

**Høgskolen
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Gro-Anita Nummedal

Masteroppgave

Hvordan implementeres # Råbra i to organisasjoner i helse- og omsorgssektoren sett fra et lederperspektiv?

How to implement #råbra in two organisations in
the healthcare sector, seen from a leader's
perspective?

Master offentlig ledelse og styring – erfaringsbasert med
fordypning i kriseledelse

MPABR4901

2023

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Masterprosjektet du nå skal lese er slutten på min siste studie, som er en erfaringsbasert master i offentlig ledelse og styring – med vekt på kriseledelse. Det har vært interessante år som student i pandemi tid. Prosessen har vært god for meg som student og jeg sitter igjen med mye ny kunnskap. Selve masterprosjektet har vært lærerikt og utfordrende på samme tid. Det å ha gjennomført masterprosjekt tidligere har vist seg både være til nytte og frustrasjon, og det har vært like utfordrende denne gangen som tidligere å få masterprosjektet gjennomført.

Jeg vil takke min veileder, kollegaer, venner og familie for støtte underveis. Hva skulle jeg gjort uten dere? Faglige drøftinger har ført meg videre og familien har vært der for å gi meg akkurat nok støtte til å gå videre.

15.mai 2023

Gro-Anita Nummedal

Sammendrag

Dette masterprosjektet har som mål å se på hvordan #råbra er blitt implementert i organisasjoner i helse- og omsorgssektoren, sett fra en leders perspektiv. #Råbra er et verktøy som en kan bruke for å få frem gode situasjoner i arbeidshverdagen slik at man kan lære av dem. For å finne svar på dette er det blitt sett på blant annet om det er elementer ved #råbra som gjør at implementeringen har gått som den gjorde. Det er utarbeidet et forslag for hvordan en kan implementere #råbra ut fra ledernes erfaringer.

Det er utarbeidet et konseptuelt rammeverk for masterprosjektet ut fra temaet. #Råbra blir presentert, sammen med teori som beskriver de ulike elementene som ligger til grunn for måten å bruke #råbra. Her presenterer man blant annet hvordan en kan anerkjenne medarbeidere gjennom #råbra og hvordan en kan bygge organisasjonskultur, ut fra tidligere studier og relevant teori. Videre blir masterprosjektets analytiske verktøy, translasjonsteorien til Røvik (2007) kort presentert.

Masterprosjektet er et kvalitativt og deskriptiv studie som prøver å få frem implementeringsprosessen ut fra lederne sin erfaring. Det er brukt intervju som metode for å hente inn primærdatabene og sekundærdatabene stammer fra organisasjonenes referater, styringsdokumenter og andre dokumenter som omtaler organisasjonenes implementeringsprosess.

Ut fra det som kom frem i primær- og sekundærdatabene er det laget en fremstilling av de to implementeringsprosessene. Disse blir presentert ut fra kodene som ble brukt i analyseprosessen.

Gjennom drøfting av forskningsspørsmålene prøver en å få frem hvordan implementeringen har gått, og en har laget en oversikt over hvordan en implementering kan gjennomføres, ut fra informantenes erfaringer. Det viser seg av det kan være elementer ved #råbra som gjør at implementeringen går lettere. Blant annet ble det trukket frem av informantene at den positive vinklingen i #råbra gjør at medarbeidere kan få større motivasjon for sitt arbeid og at en kan bygge organisasjonens kultur. Dette støttes av tidligere forskning gjort i andre land.

Masterprosjektet har hatt et overordnet perspektiv og det har underveis komnt frem at det finnes mange ulike perspektiver og elementer i #råbra som en kan studere videre. Dette omtales i avslutningskapittelet.

Abstract

The goal for this thesis was how to implement #råbra in healthcare organisations. This through a leader's perspective. #Råbra is a tool an organization can use to bring out good situations that the organisation can learn from. To reach the goal for the thesis there was developed some research questions. One of these questions seeks out to find if there are elements in #råbra that lead to how the implementation went thorough. There are also developed a suggestion for how to do the implementation #råbra due to the leader's experience.

The conceptual framework for this thesis is developed from its theme. #Råbra is presented, together with theory that describes the element we find in #råbra. Among the theory presented, theory on how to support employers and build organisation culture is presented. Further, a presentation of the thesis analytic took, translations theory from Røvik (2007), is conducted.

The thesis is a qualitative and descriptive study that tries to enhance the leader's experiences from how they did the implementation of #råbra. Interview is used as a method, together with literature study. The data was put together and presented as two cases. In the thesis the cases are presented through the codes used in the analysing process.

A discussion of the research questions the thesis tries to get an overview over how the implementation went through. It turns out that it can be elements in #råbra that has made the implementation process easier. The organisations point out that the positive angle in #råbra makes the employers motivation for their work higher and that the organization can build their culture. This experience is supporter through other research from other countries

The thesis has a wide perspective and through the process conduction the study, the students found many different perspectives and elements in #råbra that can be studied further. This will be presented in the last chapter.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
Abstract	5
1. Innledning.....	9
1.1 Introduksjon til tema	9
1.2 Studentens førforståelse	11
1.3 Bakgrunn og mål for masterprosjektet	11
1.3.1. Problemstilling og underspørsmål.....	12
1.4 Avgrensinger	12
2. Konseptuelt rammeverk for masterprosjektet	14
2.1 Konseptuelt rammeverk – historie, elementer og bruk av #Råbra.....	14
2.2 Konseptuelt rammeverk for analyse.....	20
2.2.1 Dekontekstualisering og beste praksiser	21
2.2.2 Konseptualisering.....	23
2.2.3 Translatørkompetanse	29
2.3 Konseptuelt rammeverk – virusteorien	30
3. Metode.....	33
3.1 Modell for interaktiv forskningsdesign	34
3.1.1 Mål for masterprosjektet	34
3.1.2 Konseptuelt rammeverk i masterprosjektet.....	36
3.1.3 Forskningsspørsmål i masterprosjektet	36
3.1.4 Metode i masterprosjektet	37
3.2 Prosedyrer i masterprosjektet	39
3.2.1 Oppstart	39
3.2.2 Utvalg og overordnet presentasjon av informanter	39
3.2.3 Intervju	40

3.2.4	Litteraturgjennomgang av dokumenter	41
3.2.5	Koding	42
3.2.6	Analyse	43
3.3	Reliabiliteten og validiteten i masterprosjektet	43
3.4	Etiske betraktninger i masterprosjektet	46
4.	Analyse	47
4.1	Offentlig organisasjon	47
4.1.1	Utbringning	47
4.1.2	Oversettelseskjede – hvordan #råbra sprer seg gjennom organisasjonen	47
4.1.3	Modus for implementering	49
4.1.4	Translatører- og translatørkompetanse	49
4.1.5	Prosedyrer	50
4.1.6	Resultat	50
4.1.7	Erfaringer	51
4.1.8	Utfordringer	52
4.2	Privat organisasjon	52
4.2.1	Utbringning	52
4.2.2	Oversettelseskjede – hvordan #råbra sprer seg gjennom organisasjonen	53
4.2.3	Modus for implementering	54
4.2.4	Translatører- og translatørkompetanse	54
4.2.5	Prosedyrer	54
4.2.6	Resultat	55
4.2.7	Erfaringer	56
4.2.8	Utfordringer	57
5.	Drøfting	58
5.1	Kan man definere #Råbra som en beste praksis, og i så fall har det hatt innvirkning på hvordan #råbra spredd seg i organisasjonene?	58

5.1.1 Beste praksis.....	58
5.1.2 Hvordan #råbra spredd seg i organisasjonen.....	59
5.1.3 Effekt av #råbra i forhold til hvordan den er spredd i organisasjonen	61
5.2 Sett ut fra leders perspektiv, er det elementer i #råbra som kan ligge til grunn for hvordan #råbra er tatt imot i organisasjonene?	62
5.3 Ut fra ledernes erfaringer med implementeringen av #råbra – hvordan kan man implementere #råbra som verktøy?	64
5.3.1 #Råbra inn	66
5.3.2 Implementering	66
5.3.3.Evaluering og justering	70
5.4 Hvordan implementeres #råbra i to organisasjoner i helse- og omsorgssektoren, sett fra et lederperspektiv?.....	70
6. Avslutning	72
Litteraturliste	74
Vedlegg	77
1. Case – den offentlige organisasjonen.....	77
2. Case – den private organisasjonen	80
3. Koding.....	83
4. Tilbakemelding fra NSD/SIKT	88

1. Innledning

1.1 Introduksjon til tema

Samfunnet vi lever i er i konstant endring. Endringen skjer på organisasjons-, gruppe- og individnivå og kan prege menneskers liv gjennom alle disse nivå. Disse endringene kan være planlagt eller oppstå mer spontant. Ofte kommer endringer av at noen i organisasjonen blir oppmerksom på at det finnes nye og bedre måter å løse ting på, eller at det oppstår et problem i organisasjonen som en ønsker å løse (Røvik, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette masterprosjektet startet med studentens undringer omkring endringsprosesser, og da særlig hvordan organisasjoner og deres medarbeidere tar imot endringer.

Gjennom sitt yrke har studenten sett hvordan #råbra har spredd seg innen helse- og omsorgssektoren. #Råbra er et verktøy man kan bruke for å lære av det som har gått bra i ulike situasjoner i en arbeidshverdag. Hva som har gått bra kan for eksempel være samarbeid mellom kollegaer, ulike prosedyrer og pasientbehandling hvor utfallet var svært vellykket. Det finnes ikke noe fasit på hva man kan videreformidle som en #råbra situasjon og det er opp til de som bruker #råbra å definere hva de tenker er en #råbra situasjon eller handling. Målet for å bruke #råbra, er for å øke kvaliteten på tjenestene en leverer, samt at man har et fokus på å lære av noe som har gått bra i en arbeidshverdag (Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022).

Helsedirektoratet beskriver i sin «*Nasjonale handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring*» at utvikling av kvaliteten på tjenestene som gis i helse- og omsorgstjenesten er noe en må ha fokus på (Helsedirektoratet, Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023, 2019). De poengterer at god kvalitet har best vilkår for å utvikles i organisasjonskulturer hvor medarbeidere og ledere har et eierskap til kvalitetsforbedringen. Ledere har et særlig ansvar for at arbeidet med helse, miljø og sikkerhet (HMS) er prioritert i organisasjonen og at HMS-arbeidet sees i sammenheng med kvalitetsforbedringsarbeidet (Helsedirektoratet, Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023, 2019).

I krevende arbeidssituasjoner hvor tjenesten som gis kan ha innvirkning på menneskers liv og helse må en vite hva man gjør. Læring gjennom øvelse og trening står sentralt i helsevesenet, og i andre instanser hvor liv og helse står på spill. Skal man bli god i noe, må man øve (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021). Men kvalitetsforbedring kan være andre ting enn kun å øve på prosedyrer. Det kan også handle om å skape gode fysiske og psykiske arbeidsmiljø

som gjør at medarbeidere trives på jobb. Når noe ikke fungerer som det skal i et arbeidsmiljø, er man avhengige av at medarbeiderne gir beskjed til ledere om hva som ikke fungerer. I tradisjonell avvikshåndtering har man ofte fokus på å rapportere inn hendelser som ikke har gått bra eller som har fått store negative konsekvenser. Det negative fokus er noe som #råbra tankegangen ønsker å endre på.

Når praksiser og/eller ideer tilføyes i en organisasjon, skjer det en endring av organisasjonen. Endringene kan være i forhold til organisasjonens oppgaver, strukturer eller i organisasjonens kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Disse nye praksisene og/eller ideene kommer som regel inn i organisasjonen ved at noen i organisasjonen blir oppmerksomme på at det er noe nytt som kan gjøre noe bedre enn det som finnes i organisasjonen fra før (Røvik, 2007). Gode praksiser og ideer vandrer fra organisasjon til organisasjon, og dette har skjedd med #råbra.

Røvik (2007) beskriver i sin bok «*Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*» (Røvik, 2007) hvordan en kan benytte translasjonsteori, altså teori for å oversette noe, for å beskrive akkurat denne vandringen mellom organisasjoner eller spredningen av gode praksiser/ideer innad i samme organisasjon. Eller sagt med andre ord, hvordan *beste praksiser* eller ideer sprer seg fra en organisatorisk kontekst til en annen. Dette masterprosjektet vil bruke translasjonsteorien til å analysere hvordan #råbra har spredd seg inn i to organisasjoner og spredd seg videre innad i organisasjonene. Det er selve implementasjonsprosessen som analyseres, men en vil også ta for seg elementer ved #råbra og om det er noe ved akkurat #råbra som påvirker implementasjonen.

Dette masterstudiet er et kvalitativt og deskriptivt forskningsprosjekt. Det vil si at en legger vekt på å få frem informantenes erfaringer med implementering av #råbra og se disse opp mot aktuell teori for å få å nå målet for masterprosjektet. En kan ikke generalisere ut fra dette studiet, men en kan få frem trekk ved en implementeringsprosess som kan danne et utgangspunkt for videre forskning. For å forstå vinklingen av masterprosjektet vil en nå presentere studentens førforståelse, da studenten vil være det viktigste forskningsverktøyet inn i dette masterprosjektet (Maxwell, 2013).

1.2 Studentens førforståelse

Studenten er en del av studieprogrammet erfaringsbasert master i offentlig ledelse og styring – med vekt på kriseledelse ved Høgskolen Innlandet. I tillegg til både ledelse- og økonomisk utdanning, er studenten pedagogisk utdannet. Studenten har jobbet med rådgivning og veiledning av ulike faggrupper store deler av yrkeslivet, og da særlig med tema kommunikasjonsutvikling hos mennesker med komplekse kommunikasjonsformer. I disse veiledningssituasjonene blir det vektlagt et ressurs/potensiale perspektiv for å støtte utvikling. Disse perspektivene og den pedagogiske yrkesidentiteten står sterkt hos studenten. Gjennom sitt arbeid innen helse- og omsorgsektoren er studenten introdusert for #råbra og hvordan en setter søkelys på pasientsikkerhet i denne tjenesten. Studenten har en lederposisjon og ser hvordan endringer påvirker individ, grupper og organisasjon. Disse forutsetningene vil farge masterprosjektet.

1.3 Bakgrunn og mål for masterprosjektet

Endringer kan skape motstand hos mennesker, både når det skjer på personlig plan og i organisasjonen man jobber (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Brochs-Haukedal, 2010). Når en skal implementere nye praksiser eller ideer inn i en organisasjon er denne motstanden noe man må ta høyde for. Gjennom sitt arbeid har studenten sett #råbra spre seg i egen organisasjon. Nysgjerrigheten til studenten på hvordan dette skjedde ble grunnlaget for masterprosjektet. Noen av spørsmålene studenten stilte seg var: Hvordan har organisasjonene implementert #råbra? Hvordan har #råbra spredd seg i organisasjonene? Har en styrt spredning eller bare skjedde det? Hva tenker lederne i organisasjonen om hvordan de har implementert #råbra? Er det elementer i #råbra som gjør at det sprer seg? Handler det om at en lærer fra noe som er positivt? Handler det om medarbeiderens fokus? Endres organisasjonenes fokus? Disse spørsmålene dannet grunnlaget for forskningsspørsmålene, sammen med undringen over hvordan implementeringen hadde foregått i andre organisasjoner.

Ut fra bakgrunnen for spørsmålene som studenten undret seg over ble målet for masterprosjektet satt. Målet for masterprosjektet er å studere erfaringer med å implementere #råbra i to organisasjoner fra et lederperspektiv. Som analytisk verktøy blir translasjonsteorien som er beskrevet i Røvik (2007) brukt. For å finne svar på dette, er det

utviklet noen underspørsmål. Studenten valgte å se på erfaringene med implementeringen fra et leders perspektiv, for å få frem de overordnede prinsippene for implementeringen og prøve få frem en overordnet oversikt over hvordan #råbra har spredd seg.

1.3.1. Problemstilling og underspørsmål

Hvordan implementeres #råbra i to organisasjoner i helse- og omsorgssektoren, sett fra et lederperspektiv?

For å kunne besvare dette forskningsspørsmålet har en utviklet disse underspørsmålene:

- Kan man definere #Råbra som en beste praksis, og i så fall har det hatt innvirkning på hvordan #råbra spredd seg i organisasjonene?
- Sett ut fra leders perspektiv, er det elementer i #råbra som kan ligge til grunn for hvordan #råbra er tatt imot i organisasjonene?
- Ut fra ledernes erfaringer med implementeringen av #råbra – hvordan kan man implementere #råbra som verktøy?

Med beste praksis menes:

«Beste praksiser er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater» ((Larsen, 2000, s. 19) i Røvik (2007:266))

1.4 Avgrensinger

Dette masterprosjektet er gjennomført under de forutsetningene som lå til grunn ved starttidspunkt, sommer/høst 2022. Det vil si at en var i startfasen av kunnskapsspredningen om verktøyet #råbra i Norge. På dette tidspunktet var det ikke så mange organisasjoner som hadde tatt i bruk #råbra. En helhetlig oversikt over hvor mange som bruker #råbra pr i dag finner ikke studenten.

Masterprosjektet har som mål å belyse de overordnede implementeringsprosessene og vil derfor ikke gå i dybden på de ulike prosessene. Studenten har valgt dette overordnede

perspektivet for å se hvordan implementerings prosessene har foregått gjennom ledelsens øyne. Det har blitt tydelig for studenten utover i masterprosjektet at det er mange ulike delmoment som kan trekkes ut fra masterprosjektet og studeres videre. Dette vil bli omtalt i avslutningskapittelet som forslag til videre forskning.

Det teoretiske perspektivet som blir benyttet i analysen, translasjonsteori, vil bli presentert kun med de deler som er relevant for studien og som blir brukt i analysen. I tillegg vil Røvik (2007) sin virusteori, som beskriver spredning av praksiser/ideer i en organisasjon kort bli presentert. Teori knyttet til #råbra er hentet fra den nasjonale nettsiden for pasientsikkerhet, <https://www.itryggehender24-7.no/om-i-trygge-hender-24-7>. Dette er en del av helsedirektoratets arbeid for å redusere pasientskader, øke kulturen for pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten, samt kvalitetsforbedrende arbeid. Arbeidet er forankret i «*Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring*» (Helsedirektoratet, Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023, 2019).

Artikkelen som ligger på «*I trygge hender 24-7*» beskriver hvordan #råbra blir brukt og har noen punkter med som studenten tenker en bør inngå i en implementering #råbra. Disse samsvarer med hovedtrekkene beskrevet i Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett & Singh (2018) og Plunkett & Plunkett (2022). En av grunnene til at disse kildene blir brukt er fordi det under intervjuene kom frem at måten organisasjonene implementerte og brukte #råbra på, var inspirert av foredraget til Marianne Nordhov, samt artikkelen som ligger på «*I trygge hender 24-7*». Studenten poengterer at dette er et metodisk valg i fremstillingen av hva #råbra er og hvordan det blir brukt som inspirasjon for informantene.

Teori knyttet elementer som ligger til grunn for tankegangen bak #råbra, samt annen aktuell teori som en drar inn i drøftingskapittelet vil bli presentert i teorikapittelet. Fagområdene som blir omtalt er store og det finnes mye litteratur som omtaler emnene. Studenten har valgt å avgrense teorien ved å benytte referanser fra relevant faglitteratur brukt underveis i studiet. Dette på grunn av at en kun studerer de overordnede mekanismene i emnene.

2. Konseptuelt rammeverk for masterprosjektet

Masterprosjektets konseptuelle rammeverk er teorigrunnlaget som blir brukt for å understøtte funnene en har kommet frem til gjennom datainnsamlingen og analyse av disse. Det vil først bli presentert hvordan #råbra blir presentert på www.itryggehender24-7.com, og litt om bakgrunnen for #råbra og de elementene som ligger til grunn for #råbra. Videre blir translasjonsteorien presentert, og da særlig kontekstualiseringsprosessen, som danner grunnlag for kodene brukt i analyse. Til slutt blir virusteorien til Røvik (2007) presentert som forklaring på spredning av gode ideer og/eller praksiser.

2.1 Konseptuelt rammeverk – historie, elementer og bruk av #Råbra

#Råbra gjorde sitt inntog i norske organisasjoner i 2021. Det startet ved UNN HF, hvor Marianne Nordhov var initiativtaker. Selve konseptet #råbra bygger på det engelske konseptet «*Learning from Excellence*» (LfE) (Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021; Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022). LfE ble implementert ved Birmingham Children's Paediatric Intensive Care Unit som en motvekt til det negative assosierte fokuset når det kom til pasientbehandling og pasientsikkerhet (Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018; Plunkett & Plunkett, 2022). Dette negative assosierte fokuset stammer fra tankegangen «*så få ting som mulig må gå galt*» og er det som en betegnes for Safety I. Dette tankesettet har vært dominerende innenfor arbeid med sikkerhet, for eksempel HMS-arbeid og pasientsikkerhetsarbeid (Eurocontrol, 2013; Helsedirektoratet, Risikoanalyse. Hendelsesanalyse: Håndbok for helsetjenesten, 2019). En beveger seg nå mer mot en tankegang som fokuserer på alt det som faktisk går bra i ulike situasjoner og da med svært variable forutsetninger for suksess. Dette er enkelt forklart i Safety II tankegangen, som mange helseinstitusjoner har tatt inn i sine styringsdokument som en del av risikostyringen (Eurocontrol, 2013; Helsedirektoratet, Risikoanalyse. Hendelsesanalyse: Håndbok for helsetjenesten, 2019).

Hovedpoenget med LfE er at man skal identifisere og lære av positive erfaringer som ble innrapportert av kollegaer som hadde «tatt» kollegaen sin i å gjøre noe bra. Dette skulle videre øke medarbeiderens moral gjennom positive tilbakemeldinger. Dette ble gjort ved at

den ansatte fikk en tildeling, som kunne være et fysisk kort eller en e-post, hvor det som var blitt rapportert som noe bra ble beskrevet. Hva som betegnes som en #råbra prestasjon, er opp til medarbeiderne å definere. Tilbakemeldingene ble videre systematisert og analysert for å senere bli benyttet for læring og inspirasjon (Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018; Plunkett & Plunkett, 2022).

Når #råbra ble introdusert til organisasjoner gjennom pasientsikkerhetskonferansen i november 2021, ble det introdusert som et avvikssystem med positivt fortegn. Her skulle man samle inn tilbakemeldinger om godt arbeid og godt medarbeiderskap (Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021; Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022; Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018; Plunkett & Plunkett, 2022). Alle har rett på et godt arbeidsmiljø. Både fysisk og psykososialt. I Arbeidsmiljølovens §1a første ledd står det (Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62):

«å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger»

(Arbeidsmiljøloven 1a, 1.ledd, LOV-2005-06.17-62)

Alle organisasjoner er pålagt å ha et godt HMS-system som man systematisk jobber med. Ofte kalles dette internkontroll (Vedøy, 2018). Å melde avvik inngår i dette arbeidet og er måte å få oversikt over forhold som en trenger å ha fokus på for at HMS-arbeidet skal være bra. Medarbeiderne har medvirkningsplikt til dette arbeidet og dette er nedfelt i arbeidsmiljøloven § 2-3 (Vedøy, 2018; Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62).

En del av en leders arbeid er å drive HMS-arbeid for organisasjonen. Et av hovedmålet for HMS arbeid er å ivareta positive faktorer i et arbeidsmiljø som er bra for alle medarbeiderens helse og trivsel. Med andre ord kan man si at det er å ivareta medarbeiderens følelse av å gjøre noe meningsfullt, samtidig som en ivaretar helse og trivsel hos den enkelte medarbeider. Hvordan medarbeiderne opplever meningsfullt arbeid, helse og trivsel er individuelt, og det som er bra for en medarbeider trenger ikke nødvendigvis være bra for en annen. Alle mennesker oppfatter verden ulikt (Brochs-Haukedal, 2010; Vedøy, 2018). Det andre hovedområdet i HMS arbeid er å redusere eller fjerne arbeidsmiljøfaktorer som kan skade den fysiske og psykiske helsen (Vedøy, 2018).

Vedøy (2018) presenterer Thorsrud og Emery (1970) sine psykologiske jobbkraav som bør være tilstede for at arbeidstakere skal ha det bra på jobb. Disse jobbkraavene er at alle medarbeidere har behov for

- *Innhold og variasjon*
- *Læring*
- *Medinnflytelse*
- *Anseelse*
- *Å se sammenhengen mellom arbeid og omverden*
- *En ønskverdig fremtid*

(Thorsrud & Emery (1970), i Vedøy, 2018, s. 203)

Disse psykologiske jobbkraavene er også innbakt i arbeidsmiljøloven § 4-2 og § 4-3 (Vedøy, 2018).

#Råbra kan være en god bidragsyter inn mot kulturbyggingen innad i organisasjonen, ved at det ser ut til å blant annet bidra til å støtte de psykologiske jobbkraavene for ansatte (Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022; Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021; Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018; Plunkett & Plunkett, 2022). Videre kan bruk av #råbra øke organisasjonens motstandskraft for å tåle endringer, bli mer fleksibel og tilpasningsdyktig. Sagt med andre ord kan #råbra øke organisasjonens resiliens (Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021; Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022; Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018; Plunkett & Plunkett, 2022).

Organisasjonskultur omfatter hvordan organisasjonen egentlig fungerer ut fra de felles mønstrene og holdningene som er utviklet over tid av alle medlemmene i organisasjonen. Uformelle normer og verdier vokser frem, og vil sette sitt preg på den formelle organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Christensen, Egeberg, Lægreid, Rogness, & Røvik, 2017). Når nye medlemmer kommer inn i organisasjonen, vil de ofte bli introdusert til og sosialisert inn i organisasjonens kultur. Sosialiseringen skjer over tid. Særlig når nye medarbeidere kommer inn kan det skje en endring i kulturen ved at personen bringer inn sine erfaringer, holdninger og verdier. Endringer i organisasjonskulturen kan også skje ved at en innfører nye arbeidsmetoder, prosedyrer eller verktøy. Etter en stund etablerer organisasjonskulturen seg igjen og medarbeiderne har en forståelse av helheten av organisasjonen. Dette gjør at de kan beskrive hvordan de som medarbeidere i organisasjonen inngår i noe større som bidrar til å nå målene til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Christensen, Egeberg, Lægreid,

Rogness, & Røvik, 2017). Det kan danne seg ulike kulturer i ulike deler av organisasjonen. Dette kalles sub-kulturer og har sine egne normer, holdninger og verdier, i tillegg til de overordnede til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

LfE har blitt implementert i flere ulike land, i tillegg til Storbritannia (Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018; Plunkett & Plunkett, 2022). Blant annet i Italia og Frankrike (Borghini, Corazza, & Nuti, 2021; Breinig, et al., 2022). Erfaringene fra de ulike landene er at når organisasjoner tar i bruk LfE skjer det ulike positive prosesser for medarbeidere og organisasjon. Cawsey et.al. (2018), beskriver at bruk av LfE kan bidra til å øke felles teammoral til medarbeidere i en avdeling. Dette kan skje gjennom deling av gode erfaringer, identifisere, støtte og tilrettelegge for innovative, kvalitetsforbedrende tiltak. Og da særlig kvalitetsforbedrende tiltak inn mot pasientsikkerhet (Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018). Videre rapporteres det om at ved bruk av LfE kan det føre til at medarbeiderne føler seg mer forpliktet til sitt arbeid, at de kan få større motivasjonen for å utføre arbeidet og økende positiv holdningen til sitt arbeid ved at de får en tildeling gjennom LfE (Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018).

Motivasjon kan blant annet defineres som en psykologisk prosess, eller en indre prosess, som setter i gang, regulerer og opprettholder menneskers atferd og mål (Brochs-Haukedal, 2010; Saus & Sjöberg, 2020). En har både indre og ytre motivasjon (Brochs-Haukedal, 2010; Saus & Sjöberg, 2020; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Faktorer som kan kalles ytre motivasjon er for eksempel andres anerkjennelse, ros, belønninger, frykt for straff og så videre. Mekanismene som styrer den indre motivasjonen kan være mestring, noe som gir oss glede, og så videre. Disse typene motivasjon er ikke to motpoler, men en kan bevege seg fra det ene til det andre ut fra konteksten og situasjonen. Rett motivasjon kan få en medarbeider til å yte litt ekstra (Brochs-Haukedal, 2010; Saus & Sjöberg, 2020; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Noe av det som kan gi menneske motivasjon er ved bruk av positive forsterkere. Dette kan for eksempel være å få anerkjennelse på en arbeidsoppgave fra en kollega eller leder som ser og forteller en at en har gjort noe godt. Hva som styrer det som en medarbeider opplever som en positiv forsterker, handler om personens oppfattelse av seg selv og situasjonen (Brochs-Haukedal, 2010). «Public Service Motivation» er en form for indre motivasjon som en ser særlig hos offentlige ansatte. De kan ha et altruistisk motiv for å hjelpe andre og det er det som styrer deres motivasjon for jobben (Christensen, Egeberg, Lægreid, Rogness, & Røvik, 2017).

Cawsey et.al. (2018), fant at ved å øke motivasjonen og få en bedre holdning inn mot sitt eget arbeid kunne virke inspirerende på andre (Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018)

og kan føre til at organisasjonskulturen styrkes, for så videre være med på å øke kvaliteten på tjenestene som blir gitt (Cawsey, Ross, Ghafoor, Plunkett, & Singh, 2018).

I Frankrike fant de at helsearbeidernes velvære og selvtillit økte ved å bruke LfE modellen (Breinig, et al., 2022). Både velvære og selvtillit inngår i Maslow sin beskrivelse av hvilke behov mennesker har behov for å få dekket i sitt liv (Brochs-Haukedal, 2010; Saus & Sjöberg, 2020). Behovet for tilhørighet, anerkjennelse og selvrealisering er alle behov som kan bli rokket ved under implementeringer av nye praksiser og/eller ideer.

Tilhørighetsbehovet er for det meste et sosialt behov som i en arbeidssituasjon blir dekket av å være en del av et fellesskap. Alle mennesker har et sterkt behov for å tilhøre og dette kan utvikles ved å støtte hverandre (Brochs-Haukedal, 2010; Saus & Sjöberg, 2020; Jacobsen & Thorsvik, 2019).



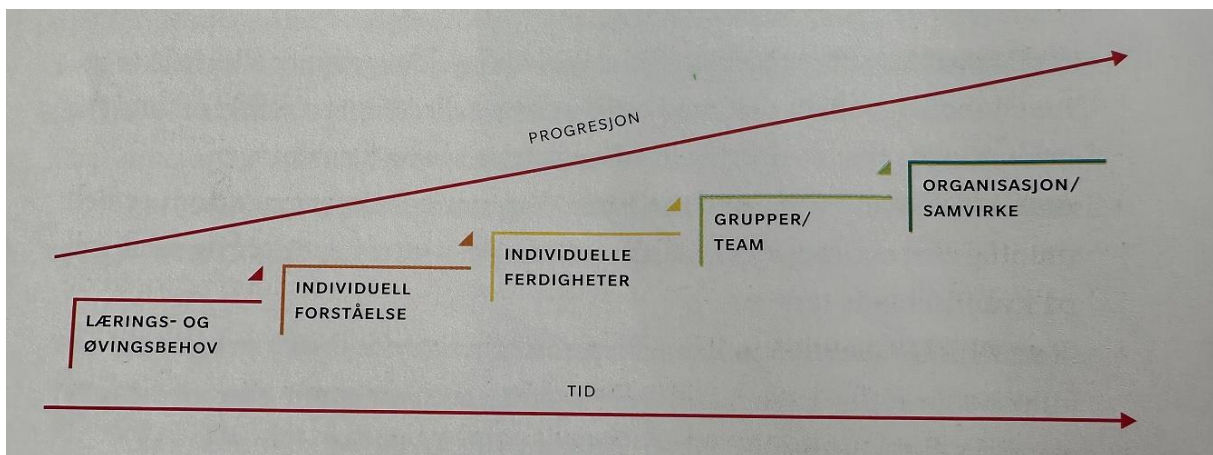
Figur 1 Maslow sin behovspyramide - gjengitt fra Brochs-Haukedal (2010) s. 117

Behovet for anerkjennelse vil si at en har et behov for å ha et positivt selvbilde og selvrespekt, på samme tiden som man blir møtt med respekt av andre. Det kan knyttes til det å ha tro på egen mestring, eller self-efficacy som det også kalles, og dette bygges gjennom å oppleve mestring i ulike situasjoner (Brochs-Haukedal, 2010; Saus & Sjöberg, 2020).

Videre fant Breining et al (2022) at å innføre en LfE modellen fremmet forbedringsarbeidet ved at det er en dynamisk tilnærming til læring (Breinig, et al., 2022). Italienerne viser til at ved å identifisere og hylle bra utførte arbeidsoppgaver, fremmet man gode forbedringsprosesser rettet mot tjenestene som blir gitt i et helseforetak (Borghini, Corazza, & Nuti, 2021). Læring, både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå, er å tilegne seg kunnskap og ferdigheter, som fører til endring av atferd på grunn av ny kunnskap og ferdigheter (Brochs-Haukedal, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kunnskap kan defineres som teoretisk (eksplisitt) kunnskap, som er kunnskap som kan nedfelles i skriftlig og formidles synlig mellom mennesker, og praktisk (implisitt) kunnskap, som vil si ferdigheter og kunnskaper mennesker har slik at de kan handle og utføre oppgaver. Den praktiske kunnskapen tilegner man seg gjennom erfaringer og ved å observere rollemodeller (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021; Brochs-Haukedal, 2010).

Taus kunnskap kommer inn under den praktiske kunnskapen, men dette er kunnskap vi har, men ikke klarer formidle. Vi handler ofte på instinkt, uten helt å klare å sette ord på hva vi gjør. En av utfordringene ved taus kunnskap er å få satt ord på og foreklare hvorfor vi gjør som vi gjør i akkurat i denne situasjonen (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Implisitt og taus kunnskap vil alltid inneholde en individuell komponent som er individet sine holdninger, verdier og normer (Brochs-Haukedal, 2010; Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021). Eksplisitt og implisitt kunnskap finnes både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021).

Læringstrappen er en god beskrivelse av hvordan man kan få til læring i alle nivåene i en organisasjon, både individ-, gruppe og organisasjon (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021). Den viser hvordan en kan, ved hjelp av systematiske aktiviteter, få til god læring på alle nivåer i en organisasjon. Særling innen helse- og omsorgs bransje kan dette være en god måte å systematisere læring på, da en ofte trenger å utvikle felles prosedyrer for hvordan en løser oppgaver på en god måte, for eksempel ved et traumemottak ved et sykehus (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021).



Figur 2 Læringstrappen (Sommer, Pollestad & Steinnes, 2021, s. 128)

Når man bruker læringstrappen må man først definere hva som er læringsmålet en ønsker oppnå. Dette må godt formidlet til alle medarbeiderne slik at de vet hva en skal lære og hva en forventer av resultat av læringen (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021). De neste stegene er læring på individ nivå. Her må alle medarbeiderne tilegne seg forståelse av den eksplisitte kunnskapen og utvikle implisitt kunnskap. Det vil si at de må forstå hvorfor og hvordan de skal utføre det som de skal lære. Trinn tre er læring på gruppenivå og her handler det om hvordan vi utfører det vi har lært sammen som en gruppe (Sommer, Pollestad, & Steinnes,

2021). Siste nivået er organisasjonsnivå. Her blir hele organisasjonen tatt med i læringsaktiviteter for at en skal fungerer bedre som en helhet (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021). Læringstrappen kan være en god beskrivelse på hvordan man kan jobbe med læringsmål fra en #råbra tilmeldinger og ut i organisasjonen.

Beskrivelsen av hvordan en kan bruke #råbra finner man på <https://www.itryggehender24-7.no/nyheter/rabra>. Det er beskrevet av Marianne Nordhov ved UNN HF og en kan se hvordan de bruker #råbra. Ved UNN HF benyttet de et driverdiagram, som er en visuell fremstilling av en prosess, når de implementerte #råbra. Dette gjorde de for å synliggjøre mål og tiltak som skulle bidra til at implementeringen ble vellykket (Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022; Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021). I artikkelen kommer der frem at tid er en viktig faktor når en skal innføre endringer. I tillegg beskriver de at medarbeiderne må erfare at det er et poeng med å innføre #råbra. Videre må også lederne se potensialet av å bruke #råbra slik at det ikke blir en skriftlig form for «bra jobba» (Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022; Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021).

En av utfordringene som blir beskrevet er å se alle læringspunktene som ligger i tildelingene, samt å bruke disse læringspunktene aktivt inn i arbeidet med å lære av det som har vært #råbra. Et gode av #råbra kan være at medarbeidere opplever positive effekter av arbeidet de utfører og at arbeidet deres blir sett. Positiv forsterking er ofte mer effektivt når det kommer til å lære av erfaringer (Nordhov, Itryggehender24-7.no, 2022; Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021).

2.2 Konseptuelt rammeverk for analyse

I dette delkapittelet blir det gitt en presentasjon av det konseptuelle rammeverket som kodene brukt i analysen er utviklet fra. For en oversikt over kodene som er brukt i masterprosjektet, se vedlegg 3.

Kjell Arne Røvik presenterer i sin bok «Trender og tradisjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner» (Røvik, 2007) hvordan man kan bruke translasjonsteori til å beskrive overføring av organisasjonsideer. En kan både ha ideer som blir tatt ut fra en sammenheng, dekontekstualisering, og ideer som blir forsøkt satt inn i en ny sammenheng, kontekstualisering. Disse to mekanismene henger som regel sammen når en skal innføre nye

ideer i en organisasjon og organisasjonene er ikke alltid bevisst prosessene som følger med i en implementeringsfase (Røvik, 2007).

Når en organisasjon skal utvikle seg videre er en ofte avhengige av at organisasjonen evner å identifisere relevante ideer og kunnskaper i omverden sin. Videre må organisasjonen evne å tilpasse disse ideene og kunnskapene slik at de kan tilpasses akkurat denne organisasjonen (Røvik, 2007). I det videre blir dekontekstualisering kort presentert for å gi et helhetlig bilde av prosessene som henger sammen, men det er kontekstualisering som er hovedvekten inn i masterprosjektet sammen med virusteorien. Translatørkompetanse, som er egenskaper hos de som oversetter praksiser til ideer vil bli kort presentert i det følgende.

2.2.1 Dekontekstualisering og beste praksiser

Dekontekstualisering skjer ved at noen forsøker å ta en etablert praksis og/eller en språksatt ide som finnes i en organisasjon eller fagfelt, for så å ta praksisen/ideen ut av sin kontekst med intensjon om å overføre praksisen/ideen til en annen organisasjon (Røvik, 2007, s. 260). Prosessene i dekontekstualiseringsprosessen er mange og komplekse, og det er ikke alltid organisasjonene er klar over de ulike elementene i prosessene.

Røvik (2007) beskriver to hovedfaser når det kommer til dekontekstualisering. Disse er implisert i hverandre og adskillelse foregår bare i analytiske sammenhenger (Røvik, 2007). Den første fasen er løsrivelse. Her tar man en konkret praksis fra en organisasjon og forsøker å gi den en idemessig og språklig representasjon (Røvik, 2007). Den andre fasen er pakking. I denne fasen tar en praksis ut fra en bestemt kontekst og prøver å omforme den slik at den fremstår mindre kontekstavhengig. En prøver å gjøre praksisen mer allmenn, slik at den kan passe inn i veldig ulike kontekster (Røvik, 2007)

Det finnes to hovedstrategier for hvordan man oversetter praksiser til ideer. Den første strategien er *uthenting*. Når man snakker om uthenting er det tilfeller hvor den som skal overføre en praksis (person og/eller organisasjon) kommer fra utsiden av organisasjonen hvor praksisen er lokalisert (Røvik, 2007). Denne uthenting kan foregå mer eller mindre systematisk. Måter å gjenkjenne og overføre gode praksiser er forsket på i lang tid, og det finnes mange ulike måter å gjøre dette på. En av måtene er å identifisere beste praksiser. Beste praksiser samlebegreper på konsepter eller teknikker for å dette (Røvik, 2007). Røvik (2007:266) referer til Larsen (2000:19) når han definerer beste praksiser og dette

masterprosjektet vil som tidligere nevnt, legge denne definisjonen til grunn når en snakker om beste praksiser.

Beste praksiser er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater (Larsen, 2000, s. 19) i Røvik (2007:266))

Røvik (2007) har gått igjennom flere definisjoner av beste praksiser, og det er som regel fire aspekter som går igjen. For det første ser man at beste praksiser kan finnes igjen i ulike typer virksomheter og viser at en beste praksis kan i prinsippet overføres til hvilken som helst type virksomhet (Røvik, 2007). For det andre må man være opptatt av å finne frem til de beste prestasjonene, samt de faktorer og prosesser som ligger bak og fører til de gode resultatene av det som oppleves som den beste praksisen. For det tredje bør en praksis som defineres som en beste praksis vise til eksepsjonelt gode resultater. Til slutt må man være åpen rundt hvilke deler av organisasjonen en kan finne de beste praksisene i (Røvik, 2007).

Den andre strategien er *utbringning* og dette gjennomføres ved at noen med erfaring fra en bestemt praksis, i en bestemt organisasjon, bringer praksisen ut i verden. Dette kan skje gjennom foredrag, presentasjoner eller på andre vis hvor man formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen hvor praksisen er lokalisert (Røvik, 2007).

Proessen med å utbringe en praksis til en idemessig representasjon foregår på ulike arenaer. De intraorganisatoriske arenaene er møter, kurs, seminarer, opplæring og/eller utviklingstiltak som skjer innenfor organisasjonens egne rammer, mens de interorganisatoriske arenaene fungerer som møteplasser for deltakere fra ulike og mange organisasjoner (Røvik, 2007). Det finnes nære arenaer hvor deltakerne ofte kommer fra lignede organisasjoner og/eller fagfelt som organisasjonen som praksisen kommer fra, og det finnes fjerne arenaer hvor deltakerne kommer fra totalt forskjellig fagfelt eller organisasjoner enn det vertsorganisasjonen kommer fra (Røvik, 2007).

Røvik presenterer følgende modell som beskriver de ulike arenaene (Røvik, 2007, s. 286):

Gruppe 1: Intraorganisatoriske arenaer innenfor samme sektor/bransje:

A1: Arenaer som består av ledelsen/ledergruppen i en bestemt organisasjon innenfor samme sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.

A2: Arenaer som består av deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon innenfor samme sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.

Gruppe 2: Interorganisatoriske arenaer innenfor samme bransje/sector som vertsorganisasjonen:

A3: Arenaer som består av deltakere som kommer fra flere organisasjoner, og som i hovedsak befinner seg i samme bransje/sector som organisasjonen hvor praksisen befinner seg i.

Gruppe 3: Intraorganisatoriske arenaer utenfor vertsorganisasjonens sektor/bransje:

A4: Arenaer som består av ledelsen/ledergruppen i en bestemt organisasjon med tilknytning til annen sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.

A5: Arenaer som består av deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon med tilknytning til annen sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.

Gruppe 4: Interorganisatoriske arenaer utenfor vertsorganisasjonens sektor/bransje:

A6: Arenaer som består av deltakere som kommer fra flere og ulike organisasjoner, og som ofte hører til andre sektorer/bransjer enn organisasjonen som praksisen befinner seg i.

(Røvik, 2007, s. 286)

2.2.2 Konseptualisering

Som tidligere nevnt er konseptualisering når ideer, omgjort til representasjoner av praksiser fra bestemte organisasjoner, forsøkes implementert eller introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007, s. 293). Ideen kommer da inn i en ny og kompleks kontekst som består av ulike fysiske-materielle strukturer (bygninger, rom, møbler, maskiner etc.), formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, samt de usynlige kulturer som lever gjennom fortellinger i organisasjonen (Røvik, 2007). Dette gir praksisen som skal forsøkes implementeres gjennom ideen, en helt annen ramme enn det den kom fra.

2.2.2.1 Kontekstualiseringens arenaer og aktører

Når en skal gå i dybden på hvilke sentrale aktører og arenaer som er delaktige i en prosess hvor en ide tas inn i en ny organisatorisk kontekst, kan man gå ut fra noen logiske sammenhengende forutsetninger og forventninger, samt hvordan denne implementerings- eller kontekstualiseringsfasen foregår. Det blir kalt den hierarkiske oversettelseskjeden (Røvik, 2007). Den hierarkiske oversettelseskjeden bygger på fem antakelser og argumenter. Den første antakelse er at nye organisasjonsideer vil komme inn fra den øverste i hierarkiet – toppledelsen. Her snakker vi om en top-down-orientering (Røvik, 2007, s. 294). For å se hvem som er de sentrale aktørene og arenaene her, kan man se på hvordan organisasjonen er definert gjennom den hierarkiske strukturen. Ofte får man en vertikal oversettelseskjede og det er på toppen i organisasjonen kraften til spredning av de nye ideene ligger (Røvik, 2007).

Antakelse nummer to at det vil alltid være et problem i organisasjonen som noen ønsker løst. Røvik (2007) kaller det problembetinget søking etter løsninger (Røvik, 2007, s. 294). Det forventes at toppledelsen kjenner til de ulike problemene som organisasjonen støter på, for det er toppledelsen som har myndighet til å implementere nye ideer. Ideene som blir implementert kan bli sett på som verktøy som skal løse problemet (Røvik, 2007). Når det kommer til antakelse nummer tre, handler det om hvor liten frihet en har nedover i organisasjonshierarkiet til å gjøre lokale tilpasninger av ideen som implementeres (Røvik, 2007, s. 294). En har begrenset frihet til oversettelse fordi toppledelsen kan ha tydelige planer for hvordan ideen implementeres og skal se ut i organisasjonen, og underliggende enheter eller avdelinger kan kun gjøre små lokale tilpasninger (Røvik, 2007).

Antakelse nummer fire ser på oversettelseskjeden som en stimulus-respons-basert sekvensialitet (Røvik, 2007, s. 295). Røvik (2007) beskriver hvordan prosessen kan utløses på toppen av hierarkiet og spre seg nedover i organisasjonen slik at man får enveis seire av oversettelser som er sekvensielt organisert (Røvik, 2007). På den måten vil en stor organisasjon med mange ulike enheter eller om implementeringen skjer i en hel sektor, føre til at starten på en implementering av en ide kommer ovenfra og dermed også utenfra sin egen enhet (Røvik, 2007). Siste antakelse er at ideen går fra det abstrakte på toppen og bli mer og mer konkret etter hvert som den kommer nedover i organisasjonshierarkiet (Røvik, 2007, s. 295). Dette skjer som regel fordi ideen kan gå igjennom flere lokale oversettelser og tilpasninger på veien nedover (Røvik, 2007).

Røvik (2007) peker på at selv om den hierarkiske oversettelseskjeden i mange tilfeller stemmer, så må den utfylles og modifiseres ut fra erfaringer en har gjort seg når ideer skal implementeres. Han presenterer fire hovedpunkter som må være med for å utfylle eller modifisere den hierarkiske oversettelseskjeden (Røvik, 2007). For det første må en legge vekt på at ideer kan komme inn i organisasjonen gjennom ulike utviklingsarenaer. En utviklingsarena kan være både ekstern og intern, og det handler om alle de konferansene, kursene, seminarene og studier som ledelse og medarbeidere deltar på. Disse utviklingsarenaene er viktige ideébærere og oversettelsesarenaer, samt et viktig element for å gjøre organisasjoner oppmerksomme på nye ideer. En har her arenaer som bringer ideer inn i organisasjonen hvor ideen om implementering ikke kommer fra toppledelsen, men nedenfra i organisasjonens hierarki som kan beskrives som et «bottom-up» eller nedenfra – opp perspektiv (Røvik, 2007; Christensen, Egeberg, Læg Reid, Rogness, & Røvik, 2017).

For det andre ser man at i tillegg til at ideene kan komme fra ulike deler i organisasjonen, at ideen eller praksisen ofte får en «lokal vri» ettersom den beveger seg rundt om i organisasjonen (Røvik, 2007). Røvik (2007) refererer til ulike studier som beskriver ideer og/eller praksiser som er kommet inn i en organisasjon gjennom ulike ansatte i helt forskjellige avdelinger, og da gjerne med forskjellig fagfelt knyttet til ulike utviklingsarenaer, ofte har en liten «lokal vri» på seg som avviker fra toppledelsen «masteride». Dette kan igjen føre til at det finnes flere undervarianter av ideen og/eller praksisen uten at toppledelsen er klar over at det er en og samme ting (Røvik, 2007).

Det tredje hovedpunktet en må ta med inn i modifiseringen av den hierarkiske oversettelseskjeden er ideen om at implementeringen av ideer og/eller praksiser følger en kjedelignende bevegelse fra topp til bunn og stadig blir mindre og mindre abstrakt dess lengre ned en kommer i organisasjonen, har gjennom observasjoner vist seg å ikke alltid stemme helt. Når implementeringen når praksisfeltet, kan en ofte erfare at det er bedre måter å gjøre ting på og så utvikler ideen og/eller praksisen seg. Dermed blir ideen og/eller praksisen endret i den idemessige representasjonen i takt med praksisfeltet. En får en spirallignet bevegelse hvor den opprinnelige ideen blir justert før den fortsetter nedover i organisasjonen (Røvik, 2007).

For det fjerde beskriver Røvik (2007) noe han beskriver som en alternativ metafor for stimulus-respons-kjeden som han kaller for soppmodellen (Røvik, 2007). Med det mener han at som soppen sprer seg i skogen kan en ide spre seg i organisasjonen og dukke opp på flere

steder samtidig. Ideen og/eller praksisen jobber under overflaten i organisasjonen og sprer seg uten at en på toppen ser hva som skjer (Røvik, 2007)

2.2.2.2. *Kontekstualiseringsregler*

For å kunne identifisere reglene for konseptualisering, deler man de analytisk inn i to deler. Generelle innskrivingsregler, som omhandler hvordan generelle idemessige representasjoner transformeres inn i ny organisatorisk kontekst og får et mer lokalt preg, og spesifikke oversettelses- og omformningsregler, som handler om hvor mange frihetsgrader oversetterne har og tar seg når de oversetter ideer (Røvik, 2007, s. 301)

Innskrivingsregler

Her snakker man om hvordan en gjennom de sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosessene som skjer i en organisasjon gir en ide noen «markører» som gjør den gjenkjennbar og knytter den til de nye organisatoriske kontekstene (Røvik, 2007). Med andre ord så handler det om å tolke en ide inn i den lokale organisasjonens kontekstens rom og tid.

- 1) Regler for lokalisering av ideer: Med lokalisering snakker man om prosessene hvor man implementerer generelle, allmenne ideer, som ofte kun har globale referansepunkt, inn i en lokal organisasjonskontekst slik at den over tid får flere og flere referansepunkter til den lokale konteksten. En skaper en lokal identitet slik at ideen oppfattes mer knyttet til de lokale aktørene og kontekstene (Røvik, 2007). Denne prosessen skjer ofte uplanlagt ved at man tilsetter lokale referanser inn i beskrivelsen av en ide. I noen tilfeller ønsker man å forbedre et felt eller sektor ved å planlegge en lokal tilpasning av en ide (Røvik, 2007).
- 2) Regler for tidsmarkering av organisasjonsideer: Generelle, allmenne ideer blir her tilegnet en lokal fortid, samtid og fremtid gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser (Røvik, 2007). Dette kan skje ved at man for eksempel beskriver at ideen kom inn i organisasjonen gjennom søken etter løsning på et problem eller som et virkemiddel i en fremtidig plan. Ved å gi ideen et lokalt språklig merke, som et navn, med på å hjelpe å tidsmarkere ideen inn i lokal tid (Røvik, 2007).

Oversettelses- og omformingsregler

Oversettelses- og omformingsregler omhandler det som skjer med innholdet i ideene når man prøver å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster, og da særlig om på hvilken måte og i hvilken grad innholdet i ideen blir omformet når den kommer inn i den nye organisatoriske konteksten (Røvik, 2007, s. 306). De som henter inn nye ideer kan velge å omforme den originale ideen eller beholde den som den er. En kan da snakke om hvor om hvor stor frihetsgrad en tar seg, eller hvor stor frihetsgrad man har, når man henter inn en ide i en ny organisatorisk kontekst. Blir originalideen bare brukt som en løsramme og inspirasjonskilde for problemløsninger og/eller ideer, eller bruker man den opprinnelige ideen som oppskrift (Røvik, 2007). Røvik (2007) beskriver tre ulike omformingsmoduser (den reproduserende-, den modifierende- og den radikale modus) som inneholder fire ulike oversettelsesregler (kopiering, addering, fratrekking og omvandling). De fire oversettelsesreglene kan rangeres fra ingen eller svak omforming til betydelig omforming av original ideen. Slik kan man benytte dette som et analytisk skille (Røvik, 2007).

1) Den reproduserende modus representerer nøyaktig gjengivelse og gjenskapelse når en oversetter ideer mellom organisasjonskontekster.

- Kopiering: Røvik (2007) definerer denne oversettelsesreglen som prosessen ved å hente ut en praksis fra en kontekst, for så å gi den en idemessig representasjon og sette den inn i en ny organisatorisk kontekst slik at praksisen gjenskapes. Her skjer det få eller ingen endringer (Røvik, 2007, s. 308).

Det er flere punkter som avgjør når man bør bruke kopiering i en overføring av ideer mellom ulike organisatoriske kontekster. For det første må en se på hvor oversettbar praksisen er. Dette henger sammen med praksisens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet (Røvik, 2007). Jo mer kodifisert og språksatt, og dermed tydelig og kommuniserbar, praksisen er (eksplisitt), jo mindre innvevd er den. Med innvevd mener en at praksisen er lite forankret i den øvrige organisatoriske konteksten og/eller den utenomorganisatoriske konteksten slik at den da er lett å avgrense og kan lett skille den ut fra den opprinnelige konteksten. Videre er det av betydning hvor kompleks praksisen er. Drives den av enkel teknologi, det er få aktører involvert og at den enkelt oppbygget med utskiftbar kompetanse er det positivt for en vellykket overføring. Når dette er tilstede og en kan lage en god idemessig representasjon av praksisen, er det lettere å kopiere den

inn i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007). Praksisens omformbarhet er også et viktig aspekt for om man velger å bruke kopiering. Her vil en lite omformbar praksis være lettere å kopiere enn en praksis som en kan omformesom man vil. Det siste aspektet som er viktig for om man kan benytte seg av kopiering er hvor lik de organisatoriske kontekstene er. Jo mer lik, jo større sjanse for å lykkes (Røvik, 2007).

- 2) Den modifierende modus representerer oversetterens meninger om at det må tillates en viss omforming og tilpassing av det som skal oversettes inn i en ny organisatorisk kontekst. Det handler om å balansere mellom å være tro mot det opprinnelige, samtidig som man tilpasser ideen inn i den nye organisatoriske konteksten. Oversettingsreglene som gjelder her er addering og fratrekking, og de blir omtalt sammen på grunn av likhetene mellom dem (Røvik, 2007)
 - Addering og fratrekking: Når en snakker om addering, legger man til noe i den idemessige representasjonen og når man snakker om fratrekking, tar man bort noe fra den idemessige representasjonen (Røvik, 2007). Dette kan skje i ulik grad og med ulik bevissthet om at man legger til eller trekker fra noe. En snakker om rasjonell-strategisk addering og fratrekking når en har klare intensjoner og instrumentelle kalkuleringer for moderate omforminger av den idemessige representasjonen av praksisen. En av grunnene til at man kan ønske å legge til noe eller ta bort noe fra den originale ideen, er for at endringene ikke skal bli for omfattende i overføringsprosessen (Røvik, 2007). Addering og fratrekking kan også skje uintenderbart. Da er man ikke helt klar over at man legger til eller fjerner noe fra den idemessige representasjonen, men tilpasningene skjer i den nye organisatoriske konteksten litt på en slump (Røvik, 2007).
- 3) Den radikale modus representerer en modus hvor oversetterne bruker den idemessige representasjonen av praksisen kun som en inspirasjonskilde i sitt arbeid med å utvikle organisatoriske praksiser (Røvik, 2007).
 - Omvandling: Her fremstår den originale ideen som en egen lokal innovasjon og er gjerne omformet både i form og innhold fra den opprinnelige praksisen/ideen. Den adopterende organisasjonen innvilger seg her ofte mange frihetsgrader og de kan ofte benytte flere ulike praksiser/ideer som inspirasjonskilder. Som for kopiering, er praksisens/ideens oversettbarhet og omformbarhet avgjørende for vellykket omvandlingen blir, men da motsatt som for kopiering. Videre er det lettere å

omvandle en praksis/ide dersom den ikke er forankret i prosedyrer, lover og forskrifter (Røvik, 2007).

2.2.3 Translatørkompetanse

Translatørkompetanse er evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer (Røvik, 2007). Røvik (2007) argumenterer for at translatørkompetanse er en kritisk suksessfaktor når en skal oversett en praksis/ide fra en organisatorisk kontekst til en annen. Videre hevder han at viktigheten av translatørkompetanse blir oversett og at dette blir en stadig viktigere kompetanse å inneha (Røvik, 2007). Det finnes flere ulike kompetanser som en som skal lage gode oversettelser bør ha og som skal være delaktige i en implementeringsprosess.

Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter beskrives som en oversetter som bør ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes. Videre bør oversetteren ha inngående kjennskap til konteksten det skal oversettes fra og konteksten det skal inn i (Røvik, 2007).

Neste beskrivelse er den modige og kreative oversetteren. Mot og kreativitet er egenskaper som kan komme godt med når en snakker om implementering av praksiser/ideer. Selv om man velger å kopiere gode praksiser/ideer, så foreligger det ofte som en innovasjon når det skal inn i ny organisatorisk kontekst. Addering er fornuftig å benytte seg av i tilfeller der man forsøker å materialisere en ny ide, men samtidig har gode eksisterende praksiser i organisasjonen en skal implementere praksisen/ideen i (Røvik, 2007).

Den tålmodige oversetteren er neste beskrivelse. Tålmodighet er en dyd som kan være en kritisk faktor inn i en implementerings og oversettingsfase. Særlig om man legger teorien om at nye ideer ofte oppfører seg som virus inn i den nye organisatoriske konteksten (Røvik, 2007). Med dette mener Røvik (2007) at en ide gjerne kommer inn i en organisasjon som «språksmitte». Med språksmitte mener han at ideene manifesterer seg som nye begreper og resonnement, og kommer til uttrykk gjennom at man prater sammen (Røvik, 2007). Videre kan ideene ha relativ lang inkubasjonstid i organisasjonen før noen tar oppfatter det nye språket/ideene og gjør noe med ideene.

Det er her oversetterens tålmodighet kan være en kritisk suksessfaktor, samtidig som oversetteren holder fokuset videre og maner andre til å vise tålmodighet (Røvik, 2007). Det er

oversetteren som må holde liv i ideen og gi ideen gode betingelser for å leve videre som virus i organisasjonen. Det å snakke om de positive faktorene med ideen, slik oversetteren ser de, kan bli en kritisk betingelse for ideens overlevelse (Røvik, 2007).

Videre må oversetteren snakke om ideen på en slik måte at andre ser hvordan ideen konkret kan bli et positivt innslag i deres organisasjon. Denne konkretiseringen av ideen skjer som regel ikke av seg selv og forløper sjelden som en rettlinjet affære. Som regel går det i bølgedaler, og konkretiseringen skjer vekselvis mellom abstrakte og mer konkrete former (Røvik, 2007). Disse prosessene tar lang tid, og derfor er det viktig med tålmodighet. Et annen viktig element er oversetterens tilstedeværelse og prioritering av tid til å jobbe med ideen (Røvik, 2007).

Siste beskrivelse er den sterke oversetteren. Endringer kan være en utfordring i organisasjoner. Både konflikter og motstand er noe oversetteren kan møte når det er snakk om å føre nye ideer inn i en ny organisatorisk kontekst. Motstanden kan komme av ulike grunner. Både ansattes egen interesse for å beskytte organisasjonens arbeidsmåter og rutiner, deres redsel for endringer og frykt for sin egen posisjon kan være sterke krefter mot den nye ideen (Røvik, 2007). For å håndtere dette må oversetteren ha inngående kompetanse om det praksisfeltet som ideen skal implementeres inn i. Dette kan styrke oversetterens legitimitet og videre kan det være lettere for oversetter å etterprøve og evaluere om ideen har livets rett i organisasjonen eller ikke. Slik kan en og justere retningen på implementeringen underveis (Røvik, 2007).

2.3 Konseptuelt rammeverk – virusteorien

I det videre vil virusteorien bli presentert. Dette er en teori beskrevet av Røvik (2007) som omhandler hvordan en praksis og/eller ide kan bli spredd i en organisasjon eller mellom organisasjoner.

En ide kan komme inn i en organisasjon spre seg om et «virus» (Røvik, 2007). Denne «virus» metaforen kan man bruke for å beskrive hvordan ideer eller beste praksis sprer seg. Selve virusteorien som ligger til grunn for å forstå fenomenet virus vil ikke bli presentert i dette masterprosjektet, kun det som Røvik (2007) presenterer i sin fremstilling i boka «Trender og tradisjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner» (Røvik, 2007).

Rørvik (2007) beskriver at spredning av gode ideer eller beste praksiser har noen like elementer som spredningen av et virus. For det første er likheten knyttet til form, innhold og opprinnelse. Gode ideer eller beste praksiser sprer seg ofte raskt i ulike organisasjoner, og da særlig de som er blitt populære og opptrer gjerne som oppskrifter. Gode ideer eller beste praksiser kan virke enkle når de sees opp mot det komplekse organisatoriske kontekster og ofte kommer disse ideene eller praksisene innpakket i et skall med en kjerne av tekst som beskriver ideen eller praksisen. Til slutt er det ofte at en ikke vet helt hvor ideen eller praksisen kommer fra (Rørvik, 2007).

Den andre likheten er hvordan gode ideer eller beste praksiser «smitter» eller spres i og mellom ulike organisatoriske kontekster. Når en ide eller praksis er oppfattet som god, kan den spres over hele verden. Spredningen foregår både som direkte spredning, hvor noen som har direkte kjennskap til ideen eller praksisen sprer den til noen som ikke har kjennskap og mer indirekte ved hjelp av ideébærere som formidler kunnskap om ideen eller praksisen. Disse ideébærerne er ofte akademiske institusjoner (Rørvik, 2007). Disse ideébærerne kan i mange tilfeller også være aktive translatører av ideen eller praksisen. Spredningen av ideer eller praksiser avviker noe fra virusspredning, da store deler av spredningen ofte skjer uten den direkte kontakten. Spredningen lever sitt eget liv under overflaten ved at mennesker bringer den inn og videre i organisasjonen fra ulike steder, som beskrevet ovenfor når en snakker om soppmodellen (kapittel 2.2.2.1 Kontekstualiseringens arenaer og aktører (Rørvik, 2007)).

Den tredje likheten er immunitet. Det er forsvarsverket organisasjonene har mot inntrengende nye ideer og praksiser. En deler det inn i et ytre og indre forsvar. Det ytre forsvarer er mekanismer som fører til at ideer eller praksiser som ledelsen får kjennskap til ikke vinner nedover i organisasjonen og ut i praksisfeltene (Rørvik, 2007). En organisasjons indre forsvar er alle mekanismene som settes i gang, i hele organisasjonen, når en ser at en virkelig skal i gang med en implementering av en ny ide eller praksis. Immunitet kan være medfødt eller ervervet. Når det kommer til immunitet mot nye ideer eller praksiser, beskriver Rørvik (2007) at offentlige organisasjoner ofte hadde en sterk medfødt immunitet mot nye ideer eller praksiser, men at den har blitt kraftig svekket over tid. Nå endres offentlige organisasjoner seg på lik linje som forretningsstyrte organisasjoner (Rørvik, 2007). Organisatorisk ervervet immunitet for nye ideer eller praksiser styres av organisasjonens tidligere erfaringer med nye ideer og praksiser. «Dette har vi prøvd før og det fungerer ikke» er et typisk utsagn når ideer eller praksiser blir introdusert og organisasjonen har negative erfaringer med denne eller

lignende praksiser. Slike negative holdninger kan svekkes over tid, da en har turnover og nøkkelpersoner kan forsvinne (Røvik, 2007).

Likhet nummer fire er inkubasjonstiden, som er tiden fra en blir «smittet» til en erfarer symptomer på viruset. I en organisatorisk kontekst vil det si tiden fra noen opplever ideen eller praksisen som god og til man beslutter at dette ønsker man i vår organisasjon (Røvik, 2007). Den femte likheten er utvikling av symptomer. Det vil si tiden fra beslutningen er tatt om implementering og frem til det er nedfelt i organisasjonens strukturer, rutiner, ideologier og løpende aktivitet (Røvik, 2007, s. 351). Det er her ideen eller praksisen spres i organisasjonen. Vi kan snakke om språksmitte, hvordan lederne og medarbeiderne bruker språket til å føre ideen eller praksisen videre i organisasjonen, og om inntrenging, som er når ideen eller praksisen trenger dypere inn i organisasjonens strukturer (Røvik, 2007).

Mutasjoner og usynliggjøring er den sjette likheten. Organisasjonsideer blir ofte endret på for å passe inn i ulike organisatoriske kontekster. Videre er likhet nummer syv inaktivering og reaktivering, som vil si at ideer og praksiser ofte opererer i bølger ut fra trender. En ide eller praksis kan ligge brakk i mange år, før noen tar den frem igjen og sprer den videre.

Virusteorien kan vise oss hvordan spredningen foregår i en organisasjon når en skal implementere nye praksiser og/eller ideer. Teorien vil bli drøftet opp mot datagrunnlaget under forskningsspørsmål en.

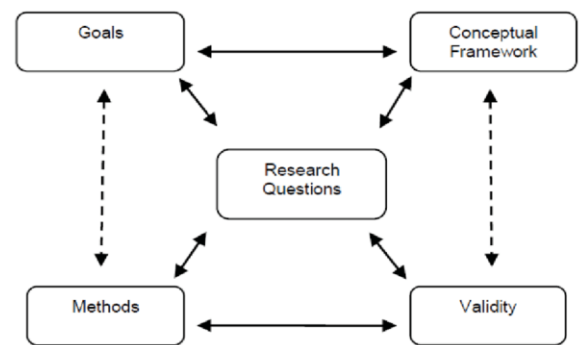
3. Metode

Når en ønsker å forstå, forkaste eller forandre ulike forhold i samfunnet, snakker man om samfunnsvitenskap. Her handler det om mennesker og organisasjoner som samhandler på ulike vis i samfunnet som en helhet (Grønmo, 2020). Dette masterprosjektet tar utgangspunkt i hvordan man kan bruke translasjonsteoriens prinsipper for å analysere elementer i overføringen av gode praksiser mellom ulike organisatoriske kontekster. En er ute etter å finne ut hvordan implementeringen av #råbra har foregått i to ulike organisasjoner. For å finne ut dette, må en ha en metode som viser fremgangsmåten for å belyse et problem, etterprøver påstander eller frembringe ny kunnskap (Aubert & Alstad, 1985). I boka «Det skjulte samfunn» (1985) skriver Vilhelm Aubert «*En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener til dette formålet, hører med i arsenalet metoder*» (Aubert & Alstad, 1985, s. 196).

I og med en skal beskrive implementeringen av #råbra ved å bruke translasjonsteoriens elementer, vil det være naturlig å benytte seg av en kvalitativ tilnærming i dette forskningsprosjektet. En kan da beskrive et spesielt fenomen som tar utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene (Grønmo, 2020; Kvale & Brinkmann, 2015). Med andre ord er det et deskriptivt forskningsprosjekt og designet er inspirert av Maxwells modell for forskningsdesign (Maxwell, 2013). Modellen til Maxwell består av fem komponenter som alle står i forbindelse til hverandre; mål, konseptuelt rammeverk, forskningsspørsmål, metode og validitet (Maxwell, 2013). Han beskriver selv at kvalitativ forskning ofte er en pågående prosess hvor den som gjennomfører forskningen beveger seg frem og tilbake mellom de ulike komponentene i designet (Maxwell, 2013) og dette passer godt inn i dette masterprosjektet.

3.1 Modell for interaktiv forskningsdesign

Figur 3 viser Maxwell sin interaktive modell for forskningsdesign. Her kan man se de ulike komponentene og hvordan en kan bevege seg mellom i ulike retninger. Pilene som danner et triangelet øverst i modellen viser den konseptuelle delen av forskningsdesignet (Maxwell, 2013). Det er i denne delen av modellen man kan se sammenhengene mellom målet for forskningen opp mot det teoretiske grunnlaget man har for forskningen (Maxwell, 2013).



Figur 3 Maxwell sin modell for interaktiv forskningsdesign (Maxwell, 2013)

Den operasjonelle delen av forskningen er det beskrevet av pilene i det nederste triangelet. Her man ser hvordan metoden man bruker for å finne svar på forskningsspørsmålene er avgjørende for forskningens validitet (Maxwell, 2013). Metoden må være egnet for å svar på forskningsspørsmålene. Selv om en har disse ulike elementene inn i et forskningsdesign, er det flere faktorer som spiller inn på et ferdig masterprosjekt. Her er det både egenskaper hos den som utfører forskningen, som ressurser og forskningskompetanse, og elementer som kommer til underveis, som ulike utfordringer man møter underveis, etiske standarder, hvordan dataene man samler inn er og selve resultatet man kommer frem til (Maxwell, 2013). For å avdekke dette vil den som gjennomfører masterprosjektets førforståelse bli omtalt, videre vil de ulike prosedyrene i gjennomføringen bli fremstilt og etiske betraktninger gjort underveis.

3.1.1 Mål for masterprosjektet

Det at en forskning har et tydelig mål, er avgjørende del i Maxwell (2013) modell for forskningsdesign og for den som utfører forskningen. Målene er med på å holde fokus, eller holde den røde tråden, på hva man ønsker å finne ut av og kan virke motiverende for å videre arbeid (Maxwell, 2013). Begrepet mål bruker Maxwell (2013) om alt som fører til at en vil studere akkurat dette temaet, som motivasjon, ønsker og formål, og refererer til to viktige funksjoner mål har i en forskning. For det første hjelper målene en med å veilede de andre design beslutningene slik at en er sikker på at det en studerer er verd å gjennomføre slik at en

får noe igjen for å gjøre akkurat denne forskningen (Maxwell, 2013, s. 23). Den andre funksjonen er at målene rettferdiggjør forskningen og kan være med på å forklare hvorfor resultatet og konklusjonen er viktig (Maxwell, 2013, s. 23).

Når en benytter Maxwell (2013) sin modell for forskningsdesign, skiller man mellom tre forskjellige mål. Personlige mål, som vil si forskerens egen motivasjon for å gjennomføre akkurat denne studien, praktiske mål, som vil si at forskeren ønsker å oppnå noe med studien og til slutt intellektuelle mål, som vil si at man forsøker å forstå noe gjennom studien (Maxwell, 2013). De personlige målene, som er ofte styrt av motivasjon, kan i noen tilfeller være en trussel for studiens validitet. Dette fordi den personlige motivasjonen kan farge forskningsspørsmålene, utvalget, datainnsamlingen og analysen. Forskeren må være bevist på dette gjennom hele studiet og særlig når de kommer til de elementene som er nevnt over (Maxwell, 2013).

Dette masterprosjektet sitt personlige mål er å se på hvordan #råbra kan implementeres ut fra to organisasjoners erfaringer slik at studenten kan lære av det som organisasjonene, og da særlig lederne, opplevde. Det praktiske målet er å se på hvordan en slik implementering kan se ut og hvordan det i praksis kan gjøres. Masterprosjektets intellektuelle mål er å beskrive erfaringene fra organisasjonene når de implementerer #råbra slik at andre kan bruke det som inspirasjon eller ta lærdom av det som beskrives.

Studentens arbeidssted er i en organisasjon hvor #råbra nyttes. Dog ikke i selve seksjonen hvor studenten jobber, men studenten får jevnlig oppdateringer på hvordan #råbra benyttes i organisasjonen. Dette kan være en vesentlig del av motivasjonen for å gjennomføre akkurat dette studiet.

Når det kommer til utvalget har vært introdusert i media hvordan de har tatt i bruk #råbra, og i underbevisstheten kan dette ha påvirket valg av informant, selv om informanten kom opp under google søket gjort i prosessen med å velge informanter. Når det kommer til translasjonsteorien ble dette presentert i pensum i studiet til studenten. Dette kan være med på å fange interessen for å bruke akkurat dette teoretiske perspektivet inn i forskningen.

3.1.2 Konseptuelt rammeverk i masterprosjektet

Teorigrunnlaget for en studie er studiets konseptuelle rammeverk og Maxwell (2013) beskriver fire kilder som kan være med på å utvikle teorigrunnlaget (Maxwell, 2013). Den første kilden mener han er forskerens erfaringer og kunnskaper. Disse er viktig inn i kvalitative studier da forskeren er instrumentet inn i studiet. Perspektivet til forskeren skulle tidligere elimineres i all forskning, men Maxwell (2013) mener at dette er med på å kutte viktig innsikt, hypoteser og validitets sjekk punkt (Maxwell, 2013). Den andre kilden er eksisterende teori og forskning, som ofte kan være nøkkelen til å forstå det man studerer (Maxwell, 2013). Når en snakker om forskning for å beskrive noe ut fra empirien i en studie, kan man betegne det som en deskriptiv studie med induktiv tilnærming. Det vil si at vi forsøker å fortolke empirien i lys av aktuell eksisterende teori for å besvare det man ønsker å studere, og det er ofte empirien som styrer hvilken teori som understøtter problemstillingene (Grønmo, 2020). Den tredje kilden som kan være med på å utvikle det konseptuelle rammeverket i en studie er en eventuell pilot studie og/eller eksplorativ forskning, og den siste kilden er tanke eksperimenter (Maxwell, 2013).

Maxwell (2013) poengterer at den konseptuelle rammen for studiet blir konstruert underveis ut fra hva studien skal belyse. Videre må forskeren ha et kritisk blikk inn i valget av eksisterende teori, slik at man unngår å bruke svak eller misledende teori (Maxwell, 2013).

Det konseptuelle rammeverket i dette masterprosjektet bygger på eksisterende litteratur om #råbra og elementer som inngår i #råbra. Videre presenteres teori som er relevant for det som kommer frem gjennom datamaterialet og drøftingen. Det analytiske verktøyet blir presentert med de delene av translasjonsteorien som blir brukt i masterprosjektet.

3.1.3 Forskningsspørsmål i masterprosjektet

Forskingsspørsmålene er den komponenten som står i midten i Maxwell (2013) sin modell, se figur 3, og som er den biten som står i relasjon til alle de andre komponentene (Maxwell, 2013). Funksjonen til forskningsspørsmålene er å forklare det man ønsker å forstå ved å gjøre akkurat dette studiet. I Maxwell (2013) sin modell er ikke forskningsspørsmålene det første som blir gjennomført, for så å bestemme videre design på studiet. Derimot mener Maxwell (2013) at i en interaktiv modell, som hans er, bør andre komponenter i modellen behandles før

man lander forskningsspørsmålene helt og ofte kan dataanalysen være med på å finpusse forskningsspørsmålene (Maxwell, 2013). Selv om forskningsspørsmålene kommer senere i forskningsprosessen, så er målene for studiet og den konseptuelle rammen viktige komponenter for styre studien i rett retning og for å lande forskningsspørsmålene (Maxwell, 2013). Når forskningsspørsmålene er landet, må de være tydelige inn mot målet for studien og ha en klar sammenheng med alle komponentene i designet (Maxwell, 2013).

Målet i denne studien har hele tiden vært å se på hvordan implementering av #råbra foregår i to ulike organisasjoner og om det er elementer i #råbra som påvirker implementeringen og måten #råbra sprer seg i organisasjonen. Forskningsspørsmålene har endret seg ut underveis ut fra hvordan den konseptuelle rammen har endret seg og i hvilken retning analysen av dataene har ført masterprosjektet. Det har vært en vekselvirkning mellom empirien og teorien for å finpisse forskningsspørsmålene.

3.1.4 Metode i masterprosjektet

Når Maxwell (2013) omtaler metode i kvalitativ forskning, understreker han at det ikke finnes en oppskrift for hvordan man velger metode (Maxwell, 2013). Målet for studiet er med på å avgjøre hvilken metode en skal bruke. Det som for en studie er et godt metodevalg, kan for en annen studie være katastrofalt. Som nevnt tidligere er det i kvalitative studier forskeren som er verktøyet og det er forskerens selv som konstruerer studien gjennom å finne svar på forskningsspørsmålene for å nå målet for studien (Maxwell, 2013). Det finnes både strukturerte og ikke-strukturerte metoder, hva man bruker er opp til forskeren selv. Men det er avgjørende for kvaliteten på studien at en får frem hvordan man strukturerer studien og hvorfor man gjør det på denne måten. Selv om man har en god plan for hvordan man skal gjennomføre studien, så kan det skje uforutsette ting underveis som gjør at man må justere eller tilføye noe i metoden sin (Maxwell, 2013). I en kvalitativ studie er det særlig fire komponenter som er viktige å få med, mener Maxwell (2013). Den første komponenten er forskerens relasjon til det som blir studert. Videre spiller utvalget en samler inn data fra. Tredje komponenten er måten en velger å samle inn data på og til slutt spiller analysen av dataene en stor rolle slik at man kan danne seg en mening og svare på forskningsspørsmålene (Maxwell, 2013).

Videre vil en nå se på disse komponentene opp mot dette masterprosjektet. Hvordan komponentene er brukt, vil bli belyst i kapittelet med prosedyrer. Relasjonen studenten har til det som blir studert, implementeringsprosessen av #råbra sett i lys av translasjonsteori, kan være tett da det er stort fokus på bruk av #råbra i tjenesten studenten jobber i. Når det kommer til utvalget som det samles inn data fra, er informantene valgt gjennom det Maxwell (2013) kaller «*purposeful selection*», oversatt til norsk «*målbevisst utvelgelse*». Målbevisst utvelgelse vil si at utvalget er plukket ut etter deres relevans inn mot det som blir studert (Maxwell, 2013). Grønmo (2004) kaller dette for strategisk utvelgelse og beskriver at man velger utvalg ut fra en systematisk vurdering av informanter som best tjener formålet med studiet (Grønmo, 2020).

Masterprosjektet har benyttet ulike tilnærminger for å få svar på forskningsspørsmålene. Det er benyttet kvalitativt forskningsintervju, se vedlegg 1 og 2 for ferdig transkribert datagrunnlag, for å få frem erfaringene gjort ved implementering av #råbra. Ved å benytte et kvalitativt forskningsintervju kan en få frem informantenes erfaringer ved implementering av #råbra og denne måten å samle inn data blir ofte brukt når en ønsker å få frem informantenes syn på det som studeres (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved at forskeren er i interaksjon med informantene, kan det konstrueres ny kunnskap. Selv om dette blir gjennomført som en samtale, har intervjuet en viss struktur og går dypere inn i temaet enn en ville gjort i en hverdagssamtale (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er videre benyttet litteraturstudie i dette masterprosjektet. Litteraturstudien har bestått av å lese grunnlagsdokumenter som underbygger intervjuene. Presentasjonen av litteraturstudien er inkludert i fremstillingen av intervjuene.

Analysen i en kvalitativ forskning er en stor del av designet og formålet med analysen er å finne svar på forskningsspørsmålene ut fra datamaterialet man har samlet inn. Ved å kode og kategorisere datamaterialet vil det hjelpe til å finne disse svarene (Maxwell, 2013). I dette masterprosjektet er analysen gjort ved at man har laget koder ut fra Røvik (2007) sin presentasjon av translasjonsteorien, i tillegg til noen koder som studenten fant det nødvendig å tilføre for å finne svar på forskningsspørsmålene. Hvordan dette ble gjort er presentert i kapittel 3.2.6 og 3.2.7.

3.2 Prosedyrer i masterprosjektet

3.2.1 Oppstart

Prosesen med å gjennomføre dette masterprosjektet startet med litteratursøk omkring både #råbra og ulike vinklinger å se på implementering av praksiser/ideer inn i ny organisatorisk kontekst. I søken etter litteratur ble en oppmerksom på at #råbra hadde spredt seg flere organisasjoner innen helse- og omsorgstjenesten, og at noen organisasjoner hadde tatt #råbra inn i sine avvikssystem. Dermed ble ideen om å beskrive implementeringsprosesser av #råbra i ulike organisasjoner tent. Valg av teori falt på translasjonsteorien. Det ble lest en del artikler knyttet til denne teorien, men slik presentasjonen av translasjonsteorien ble presentert i Røvik (2007) var den teoriretningen mest relevant for studiet å utforske videre.

3.2.2 Utvalg og overordnet presentasjon av informanter

Kriteriet for hvilke organisasjoner som skulle bli valgt som informanter for dette masterprosjektet var at organisasjonene skulle ha implementert #råbra i sitt kvalitetssystem, og at de var innenfor helse- og omsorgssektoren. Utvalget ble gjort gjennom et google søk, hvor søkeordene var #råbra og kvalitetssystem. Resultatet ble to organisasjoner, hvor den ene var privat og den andre offentlig. Disse to organisasjoner ble kontaktet, først pr telefon til HR avdeling, videre på e-post til rette vedkommende for implementeringen. Organisasjonene valgte selv hvem de ønsket som skulle bidra inn i masterprosjektet ut fra hvor god oversikt de hadde med implementeringsprosessen av #råbra. Fra den private organisasjonen deltok en representant fra ledelsen, samt en av dem som var initiativtaker til implementering av #råbra, men som satt i lederteamet. Når det kom til den offentlige var det en fra ledelsen, en avdelingsleder og en klinikkrådgiver som stilte til intervju. Informantene var alle en del av ledelsen ved organisasjonene og perspektivet i masterprosjektet ble satt. Totalt 5 informanter er benyttet, i tillegg til litteraturstudie av dokumenter (referater, strategiplaner etc.) som underbygger intervjuene. Begge organisasjonene gav sitt samtykke til å delta inn i masterprosjektet pr epost fra representanter i ledelsen. Refleksjoner rundt utvalget og antall deltakere vil bli gjort under kapittelet som omhandler validitet.

Den private organisasjonen er landsomfattende stiftelse og har sitt virke blant annet innen helse- og sosialsektoren i Norge. Den har samarbeid med flere i det offentlig tjenesteapparat,

samt private frivillige aktører. Organisasjonen har over 500 ansatte, men også en mengde frivillige medarbeidere. Det finnes ulike avdelinger som hver har en overordnet ledelse. Under hver avdeling er det flere underavdelinger med mellomledere for hver enhet. Den private organisasjonen drives som en non-profit organisasjon og eventuelle overskudd blir ført tilbake til drift av virksomheten. Noen av underavdelingene i organisasjonen har oppdrag fra det offentlige og er en del av spesialisthelsetjenesten.

Den offentlige organisasjonen er en del av et større regionalt helseforetak og har mer enn 5000 ansatte. Videre har den offentlige organisasjonen flere sykehus og mindre institusjoner rundt om i regionen de tilhører. Det skilles mellom de ulike klinikkene som er deltakende inn i masterprosjektet ved å benytte klinikk 1 (K1) og klinikk 2 (K2). Avdelingsleder er ansatt i K1 og klinikkrådgiver i K2. Kvalitetsleder er i egen avdeling som tilhører ledelsen i den offentlige organisasjonen.

3.2.3 Intervju

Intervjuene ble gjennomført som åpne intervjuer. Dette vil si at informantene forteller relativt fritt ut fra sine erfaringer innenfor tema som er satt (Dalen, 2011). Intervjuene ble gjennomført ulikt. I den private organisasjonen ble intervjuene med ledere gjennomført med ett fysisk intervju og ett gjennom teams. Det fysiske intervjuet ble gjort med kvalitetsleder og intervjuet på teams med avdelingsleder.

I den offentlige organisasjonen ble det gjennomført ett fysisk intervju med to informanter samtidig og ett intervju pr teams med en informant. Alle intervjuene ble gjennomført som en samtale mellom intervjuer og informant uten opptak hvor intervjuer noterte underveis. Refleksjoner som begrunner valg av hvordan en gjennomførte intervjuene vil bli gjennomført i kapittelet om validitet.

En intervjuguide ble laget, med overordnede spørsmål for å holde samtalen på rett spor og ble sendt til informantene på forhånd. Spørsmålene i intervjuguiden var som følger:

- *Hvem brakte ideen inn i organisasjonen? Og når?*
- *Er ideen brukt i hele organisasjonen? Om den er, har hele organisasjonen samme implementering?*
- *Er ideen implementert i avvikssystemet? Hvordan?*

- *Har implementeringen nøkkelpersoner? Er disse kurset på forhånd?*
- *Foreligger det en implementeringsplan?*
- *Hva er status nå?*
- *Hvordan forløper en #Råbra tildeling?*
- *Er det forskjell på fokus av en #råbra gjennomgang når en har med brukere å gjøre?
Hvem er tildelingen #råbra for?*
- *Videre plan for implementering*

Rett etter gjennomført intervju ble notatene renskrevet og det ble laget to ulike fremstillinger som ble sendt til de respektive organisasjonene for gjennomlesing slik at de kunne kommentere dersom studenten ikke hadde fått med seg alt. Kun den private organisasjonen responderte på fremstøtet hvor de kunne kommentere å fremstillingen. Kommentarene som kom frem fra den private organisasjonen var kun en presisering omkring hvem som fattet interesse for å implementere #råbra og ble vurdert som en mindre presisering som ikke ville ha en betydning for resultatet.

3.2.4 Litteraturgjennomgang av dokumenter

I etterkant av intervjuene sendte den private organisasjonen inn ulike dokumenter som underbygget det som ble snakket om under intervjuet. Statistikk over antall #råbra innmeldinger, en presentasjon som var blitt gitt under implementeringen, informasjon om den private organisasjonen, presentasjon av #råbra på intranett, et referat fra et møte om implementeringen (uten deltakerliste), samt oversikt over antall publikasjoner om #råbra på intranett var dokumenter som ble presentert for studenten. Dokumentene ble sammenlignet med fremstillingen av intervjuene, og opplysninger som kunne utdype eller var nye i forhold til det som kom frem i intervjuene ble tatt med i fremstillingen.

Den offentlige organisasjonen stilte med flere informanter og henviste til deres strategiske plan. Denne ble gjennomgått på lik linje som dokumentene fra den private organisasjonen.

Disse dokumentene er ikke tatt med som vedlegg i fremstillingen av masterprosjektet for å beskytte identiteten til informantene.

3.2.5 Koding

Kodene ble laget ut fra Røvik (2007) sin presentasjon av translasjonsteorien og ble satt i system i et Word dokument. Her ble alle hoveddelene i translasjonsteorien presentert, med underliggende informasjon om hver del for å ha holdepunkter til hva man skulle se etter i presentasjonen av intervjuene. Dermed ble hver setning i de renskrevne intervjuene kodet etter hvor de passet inn. Det ble fort tydelig hvilke implementeringsprosesser som gikk igjen, og der med ble kodene som følger:

Utbringning – #råbra blir presentert og/eller spredd i en arena

Oversettelseskjede – hvordan #råbra sprer seg gjennom organisasjonen

Modus for implementering – beskrivelse av ulike måter å implementere på

Translatører- og translatørkompetanse – hvilke egenskaper ligger hos oversetterne

Underveis ble det klart at en måtte ha flere kategorier utenfor Røvik (2007) sin translasjonsmodell. Disse ble:

Prosedyrer – hva blir gjort

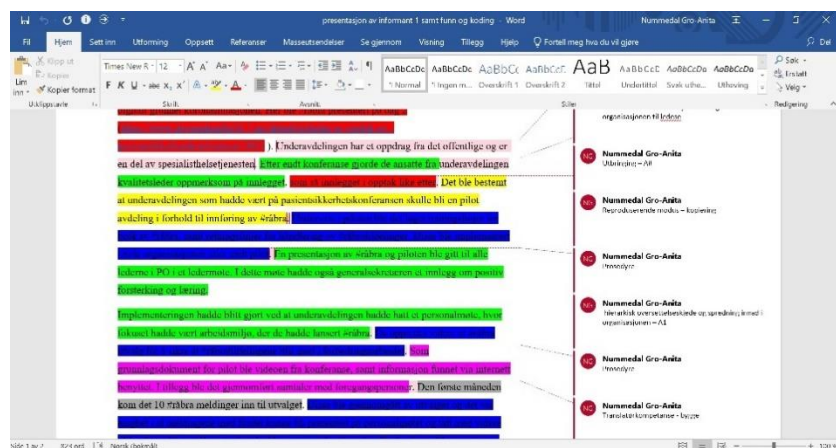
Resultat – hvordan blir utfallet

Erfaringer – hva skjedde

Utfordringer – humper i veien for implementering

Vedlegg nummer 3 viser hvordan kodene ble. Hver setning hvor innholdet kunne gjenkjennes gjennom beskrivelsen til en av kodene, ble fargemerket og det ble notert med merknad dersom det var noe spesielt med setningen som man måtte være oppmerksom på når man skulle presentere dataene og i drøftingen.

Denne prosessen ble ført gjort på papir,



Figur 4 Eksempel på koding

før en gjorde det samme i et Word dokument. Noe av informasjonen fra intervjuene passer i flere koder og de er da blitt plassert i begge kodene, som for eksempel beskrivelsen av

hvordan prosjektgruppen har lagt til rette for at #råbra skal spre seg som en «forelskelse» i organisasjonen. Det er både en translatørkompetanse og en uttalelse som sier noe om hvordan #råbra sprer seg i organisasjonen.

3.2.6 Analyse

Analysen ble gjort ved å ta ulike elementer fra intervjuene og kode de med de kodene studenten hadde satt. Dette ble gjort i et Word dokument ved bruk av fargekoder og bruk av merknad funksjonen. Slik kan en få et visuelt overblikk over hvilke koder som gikk igjen. Når alle elementer i fremstillingen fra intervjuene var plassert etter kodesystemet, ble utsagnene som var kodet passert i et nytt Word dokument under hver enkelt kode. Slik fikk en frem alle elementer samlet, slik at for eksempel alle elementer som var kodet som utbringing ble samlet for seg selv. Analysen er presentert i eget kapittel hvor man skiller den offentlige og private organisasjonen. Fremstillingen vil i tillegg inneholde underkapitler ut fra kodene, hvor funnene blir presentert. Begge transkripsjonene fra intervju og dokumentstudiet er lagt ved presentasjonen av masterprosjektet.

3.3 Reliabiliteten og validiteten i masterprosjektet

I en studie er det forhold som kan påvirke kvaliteten på innholdet. Reliabilitet handler om studiets konsistens og troverdighet, med andre ord om studiet er pålitelig eller ikke. Det måles ved graden av samsvar av data ved samme type undersøkelsesopplegg. Det vil si, at en får det samme svaret dersom man under søker fenomenet en gang til på samme måte. Dette kan være vanskelig å måle i et kvalitativt forskningsopplegg, og da særlig ved bruk av intervju. Man får sjelden samme svaret ved å gjennomføre et intervju to ganger, da konteksten forandrer seg og den som gjennomfører det kvalitative studiet er studiets instrument. (Grønmo, 2020; Kvale & Brinkmann, 2015; Maxwell, 2013).

Selv om reliabiliteten kan være vanskelig å måle i et kvalitativt forskningsopplegg, finnes det måter en kan gjøre det på. Noble & Smith (2015) har sammenfattet noen strategier en kan belyse i kvalitativ forskning som gjør at en kan vurdere reliabilitet. Ved at den som gjennomfører studie er klar over sin egen rolle inn i studiet, kan en heve reliabiliteten i

studiet. Dette kan gjøre ved å reflektere over egne perspektiver og avgjørelser tatt underveis i studiet (Noble & Smith, 2015). Det å sammenlignede ulike case, som er godt beskrevet ut fra informantenes fortelling, kan få frem ulike perspektiver på samme fenomen. Dette kan være en styrke i studien ved at fenomenet som studeres kan sees fra ulike perspektiver. Dette kan sikres ved at informantene får lese og kommentere på det ferdige transkriberte case. Til slutt nevner Noble & Smith (2015) at dersom man kombinerer flere metoder og perspektiver, kan dette styrke reliabiliteten til studiet da en kan få flere sammenlignede funn som ligger til grunn for resultatet (Noble & Smith, 2015).

Når en snakker om validiteten i en studie, snakker man om hvorvidt datamaterialet stemmer overens med det man ønsker å finne ut av og som er beskrevet i problemstillingen. I en studie vil det alltid være forhold som truer validiteten til studiet. Dette er viktig å belyse og forskeren må reflektere omkring disse truslene og feilene som kan oppstå, og da særlig når det kommer til BIAS og reaktiviteten (Grønnmo, 2020; Maxwell, 2013). BIAS betyr skjevhet og involverer forskerens subjektive forhold til valg av data og hvordan forskeren tolker disse dataene ut fra forskerens forutinntatthet og førforståelse. Dette kan påvirke studiens atferd og konklusjon. Reaktivitet er hvordan forskeren påvirker og har innflytelse over det som studeres ved bare å være en del av det sosiale fellesskapet under innsamlingen av data (Grønnmo, 2020; Maxwell, 2013).

I dette masterprosjektet er det benyttet åpen validitet. Med det menes at validitetsvurderingen ikke baserer seg på inngående undersøkelser. Det som legges vekt på er trekk ved datainnsamlingen, samt om datamaterialet er åpenbare for både den som gjennomfører studien og andre. Dersom datamaterialet er treffende i forhold til studiets intensjoner og/eller problemstilling vil validiteten være høy og lav ved motsatt forhold (Grønnmo, 2020).

Validiteten i masterprosjektet kan beskrives som om datamaterialet studenten har presentert, gir svar på det studenten ønsker finne svar på. Det er mange ulike elementer som kan bidra til at resultatet hadde blitt et annet. For det første er det studentens førforståelse. Som tidligere nevnt er studenten pedagogisk utdannet, i tillegg til ledelse- og økonomiutdannet. Det er dog den pedagogiske identiteten som har stått sterkest hos studenten. Dette kan føre til at fokuset i masterprosjektet kan bli litt videre enn om en bare hadde hatt ledelse- og økonomifokus. I sitt arbeid har studenten jobbet mye ved veiledning av nærpersioner til mennesker med kompleks kommunikasjon. Det er blitt benyttet like prosesser i disse veiledningene som også inngår i bruk av #råbra. Denne førforståelsen har nok hatt betydning for valg av tema

Studenten jobber i samme sektor som informantene. Selv om informantene var ukjente for studenten, er systemene en jobber i ganske like. Studenten kjenner til #råbra gjennom de samme presentasjonene som informantene, da dette ble presentert på en stor konferanse for medarbeidere i samme sektor.

Når det kommer til rekruttering kan det være flere elementer som spiller inn. Det ble ikke gjort en revurdering av hvilke organisasjoner som ble spurt om å være med, eller utvidet antall organisasjoner underveis i masterprosjektet. Dette ble gjort fordi en ønsket å ha fokus på to organisasjoner innenfor samme bransje, men som likevel var to ulike organisasjoner. Videre er utviklingen i antall organisasjoner som bruker #råbra stadig økende, og for å sette en strek og komme videre i masterprosjektet fastholdt studenten valget sitt.

Utvalget er lite og informantene har forholdsvis like titler og ansvarsområder. Alle informantene utfører tjenester for spesialisthelsetjenesten. Dette medfører at det vanskelig kan generalisere resultatet av masterprosjektet. Det blir kun blir en beskrivelse av hvordan disse to organisasjonene har løst implementeringsprosessen av #råbra, som igjen kan bli til inspirasjon for andre organisasjoner når det kommer til implementasjon av #råbra.

Intervjuene ble ikke tatt opp, men det ble notert underveis. Dette kan ha medført en fare for at en kan ha gått glipp av detaljer. For å håndtere dette fikk informantene mulighet til å lese igjennom hva som ble notert etter at det var renskrevet. Slik kunne informantene rette opp om det var noen misforståelser. Informantene fikk også mulighet til å komme med tilleggsopplysninger. Dette kan være med å styrke reliabiliteten i masterprosjektet ved at studenten foretok dette valget. Begge casene som er laget for å fremstille dataene er lagt ved presentasjonen i masterprosjektet. Se vedlegg nummer 1 og 2.

Masterprosjektet har et overordnet perspektiv, sett fra ledere i organisasjonene. Studenten har kun fått frem disse informantene sitt perspektiv og hva de la vekt på i implementeringsprosessen. En kunne ha utvidet masterprosjektet med andre perspektiver, men det ville ha blitt et mye større masterprosjekt som ville blitt for stort til den tiden som var avsatt til masteroppgaven. På den andre siden kan en ha gått glipp av informasjon som kunne ha beskrevet implementeringsprosessen på en annen måte.

Ved å kun ha fokus på lederens perspektiv, kan det være en faktor som svekker masterprosjektets reliabilitet. Det er kun ett perspektiv, i en implementasjon av et verktøy som man kunne ha fått frem mange ulike perspektiver på gjennomføringen. Medarbeideren har

vært en stor del av implementasjonen, og ved å inkludere deres perspektiver og erfaringer kunne man fått et bredere innblikk i implementasjonen av #råbra i organisasjonene.

Kodene som er brukt i analysen er som nevnt basert på teorigrunnlaget og laget av studenten. De ble til ut fra studentens perspektiver, kunnskap fortolkninger og valg. Dersom andre gjennomførte samme studie er det mulighet for at de kunne kommet frem til andre koder.

3.4 Etiske betraktninger i masterprosjektet

I all forskning må man vurdere de etiske betraktninger kontinuerlig. En må ha et kritisk blikk på egen rolle og forskning, og en må gjøre kontinuerlige refleksjoner (Maxwell, 2013). Her vil noen av de dette masterprosjektets overordnede etiske refleksjoner belyses, mens de spesifikke etiske betraktninger på gjennomføringen og studentens egen rolle inn i masterprosjektet, belyses separat.

På grunn av masterprosjektets art og tema, vil det ikke inneholde personopplysninger eller andre identitetsmarkører for hvilke organisasjoner informantene tilhører. I starten av masterprosjektet var det ikke så mange organisasjoner som benyttet #råbra i sitt kvalitetssystem, men underveis i prosessen har det blitt flere. Det er med på å sikre at informantene forblir anonyme. I rekrutteringsprosessen ble e-post adresser til informanter formidlet til student av personene som ble kontaktet i organisasjonenes ledelse og i den forbindelse ble masterprosjektet meldt til NSD/SIKT. Tilbakemelding fra NSD/SIKT var at prosjektet ikke inneholder personopplysninger og innhenting av e-post adresser for rekruttering trenger ikke behandles. Se vedlegg 4.

Informantene er informert muntlig om at de kan trekke seg fra studiet når som helst, at fremstillingen av svarene vil bli sammenfattet med de andre svarene og at alt om blir lagret underveis er anonymisert. Fokuset er hvordan #råbra er blitt implementert og det vil ikke bli spurt om personlige detaljer eller meninger, kun organisatoriske valg. Men på den andre siden vil den enkelte informant ha sin subjektive mening omkring prosessen, og det kan være med på farge svaret. Det er da studentens oppgave å anonymisere dataen inn i den sammenfattede fremstillingen som følger organisasjonene.

4. Analyse

I dette kapittelet blir resultatet fra analysen presentert. Organisasjonene blir presentert hver for seg under og det vil bli presentert funn under hver kode som ble brukt under kodingen.

Dataene fremkommer i kursiv skrift.

4.1 Offentlig organisasjon

4.1.1 Utbringning

Dette er en del av dekontekstualiseringsprosessen, men det blir tatt med for å vise hvordan #råbra er presentert til organisasjonene og hvor den er presentert. Arenaene som går igjen er arena A3 – interorganisatoriske arenaer innenfor samme bransje/sector som vertsorganisasjonen (Røvik, 2007, s. 286). I det videre vil de ulike situasjonene bli presentert.

#Råbra ble presentert til avdelingsleder i klinikk 1 (K1) gjennom deltakelse i undervisning via medstudent, forteller den offentlige organisasjonen. Videre forteller informantene at det omtrent på samme tid ble klinikkrådgiver i klinikk 2 – K2 presentert for #råbra via kontakter i samme sektor. Den offentlige organisasjonen forteller at K1 bringer videre deres erfaringer med #råbra da avdelingsleder holder et innlegg på en konferanse innenfor samme bransje som de tilhører. Tolkning av analysen blir da at dette er innenfor samme arena for utbringning, men da er K1 i en annen rolle, en rolle som utbringer.

Informantene forteller at *på samme konferanse blir avdelingsleder oppmerksom en presentasjon fra en deltaker om hvordan de har tilpasset #råbra inn i avvikssystemet sitt.*

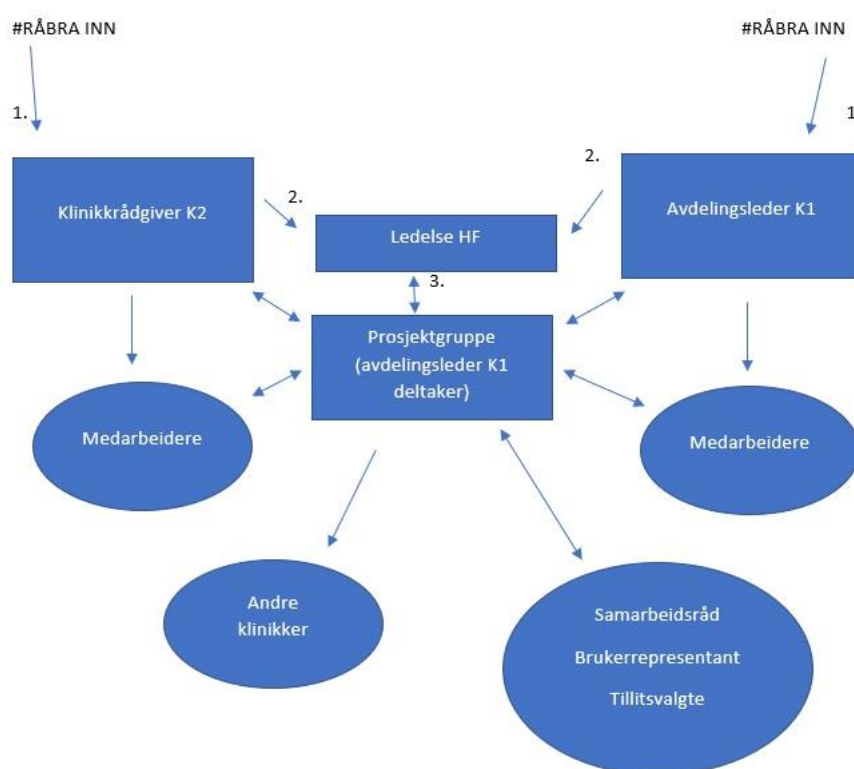
Dette er en modifikasjon i bruk av #råbra fra en annen organisasjon. Videre forteller informantene at *avdelingsleder fortsetter å presentere #råbra for ulike organisasjoner og i ulike arenaer.*

4.1.2 Oversettelseskjede – hvordan #råbra sprer seg gjennom organisasjonen

Figuren nedenfor viser flyten i hvordan #råbra har spredd seg i den offentlige organisasjonen. Som nevnt i kapittel 4.1.1, *kom #råbra inn i den offentlige organisasjonen fra ulike steder (1), forteller informantene. Videre forteller de at avdelingsleder i K1 tok med seg informasjonen om #råbra til sin klinikk sjef og klinikkråd, som alle inngår i K1 sin ledelse. K1 og K2 er igjen*

en del av den offentlige organisasjonens toppledelse (2), forteller informantene Den offentlige organisasjonen forteller at det så blir besluttet på klinikknivå at #råbra skal prøves ut i K1, og når de presenterer #råbra for andre ledere i den offentlige organisasjonen (3), kom det frem #råbra hadde funnet veien frem til en annen klinikk i organisasjonen (2) og at begge skulle starte opp bruk av #råbra. Den offentlige organisasjonen presiserer at beslutningen om oppstart av #råbra i K2 ble tatt uavhengig av beslutningen i K1.

Informantene forteller at det neste steget i spredningen var at det ble det sendt ut nyhetsbrev og laget en sak på intranett om #råbra. På samme tid ble dannet en prosjektgruppe som hadde dialog med samarbeidsrådet, brukerrepresentanter og tillitsvalgte, forteller den offentlige organisasjonen. Informantene forteller at organisasjonen videre informerte prosjektgruppen andre klinikker om arbeidet som var startet i K1 og K2 og at avdelingsleder i K1 holdt interne fagdager for ulike seksjoner og avdelinger i hele den offentlige organisasjonen for å spre #råbra videre. De doble pilene viser at #råbra spredde seg utover i organisasjonen med tilbakemeldinger til prosjektgruppen.



Figur 5 Hvordan #råbra spredd seg i den offentlige organisasjonen

4.1.3 Modus for implementering

Den offentlige organisasjonen har benyttet den modifierende modus (Røvik, 2007), det vil si de har beholdt #råbra slik som den er blitt presentert fra andre, men har lagt til noen funksjoner. Dette kommer frem gjennom dokumentene som ble presentert for studenten og under intervjuene. Disse funksjonene er at *de har et eget system hvor de brukte en QR kode som fører til et #råbra skjema. Den offentlige organisasjonen foretok en justering av hvordan de brukte #råbra sommeren 2022. Dette kalles en addering (Røvik, 2007) da de la til en funksjon som ikke var med i utgangspunktet i implementeringen. Justeringen var at de knyttet #råbra til sitt avvikssystem og når en meldte inn #råbra tildelinger, gjorde en det via dette systemet. Den offentlige organisasjonen gjorde en addering til og det var at selv om ansatte som var i avdelinger som ikke brukte #råbra kunne sende inn tildelinger via kvalitetsleder som er en del av toppledelsen i den offentlige organisasjonen.*

4.1.4 Translatører- og translatørkompetanse

Prosjektgruppen blir translatørene (Røvik, 2007), *det vil si de som sprer #råbra i organisasjonen, forteller informantene. De forteller videre at alle klinikkene som tok i bruk #råbra hadde deltaker med inn i denne prosjektgruppen og at et stykke uti implementeringen ble kvalitetsleder med i prosjektgruppen. Informantene forteller at avdelingslederne ble pådrivere og poengterer at det er viktig at noen er pådrivere i en slik implementering. Informantene forteller videre at engasjement inn mot implementeringen og bruk av #råbra var en viktig egenskap å inneha for avdelingslederne som skulle spre #råbra. De poengterte at de som skal spre #råbra i organisasjonen må se verdien av å ta i bruk #råbra. Informantene beskrev det som at «de må se gullet i det». Prosjektgruppen har «spilt på forelskelsen» som har oppstått etter at avdelinger og seksjoner har fått #råbra presentert og at disse ser nytten i å bruke #råbra, forteller informantene. En annen faktor som informantene forteller de mener er viktig, er at en må innse at «ting tar tid». Tidsbruk i implementering er dermed en viktig faktor å ta med seg videre. #Råbra ble tilpasset til organisasjonen ved at den offentlige organisasjonen tilpasset det til sin kvalitetsstrategi som et operativt tiltak når det kommer til risikoarbeid, forteller informantene.*

4.1.5 Prosedyrer

Som nevnt over ble det dannet en prosjektgruppe for #råbra ut fra de to klinikkene som startet opp. Informantene forteller at *denne hadde møte en gang pr måned og at de en uke før møte ble det sendt ut en rapport til alle i prosjektgruppen hvor alle #råbra tildelingene ble presentert. Prosjektgruppen valgte hvilke #råbra tildelinger som skulle fokuseres på ut fra rapporten. Kvalitetsrådgiver la inn tildelinger inn i avvikssystemet hvor de ble behandlet på lik linje som andre avvik i kvalitetsrådet*, forteller informantene.

Det ble poengtert av informantene at *bruk av #råbra var frivillig i alle avdelinger i den offentlige organisasjonen*. Og som nevnt under modus for implementasjon fikk alle ansatte en mulighet for å sende inn tildelinger, selv om deres avdeling ikke brukte #råbra. Informantene forteller at *i disse tilfellene gikk meldingen rett til kvalitetsleder som behandlet de og formidlet til aktuell avdelingsleder eller seksjonsleder som hadde personalansvar for den som hadde mottatt en #råbra tildeling. I de avdelingene som hadde implementert #råbra, gikk tildelingene rett til avdelingsleder. Alle som får en #råbra tildeling får tildelt et #råbra kort, enten fysisk på papir eller som et digitalt kort. Prosessen med å implementere #råbra i den offentlige organisasjonen ble referatført*. Videre har den offentlige organisasjonen, som tidligere nevnt, tatt Safety II inn i kvalitetsstrategien og informantene forteller at *#råbra er et operasjonalisert tiltak inn mot dette*.

4.1.6 Resultat

Den offentlige organisasjonen forteller at *den første måneden kom det inn 50 tildelinger med #råbra tildelinger i den offentlige organisasjonen og i løpet av 2021 ble det rapportert inn mellom 250 og 300 tildelinger*. Informantene fortalte at *de oppdaget et annet resultat etter at de implementerte #råbra. Det var at det ble en fordobling av antall avvik som ble resultert, både positive og negative avvik*.

Informantene mener at *ved å implementere #råbra, så er det med på å gi annerkjennelse til medarbeiderne og at det «bygger medarbeiderne»*. De mener at *en i tillegg utvikler organisasjonskultur gjennom bruk av #råbra. Slik kan det bidra til et helhetlig pasientforløp, gi bedre pasientsikkerhet og arbeidsmiljø*.

Informantene mener at *#Råbra er med på å løfte tjenesten fra å være middelmådig til å bli over middelmådig*. Videre forteller informantene at *et annet positivt resultat av*

implementeringen av #råbra, er at kvalitetsstrategien den offentlige organisasjonen skrev nå blir førende for den nye strategien til hele det regionale helseforetaket skal utvikle.

4.1.7 Erfaringer

Den offentlige organisasjonen har gjort seg mange erfaringer i løpet av implementeringen og bruken av #råbra. De trekker frem at *#råbra tildelinger er ferskvare og må tildelingene håndteres deretter.* Som tidligere nevnt, er organisasjonen tydelige på at *noen må «se gullet» i #råbra og at det er noen som er pådrivere i implementeringsfasen.* De trakk frem noen eksempler, som at *de hadde sett at i noen tilfeller var det medarbeiderne som så nytten i #råbra. Og da ofte lenge før lederne deres.*

Informantene erfarte at *ved at å inkludere alle medarbeidere i den offentlige organisasjonen og gi dem mulighet til å sende inn #råbra tildelingen selv om ikke deres avdeling brukte #råbra, så kunne man få en passiv implementering og spredning av #råbra. Dette fordi kvalitetsleder tok tildelingen til medarbeiderens nærmeste leder og leder ble da oppmerksom på nytten av å bruke #råbra.* Et annet viktig punkt som informantene poengterte var at *det er viktig å håndtere #råbra på en god måte og at tid var en viktig faktor som en måtte ta med inn i planene for å implementere #råbra.*

#Råbra skaper anerkjennelse hos medarbeider ved å få en #råbra tildeling, forteller den offentlige organisasjonen. De poengterer at det er en klar fordel at det er nærmeste leder som deler ut #råbra tildelingen til medarbeideren, da dette skaper ekstra anerkjennelse av medarbeideren.

Den offentlige organisasjonen forteller at *#Råbra har vært den største kulturendringen som organisasjonen har gjort på lenge.* Noen av erfaringene de forteller om er at *det nå hender at #råbra tildelingene kommer muntlig mellom medarbeiderne når en opplever noe som er positivt i en situasjon. En milepælene i implementeringen var når det kom en tildeling fra en lege til en sykepleier, og senere når det kom fra en lege til en annen lege.*

Informantene trekker frem at det er viktig å *frem snakke #råbra og de mener at forankring av Safety II i kvalitetsstrategien gjorde at det ble lett å implementere og forankre #råbra i styringsdokumentene. Selve implementeringen har foregått ulikt i organisasjonen, forteller informantene. Noen avdelinger har tatt det i bruk med en gang, mens andre avdelinger har*

«sittet på gjerde» og ventet. Videre forteller de at *noen avdelinger har vært selvgående når det kommer til implementering, mens andre har det gått litt tregere med og har behøvd flere erfaringer fra andre før de de har tatt i bruk #råbra*. Igjen trekker informantene frem at *prosjektgruppen har «spilt på forelskelsen» etter at avdelinger og seksjoner har fått #råbra presentert og de ser nytten i det. Gjennom implementeringen og spredningen av #råbra hører man nå at medarbeiderne prater om #råbra og bruker begrepet*, forteller informantene. Dette sier det er med på å spre #råbra videre.

4.1.8 utfordringer

Informantene forteller at *noen ledere kunne se på implementering og bruk av #råbra som ekstra arbeid*. Videre forteller de at *det fantes de ledere som mente at negative avvik måtte behandles med en gang, mens positive avvik kunne vente*. Som tidligere nevnt, var det to avdelinger som ikke ønsket å implementere #råbra i sin hverdag fra start. Informantene forteller at *den ene av disse avdelingene jobber ambulant og avdelingene ligger spredt i geografi*. Dette kunne være en utfordring for implementering på organisasjonsnivå. Videre forteller informantene at *det ikke forelå en systematisk implementeringsplan fra start og erfaringer viser at det kan ha vært litt for lite fokus på implementering på foretaksnivå*.

4.2 Privat organisasjon

4.2.1 Utbringning

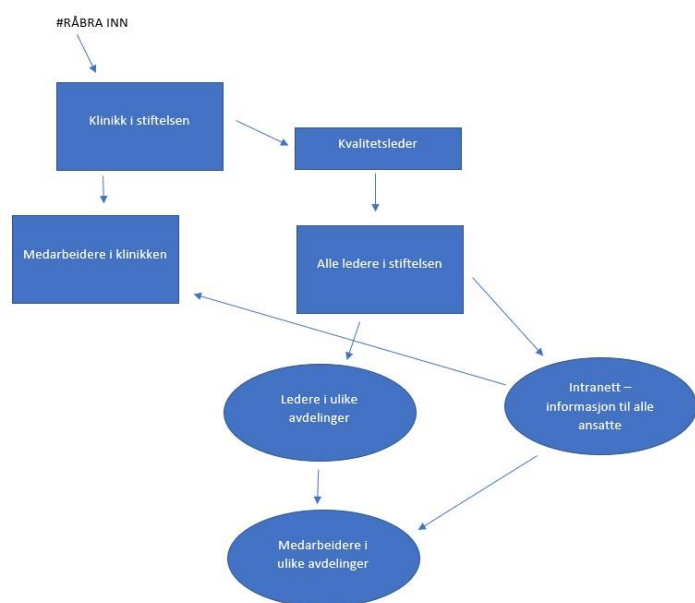
Som nevnt over er dette en del av dekontekstualiseringsprosessen, og blir tatt med for å vise hvordan #råbra er presentert til organisasjonene og hvor den er presentert. Også for den private organisasjonen er arenaene som går igjen er arena A3 – interorganisatoriske arenaer innenfor samme bransje/sector som vertsorganisasjonen (Røvik, 2007, s. 286).

Den private organisasjonen forteller at *en gruppe ansatte ble presentert for #råbra gjennom en konferanse hvor den offentlige organisasjonen hadde en presentasjon om #råbra*. De tok dette videre til kvalitetslederen via tekstmelding underveis i foredraget. De forteller videre at *kvalitetsleder så innlegget i opptak, og slik ble kvalitetsleder presentert for #råbra fra samme konferanse i opptak*.

4.2.2 Oversettelseskjede – hvordan #råbra sprer seg gjennom organisasjonen

Som nevnt over, tok ansatte i en av klinikkene i den private organisasjonen #råbra inn i organisasjonen ved at de gjorde kvalitetsleder oppmerksom på #råbra, mens de deltok på en digital konferanse. Informantene forteller at *de i samarbeid med kvalitetsleder besluttet at klinikken skulle starte et pilotprosjekt hvor de tok i bruk #råbra. Videre ble piloten ble presentert til alle lederne i organisasjonen*, forteller informantene. Den private organisasjonen forteller at *lederne fikk i felles møte en presentasjon av #råbra og hvordan klinikken hadde tatt i bruk #råbra. På samme møte holdt generalsekretæren i den private organisasjonen et innlegg om positiv forsterking i læring.*

Etter ledermøte ble det sendt ut informasjon til alle ansatte via intranett, i tillegg til at alle lederne tok det med tilbake til sine avdelinger, forteller informantene. De forteller at *saken på intranett presenterte #råbra og alle ble gjort oppmerksom på hvor de kunne ta dette i bruk gjennom kvalitetssystemet. Videre forteller de at klinikken som hadde piloten starte innføringen av #råbra med et personalmøte hvor fokuset var arbeidsmiljø. Her ble piloten og #råbra ble presentert til medarbeiderne i klinikken.*



Figur 6 Hvordan #råbra har spredd seg i den private organisasjonen

4.2.3 Modus for implementering

Den private organisasjonen har, i likhet med den offentlige organisasjonen, benyttet den modifierende modus (Røvik, 2007). Funksjonene de la til verktøyet var at de ved implementeringen av #råbra laget kun en digital versjon av #råbra. Informantene forteller at *de laget en #råbra knapp ble plassert på intranett som gjorde at meldingene gikk gjennom avvikssystemet til den private organisasjonen.*

4.2.4 Translatører- og translatørkompetanse

I den private organisasjonen ble klinikken som *startet pilotprosjektet og kvalitetsleder* translatørene når det kommer til implementeringen av #råbra. Informantene forteller at *de opparbeidet seg kompetanse om #råbra ved å studere grunnlagsdokumentene de fant på internett, samt de snakket med foregangspersoner i ulike organisasjoner i Norge som hadde implementert #råbra.*

4.2.5 Prosedyrer

Den private organisasjonen forteller at *det ikke ble laget en implementeringsplan. De gav hver enkelt leder ansvar for å spre #råbra i sin avdeling. Selv om det ikke ble laget en implementeringsplan, hadde klinikken som startet pilotprosjektet en helt kart målsetning for hvorfor de ville implementere #råbra. For det første ville de lære av suksess. Den andre målsettingen var at de ville ha fokus på arbeidsmiljø, og da med tanke på at et arbeidsmiljø hvor medarbeidere roser hverandre, blir et bedre arbeidsmiljø. Til slutt ønsket de å få en økning i medarbeidere som gikk inn i avvikssystemet og melde positive avvik. Ved å ha fokus på positive avvik, håpte klinikken på at de med litt høy terskel på å melde avvik i systemet lære seg systemet.*

Informantene forteller at *det ble laget retningslinjer for #råbra. Både for klinikken gjennom pilotprosjektet og generelt for den private organisasjonen. Videre forteller de at det ble laget egne retningslinjer for håndtering av #råbra tildelingene. Det er nedfelt i retningslinjene at #råbra meldinger skal tas like alvorlig som andre avvik som meldes. Den private organisasjonen forteller at de opprettet et #råbra utvalg for å sikre at tildelingene ble tatt med*

i forbedringsarbeidet. Alle #råbra meldingene ble gjennomgått av #råbra utvalget. #Råbra utvalget kom så til enighet om hvilke tildelinger som skulle bringes ut til medarbeiderne på personalmøte, for til slutt å bli behandlet i kvalitetsrådet. #Råbrautvalget har møte hver torsdag før månedlig kvalitetsråd. Informantene forteller at ansatte utenfor piloten ble ikke kurset i #råbra utover det informasjonsarbeidet som ble gjort av deres ledere og retningslinjene som var vedtatt.

Hos den private organisasjonen har #råbra vært heldigital fra starten av og #råbra knappen ble tilgjengelig for alle ansatte etter endt pilot, forteller informantene. De poengterer at #råbra tildelingene følger lederlinjen, men kommunikasjonsrådgiver ble gitt mulighet til å lese alle tildelingene slik at de tildelingene som ble sett på som å ha allmennyttig effekt ble publisert på intranett.

Den private organisasjonen presiserer at alle ledere må gjennomgå kurs i avvikshåndtering og i avvikssystemet. De beskriver videre at gangen i #råbra tildelingen gikk gjennom lederen til den som fikk #råbra tildelingen, som videre sender råbrameldingen på mail til vedkommende. Her kommer det frem at vedkommende har fått en råbra melding og hva den inneholder. Den ansatte som har fått #råbra tildelingen blir trukket frem på personalmøte slik at medarbeider får annerkjennelse i fellesskap. Alle avdelinger i den private organisasjonen har sine egne personalmøter. Ved å ha fokus på #råbra på personalmøtene, bidrar det til at medarbeidere huser å melde inn #råbra tildelinger, forteller informantene.

4.2.6 Resultat

Den private organisasjonen forteller at det kom inn 10 #råbra meldinger til #råbra utvalget den første måneden. Tildelingene ble i starten spredd på intranett som gladsak og erfaringsdeling. Den private organisasjonen mener at ved at #råbra er implementert i kvalitetssystemet, er det en naturlig del av organisasjonen sitt avvikssystem. De forteller at hittil i 2022 har det vært 80 #råbra meldinger av 2200 avviksmeldinger.

4.2.7 Erfaringer

Den private organisasjonen forteller at *#råbra utvalget evaluerte arbeidsmåten de hadde valgt når det kom til bruk av #råbra fortløpende. Tidligere har det vært litt ulikt hvor mye de ulike avdelingene melder avvik via avvikssystemet, forteller informantene. De forteller at noen avdelinger, som de som har oppdrag rettet mot helse, bruker avvikssystemet mer enn de som driver ambulant virksomhet i sin avdeling.*

Implementeringen har glidd fint fra piloten og ut i hele organisasjonen, forteller informantene. De poengterer at den private organisasjonen har kort vei fra beslutningstakerne og til avdelingene og medarbeiderne. Som tidligere nevnt hadde generalsekretær i starten av implementeringen en presentasjon av positiv forsterking og læring. Informantene forteller at de ansatte har vært svært positive til #råbra og særlig siden en har fokus på det som er positivt, og situasjoner som har gått bra. De erfarer at #råbra skaper arbeidsglede for de ansatte og de får et annet fokus på arbeidshverdagen gjennom å se på det som går bra.

#Råbra tildelingene gir både før og etter tildelingen, forteller den private organisasjonen. Informantene forteller at når en har gått igjennom tildelingene på avdelingsmøtene, er det med på å bidra og til å huske å sende #råbra tildelinger. #Råbra er i aktiv bruk, men man må minne medarbeiderne på det hele tiden, forteller den ene informanten og legger til «hver gang vi nevner det på personalmøte, så kommer det noen meldinger, men så daler det». Begrepet #råbra tok medarbeiderne raskt til seg, forteller den private organisasjonen, og sier at medarbeiderne bruker begrepet aktivt i hverdagen. Som en av informantene uttrykte det, «nå kan medarbeiderne gi #råbra meldinger over bordet».

Den private organisasjonen erfarer at *#råbra er med på å gi medarbeiderne et fokus på konsekvensen for pasienten når en får en tildeling og at organisasjonen har alltid som mål å gi pasientene et positivt pasientforløp. Informantene mener at gjør noe med kulturen i organisasjonen, og at kulturen er at de strekker seg litt ekstra for pasientene. Informantene påpeker at et viktig perspektiv i den private organisasjonen er at de er der for pasientene.*

4.2.8 utfordringer

Informantene forteller at det har vært en utfordring at med å få #råbra meldingene om til forbedringsprosjekter. Dette har de strevd med og hatt fokus på, understreker informantene. Videre forteller de at erfaringen er at ofte går #råbra tildelingen kun som ros til personer og de inneholder ikke den faglige komponenten som en ønsker skal bidra til læring. Den private organisasjonen forteller at de må klare å gjøre #råbra tildelingen om til konkrete forbedringsprosjekter på en bedre måte i fremtiden.

5. Drøfting

I dette kapitlet vil funnene bli drøftet opp mot forskningsspørsmålene.

5.1 Kan man definere #Råbra som en beste praksis, og i så fall har det hatt innvirkning på hvordan #råbra spredd seg i organisasjonene?

Først vil en drøfte om man kan definere #råbra som en beste praksis. Videre vil en se på hvordan #råbra har spredd seg i organisasjonene før man til slutt prøver å sammenfatte om #råbra, som en mulig beste praksis, har hatt noe innvirkning på hvordan #råbra spredd seg rundt i organisasjonene.

5.1.1 Beste praksis

Forståelsen av begrepet *beste praksis* i dette studiet er som tidligere nevnt definert som:

«Beste praksiser er en praksis eller en metode som beviselig fører til overlegne resultater» (Larsen, 2000, s. 19) i Røvik (2007:266)

Det ligger noen aspekter til grunn for å definere en praksis som en beste praksis. For det første må den finnes igjen i ulike typer virksomheter og kunne overføres til hvilken som helst virksomhet (Røvik, 2007). I datagrunnlaget kommer det frem at #råbra nå befinner seg i ulike organisasjoner rundt om i Norge. Det er stort sett i samme bransje, innenfor helse- og omsorgssektoren, men den offentlige organisasjonen beskriver at det var en kommune som gav dem inspirasjon til å knytte #råbra til avvikssystemet sitt. Kommuner har mange ulike ansvarsområder, også utenfor helse- og omsorgstjenesten. Det er derimot ikke blitt presisert under intervjuet hvilken avdeling i kommunen som gav presentasjonen. På den andre siden kan man anta at når det først er kommet inn på ledernivå i en kommune, at det også er spredd utenfor helse- og omsorgstjenesten. Dette blir undringer studenten gjør seg underveis og kan danne grunnlag for ny forskning hvor man ser på i hvilke bransjer #råbra er spredd det siste året.

Det andre og tredje aspektet er at for å få frem en beste praksis så må man finne frem til de beste prestasjonene og de gode resultatene, samt de faktorer og prosesser som ligger bak og fører til de gode resultatene av praksisen (Røvik, 2007). Som beskrevet i teorikapitlet er

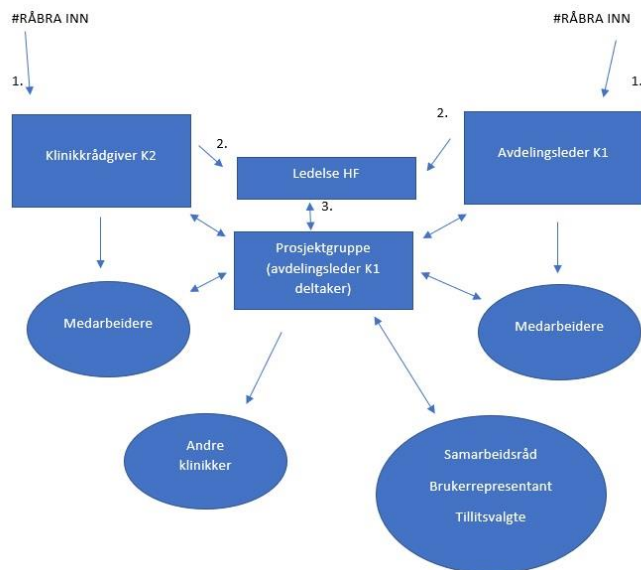
Learning from Excellence (LfE), som #råbra er en avlegger fra, en måte å jobbe på som fremmer læring fra ting som går bra. #Råbra har som mål å identifisere og lære av positive erfaringer, som kollegaen din observerte og anerkjenner deg for. Videre bidrar #råbra til økt kvalitet på tjenester, økt selvtillit hos ansatte, gode forbedringsprosesser og bidrar til å bygge organisasjonskultur (Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021; Nordhov, I trygge hender 24-7, 2021). Faktorene og prosessene som ligger til grunn for disse resultatene er at medarbeidere «fersker hverandre» når de gjør noe som er bra. Og fremhever dette ved å gi dem en tildeling. En bygger på en positiv læringsspiral. I datagrunnlaget kommer det frem at nettopp det å identifisere og lære av positive erfaringer gjør at #råbra er et verktøy de har valgt for å øke kvaliteten innad i organisasjonen.

Det siste aspektet, handler om at en må være åpen rundt hvor de beste praksisene finnes i organisasjonen (Røvik, 2007). Det er tydelig at #råbra finnes overalt, men da særlig i det daglige mellom ulike medarbeidere i organisasjonen. Som tidligere nevnt, er #råbra medarbeiderdrevet. En er avhengig av at medarbeidere blir gode til å gjenkjenne gode tjenester hos kollegaene, for så å melde dette videre.

På bakgrunn av det teoretiske fundamentet og informantenes erfaringer, er #råbra en beste praksis. De fire aspektene er tilstede. Gjennom tilbakemeldinger andre land som bruker LfE (som #råbra bygger på) meldes det om gode resultater. #Råbra er med på å bygge medarbeiderne og bygge organisasjonskultur på en god måte, forteller informantene. På den andre siden har ikke studenten studert alle steder hvor #råbra blir brukt, så det kan finnes eksempler på at dette ikke fungerer som det skal eller at man har erfaringer som tilsier at dette er en måte å jobbe på som ikke tilfredsstillende alle aspektene for å definere #råbra som en beste praksis.

5.1.2 Hvordan #råbra spredd seg i organisasjonen

Hvordan spredningen av #råbra i organisasjonene vil bli belyst ut fra den hierarkiske oversettelseskjeden. Den er presentert i kapittelet *2.4.2.1 Kontekstualiseringens arenaer og aktører*. #Råbra sin spredning i den offentlige organisasjonen er et bevis på at den hierarkiske oversettelseskjeden må modifiseres og utfylles. Den første antakelsen i den hierarkiske oversettelseskjeden er at ideen og/eller praksisen kommer inn på toppen av organisasjonen (Røvik, 2007). I den offentlige organisasjonen kommer #råbra inn gjennom ulike avdelinger



under den øverste ledelse. Det føreste utfyllende hovedpunktet som Røvik (2007) presenterer er nettopp at ideer og/eller praksiser kan komme inn i organisasjonen ulike steder og at en kan få et nedenfra – opp perspektiv på hvordan #råbra har spredd seg (Røvik, 2007).

En av de viktigste stedene medarbeidere kan få innblikk i andre måter å jobbe på og dermed innføre gode ideer og/eller praksiser til sin organisasjon er gjennom utviklingsarenaer. Den offentlige organisasjonen forteller at det var gjennom en utviklingsarena den ene avdelingen fikk tilgang til informasjon om #råbra. Gjennom et studieforløp og en medstudent fikk avdelingslederen innblikk i noe som virket som en god måte å jobbe på. Dermed blir antakelse nummer to i den hierarkiske oversettelseskjeden utfordret. Det var ikke et problem i organisasjonen som noen søkte å løse. På den andre siden kan man si at det å forbedre seg og utvikle bedre kvalitet på tjenestene er noe man alltid bør etterstrebe og akkurat dette aspektet kan #råbra være med på å løse, ut fra det en har sett gjennom beste praksis drøftingen.

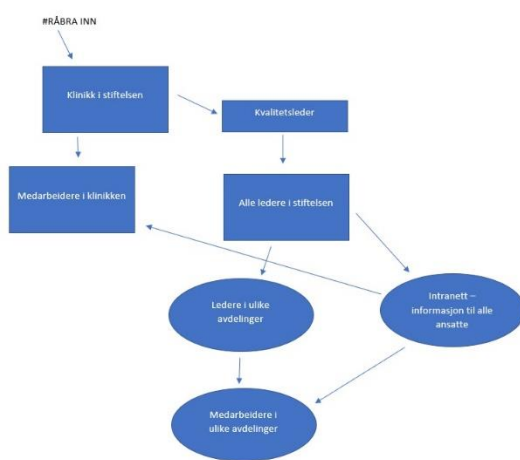
Den neste antakelsen, nummer fire, i den hierarkiske oversettelseskjeden handler om at implementeringen ofte skjer som en stimulus-respons-basert sekvensialitet og at prosessen utløses på toppen og spres nedover (Røvik, 2007). Som beskrevet og vist i modellen ovenfor, så spredde #råbra seg mer vertikalt i organisasjonen. #Råbra ble først tatt til nærmeste leder, så til toppledelse, hvor det ble avdekket av #råbra kom inn i organisasjonen fra to ulike klinikker. Videre ble #råbra presentert til andre ledere og samarbeidsparter, som tillitsvalgt og brukerrepresentant. Før den nådde toppledelsen hadde den allerede spredd seg i noen klinikker og man kan beskrive det som et bottom up perspektiv. Spredningen er allerede i gang på medarbeidernivå, før den kommer opp til toppledelsen.

Den offentlige organisasjonen forteller at ingen avdelinger ble pålagt å bruke #råbra, men at de har «spilt på forelskelsen» som har oppstått etter at medarbeidere ser nytten av å bruke #råbra. En kan si at Røvik (2007) sin virusteori beskriver godt videre spredning.

Nøkkelpersoner, som brenner for bruk av #råbra, sprer sin entusiasme og dermed «smitter»

andre avdelinger til å starte. Slik får man en implementering som sprer seg om et virus, uten at man pålegger noen å bruke #råbra. Implementeringen får et mer «nedenfra og opp» perspektiv, og en kan tenke at dette er med på at avdelingene eier sin egen implementering.

Når det kommer til den private organisasjonen, så har #råbra spredd seg litt annerledes, men på samme tid ganske likt. Også her kom #råbra inn gjennom en avdeling, men ble tatt direkte til kvalitetsleder som sitter i toppledelsen. Dermed ble det besluttet at avdelingen som fattet interesse skulle starte en pilot og etter det ble resten av organisasjonen informert.



Figur 8 Spredning av #råbra i den private organisasjonen

Toppledelsen engasjerte seg ved at generalsekretær hadde, i tillegg til presentasjon av #råbra, et innlegg om positiv forsterking. Antakelsene i den hierarkiske oversettelseskjeden stemmer heller ikke her uten at man modifiserer den. På den andre siden kan man si at #råbra har spredd seg mer som en stimulus-respons-sekvensialitet i den private organisasjonen etter at kvalitetsleder ble koblet på. Med det menes at den har fulgt linjene i organisasjonen på en annen måte enn i den offentlige organisasjonen.

Selv om #råbra har spredd seg mer langs linjene, er det tydelig at den private organisasjonen har spilt på den samme «forelskelsen» som den offentlige organisasjonen. Dette har de gjort ved at nøkkelpersoner som ser nytten i å bruke #råbra presenterer det videre for alle medarbeidere og en publiserer artikler med positivt fokus på intranett om bruk av #råbra.

5.1.3 Effekt av #råbra i forhold til hvordan den er spredd i organisasjonen

En har nå dratt slutningen i dette masterprosjektet at #råbra er en beste praksis og en vil videre prøve finne ut om det har spilt en rolle når det kommer til hvordan #råbra har spredd seg i organisasjonene. Det er tydelig at når noen hører om hvordan #råbra blir brukt og at den fokuserer på det som er positivt i en situasjon, så blir folk nysgjerrige og engasjerte. Den private organisasjonen beskriver at de sendte tekstmelding til kvalitetsleder *underveis* i

konferansen med at dette var noe som de ønsket ta i bruk. En slik respons kan best beskrives som den offentlige organisasjonen sier det; *en spiller på «forelskelsen»*. Eller med andre ord, en ser at dette er en beste praksis og ønsker å benytte den. Det er nærliggende å anta at på grunn av at #råbra er en beste praksis, så har det gjort at #råbra har spredd seg lett gjennom organisasjonene. Selv om noen avdelinger ikke har følt *«forelskelsen»* med en gang, så har store deler av organisasjonene gjort det. Flere og flere avdelinger har fulgt etter de første som startet opp og dette skjedde i begge organisasjonene som er med i dette masterprosjektet. En kan videre anta at det er lettere å implementere en beste praksis, og da særlig en praksis med positivt fokus, enn andre ideer og/eller praksiser som en kanskje ikke får en følelse av *«forelskelse»* av. På den andre siden kan det å se nytten av en praksis utvikle seg over tid. Dette opplevde begge organisasjonene ved at avdelinger som ikke så nytten i å implementere #råbra, nå ønsket å bruke #råbra. #Råbra som en beste praksis har ulmet under overflaten og nådd ut.

5.2 Sett ut fra leders perspektiv, er det elementer i #råbra som kan ligge til grunn for hvordan #råbra er tatt imot i organisasjonene?

Både den offentlige og private organisasjonen opplevde en entusiasme i forhold til #råbra hos de som introduserte #råbra inn i organisasjonen. Denne entusiasmen smittet videre etter hvert som de presenterte #råbra i organisasjonene. Som tidligere nevnt beskriver den offentlige organisasjonen de *spilte på «forelskelsen»* ved at medarbeidere så nytten av #råbra. Resultatet den første måneden organisasjonene tok i bruk #råbra var 50 tildelinger i den offentlige organisasjonen og 10 i den private organisasjonen.

Lederne beskriver at #råbra stort sett har blitt tatt godt imot hos medarbeiderne, men at noe motstand har det vært. Da særlig hos de avdelingene som har sitt arbeid «ute i felten». Under vil en del av elementene organisasjonene trakk fram som særdeles positive for medarbeiderne bli presentert.

Under intervjuene i begge organisasjonene kom det frem at lederne oppfatter at bruk av #råbra til å melde positive avvik er med på å gi anerkjennelse til medarbeiderne og det på den måten bygger medarbeiderne. Å bli «fersket» i å gjøre noe bra på jobb, kan løfte selvbildet til den som blir «fersket» og det kan motivere til ytterligere innsats, forteller informantene fra begge organisasjoner. Ved å videre få løftet frem sitt gode arbeid gjennom

en #råbra tildeling, kan det bygge enda mer motivasjon for medarbeideren.

Motivasjonsfaktoren blir gitt utenfra, altså en ytre motivasjonskilde (Saus & Sjöberg, 2020; Brochs-Haukedal, 2010).

På den andre siden er hva som oppleves som en #råbra handling, styrt ut fra enkeltpersoner sin vurdering. Det en medarbeider opplever som en #råbra handling, trenger ikke å bli oppfattet som det av andre medarbeidere. Medarbeiderens oppfattelse av verden rundt dem er deres egen, og det kan være elementer en oppfatter ulikt (Brochs-Haukedal, 2010). Dersom oppfattelsen er helt ulik mellom ulike medarbeidere, kan det i en slik situasjon være utfordrende å bruke #råbra tildelingen i et læringsøyemed for flere medarbeidere. Leder må da inn og justere kurs for at det ikke skal utvikle seg til et negativt psykososialt arbeidsmiljø basert på ulike perspektiver og oppfattelser av samme situasjon. Selv om medarbeiderne kan ha ulike oppfattelser av situasjonen som blir tildelt en #råbra tildeling, så vil anerkjennelsen av å få en #råbra tildeling være tilstede for medarbeideren som får den. Det må være en leders ansvar å trekke ut tildelinger som kan være grunnlag for videre læring for flere, som en del av leders ansvar for kvalitetsforbedrende tjenester og HMS-arbeid.

Anerkjennelsen kommer ikke bare mellom medarbeidere, men også fra leder til medarbeider ved at det er nærmeste leder som bringer #råbra tildelingen til den som har fått den. Dette kan være med på å bygge tillit til hverandre, som igjen fører til en trygghet i arbeidssituasjonen. Trygghet er som tidligere nevnt en av de grunnleggende behovene til menneske (Saus & Sjöberg, 2020; Brochs-Haukedal, 2010).

Et annet område som lederne i begge organisasjonene trakk fram, var at organisasjonene bygget organisasjonskultur ved å implementere #råbra. Medarbeiderne fikk et felles verktøy for å gi anerkjennelse til hverandre, noe som også fremmet det å gi anerkjennelse der og da når noen gjorde noe bra i arbeidssituasjonen. Ved at #råbra fremmet det å gi anerkjennelse, først gjennom #råbra tildelingene, og senere direkte mellom medarbeidere, gjør noe med normen for hvordan man agerer når en oppdager at kollegaen din gjør noe bra. Det kan bli en positiv spiral som bygger en positivitets og anerkjennende organisasjonskultur.

Et annet aspekt organisasjonene trakk frem, var at lederne måtte behandle #råbra meldingene på lik linje som andre avvik som ble meldt i organisasjonene. Dette er viktig arbeid inn mot organisasjonenes HMS-arbeid. Avvik er ofte forbundet med noe negativt, og ved at en nå melder positive avvik er en endring i tankemåte. Dette kan igjen være med på å endre organisasjonens kultur og bygge en ny positiv kultur. På den andre siden er det viktig at alle

medarbeiderne i organisasjonen forstår helheten av organisasjonen og når ikke alle avdelinger ønsket å bruke #råbra, er ikke alle medarbeiderne med på endringen av kultur. En vil da få ulike sub-kulturer i organisasjonen ut fra hvilke avdelinger som bruker #råbra eller ikke. Men ved at #råbra sprer seg som språksmitte gjennom organisasjonene, vil det kunne bidra til å øke andelen som bruker #råbra og dermed bygge hele organisasjonens kultur. Men som tidligere nevnt, det tar tid å bygge organisasjonskultur.

Forskningsspørsmålet undrer seg om det kan være elementer ved #råbra som gjør at mottakelsen var som den var. Elementene som organisasjonene trakk frem for å beskrive mottakelsen og effekten av å innføre #råbra i organisasjonene kan alle være med på drive kvalitetsforbedrende arbeid og HMS arbeid fremover på en positiv måte. Ved at #råbra er positiv vinklet og fokuserer på det medarbeidere gjør bra, i stedet for å det som har gått galt, kan være en positiv forsterker til medarbeiderne som bygger medarbeiderne gjennom anerkjennelse. Dette igjen kan være med på at medarbeidere blir mer positive til en implementering og endring i hvordan man tenker på avviksrapportering. Elementene som ligger i #råbra kan ut fra dette ha en positiv effekt på hvordan implementeringen er blitt mottatt som den har.

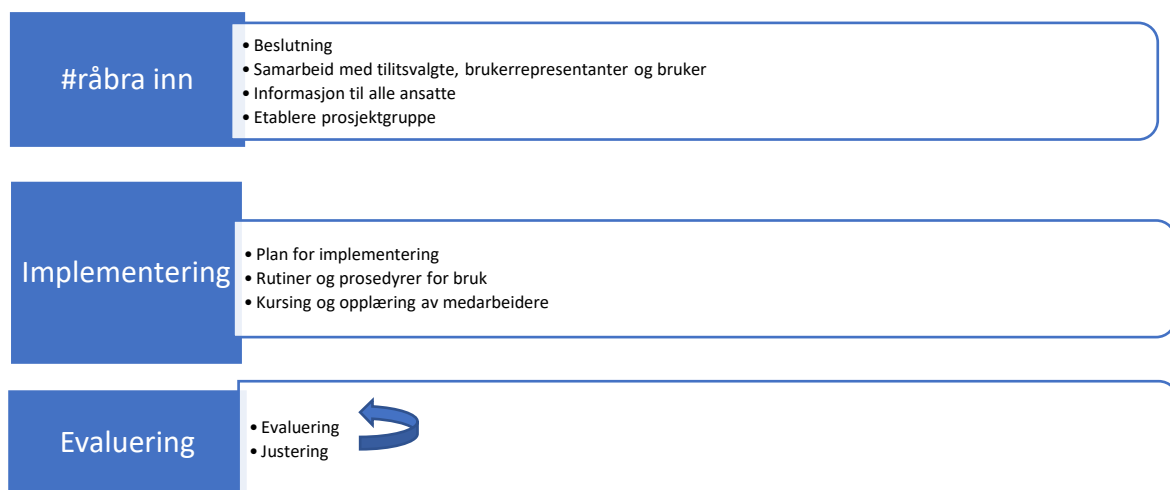
5.3 Ut fra ledernes erfaringer med implementeringen av #råbra – hvordan kan man implementere #råbra som verktøy?

Masterprosjektet har hatt som mål å se hvordan en implementerer #råbra i organisasjoner. Studenten poengterer at dette kapittelet på ingen måte kan ansees å være en oppskrift på hvordan man skal implementere #råbra, men er ment som en beskrivelse fra to ulike organisasjoner innenfor samme bransje. På den andre siden kan en bruke masterprosjektet som inspirasjon og for å utvikle ideer til videre forskning innen området.

Modellen under viser den overordnede flyten av implementeringen. Denne er laget ut fra informantenes erfaringer. Begge organisasjonene forteller at de ikke hadde en implementeringsplan plan for implementering og de nevner at dette burde vært til stede. På den andre siden lagde den private organisasjonen ett pilot prosjekt, hvor man fikk noen erfaringer med implementering og bruk av #råbra. Det ble blant annet laget prosedyrer for hvordan en skulle bruke #råbra i klinikken som gjennomførte pilotprosjektet. Dette dannet

videre grunnlaget for implementeringen i resten av organisasjonen. Slik kan en anta at resten av organisasjonen hadde en slags oppskrift ut fra erfaringene gjort i pilotprosjektet.

I modellen under tar en med alle elementene som organisasjonene fortalte om under intervjuene som de mente var viktige i en implementeringsprosess, samt fra dokumentene som understøttet intervjuene. Modellen kan sees på som en helhetlig kontekstualiseringsprosess, fra #råbra kommer inn i organisasjonene til den er etablert som verktøy i organisasjonene. I drøftingen under ser man hvordan modellen knytter seg til de ulike prosessene som Røvik (2017) beskriver. Hver del av modellen vil bli presentert nærmere og flytskjema for bruk vil bli presentert i egen modell. Modellen viser at starten på implementeringen starter med en beslutning. I dette masterprosjektet kommer det tydelig frem, gjennom teori og datagrunnlag, at et top-down perspektiv ofte ikke stemmer overens med hva som virkelig skjer når nye ideer og/eller praksiser finner sin vei inn i organisasjoner. I mange tilfeller kommer de nye ideene og/eller praksisene inn i organisasjonen gjennom et bottom-up perspektiv. Grunnen til at modellen er fremstilt slik er at det kom frem i begge organisasjoner at #råbra ble tatt til ledelsen for beslutning av bruk, selv om #råbra ble brakt inn i organisasjonene på et lavere hierarkisk nivå.



Figur 9 Modell for implementering av #råbra ut fra informantenes opplysninger

5.3.1 #Råbra inn

Beslutningen om å benytte seg av #råbra ble gjort i ledergruppene til de to organisasjonene. Som nevnt under drøftingen til forskningsspørsmålet i kapittel 5.2 oppsummerer studenten av det kan være forhold ved #råbra som gjør at #råbra fremstår som noe å satse på. Dette kan ha vært med på å påvirke beslutningen av å implementere #råbra i organisasjonene når de som brakte #råbra inn i organisasjonene forteller sine ledere om erfaringene som andre har gjort seg ved bruk av #råbra. Når beslutningen var tatt, involverte den offentlige organisasjonen tillitsvalgte og brukerrepresentanter. Å involvere samarbeidsparter og medarbeidere i prosessen, kan være med på å forankre det som skal implementeres bedre i organisasjonen.

Begge organisasjonene startet implementeringen i noen avdelinger og brukte disse avdelingene som translatører (Røvik, 2007) inn mot resten av organisasjonen. Det vil si at de benyttet deres erfaringer med #råbra til å forankre og spre #råbra i resten av organisasjonen. Intranett ble benyttet for å lage innslag hva #råbra er, om bruk av #råbra og som spredning av gladsaker som omtalte #råbra tildelinger. Videre snakket disse translatørene til andre avdelinger om erfaringer og bruk av #råbra i sin avdeling. De ble brukt inn i informasjonsspredningen av #råbra ved at de var foregangspersoner og så «gullet» ved å ha fokus på positive avvik.

Prosjektgrupper ble opprettet og translatørene var en del av disse. I starten var det prosjektgruppene som fikk tildelingene, for så å gå igjennom dem og trakk ut hva en skulle ta videre som utgangspunkt for felles læring av hva som har gått bra. En prosjektgruppe kan ha en overordnet funksjon hvor de overser implementeringen. Noen som holder tak i det og som sørger for at implementeringen går sin gang.

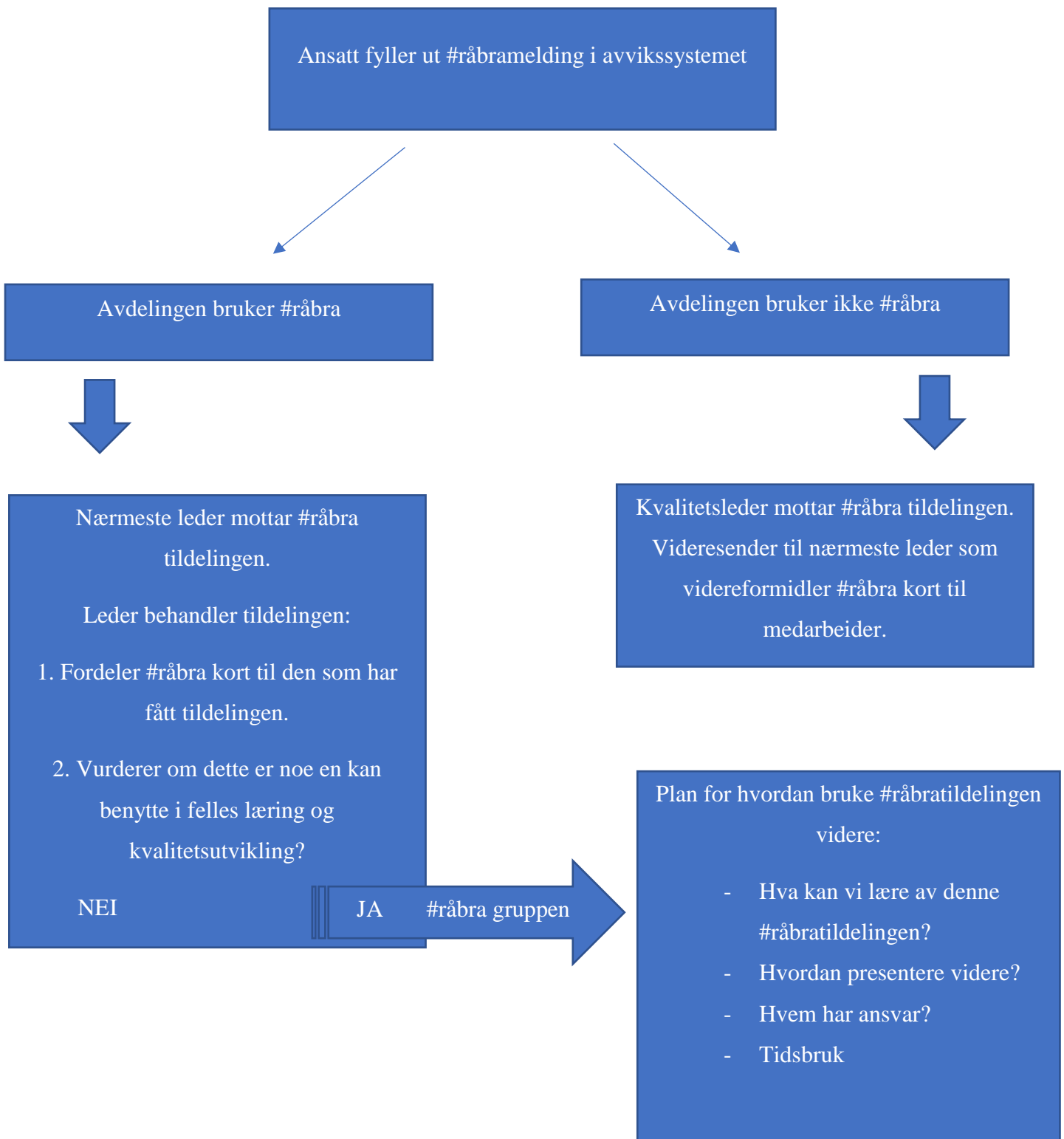
5.3.2 Implementering

Ingen av organisasjonene laget en implementeringsplan. Dette er noe de påpeker burde vært gjort. Ved å ha en plan for implementering kan man gjennomføre implementeringen mer strukturert. På den andre siden har organisasjonene spilt på at medarbeidere har sett nytten i bruk av #råbra, for slik å spre det videre i organisasjonen. Virusteorien til Røvik (2007) beskriver godt hvordan en uplanlagt spredning av en ide eller praksis skjer (Røvik, 2007). Det kan se ut som om en slik spredning har skjedd hos organisasjonene som har vært med i dette

masterprosjektet. Ved at medarbeidere som har sett nytten i bruk av #råbra, har de snakket om #råbra i kollegiet. Dette beskrives som språksmitte (Røvik, 2007). Noen snakker aktivt og positivt om #råbra, som vekker nysgjerrighet og videre sprer seg i organisasjonene.

Det ble laget rutiner og prosedyrer for hvordan en skulle benytte seg av #råbra. Ut fra intervjuene og beskrivelsen fra informantene har studenten utarbeidet følgende flytskjema som kan beskrive gangen i en #råbra tildeling i disse organisasjonene. Det er viktig å merke seg at dette ikke er en oppskrift på hvordan et flytskjema bør lages, men er studentens tolkning av prosessene i en #råbratildeling gjengitt av informantene.

#Råbra – digitalt inn i avvikssystemet gjennom QR-kode eller en #råbraknapp



Som flytskjema viser starter prosessen med at en medarbeider fyller ut og sender inn en #råbratildeling. Det er opp til hver enkelt medarbeider å vurdere hva vedkommende mener er #råbra. Oppfattelsen av hva som er #råbra vil variere fra person til person ut fra deres holdninger, normer og verdier (Brochs-Haukedal, 2010). Som tidligere nevnt, så vil det som er #råbra for en person, kanskje ikke være #råbra for en annen. På den andre siden kan organisasjonskulturen være med på å danne felles holdninger, normer og verdier for hva som oppfattes som #råbra akkurat i den organisasjonen.

Neste steg i flytskjema er videre at tildelingen går til avdelingsleder, dersom avdelingen benytter #råbra. Dersom avdelingen ikke benytter #råbra, går tildelingen gjennom kvalitetsleder som videreformidler tildelingen til avdelingsleder. Dette leddet er tatt med for å synliggjøre at selv om man møter motstand i implementeringen i en organisasjon, så kan man finne løsninger slik at medarbeiderne får mulighet til å få anerkjennelse fra kollegaer. Dette kan ha mye å si for motivasjonen til medarbeideren, slik tidligere nevnt. Felles læring på gruppenivå vil en derimot gå glipp av i en avdeling hvor en ikke bruker #råbra, med mindre toppledelsen beordrer implementering. Dette kan igjen skape mer motstand mot #råbra. Begge organisasjonene har hatt fokus på at implementeringen i avdelingene skulle være frivillige og den offentlige organisasjonen har, som tidligere nevnt, bevisst spilt på «forelskelsen» når medarbeidere ser nytten i bruk av #råbra.

Avdelingsleder i avdeling som benytter #råbra mottar tildelingen, må behandle denne på lik linje som negative avvik som blir meldt og med samme seriøsitet. #Råbra kort blir tildelt medarbeideren hvor det står når, hvor og hva som ble oppfattet som #råbra. Videre arbeid for avdelingsleder er å vurdere om dette er en situasjon kan benytte som felles læring og noe en kan ta videre til #råbra gruppen. I #råbra gruppen kan en så benytte seg av læringstrappen (Sommer, Pollestad, & Steinnes, 2021) for å planlegge felles læring. Slik kan #råbra tildelinger danne grunnlag for læring på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.

Når en implementerer, så bør alle medarbeiderne bli opplæring i hvordan en skal benytte verktøyet som man skal benytte. Medarbeiderne må vite hva #råbra er og hvor de kan melde noe som er #råbra. Det vil si at de må ha informasjon om hvordan #råbra er tenkt brukt, samt hvordan de benytter avvikssystemet, dersom en har inkludert #råbra i dette. Lederne må ha forståelse for at positivt avvik må tas like alvorlig som negativt avvik. Den private organisasjonen påpekte at alle ledere i organisasjonen har opplæring i avvikshåndtering og dette kan være med på å sikre at #råbra tildelingene blir håndtert på en god måte.

5.3.3. Evaluering og justering

I en implementeringsfase har man ofte behov for å justere veien underveis i prosessen. Dette ble gjort i begge organisasjonene og begge organisasjonene benyttet seg av den modifierende modus (Røvik, 2007) underveis. Det vil si at det la til et element som ikke var beskrevet i grunnlagsdokumentene de benyttet for å finne informasjon om #råbra. Begge organisasjonene la til en mulighet for digital tildeling og implementerte #råbra i avvikssystemene sine. Denne siste fasen i implementeringen kan beskrives som en sirkulær fase hvor man evaluerer og justerer gjentatte ganger. Dette for at man skal tilpasse det som implementeres best mulig til sin organisasjon. Men dette kan igjen være med på å skape nye varianter av den opprinnelige ideen og/eller praksisen som organisasjonen kan spre videre til andre organisasjoner. Translasjonen fortsetter og ideen og/eller praksisen videreutvikles.

5.4 Hvordan implementeres #råbra i to organisasjoner i helse- og omsorgssektoren, sett fra et lederperspektiv?

Implementeringen i organisasjonene har foregått over noe tid. Begge organisasjonene startet høsten 2021 og når intervjuene ble gjennomført vinteren 2022/2023 var det ennå ikke alle underenhetene i organisasjonene som hadde tatt i bruk #råbra. Begge organisasjonene poengterte i intervjuene at tid er en viktig faktor når en skal implementere noe nytt og dette understøttes i Røvik (2007). Organisasjonene forteller at implementeringen har gått greit og det har vært for det meste vært en positiv mottakelse, særlig hos medarbeidere. Den offentlige organisasjonen la vekt på at medarbeidere kunne se nytten i bruk av #råbra før lederne, og at noen ledere opplevde det som ekstra arbeid å benytte #råbra. Det at #råbra er medarbeiderstyrt kan være en forklaring på hvorfor medarbeidere ser nytten i bruk av #råbra før ledere. I tillegg kan det være at den anerkjennende faktoren som ligger til grunn i #råbra er så motiverende for medarbeidere at de vil se nytten raskere enn ledere.

Noen ledere i den offentlige organisasjonen mener at de negative avvikene, der en rapporterer om feil og mangler, må behandles med en gang, mens de positive avvikene kunne vente. Dette kan være med på å underkjenne anerkjennelse av godt arbeid og kan føre til dårligere psykososialt arbeidsmiljø og medarbeidere som blir demotiverte i sitt arbeid. På den andre siden er det en måte å tenke på i helse- og omsorgssektoren. Det har vært fokus på å unngå

feil og dårlige utfall, og det har vært denne vinklingen når en rapporterer avvik. Dette kan være med på at ledere føler at de negative avvikene er viktigere.

Den private organisasjonen fortalte at selv om #råbra ble tatt i bruk og medarbeidere var engasjert i bruk, så dalte bruken litt etter en stund. De opplevde å måtte minne medarbeiderne på at de må sende #råbratildelinger dersom de ser noe som er #råbra. Det kan være flere faktorer til dette. Travelhet på avdelinger som har pasienter kan være en faktor. Dersom man opplever at en har det travelt på jobb, kan det å melde avvik bli nedprioritert til fordel for pasienten. På den andre siden kan nettopp det å ikke melde avvik, både positive og negative, ha en innvirkning på pasienten. En annen faktor kan være at det går litt i glemmeboken, og som den private organisasjonen forklarte, så var ett av målene ved å ta i bruk #råbra å få opp antall som meldte avvik i avvikssystemet. Ved å få en positiv vinkling på avvik, så håpte de at antall meldte avvik skulle gå opp, noe som skjedde.

Å få til felles læring ut fra #råbra tildelingene kunne være en utfordring, fortalte den private organisasjonen. Dette er noe de ønsker å ha fokus på videre. Det å ha gode planer for hva, hvordan og hvorfor felle læring skal skje kan være avgjørende for å lykkes med dette. For å synliggjøre fagligheten i #råbra tildelingen, bør det komme tydelig frem i tildelingen hva som anses som faglig forankret. Det kan være enklere å videreføre til felles læring. På den andre siden er det opp til hver medarbeider hva de vurderer som en #råbra situasjon. Menneskers kunnskaper er ulik, og da særlig når det kommer til den implisitte kunnskapen da den har en personlig komponent som påvirkes av holdninger, normer og verdier.

Implementeringene har, slik studenten ser det, gått bra. Med gått bra mener en at #råbra er implementert i store deler av organisasjonene og ut fra et leders perspektiv er medarbeiderne fornøyde. Det er tidligere i presentasjonen av masterprosjektet drøftet om det kan være forhold ved #råbra som ligger til grunn for at det er gått bra. #Råbra fokuserer på et som er bra. Det skaper anerkjennelse av medarbeidere, som igjen kan skape større motivasjon for arbeidet sitt. Dette indikerer at ved å bruke #råbra, kan en komme inn i en positiv spiral som styrker medarbeidere og bygger organisasjonskultur. Dette kan igjen føre til bedre arbeidsmiljø og gjøre HMS-arbeidet lettere.

Ut fra det organisasjonene har presentert, kan det se ut som om en implementeringsplan kunne ha vært lurt å lage fra starten av. På den andre siden så kan et verktøy som #råbra flyte selv utover i organisasjonene på grunn av de som ser nytten i av å bruke #råbra.

6. Avslutning

Avslutningskapittelet vil inneholde en oppsummering av funnene og refleksjoner gjort av studenten rundt disse funnene. Dette kan være med på å danne grunnlag for ny forskning og kan videre være med på å danne nye implikasjoner for teorien og praksis. Begrensinger av studiet som er gjort forsøkes belyses så langt det lar seg gjøre.

Dette masterprosjektets formål var å se på hvordan implementeringen av #råbra ble gjort i to organisasjoner, sett ut fra lederne sine perspektiv. Gjennom det konseptuelle rammeverket og resultatet av studiet har studenten drøftet de tre forskningsspørsmålene for å finne svar på hovedproblemstillingen.

I det første forskningsspørsmål stiller studenten spørsmål om #råbra kan defineres som beste praksis, og om så, om det har hatt noe virkning på hvordan #råbra har spredd seg i organisasjonen. Det kommer frem gjennom drøftingen at #råbra kan defineres som en beste praksis, og det kan se ut som om det har hatt noe å si for spredningen i organisasjonene. Et interessant perspektiv dukker frem hos studenten underveis i drøftingen. Når en ser på spredningen ut fra virusteorien til Røvik (2007) opp mot det informantene forteller, ser man at språkbruken i teorien er stort sett negativt ladet. Her snakker man om språksmitte, mens informantene utelukkende brukte positivt ladede ord om #råbra. De brukte ord som «forelskelse» og «se gullet i #råbra». Den positive vinklingen kan være en ny innfallsvinkel å se på implementeringsteori på.

Det andre forskningsspørsmålet søker etter om det er elementer i #råbra som lederne mener ligger til grunn for at #råbra er tatt imot slik den er blitt i organisasjonene. Informantene trekker frem at det stort sett har vært entusiasme å spore hos medarbeiderne, foruten hos de som jobbet mye ambulant og «ute i felten». Hvorfor det var sånn, kan være et interessant tema for videre forskning. Det at #råbra er så positivt forankret og fokuserer på positive hendelser gjør at informantene mener at det er med på å anerkjenne medarbeiderne og den jobben de gjør. Dette kan virke motiverende og øke selvbildet til medarbeiderne. I tillegg trekker de frem at bruk av #råbra kan bygge organisasjonskultur og være en del av leders HMS-arbeid.

Underveis i drøftingen dukket det opp flere undringer hos studenten knyttet til dette forskningsspørsmålet og som kan ha betydning for studiet og videre forskning. Et av spørsmålene som dukket opp var – hva med de medarbeiderne som aldri får en #råbra melding? Hvordan skal de bli ivaretatt for at også disse skal bli anerkjent i en arbeidshverdag?

En kan si at dette er noe en leder skal alltid jobbe mot når en leder har personalansvar, men studenten tenker det er viktig å poengtere dette.

Et annet perspektiv inn i bruk av #råbra er å stille seg spørsmålet, hvem er denne situasjonen #råbra for? Bruk av #råbra i organisasjoner hvor en jobber med sårbare mennesker, som for eksempel i kriminalomsorgen, må man ha dette med i betraktningen når man skal dra lærdom av en #råbra tildeling. I eksempelvis et fengsel kan man ha flere perspektiver inn i samme situasjon. En har sikkerhetsperspektivet, som skal sørge for sikkerheten til innsatte og ansatte, og så har man rehabiliteringsperspektivet, som skal sørge for at den innsatte skal rehabiliteres tilbake til samfunnet. Det kan være situasjoner i en arbeidshverdag hvor sikkerheten til de ansatte må gå foran behovet til den innsatte, dersom liv eller helse er i fare. I slike settinger må en vurdere for hvem situasjonen var #råbra for. Dette er studentens refleksjoner underveis, og kan danne grunnlag for videre forskning hvor man ser på hvordan #råbra blir brukt i andre organisasjoner enn de som er definert i dette masterprosjektet.

Det tredje forskningsspørsmålet er en fremstilling av en implementeringsprosess og en overordnet bruk av #råbra ut fra ledernes erfaringer. Her blir det presisert at det å ha en implementeringsplan kan være lurt. En slik fremstilling kunne blitt utvidet og blitt mer som en «oppskrift» for implementering og bruk av #råbra dersom det hadde vært flere organisasjoner med i masterprosjektet og om man hadde sett det fra flere perspektiver i organisasjonene. Både medarbeidere og samarbeidspartnere er interessante perspektiv som kunne ha utfylt fremstillingen. I så fall vil det være et helt eget masterprosjekt og en kunne da ha gått i detalj i en implementeringsprosess og hvordan organisasjonene bruker #råbra.

Hovedspørsmålet var hvordan implementeringen hadde gått i disse to organisasjonene. Begge organisasjonene mener at implementasjonen var vellykket, men at en ikke kan slippe fokuset på #råbra og avviksmelding når det er implementert. Det kunne vært interessant å se hvordan #råbra ble brukt i fremtiden i de samme organisasjonene, for å se om den positive vinklingen var nok til at fokuset ble opprettholdt og om kvaliteten på tjenestene ble bedre når de brukte #råbra.

Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (LOV-2005-06-17-62). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).
- Aubert, V., & Alstad, B. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Borghini, A., Corazza, I., & Nuti, S. (2021). Learning from Excellence to Improve Healthcare Services: The Experience of the Maternal and Child Care Pathway. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1481).
doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18041481>
- Breinig, S., Pinot, A., Pujol, J., Ikhlef, H., Blasy, C., & Marcoux, M. (2022). The "3R Team" in action! Implementation of a program of learning from excellence in a neonatal and pediatric intensive care unit in France. *Archiecs de pédiatrie*, ss. 225-229.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg.). (L. Aasand, Red.) Oslo: Cappelen Damm AS.
- Brunsson, K., & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. (I. S. Holmes, Overs.) Oslo: Cappelen Damm AS.
- Cawsey, M., Ross, M., Ghafoor, A., Plunkett, A., & Singh, A. (2018, May). Implementation of Learning from Excellence initiative in a neonatal intensive care unit. *Arch Dis Child Fetal Neonatal Ed*, 103, s. F293. doi:10.1136/archdischild-2017-314737
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Rogness, P. G., & Røvik, K. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor (2.opplag)* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Dalen, M. (2011). *Intervju om forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eurocontrol. (2013). *From Safety-I to Safety-II: A white paper*. Hentet fra https://www.sintef.no/globalassets/project/hfc/documents/eurocontrol-2013-from-safety-i-to-safety-ii_-a-white-paper.pdf
- Grønmo, S. (2020). *Samfunnsvitenskapelige metoder (3.opplag)* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Helsedirektoratet. (2019). *Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring 2019-2023*. Hentet fra https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/ledelse-og-kvalitetsforbedring-i-helse-og-omsorgstjenesten/Nasjonal%20handlingsplan%20for%20pasientsikkerhet%20og%20kvalitetsforbedring%202019-2023.pdf/_/attachment/inline/79c83e08-c6ef-4adc-a29a-4de1fc1fc0ef:94a
- Helsedirektoratet. (2019). *Risikoanalyse. Hendelsesanalyse: Håndbok for helsetjenesten*. Hentet fra https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/risiko-og-hendelseanalyse-handbok-for-helsetjenesten/Risiko-%20og%20hendelseanalyse%20%E2%80%93%20H%C3%A5ndbok%20for%20helse-tjenesten.pdf/_/attachment/inline/9f3e8dcc-04b0-4970-abf1-04ce67054b16:c95d91f416c5fcfa1
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Larsen, I. (2000). Implementering av "beste praksiser": En studie av innføring av HMS-tiltak i Statoil. Hovedfagsoppgave. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Maxwell, M. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach*. Los Angeles: Sage.
- Noble, H., & Smith, J. (2015, April). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evid Based Nurs*, 18, ss. 34-35. Hentet fra <https://ebn.bmj.com/content/18/2/34>
- Nordhov, M. (2021). *I trygge hender 24-7*. Hentet fra Opptak fra Pasientsikkerhetskongressen 2021: <https://www.itryggehender24-7.no/aktuelt/nyheter/se-opptak-av--pasientsikkerhetskongressen-2021>
- Nordhov, M. (2022, 06 24). *Itryggehender24-7.no*. Hentet fra Har kollegaen din gjort noe #Råbra i det siste?: <https://www.itryggehender24-7.no/aktuelt/nyheter/rabra>
- Plunkett, A., & Plunkett, E. (2022, June 3). Positive approaches to safety: Learning from what we do well. *Pediatric Anesthesia*, ss. 1223-1229. doi:10.1111/pan.14509

- Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21.århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Saus, E.-R., & Sjöberg, P. (2020). Motivasjon. I J. Eid, & B. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi. 2.opplag* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sommer, M., Pollestad, B., & Steinnes, T. (2021). *Beredskapsøving og -læring. 2. opplag* (1 (2020). utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vedøy, K. (2018). Helse, miljø og sikkerhet. I O. Johansen, & H. Sætersdal (Red.), *HR og personalledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

1. Case – den offentlige organisasjonen

Informant 2 – den offentlige organisasjonen, er en organisasjon innen helse- og omsorgssektoren som er en del av et større regionalt helseforetak (RF). Den offentlige organisasjonen har flere sykehus og mindre institusjoner rundt om i fylket. Intervjuet ble gjort med kvalitetsleder for den offentlige organisasjonen, en avdelingsleder og en kvalitetsrådgiver ved ett av de sykehusene. Videre blir det kun omtalt som den offentlige organisasjonen, klinikk 1 (K1) og klinikk 2 (K2).

Avdelingsleder i klinikk 1 deltok i et undervisningsprogram sammen hvor #råbra ble presentert og tok presentasjonen tilbake til sitt klinikkråd og klinikk sjef. Videre ble det konsensus om at #råbra var noe de ville prøve ut i sin klinikk. Da satsingen ble presentert for andre ledere deler av den offentlige organisasjonen viste det seg at også en annen klinikk, klinikk 2, hadde hørt om #råbra og ville prøve det ut i sin klinikk. Denne klinikken hadde #råbra fra en annen organisasjon innen helse- og omsorgssektoren i Norge og deres oppstart med #råbra. Dermed ble det to klinikker som startet opp og det ble etablert en prosjektgruppe. Prosjektgruppen i den hadde dialog med samarbeidsrådet, en bruker og med tillitsvalgte rundt satsingen på #råbra. Videre informerte det andre klinikker og ansatte gjennom nyhetsbrev og intranett. En valgte å starte på klinikknivå og i avdelingene, ikke på seksjonsnivå. Dermed ble avdelingslederne pådrivere. Slik kunne de sikre spredning ned til seksjonene. Det var syv seksjoner som deltok, og alle hadde hver sin prosjektmedarbeider inn i prosjektgruppen. En gang pr måned ble det gjennomført prosjektmøte.

Ved oppstart 1.mai hvor man hadde laget et eget system der en brukte en QR-kode som førte en til et #råbra skjema. Det ble en uke før prosjektmøte sendt ut rapport til alle i prosjektgruppa hvor alle #råbra-kortene ble presentert. Første måneden kom det inn 50 tildelinger av #råbra-kort. Prosjektgruppa valgte hvilke tildelinger som skulle fokuseres på videre ut fra rapporten. Kvalitetsrådgiver la inn tildelinger i avvikssystemet (EQS-systemet) hvor de ble behandlet på lik linje med andre avvik i kvalitetsrådet. I løpet av 2021 ble det rapportert inn mellom 250 og 300 tildelinger. Disse tildelingene er ferskvare og må håndteres deretter.

I juni 2021 ble kvalitetslederen i den offentlige organisasjonen med i prosjektgruppen og leste seg opp på hva #råbra er. Det ble holdt innlegg fra den offentlige organisasjonen på en konferanse. På samme konferanse ble det presentert hvordan en kommune behandlet og bruk

av positivt avviksskjema i kvalitetssystemer. I etterkant ble det besluttet at #råbra skulle inkluderes i EQS-systemet. Dette ble en realitet januar 2022. I perioden juni til november 2021 holdt avdelingsleder i klinikk 1 mange foredrag om #råbra. Informantene påpeker at det er viktig at en har noen som ser «gullet» i #råbra og som er pådriver. Videre har avdelingsleder holdt fire interne fagdager for seksjoner og avdelinger i den offentlige organisasjonen.

Implementeringen har foregått ulikt i den offentlige organisasjonen. Noen har tatt det inn med en gang, mens andre har «sittet litt på gjerdet og ventet». Det har vært viktig at en ser nytten i #råbra, og erfaringsmessig ser man ofte at medarbeiderne ser denne før lederne. Ledere kunne se på #råbra som ekstra arbeid og det ble avdekket at ledere mente at negative avvik måtte behandles med en gang, mens positive avvik kunne vente. Ofte har #råbra implementeringen vært medarbeiderdrevet. Ingen avdelinger er blitt påtvunget #råbra, men har spilt litt på «forelskelsen» etter at avdelinger og seksjoner har fått dette presentert og noen ser nytten i #råbra. Det blir beskrevet som om implementeringen har foregått gjennom det som kan beskrives som et «A-lag» og som et «B-lag». Der hvor «A-laget» var selvgående i implementeringen av #råbra, gikk det litt senere med de andre. Det var to avdelinger som ikke ville implementere #råbra i sin hverdag. Dette kan det være mange forklaringer på, men den ene avdelingen er mye på farten og har flere lokasjoner spredt i fylket. Høsten 2022 har den ene avdelingen besluttet å implementere #råbra. Selv om ikke alle sykehus og avdelinger i hele den offentlige organisasjonen tok i bruk #råbra fra start, har det alltid vært mulig for alle ansatte å sende inn #råbra-kort. Om avdelingen ikke hadde implementert #råbra, gikk tildelingene rett til kvalitetsleder, som igjen formidlet til aktuell avdelingsleder hva som var kommet inn. Dette ble som en passiv implementering i de avdelingene som ikke ønsket #råbra. I avdelingene som hadde implementert #råbra gikk tildelingene til avdelingsleder i aktuell avdeling.

Det har vært mange positive gevinster av å implementere #råbra. En ser at antall meldte avvik har fordoblet seg, både de positive avvikene og de negative. Kvalitetsleder og avdelingsleder poengterer igjen at det er viktig at noen ser «gullet» i #råbra og at en håndterer #råbra på en god måte. Tid er en viktig faktor. Alle som får en #råbra tildeling får et kort, noe som skaper anerkjennelse for det den ansatte har gjort. En ser at det er en klart fordel at det er nærmeste leder som gir tildelingen og at dette skaper en ekstra anerkjennelse av medarbeideren.

Implementeringen av #råbra har vært den største kulturendringen den offentlige organisasjonen har gjort på lenge. En hører at medarbeiderne prater om #råbra og bruker

begrepet. Det hender at #råbra tildelingene kommer muntlig mellom medarbeiderne når en opplever noe som er positivt i en situasjon. En stor milepæl i implementeringen var når det kom en tildeling fra en lege til en sykepleier, og senere når det kom fra en lege til en annen. Det viser seg at en bygger organisasjonskultur gjennom #råbra tildelinger. Både på avdelings-, seksjons- og på tvers av avdelingsnivå. Dette kan sikre helhetlige pasientforløp, pasientsikkerhet og arbeidsmiljø. Det som startet med noen engasjerte avdelingsledere spredde seg videre og det er viktig å fremsnakke mulighetsrommet. Annerkjennelse er nøkkelordet og #råbratildelinger bygger medarbeideren, som igjen kan være med på å løfte tjenesten fra å være middelmådig til å bli over middelmådig.

Prosessen med å implementere #råbra ble referatført, men det forelå ikke en systematisk implementeringsplan fra start. De har tatt Safety2 inn i sin kvalitetsstrategi som en grunnleggende tankegang, og #råbra ble dermed et operasjonalisert tiltak inn mot dette. Strategien ble som sagt skrevet i 2019, og den er nå blitt førende for hele helseregionen sin kvalitetsstrategi. På grunn av forankring av Safty2 i kvalitetsstrategien ble det lett å implementere og forandre #råbra i styringsdokumentene. Men de ser at det kan ha vært for lite fokus på implementeringen på foretaksnivå.

Den ene avdelingen så at medarbeiderne var aktive i starten, men så dabbet de av. En ser at det kommer færre tildelinger når det er veldig hektisk. En prioriterer nok ikke tildelinger når det er mye å gjøre på avdelingene. Tildelingene kommer litt i rykk og napp, og det er litt forskjellig i fra seksjon til seksjon. Det handler nok om både kultur i seksjonen og engasjementet til seksjonslederne. Videre plan for implementering er å få med alle gjennom en systematisk implementeringsplan, samt å få på plass en systematisk opplæring. Et annet moment er at for å få til videre utvikling, må styringsgruppen møtes oftere.

2. Case – den private organisasjonen

Informant nummer 1 – den private organisasjonen, er en landsomfattende organisasjon som har sitt virke innen helse- og sosialsektoren i Norge. Intervjuet ble gjort med kvalitetsleder og en klinikkssjef. Den private organisasjonen har over 500 ansatte og en mengde frivillige medarbeidere, og har aktiviteter i store deler av Norge. Det finnes ulike avdelinger som hver har en overordnet ledelse. Under hver avdeling er det flere underavdelinger med mellomledere for hver enhet.

Introduksjonen til #råbra kom når en gruppe ledere ved en ved en klinikk deltok på en konferanse. Konferansen ble gjennomført digitalt grunnet koronasituasjonen. Her ble #råbra presentert på dag 2 (<https://www.itryggehender24-7.no/aktuelt/nyheter/se-opptak-av--pasientsikkerhetskonferansen-2021>). Klinikken har et oppdrag fra det offentlige og er en del av spesialisthelsetjenesten. Underveis i konferanse gjorde de ansatte fra klinikken kvalitetsleder oppmerksom på innlegget om #råbra via tekstmelding og lurte på om dette var noe den private organisasjonen kunne ta inn i sitt avvikssystem. Kvalitetsleder så innlegget i opptak like etter. Det ble besluttet at klinikken som hadde vært på konferansen skulle bli en pilot avdeling i forhold til innføring av #råbra. Underveis i piloten ble det laget retningslinjer for bruk av #råbra, samt retningslinjer for håndtering av #råbratildelinger. Disse ble gjort mer generelle og implementert i hele organisasjonen etter endt pilot. En presentasjon av #råbra og piloten ble gitt til alle lederne i organisasjonen i et ledermøte fra klinikkssjefen i klinikken. Her ble presentert hvordan de hadde gjort det i klinikken og henvist til www.itryggehender24-7.no. I dette møte hadde også generalsekretæren et innlegg om positiv forsterking og læring.

Implementeringen hadde blitt gjort ved at klinikken hadde hatt et personalmøte, hvor fokuset hadde vært arbeidsmiljø, der de hadde lansert #råbra. De opprettet videre et #råbra utvalg for å sikre at #råbratildelingene blir med i forbedringsarbeidet. Som grunnlagsdokument for pilot ble videoen fra konferanse, samt informasjon funnet på www.itryggehender24-7.no benyttet. I tillegg ble det gjennomført samtaler med foregangspersoner. Den første måneden kom det 10 #råbra meldinger inn til utvalget. Disse ble gjennomgått av utvalget og det var enighet i at meldingene med fordel kunne bli presentert på personalmøtet og tatt med videre til kvalitetsrådet. #råbra utvalget hadde møte torsdag før månedlig kvalitetsråd og evaluerer arbeidsformen underveis.

Den private organisasjonen hadde i starten av 2021 byttet kvalitetssystem, da tidligere system ikke hadde optimal funksjon for den private organisasjonen. Det nye systemet som ble tatt i

bruk ble oppfattet som mer funksjonelt og når det ble bestemt at #råbra skulle tas i bruk var det en enkel oppgave å lage en #råbra knapp i kvalitetssystemet. All bruk av #råbra i den private organisasjonen er digital og tildelingene følger lederlinjen i organisasjonen. Leder som får den sender råbrameldingen på mail til vedkommende. Sier du har fått en råbra melding, og de nevnes på personalmøte så medarbeider får anerkjennelse. Hver avdeling har sitt personalmøte. Bidrar og til å huske å melde råbra. Etter ledermøte hvor #råbra ble presentert ble det sendt ut informasjon til alle ansatte, samt at lederne som hadde fått dette presentert tok det med tilbake til sine avdelinger. I tillegg ble det laget en sak på intranett hvor man presenterte #råbra og hvordan de ansatte kunne ta dette i bruk gjennom kvalitetssystemet. Det ble bestemt at kommunikasjonsrådgiver fikk mulighet til å lese alle #råbra tildelingene slik at de tildelingene som ble ansett som å ha allmenntilgjengelig effekt ble publisert på intranett som en gladsak og erfaringsdeling. Den private organisasjonen har i tillegg en tilbakemeldingsfunksjon på sine nettsider, slik at folk utenfor organisasjonen kan gi tilbakemelding til organisasjonen. Det ble ikke laget en implementeringsplan, men hver enkelt leder fikk til ansvar å spre informasjon i sin egen enhet. Klinikken hadde et klart mål for implementeringen og det var at de ønsket:

- Lære av suksess
- Arbeidsmiljø – medarbeidere som roser hverandre gir bedre arbeidsmiljø
- Det å kunne gå inn i avvikssystemet og melde noe positivt, så kunne de med litt høy terskel på å melde avvik i systemet lære seg systemet.

De ansatte som hadde vært en del av piloten ble nøkkelpersoner ut fra at de var deltakende i piloten, og da særlig klinikkjef og fagutvikler. De resterende ansatte ble ikke kurset i bruk av #råbra utover informasjonsarbeidet og retningslinjene som var vedtatt. Alle ledere i den private organisasjonen har gjennomgått kurs i avvikshåndtering og i avvikssystemet, og retningslinjene sier at #råbra meldinger skal tas like alvorlig som andre avvik. Den private organisasjonen har kort vei mellom beslutningstakere og avdelinger/ansatte. Etter at piloten ble avsluttet, ble #råbra knappen tilgjengelig for hele organisasjonen. Med at #råbra er implementert i kvalitetssystemet er det en naturlig del av den private organisasjonen sitt avvikssystem. Det er ulikt hvor mye de ulike avdelingene melder avvik via avvikssystemet. Noen avdelinger, som de som har oppdrag rettet mot helse, bruker de mer enn de som driver ambulant virksomhet i sin avdeling. Implementeringen har glidd fint fra piloten og ut i hele organisasjonen. De ansatte har vært svært positive til #råbra og særlig da fordi en fokuserer på

det som er positivt og som har gått bra. Erfaringen hittil er at #råbra skaper arbeidsglede for de ansatte får et annet fokus. #råbra tildelingene gir både før og etter tildelingen.

Hittil i 2022 (september) har det vært 80 #råbra meldinger av 2200 avviksmeldinger. Senere på høsten 2022 planlegges det en samling for alle ansatte hvor man kan nominere gode #råbra tildelinger og det vil bli delt ut en #råbra pris. Det vil i tillegg bli satt fokus på #råbra og oppmuntre til bruk av #råbra tildelinger. Den private organisasjonen ønsker å komme videre med hvordan oversette til forbedringsarbeid. Det har de hatt fokus på i kvalitetsrådet.

#råbra er i aktiv bruk. Men en må minne medarbeiderne på det hele tiden. Hver gang vi nevner det på personalmøte, så kommer det noen meldinger. Men så daler det. Begrepet råbra tok medarbeiderne raskt til seg. Og de nevner det i hverdagen. Kan gi råbra meldinger over bordet. Særlig i oppstarten, men begrepet er fortsatt i bruk. Fokus på hva konsekvensen blir for pasienten. Pasienten i fokus. Den og den gjorde noe råbra slik at pasienten fikk noe.

Har nok med kultur og gjøre. Vi strekkers oss litt lengre for pasienten. Viktig perspektiv og at det er råbra for de vi er der for.

Råbrautvalget har sjelden møter nå fordi de må gjøre noe med formen på det.

Utfordringen: strever med å få det fra råbra meldinger til forbedringsprosjekter. Går mye på ros til personer og ikke så mye på det faglige. Gjøre råbra tildelinger om til konkrete forbedringsprosjekter. Det må de jobbe videre med.

3. Koding

Dekontekstualisering:

- Løsrivelse:
 - Har man identifisert og fått med seg alle detaljene som er vesentlige for #råbra?
 - Har man fått med seg alle aspektene som gjør #råbra vellykket i moderorganisasjonen?
 - Hvor oversettbar er praksisen?
 1. Hvor eksplisitt er #råbra, dvs hvor godt er #råbra beskrevet i grunnlagsdokumentene?
 2. Hvordan er #råbra sin kompleksitet? Hvor klar er #råbra sin årsak – virkning i suksessen? Hvor kompleks er den i forhold til teknologiske og menneskelige faktorer?
 3. Hvordan er #råbra sin innvevdhet? Hvor forankret er #råbra i sin kontekst?
- Strategier:
 - Uthenting: Den som skal overføre ideen/praksisen kommer utenfor moderorganisasjonen
 - Hvor systematisk er uthentingene?
 - Kan man definere #råbra som en beste praksis?
 1. Finnes #råbra i mange ulike typer virksomheter?
 2. Bygger man #råbra på den moderorganisasjonen hvor det fungerer best og har man identifisert de faktorene og prosessene som ligger bak suksessen?
 3. Har #råbra eksepsjonelt bra resultat?
 4. I hvilken organisasjon finner vi de beste resultatene av #råbra?
 - Oversettingsregler: Samler empiri om beste praksiser og kategoriserer under forhåndsdefinerte kategorier. Så lager man seg et felles språk ut fra dette. Fallgruver:
 1. Trekke feil slutninger i oversettelsesprosessen
 2. Uthenteren er utenfor moderorganisasjonen og kan gå glipp av viktig kunnskapsgrunnlag
 - **Utbringing:** Den som har erfaring med #råbra bringer den ut i verden gjennom f.eks. foredrag, presentasjoner etc. utenfor organisasjonen hvor #råbra er lokalisert. Fellesnevnerer for praksiser som bringes ut i verden:
 - Praksisen fremstår vellykket og oppleves som har stor nytte i moderorganisasjonen.
 - Praksisen alder – nytt og spennende overføres ofte
 - Hvem bringer praksisen ut? Har personen en stor autoriserende kraft?
 - Hvor oversettbar er praksisen? Jo mer oversettbar, jo bedre.

- Utbringers translatørkompetanse:
 - hvor spesifikk er utbringers kompetanse på hvordan #råbra blir brukt i moderorganisasjonen og hvor godt kjenner utbringer moderorganisasjonen?
 - Hvor godt klarer utbringer å formidle #råbra videre?
 - Utvikling av translatørkompetanse:
 - Indirekte ervervet kompetanse i form av utdanning og tidligere erfaringer fra arbeidslivet. Hvor relevant er utdanningen i forhold til #råbra? Hvordan har tidligere erfaringer fra andre arbeidsgivere formet utbringeren?
 - Utbringer har innsidebasert kunnskap når det kommer til #råbra. Utvikles gjennom fartstid og posisjon i moderorganisasjon.
 - Hvor involvert utbringer har vært i utvikling, implementering og utførelse av #råbra.

- Utbringers oversettelsesregler:
 - Hvor godt klarer utbringer å få frem detaljene i #råbra? Meget detaljert = høy konfigurasjon, svært udetaljert = lav konfigurasjon
 - Hvor konkret er #råbra presentert?
 - Er teorigrunnlaget klart?
 - Hvor stor del har #råbra i presentasjonen?
 - Hvor godt er moderorganisasjonen beskrevet?

- **Arenaer for dekontekstualisering:**
 - *Gruppe 1: Intraorganisatoriske arenaer innenfor samme sektor/bransje:*
 - *A1: Arenaer som består av ledelsen/ledergruppen i en bestemt organisasjon innenfor samme sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.*
 - *A2: Arenaer som består av deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon innenfor samme sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.*
 - *Gruppe 2: Interorganisatoriske arenaer innenfor samme bransje/sektor som vertsorganisasjonen:*
 - *A3: Arenaer som består av deltakere som kommer fra flere organisasjoner, og som i hovedsak befinner seg i samme bransje/sektor som organisasjonen hvor praksisen befinner seg i.*
 - *Gruppe 3: Intraorganisatoriske arenaer utenfor vertsorganisasjonens sektor/bransje:*
 - *A4: Arenaer som består av ledelsen/ledergruppen i en bestemt organisasjon med tilknytning til annen sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.*
 - *A5: Arenaer som består av deltakere fra ulike deler av en bestemt organisasjon med tilknytning til annen sektor/bransje som organisasjonen praksisen befinner seg i.*
 - *Gruppe 4: Interorganisatoriske arenaer utenfor vertsorganisasjonens sektor/bransje:*

- *A6: Arenaer som består av deltakere som kommer fra flere og ulike organisasjoner, og som ofte hører til andre sektorer/bransjer enn organisasjonen som praksisen befinner seg i.*

Kontekstualisering:

- Arenaer og aktører
 - Den hierarkiske oversettelseskjeden
 - Top-down: ideen/praksisen kommer inn i organisasjonen gjennom den øverste ledelsen. De sentrale aktørene og arenaene følger hierarkiet. Vertikal oversettelseskjede.
 - Problembetinget søking etter løsning: Toppledelse må kjenne til problemet, for de som har myndighet til å løse. Ideen/praksisen blir sett på som verktøy for å løse problemet.
 - Frihet til å endre ideen/praksisen nedover i organisasjonens hierarki er ikke tilstede, annet enn små tilpasninger. Toppledelse har bestemt.
 - Oversettelseskjeden har en stimulus-respons basert sekvensialitet nedover i organisasjonen.
 - Ideen/praksisen går fra abstrakt på toppen til konkret på bunnen av organisasjonshierarkiet.
 - Den hierarkiske oversettelseskjeden må modifiseres og utfylles:
 - Vektlegge at ideer/praksiser kan komme inn i organisasjoner gjennom ulike utviklingsarenaer (eksterne og/eller interne konferanser, kurs, studier, seminarer etc.) Bottom – up perspektivet.
 - Spredningen ofte ikke stimuli-respons, men at ideen/praksisen kan komme inn i organisasjonen på ulike nivå og få ulike lokale tilpasninger.
 - Beveger seg mer i en spirallignende bevegelse som endrer seg i takt med praksisfeltet hvor ideen/praksisen blir innført i.
 - Kan spre seg som en sopp
- Kontekstualiseringsregler
 - Innskrivingsregler
 - Lokalisering av ideen/praksisen – man skaper en lokal identitet.
 - Tidsmarkering av ideen/praksisen – blir ofte tilegnet en lokal fortid – samtid – fremtid.
 - Oversettelses- og omformningsregler: Hva som skjer med ideen/praksisen når den kommer inn i ny organisasjon
 - Hvor store frihetsgrader tar man eller har man for å endre ideen/praksisen?
 - Den reproduserende modus: Nøyaktig gjengivelse og gjenskapelse av ideer mellom organisasjonskontekster.
 - Kopiering:
 - Få eller ingen endringer
 - Høy oversettbarhet
 - Lite omformbarhet
 - Den modifierende modus: tillate en viss omforming og tilpassing av det som skal oversettes.

- Addering og fratrekking:
 - Legger til eller trekker fra den originale ideen/praksisen. Balanse mellom være tro mot original ide/praksis, samtidig som man tilpasser inn i ny organisatorisk kontekst.
 - Den radikale modus: original ide/praksis kun som inspirasjon
 - Omvandling:
 - Mange frihetsgrader
 - Fremstår som lokal innovasjon med kun inspirasjon i original ide/praksis.
- **Translatørkompetanse:** Evne til å lage gode oversettelser og praksiser. Kritisk suksessfaktor
 - Den kunnskapsrike, flerkontekstuelle oversetter:
 - Må ha inngående kjennskap til det som skal overføres/oversettes
 - Må ha inngående kjennskap til den konteksten ideen/praksisen kommer fra og til den konteksten det skal inn i
 - Kompetanse om implementeringsprosesser
 - Dekontekstualiseringskompetanse: Oversetterens evne til å identifisere godt fungerende praksiser i andre organisasjoner, lage gode idemessige representasjoner som detaljert beskriver praksisen.
 - Må ha innsikt i ideens/praksisens kompleksitet, innvevdhet og eksplisitet.
 - Rekontekstualiseringskompetanse: Hvordan man skaffer seg kompetanse på «populære» ideer og relokaliserer de inn i bestemte organisasjoner og bestemte kontekster.
 - Kompetanse om konteksten det oversettes til og til deres aktører, strukturer, prosedyrer og rutiner.
 - Å kjenne organisasjonen praksisen kommer fra (sin egen)
 - Sorteringskompetanse: Hva bør man gjøre og hva bør man ikke gjøre
 - Konfigurasjonskompetanse: Klare å tilpasse ideen inn i det som allerede finnes i organisasjonen.
 - Den modige og kreative oversetteren:
 - Språksetter – bringer ideer/praksiser til begreper og språklige representasjoner. Må ofte tilføye noe nye begreper.
 - Krav i reproduserende modus og kopiering:
 - Må ha funnet en vellykket praksis i en tilnærmet lik organisasjon og den må være dokumentert til å ha resultater.
 - Det må finnes fastsatte prosedyrer og retningslinjer for hvordan innføre og utføre praksisen.

- Mottakende organisasjon befinner seg i en usikker situasjon og man implementerer en praksis som man vet er vellykket.
- Krav Addering/fratrekking:
 - Addering nyttig når man forsøker å materialisere en ny ide, men samtidig har gode eksisterende praksiser i organisasjonen
 - Fratrekking nyttig når man har svak dokumentasjon og utydelige elementer i en praksis.
 - Om «full pakke» innebærer en alt for omfattende omstilling og man er usikker på utfallet av implementeringen.
- Krav radikal modus/omvandling
 - Fornuftig om man står ovenfor en populær organisasjonsoppskrift.
 - Dersom man vil implementere fra en organisasjon som er totalt forskjellig fra den en vil implementere til.
- Den tålmodige oversetteren
 - Tålmodighet kan være nøkkelen, særlig ved implementering som virus
 - Språksmitte
 - Lang inkubasjonstid
 - Oversetteren som må holde liv språksmitten
 - Ting tar tid!
- Den sterke oversetteren
 - Må ha god kjennskap til praksisfeltet ideen/praksisen skal inn i
 - Kompetanse om motstand og konflikter ved implementering.

Prosedyrer

Resultat

Erfaringer

Utfordringer

4. Tilbakemelding fra NSD/SIKT

- **Melding fra Lasse Andre Raa (Rådgiver)** 30.03.2023 12:04

Det fremgår av meldeskjema med vedlegg at det ikke skal behandles opplysninger i prosjektet som kan identifisere enkeltpersoner hverken direkte eller indirekte. Vi legger til grunn at intervjuer gjennomføres uten registrering av personopplysninger, det vil si uten at det gjennomføres lydopptak eller noteres ned direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger. Vi legger videre til grunn at e-postadresser kun brukes til å rekruttere deltakere og avtale møter, og at disse opplysningene ikke kobles til intervjudata. Vi vurderer at dette med rimelighet faller utenfor personvernloverkets virkeområde. Prosjektet trenger derfor ikke en vurdering fra Personverntjenester. Dersom prosjektet likevel ønsker en vurdering av behandlingen av e-postadresser i forbindelse med rekruttering, må det velges et egnet behandlingsgrunnlag og lastes opp informasjonsskriv som beskriver behandlingen. Samtykke vil ikke være egnet behandlingsgrunnlag, ettersom deltakerne åpenbart ikke kan samtykke til at e-postadresser behandles før prosjektet kommer i kontakt med dem. HVA MÅ DU GJØRE DERSOM DU LIKEVEL SKAL BEHANDLE PERSONOPPLYSNINGER? Dersom prosjektopplegget endres og det likevel blir aktuelt å behandle personopplysninger, må du melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Vent på svar før du setter i gang med behandlingen av personopplysninger. VI AVSLUTTER OPPFØLGING AV PROSJEKTET Siden prosjektet ikke behandler personopplysninger, avslutter vi all videre oppfølging. Lykke til med prosjektet!