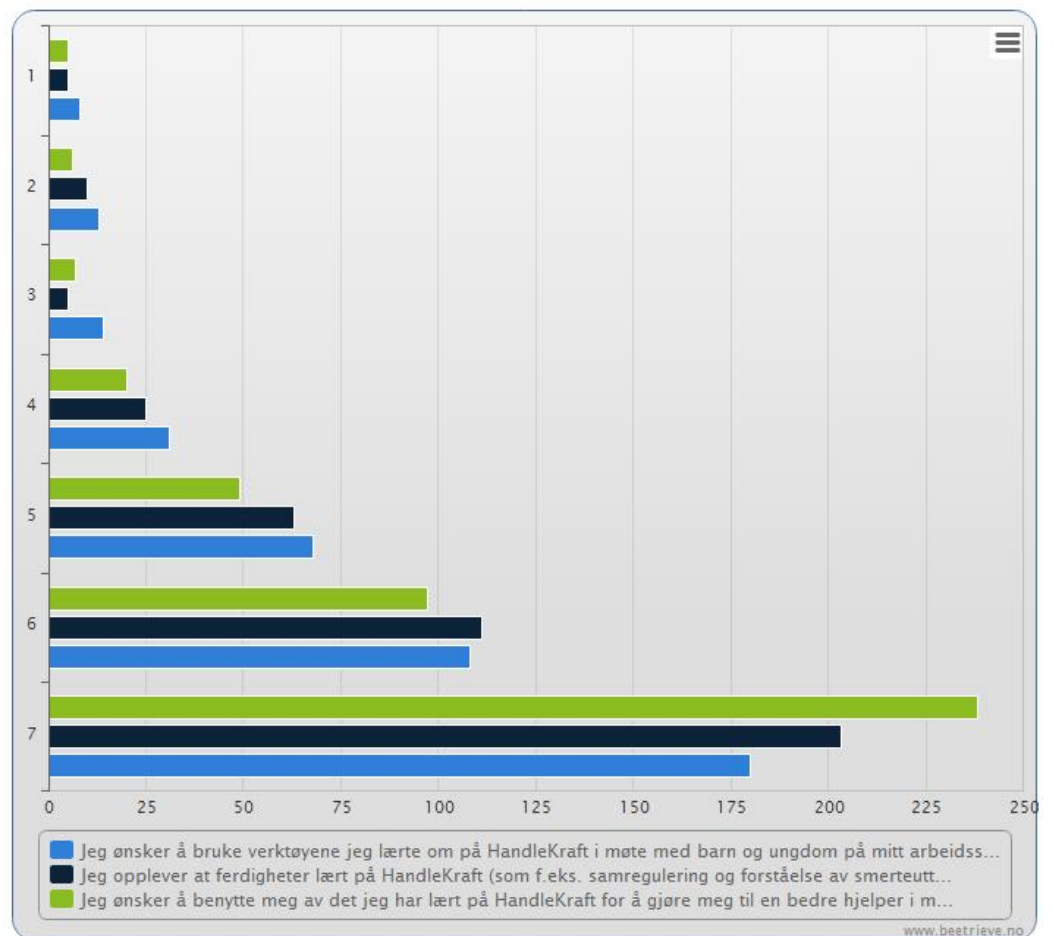
Evaluering HandleKraft

17. På en skala fra 1-7 (hvor 1 helt uenig, 4 er verken enig eller uenig, og 7 helt enig), vennligst ta stilling til følgende påstander:

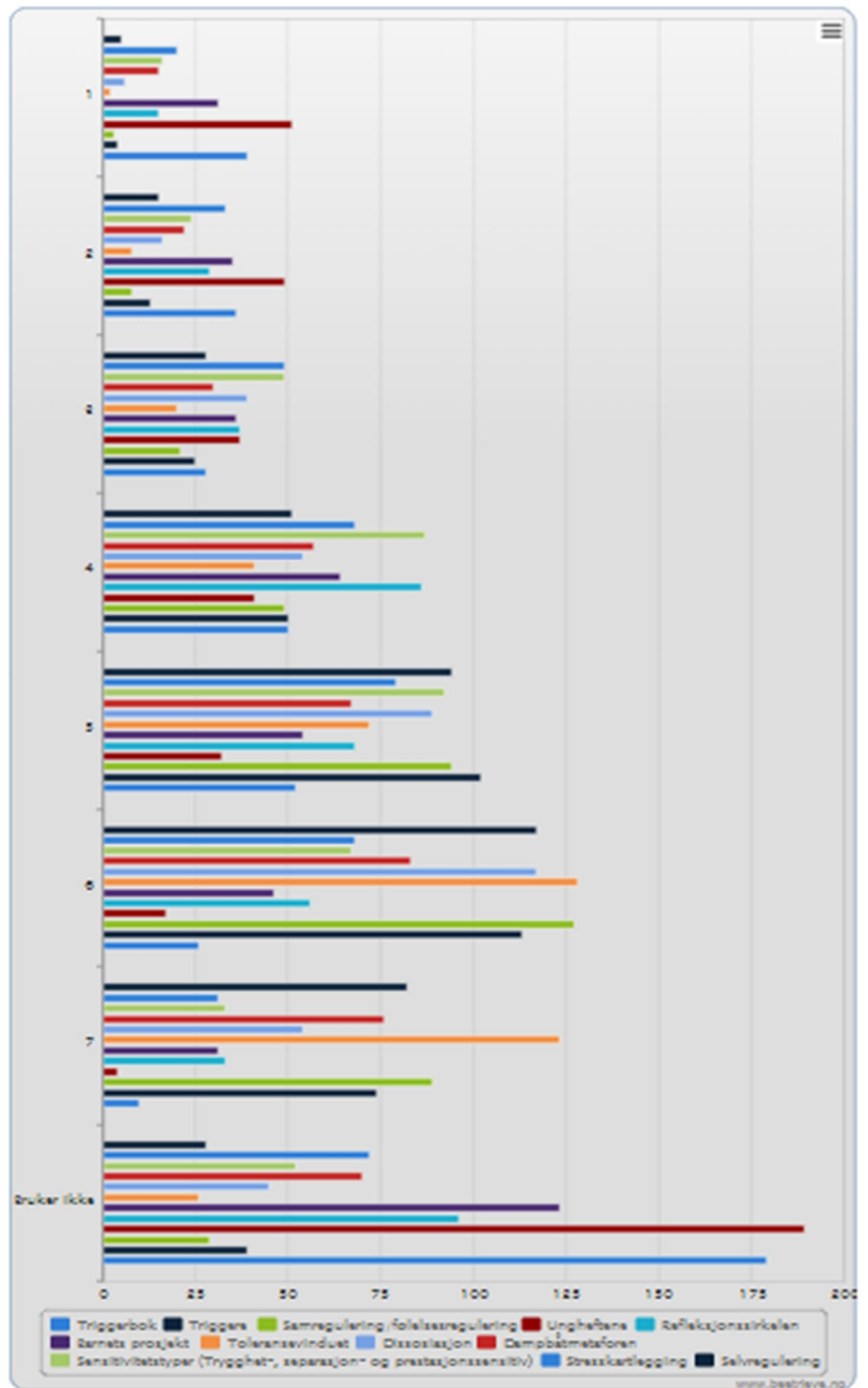


Evaluering HandleKraft

18. På en skala fra 1-7 (hvor 1 helt uenig, 4 er verken enig eller uenig, og 7 helt enig), vennligst ta stilling til følgende påstander:

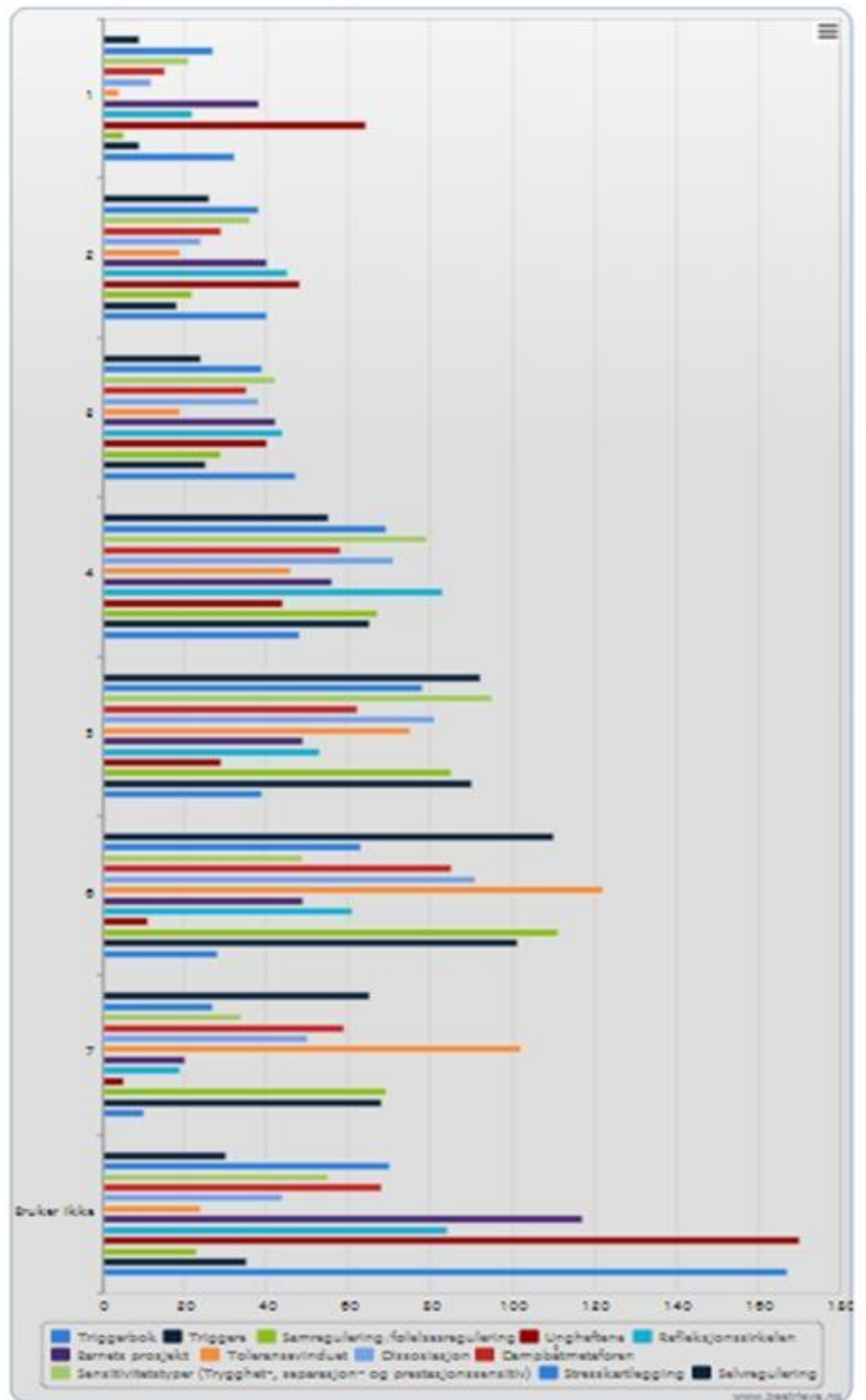


19. I hvilken grad (1 tilsvarer i svært liten grad, 4 i middels grad, og 7 i svært stor grad) bruker du de følgende elementene og begrepene fra HandleKraft i din dag-til-dag praksis:



Evaluering HandleKraft

20. I hvilken grad (1 tilsvarer i svært liten grad, 4 i middels grad, og 7 i svært stor grad) brukes de følgende elementene og begrepene fra HandleKraft på ditt arbeidssted:



Evaluering HandleKraft

21. Jeg opplever at ved min arbeidsplass brukes innholdet/
tankesettet/tilnærmingene i HandleKraft

