

Anne Sæterdal

Krumtappgrupper på fylkesnivå

Modell for forsøksprosessen
Læring og spredning fra forsøk

BYGGFORSK

Norges byggforskningsinstitutt

Anne Sæterdal

Krumtappgrupper på fylkesnivå

Modell for forsøksprosessen

Læring og spredning fra forsøk

Prosjektrapport 107 – 1992

Prosjektrapport 107
Anne Sæterdal
Krumtappgrupper på fylkesnivå
Modell for forsøksprosessen
Læring og spredning fra forsøk

ISBN 82-536-0394-0
100 eks. trykt av
Nordberg Aksidenstrykkeri A/S
Opptrykk mars 1993

© Norges byggforskningsinstitutt 1992

Adr.: Forskningsveien 3B
Postboks 123 Blindern
0314 OSLO
Tlf.: 22 96 55 00
Fax 22 69 94 38 og 22 96 55 42

Forord

I 1989 ble undertegnede engasjert av Sekretariatet for modernisering og effektivisering av helsesektoren (SME) til et utviklingsarbeid knyttet til den forsøksvirksomhet SME arbeider med. I fokus for utviklingsarbeidet sto læring og spredning fra forsøksvirksomhet.

Problemstillingen var:

Hvordan kan en omfattende forsøksvirksomhet føre til brede lærings- og spredningsprosesser?

Og videre:

Hvordan kan SME legge til rette for slike prosesser underveis i arbeidet?

Endel formidlings- og spredningstiltak var allerede satt igang av SME; Vitamin informasjonsavis, Idèbank-databaser med oversikter over forsøksprosjekter og "Det nytter" magasinet - som gir stoff om de prosjekter som er prisbelønnet i "Det nytter"- konkurransen hvert år, samt en rekke seminarer og konferanser.

Det SME ønsker er en resultatformidling tett knyttet til forvaltningssystemet i hele sektoren. De ønsket en spredning som har som mål ikke bare å spre "viten om nye løsninger", men som tar sikte på å få konkrete endringer i gang. Dette resulterte i prosjektet "Krumtappgrupper på fylkesnivå" som denne rapport i hovedsak skal handle om. Undertegnede engasjement for SME har i tillegg til å være prosjektansvarlig for "Krumtapp"-prosjektet også omfattet en del andre tiltak knyttet til opplæring og veiledning når det gjelder forsøk og prosjektorganisering. (Se vedlegg I)

Kontaktperson i SME under arbeidets gang har vært Inger Elise Birkeland, Helge Jagmann og Helge Bergmann.

Denne rapporten er laget for å gi en samlet framstilling av det som er gjort som grunnlag for å vurdere om og i tilfelle hvordan et slikt arbeid bør videreføres. Mitt håp er også at den kan leses med utbytte av dem som har deltatt i fylkene og på den måten forsterke den erfaringslæringen som det ble lagt opp til på de samlingene vi var sammen om. Rapporten inneholder et kapittel som gir konkrete innspill til forsøk som metode og teknikker knyttet til prosessen i endringsarbeid. Denne delen bygger på et NBI-notat om "Forsøksprosessen" (Anne Sæterdal).

Arbeidet med denne del av prosjektet skal avsluttes i sept./okt. 1992.

Til slutt vil jeg få gi uttrykk for at det har vært et meget lærerikt, morsomt og hyggelig oppdrag.

Anne Sæterdal
NBI, juni 92

Leseveiledning for travle helsearbeidere

For deg som er interessert i bakgrunnen, forarbeidet og videre utvikling av Krumtapp-prosjektet – les fra starten av og fram til og med side 18. Denne delen inneholder i hovedsak utdrag av dokumenter som ble utarbeidet i forbindelse med oppstart av prosjektet og er av liten generell interesse.

Dersom du er interessert i hvordan mottakeren har vurdert de samlinger som er holdt kan du kikke på de siste delene om evaluering av prosjektet til nå – og forslag til videreføring fra side 63 til og med side 71.

For deg som er mest interessert i Forsøk som metode/Forsøksprosessen – Prosjektarbeid – Læring og spredning for denne typen virksomhet – les fra side 19 til side 60. Denne delen er forhåpentligvis av mer generell interesse for alle som arbeider med forsøksprosjekter.

Anne Sæterdal

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Leseveiledning for travle helsearbeidere.....	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Bakgrunnen for "Krumtapp-prosjektet"	5
Innledning.....	5
Nærmere om bakgrunn for Krumtapp-prosjektet.....	6
Oppstartingssamling for prosjektet mai 1990	7
Invitasjon til alle fylkesleger om deltakelse i videre arbeid	8
2. Etablering og gjennomføring av Krumtapp-prosjektet.....	13
Prosjektorganisering	13
Mandat/målsetting	13
Framdrift	14
Ressurser	14
Evaluering underveis	15
Gjennomføring	16
Formalisering av Krumtappgrupper	17
3. Begrepsbruk - "prosjektarbeid", "tiltak", utviklingsarbeid", forsøk"	19
Prosjektarbeid	19
Fire hovedkriterier for prosjektorganisering	19
Tiltak	20
Utviklingsarbeid	20
Forsøk og forsøksvirksomhet	21
Hvorfor forsøk?	22
4. Modell for forsøksprosessen ¹⁰	26
Innledning.....	26
4.1 Problem, utfordringer og generelle mål for å møte disse	27
Interessekopling.....	32
Ressurskopling.....	37
4.2 Fra generelle mål til konkrete planer for handling	40
4.3 Utprøving av ny praksis	43
Bred mobilisering til handling	43
Oppfølging av handlingsplaner	48
Organisering av erfaringslæring.....	49
Fra erfaring til kunnskap	52
Dokumentasjon ¹⁷	53
Analysearbeidet.....	55
Evalueringen	56
4.4 Konsolidering av ny praksis	57
4.5 Formidling	59
4.6 Spredning ¹⁹	60
5. Evaluering etter gjennomførte samlinger	63
6. Tanker om videreføring av krumtapp-prosjektet.....	69
Forslag til videreføring:	70
Vedlegg I.....	72
Vedlegg II.....	73
Vedlegg III	74

Sammendrag

Sekretariatet for modernisering og effektivisering av helsesektoren - SME - satte i 1990 igang forberedelse av et prosjekt som ble kalt "Krumtappgrupper på fylkesnivå". Målet for prosjektet var å stimulere og bistå fylkeslegeetaten med organisering av læring og spredning fra den forsøksvirksomhet som SME driver eller fra annen relevant forsøksvirksomhet, relevant for helsesektoren.

Første fase i dette arbeidet ble gjennomført i 1991 og første halvdel av 1992. Det har gått ut på å gjennomføre fylkesvise samlinger der kompetanseheving og fordypet forståelse av hva forsøksvirksomhet som metode for fornyelse går ut på og hvordan det kan legges opp til effektiv læring og spredning fra forsøk.

Et delmål for arbeidet har vært å stimulere til organisering av "krumtappgrupper" på fylkesnivå med forankring i fylkeslegeetaten. Disse grupper skal ha et særlig ansvar for spredning og formidling fra forsøk og være et sted der metodekompetanse på dette området finnes.

Noen fylker har organisert permanente grupper og andre har valgt å lage grupper knyttet til bestemte prosjekter. Noen har valgt ikke å organisere grupper, men arbeider mot at alle medarbeidere skal ha denne kompetansen og skal kunne lage gode spredningsopplegg på de felt de arbeider. Det er gjennomført fylkesvise samlinger i 14 av de 19 fylkene. Det er videre avtalt med 1 fylke i september.

Samlingene har hatt i gjennomsnitt ca 20 deltakere. Det har vært forelesninger, individuelt arbeid og arbeid i grupper og plenum. Stoffet har vært tilpasset deltakerne gjennom en åpen form og mye dialog.

Deltakerne har vært fra fylkeslegens kontor, fylkeshelsesjefens kontor, fylkesmannen, frivillige organisasjoner, kommunehelsetjenesten, politikere på feltet. Sammensetningen har variert fra sted til sted. Det er hver gang tatt utgangspunkt i et eksempelprosjekt som fylket selv har valgt med tanke på spredning i eget fylke. Det ble arbeidet med konkrete spredningsplaner for eksempel prosjektene på samlingene.

En liten evaluering som SME selv har stått for har vist at fylket og de som var invitert til samlingene mente de hadde meget godt utbytte av samlingene.

Denne rapporten skal være utgangspunkt for drøfting av videre arbeid med spredning og læring. Den skal også tjene som en tilbakemelding til fylket fra forarbeidet fra den første runden med samlinger.

1. Bakgrunnen for "Krumtapp-prosjektet"

Innledning

SME har som kjent en ganske omfattende forsøksvirksomhet fordelt på mange ulike temaområder¹. Det investeres hvert år ca. 20 mill. i SMEs forsøksvirksomhet. Over flere år bygger dette seg opp til en meget stor satsing. Et av de viktigste poengene med å drive forsøk fra sentralt hold er å få fram erfaringer og eksempler som andre kan lære av og som i noen tilfeller kan danne utgangspunkt for reformer. Hvordan det legges til rette for læring og spredning knyttet til forsøkene blir et helt sentralt spørsmål.

De som uten videre lærer av forsøkene er de som jobber direkte med dem. Dette er som oftest personer som står midt oppe i krevende endringsarbeid og har begrenset kapasitet og ressurser til å stå for en bredere spredning. De ser heller ikke spredning som sin primære oppgave. Også SMEs kontaktpersoner sentralt lærer av forsøkene. Disse er imidlertid ikke mer enn en håndfull personer og kan ikke representere den brede formidlingen som det er behov for. Behovet for å lære av forsøkene er stort, sett både i forhold til ressursinnsatsen i forsøksvirksomheten og i forhold til behovet for fornyelse på feltet.

I løpet av 1989 hadde undertegnede kontakt med de som da arbeidet i SME gjennom en serie samlinger som hadde som formål å diskutere **forsøk som metode for fornyelse**. Hensikten var å bidra til at gruppen fikk en felles forståelse av hva forsøksvirksomhet var og hvordan de skulle legge opp sitt arbeid i forhold til initiering, etablering, oppfølging og læring/spredning fra forsøk. Undertegnede var engasjert til å gi noen metodeinnspill til disse samlingene og veilede gruppen i en oppstartingsfase.

Gjennom dette samarbeidet fokuserte vi på forestillinger om læring og spredning fra forsøk. Mye erfaring fra andre forsøksområder tidligere har vist at nettopp læring og spredning fra forsøk er et svakt punkt i denne typen endringsstrategi.²

Det utviklet seg gjennom disse samlingene tre ideer hvorav to er satt igang og den tredje er under utvikling.

1. Ideen om etablering av "KRUMTAPPGRUPPER" på fylkesnivå

Her ble det etablert et eget prosjekt. Denne rapporten beskriver erfaringer til nå og refleksjoner knyttet til mulig oppfølging av dette.

2. Ideen om etablering av "FØLGEGRUPPER" til endel utvalgte prosjekter

Dette går ut på å knytte følge og spredningsgrupper til forsøkene. Vel 20 prosjekter har slike grupper i dag. Gruppene er på 6-8 personer og velges ut etter prosjektets egenart og etter personers motivasjon og relevans for prosjektet. Hensikten er å legge til rette for læring og spredning underveis i forsøksprosessen. Det er også tanken at det å følge med underveis vil lette implementering av resultatene på hjemmebane for de ulike deltakerne.

¹ Se "Prioriterte oppgaver og mål i 1992", Programnotat V, Det Kongelige Sosialdepartement

² Se "Forsøk som metode", red. I.J. Karlsen, Arbeidsrapport IFIM/SINTEF (Kapittel om spredning fra forsøk)

Undertegnede har som del av spredningsoppgavene for SME vært med å utforme denne ideen, bidratt til planlegging og som innleder/veileder på en oppstartsamling for en del av de første følgegruppene.

3. Ideen om å sette på "SYSTEMSPIONER" knyttet til forsøksområder der det er behov for reformer/endringer i regelverk, finansieringsordninger , forskrifter o.l.

Bakgrunnen for denne ideen er at mange som arbeider med forsøk hevder at de støter på tungvint regelverk, forskrifter o.l. som hindringer for implementering og videre spredning etter forsøkets avslutning.. Ved å gå inn på noen av de viktigste feltene der det drives forsøk og analysere på tvers av forsøkene vil en kunne danne seg et bilde av hva slags reformbehov forsøkene har avdekket. Dette kan så igjen bli et innspill til politikktutforming på ulike områder. Vi har kalt den som foretar en slik analyse på tvers "systemspion" fordi det dreier seg om å finne ut hvor det er behov for systemendringer. Det kan dreie seg om endringsbehov som ikke lå i begrunnelsen for selve forsøket i startfasen. Dette er det kanskje mest naturlig å se på på slutten av forsøksperioden. Først da vil forsøkene bli **tydelige** hva behovet for systemendringer angår.

Nærmere om bakgrunn for Krumtapp-prosjektet

Erfaring og undersøkelser har som nevnt vist at det å organisere læring og spredning er et svakt punkt i det aller meste forsøk- og utviklingsarbeid. De som jobber i forsøk tenker først og fremst på lokale endringer og ofte begrenset til de grupper de kommer i direkte berøring med i selve forsøket. SME har helt fra starten av vært sterkt opptatt av spredning. Ideen om å satse på spredningsarbeid på fylkesnivå med utgangspunkt i fylkeslegene ble første gang varslet for fylkeslegene på deres møte i Kristiansand høsten 1989. Dette er ikke noen ny oppgave for fylkeslegene, men klart i tråd med de oppgaver som ligger fra før av til etaten. Undertegnede utviklet på oppdrag fra SME i 1990 en skisse til et prosjekt kalt "Krumtapper på fylkesnivå" der fylkeslegene skulle stimuleres til aktiv spredning av forsøks erfaringer via grupper på fylkesnivå. Ideen ble drøftet i programrådet for SME. Her satt representanten fra KS spørsmålsteget ved å satse på fylkeslegeetaten. De etterlyste mer fokus på fylkeshelsesjefene. Det ble avholdt et eget møte mellom Helseavdelingen i Sosialdepartementet og Kommunenes Sentralforbund. Her ble det trukket følgende konklusjoner: (Se notat til Programområdet dat. 30.3.90)

"Fylkeslegene har hovedansvaret for at krumtappgruppene kommer i drift og holdes i drift. Fylkeshelsesjefene og fylkeskretsene må være obligatoriske deltakere i Krumtappgruppene.

Dersom prosjektene i et fylke er dominert av sykehusprosjekter kan det være aktuelt at fylkeshelsesjefene leder Krumtappgruppen i fylket. Forøvrig ledes disse av fylkeslegene.

Det er greit at man starter med seminar for fylkeslegene som i hovedsak har som mål å lære dem opp i spredningsarbeidet og informere om idèen med Krumtappgrupper. Senere kan det bli aktuelt med et tilsvarende seminar for fylkeshelsesjefene som man mente var helt sentrale i arbeidet med effektivisering og modernisering av sykehussektoren".

Oppstartingsssamling for prosjektet mai 1990

Idèen om "Krumtapp-grupper" på fylkesnivå ble presentert på en samling for fylkeslegene. Her het det bl.a.: (Se brev dater 8.3.90)

"Vi ønsker å invitere fylkeslegene selv samt én person i hans/hennes administrasjon med spesielt ansvar for utviklingsarbeid til et første seminar 8. og 9. mai 1990 på Rica Hotell, Stjørdal. I tråd med nye politiske signaler ønsker vi spesielt å prioritere spredning av erfaringer fra det utviklingsarbeidet vi driver. Vi ønsker å bruke fylkeslegeetaten i dette arbeidet og sammen med dere legge en plan for hvordan spredningsarbeidet best kan organiseres innen hvert fylke/region".

Programmet så slik ut:

Dag I

- * Åpning
v/leder for SME, Trine Normann
 - * Om organisering av forsøk med tanke på spredning og læring
v/forskningssjef Anne Sæterdal
 - * Arbeid i grupper
 - * Eksempelprosjektet presenteres ("Egenjournal-prosjektet")
v/fylkeslege Paul Hellandsvik
 - * Kort gjennomgang av flippover-arkene fra gruppearbeidet før lunsj
v/Trine Normann og Anne Sæterdal
 - * Gruppene bes arbeide ut et spredningsopplegg for erfaringene fra "Egenjournal- prosjektet" i et av de fylkene som er representert i gruppene
 - Hva skal spres?
 - Hvem skal være formidler?
 - Hvem er de viktige mottakerne?
 - Hvordan konkret prøve ut?
 - Hvordan organisere oppfølging og veiledning?
 - Hvordan organisere lokal læring?
 - Hvordan måle resultatene?
- Gruppearbeidene henges opp i plenum før avslutning på dagen.
Den skal gjennomgås neste dag.

Dag II

- * Samling i plenum - Kort innledning til dagen
- * Spredningsplanene fra gårsdagens gruppearbeid blir presentert og diskutert
- * Presentasjon og diskusjon fortsetter
- * Samling i plenum
 - Hvordan gå videre?
 - Bør det etableres "krumtappgrupper" i fylkene?
 - Hvilke instanser/personer bør disse gruppene eventuelt bestå av?
 - Når kan de etableres?
 - Hva er vilkårene for at de skal fungere?
- * Oppsummering fra SME/konklusjoner for det videre arbeid.

Det var stor aktivitet og en god diskusjon om spredning og læring fra forsøk på seminaret. Undertegnede fikk i oppgave å arbeide videre med skisse til prosjekt i nært samarbeid med SME.

Invitasjon til alle fylkesleger om deltakelse i videre arbeid

I juni 1990 etter seminaret ble det fra SME sendt ut en invitasjon til samtlige fylkesleger. Vi tenkte oss i startfasen regionale samlinger. Dette ble foreslått dels for å utnytte den brede kompetansen som allerede fantes ved fylkeslegeetaten i en erfaringsutveksling på tvers av fylker, men dels også fordi det ville kunne gi rask framdrift og kanskje falle rimeligere. Det ble forsøksvis fastsatt noen datoer for ulike helseregioner - men det viste seg vanskelig å få dette til å klaffe. Fylkeslegene fikk for knapp frist og dette ble drøftet på Fylkeslegenes kontaktutvalg. Datoene for de regionale samlingene ble forskjøvet. Ved fristens utløp hadde bare 1/3 av fylkeslegene svart. De hadde stor arbeidsbelastning og ønsket mer tid på gjennomføring. De ønsket å starte arbeidet første halvår 1991. Det ble enighet om å lage et opplegg i samarbeid med Fylkeslegenes kontaktutvalg med start i 91 som utgangspunkt. (Brev fra SME 10.09.90.)

Tilbakemeldingen fra fylkeslegekontorene fortsatt å komme inn. Ved årsskiftet hadde nesten alle meldt positiv interesse. (Se vedlegg III) På møtet med Fylkeslegenes kontaktutvalg ble det enighet om å satse først og fremst på fylkesvise samlinger.

Dette var også etter undertegnedes skjønn den beste framgangsmåten, selv om det ville ta mer tid og muligens koste noe mer i tidskostnader. Reiseutgiftene for fylkesrepresentantene ville imidlertid bli mindre.

Invitasjon:

"Vi oppfatter det som kom fram på seminaret slik at fylkeslegene ser det som en **naturlig oppgave å medvirke i departementets moderniserings- og effektiviseringsarbeid**, og ønsker å være "krumtapper" på fylkesnivå i dette arbeidet.

Målet for denne virksomheten er å spre resultater og erfaringer fra den forsøksvirksomhet som skjer i SMEs regi. Videre er det ønskelig at fylkeslegene er pådrivere for prosjekter i eget fylke og gir råd til SME om behovet for nye prosjekter og prosjekt-idèer. Det som skal spres er konkrete resultater og erfaringer fra endringsprosessene fra ulike prosjekter. Framgangsmåter/metodikk i forandringsarbeid vil også stå sentralt.

Vi ser på seminaret som starten på en dialog med fylkeslegene om hvordan krumtappvirksomheten skal ivaretas og organiseres. Vårt foreløpige forslag til organisering ble presentert på seminaret. På bakgrunn av at det meste av forsøksvirksomheten foregår i fylkeskommunal og kommunal helsetjeneste så vi det som naturlig at det ble etablert grupper med representanter for disse tjenestene i hvert fylke. Etter vår oppfatning ville dette gi spredningsarbeidet en bred forankring i fylket og legge forholdene godt til rette for spredningsarbeidet og pådrivervirksomheten. Vi har imidlertid ikke bundet oss til en slik organisering av krumtappvirksomheten, og ser det som fylkeslegenes oppgave å konkretisere hvordan de ønsker å arbeide med dette. Hvert fylkeslegekontor som ønsker å gå aktivt inn i krumtapp-prosjektet må lage en konkret plan for hvordan denne virksomheten skal organiseres og drives. Vi ser på dette som et forsøk der vi prøver ut nye modeller for statlig medvirkning i moderniserings- og fornyelsesarbeidet i helsesektoren og ønsker å evaluere de ulike modellene.

Vi ber på denne bakgrunnen fylkeslegene tilbakemelde **skriftlig** hvordan det enkelte kontor kan tenke seg å arbeide som krumtapper i Sosialdepartementets moderniserings- og effektiviseringsarbeid.

Vi ber også fylkeslegene presisere hvilket opplæringsbehov som måtte foreligge, hvordan vi skal få til den løpende dialogen/kommunikasjonen om forsøksvirksomheten mellom SME og fylkeslegene, samt eventuelle andre forhold dere mener må legges spesielt til rette.

I utgangspunktet må krumtappvirksomheten skje innenfor de økonomiske og personellmessige ressursrammer fylkeslegene har. SME vil imidlertid kunne delta og bidra med økonomiske ressurser knyttet til seminarvirksomhet, oppstarting av grupper, i forbindelse med kompetanseoppbygging hos fylkeslegene, evt. krumtappgruppene, og i forbindelse med gjennomføringen av andre spesielle spredningstiltak.

Fylkeshelsesjefene har som nevnt på seminaret også meldt sin interesse for dette prosjektet. Vi regner med at fylkeshelsesjefene vil bli viktige samarbeidspartnere for fylkeslegene i krumtappvirksomheten. Vi ber derfor om at fylkeslegene tar kontakt med fylkeshelsesjefene om dette."

Konklusjonene fra møtet med Fylkeslegenes kontaktutvalget ble slik:

"1. Det gjennomføres fylkesvis oppfølging i form av opplæringsseminar.

Hensikten med dette er

- å øke kompetansen når det gjelder formidling/spredning generelt
- å spre erfaring fra lokale SME-prosjekt.

Deltakere på de fylkesvise seminarer bør være hele fylkeskontorene (også noen fra kontortjenesten), krumtappene i fylket (fylkesmann, helsesjef, fylkeskrets), samt lederen for helseopplysningskomiteen i fylket.

Tema for seminarer vil være:

- prosjektarbeid som metode
 - organisering av formidling og spredning
 - det tas utgangspunkt i et SME-prosjekt, som er utvalgt lokalt (av fylkeslegen)
- Det kan også være et prosjekt fra eget fylke, men også fra andre prosjekter er aktuelle

Antall samlinger vil bli maks. 19.

Varigheten for hver samling kan variere noe - 1 eller 2 dager.

Hvert fylkeslegekontor kontaktes av Anne Sæterdal direkte. Seminarer forutsettes gjennomført i løpet av 1991. De kontorene som har sagt seg mest interessert i opplæring prioriteres først.

2. Det lages egne krumtapp-samlinger.

Hensikten med disse er å utveksle erfaringer med krumtapp-arbeidet og gi veiledning for veien videre.

Deltakerne vil være alle krumtapp-gruppene.

Tema for disse samlingene bør være prosjekter som har nasjonal interesse. Disse utvelges av SME i samråd med Fylkeslegenes kontaktutvalg.

Det avholdes **3 parallelle seminarer 1 gang pr. år.**"

Utdrag møteref. 4.1. 1991

Som vi skal se er det to forutsetninger som ikke er innfridd. Gjennomføringen av samlingene har strukket seg inn i første halvår 1992. Videre har det ikke til nå vært gjennomført krumtappsamlinger på tvers av fylker og helseregioner.

Fylkeslegenes kontaktutvalg hadde prosjektet til diskusjon ved flere anledninger. De hadde underveis endel reaksjoner på og spørsmål til SMEs planer, som det var viktig å ta hensyn til. De viktigste var:

1. Kontaktutvalget mente SME hadde for liten kunnskap om hva fylkeslegene egentlig gjorde.

SME hevdet at det var nettopp fordi de visste at denne type oppgaver allerede i en viss utstrekning var ivaretatt av fylkeslegene at de hadde kastet sine øyne på dem.

2. Hva skal spres?

Noen av fylkeslegene hadde oppfattet det dit hen at SME ville pålegge dem å spre informasjon om alle prosjektene i den "røde boka" vår. Dette var ikke SME's mening. Fylkeslegene kan selvsagt ikke spre noe de selv ikke synes er spredningsverdig. Dersom SME eller Sosialdepartementet ønsker å spre erfaringer fra slike prosjekter må de gjøre det gjennom andre kanaler. SME ville prioritere spredning av erfaringer fra prosjekter som kunne

- gi appetitt på utviklingsarbeid
- ha stor signalverdi fordi de rettet seg mot sentrale nasjonale helsepolitiske målsetninger.
- prosjekter som har stor praktisk nytteverdi.

3. Ulike modeller for spredningsarbeid i de ulike fylkeslegers regi

Fylkeslegene hadde også fått inntrykk av at alle fylkeslegene skulle drive spredningsarbeid etter en modell.

SME svarte at de nettopp var opptatt av at man innenfor hvert fylke burde finne fram til den metode og den organisering som man fant best egnet. I det hele tatt understreket SME at de ønsket å få dette til gjennom dialog med fylkeslegene, ikke ved å tre noe ned over hodene på dem.

4. Hva slags opplæring trenger fylkeslegene?

Her mente de at de ikke trengte noen "kokebok"-opplæring. Det de trengte var mer en dypere forståelse av forsøk som metode.

5. Fylkeslegene ville gjerne ha klart hvilke oppgaver SME generelt har forventninger om at fylkeslegene skal ha i forbindelse med deres arbeid.

I første rekke ville SME satse på dette med spredning. SME er klar over at fylkeslegene har mye å gjøre. SME har ikke forventninger om at de skulle påta seg store nye oppgaver i forbindelse med SME, hvis de ikke selv ga uttrykk for at de ønsket det.

SME ser også veldig positivt på at fylkeslegene kan ha en rolle som formidlere, ikke bare av erfaringer fra SME og ut til kommuner og fylkeskommuner, men også inn til SME fra feltet.

Dersom noen fylkesleger ønsker å sende anbefalelsesbrev med lokale prosjektsøknader, måtte de gjerne det. SME ønsker imidlertid ikke å belaste fylkeslegene med søknadsbehandling. SME og Programrådet må stå fritt til å ta avgjørelser om hva som skal støttes. Dersom vi skulle komme inn i en rutine hvor vi måtte høre alle de ulike parter som er interessert i å styrke vår virksomhet, ville vi til slutt miste all frihet. Dette vil utviklingsarbeidet tape på.

Fylkeslegene ønsket også å drøfte om du/dere kunne brukes til annen kursvirksomhet, f.eks. i forhold til kommuner der man ønsket å få spredd spesielle erfaringer.

Det måtte være opp til dem.

Etter møtet med Fylkeslegenes kontaktutvalg 4/1-1991 ble det sendt et "oppstart"brev til alle fylkeslegene. Noen hadde da allerede hatt samling eller hadde fastsatt dato for samling. De fylkesvise samlingene ble satt igang.

"Oppstarts-brev"

"Vi takker for tilbakemelding på invitasjon til å delta i "Krumtapp-prosjektet". Anne Sæterdal har laget en oversikt som oppsummerer de tilbakemeldingene dere har gitt. Oversikten vedlegges til orientering. SME hadde 4. januar d.å. møte med Fylkeslegenes kontaktutvalg. På møtet ble vi enige om hvordan det bør arbeides videre i "Krumtapp-prosjektet". En kort orientering om det vi ble enige om vedlegges. Enkelte fylkeslegekontor er allerede kontaktet av Anne Sæterdal vedrørende fylkesvise seminarer og har avtalt tidspunkt for disse. De øvrige kontorer vil bli kontaktet etterhvert. Vi vil på et senere tidspunkt komme tilbake til tidspunkt for de 3 krumtapp-samlingene. Dette vil bli drøftet med Fylkeslegenes kontaktutvalg. Vi håper dette er et opplegg som er tilfredsstillende for samtlige fylkeslegekontor og ser fram til et godt samarbeid i prosjektet." (Se vedlegg 3).

Utdrag av brev datert 18.01.91

Refleksjon:

Prosjektet har delvis handlet om å introdusere nye arbeidsformer på et felt. Dette har blitt betraktet av flere som tilleggsoppgaver innen en etat som på forhånd opplever at de har vel mye å gjøre. Dette er en generell problemstilling sentrale myndigheter står overfor. Ytre etater opplever stadig at det kommer "nye saker" som krever mer ressurser eller omprioritering. Ofte følger det ikke "friske" ressurser med på kjøpet. Slikt "ovenfra" initiert endringsarbeid som ikke følges av formelle pålegg og tilleggsressurser møter ofte motstand og en viss treghet. For dette prosjektet tok forarbeidet lang tid. Mange spørsmål, uklarheter, o.lign. har gått fram og tilbake mellom ulike involverte. At forarbeidet har strukket seg ut i tid var en klar fordel for prosjektleder. Da oppstart omsider kunne skje var mange av fylkene godt motivert og forberedt på det vi skulle igang med.

2. Etablering og gjennomføring av Krumtapp-prosjektet

Prosjektorganisering

Prosjektet ble etablert som et oppdrag til Norges byggforskningsinstitutt med prosjektledelse hos undertegnede. Programrådet har fungert som styringsgruppe og kontaktperson i SME ble utpekt. Videre er opplegget drøftet underveis med Fylkeslegenes kontaktutvalg ved flere anledninger. Det ble lagt opp til en meget enkel prosjektdrift. Prosjektet har hatt minimale kostnader til prosjektadministrasjon. Det har vært få formelle møter og meget lite papirarbeid.

Mandat/målsetting

Dette er beskrevet i en rekke av de brev og møtereferater som er sitert i kapitlet foran. En sammenfattet beskrivelse er gitt i SMEs prosjektkatalog:

"Krumtapp-prosjektet - SME-prosjekt VII/83

Vi har etablert en formell kontakt med våre statlige representanter på fylkesnivå med tanke på aktiv medvirkning i moderniserings- og effektiviseringsarbeidet.

Fylkeslegene har selv reist diskusjonen om hvordan de kan styrke sin rolle i utviklings- og fornyelsesarbeid. Et viktig moment i denne sammenheng er å styrke fylkeslegekantorenes kompetanse når det gjelder informasjonsspredning rent generelt. Dette vil SME bidra til gjennom fylkesvise opplæringsseminarer (se prosjekt VII/83 "Krumtapp-prosjektet"). **Krumtappgruppene** vil ha noe variert sammensetning, men både kommunenivå og fylkeskommunalt nivå og representanter fra fylkeskretsene i Kommunenes Sentralforbund vil være aktuelle medspillere. Om man skal ha permanente krumtapp-grupper, eller om spredningsarbeidet skal organiseres forskjellig avhengig av tema og målgrupper, blir avgjort lokalt. Vi ønsker å spre fremgangsmåter/metodikk i forandringsarbeidet, generelt. Hvordan organisere fornyelsesprosjekter? Hvordan organisere læringen fra slike prosjekter? Hvordan få til fornyelse som en integrert del av den daglige driften? Hvordan involvere flere ulike grupper med ulike interesser i gjennomføringen av prosjekter? Disse mer generelle erfaringene må kobles med den konkrete situasjon som fylkeskommunene og kommunene i dag befinner seg i, nemlig den som mange steder handler om stagnasjon og nedskjæring, og manglende muligheter for utvikling gjennom vekst. De fleste kommuner/fylkeskommuner opplever at det ikke er rom for nye tiltak. Det er i dag ofte nedskjæringene og konfliktene knyttet til disse som styrer utviklingen. En slik situasjon gir på den ene siden et stort behov for omstilling, på den annen side en del barrierer mot forandring. Den andre typen innhold som må formidles er av mer tematisk karakter. Det gjelder innholdsmessige erfaringer og resultater fra forsøkene. Spesielt vil SME fokusere på erfaringer fra prosjekter som setter brukeren i sentrum.

Både Krumtapp-prosjektet og Følgegruppen er fortsatt i en tidlig fase og det er for tidlig å si noe om effekten. Bl.a. gjennom disse prosjektene har vi bygget opp et landsomfattende nettverk av personer som er interessert i å drive utviklingsarbeid, og å formidle erfaringer fra slikt arbeid. Slik vi ser det, vil dette nettverket gjøre det mulig å få større effekt av SMEs virksomhet."

Kommentarer til noen av de viktigste føringene i arbeidet:

- * Ifølge møtet i Fylkeslegenes kontaktutvalg var det først om å gjøre å gjennomføre de **fylkesvise samlingene**. Dernest skulle de regionale samlingene vurderes.

Kommentar:

Prosjektleder har opplevd de fylkesvise samlingene som aktive og meningsfulle og har derfor prioritert gjennomføringen av alle disse før de regionale samlingene er tatt opp til ny vurdering. Det bør imidlertid vurderes nå i forbindelse med videre arbeid om det skal satses på slike.

- * Ifølge SME har det vært ønskelig å **prioritere spredning av SME-prosjekter**.

Kommentar:

Det har i de aller fleste tilfeller vært valgt SME-prosjekter som eksempelprosjekter i samlingene. Noen steder er det prosjekter som ligger innenfor "Samla plan" - andre steder har det prosjekter eller felt som ligger innenfor fylkeslegenes satsningsområder i deres virksomhetsplaner som har vært tatt opp. For prosjektleder har det betydd endel at det er valgt prosjekter som etatene er sterkt motivert for å spre. Det har vist seg å ha god pedagogisk effekt. Engasjementet på samlingene har vært meget stort.

- * Ifølge KS var det et presisert ønske om at **fylkeshelsesjefene** skulle innkalles til samlingene.

Kommentar:

Dette er gjort i alle fylkene og det har møtt deltakere derfra i de aller fleste samlingene.

Framdrift

Det var ønskelig at arbeidet med de fylkesvise samlingene skulle gjennomføres i løpet av 1991. Det var også et klart ønske om at fylkeslegekontorene måtte få bestemme tidspunkt og gjennomføring tilpasset deres øvrige arbeid.

Kommentarer:

Den fylkesvise gjennomgåelsen har tatt noe lenger tid enn forventet. Det har vært et sterkt ønske fra prosjektlederen å unngå å presse seg på et arbeidsbelastet kontor. Det har vært viktig for hele hensikten at det var motivasjon og mental beredskap til skikkelig aktiv deltakelse på samlingene. Det har derfor vært sendt ut invitasjoner med visse mellomrom slik at det enkelte kontor har kunnet melde seg på etterhvert som de var klare til å gå inn i dette. Det har ført til at vi enda sitter med 5 kontorer som ikke har gjennomført en samling. En av disse er berammet i september.

Ressurser

Det var i 1989 medgått til prosjektet - **kr 13,257,-**

Dette var i hovedsak til veiledning av SME-gruppen og utvikling av ideer knyttet til spredning og læring samt deltakelse i møter i denne forbindelse.

Det var i 1990 medgått tilsammen ca. **kr 60.000,-**

(pr. utgangen av november ca. 54.000 samt noe for desember).

Dette var gått med til utarbeidelse av prosjektforslag, kontaktmøter SME, møte i Programrådet, oppstarting i Stjørdal i mai, og den første kontakten til alle fylkeslegekontorene. Videre var gjennomføring og planlegging av de første samlingene startet før årsskiftet.

(Se vedlegg I)

Det ble til det videre arbeid stipulert med utgifter på tilsammen **kr 230.000,-** i 1991.

Dette omfattet reisekostnader og timekostnader knyttet til det planlagte arbeid.

Totalt beløp for fase "1" ble da ca. **kr 290.000,-**.

Kommentarer:

De regionale samlingene er ikke holdt. I stedet er det gjort endel mer lokal oppfølging enn opprinnelig planlagt. Dette dreier seg om timer som er fordelt på oppfølging i Aust-Agder, prosjekt "spiseforstyrrelser" i Oslo. Videre er det i praksis medgått mer tid til reiser enn forutsatt i overslaget. Det må noe mer midler til å gjennomføre avslutningen som omfatter utarbeidelse av denne rapporten, møter om videre arbeid og seminaret i ett fylke der det er laget avtale i september. Dersom de tre øvrige fylkene som ikke har meldt seg på til nå også skal ha tilbudet til høsten, må dette også kalkuleres inn.

Evaluering underveis

Det er en forutsetning i skikkelig prosjektarbeid at en legger opp til kurskorrigering og evaluering av mål og virkemidler underveis.

Kommentarer:

For meg som prosjektleder har den beste kurskorrigeringen underveis skjedd ved at deltakerne i samlingene har gitt tilbakemelding. Dette var særlig viktig i starten. Opplegget er ikke gjennomført likt på to steder, på tross av at utgangspunktet har vært et standardopplegg.

Gjennomføring

Samlingene er gjennomført med utgangspunkt i et standard opplegg som ble sendt ut på forhånd.

Forslag til Standard program

1. Åpning, velkommen v/fylkeslegen
2. Kort om SME og tenkningen rundt spredning og læring fra forsøk ved en fra SME eller Anne Sæterdal
3. Prosjektarbeid som metode - med vekt på spredning og læring og helst knyttet til de erfaringer fylkeslegens kontor har - dvs. dialog på dette punktet er fint.
4. Spørsmål og diskusjon
5. Lunsj
6. Et eksempelprosjekt gjennomgås. Det velges helst et SME-prosjekt og et som dere er interessert i å spre erfaringene fra. ved prosjektleder eller en annen som kjenner prosjektet innenfra.
7. Innledning til gruppearbeid.
8. Arbeid i små grupper med innspill til spredningsplan for eksempelprosjektet.
9. Konkret og prinsipiell gjennomgåelse i plenum av det gruppene har foreslått.
10. Avsluttende diskusjon.

Det bør legges inn pauser underveis.

Det må være mye flipoverark, tusjpenner og limbånd slik at vi kan arbeide effektivt.

Det enkelte fylkeslegekontoret ble bedt om å velge ut et SME-prosjekt som de:

1. Hadde lyst til å formidle videre innen sitt fylke eller andre fylker (hvis det var noe de selv hadde arbeidet med).
2. Så behov for å få formidlet innen eget fylke.

Det ble benyttet eksempelprosjekter i alle samlingene. Ikke alle var fra SMEs forsøk. I ett tilfelle var det valgt et prosjekt som var midlertidig oppsummert som delvis feilslått og samlingen gikk ut på å rette opp arbeidet og starte opp på nytt med litt annen organisering og innhold. (Se vedlegg 2.)

Formalisering av Krumtappgrupper

Tre alternative modeller for organisering av krumtappgrupper på fylkesnivå.

I Fast krumtappgruppe

Her sikter vi til at det blir opprettet en permanent/varig gruppe på f.eks. 5-7 medlemmer. Disse har som oppgave løpende å vurdere hva slags forsøksresultater og erfaringer de ønsker å spre i sitt fylke.

Fordelen med å ha en permanent gruppe er at de kan utvikle en kompetanse på dette feltet gjennom stabilt arbeid over tid. Ulempen er at representantene ikke er "skreddersydde" for det forsøket og det mottakerfeltet det dreier seg om i hvert enkelt tilfelle.

II Ad hoc "krumtappgruppe"

Her sikter vi til at det opprettes grupper tilpasset delprosjektet som skal spres.

Viktige mottakergrupper bør være representert og viktige aktører i selve prosjektet kan være representert (eller noen som kjenner stoffet godt).

Fordelen med denne modellen er at det ofte blir godt engasjement og god sakskunnskap i gruppen. Ulempen er at selve kompetansen på spredningsarbeid kan variere.

III Kombinasjon - en fast kjerne med ad hoc-supplering

Her sikter vi til at det etableres en liten "hard kjerne" f.eks på 3 personer som representerer oversikt og kontinuitet. Her bygges og lagres kompetansen og erfaringene fra spredningsarbeid.

Denne "harde kjerne" suppleres fra hvert enkelt prosjekt som skal spres med personer som representerer feltet og mottakerene. Fordelen med denne er at en kan få både kontinuitet i kompetanseutviklingen og fornyelse/tilpassning til det enkelte prosjekt.

Undertegnede tror at denne modellen i prinsippet er den beste, men understreker at det beste i praksis er at fylket finner den modell som er mest praktisk for deres situasjon.

For alle modellene gjelder at det bør være representasjon både fra fylket og fra fylkeskommunen.

De aller fleste kontorene hadde hatt formøter der de hadde diskutert hva de skulle bruke samlingen til og hvem de skulle invitere utenfra. Det var i gjennomsnitt ca. 20 mennesker som deltok i samlingene. Nesten alle hadde med inviterte utenfra som var valgt ut i forhold til det eksempelprosjektet som var valgt.

En del kontorer hadde også formøter der det ble diskutert hvilke prosjekterfaringer kontoret som helhet hadde til nå - slik at de var litt igang da samlingen startet og lett kunne kople seg på de problemstillingene som ble tatt opp.

Seminarformen har vært lagt opp som et vekselspill mellom forelesning, individuelt arbeid, arbeid i grupper og dialog i plenum. Alle steder har det vært stor egenaktivitet og stort engasjement. Folk har bidratt med egne erfaringer og reflektert sammen om prosjektarbeidets muligheter og begrensninger. Det har vært tverrfaglige deltakersammen-setning, også merkantilt personale har vært med de aller fleste stedene.

Mitt inntrykk er at formalisering av faste krumtappgrupper bare er gjort/tenkt gjort i et mindretall av kontorene. De fleste tenker seg imidlertid muligheten av å knytte en spredningsansvarlige gruppe til de ulike prosjektene som skal spres. Det er endel skepsis mot å opprette og formalisere nye grupper/utvalg osv. Angsten for at nye grupper skal bli "supperåd" er stor og holder endel fra å gå rett på dette. Flere har gitt uttrykk for at de har endel erfaringer med slike "velmenende utvalg og komiteer" som etterhvert dør "supperådsdøden".

Alle har gitt uttrykk for på seminarene at de er interessert i tema prosjektarbeid som metode for fornyelse og læring og spredning i den forbindelse. Prosjektleder fikk et klart inntrykk av at motivasjonen for nytenkning og formidling av nye ideer var tilstede, men at det ofte kan stoppe opp fordi en manglet metoder og erfaring på dette feltet som en bredt kan kalle for utviklingsarbeid.



3. Begrepsbruk - "prosjektarbeid", "tiltak", utviklingsarbeid", forsøk"³

Det er i praksis et nokså uklart begrepsapparat knyttet til feltet forsøk- og utviklingsarbeid. De samme betegnelse brukes på mange ulike måter og samme begrep betegnes på flere ulike måter. Her følger et forslag til en presisering og differensiering som kanskje kan bidra til noe klarere begrepsbruk.

Prosjektarbeid

Med prosjektarbeid sikter vi i denne sammenheng til et arbeid som løftes ut av arbeidsorganisasjonen (linjeorganisasjonen) og legges til en egen prosjektorganisasjon med egen prosjektleder, eget styringsorgan, klare mål og en bestemt tidsavgrensning.

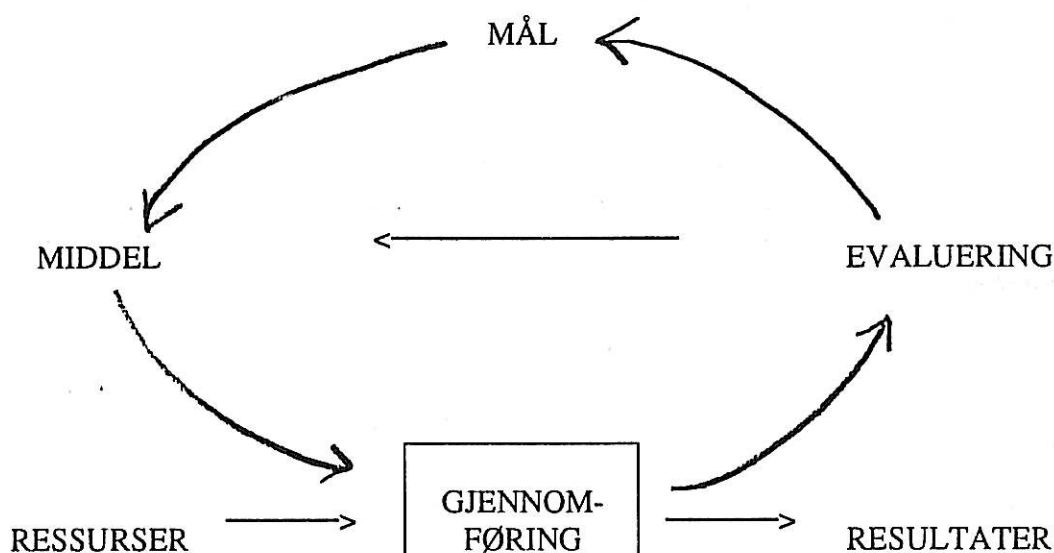
Fire hovedkriterier for prosjektorganisering

- * Egen organisasjon etableres
Prosjektleder, styringsgruppe, prosjektmedarbeidere, budsjett, osv.
- * Klart mandat/klare mål
Det må være et definert mandat, formulert av den som setter prosjektet igang og klare mål som kan være retningsgivende for handling.
- * Tidsavgrensning
Markert start og avslutning.
- * Organisert læring underveis
Erfaringslæring, kurskorrigering, egevaluering.

Det å organisere noe som prosjekt innebærer en tett kopling mellom prøving og feiling og kurskorrigering. Det skal være lett å gjøre kurskorrigeringer underveis. Prosjektorganisering benyttes til å organisere mange ulike arbeidsoppgaver på. Både konkrete tiltak, utviklingsarbeid og forsøk kan organiseres som prosjekt.

³ Sæterdal: Ting og tenke på - når forsøk og utviklingsarbeid skal settes igang. NBI-notat 1990.

PROSESS I PROSJEKTARBEID



(Westhagen m.fl.)⁴

Tiltak

Mange sentrale programmer eller ordninger handler om å stimulere kommuner eller andre til å iverksette konkrete tiltak. Det vil i praksis si at forvaltningen kjenner tiltakstyper som den vet med rimelig sikkerhet har en positiv virkning. Dersom en ønsker å få andre aktører, enten det er innen offentlig forvaltning, i frivillige organisasjoner eller andre til å sette slike tiltak i verk kan en gjennom å bidra med stimuleringsmidler, informasjon og veiledning. Her er en med andre ord ikke ute etter noen nye løsninger, men bedre spredning av etablerte tiltak. Tiltaksordninger kan både organiseres som prosjekt og frikobles fra arbeidsorganisasjonen i den forvaltningen som driver dette, eller de kan ligge som saksbehandler/driftsoppgaver inne i arbeidsorganisasjonen.

Utviklingsarbeid

Ofte brukes begrepet utviklingsarbeid synonymt med organisasjonsutvikling. Med utviklingsarbeid sikter vi her til et gradvis forandringsarbeid rettet mot generelle mål. Det kan også dreie seg om utviklingsarbeid på tvers av sektorer og på tvers av grensene mellom offentlige sektorer og privat.

Utviklingsarbeid organiseres med fordel ofte som prosjekter med egen prosjektledelse og bestemte tidsrammer eller milepeler underveis. Prosjektorganisasjonen i utviklingsarbeid

⁴ Westhagen: Prosjektarbeid, Universitetsforlaget 2.utg. 1988

er ofte tett koplet inn mot selve arbeidsorganisasjonen gjennom personoverlapp eller ved en styring plassert klart i arbeidsorganisasjonens linje. Eksempel på dette er slik mange kommuner organiserte omstillingsarbeidet knyttet til "Ansvarsreformen for mennesker med psykisk utviklingshemming".

Utviklingsarbeid kan settes i system og gjennomføres i det en kan kalle en "**utviklingsorganisasjon**". Med dette menes alle de organisatoriske virkemidler som har endring som siktemål som en arbeidsorganisasjon har og tar i bruk i sine lærings- og omstillingsprosesser. (F.eks. Kvalitetsstyring, virksomhetsplanlegging, medarbeidersamtaler, opplæringsplaner, plan- og budsjettprosesser osv.). Dette gir enda tettere kopling mellom det løpende, rutiniserte arbeidet og utviklings og omstillingsprosessen. Utvikling og endring blir en integrert del av virksomheten.

Fordelen ved en tett kopling er at læringen kan fungere godt. Forankring av arbeidet over lengre sikt kan lettere finne sted. Ulempen er den ofte daglige konflikten mellom det løpende rutiniserte arbeidet og det forandringsarbeidet som skal skje. Det krever god ledelse og tidsstyring for å sikre at også utviklingsarbeidet avanserer. Fordelen ved frikopling mellom omstillingsarbeid og daglig drift er først og fremst de frihetsgrader en kan oppnå i fornyelsesarbeidet. Det kan utløse uventet kreativitet, noe som ofte er en mangelvare i visse typer organisasjoner.

Forsøk og forsøksvirksomhet⁵

Med forsøk og forsøksvirksomhet mener vi her prosjekter eller grupper av prosjekter som har som formål å utvikle og prøve ut noe nytt. Det er prøving, feiling og søking etter nye løsninger som er selve hoved-poenget i slik virksomhet. Det andre hovedpoenget er kunnskapsproduksjon. Vi skal i forsøksordninger ikke bare få til nye løsninger men vi skal også produsere kunnskap om løsningene og vilkår for å få disse realisert. Kravet om nyskaping og kravet om kunnskapsproduksjon skiller forsøk fra utviklingsarbeid og tiltak slik vi bruker begrepene her i dette notatet.

Det er viktig også å skille forsøk og forskning. Et fellestrekk er at både forsøk og forskning har som hovedformål å kunne produsere ny kunnskap. Forsøk er en handlingsorientert kunnskapsproduksjon. Vi produserer kunnskap gjennom å prøve ut handlinger og gjøre erfaringer. Forskning er et videre begrep som også omfatter all annen systematisk kunnskapsproduksjon bygget på vitenskapelige prinsipper.⁶

I forsøksvirksomhet er det viktig **både med konkrete resultater** i form av nye modeller for praksis **og kunnskapsproduksjon** knyttet til disse. Erfaringene analyseres og bearbeides i forhold til etablert teori og/eller tidligere erfaringer fra lignende felt.

Prosjektarbeid er mer en generell arbeidsform som kan være nyttig og nødvendig i forsøksvirksomhet.

Til slutt må vi igjen presisere at ordbruken i praksis er meget varierende. Ofte er det også glidende overganger mellom arbeidsformene og ofte koples flere arbeidsformer sammen i bredere utviklingsprogrammer.

⁵ Sæterdal: Forsøksprosessen, NBI-notat 1990.

⁶ Sæterdal: Forsøk og forsøk, fru Blom! NIBR-notat, 1983:3.

Prosjektorganisering relevant for alle disse arbeidsformene

- * Tiltaksrettete ordninger
 - kjente virkemidler, rimelig trygg på
 - resultat og konsekvenser
- * Utviklingsarbeid
 - forandring mot nye mål for organisasjonen
- * Forsøksvirksomhet
 - nyskaping, nye løsningsmodeller
 - kunnskapsproduksjon

Hvorfor forsøk?

Gjennom de siste 20 årene kan det observeres økt bruk av forsøk i sentralforvaltningen.⁷ De fleste departement har sine områder der de driver forsøk.⁸ Helse og sosialsektoren er sannsynligvis den sektor som har størst eksternt endringspress for tiden og derved også størst behov for å finne nye løsningsmodeller. Det betyr igjen at Sosialdepartementet er det departementet som bruker mest ressurser på forsøk. Kostnadsøkning og press på budsjetter på alle forvaltningsnivå, koplet med økende etterspørsel etter tjenester, nye behov og nye grupper som trenger det offentliges bistand, skaper et kontinuerlig og voksende behov for å søke nye løsninger. Både sentralt, på fylkesnivå og i kommunene er forsøk tatt i bruk som redskap for å utvikle reformer. Det kan dreie seg om utvikling og utprøving av nye virkemidler, nye institusjonsmodeller eller nye arbeidsformer innen selve forvaltningen for å endre og effektivisere egen organisasjon. Felles bakgrunn for de aller fleste forsøk er en erkjennelse av at reformer og endringer ikke så lett lar seg utvikle "bak skrivebordet" parallelt med det daglige, løpende arbeidet. Kanskje gjelder dette i særlig grad for de sektorer i offentlig forvaltning, som i dag er belastet med stort arbeidspress. Det er ofte behov for å organisere forandringsarbeid som egne prosjekter med egne midlertidige organisasjoner med klare tidfestede mål frikoplet fra det løpende arbeidet. Et annet fellestrekk ved forsøk er ønsket om å produsere kunnskap gjennom bevisst og systematisk utprøving. Det gjelder kunnskap både om resultatene fra forsøket, men også om selve endringsprosessen slik at spredning til andre forvaltninger kan skje. Med sterk desentralisering av oppgaver til kommunalt nivå blir den ide- og kunnskaps-produserende rollen for sentralforvaltningen tydeligere. Det å formidle erfaringer og nye løsningsmodeller til og fra og mellom kommunene blir viktig. Dette er en rolle sentral-forvaltningen kan organisere og utføre. Videre kan de initiere forsøk der de ser kunnskapsmangler.

Forsøk- og utviklingsarbeid kan være et viktig virkemiddel i omstillingsarbeidet innenfor offentlig forvaltning. Det skal danne **grunlaget for reformarbeid**, for tilpassning til nye

⁷ Hagen, T. og Rose, L.; Nyskaping og læring via statlige forsøksordninger, Oslo 1988.

⁸ Hagen, T., Rose, L. og Harsheim, J.; Statlige forsøksordninger 1980-1985: en oversikt og korte beskrivelser av utvalgte ordninger, Oslo, 1987.

behov og nye rammer, for utvikling av nye modeller for tjenestene og for tjenestenes samarbeid med privat sektor.

Forsøk og forsøksordningene kan bli viktige som arenaer for **fornyelse og omstilling** og de blir viktige som kommunikasjon med omverden. En ny forsøksordning på et felt er et viktig signal om hva sentrale politikere og sentraladministrasjon er opptatt av at andre forvaltningsnivå "burde" gjøre. I et relativt sterkt desentralisert forvaltningssystem er forsøksordningene en arena der sentralforvaltningen kan påvirke andre forvaltningsnivå.

Det ligger også viktige **symboleffekter i forsøksordningene**. Sentralforvaltningen får markert utad og spesielt overfor pressgrupper og viktige velgergrupper at det gjøres noe for de ulike målgruppene. Derfor har ofte forsøksordningene presise adresser rettet mot bestemte målgrupper eller bestemte problemområder som vekker politisk oppmerksomhet. Hvis den modellen en ønsker å prøve ut berører tjenester og oppgaver som f.eks. er desentralisert til kommunalt nivå har sentralforvaltningen i prinsippet tre typer virkemidler å velge mellom dersom en vil oppnå endring; juridiske, økonomiske eller kunnskapsformidling (dvs kunnskap, informasjon om muligheter, erfaring fra forsøk).

De juridiske virkemidlene krever kunnskapsformidling og ofte også forsøk som supplerende strategi. De er lite effektive isolert når det gjelder endringer av den typen som krever omstilling av arbeidsformer i hele eller deler av en forvaltning.

De økonomiske virkemidlene er som oftest bare aktuelle i større reformarbeid som eks. "ansvarsreformen for mennesker med psykisk utviklingshemming" eller når Staten mer eller mindre pålegger kommunene en oppgave som de vanskelig ser seg i stand til å påta seg uten spesiell økonomisk kompensasjon som f.eks. flyktningsmottak.

Forsøksstrategier eller "eksemplets makt" er ofte vurdert som en meget **effektiv endringsstrategi** der sluttproduktet skal være praksisendringer for de berørte. I det løpende påvirkningsarbeidet overfor kommuner og fylker og de organisasjoner som spiller sammen med det offentlige om deres oppgaver har sentralforvaltningen idag et ganske begrenset sett av virkemidler knyttet til informasjon og kunnskap. Forsøk er et av disse. Informasjonskampanjer, opplæringsprogram osv. er andre. Det er viktig at disse kunnskapstilknyttede virkemidlene blir brukt bevisst og effektivt.

I hvilken grad forsøkene faktisk fører til **endring av praksis** på lengre sikt avhenger av mange forhold som ofte ligger utenfor den enkelte forsøksordning. Men det avhenger også av hvordan forsøkene organiseres og drives. Det er derfor viktig å finne fram til mest mulig rasjonelle måter å organisere forsøksordningene på; både den enkelte forsøksordning i seg, og helheten i den flora av forsøksordninger som samlet finnes i forvaltningen til enhver tid.

Forsøk er et relativt sett nytt virkemiddel for forvaltningen. Det har ikke utviklet seg noen entydig kultur eller praksis rundt dette. Det praktiseres idag på mange ulike måter. Forsøk skiller seg fra andre typer virkemidler som f.eks. lover, forskrifter, økonomiske overføringer osv. ved at de i stor grad bygger på **frivillighet, forståelse og motivasjon som grunnlag for endring**.

Forsøk kan være koplet til andre virkemidler som ledd i et endringsarbeid. Dersom vi f.eks. gjerne vil prøve ut en ny modell for å teste effekten og overskue alle konsekvensene kan forsøk være et første ledd før den gjennomføres i stor målestokk.

Mange forsøksordninger innen helse- og sosialsektoren er idag av den typen som har lokale endringsprosesser som siktemål, uten å være knyttet til sentrale lovendringsforslag. Det vil si at forsøk, og læring og spredning rundt disse, i praksis svært ofte er en selvstendig endringsstrategi.

Spørsmål som bør knyttes til bruk av forsøk:

Utnytter vi forsøk- og utviklingsarbeid som virkemiddel maksimalt? Inngår forsøkene i helhetlige strategier for endring? Når er forsøk- og utviklingsarbeid en selvstendig strategi for endring og når bør det koples til andre endringsstrategier?

To hovedtyper forsøk

"HAR LØSNINGSMODELL - ØNSKER INNSIKT I VILKÅR FOR Å SPRE DENNE".
Et utgangspunkt for forsøk er når en fra politisk eller faglig hold i sentralforvaltningen har bestemte løsningsmodeller hentet fra andre steder som en gjerne vil få gjennomført innen ulike deler av forvaltningen.

Forsøk kan i en slik situasjon være en god framgangsmåte for å få prøvet ut modellen og få innsikt i vilkårene for at denne skal kunne tas i bruk i ulike typer kommuner og lokalsamfunn. Denne typen forsøk vil i utgangspunktet kreve sterk styring og tett deltakelse fra sentralforvaltningen for at de selv skal kunne lære av forsøket og etterpå utforme de virkemidlene de rår over i endringsarbeid på et best mulig kunnskapsgrunnlag.

"HAR MÅL OG PERSPEKTIVER - ØNSKER NYE LØSNINGSMODELLER".
Et annet utgangspunkt for forsøk er der en ikke har klart for seg hva slags løsninger en er ute etter, men der søking etter nye måter å løse problemer på er selve poenget med forsøksordningen.

Dette utgangspunktet er antakelig det mest vanlige idag. Her er det som oftest ikke først og fremst sentralforvaltningen som skal lære, men de lokale forsøkene skal spres til andre lignende samfunn og forvaltninger. Det gir mange flere alternativer for organisering av forsøksordninger. Det er lettere å tenke seg at forsøkene blir satt bort til et fagmiljø eller til fylket eller andre som kan følge disse opp og organisere spredningen for forsøkene.

Hva slags typer forsøksordninger er det vi nå er igang eller skal igang med? Er det slike der vi ønsker å spre bestemte løsninger eller er det slike der vi søker etter nye modeller? Eller kanskje det fins begge typer innen en og samme ordning?

De fleste har et sett av mer eller mindre bevisste forventninger til forsøk som metode. De følgende er de mest vanlige:⁹

- Forsøk har kunnskapsproduksjon som mål og skal evalueres,
- Forsøk har nyskaping som mål,
- Forsøk organiseres som oftest som egne prosjekt,
- Forsøk er tidsbegrenset,
- Forsøk er frikoplet fra arbeidsorganisasjonen og de løpende forvaltningsoppgavene,
- Forsøk gir handlefrihet,
- Forsøk rekrutterer entusiaster,
- Forsøk innvolverer mange ulike typer aktører,
- Forsøk gir erfaringslæring for mange deltakere,
- Forsøk kan gi smitteeffekt/demonstrasjonseffekt

Alle disse momentene er med i avveiningen, mer eller mindre klart når vi velger forsøk som metode i et forandringsarbeid. Poenget er at disse forventningene ikke innfris automatisk. De er i høy grad avhengige av hvordan vi organiserer forsøksvirksomheten og hvilke metoder vi tar i bruk.

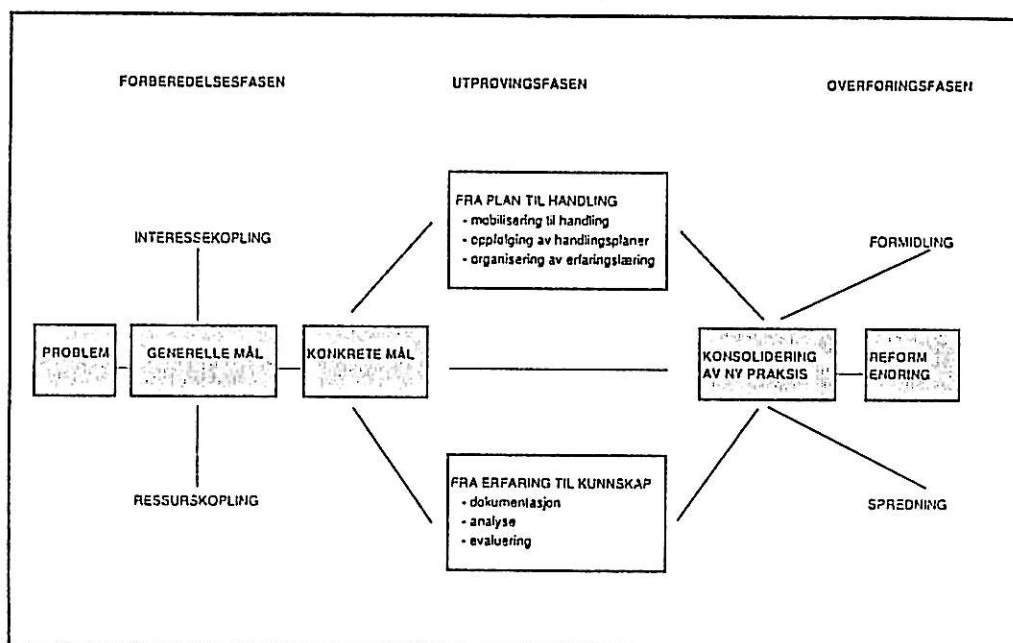
⁹ Sæterdal: Forsøk som metode. NBI-notat. 1989

4. Modell for forsøksprosessen¹⁰

Innledning

En beskrivende modell for forsøksprosessen sine ulike stadier, fra problemdefinering og generelle mål til utprøving og spredning av erfaringer, kan settes opp på mange ulike måter. Vi har prøvet å lage en så enkel framstilling som mulig for å få fram noen hovedpoeng.

Til de ulike faser i modellen knytter vi de **metodeutfordringer** det er spesielt viktig å håndtere underveis. Der vi mener vi har **metodeerfaringer** som andre kan ha glede av knyttet til de utfordringene vi lister opp, beskriver vi disse så kortfattet som mulig som "oppskrifter". Modellen er basert på lang erfaring fra forsøksvirksomhet. Det har i hovedsak dreid seg om forsøk i ulike typer organisasjoner og fra ulike typer lokalsamfunn. Mye er hentet fra forsøk i offentlig forvaltning. Metoder i forsøksprosjekter kan enklest beskrives i forhold til ulike faser i et forsøksforløpet. Figuren nedenfor viser skjematisk et forløp i et forsøksprosjekt som har både utprøving og kunnskapsproduksjon som mål. De følgende tekstavsnitt følger strukturen i denne figuren.



Vi deler det her for enkelhets skyld inn i tre hovedfaser:

- Forberedelsesfasen
- Utprøvningsfasen
- Overføringsfasen

¹⁰ Forsøksprosessen, NBI-notat. Anne Sæterdal. 1990.

Forberedelsesfasen skal legge grunnlag for at forsøket skal gå inn i en bevisst kunnskapsproduksjon. Overføringsfasen skal bidra til at resultatene kan komme andre til gode. I praksis vil ofte både forberedelsesfasen og arbeidet med overføringsfasen bli neglisjert. Her er det også et stort behov for metodeutvikling. Rettferdiggjøringen av økt bruk av ressurser til forsøk ligger etter vår oppfatning i at en arbeider bevisst med forberedelse og overføring av erfaringer og ikke bare setter igang med selve forsøket. Vi har delt videre tekst i:

- 4.1 Problem, utfordringer og generelle mål for å møte disse
- 4.2 Fra generelle mål til konkrete planer for handling
- 4.3 Utprøving av ny praksis
- 4.4 Konsolidering av ny praksis
- 4.5 Formidling
- 4.6 Spredning

4.1 Problem, utfordringer og generelle mål for å møte disse

Forsøk og forsøksordninger tar gjerne utgangspunkt i et sett av problemer og utfordringer. En viktig del av forberedelsesfasen er å gjennomføre en grundig kartlegging og analyse av problem og utfordringer. Her bør alle berørte aktører være med. Å formulere gode problemstillinger betyr mye for fruktbarheten i endringsarbeidet. Gode problemformuleringer som er utviklet i prosessen der alle aktører kan medvirke, gir god drivkraft og energi i endringsarbeidet fordi alle da vet hvorfor det er en viktig del de holder på med. Dette betyr mye for utholdenheten over tid. Mange forsøk går over flere år. Problemkartleggingen skal sammen med oversikt over muligheter danne utgangspunktet for målformuleringer.

For SME-forsøkene er de overordnede målene å modernisere og effektivisere helsesektoren i Norge. SME-har utarbeidet en rekke notater som utdyper forståelsen av disse overordnede målene.

Som prosjektleder er det viktig å arbeide med bred problemkartleggingsprosesser og brede målformuleringsprosesser slik at forsøket blir tilpasset lokale forhold og får en god forankring hos dem som skal delta.

De generelle målene er som oftest å finne i de offentlige dokumenter som danner utgangspunkt for ordningene. De er videre å hente ut av den styringsgruppen eller lignende organ som skal ha ansvar for styring av forsøket eller forsøksordningen. Det kan enten oppnevnes egen styringsgruppe eller styringsansvaret kan legges til et allerede eksisterende organ. Ofte vil forsøksordningen ha et styrende organ sentralt mens de enkelte forsøk innen ordningen kan ha egne lokale styringsorganer. De generelle målene kommer til uttrykk på flere måter i en styringsgruppe. Dels vil gruppens mandat romme endel generelle mål for arbeidet. Dels vil målene komme til uttrykk i diskusjoner og prioriteringer i styringsgruppen. Det ligger i sakens natur at styringsgrupper består av enkeltpersoner som ofte representerer ulike interesser og at de derfor kan komme til underveis å tolke de generelle målene helt ulikt. Styringsgruppene rommer som oftest målkonflikter. Disse kommer ofte ikke klart til uttrykk før i helt konkrete valgsituasjoner et stykke ut i utprøvningsfasen dersom en ikke gjør noe spesielt i starten for å få dem fram.

Styringsgruppene går igjennom en læringsprosess i løpet av en forsøksperiode som strekker seg over flere år. Det vil si at det de vektlegger med første prioritet i utgangspunktet kan fortone seg mindre viktig ved avslutningen av forsøket. Omvendt kan det dukke opp nye viktige generelle mål underveis.

Metodeutfordringer:

Hvordan få svar på følgende spørsmål fra styringsgruppen eller det organ som er gitt styringen:

- Hvilke er de generelle mål som danner utgangspunktet for forsøket?
- Er det konsistens eller konflikter mellom de ulike målene på overordnet nivå?
- Hvordan takle målforskyvninger underveis i utprøvningsfasen?

Hvordan forankre problemkartlegging og målformulering hos alle aktørgrupper som er viktige for forsøkets resultat eller som blir berørt av det?

- Hvordan lage gode kartleggingskonferanser der problem, ressurser og muligheter kartlegges.
- Hvordan lage samlinger der en formulerer mål for endringer i forhold til de problemer som er kartlagt.

Framgangsmåte for kartlegging av problem

Det er utviklet en rekke konferanseformer som starter med en problemkartlegging. Noen av disse er skjematisk beskrevet eller det henvises til i den videre tekst. Det kan være aktuelt å gjennomføre kartleggingskonferanse i tillegg til, eller i stedet for de mer konvensjonelle kartleggingsformene som utredning/spørreundersøkelser osv. Kartleggingskonferanser har ofte en god mobiliserende effekt i tillegg til at en får fram kunnskap og innsikt som utredninger og spørreundersøkelser ikke fanger opp. De egner seg til å få fram innspill fra mange ulike typer grupper med ulik erfaring.

Framgangsmåter for avklaring av generelle mål:

- **Innholdsanalyse** av de offentlige dokumentene som ligger til grunn for ordningen. Sammenstilling av disse til en kortfattet oppstilling av generelle mål. Gruppering og sortering av målene.
- **Forventningsavklaring** benyttet i det styrende organ og i grupper av aktører i forsøket for å få fram på en forpliktende måte hvordan den enkelte representant i gruppen ser på de generelle målene. De sammenstilte målene fra punktet ovenfor benyttes som innledning. Forventning kan med fordel benyttes:
 - ved oppstarting av grupper
 - ved oppstarting av seminarer og konferanser
 - ved oppstarting av prosjekt
 - ved avklaring av lederroller
 - ved avklaring av arbeidsdelinger i prosjekter/grupper
 - ved konflikter eller dårlig kommunikasjon mellom personer i grupper.

Resultatet av forventningsavklaringen kan sammenfattes og bearbeides til en målplattform og legges fram til vedtak i styringsgruppen. Dette kan lages til et dokument som kan benyttes utad underveis i forsøksperioden. Det kan også brukes som utgangspunkt for evaluering i forhold til mål.

Dersom det er uenigheter om hva som er viktigst eller det dukker opp tolkninger som er i konflikt må dette settes tydelig opp og jobbes videre med.

Forventningsavklaring utført i grupper

Forventningsavklaring utført i grupper er en metode for å avklare i fellesskap hvilke forventninger deltakere i gruppen har til et samarbeid. Metoden kan benyttes i helt enkle utgaver eller gjøres mer omfattende alt etter samarbeidets varighet og antall deltakere.

En forventningsklaring har følgende faser:

1. Etablering av felles utgangspunkt. Formålet med arbeidet slik det er beskrevet eller satt opp på forhånd tas fram som startgrunnlag.
2. Alle deltakere tenker hver for seg på hvilke forventninger de har til arbeidet. "Hvilke forventninger har jeg til gruppens arbeid?" De noterer de 3-5 viktigste stikkord hver for seg på eget ark.
3. Den som leder prosessen høster ut rundet bordet i gruppen fra hver enkelt de forventninger de har til gruppens arbeid og skriver dette opp på flipover-ark som henges opp slik at alle deltakerne kan se alle forventningene etter hvert som de kommer opp. En forventning fra hver ad gangen.
4. Leder forsikrer seg om at alt det viktige er kommet med og sjekker ut med gruppen om de kommer på flere ting når de ser helheten.
5. Deltakerne bes om å prioritere hver for seg det de synes er viktigst. (3 viktigste).
6. Deretter diskusjon og forhandling om hva det er enighet om og hva det ikke lykkes å enes om.
7. Diskusjon om hvorledes uenighet takles. (Avstemming, hestehandel, arbeidsdeling, "skyve opp", f.eks. forelegge en styringsgruppe, utsette "rettferdighet over tid" osv.)

En øvelse som dette er særlig nyttig for å avklare forventninger til prosjektledelse: "Hvilke forventninger har dere til meg som prosjektleder?" og "Hvilke forventninger har jeg til dere som prosjektmedarbeidere?"

Her vil da siste punkt bli en avklaring av hva partene kan stille opp på og hva de ikke kommer til å klare. Som oftest møter prosjektledere i forsøk et stort og uoversiktlig sett av forventninger som det er umulig for en person å stille opp på. Ved å få dette gjort synlig for alle deltakerne og forhandle om prioriteringer vil arbeidsdeling bli letter å få til.

Dersom gruppen vil bruke forventningsklaringen som grunnlag for utvikling av en strategi for handling, kan alle de viktigste forventningene gjennomgå med hensyn på om det ligger innenfor gruppens råderett å innfri disse. Hvis de ligger utenfor må det bygges opp allianser. Hvis de ligger innenfor må det lages konkrete mål, arbeidsdeling og framdriftsplaner.

Enighet - uenighet

Felles analyse av enighet/uenighet med fordel håndteres i to trinn:

- a) Analyse av reell enighet/uenighet.
- b) Diskusjon og vedtak/avstemming

a) Denne teknikken kan være nyttig for å sortere meninger, interesser og motsetninger i en gruppe på en ryddig måte der alle kommer fram med sine syn:

1. Beskriv metoden og motiver gruppen til å delta
2. Sett gruppen i halv amfi mot en vegg som er "tapetsert" med flipoverark.
3. Alle får en tusj penn og fyller ut på veggen under de overskriftene som er gitt i skjema på neste side.
4. Når alle har fylt ut og innholdet er sortert og gjennomgått utsagn for utsagn, med hensyn på riktig plassering slik den som står bak utsagnet vil ha det, kan neste "tabelløvelse" tas i bruk om ønskelig.

b) Legg den reelle uenighet fram til diskusjon og vedtak

- Målforskyvninger underveis kan håndteres ved å gjenta forventningsanalyser med f.eks 1/2 års mellomrom, og presisere at da gjelder forventninger til den periode som er igjen. Målplattformen revideres.
- Målplattformen med de generelle målene skal danne grunnlaget for utformingen av de konkrete målene i neste fase. Det er viktig å ha dette i tankene når plattformen formuleres.

I prinsippet er både "forventningsavklaring" og "enighet - uenighet" ikke så annerledes enn de prosedyrer som benyttes der målstyring og virksomhetsplanlegging praktiseres med litt innsikt. Vår erfaring er imidlertid at dette svært ofte hoppes over i forsøksprosjekter, samtidig som det nettopp i forandringsarbeid er spesielt mye å hente ved en slik framgangsmåte. En effekt av å gjennomføre dette i nært samspill med styringsgruppen er at en forebygger at styringsgruppene blir "supperåd". Dersom de blir trukket aktivt med i arbeidet med de generelle målene og konkretisering av disse vil dette forplikte dem på en positiv måte igjennom hele forsøksprosessen dersom det blir fulgt skikkelig opp.

"ENIGHET - UENIGHET" I

Dette tror jeg vi er enige om	Dette tror jeg vi er uenige om	Dette tror jeg vi er uenige om, men bør bli enige om	Dette tror jeg vi er uenige om, men kan godt fortsette å være uenige om
	Poenget er å få sortert det som står i denne til de andre tre kategoriene slik at bare det gruppen er reelt uenige om står igjen her.		

"ENIGHET - UENIGHET" II

DETTE ER VI UENIGE OM I OG VI BØR KOMME TIL BESLUTNING!						
Hva kan vi stemme om?	Hva kan vi kompromisse på?	Hva kan vi hestehandle om?	Hva kan vi utsette?	Hva må vi finne mer kunnskap om?	Hva må andre på nivå over bestemme?	Annet?

Interessekopling

De fleste forsøk involverer en rekke ulike typer aktører. Disse vil ofte ha ulike interesser, ønsker og behov knyttet til forsøket. Vi kan ta et SME-prosjekt som eksempel.

Prosjekt spiseforstyrrelser - kompetanseutviklingsprosjekt i Oslo

Her kan en tenke seg at en rekke personer var mer eller mindre direkte involvert:

- brukerne i de bydelene som var med
 - deres pårørende
 - deres organisasjoner
 - faggruppene som var involvert
 - de institusjoner/organisasjoner og forvaltninger de er en del av
 - andre interesserte mottakere av kunnskap/kompetanse
 - veilederne
 - veilederens institusjon
 - prosjektets styringsgruppe og følgegruppe
 - følgegruppens medspillere i deres arbeid med spredning av kompetanse
 - prosjektets ressursnettverk
- osv.

Det har ingen hensikt her å prøve å rekonstruere en komplett liste. Hensikten er bare å illustrere påstanden om at det selv i et relativt avgrenset forsøk er involvert et stort antall personer og organisasjoner. Det ligger i sakens natur at deres kontakt med prosjektet og interesser i dette er ulike. Motivasjonen for å bidra aktivt til arbeidet er forskjellig. Noen vil bidra mye andre lite, noen mot betaling andre gratis i egeninteresse eller som del av frivillig arbeid. De vil se litt ulike muligheter i prosjektet og prioritere ulike ting.

Metodeutfordringer:

- Hvordan kartlegge behov, ønsker og interesser hos de ulike aktørene og målgruppene for forsøket?
- Hvordan kople aktører med felles interesser sammen?
- Hvordan håndtere interessekonflikter?
- Hvordan håndtere mangel på interesse i de grupper som en bør få med for at prosjektet skal lykkes?

Framgangsmåter ved interessekopling:

- Lag som en del av forberedelsesfasen et **aktørkart** mest mulig komplett. Gruppér aktørene etter ulike kriterier relevante for det forsøket du jobber med.

F.eks. politikere/administrasjon, lønnet/ulønnet, lokal tilknytning/ikke lokalt tilknyttet, egeninteresse i prosjektet, eller mer prinsipiell interesse osv. La kartet være åpent så det kan suppleres etter hvert. La kartet omfatte både de som allerede er med og de du gjerne vil ha med og de som må eller bør med. Ta heller med litt for mange enn litt for få.

- Hvis dette er relativt få så kan de sammenkalles til et sonderingsmøte der interesser kartlegges.

Sonderingsmøte

Dette er en enkel møteform som kan benyttes for å vurdere om det er grunnlag for å sette igang et forsøk eller et utviklingsarbeid.

Det kan legges opp slik:

1. De viktige aktørgruppene inviteres (eller representanter for disse). Invitasjonen bør være åpen og søkende, der møtets sonderende karakter kommer klart fram.
2. Prosjekt eller forsøksmuligheter skisseres. det kjøres en runde der alle får legge fram sin oppfatning av om det er utfordringer/problemer som organisasjonen bør ta opp i et utviklingsarbeid.
3. Dersom det er tilfelle kjøres det runder for å avklare ressurser, konkrete ønsker og behov som deltakerne har i forbindelse med et utviklingsarbeid.
4. Forsker eller prosjektleder legger fram sin tilnærming og arbeidsform og avklarer egen rolle.
5. Avtaler om neste skritt lages. Ofte vil det ha karakter av nytt møte etter at partene har tenkt seg om.

Bruksområder:

Spesielt egnet når forsker eller prosjektleder kommer utenfra og er den som initierer et forsøk i en organisasjon der han/hun har forestillinger om at det er behov for et forandringsarbeid. Kan ofte kombineres med øvelsen "tre år fram".

Hvis de er mange og flere er fra samme organisasjon, område eller interessegruppe så kan representanter sammenkalles.

Dette siste krever litt forberedelse for at en skal sikre seg representanter som har legitimitet hos dem de representerer.

Søkekonferansemodellen^{11, 12, 13}

Den første del i en søkerkonferanse er stor grad en interesseavklaringsprosess. Det kan også gjøres mer utav ved å knytte stikkordsmessig oppskrift - om søkerkonferanser finnes relativt omfattende litteratur. Arbeidsforskningen (AFI) Norsk institutt for by- og region- forskning (NIBR), Norges byggforskningsinstitutt (NBI) og IFIM/SINTEF er alle miljøer som arbeider med dette som metode.

¹¹ Emery, F. Searching, Center for Continuing Education, Australian National University, Canberra, 1982

¹² Brokkaug, I., Levin, M., og Nilssen, T.: Tiltaksarbeid på dagnad. IFGIM, Trondheim 1986.

¹³ Levin, M.: Lokal mobilisering, IFIM/ORAL, Trondheim, 1988.

Søkekonferanse

Søkekonferanser er en metode for å mobilisere folk til felles aktivitet, generere kreative løsninger, prioritere mellom handlingsalternativer og å igangsette konkret arbeid for å løse prioriterte oppgaver. Metoden er utviklet av Fred og Marilyn Emery i Australia. Senere har metoden særlig blitt spredt gjennom miljøer med god kontakt til Tavistock Institute i London. I norsk sammenheng har særlig Arbeidsforskningsinstituttene i Oslo og Institutt for industriell miljøforskning i Trondheim arbeidet med metoden. Deltakere på søkerkonferanser representerer et tversnitt av de grupper utviklingsarbeidet skal gjennomføres av.

Konferansene har seks faser.

1. Introduksjon til temaet for utviklingsarbeidet
2. Identifikasjon av hvordan ulike interessegrupper oppfatter problemene.
3. Kreative løsninger på hvordan de viktige problemer kan løses. (Iddugnader).
4. Prioritering av de viktige løsningsforslagene.
5. Etablering av arbeidsgrupper for løsning av konkrete problemer.
6. Oppfølgingsmøter hvor muligheter og begrensninger i arbeidet med å løse problemene diskuteres.

Bruksområde/hensikt:

Søkerkonferanser er både benyttet til næringsutvikling i lokale samfunn og som innledende felles planlegging for utviklingsarbeid i organisasjoner.

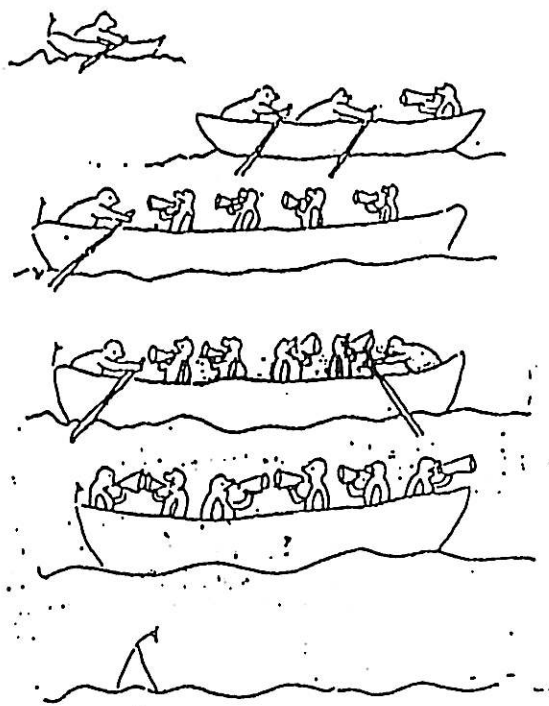
Vilkår for at den skal fungere:

Søkerkonferanser forutsetter at det ikke er store konflikter mellom de ulike grupper som er deltakere. Konferansene produserer bare løsningsforslag som deltakerne kan bli enige om. Videre er det viktig at de med makt aksepterer at beslutninger som fattes på konferansene er bindende for alle.

- Arbeid med interesseavklaring og interessekopling må selvsagt skje løpende og hele tiden i direkte kontakt med de enkelte aktører og grupper. Det kan virke omstendelig når en står i startfasen og tror at alle er enige om hva behovet er og hva som bør gjøres. Det har imidlertid vist seg i praksis at det er hensiktsmessig å starte opp et forandringsarbeid med slike samlinger som er antydnet. De må tilpasses situasjonen etter tema og organisering av forsøket.

- Ved å samle alle de viktigste aktørene eller representanter for disse oppnår en samtidig en mulighet til å kople dem som gir uttrykk for at de har felles interesser. Ofte kan det organiseres arbeidsgrupper som direkte resultat av en slik samling. Prosjektleder bør sørge for at i alle fall det første steg etter samlingen er tidsfestet og ansvars plasserte. I starten må prosjektleder følge dette litt opp. Etter hvert vil det kunne dannes selvstyrte grupper som arbeider med de tema og tiltak de har bestemt seg for. Interessekopling har skjedd.
- At aktørene har ulike interesser er ikke noe problem, men en fordel. Det gjør det mulig å satse på flere tilnærminger og ha flere grupper igang. Hvis det derimot oppstår sterke interesse motsetninger mellom aktørgrupper kan dette være helt handlingslammende dersom ikke prosjektledelsen vet hvorledes dette kan håndteres. Det må gjøres en analyse av hva de ulike gruppene er enige om og hva de er uenige om slik at en får sortert fra skinnuenighet og forhandlet om det som det er mulig å forhandle om. Det en sitter igjen med av sterk reell uenighet bør gjøres tydelig for alle slik at alle vet at det er uenighet om dette. Tiltak på de feltene der det er sterk reell uenighet bør ikke settes igang. Forsøksprosjekter er i stor grad basert på entusiasme og frivillighet fra alle parter. Andre gjennomførings- og utprøvningsmetoder må velges der det ikke lykkes å oppnå tilstrekkelig enighet til at relevante tiltak kan settes igang.
- Ofte vil mange aktører og målgrupper for forsøkene være passive, usikre og kanskje litt mistenksomme i startfasen. Interesse finnes ikke og må mobiliseres.

Søkekonferanser og lignende kan også betraktes som **metoder for mobilisering**. Det arbeides blant annet med å utvikle **optimal krisebevissthet** hos deltakerne som et ledd i mobilisering til handling. Det vil si å gjøre en krise/et behov tydelig, men samtidig peke på muligheter til løsninger. Krisen må ikke lamme. Muligheten må ikke overspilles, for det passiviserer også. Dette kan være nyttig i noen sammenheng, slett ikke i alle. For forsøk i helse/sosialsektorens regi vil det i svært mange tilfelle være nyttig fordi det ofte handler om kriserammede områder eller grupper. Opplegg for mobilisering må ellers som oftest lages skreddersydd til hvert enkelt prosjekt og til de ulike målgruppene.



KARTLEGGINGSKONFERANSER

Kartleggingskonferansene har blitt tatt i bruk i økende omfang. Den tar vanligvis utgangspunkt i en drøfting av hva slags framtidsutsikter en står overfor, hvilke type problemer det vil reise, og hva en kan gjøre i dag og framover for å møte slike utfordringer. Siktemålet kan være å komme fram til en avklaring om et utviklingsprosjekt er ønskelig. Og for å formulere en første handlingsplan. Det kan også være for å finne ut "hvor skoen trykker".

Kartleggingskonferansene samler vanligvis representanter fra ledelsen og de ansatte i flere bedrifter eller organisasjoner. Hensikten er å finne fram til utviklings- og samarbeidsområder i den enkelte organisasjon.

Eks. (IFIM)

I konferansen i Hotell og restaurantbransjen deltok 10 forskjellige bedrifter med ialt 60 representanter. Hensikten var å gi bedriftene hjelp til å starte egne utviklingsprosjekter om produktivitet, arbeidsmiljø og samarbeid.

Arbeidet i konferansen ble lagt opp rundt disse fire oppgavene:

1. Hvilke viktige utviklingstendenser i samfunn og bedrift mener gruppen vil gjøre seg gjeldende i 80-årene?
2. På hvilke områder kan bedrifter, avdelinger og yrkesgrupper gjøre noe for å tilpasse seg, eventuelt påvirke utviklingen?
3. Hva kan gjøres for å få til en ønskelig utvikling i den bedrift?
4. Hvem kan gjøre hva, når og hvordan for å gjennomføre de prioriterte tiltak i bedriften?

Oppgavene ble løst i grupper med skiftende deltakelse. Under de to første oppgavene var deltakerne inndelt etter sine arbeidsområder på tvers av bedriftene. Eksempelvis jobbet kokkene fra ulike bedrifter sammen. Det samme gjorde direktørene osv. I de to siste oppgavene arbeidet man i bedriftsvise grupper. Som resultat av konferansen kom det opp en rekke forslag til hva man skulle arbeide videre med, som opplæring, system for jobbrota-sjon, intern planlegging, markedsføring o.l.

Bruksområde/hensikt

Denne konferanseformen, der ansatte og ledelse sitter sammen i 1-2 dager, er godt egnet som start på et utviklingsprogram. Den brukes som en metode for å komme igang med utviklingsarbeid, dvs. som en første kartlegging både av hva slags type forandringsbehov som finnes og av hvor viktig en synes det er å gjøre noe. Hensikten er å skape enighet mellom ulike interessenter, og skape grunnlag for felles arbeid. Vilkår for at den skal fungere:

Metoden er relativt enkel, men forutsetter at man har minst en hel dag til rådighet. Den bør ledes av noen som har erfaring, og som har hatt anledning til å sette seg inn i situasjon og problemstillinger på forhånd. Deltakerne bør velges ut slik at de er representative for sine grupper, hvis ikke alle kan være med.

Ressurskopling

En av grunnene til at forsøksprosjekter lykkes med ting som kanskje den saksbehandlende arbeidsorganisasjonen ikke klarer er blant annet at det i forsøk arbeides mer bevisst med ressurskopling. Det dreier seg om kopling av svært mange ulike typer ressurser som vanligvis ikke koples sammen:

- personalressurser, både offentlig **ansatte** og private **frivillige**,
- penger, fra flere hold også her både **private** og **offentlige**, fra flere **sektorer** og **nivåer** innen forvaltningen,
- kunnskap, fra lokale aktører, fra fagpersoner innen forvaltning eller andre organisasjoner, eksperter på ulike områder. Det må arbeides med kopling av **lokalkunnskap, sakskunnskap og prosesskunnskap.**
- lokaler, som kan utnyttes fleksibelt gjennom flerbruk og sambruk osv.

De prosjekter som arbeider bevisst med ressurskopling er de som vanligvis kommer lengst i utviklingen av nye arbeidsformer og løsninger.

Ressurskoplingen må gå på tvers av grensene mellom offentlig og privat, og den må gå på tvers av sektorgrenser innen forvaltningen.

Metodefordringer

- Hvordan kartlegge ressurser av alle relevante slag i de ulike aktørgrupper og målgrupper?
- Hvordan kople ressurser fra ulike sektorer og på tvers av fag og grenser mellom offentlig og privat?

Framgangsmåter for ressurskopling

- Ressurskartleggingskonferanser

De ulike aktørgruppene kan samles og i dialog med ledelsen for samlingen kartlegge de egne, gruppens, lokalsamfunnets og forvaltningens ressurser. Ved god forberedelse og bruk av flipoverteknikk og vekselspill mellom grupper og plenum kan dette gjøres meget effektivt. Ofte kan det legges inn som en del av andre samlinger for samme grupper. Også her får en den tilleggsvirkning av alle aktørene får en samlet oversikt over ressursene samtidig som kartleggingen foregår. (Konferansene kan planlegges etter samme mal som de øvrige ressurskartleggings-konferanser.)

- Lokalsamfunnsprofiler/områdebeskrivelser¹⁴

Dette er en etablert framgangsmåte i samfunnsarbeid som går ut på å beskrive et lokalsamfunn eller et helhetlig miljø med alle mulig ressurser. Det dreier seg om mest mulig fullstendige beskrivelser som omfatter både befolkning, sosiale institusjoner, kultur og tradisjoner og de materielle forhold.

¹⁴ Ole F. Hermansen.; Sosialt arbeid i de lokale fællesskaber. Munksgaard forlag, 1975.

Ressurskartleggingskonferanse

1. Innledning om utfordringer og mål og om hvorfor folk er innkalt
2. Arbeid i homogene grupper (mest mulig lik erfaringsbakgrunn) - med spørsmål som:

Hva jeg kan bidra med?
 Hva må til for at jeg skal kunne bidra?
 Hva kan hindre meg i å bidra?
 Når kan jeg bidra?
 osv.

3. Bruk metoden med:
 - individuell tenkning og notering hver for seg
 - runde der alle får fram sine bidrag som skrives opp på flip-over
 - til slutt gjennomgåelse, sortering og sammenfatning
 - drøfting av vilkår - hva som må til for å lykkes og hva hindrer.

En slik kartlegging tar litt tid og bør gjøres av folk som skal arbeide videre i prosjektet fordi de gjennom kartlegging får meget god innsikt. F.eks. av prosjektledere selv eller noen av medarbeiderne lokalt.

Det er et viktig prinsipp at kartleggingen av ressurser er lokalsamfunnets "egen eiendom". De må selv få bestemme om eller hvordan denne kan benyttes utad. For prosjekter i sosialsektorens regi vil dette være spesielt viktig fordi det her ofte vil kunne føre til stigmatisering av en gruppe, et område eller en organisasjon dersom ikke bruken utad er, under innbyggenes, medlemmenes egen kontroll.

Selve ressurskoplingen skjer i de fleste prosjekter best med selve forsøkets målgruppe eller område som utgangspunkt. Det er vanskeligere å få til generell ressurskopling på tvers av sektorer innen forvaltningen enn det er å få sektorene til å kople ressursene sine mot et ytre definert mål.

På ressurskartleggingskonferanser kan det ofte forekomme at enkelte deltakere gjennom den oversikt de får tar initiativ der og da til koplinger som ellers ikke ville ha kommet istand. En skal ikke så svært mye opp i kommunestørrelse før uoversiktligheten er et problem. Selv i små og mellomstore kommuner er det nødvendig i forsøk og arbeide med bevisste framgangsmåter for ressurskopling. Der det kanskje er mest å hente er gjennom kopling av ressurser er på tvers av grensene mellom offentlig og privat. Når målene er tydelige og godt forankret på begge steder er dette mulig å få til gjennom f.eks. ressurskartleggingskonferanser.

Mal for lokalsamfunnsprofil:

1. Befolkningen (antall, alder, kjønn, sivilstand m.v.)
2. Områdets historiske bakgrunn og utvikling.
3. Økonomiske forhold (inntekt, formue m.v.)
4. Ervervsstruktur (antall personer i arbeid, arbeidsledighet m.v.)
5. Utdannelsesforhold (antall og art av skoler, tilbud om kulturelle aktiviteter m.v.)
6. Helseforhold (forventet levetid, antall sykdomstilfeller av sosial-medisinsk betydning m.v.).
7. Bolig (boligstandard, husleienivå, trafikk).
8. Rekreasjon og fritid (rekreasjonsarealer, muligheter for sport, foreninger m.v.).
9. Sosial hjelp og service (hjelpemiddelapparatets struktur, type servicetilbud m.v.).
10. Religion, tradisjoner, verdinormer.
11. Politisk struktur og lederskap
(stemmefordeling, partier ved makten, "nøkkelpersoner", interesse- og pressgrupper).
12. Kommunikasjon (lokale aviser, uformelle kommunikasjonsmuligheter).

(Hermansen, 1975)

4.2 Fra generelle mål til konkrete planer for handling

Det er viktig å arbeide med de generelle målene som angitt ovenfor. De er imidlertid ikke konkrete nok til å styre handling underveis i en forsøksprosess. De generelle målene må brytes ned i et eller flere sett av delmål som er konkrete nok til å styre handling. Som oftest må prosjektet igjennom flere omganger med konkretisering før en nærmer seg handlings- planer som kan brukes til styring.

Metodeutfordringer:

- Hvordan komme fra generelle mål til konkrete mål som kan være styrende for handling og danne utgangspunktet for etterprøving?
- Hvordan utforme konkrete handlingsplaner for de ulike målene?
- Hvordan lage handlingsplaner som er tydelige når det gjelder ansvarsfordeling og tidsplaner?

Fremgangsmåter for konkretisering av generelle mål til handlingsplaner

Konkretisering av generelle mål skjer enklest ved å spørre "Hvordan-spørsmål". Ved å spørre hvordan, beveger vi oss stadig nedover i et målhierarki og nærmere oss konkrete handlinger. Ved å spørre "Hvorfor-spørsmål" beveger vi oss oppover mot de generelle målene og tilslutt de grunnleggende verdiene vi arbeider etter. (Se "hvordan - hvorfor"- spørsmål).

Ved å gjennomgå flere slike rekker vil vi kunne få avgrenset flere konkrete arbeidsområder som igjen kan konkretiseres til sett av konkrete mål. Når de konkrete målene er formulert bør de som skal arbeide med gjennomføringen samles for å diskutere dette. Diskusjonen må være konkret og plassere ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene helt tydelig på person. Det kan være viktig å fordele oppgaver etter "lyst"-prinsippet så langt det er mulig. Dette er første ledd i mobilisering til handling. De oppgavene ingen vil påta seg bør utsettes til en vet mer om hvorfor ingen har lyst, for derved kanskje å kunne gjøre noe med selve oppgaven. "Hva må til for at denne oppgaven skal bli gjennomført"? . Det kan også tas en diskusjon om hvorledes det kan mobiliseres nye eller andre personer eller grupper som kan tenkes å ville gjøre dette.

Sluttproduktet er en serie konkrete tiltak under hvert konkrete mål. Tiltakene er beskrevet og de handlingene som inngår er tidfestet og ansvaret er plassert. Det kan benyttes enkle skjema som prosjektleder lager og får dette satt inn i. Disse skjemaene kan også benyttes i oppfølgingen og i den interne informasjonen. Handlingsplaner skal være så klare at de skal kunne tjene som redskap for erfaringslæringen og evaluering underveis. Det må være helt klart hvem som skal gjøre hva og når dette skal gjøres. Bevegelsen fra de konkrete målene til handlingsplaner må foretas i nært samarbeid med de personer og grupper som skal stå hovedansvarlig for gjennomføringen, enten dette er personer innenfor eller utenfor egen forvaltning/organisasjon.

"HVORFOR - HVORDAN" - SPØRSMÅL

MOT OVERORDNETE GENERELLE MÅL



HVORFOR?



HVORFOR?



HVORFOR?



----- MÅLFORMULERING -----



HVORDAN?



HVORDAN?



HVORDAN?



MOT KONKRETE MÅL FOR TILTAK/HANDLING

"TRE ÅR FRAM"

Hensikten med denne metoden er:

- å sette igang en langsiktig tenkning
- å sette igang en konkretisering av mål.

Bruksområde:

Egner seg for grupper, en eller flere, f.eks. som del av et seminar. Spesielt egnet for grupper som har vanskelig for å tenke framover og vanskelig for å bli konkrete.

Framgangsmåte:

1. Utgangspunktet er generelle mål for arbeidet.
Eksempel: Bomiljøet på Søbstadmyra må bli bedre. Kostholdet på landsbygda bør forbedres osv.
2. Den som leder gruppearbeidet gir en instruks som følger:
Alle har papir og blyant. Alle konsentrerer seg. Tenk dere at dere er TRE ÅR FRAM i tid - 19... Prosjektet er oppsummert og avsluttet. Det ble faktisk veldig vellykket! Hva har skjedd med bomiljøet på Søbstad? Hvilke utfordringer har dere da løst? Hva har du gjort for å komme dit?
3. Hvis hver gruppe har en prosessleder, så skriver han/hun opp på flipover det gruppen kommer på. Ikke sensurer. Ikke diskuter. Hvis det er en prosessleder for flere grupper, f.eks. rundt flere bord i en sal, skriver hver enkelt gruppe ned de 3-5 viktigste ting som har skjedd TRE ÅR FRAM på hvert sitt ark.
4. Momentene høstes ut og skrives opp på flipoverark som henges opp slik at alle ser. Dette kan utgjøre et råstoff for prioritering av mål og konkretisering av tiltak.
Prioriteringen skjer ved at de setter vekttall eller på annen måte markerer viktighet individuelt eller gruppevis etter diskusjon.
Konkretiseringsspørsmålene er av typen: Hvis skal skje - hva må du da gjøre?
Prosessleder driver aktivt fram en konkretisering mot delmål som kan følges opp med konkrete tiltak.
5. Hvordan stoffet på flipoverarkene tas vare på avhenger av hvem som skal handle i forhold til dette etterpå.

Det er prosjektleders ansvar å organisere denne prosessen fra generelle mål og til konkrete handlingsplaner. Det er prosjektleders løpende ansvar å holde oversikt over konsistensen mellom mål og tiltak. Sammenheng og oversikt må legges fram for styringsgruppen med jevne mellomrom slik at den har en sjanse til å styre arbeidet.

I forsøksprosjekter er det ofte en utfordring for prosjektleder å formidle til de rundt hva prosjektet egentlig gjør. Prosjektledere får ofte lett insinuerende spørsmål som: "Hva driver dere egentlig med?". Tiltaksplaner relatert til mål, generelle og konkrete, skjematisk

satt opp er en god måte å gjøre arbeidet synlig og tydelig for andre på. Dette er spesielt viktig i de faser av forsøket der det ikke skjer så meget på det ytre plan som folk registrerer. Det er alltid mye usynlig arbeid i forsøksvirksomhet som; organisering, motivering, mobilisering, konfliktløsning, osv. (Se skjema for tiltak/oppfølging.)

SKJEMA FOR TILTAK

DELMÅL 1	Hvem har ansvar?	Medspiller	Når	Kommentar	Avsluttet
Tiltak 1 - -					
Tiltak 2 - - -					
Osv.					

Med ett samleskjema for hvert delmål og ett for hvert tiltak under delmålet kan både planlegging, dokumentasjon og oppfølging lettes. Prosjekter som går over flere år bør dokumenteres løpende og ikke etter tilbakeblikk- metoden.

4.3 Utprøving av ny praksis

Utprøving i praksis er selve kjernen i forsøket og består av fire hovedtyper aktiviteter:

- bred mobilisering til handling om selve handlingen og gjennomføringen
- oppfølging av handlingsplanene
- organisering av erfaringslæring

Vi skal under kommentere disse hver for seg.

Bred mobilisering til handling

I forberedelsesfasen i forbindelse med interessekopleing og ressurskopleing og i prosjektets organisasjon vil det som oftest være avklart hvem som skal være hovedaktører i arbeidet. Det vil være utpekt eller ansatt en prosjektleder og det vil være opprettet ulike arbeidsgrupper som er interessert. Som oftest er dette et begrenset antall personer.

Forsøksarbeidet er ofte basert på en forutsetning i starten om at det er mulig å mobilisere flere til aktiv deltakelse. Det kan gjelde flere innen egen forvaltning, innen andre sektorer og i lokale organisasjoner eller i konkrete nærmiljø og lokalsamfunn. En bred mobilisering er i de aller fleste tilfelle av avgjørende betydning for at forsøket skal bli vellykket.

Metodeutfordring

- Hvordan få til et bredt engasjement i forsøksarbeidet?
- Hvordan skape motivasjon for deltakelse?
- Hvordan lette terskel for deltakelse?
- Hvordan ta vare på entusiasmen som skapes underveis?
- Hvordan mobilisere stadig på nytt underveis i forsøksprosessen?

Framgangsmåter i mobiliseringsarbeidet

Første ledd i en bred mobilisering består av det å ta kontakt. Den første kontakten kan tas på ulike måter og det er ikke hensiktsmessig her å gi en generell oppskrift. Det er innen litteraturen om samfunnsarbeid skrevet en god del om oppsøkende arbeid i ulike former, husbesøk, kontaktmøter osv. Kontakt med andre deler av forvaltningen eller andre deler av egen forvaltning skjer best gjennom en kombinasjon av formell og uformell tilnærming. (se oppskrifter - lokal mobilisering). Det er viktig å velge framgangsmåter som passer til kulturen på stedet og til de gruppene en ønsker å mobilisere. Kontaktarbeid blir ulikt om en skal mobilisere ungdom i en drabantby eller om det dreide seg om pensjonister i en utkantbygd.

Innholdet i det en formidler ved første kontakt må være så **klart og tydelig** som mulig. Det må gå tydelig fram hva hensikten er, hvorfor vi trenger akkurat deg, hvilke forventninger som stilles og hva resultatene kan bli. Det er også viktig å orientere om **hvilke andre som er med** slik at vedkommende kan kjenne seg hjemme og trygg på sammenhengen.

Det er viktig å ikke gjøre terskelen for deltakelse høy. Terskelen oppleves ofte som høy dersom målene er diffuse eller dersom ambisjonene er satt høyt. Det er lettere å mobilisere til **oversiktlige engangsbegivenheter** enn til løpende drift av tiltak en ikke har oversikt over omfanget av. Det er videre viktig at folk får delta med **noe de kan**. Det må ikke gjøres vanskelig og spesielt.

For å motivere folk til å delta må det gjøres **tydelig hvilke fordeler det kan medføre** for akkurat den du vil nå. De som skal mobilisere må ha tenkt igjennom dette på forhånd og kunne formidle det på en troverdig måte. Hvis det er arbeidet skikkelig med interesse-avklaring i starten så vil det være lettere å mobilisere folk underveis.

ARBEIDSBOKMETODEN KAN VIRKE MOBILISERENDE

Arbeidsbokmetoden ble utviklet ved NIBR av Johs. Oraug i siste del av 1970-tallet. Viktige trekk ved metoden er:

- * Planområdet/organisasjonen deles opp i mindre områder som får egne kontaktpersoner.
- * Alle deltakerne får utdelt arbeidsboka som både inneholder opplysninger om det aktuelle problemet og plass for skisser og skrevne kommentarer.
- * Det leveres gruppebesvarelser på bakgrunn av 4-6 gruppemøter.
- * På bakgrunn av arbeidsbok nr.1 lages en arbeidsbok nr.2. Denne oppsummerer og presenterer forslag og anbefalinger.
- * Etter nye gruppemøter besvares arbeidsbok nr.2. Svarene med forslag til tiltak presenteres så i arbeidsbok nr.3. Denne brukes så som forhandlingsgrunnlag for berørte parter.
- * I arbeidsbokmetoden brukes mye 3-dimensjonale bilder, skisser og fotos sammen med statistikk og annen informasjon.

Arbeidsbokmetoden ble i starten brukt i forbindelse med ulike former for miljøregistreringer, f.eks. trafikkfarlige områder. På 1980-tallet har metoden i hovedsak blitt brukt i arbeidet med produktivitetsarbeid og organisasjonsutvikling. Metoden er et redskap for beslutninger hvor både ekspertise og lekfolk deltar.

For at metoden skal fungere er det viktig at det settes av nok ressurser til prosjektledelse. Det er ofte lett å undervurdere betydningen av den lokale ledelsen. Det er svært viktig at det gis god informasjon gjennom presse, radio og TV. Det er videre viktig at det brukes tilstrekkelig med tid til å produsere arbeidsbøkene. En viktig forutsetning er at folk har tillit til prosjektledere og styringsgruppe.

Det er ofte at kontakt og samhandling om felles oppgaver utløser entusiasme. Denne entusiasmen er det viktig å ta vare på. Dette kan blandt annet gjøres ved å sette kortsiktige realistiske mål og markere hver gang målene oppnås. Det å markere eller feire alle små skritt framover er viktig i et slikt langsiktig endringsarbeid som forsøk ofte er. Ofte kan deltakere allikevel gå trøtt underveis. Lufta kan lett gå ut av ballongen. Det blir lett til at det blir en relativt liten hardt kjernet gruppe av deltakere som får en urimelig stor andel av arbeidsoppgavene i fanget. Da er det viktig å la disse få "ferie" og rekruttere nye aktive gjennom fornyet mobiliseringsarbeid. Ideelt sett skal mobiliseringen skje nokså kontinuerlig og rekruttering av nye lokale ledere og pådrivere må stå på dagsorden hos prosjektleder hele tiden. Mobiliseringen må skje konkret knyttet til enkelte ledd i tiltaksplanene underveis.

• MOBILISERING GJENNOM OPPSØKENDE ARBEID

Skal du mobilisere folk til møter eller dugnader eller lignende felles tiltak er det flere måter å gå fram på. Et generelt råd er å benytte flere måter parallelt. På den måten kan flere ulike grupper mobiliseres.

Bruk av skriftlig materiell

Ulike former for invitasjoner, brosjyrer, skriftlige oppslag, brev hjem, lapp i postkassen osv. er vanlige metoder. Det er også helt nødvendige metoder for å nå bredt ut. Disse kan imidlertid ikke stå aleine. Skriftelig materiell har en tendens til å havne i søplebøtta sammen med all reklamen.

Bruk av telefon

Dersom du kjenner de du skal mobilisere eller de kjenner deg eller kopler deg til noen de kjenner, kan du benytte telefonen i mobiliseringsarbeidet. Dette er selvsagt mer tidkrevende (og kostbart), men er effektivt, gjerne i kombinasjon med en skriftlig orientering. Det fine med en telefonsamtale er at det kan føres en dialog uten at du er tilstede fysisk i stua til folk.

Ansikt til ansikt kontakt

Dette er helt klart den mest virkningsfulle mobiliseringsform, men også den mest tidkrevende. Ved å hilse på folk og presentere seg kan det etableres tillit. Det er lettere og skreddersy motivasjon og argumentasjon for hvorfor det er viktig at nettopp den personen kommer og deltar.

Dersom det er flere til å mobilisere kan en dele området mellom seg.

Bruk av etablerte nettverk

Når den lokale organisasjonen er utviklet finnes det ofte et nettverk av personer som fungerer som kontaktpersoner, videreformidlere osv. Jmf. Sjøbstadmyra med styre, tunkontakter, blokk-kontakter og oppgangskontakter. Dette nettverket brukes da i arbeidet med å mobilisere. Ofte vil det være etablerte nettverk på forhånd som kan mobiliseres.

Mobiliser til konkrete oppgaver

Det er lettere å mobilisere til konkrete avgrensbare oppgaver enn til uoversiktlige forpliktelser knyttet til drift.

Mobiliser til noe folk kan

Det er viktig å mobilisere folk til noe de kan enn til nye ukjente ting. Folk som ikke kan delta i tungt dugnadsarbeid kan kanskje bidra med kaffe og kaker. Ofte kan det være nyttig å kartlegge hva folk vil bidra med gjennom noen enkle spørsmål som f.eks. deles ut på et møte.

Mobilisering og remobilisering

Mobilisering er ikke gjort en gang for alle. Det er en kontinuerlig utfordring i lokalt utviklingsarbeid. Det må gjentas og fordels på flere aktive etter hvert.

KJEDEMobilisering

Som søkekonferansen er også kjedemobilisering en metode for å mobilisere folk til felles aktivitet og problemløsning.

Beskrivelse av metoden:

Vi har valgt å kalle leddene i kjedemobiliseringen for "kommune", "grend" osv., men det er ingen ting i veien for å bruke metoden i et mer avgrenset geografisk område.

I Kostholdsprosjektet (se beskrivelse) der metoden ble benyttet startet vi med et åpent møte for å mobilisere befolkningen.

Selve kjedemobiliseringen starter vi med et **kurs** for representanter fra alle grendene i kommunen. Deltakerantallet er avhengig av hvor mange grender det er i kommunen, 10-15 personer er en passe forsamling. Problemstillingen er "Hva kan vi gjøre med problemet i kommunen?". Kurset går over en dag. Vi legger opp til vanlig "kursing" av deltakerne, slik at de er i stand til å arbeide videre på egen hånd. En del praktisk problemløsning kommer inn (avklaring av geografisk ansvarsområde o.l.) De diskuterer også hvem de kan få med seg for å arrangere **grendemøtene**.

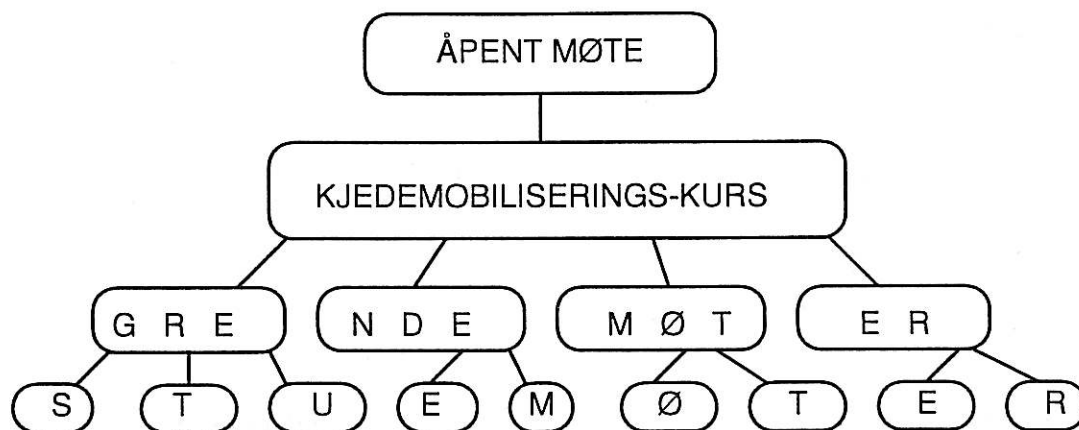
Grendemøtene bør ikke komme lenge etter kurset, en måneds tid er nok. Det er åpne møter for folk i grenda. Vi legger fram problemstilling og snakker om bakgrunnen for at vi har grendemøte. Resten av møtet går med til en "minidugnad" for å få fram ideer til fellestiltak i grenda. Det videre arbeidet er todelt; **stuemøter** og **fellestiltak**.

Stuemøter er et lite møte der en inviterer 5-6 naboer for å diskutere den aktuelle problemstillingen. Senere kan hver av deltakerne invitere andre naboer til møte. Vi avtaler med noen av deltakerne på grendemøtet at de skal holde stuemøter. I tillegg velges de som skal ta ansvaret for fellestiltakene. Erfaringene viser at dette er svært viktig, uten en avtaler har det veldig lett for å stoppe opp med grendemøtet. De som skulle arrangere stuemøter hadde behov for materiell som de kunne ha som bakgrunnsmateriale når de snakket med naboene, og brosjyrer til å dele ut ("noe å holde seg til").

Bruksområde/hensikt: Denne måten for å mobilisere folk passer best ved problemstillinger som angår alle (nærmiljø, kosthold). Hovedhensikten er å nå ut til "folk flest", ikke bare til de som går på større møter. Det er viktig at så mange som mulig er engasjer. Også de som ikke er personlig engasjert, vil kjenne til problemstillingen. Metoden er også velegnet til å få flere med i beslutningsprosesser.

Vilkår for at den skal kunne fungere: Det kreves gode pådrivere lokalt. De som samles til det første kurset **må** være ressurssterke personer som både kan og vil få med seg folk. De bør være av typen **opinionsledere**, de som er normgivende i lokalsamfunnet.

(se figur neste side)



FELLESTILTAK I GREND OG KOMMUNE

Oppfølging av handlingsplaner

Handlingsplaner må følges opp regelmessig. Dette vil konkret si at prosjektleder må sørge for at alle aktive til enhver tid vet hva som foregår, hva som er avsluttet og hva som følger. Hvis ikke oppfølgingen er godt organisert vil deltakere lett miste oversikten og derved også motivasjonen.

Metodeutfordringer

- Hvordan organisere oppfølgingssamlinger for alle medvirkende?
- Hvordan feire eller markere framgang og ting som har lyktes?
- Hvordan analysere årsaker til at ting ikke har fungert, på en slik måte at hele prosjektorganisasjonen lærer av erfaringene?
(se milepelmøter)

Framgangsmåter i oppfølgingsarbeidet

Alle medarbeidere eller utøvere innen de enkelte tiltaksplanene bør med jevne mellomrom samles til en felles gjennomgåelse av hva som har fungert og hva som ikke har virket. Dette kan gjøres på flere måter. Det kan arbeides i grupper med oppsummeringer eller hver og en kan få gi sin versjon alt etter hvordan arbeidet er organisert og ettersom det er felles oppfatninger eller det er divergenser. Disse oppfølgingssamlingene eller "milepelmøter" er gode arenaer for å gjøre tydelig hva deltakerne har lært av erfaringene til nå. Likeledes er det gode anledninger til å evaluere i forhold til mål. Slike regelmessige samlinger kan altså ha flere formål og være meget rasjonelle metoderedskap i forsøksprosessen.

Det er som nevnt i forbindelse med punktet om mobilisering viktig å markere eller feire det som har gått bra, slik at de som har fått gjennomført ting får anerkjennelse for dette og slik at hele prosjektorganisasjonen får bekreftelse på at det nytter og går den rette veien. Det er like viktig at det blir analysert hvorfor ting ikke har fungert. Dette er selve

hovedpoenget med forsøksarbeid som metode, nemlig den korte koplingen mellom prøving og feiling. Hva var årssakene til at det gikk galt? Er det noe vi kan forbedre, forsterke, endre osv. Slik at sjangsene for å lykkes økes? Må vi kanskje skrinlegge denne delen av forsøket, eller finne helt alternative måter å nå målet på osv. Viktige kursendringer som resultat av feiling må forelegges styringsgruppen. Det er viktig ikke bare å rapportere det som har virket, men også trekke fram det som ikke har virket.

Organisering av erfaringslæring

Læringsperspektivet står derfor sentralt i alle forsøksprosesser, fordi læring er en betingelse for utvikling av ny praksis.

Et av argumentene for å drive forsøk er at det involverer mange deltakere og at disse får en direkte læring gjennom å være med å prøve ut ting direkte. Dette er bare delvis riktig. Mange kan delta i forsøk uten egentlig å bli bevisst at de lærer eller hva de har lært. Dersom det skal skje en god læring underveis må det legges til rette for dette fra starten av.

Formålet med forsøk er jo som oftest endring. Det dreier seg om endringer som involverer flere ulike type aktører. Utvikling av en prosedyreperm eller egen journal-opplegg er i seg ikke nok. Poenget er å få til endring. Det innebærer at folk i praksis må ta den i bruk. De må faktisk endre atferd på noen områder. De er flere som må lære seg ny praksis. Det vil si at poenget er at hele det sosiale samhandlingssystem lærer av erfaringene, og at de lærer dette sammen.

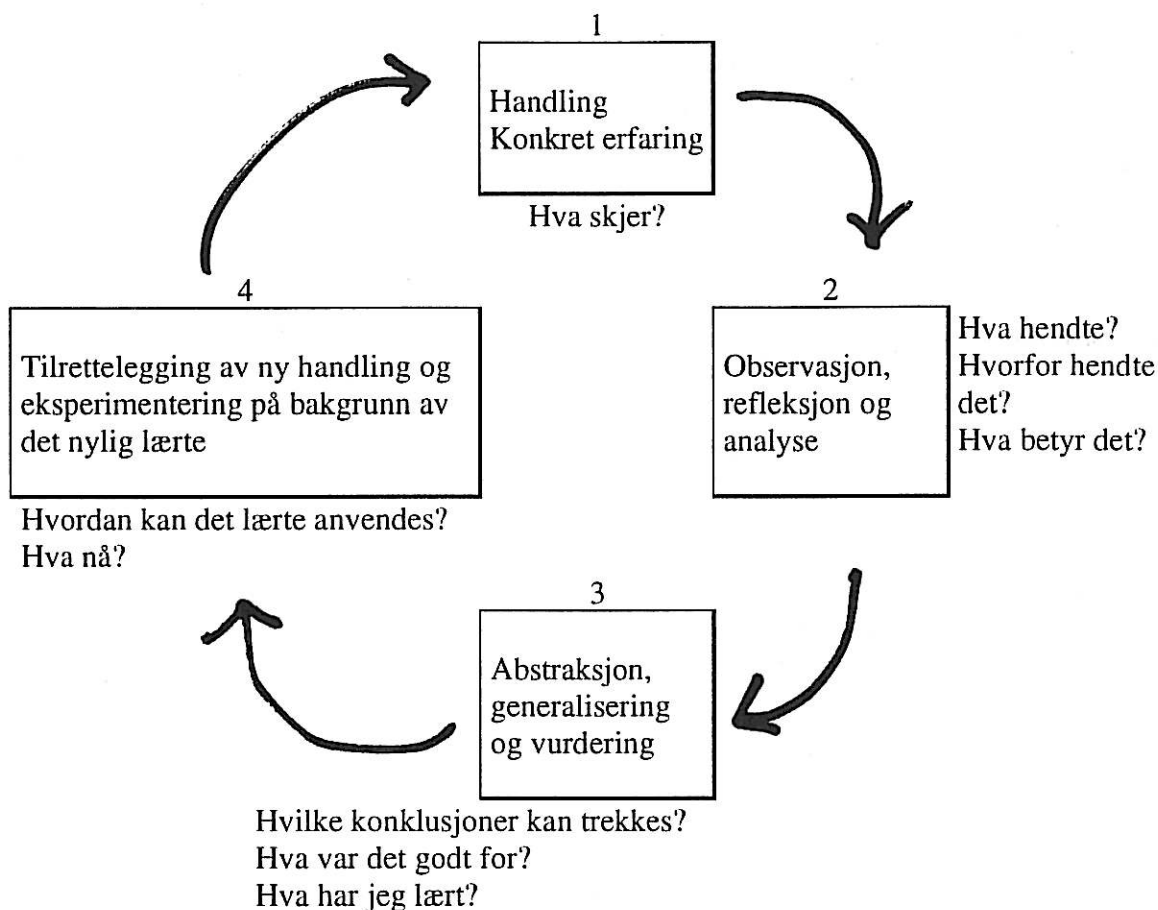
Læring er å tilegne seg ny kunnskap på en slik måte at det påvirker ens atferd. Deltakere i praktisk utviklingsarbeid får ny innsikt gjennom å reflektere over de erfaringer de gjør. Ut fra ny innsikt utvikler de så ny praksis. De deltakende individene lærer. Det dreier seg om personlig læring.

Grupper og organisasjoner kan lære dersom individer i disse handler kollektivt, reflekterer over sine erfaringer og deretter endrer organisasjonens praksis. Vi kan kalle det kollektiv læring. Endelig kan institusjoner og organisasjoner lære og endre selve institusjonens rammer og praksis. (Institusjonell læring).¹⁵

Hva innebærer det å lære?

Hele forskningsprosessen er bygget opp omkring serier av handlinger for å klarlegge interesser, formulere mål, kartlegge ressurser, lage handlingsplaner og prøve ut nye tiltak osv. Både forskere, prosjektledere og deltakere har egen nytte av å delta i hver sekvens. I tillegg bidrar de til hverandres utbytte. Deltakerne lærer gjennom egne handlinger. Det foregår en erfaringslæring. Denne typen "opplevet kunnskap" kan godt suppleres med "formidlet kunnskap", men egne erfaringer må ligge som et anker i bunnen. Erfaringslæring er et grunnleggende prinsipp i forsøk på utvikling av ny praksis. Grunntrinnene i erfaringslæring kan beskrives som en sirkel.

¹⁵ Argyris, Schön. Organizational Learning. 1978.



Metodeutfordringer

- Hvordan organiseres erfaringslæring for alle de viktige aktørgruppene?
- Hvordan organiseres lokale læringssystemer som kan lære sammen gjennom egne og felles erfaringer?

Framgangsmåter for organisering av erfaringslæring.

Vi har tidligere nevnt betydningen av å gjennomføre regelmessige samlinger der en stopper opp og ser på hva som har gått bra og hva som ikke har fungert. Disse samlingene er viktige ledd i erfaringslæringen. Ofte kan det være nyttig å gjøre en hindringsanalyse for å gå litt mere systematisk til verks mot hindringene og få analysert disse på en måte som gjør at det går an å komme videre. (Se oppskrift - hindringsanalyse, vedlagt neste side.)

Et viktig spørsmål er hvem som skal delta på disse samlingene. Ofte må en benytte flere typer samlinger, noen for de aller mest aktive og noen for de mer perifere. Vi har svært gode erfaringer med det vi kaller å definere lokale læringssystemer. Det går i all enkelthet ut på følgende:

- Tenk deg at forsøket er ferdig og dere har nådd endel av de viktigste målene for endring
- Endring skjer ved at folk faktisk gjør ting på en litt annen måte enn de har gjort før
- Tenk igjennom hvem, hvilke aktørgrupper som skal gjøre ting på andre måter (ha endret atferd) når forsøket er ferdig
- Organiser en gruppe, et forum, eller lignende og tenk på dette som et **lokalt læringsystem**
- Involver disse eller representanter for disse aktivt med i læringen underveis i forsøksprosessen.

Hvis de som skal samhandle på nye måter etter forsøkets avslutning har vært sammen om å utvikle nye samarbeidsformer og har erfart hva som kommer ut av dette vil sansynligheten for at de sammen endrer atferd som resultat av forsøket øke betraktelig.¹⁶

MILEPELMØTER

Hensikt:

- å samles for å gjøre opp status i et arbeide.
1. Alle tenker igjennom hvor de står i forhold til de mål/tiltak som skal gjennomgås og noterer:
 - Hva har gått bra?
 - Hva har gått dårlig?
 2. Vi tar en runde og lister opp alt som har gått bra på ett flipoverark - og spør Hvorfor har det gått bra? Hva ved vilkårene har gjort at vi har lyktes?
Individuell tenkning og runder der alle får si sitt.
 3. Vi gjør det samme for det som har gått dårlig.
 4. Vi jobber med det som har vært vanskelig videre.

¹⁶ Schön. Educating the reflective practitioner. 1990

HINDRINGSANALYSE

Beskrivelse av teknikken

En hindringsanalyse er en teknikk som går ut på å få fram alle sorter hindringer en møter i et arbeid. Den kan gjøres av enkeltpersoner eller den kan gjøres i grupper. En hindringsanalyse kan gjøres i forkant av et arbeid der en ut fra erfaringer tenker seg hvilke hindringer som oppstår og lager strategier for å overkomme disse. Den kan kanskje mest virkningsfullt gjøres som ledd i oppfølging av en gruppes handlingsplaner for å se på de hindringer en faktisk har møtt underveis for å lære av disse og endre strategi om nødvendig.

1. Første skritt er å liste opp planlagte eller gjennomførte handlinger og spørre "Hva har vært eller kommer til å bli hindringer?"
2. Hindringene listes opp uten å sensurere eller diskutere. Flipover brukes slik at alle ser og kan føye til ut fra sine erfaringer (dersom det er en gruppe det dreier seg om).
3. Hindringene sorteres etter type. Hindringer på individnivå, organisasjonsnivå eller strukturelt nivå.
 Er dette noe jeg kan gjøre noe med selv?
 Er dette noe vi kan gjøre noe med sammen?
 Er dette noe vi må søke andre allianser utenfor vært nedslagsfelt for å påvirke?
4. Strategier for det videre arbeid utvikles på dette grunnlag.

Bruksområde:

- prosjektplanlegging - grunnlag for utvikling av gode strategier for gjennomføring av tiltak
- prosjektoppfølgning - grunnlag for felles læring og endring av strategier underveis i arbeidet
- egnet til å motvirke handlingslammelse og resignasjon i en organisasjon eller et prosjekt som har uoverensstemmelser mellom ressurstilgang og forventninger rettet mot seg.

Fra erfaring til kunnskap

Et av kravene til forsøk er at de skal bidra til å få fram ny kunnskap. Det er dette som ofte er sentralforvaltningens motiv for å organisere forsøksordninger. Det å produsere kunnskap stiller visse krav til selve forsøksprosessen:

- Forsøket må dokumenteres
- Erfaringene må analyseres
- Arbeidet må evalueres

Disse tre aktivitetene henger selvsagt nøye sammen. Det er ofte vanskelig å finne tilstrekkelig plass til i forsøksarbeidet. Forsøk rekrutterer, som vi har vært inne på tidligere, handlingsorienterte mennesker. Disse har ofte ikke ro på seg til å sørge for tilstrekkelig løpende dokumentasjon og analyse. Dette er det skrevet endel om andre steder og det er ikke plass her til å komme inn på metoder knyttet til disse utfordringene. Vi skal bare trekke fram endel av det vi har erfaring for forsømmes mest.

Dokumentasjon¹⁷

De fleste forsøk har et krav på seg om rapportering. Dessverre skjer denne som oftest etter det vi kan kalle "tilbakeblikksmetoden". Det betyr at det ikke dokumenteres særlig omfattende underveis og at prosjektleder setter seg ned på slutten og prøver å rekapitulere hva som har skjedd. Dette gir enten veldig korte og ofte nokså intetsigende rapporter som gir en oversikt over hva som er gjort og hva som har gått bra. Eller det kan gi store ustrukturerte "opus" som ingen orker å lese og som rommer en masse detaljer. Dette kan forebygges på flere måter.

I mange forsøk er det koplet egen person til som skal stå for dokumentasjon, analyse, rapportering og evaluering. Ofte vil da denne eksterne evaluatør stille endel krav til dokumentasjonen eller legge inn spørreskjemaundersøkelser underveis. Dette gjøres for å få innsikt i selve utviklingsprosessen og ikke bare måle/slutresultatet. Vi ser i forsøksordninger i dag en rekke ulike opplegg hva arbeidsdeling mellom forsøkernes handlingsdimensjon og forsøkernes kunnskapsproduksjon angår. Det praktiseres fra full integrasjon til full separasjon. Vi er kommet til at det er mellomformene som fungerer best.

Metodeutfordringer

- Hvordan dokumentere underveis på en måte som ikke stjeler for mye tid fra handlingsdelen av forsøket?
- Hvordan ta vare på erfaringer og refleksjoner underveis?
- Hvordan få satt av tid til refleksjon og analyse underveis?
- Hvordan skape forståelse for at dette er viktige aktiviteter og ikke flukt fra arbeidsoppgavene i forsøket?

Framgangsmåter for dokumentasjon underveis i forsøksprosessen

Dokumentasjonssystemet må legges opp så enkelt at det ikke konkurrerer med handlingsaspektet i forsøket. Helt fra starten av bør det lages et arkivsystem for prosjektet som gjør det mulig å finne igjen korrespondanse og alle formelle papirer knyttet til det enkelte tiltak i handlingsplanen. En meget enkel variant er å lage en perm med skilleark for det enkelte tiltak i handlingsplanen og så sette inn alt som gjelder tiltaket samlet for hvert tiltak. Dette letter rapporteringen underveis og til slutt fordi det ofte må skje tiltak for tiltak. I tillegg er det ofte behov for permer som rommer all formell korrespondanse om selve forsøket, styringsgrupper, tilsagn osv. Det gjelder her som for de fleste andre punktene at det ikke er en måte å gjøre det på, men mange. Det må finnes tilpassede løsninger for hvert enkelt forsøk. Det kan lønne seg å begynne enkelt og raffinere systemet etter hvert.

¹⁷ Sæterdal: Rapportering fra forsøk. NBI-notat. 1992.

De oppfølgingsamlingene (milepelsamlinger) som er beskrevet i punkter foran må dokumenteres, skal en få full nytte av disse og vise til utviklingen underveis. Dersom en benytter flipoverteknikk (se oppskrift), så kan dokumentasjonen gjøres meget enkel ved å snakke innholdet fra flippoverarkene inn på bånd med en gang etter samlingen mens stoffet er ferskt og knytte refleksjoner til disse. Dette kan så skrives ut seinere i stille perioder av prosjektleder selv eller av andre som har tilgang på avspiller. Flipoverstativ, tusjpenner, ark, diktafon og avspiller er meget nyttige redskap i forsøksarbeid.

FLIPOVERTEKNIKKEN

Flipoverteknikken er et redskap for klar kommunikasjon. Den går ut på at vi i møter og gruppeprosesser benytter store blokker i A1-format til å skrive opp underveis det som kommer fram i gruppearbeidet. Den egner seg best i grupper/samlinger fra 3 og opptil 20 mennesker.

Til flipoverteknikken trengs:

- et flipoverstativ
- en flipoverblokk
- tusjpenner som skriver
- limbånd eller klessnor med klyper til opphenging.

Videre trengs en person som er villig til å skrive opp underveis og lede prosessen, helst en som skriver raskt og leselig. Hensikten med teknikken er at en skal få til bedre kommunikasjon, større konsentrasjon og målrettethet i gruppen. Når tema, spørsmål, ideer og forslag blir skrevet opp med stor tydelig skrift, så blir det lettere for alle å holde seg til saken og bygge videre på det som alt er kommet fram. Det bidrar til å samle ressursene og konsentrasjonen i gruppen.

Flipovertavla kan brukes til å tegne eller raskt få opp diagram som illustrerer poeng som vi ellers måtte ha brukt lang tid på å forklare.

Teknikken kan overflødiggjøre at noen i gruppen får referentrollen på møtet. Alt det vesentlige står på flipover og kan danne utgangspunkt for referat etterpå.

Det kan være hensiktsmessig å snakke punktene på flippoverarkene inn på bånd med en gang etter møtet og få det skrevet ut. På denne måten kan referatskrivingen effektiviseres.

Flipoverteknikken er god å ha år det er stor uenighet i en gruppe f.eks. om en organisasjonsplan. Da kan de ulike fraksjoner tegne sine bilder av organisasjonen og diskusjon om alternativ kan skje på tavle og vegg. Dette gjør det lettere å analysere hvor enighet/uenighet ligger.

Flipover er et helt nødvendig redskap i de fleste teknikkene som er bekrevet i denne rapporten. I dag finnes flipovertavler i de aller fleste møtelokaler. Ofte er de ikke bevisst tatt i bruk som redskap i kommunikasjonen i grupper.

Det kan være nødvendig for prosjektleder å lage seg gjennomarbeidede tidsplaner som styrer tida i grove trekk for ca. 1/2 år ad gangen. I disse planene bør det legges inn dager eller uker der en er tilbaketrukket for å samle tråder og reflektere og analysere erfaringer. Midtveis i en treårsperiode kan det være nyttig å sette av lengre tid f.eks. en måned. På slutten av forsøket som en del av overføringsfasen må prosjektleder få anledning til å samle seg om sluttrapportering, gjerne i litt avstand fra selve forsøket.

Det kan ofte være vanskelig å skape forståelse for slike tilbaketrekninger. Det er derfor viktig å legge tidsplanene fram med begrunnelse både for styringsgruppe og for de medarbeidere som må overta ansvaret i de fasene prosjektleder er tilbaketrukket. Den beste måten å skape forståelse for slike refleksjonsperioder er å levere tilbake gode analyser og spennende refleksjoner over hva som har skjedd til nå i forsøket. Folk kjenner seg igjen og lærer av dette og ser da at det er nødvendig og viktig aktivitet.

Analysearbeidet

Dokumentasjon er et vilkår for analyse og analyse er igjen et vilkår for læring og evaluering. Dersom vi ønsker en leseverdig rapport som skal bibringe innsikt på nye områder så må alle disse funksjonene ivaretas. Analysearbeidet vil i hovedsak falle på prosjektleder eller de som er satt til å rapportere og evaluere. Det er imidlertid viktig å organisere dialog med de aktive medarbeiderene om analysene som kan gjøres.

Metodeutfordringer

- Hvordan få innpasset analysearbeidet i forsøksprosessen?
- Hvordan finne fruktbare innfallsvinkler til analysen?
- Hvordan trekke målgrupper og aktive deltakere med i analyse og tolkningsarbeidet?

Framgangsmåter i analysearbeidet.

Vi sa litt om innpassing i tidsplanene under forrige avsnitt og det samme vil gjelde her.

Når det gjelder innspill til analysearbeidet er det selvsagt ikke bare det som dokumenteres i det enkelte forsøk en har å bygge på. Analysen bygger også i høy grad på erfaringer fra andre forsøk og lignende situasjoner. Videre bygger den på de antakelser som ligger innebygget i hele bevegelsen fra de generelle målene og til de konkrete tiltakene.

Eks.

En hypotese som er vanlig i de prosjektene som retter seg mot ungdom er at aktivisering forebygger hærverk og småkriminalitet; "lediggang er roten til alt ondt" osv.

En analyse i et slikt prosjekt vil måtte teste ut erfaringer i forhold til hypotese. Har vi klart å aktivisere ungdommen? Hva var det som gjorde at vi lyktes med det? Er det blitt mindre hærverk i området? Hva har vilkårene vært for at denne sammenhengen har inntruffet? osv.

Vi ser raskt at det kan være fruktbart å trekke inn målgruppen selv i analysearbeidet. De kan være med å tolke de resultatene som foreligger.

Analysearbeidet rommer elementer av kreativitet og fantasi.¹⁸ Det kan være spennende å bruke arbeidsformer som fremmer nettopp dette i analysefasen. (se oppskrift - idèdugnader).

IDEDUGNAD

Formålet med en idedugnad ("brainstorming") er å få fram ideer på et saksområde. Som navnet sier prøver en i fellesskap å komme fram til så mange ideer som mulig ved et navngitt tema. Denne kan brukes i alle faser av et utviklingsarbeid. Kanskje særlig viktig i startfasene.

Metoden er brukt ved så vidt forskjellige felt som bygdeutvikling, forebyggende helsearbeid og produktutvikling i industrien. Idedugnaden kan benyttes i alle forsøk, særlig i den fasen der en forsøker å mobilisere skaperkraft og nytenking. Spesielt godt blir utbytte av en dugnad mellom personer som ikke arbeider sammen til daglig, eller folk som ellers samarbeider om helt andre ting.

Hovedpoengene er:

1. Alle ideer er tillatt (også de helt sprø!!)
2. Ikke sensurer, sorter og prioriter, men skriv opp alt som kommer fram
3. Når alle er "tomme" kan sortering, prioritering og diskusjon skje.

På forhånd bør en ha skissert en nogenlunde presis problemstilling eller målsetting med dugnaden. Det kan i praksis gjennomføres på mange ulike måter: En referent bør notere det som kommer fram. Det kan arbeides i grupper eller plenum. Gruppearbeidene bør alltid legges fram for alle deltakerne. De ideene som kommer fram bør skrives opp underveis på store ark (flipover) som henges opp godt synlig. En kan også benytte tavle, men den blir fort full. Alle ideer, også de villeste, skal få komme fram. Etter hvert bør deltakerne bli gjort oppmerksomme på av lederen/staben til å fokusere på målsettingen med dugnaden og tenke konkret på hva som kan gjennomføres, sortere og prioritere.

Evalueringen

Det finnes en stor faglitteratur om evalueringsmetoder innenfor flere disipliner. Det er derfor vanskelig å skrive kort om dette her. Vi skal her bare ta fram de viktigste valgene som må gjøres når det gjelder evaluering og opplegget av arbeidet knyttet til dette i forsøket.

Metodeutfordringer

- Hvordan få til en evaluering både av prosessene og av produktene i forsøksprosjektet?
- Hvordan få til en evaluering både av de på forhånd oppsatte mål og de mål som har utviklet seg underveis?
- Hvordan evaluere de mindre synlige resultatene som læringseffekter, trivselseffekter osv.?
- Hvordan håndtere kravet om nøytral, objektiv evaluering når en samtidig skal følge prosessen nøye for å kunne forstå hva som skjer?

¹⁸ Forseth. Praktisk nytenkning. Universitetsforlaget, 1987.

Framgangsmåter ved håndtering av dilemma i evalueringen.

For alle forsøk bør en helt i utgangspunktet stille spørsmålet: Skal dette forsøket evalueres? I tilfelle hvorfor? Ikke alle forsøk behøver å gjennomgå en systematisk evaluering. Det er viktigst med evaluering der det er forventninger til at forsøket skal produsere kunnskap som skal kunne tas i bruk av andre. For alle forsøk som har krav på seg om evaluering bør det lages en plan for evaluering. Denne må svare på hvorfor det skal evalueres, hva som skal evalueres, hvem som skal evaluere, og når det skal evalueres?

For forsøksprosjekter vil svært ofte selve endringsprosessen være like interessant og viktig som sluttresultatene. Det blir derfor et hovedpoeng å få til en prosessevaluering. Det å evaluere en prosess krever ganske tett kopling til prosjektleder og de arbeidsgruppene og målgruppene som inngår i prosjektet. Gjennom å etablere en slik tett kopling vil den som evaluerer enten han/hun vil eller ikke, komme til å påvirke selve arbeidet i forsøket. Bare de spørsmålene som en evaluator stiller fungerer indirekte som en form for veiledning og påvirker tenkemåte til de som arbeider i forsøket. Dette betyr at den helt nøytrale observatørrolle må forkastes. For forsøk som er opptatt av endringsprosesser er det nå mindre vanlig å bruke bare ekstern, helt frikoplet evaluator, som eneste evalueringsform. Det kan brukes i kombinasjon med en egevaluering eller med opplegg for erfaringslæring som blir dokumentert og rapportert. Eller det kan brukes i kombinasjon med at veileder for forsøket skriver en prosessevaluering mens den eksterne evaluator gjør en evaluering av de målbare sider ved resultatet. Det å legge opp til prosessevaluering er viktig også for å få med seg forskyvinger i mål som ofte skjer underveis. På oppfølgingsksamlinger som vi har beskrevet foran vil det skje kurskorrigeringer og diskusjon av grad av målutfyllelse underveis. Disse samlingene vil derfor være gode utgangspunkt for prosessevalueringen. Dersom evalueringen underveis bevisst skal påvirke kursvalg i forsøket kalles det for en formativ evaluering. (I motsetning til den summative evaluering som fokuserer på resultatet).

For å få tak i de litt mer usynlige forhold som f.eks. læring, holdningsendringer, trivsel, frustrasjoner osv. kan det være nyttig å kople noen intervjuer eller andre kartleggingsredskap til disse samlingene slik at dette fanges opp med jevne mellomrom underveis i forsøksprosessen.

4.4 Konsolidering av ny praksis

Ved avslutning av utprøvningsfasen skal tiltakene i forsøket gjennomgås kritisk med hensyn på hva som skal videreføres etter at arbeidet er avsluttet som forsøk.

Metodeutfordring

- Hvordan finne ut hva det er ressurser til å forsette?
 - Hvordan få plassert ansvar for videreføring av de ulike tiltakene på relevante aktører?
- Helt konkret blir ofte problemstillingen; hva er det ressurser til å fortsette når forsøksressursene faller bort? Når prosjektleder slutter? osv.

Framgangsmåter ved konsolidering av ny praksis i forsøk.

Det kan da være rasjonelt å arrangere en videreføringssamling. Denne samler alle de involverte aktørene og har til hensikt å plassere ansvaret for videreføring på ulike deler av det lokale læringssystemet. (se oppskrift - videreføringsseminar).

VIDEREFØRINGSSEMINAR

Beskrivelse av metoden.

Et videreføringsseminar er et seminar der alle som har vært del av et forsøk samles og analyserer hva som skal avsluttes og hva som skal videreføres etter forsøkets avslutning. Hele det sett av aktører som skal samhandle om videreføring etter forsøkets avslutning må være representert.

Et videreføringsseminar bygges opp med følgende deler:

1. Alle tiltak i forsøket gjennomgås. Det gjøres opp en status over hva som er oppnådd og mål for videreføring eller avslutning.
2. For de tiltak som skal videreføres legges fram en oversikt over hva som kreves for å få dette til å fungere etter forsøkets slutt. Det kan dreie seg om faglig veiledning, økonomisk støtte, tilgang til lokaler og lignende.
3. Deretter tas det en runde til for å kartlegge hvilke aktører som kan bidra med hva. De tiltak som en ikke finner ressurser til på tross av at alle ønsker at de skal fortsette, besluttet enten nedlagt eller fortsatt på lavere ambisjonsnivå. Det kan også avtales at noen får i ansvar å utrede dette videre. For hvert tiltak lages klare avtaler om hvem som gjør hva for å ta tiltakene over i normal drift.
4. Avtalene skrives opp og forankres hos alle som er tilstede. De må være såpass begrensete at de ikke presser deltakere til å love ting de ikke kan holde. Det kan være nyttig å gjennomføre en hindringsanalyse i gruppen før de endelige avtalene lages.
5. Seminaret avsluttes med avtaler om felles oppfølging, f.eks. med nye møter til tiltakene har "gått seg til".

Deltakerne må på forhånd ha fått helt klar beskjed om hva som skal skje på møtet. De må ha fått i oppgave å kartlegge ressurser og muligheter på vegne av sin organisasjon eller aktørgruppe.

Prosjektleder eller forsker som medvirker kan lede en slik avklaringsprosess som denne seminarformen representerer. Seminaret fungerer som en siste kontaktoverføring mellom partene. De kanaler som prosjektleder eller forsker har bidratt til å opprett og utvikle, som en del av forsøket, vil etter videreføringsseminaret bli opprettholdt av de andre deltakerne direkte.

Bruksområde:

Spesielt egnet til forsøk som involverer flere ulike typer aktører som skal samarbeide på nye måter etter forsøkets avslutning. Dette gjelder f.eks. forsøk innen kommunal forvaltning som gjelder samarbeid på tvers av sektorer. Det er også et nyttig redskap for forsøk som går på tvers av grensene mellom offentlig og privat. Det er nyttig å få aksept på både det som skal videreføres og på det som en ikke makter å dra videre når forsøket avsluttes.

4.5 Formidling

Når ny praksis er etablert i forsøket gjenstår formidlingsarbeidet. Som oftest har det skjedd en stor grad av formidling underveis i forsøksprosessen, til andre kommuner og internt i egen forvaltning.

Det er et stadig tilbakevendende spørsmål for all kunnskapsutvikling hvordan en skal få kunnskapen formidlet. Hvordan få den fram til potensielle brukere, andre kommuner, forvaltninger og organisasjoner? Spørsmålet om hvordan man sprer innovasjoner er en annen måte å formulere problemet på. I vår sammenheng dreier innovasjonen seg også om at det gjennom endringsprosessen er skapt en ny praksis.

Det er en almann erfaring at forskningspublikasjoner har en tendens til å forbli ulest, ihvertfall av det som defineres som brukergrupper. En kan selvsagt vise til enkelte eksempler på det motsatte, men som almen formidlingskanal har den begrenset rekkevidde. Skal en nå ut med kunnskapen, i den forstand at den skal komme til anvendelse og ha praktiske konsekvenser, må det noe mer til.

Metodeutfordringer

- Hvordan planlegge for formidling helt fra starten av så det kan legges opp rasjonelt og ikke ta for mye av forsøksressursene?
- Hvordan finne formidlingsformer som yter stoffet rettferdighet? (Forsøk er morsomt og spennende - rapporter og foredrag er ofte ikke det!)

Framgangsmåter i formidlingsarbeidet.

Også her vil vi anbefale å lage en formidlingsplan i staten av forsøket. Den kan revideres underveis og konkretiseres. I en slik plan bør en stille og svare på følgende spørsmål:

- Hva er det viktig å formidle?
Velge ut det som er sentrale deler av forsøket og som en tror andre kan lære av.
- Hvem bør stå for formidlingsarbeidet?
- Hvilken type formidling egner seg?

Prosjektleder blir sentral i formidlingsarbeidet og bør lage seg et enkelt opplegg for dette helt fra begynnelsen av. Dette kan gjøre det mindre tidkrevende og samtidig bidra til rapporteringsarbeidet underveis. Ofte kan det være fornuftig å trekke inn andre medarbeidere eller aktører fra lokalområdet eller målgruppen i formidlingsarbeidet. De kan se hele arbeidet fra litt andre synsvinkler og bidra til en mer spennende formidling. Hvem er det vi ønsker å nå? Målgruppen for formidling fra forsøk er som oftest ganske stor. De fleste forsøk opplever en stor pågang når det gjelder formidling:

- fra egen forvaltning
- fra andre sektorer i samme kommune
- fra fylket og andre kommuner i fylket
- fra sentralforvaltningen
- fra skoler som ønsker eksempler på andre arbeidsmåter
- fra seminar og kursvirksomhet for relevante faggrupper og forvaltninger
- politikere
- fra andre som vil igang med lignende endringsprosesser

Forhandlingsplanen bør legges fram for styringsgruppen. Formidling er ressurskrevende, det tar tid og energi og innebærer å værre borte fra forsøket. I endel prosjekter har formidlingen i perioder tatt overhånd. Formidling er viktig for spredning av resultater fra forsøket. Dette bør derfor diskuteres opplegg for formidling i styringsgruppen.

4.6 Spredning¹⁹

Med spredning mener vi det at andre kommuner eller organisasjoner tar etter forsøket og setter igang lignende prosesser. Spredning har med det å sette i verk nye tiltak/etablere ny praksis med utgangspunkt i erfaringer fra forsøk å gjøre. Det er mer enn "å vite om". De som setter igang forsøksordninger er som oftest meget interessert i at det skjer en spredning. Det har vist seg at formidling av resultater ofte ikke er nok for å få til en spredningseffekt. Formidling har nær sammenheng med spredning, men det gir ikke av seg selv en spredningseffekt i betydning iverksetting på nye steder.

Metodeutfordringer i spredningsarbeid.

- Hvordan finne fram til gode modeller for spredning som passer vårt forsøk?
- Hvordan tenke spredning helt fra starten av?

Framgangsmåter i spredningsarbeid.

Spredningsopplegg bør være skreddersydd for det bestemte forsøket som ønskes spredt.

Det finnes ulike måter å tenke spredning på alt etter hva hensikten og tenkningen bak forsøket er.

Ideelt forutsetter spredning at det eksisterer både et generelt problem og en almann løsning, dvs., problemet man er opptatt av er felles for flere og løsningen er av en slik karakter at mange kan bruke den. Disse forutsetningene er ikke uproblematiske.

Et poeng er at de fleste problemer består av en blanding, noe er unikt og noe er generelt. Det kan derfor være vanskelig å vite om nøkkelen til løsning ligger i det som er felles eller det som er unikt. Det er bare i den grad at de felles komponentene er betydningsfulle at det er grunnlag for å forvente at løsningene er anvendelig i flere sammenhenger.

Det er tre hovedtyper utgangspunkt:

a) Forestillingen om at det finnes problem som gjelder for alle organisasjoner/-forvaltninger/kommuner og som det kan finnes helt generelle løsninger på.

Dette er ofte et viktig utgangspunkt for sentralforvaltningen når de lager forsøksordninger. Innen for denne tenkningen er det et hovedpoeng å **formidle selve løsningen**. Dersom sentralforvaltningen eller andre som har initiert forsøket har sterke og effektive virkemidler (f.eks. penger eller lover) og dersom de i tillegg er trygge på reformens innhold, så kan det være en god nok strategi for spredning å kople informasjon om løsningen med f.eks.

¹⁹ Karlsten, Jan I.: Forsøk som metode. Arbeidsrapport, IFIM, 1989.

en orientering om virkemidler som trer i kraft. Dersom en forestiller seg at spredning skal skje uten sentrale virkemidler er det ikke nok å spre løsninger.

b) Forestillingen om at det finnes generelle problem, men løsningene må utvikles lokalt.

Dette er nå i økende grad tenkningen bak mange forsøksordninger. Her blir det et hovedpoeng å formidle løsninger i nær kopling til **formidling av selve den prosessen som de har benyttet lokalt for å løse problemet.**

Da kan andre kommuner/organisasjoner som ønsker seg å løse lignende problem og tenker seg omtrent samme løsning få ideer til hvordan de skal legge opp sitt forandringsarbeid. Her kan spredning skje selv uten sterke virkemidler fra sentralforvaltningen fordi kommunene selv er motivert for endring og de ser at det er mulig med lokal tilpasning på løsningssiden gjennom å kjøre en bestemt type prosess.

c) Forestillingen om at det bare finnes lokale problem med lokale løsninger.

Alle problemer har sin bestemte lokale definisjon og må derfor formuleres lokalt.

Etter hvert som desentraliseringen videreutvikles og det er mindre legitimt å gripe inn i kommunenes tenkning vil denne forestillingen dominere mer og mer. Frikommunene tenker mye på denne måten. Men også innen en rekke andre forsøksordninger er denne tankegangen dominerende. Her blir det viktig å formidle både hvordan **den lokale problemdifineringen** har skjedd og måter å gjennomføre dette på (søkekonferanse/-arbeidsbokmetoden er eksempel på en slik prosess). Videre blir det viktig å formidle selve problemløsningsprosessen og tillegg selvsagt ideer til løsninger. (Dvs. problemdifinering, problemløsning, løsninger). Det som i slike tilfeller blir hovedbudskapet blir da en oppfordring til å sette igang en nytenkning og et forandringsarbeid på et felt for å finne bedre løsninger.

Alt etter tenkningen bak forsøket vil en altså ende opp med vesensforskjellig innhold i det som skal spres. Til disse tre tenkemåtene hører også ulike måter å organisere selve spredningen på.

Til a) vil det som oftest være formidling av løsninger ved avslutningen av et forsøk. Spørsmålet her blir hvor effektivt en kan få dette iverksatt.

Til b) vil det bli like viktig å formidle underveis løpende fordi prosessen er viktig. Formidling av prosess gjøres best ved at en følger med undferveis og lærer løpende. Her kan det altså være en ide å organisere følgegrupper som kan lære mens forsøket pågår og prøve dette ut på hjemmebane parallelt med at forsøket går sin gang.

Til c) vil det være formidling av endringsarbeid på måter som faktisk endrer atferd i den organisasjon det gjelder, som blir det sentrale. Her kan det være mest effektivt å organisere en klubb av kommuner/forvaltninger/organisasjoner som vil i gang og så la disse lære av hverandre og av veiledere.

Modeller for spredning er kanskje det felt som er mest underutviklet innenfor tenkning omkring forsøk i offentlig forvaltning.

Klare budskap

Når en skal arbeide med spredning fra et forsøk er det viktig å **bearbeide budskapet** slik at det kort og poengtert formidler innholdet. Budskapet må ofte meddeles til ulike målgrupper.

Klare målgrupper

Det er viktig å bestemme seg for noen målgrupper og skaffe seg kunnskap og kontakt med disse slik at opplegget kan tilpasses. Målgruppene må velges ut fra hvem/hvilke aktører som kan sette ting i verk og bidra til endring.

Bruk etablerte kanaler som fungerer

Det er krevende å bygge opp egne nye kanaler for formidling. Det er spesielt når spredning er formålet, viktig å benytte etablerte kanaler der en kan komme igjen flere ganger og gjennomføre **dialog** om vilkår for å ta løsninger i bruk.

Tilbakeblikk på effekter

Når en har arbeidet med spredning av løsninger eller prosesserfaringer er det viktig å se tilbake på arbeidet etter en tid for å få et bilde av effektene av arbeidet. Det gir en anledning til å lære om spredning og bygge opp egne erfaringer om dette.

5. Evaluering etter gjennomførte samlinger

Etter gjennomføring av de fylkesvise samlingene ble det fra SME sendt ut et lite spørreskjema som skulle prøve å fange opp hvorvidt seminaret ble opplevd som nyttig og hvorvidt spredningsarbeidet er blitt fulgt opp videre ved det enkelte fylkeslegekontor. Nedenfor er en oppsummering av de svarene SME har fått på denne henvendelsen. Vedlagt følger de enkelte fylkers svar på de ulike spørsmålene. (Satt opp av kontaktperson i SME, Helge Bergmann.)

Hovedinntrykket er at kursdeltakerne rapporterer om godt utbytte av seminaret, spesielt har deltakerne hatt utbytte av det som omhandlet prosjektarbeid. Deltakerne opplevde kurset også som nyttig i forhold til andre "spredningsoppgaver" som fylkeslegeetaten har. Det varierer i hvilken grad de ulike fylkeslegekontorene har etablert egne krumtappgrupper. Noen har etablert faste grupper, andre mer på ad-hoc basis og noen har valgt å ikke etablere egne krumtappgrupper. Der hvor det er etablert en slik gruppe er denne satt sammen med representanter både fra fylkeshelsetjenesten, kommunehelsetjenesten og fylkeslegekontoret. Oppfølgingen etter seminaret varierer fra å satse på å øke informasjonen om prosjekt i ulike fora, innarbeide spredningstiltak i virksomhetsplanen og å utnevne representanter fra fylkeslegekontoret i referanse- eller arbeidsgrupper til ulike prosjekt.

EKSEMPLER PÅ SVAR PÅ SPØRRESKJEMAENE I FORBINDELSE MED KRUMTAPPSEMINARENE

Spm. 1. Hvilket utbytte hadde dere av seminaret og innledningene? Hva var spesielt bra?

- * Godt utbygge. Innledningen om prosjektarbeid var god. Vi burde hatt lengre tid.
- * Generell kunnskap om prosjektarbeid. Plassering av eget prosjekt i større sammenheng. "Rydding i begrepene". Men det må også nevnes at AS's presisering av viktigheten av at aktørene som prosjektet skal omfavne må tas med i prosessen. Viktig å få "eierforhold" til saken på et tidlig stadium.
- * Fokusering på modeller for prosjektarbeid, og organisering av dette med tanke på ansvarliggjøring av oppdragsgiver for prosjektet. Analysering av prosjektet, med tanke på å få frem hva som er det mest sentrale budskap for hvilken målgruppe. Betydningen av målrettet arbeid knyttet til spredning av erfaringer, kunnskap ervervet gjennom prosjekt.
- * Seminaret ble opplevd som nyttig av kontorets medarbeidere. En viktig del av fylkeslegens arbeidsoppgaver er å gi råd, informere, inspirere og initiere i forhold til den kommunale- og fylkeskommunale helsetjenesten. Et hvert forsøk på å bedre kontorets kompetanse på informasjonsspredning er derfor godt i tråd med vårt arbeidsfelt.

- * Generelt godt fornøyd, både med innledning, gruppearbeid og bruken av disse. Deltakerne ga uttrykk for at seminaret var inspirerende.
- * God innledning, tilfredsstillende utbytte. Vårt tema var Brukerservice i Vestfold og dette er en meget interessant innfallsvinkel for fylkeslegekontoret.
- * Lærerikt. Vi lærte noe om strategi for spredning og om idedugnad som de fleste av oss opplevde nyttig.
- * Utbytterikt, stor interesse fra kommunene, spesielt viktig å understreke de motforestillingene som erfaringsmessig dukker opp ved innføring av nye rutiner.
- * Vi har hatt godt utbytte av seminaret. Gjennomgangen av problemer knyttet til prosjektplanlegging, gjennomføring, styring og evaluering var nyttig.

Spm.2 Har dere etablert krumtappgruppe i fylket? Eller har dere en annen organisering?

- * Hele fylkeslegekontoret fungerer som krumtappgruppe. Mindre grupper med representanter fra andre etater nedsettes ad-hoc, avhengig av saksområde.
- * Vi har ikke etablert krumtappordning i Vest-Agder fylke. I samband med vårt eksempelprosjekt (skolehelsetjenesten) har vi lagt opp arbeidet i nært samarbeid med skoledirektøren, fylkesmannen og på lokale nivå: skolepersonell, skolen, PP-tjenesten og sosialsektoren. Ved fremtidige prosjekter vil vi arbeide på samme måte.
- * Vi har ikke.
- * Fylkeslegen har etablert, men foreløpig ikke hatt kapasitet i fylket. Lignende typer arbeid skjer imidlertid ved annet formalisert samarbeid med en rekke samarbeidspartnere, f.eks. kommunehelsetjenesten, fylkeshelsetjenesten, Ideforum for barn og unges oppvekstvilkår, fylkeskomiteen for helseopplysning.
- * Ja - vi har.
- * Nei - vi har ikke.
- * Nei, vi har ikke funnet det hensiktsmessig.
- * På virksomhetsplanen har alle fylkeslegekontorene et felles resultatmål "Bidra til bedre informasjonsutveksling mellom 1. og 2. linjetjenesten. Tiltak; to kommuner skal få oppfølgingsbistand om egenjournal. To personer ved kontoret er satt til denne oppgaven.
- * Ja - vi har.

Osv.

Som vi ser varierer dette fra fylke til fylke.

Spm.3 Hvordan er krumtappgruppen sammensatt?

Her varierte sammensetning og antall. De aller fleste som har etablert krumtappgrupper har bred representasjon fra fylkesnivået og noen fra kommunehelsetjenesten.

Spm.4 Hvordan har dere fulgt opp arbeidet med spredningsplan for det eksempelprosjektet som ble gjennomgått på seminaret?

- * Prosjektet "fra klage til kvalitet". Spredning var i gang før vi hadde seminaret. Informert om prosjektet ved helsepersonellmøter. Holdt kontakt med prøvefylker og fylkeskommune.
- * I samband med fylkeslegens særlige tilsyn i oktober/november f.å. med kommunehelsetjenestens tiltak ovenfor barn og unge, som dels ble foretatt via spørreskjema og dels via enkelte kommunebesøk. Videre er tilbakemelding til deltakerne med resyme og redigert referat fra gruppearbeidene sendt.
- * I møte med styringsgruppen for det aktuelle prosjektet er det tatt opp at fylkeslegene vil ta tak i de erfaringene som prosjektet har vist, og benytte dette i ulike sammenhenger. I samarbeid med utarbeidelsen av virksomhetsplan for kontoret 1992 - resultatmål om medisinsk attføring -, blir det lagt inn konkrete tiltak til spredning - en plan for hvordan spre ervervet kunnskap.
- * Kontorsjefen ved vårt kontor deltar i referansegruppen for eksempelprosjektet og vi kunne bidra til spredning.
- * Vi hadde to eksempelprosjekter. Hvert av dem er fulgt opp med etableringen av arbeidsgrupper. "Tilgjengelighet til tjenester for psykiske pasienter" og "kommunikasjon" (Nord Trøndelag).
- * Fylkeslegekontoret har fulgt dette opp ved å ha ett medlem i en arbeidsgruppe som viderefører dette prosjektet.
- * Spredningsarbeidet er igang og drives og følges opp av den prosjektansvarlige.
- * Spredningstiltak igangsatt i 2 kommuner. Det er gitt klar beskjed til kommunene om assistanse underveis når det måtte være ønskelig. Repr. fra fylkeslegen har vært med i en kommune sammen med sykepleier Gunn Christie Stav, som var med i prøveprosjektet i Stjørdal. Fylkeslegen ser det som viktig at en med praktisk erfaring i bruk av egenjournalen er med som informant.
- * Hedmark arbeidet ikke med spredningsplan - de jobbet med eg egen evaluering av et bestemt prosjekt. Prosjektet ble tatt opp til revurdering med tanke på "ny vri" i det videre arbeidet.

Spm.5 Har dere satt igang andre spredningstiltak delvis inspirert fra seminaret?

- * Kanskje. Vi arbeider allerede for en stor del i samsvar med modeller som skissert ved seminaret.

- * Vi planlegger i samarbeid med helseopplysningskomiteen i fylket i kartlegging av frokost- og matpakkevaner blant skoleelever i grunnskolen. Målet er å få flere elever til å spise frokost og til å ha med seg matpakke på skolen. Dette er ledd i aksjonen "Mat for folket".
- * Foreløpig ikke.
- * Fylkeslegen har ved to anledninger tatt opp bruken av egenjournaler med helsepersonell i fylket. Først skjedde dette på fylkeslegens helsepersonellmøte høsten 1990. Sommeren 1991 ble det arrangert et heldagsseminar for helsepersonellet om dette. Kontoret har imidlertid ikke prioritert å følge opp den videre spredningen av egenjournaler i fylket, da kommunen så langt ikke har "tent" på ideen.
- * Vi er generelt blitt mer beviste på viktigheten av spredning til de ulike ledd som må være med i en forandrings- og utviklingsprosess.
- * Nei
- * Fylkeslegen i Finnmark har i lang tid drevet spredning av forskjellige prosjekter. Seminaret ga inspirasjon til nye og mer bevisste, strategiske måter å drive spredning på.
- * Ikke foreløpig, men vi har tidligere "spredt" informasjonen om "egenjournal".

Spm.6 Har seminaret gitt nyttig kompetanse for andre spredningsoppgaver fylkeslegen har?

- * Ja
- * Ja
- * Ikke kunnskap, det må mer enn et dagsseminar til, - men åpnet en dør for så å kunne tilegne oss mer kunnskap.
- * Ja
- * Se ovenfor. Etter seminaret i Stjørdal har vi også arbeidet med spredning av egenjournalprosjektet.
- * Ja. Kompetanseoppbygging for helsesøstre.
- * I allefall ideer.
- * Det har belyst viktigheten av god planlegging når informasjonen skal komme ut til kommunene/brukerne.
- * Ja

Spm.7 Ønsker dere bistand til oppfølging videre?

- * Ja
- * Eventuelt etter nærmere avtale.
- * Dette vil bli nærmere konkretisert over nyttår, når planen for spredning av eksempelprosjektet tar mer form. En ser at dette arbeidet vil bety et samarbeid med Fauske kommune. For videre utvikling av kunnskap generelt, vil vi komme tilbake til dette.
- * I den grad SME fortsatt kan tilføre kontoret generell kompetanse eller kunnskap om vellykkede og nyttige prosjekter, vil vi selvsagt samarbeide med SME om dette. Utvelgelser av prosjekter bør skje i samråd med fylkeslegens kontaktutvalg - evt. med angjeldende fylkeslege.
- * Ja, til å bistå ved et psykiatriseminar som den ene arbeidsgruppen skal arrangere i høst. Annen bistand er ikke planlagt nå.
- * Ingen konkrete behov.
- * Foreløpig ikke vurdert.
- * Så langt har det ikke vært nødvendig, men det er ikke umulig at situasjoner oppstår som gjør det nødvendig å ta kontakt med SME.
- * Ja

Spm.8 Kan dere i tilfelle si litt om hva slags behov eller ønsker dere har?

- * Prosjektarbeid. Fylkeslegens rolle. Hvordan inspirere, bidra til iverksetting uten selv å bli for "oppslukt".
- * Eventuelt drøfting i planleggingsfasen for nye prosjekter.
- * En ser at spredning av prosjekt kan komme til å bety utvidet utadrettet virksomhet. Dette kan komme til å bety økte kostnader for kontoret.
- * Nei, ikke foreløpig.
- * Det vil vi komme tilbake til når vi får bestemt oss for hvilke prosjekter vi skal utarbeide spredningsplaner for.

Spm.9 Har dere ellers råd eller ideer til SME's videre arbeid med spredningen av forsøksvirksomheten?

- * Synes dere gjør en god jobb. Viktig å holde fylkeslegene løpende orientert om all aktivitet i regi av SME. Data bør tas i bruk (oversikt over prosjekter).

- * Ser verdien av etablering av følgegruppe til hvert prosjekt som igangsettes, dette bør følges opp konsekvent til hvert prosjekt. Videre skoloringstilbud til fylkeslegeetaten innen dette området. En stor del av vår virksomhet er av spredningskarakter, informasjon, råd- og veiledning. Det er behov for å styrke vår kompetanse på hvordan formidle, til hvem og på hvilken måte for å oppnå størst mulige ringvirkninger av det vi går ut med.
- * Det er et problem at det store antall forsøk som gjøres innenfor helsetjenesten - også de som viser seg å være fordelaktige - ikke er lett tilgjengelige for den øvrige helsetjenesten. Idebank for helsetjenesten er ett eksempel på et tiltak som kan bidra til å gjøre forsøkene lettere tilgjengelige (gjennom deres oversiktskataloger). SME's arbeid er et ledd i det samme. Et fortsatt arbeid for å bedre tilgjengeligheten for erfaringer med slike forsøk er imidlertid nødvendig. Fylkeslegen har ingen enkle eller konkrete forslag til løsninger på dette problemet. Vi tror imidlertid at det er viktig at man har dette målet klart for øyet i det videre arbeidet.
- * Ønskelig å få halvårslige rapporter om ferdige/avsluttede prosjekter, med merknad om hvilke som vurderes om gode/ønskelig å spre. (Jfr. egenjournalprosjektet.) Videre ville det være ønskelig å beholde muligheten til å trekke på kompetanse utenfra, slik vi har fått det med Anne Sæterdal.
- * Seminarvirksomhet i fylkene, evt. regionvis for å informere om vellykkede prosjekter/resultater.
- * Spredning av nye kunnskaper er et viktig styringsmiddel i helseetaten, jfr. Norbomutvalgets betoning av styring gjennom rådgivning/veiledning. Denne virksomheten må derfor formaliseres og styres sterkere. Fylkeslegekontoret må samarbeide nært med SME i dette.
- * I vårt fylke føler vi at kontakten mellom SME og fylkeslegen/krumtappgruppen bør styrkes ytterligere. Dette er i hovedsak vårt eget ansvar.

6. Tanker om videreføring av krumtapp-prosjektet

Alternative modeller for videreføring av Krumtapp-prosjektet.

Det er viktig å drøfte grundig hvordan arbeidet kan videreføres av følgende grunner:

- **Behovet for fornyelse** og endring i helsesektoren og effektiv spredning fra de forsøk som er igang på feltet er stort.
- **Fylkeslegene selv ønsker** som disse typer videreføring av prosjektet
- SME ser nødvendigheten av aktiv **bistand fra ytre** etater i spredningsarbeidet fra forsøksvirksomheten.
- **Det tar tid å få innarbeidet ny praksis** - det er behov for oppfølging over tid.

SME har drøftet ulike modeller for videre arbeid:

1. - En hierarkisk heldekkende modell

I en slik modell kan neste skritt bli å lage krumtappgrupper i hver helseregion bestående av en kontaktperson fra hvert fylke i regionen. Innen hver region kunne en kontaktperson inngå i en nasjonal krumtappgruppe. SME kunne i en slik modell samhandle med den nasjonale gruppen og med de gruppene som er etablert i hver helseregion. En kunne stimulere spredningsarbeidet gjennom faglig bistand, noe ressurstilførsel og bistand til evaluering av eget spredningsarbeid.

Fordelen med denne er at den kan bidra til en struktur for samhandling som i prinsipp kan gjelde hele landet.

Ulempen er at det kanskje er litt for tidlig eller litt for "stor" tenkning - kanskje det ikke er så lett å få til en slik organisasjonsoppbygging i en fase der det er mye uklarerheter omkring organisering og plassering av ulike deler av helsetjenestens sentrale ledd.

2. - Pilotregion eller pilotfylke

I en slik modell kunne en gå nærmere inn på samhandling med noen fylker eller ett fylke for å gå i dybden i spredningsarbeidet. Dette bør i tilfelle etableres som et eget prosjekt med oppfølging og evaluering. Prosjektledelsen bør da ligge i den Helse-regionen eller i det fylket som blir utvalgt. SME bør da finansiere prosjektlederstilling. I denne modellen er det nærliggende å gå inn på grundig evaluering av effekter av spredningsarbeidet over tid, slik at en kan få til en spredning til andre fylker.

Fordelen med denne modellen er at en kunne få anledning til en fordypning og at en kunne bygge på lokal motivasjon og starte der det er interesse.

Ulemper er at arbeidet da kanskje vil "dø" hen i de øvrige fylker i mellomtiden, eller iallefall ikke utvikle seg like sterkt.

3. - Fylkeslegene overtar

Det kan opprettes en prosjektlederstilling for en fra fylkeslegeetaten som kan få i oppgave å lage et opplegg for videreføring i samarbeid med SME.

Fordelen med denne er at en får et opplegg som Fylkeslegene/fylkesnivået selv "eier" og tar fullt ansvar for.

Ulempen er at den ikke tydeliggjør i utgangspunktet SMEs medansvar.

4. - SME beholder initiativet

I denne modellen vil arbeidet videreføres ved at SME tar initiativ f.eks. til 3-4 seminarer pr. år der viktige SME-prosjekter blir lagt fram. Fylkene inviteres til å sende hele eller deler av sine krumtappgrupper til samlingene. Deler av tiden på samlingene vil gå med til å lage spredningsplaner for de prosjektene som blir lagt fram. SME kan også ta andre initiativ på dette feltet ut mot fylkesnivået. Dette krever at SME setter av eller skaffer seg kapasitet til å være pådrivere.

Fordelen med denne modellen er at det blir full utnyttelse av SME`s innsikt og ideer.

Ulempen er at opplegget kanskje vil oppleves som noe sentralt initiert og styrt.

Forslag til videreføring:

Kanskje en kombinasjon av flere av de tilnærmingene listet foran kunne danne utgangspunkt for en plan videre framover?

1. - SME tar et møte med Fylkeslegenes kontaktutvalg og drøfter mulige måter å videreføre arbeidet på. Som underlag har de eventuelt et notat fra SME og denne rapporten. Fylkeslegenes kontaktutvalg trekkes aktivt inn i planlegging av det videre arbeidet.
2. - Det etableres en prosjektledelse rekruttert fra Fylkeslegeetaten. Det lages opplegg for et prosjektengasjement og rekrutteres fra Fylkeslegeetaten. (Må frikjøpe en til prosjektledelse.)
3. - Denne personen får i oppgave å lage en oppfølgingsplan for arbeidet i en toårsperiode framover. Planen drøftes i programområdet. Det legges vekt på samarbeid med fylkeshelsesjefen.

Momenter som kan vurderes å inngå:

- * Oppfølging av de krumtappgrupper som er etablert,
- * organisering av erfaringsutveksling mellom krumtappgrupper,
- * samarbeid med SME om spredningsseminarer 3-4 pr. år,
- * vurdering av ideen om prøve-region eller prøve-fylke,

- * opplegg for evaluering av noen utvalgte spredningsprosesser,
 - * arbeid med utvikling av samhandling og kontakt mellom SME og fylkeslegene,
 - * kanalisering av behov for bistand ved fylkeslegetaten når det gjelder prosjektarbeid/læring og spredning
 - * bør vurdere hvordan implementeringsforskning kan trekkes inn og bidra videre i kompetanseutviklingen
4. - Oppfølgingsplanen behandles og godkjennes i Fylkeslegenes kontaktutvalg og deretter i Programrådet for SME.
5. - Dette bør kunne sette igang midt ut på høsten 92 dersom en person kan frikjøpes relativt raskt.

Hva er gjort innen ressursrammen

1. En serie veiledningsseminarer for SME-gruppen sentralt om forsøk som metode og om prosjektorganisering.
2. Et Krumtapp-seminar for SME-gruppen der det stoffet som ble brukt på de fylkesvise samlingene ble lagt fram og drøftet med SME-gruppen.
3. Deltakelse og planlegging - innlegg og bidrag til møteledelse ved to prosjektverksteder for tilgjengelighetsprosjekter.
4. Deltakelse og planlegging - innlegg og bidrag ved en oppstartsamling for følgegruppene.
5. Møte i programrådet.
6. Møte i Fylkeslegenes kontaktutvalg (2 stk.).
7. Møter i SME om Spredningsprosjektet og om metodespørsmål knyttet til andre prosjekter (5 stk.).
8. Oppstartsamling for alle fylkeslegene (2 dager).
9. Fylkesvise samlinger i 14 fylker. (Muligens 2-3 i september/oktober.)
10. To seminarer for følgegruppen til "Spiseforstyrrelse-prosjektet" i Oslo, samt et sluttevalueringseminar.
11. Bidrag til utforming av evalueringseminar i Tromsø - på møtet og via samarbeid med Anne Hertzberg, SBA (2 møter).
12. Statusrapport underveis - etter forprosjekt og etter første år.
13. Oppsummeringsrapport (denne rapporten)
14. Møte om videreføring.

Prosjekter som har vært tatt opp i de fylkesvise samlingene:

SME prosjekter:

- 36 /VII "Fra klage til kvalitet"
- 47/VI "Prosjekt-spiseforstyrrelser"
- 15/IV "Venteliste og køproblemer"
- 4/I "Brukerservice i helsesektoren"
Programmet "Tilgjengelighet til tjenester innen psykisk helsevern"
- 52/II "Kommunikasjon og informasjon mellom kommunehelsetjenesene og sykehusene i Nord Trøndelag"
- 7/II "Egen journalprosjektet"
- 46/II "Forsøks- og effektiviseringsvirksomhet i fysioterapitjenestene i Fauske"
- 35/I "Pasienter klager, problemer og erfaringer"

Andre prosjekter:

- Skolehelsetjenesten i Vest-Agder
- Helseopplysning i Hedmark
- Forebygging av hjemmeulykker blant eldre
- Prosedyrepermen "Det nytter"

OVERSIKT OVER FYLKESLEGENS SVAR PÅ SMES INTENSJONER I UTGANGSPUNKTET

SME har avholdt et seminar over to dager (8. og 9. mai 1990) for alle fylkeslegene. På dette seminaret sto spredning av erfaringer fra forsøk på dagsorden. Etter seminaret ble det sendt ut en invitasjon til alle fylkeslegene med forespørsel om interesse for å delta i et videre arbeid med spredning av forsøks erfaringer. De ble også spurt om sine ønsker om bidrag fra SME i form av opplæring og samlinger i den forbindelse. (15/6-90). Frist for svar var 1/9-90.

Det er etterhvert kommet inn svar fra samtlige fylkeslegekontorer. Nedenfor er listet opp de svar som er kommet.

ØSTFOLD

Svar på henvendelse fra SME:

- Arbeider med spredning i dag
- * Ingen egen organisering for dette formål
- * Ønsker å delta som "krumtapper" i fremtiden
- * Ingen uttrykte ønsker om opplæringstiltak

AKERSHUS

Svar på henvendelse fra SME:

- * Ser spredningsarbeidet som en naturlig del av Fylkeslegens arbeidsområde. Har drevet opplysning om "egenjournalprosjektet" ved tilsynsbesøk og på aktuelle møter med grupper av helsepersonell. I tillegg har de gjort spesielle tiltak overfor psykisk utviklingshemmede og senil demente. Bruken av egenjournal her vil bli fulgt nøye. I tillegg vil vi foreta en generell lansering av egenjournalen og vil da holde informasjonsmøte.
- * Ser det som naturlig at hele Fylkeslegens kontor blir å betrakte som krumtappgruppe med særlig oppfølgingsansvar lagt til en bestemt person ved kontoret. Ønsker i tillegg til dette en fleksibel bruk av det nettverk som allerede er etablert og vil videreutvikle dette.
- * Ønsker å være med i krumtapparbeidet fremover.
- * Ønsker løpende informasjon om pågående og avsluttede prosjekter fra SME, ser behovet for database, ønsker opplegg for å øke kompetansen i informasjons- og spredningsarbeid. Ønsker seminaropplegg med Anne Sæterdal.

OSLO**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Dette er allerede i gang
- * Dagens ressursituasjon gjør det vanskelig å utvide aktiviteten
- * Ingen uttrykte ønsker om opplæring, seminar eller liknende
- * Vil ta kontakt med sentraladministrasjonen i Oslo kommune for å sikre representasjon derfra

HEDMARK**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Er aktivt i gang med spredningsarbeid i dag. Har laget spredningsplan for "egenjournalprosjektet", som er fulgt opp med seminar i oktober 90. Alle kommuner får tilsendt prøveeksemplar med oppfordring om å sette i gang prøvedrift. Fylkeslegens kontor vil være behjelpelig med veiledning. I Hamar-regionen vil det etableres et samarbeid med nabokommunene rundt Hamar sykehus. Seminaret hadde disse kommunene som målgruppe.
- * Har organisert en krumtappgruppe på tre personer. Kontaktperson er fylkeslege Magnar Kleppe.
- * Ønsker enkel direkte kontakt med SME til Fylkeslegen og krumtappgruppen, med tett kopling til kommuner og fylkeskommunen.
- * Ønsker opplæring for de tre personene i krumtappgruppen i første omgang.

OPPLAND**Egne prosjekter på gang:****Svar på henvendelse fra SME:**

- * Underbudsjettering gjør personalsituasjonen vanskelig. Store arbeidsoppgaver (eldremilliarden og virksomhetsplanlegging). Ser på spredningsarbeidet som en naturlig del av fylkeslegenes arbeid. Har startet spredning på egenjournalprosjektet.
- * Foreslår kjernegruppe med fylkeslegekontoret, fylkeshelsesjefens kontor og fylkeskretsen av KS. Fylkeslegen vil være hovedansvarlig.
- * Ønsker bred lokal vurdering av hvilke prosjekter som skal spres i Oppland. Ønsker at en referansegruppe skal vurdere dette sammen med kjernegruppen.
- * Stiller seg avventende til opplæringstiltak når det gjelder spredning. Har ikke kapasitet.

BUSKERUD**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Ser krumtapparbeidet som en naturlig del av Fylkeslegens arbeid. Egenjournalen vil bli formidlet på Fylkeslegens årlige møte med kommunehelsetjenesten. Her vil Gunn Christi Stav bidra.
- * Ønsker å involvere hele Fylkeslegens kontor, men vil i tillegg formalisere en gruppe der følgende inviteres til å delta:
Fylkeshelsesjefen, Kommunenes Sentralforbund (Buskerud krets),
Fylkesmannen - i tillegg til fylkeslegen. Fylkeslegen bør ha et koordinerende ansvar. Vurderer i tillegg å opprette en referansegruppe.
- * Ønsker først å sette i gang i 91, da dagens arbeidssituasjon er presset.

- * Opplæringsønsker bør drøftes med fylkeslegenes kontaktutvalg, som bør ta et eget møte med SME om dette (dette er berammet til 4/1-91. Det ønskes en lett tilgjengelig og godt systematisert oversikt over prosjekter og erfaringer fra disse. Eventuelt en database.

VESTFOLD

Svar på henvendelse fra SME:

- * Ser Fylkelegen som et naturlig bindeledd mellom det som foregår av forsøk og helsetjenesten i fylket. Ser sin rolle som koordinerende og veiledende.
- * Ønsker å organisere arbeidet gjennom en samarbeidsgruppe. Mye samarbeid er allerede etablert mellom fylkeskommunen, fylkeskretsen av KS og Fylkesmannen. Dette vil være en naturlig sammensetning også for en krumtappgruppe. I forhold til konkrete prosjekter vil det være aktuelt å opprette arbeidsgrupper eller referansegrupper.
- * Ingen uttrykte opplæringsbehov.

TELEMARK

Svar på henvendelse fra SME:

- * Helt naturlig oppgave for Fylkeslegen å delta i krumtapparbeidet. Ser positivt på arbeidet, har lang erfaring og kompetanse på dette.
- * Organiseringen bør være lik i alle fylker. Dette bør avklares mellom SME og Fylkeslegens kontaktutvalg. Mye taler for at det bør være en faglig styringsgruppe bestående av: Fylkeslegen, fylkeshelsetjenesten og kommunehelsetjenesten. Legges opp plan for hvert prosjekt og denne følges opp av ansvarlig person og ev. ad hoc gruppe for gjennomføring. Kontaktperson er ass. fylkeslege Vegard Høgli.
- * Ønsker orientering og innspill fra SME om aktuelle prosjekter som bør spres. Ønsker også å gi innspill til SME om ting som bør forsøkes ut i prosjektarbeid.
- * Opplæring ønskes rettet mot den faglige styringsgruppen. Det bør være med minst 2-3 fra Fylkeslegen på et slikt opplæringstilbud.
Ønsker opplæring tidlig på nyåret.

AUST-AGDER

Svar på henvendelse fra SME:

- * Er i gang med arbeidet.
- * Har organisert gruppe:
 - Fra Fylkeshelsesjefen: seksjonsleder Bjørn Krogsrud
 - Fra KS: Pleie- og omsorgssjef Kristen Gauperaa
 - Fra Fylkeslegen: fylkeslege Svein Tore Kveim og sosialkonsulent Berit Dahl
 Har hatt sitt første møte og laget mandat og møteplan.
- * Ønsker opplæringstilbud i februar.

VEST-AGDER**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Har praktisert en "krumtapp-funksjon" tidligere. Har laget spredningsopplegg for egenjournalen i eget fylke.
- * Ønsker pr. i dag ingen fast krumtapp-gruppe organisert i fylket, men vil gjøre dette fleksibelt.
- * Ønsker å bidra til formidling av erfaringer fra SME-prosjekter til eget fylke.
- * Ønsker eventuelt å delta i opplæringstilbud i 1991.

ROGALAND**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Ønsker å følge opp arbeidet. Naturlig oppgave for Fylkelegen. Lager opplegg for spredning av egenjournalprosjektet.
- * Ønsker samarbeid med fylkeshelsesjef og Kommunenes Sentralforbund, samt med aktuelle brukergrupper.
- * Ønsker å være krumtapp for SME-prosjekter fremover.
- * Ønsker at to medarbeidere medvirker i opplæringstiltak som blir satt i gang. Ønsker dette forskjøvet i tid i forhold til det som opprinnelig ble antydnet fra SME.

HORDALAND**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Ser positivt på det å virke som "krumtapp-gruppe" for formidling av SME-prosjekter. Har laget opplegg for spredning av egenjournalprosjektet. GK Stav har innledet på møte med fagpersonell i oktober. Opplegget er sendt til alle kommuner i fylket. Omtale i Fylkeslegens blad.
- * Organiserer tre personer i en kjernegruppe:
 - En fra Fylkelegen
 - En fra Kommunenes Sentralforbund
 - En fra Fylkeshelsesjefen En slik kjernegruppe kan suppleres alt ettersom hvilket prosjekt som skal formidles.
- * Har stor arbeidsbelastning og ønsker derfor å prioritere nøye hvilke prosjekter det skal satses på spredning av.
- * Ønsker opplæring, men ikke før i 1991.

SOGN OG FJORDANE**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Telefonisk svar om at de ikke har sendt noe skriftlig, men at de vil stille opp på linje med de øvrige i dette arbeidet.

MØRE OG ROMSDAL**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Det arbeides med spredning av egenjournalprosjektet. Er interessert i å følge opp mer generelt.
- * Ikke satt opp noe forslag til organisering av krumtapp-gruppe.
- * Ønsker å kople eventuelle samlinger til de samlinger som allerede er innarbeidet i Helseregion IV (koordinert av Nord-Trøndelag).

SØR-TRØNDELAG**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Ser Fylkelegen som en sentral brikke i spredningsarbeidet. Har eget prosjekt på spredning av egenjournalprosjektet som er utviklet i eget fylke.
- * Ser en kjernegruppe bestående av Fylkeslegens kontor, Fylkeshelsesjefens kontor og KS-fylkeskretsen med Fylkeslegen som koordinator som en naturlig modell.
- * Ønsker at Fylkeslegen skal være med å bestemme hva og hvordan det skal formidles. Regner med at dette er tanken også fra SME's side.
- * Ikke uttrykt bestemte ønsker om opplæring, men regner med at det blir samlinger.

NORD-TRØNDELAG**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Ser arbeidet med spredning som en naturlig oppgave. Er i gang. Har opplegg for egenjournalprosjektet.
- * Slutter seg til kontaktutvalgets opplegg hva organisering angår.
- * Ønsker å se arbeidet som en naturlig del av virksomhetsplanen for fylkeslegene.
- * Har stor arbeidsbelastning, er interessert i opplæringstilbud. Meldte seg på de siste datoene som var angitt av SME, men som ble utsatt.

NORDLAND**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Spredningsarbeid en naturlig og viktig oppgave for fylkelegene. Har stor arbeidsbelastning, men ønsker allikevel å satse på dette. Er i gang med opplegg for spredning av egenjournalprosjektets erfaringer.
- * Ikke organisert egen gruppe, men ser ikke dette som noe problem.
- * Ønsker å prioritere prosjekter for spredning, ikke alt er like relevant.
- * Ønsker opplæring først på nyåret.

TROMS**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Ser positivt på samarbeid om spredning. Er i gang med bredt opplegg når det gjelder egenjournalprosjektet.
- * Ønsker opplæring på nyåret. Melder klart behov for dette.

FINNMARK**Svar på henvendelse fra SME:**

- * Er i gang.
- * Ønsker å betrakte hele Fylkelegens kontor som krumtapp-gruppe.
- * Har gjennomført en opplæringsdag (prosjektarbeid som metode) for hele kontoret i november, fra 8:00-17:00. Det ble innledet til diskusjon om erfaringer med prosjektarbeid som metode i fornyelsesarbeidet. Videre ble organisering av læring og spredning fra forsøk tatt opp. Det ble videre laget et spredningsopplegg for prosjektet "pasienters klager, problemer og erfaringer". Dette skal følges opp. Også den generelle opplæringen skal følges opp, f.eks. med en samling i vårhalvåret og en i løpet av høsten. Dette opplegget er stort sett fulgt de andre stedene.

