

# Sluttrapport DUGNAD 2012



## Følgjeevaluering av DUGNAD

av

**Anne Kalvatsvik**

**Johan Barstad**

**Jan Ole Bolsø**

**Roar Stokken**

**Lærings- og meistringscenteret, Helse Møre og Romsdal HF**

*Samarbeidet med Korus har vore veldig bra. Faglig dyktige. Ramma rundt Dugnad har vore så ryddig, så enkel å følgje og har gjort at det har gått framover.*

Folkehelsekoordinator Kommune 1

## Forord

Følgjeevalueringa av DUGNAD har vore ei lærerik reise for oss som har vore involvert frå LMS Helse Møre og Romsdal si side. Følgjeevalueringa av DUGNAD har gått parallelt med følgjeevaluering av BiRus, og gjennom desse to prosjekta har vi vorte svært godt kjent med KoRus Midt-Norge og særskilt dei tilsette i Ålesund. Vi har hatt mange gode og nyttige samtalar og diskusjonar med dei involverte dei siste to åra. Vi vil få lov til å takke for eit godt og fruktbart samarbeid, og ytrar eit håp om også i framtida å få høve til å samarbeide med dykk.

Det har vore endringar undervegs her på LMS, men sjølv om nokre av dei involverte har slutta i stillingane sine har vi kunna dra vekslar på deira erfaringar i heile prosessen.

Johan Barstad er den mest erfarne forskaren i gruppa. Han slutta ved LMS sommaren 2011, men har vore med som rådgjevar heilt fram til ferdig rapport. Han vart erstatta av Anne Kalvatsvik som har gjort ein stor jobb med å fylle Johan sine sko. Gudrun Solstad Thokle har gjort alle intervju og gått gjennom ein del dokument. Jan Ole Bolsø har vore prosjektleder og halde i trådane. Han har nytta delar av materialet frå følgjeevalueringa i oppgåver i si masterutdanning, og det har ført til djupare dykk i einskilde delar enn det ellers ville vore rom for. I tillegg har Roar Stokken og Stein Conradsen vore viktige støttespelarar i arbeidet.

Anne Kalvatsvik  
Forsker

Johan Barstad  
Forsker

Gudrun Solstad Thokle  
Forskningsassistent

Jan Ole Bolsø  
Prosjektleder

Toril Kvisvik  
Leder LMS Helse Møre og Romsdal

# Innhald

|  |    |
|--|----|
| Forord   | 2  |
| Innhald  | 3  |
| 1 Innleiing  | 4  |
| Samandrag  | 5  |
| Oppbygging av rapporten  | 6  |
| DUGNAD   | 6  |
| 2 Metode   | 10 |
| 3 Samarbeidsprosessen  | 14 |
| Steg 1: KoRus kontaktar kommunane v/samarbeispart/partar             | 14 |
| Steg 2: KoRus støtter prioritering i kommunane                       | 17 |
| Steg 3: Lage handlingsplan og lede en utviklingsprosess              | 19 |
| Steg 4: Arbeidsseminar, mobilisere, utvikle og kvalitetssikre tiltak | 23 |
| Steg 5: Drifting av tiltak   | 26 |
| Steg 6: Evaluering   | 27 |
| 4 KoRus sett frå kommunen  | 30 |
| 5 Interkommunalt samarbeid   | 36 |
| 6 "Effekt" av DUGNAD   | 38 |
| 7 DUGNAD og Premis – ulike fokus på læring                           | 40 |
| 8 KoRus sine utfordringar  | 41 |
| 9 Sluttord   | 44 |
| 10 Litteraturliste   | 46 |

# 1 Innleiing

Kompetansesenter rus – Midt-Norge (KoRus) har med bakgrunn i sitt mandat utvikla ein arbeidsmetodikk (DUGNAD) for samarbeid om utvikling og kvalitetsikring av tiltak på rusområde i kommunane i Møre og Romsdal. KoRus tilbyr rettleiing, kompetanse og stimuleringsmiddel. Kommunane kan velje 2 tema i eit 2-årsløp, og seinare velje 2 nye tema dersom dei ynskjer det.

Bakgrunnen for utviklinga av DUGNAD er at KoRus etter oppdrag frå Helsedirektoratet skal bistå kommunane og spesialisthelsetenesta med kompetanse i utvikling av rusfaglege tenester og tiltak (Rusbehandling Midt-Norge, 2010). Det er kommunane sjølve som har eit ansvar for å kvalitetssikre og utforme ein lokal rusmiddelpolitikk som bidreg til å redusere dei negative konsekvensane som rusmiddelmisbruk har for einskildpersonar, familie og for samfunnet (ibid).

Arbeidet med å kvalitetssikre og utforme lokal rusmiddelpolitikk er nasjonalt forankra mellom anna i satsing på folkehelse, Opptrappingsplan for rusfeltet og Samhandlingsreforma.

I utviklinga av DUGNAD har KoRus hatt ei grunnleggjande tru på tverrfagleg mobilisering som grunnlag for å utvikle politikk og tiltak i kommunane. Slik dei har sett det er det ikkje først og fremst mangel på kunnskap som er begrensande for utvikling av gode tiltak, men manglande mobilisering av den kunnskapen som allereie finnast i kommunen. Frå utvikling av DUGNAD gjennom prosjektarbeid, har DUGNAD frå 2009 vore implementert som ein fast arbeidsmetodikk i Kompetansesenter rus – Midt-Norge si avdeling i Møre og Romsdal. I 2011 deltok 13 kommunar i DUGNAD.

KoRus opplevde at metoden fungerte godt, men at den var utfordrande. Difor ynskja KoRus ei evaluering av sin måte å jobbe på med DUGNAD. KoRus kontakta LMS Helse Møre og Romsdal med førespurnad om ei følgjeevaluering som hadde fokus på KoRus sine arbeidsmåtar. I perioden 2010-2012 har LMS gjennomført ei følgjeevalueringa med hovudfokus på korleis KoRus sine representantar arbeider inn mot kommunane, og korleis dette påverkar prosessane i kommunane.

I følgjeevalueringa har vi sett på dei ulike fasane i DUGNAD, med fokus på kva som er viktige faktorar som påvirkar prosessane, kva som fremjar/og eller hemmar mobilisering, utvikling og kvalitet på tiltaka og utbyttet. LMS har delteke på møter, gjennomført intervju med aktørar i kommunane, gjort observasjonar og gjennomført erfaringsdrøftingar med KoRus undervegs i prosessen. Vi har kome inn på ulike stadium i prosessen, t.d. har vi i nokre kommunar delteke frå første møte, medan vi i dei andre kommunane kom inn noko seinare. På den måten har vi hatt høve til å observere både utvikling i prosessar relatert til dei same kommunane, og vi har kunna gå inn og observere på ulike stadium kommunar i mellom. Dette har gitt oss godt innblikk i korleis KoRus arbeider og korleis dei handterer dei ulike utfordringane som har kome på ulike stadium. Sluttrapporten er ei samanfatning av innsamla data, observasjonar og erfaringsdrøftingar, og inneheld ei samla evaluering av erfaringane med satsinga over perioden.

## Samandrag

Vårt datamateriale syner at KoRus vert oppfatta som ein tilgjengelig og fagleg sterk rettleiar og samarbeidspart. Malar for arbeidet vert oppfatta som tenlege, og kommunane har opplevd ei positiv styring frå KoRus si side, som gjer at kommunane sjølve i hovudsak opplever seg som eigar av DUGNAD's arbeidet.

Når det gjeld prosessane i kommunane fann vi at den organisatoriske plasseringa av folkehelsekoordinatoren og denne sitt formelle og uformelle nettverk ser ut til å ha betydning for korleis prosessane vidare går i kommunane. Det ser også ut til at kven som sit i styringsgruppa for DUGNAD i kommunen, er med på å påverke prosessane. Vi fann utifrå vårt materiale at det å gjere ei tverrfagleg eksisterande rusgruppe ansvarleg for DUGNAD er det som gir dei mest kommunikative tverrfaglege prosessane.

Det kan sjå ut til at forståinga for å mobilisere breidt ikkje alltid er til stades, og at det fører til ein meir instrumentell prosess enn det som var ynskjeleg. KoRus må difor i si rettleiing halde fast på viktigheita av at kommunen må mobilisere alle aktuelle partar, og ikkje la vikarierende argument føre til at ein utelukkar einskilte grupper. Vi finn det også viktig at KoRus presiserer kor viktig det er å ha gode runder for å styrke felles oppfatningar om utviklingstrekk og utfordringar og om korleis ein kan arbeide for å nå felles mål.

Vert arbeidet forankra i ein sektor ser DUGNAD-prosessen ut til å verte prega av instrumentell tenking, medan arbeidet vert meir prega av kommunikativ tenking om det vert forankra tverrsektorielt. I begge tilfeller fann vi at det blir gode "output" i form av konkrete tiltak, men at "outcome", som er knytt til meir grunnleggjande endringar i kommunen sin kapabilitet eller dugleik, blir større når arbeidet er prega av kommunikativ tenking. KoRus må difor hjelpe kommunane med å fokusere på struktur, prosessar og samanhengar.

Vi fann at arbeidsseminara har ein viktig funksjon for å skape dialog og felles oppfatning mellom ulike etatar og aktørar. Seminara gir innblikk og oversikt og medfører at tiltak vert systematisert og meir kjend. Nokre av kommunane har forstått arbeidsseminara som tiltak i seg sjølv, medan andre har opplevd at det styrkar innhaldet i handlingsplanar, organisering og gjennomføring av tiltak. Vi ser det som viktig at KoRus finn balansen mellom tilføring av kunnskap og fokus på prosess. Dei må også evne å gjere lokale tilpasningar i forhold til behova i kommunane. KoRus må også vere tydelege på kva som er intensjonen med seminara.

I materiale frå intervjuet kom det fram at interkommunalt samarbeid er vanskeleg å få til fordi kommunane har kome så ulikt i prosessane. Men samstundes har deltakarane erfart at det er ein arena for utveksling av kunnskap og erfaring.

Oppsummert kan vi seie at KoRus får til gode samarbeid med kommunane, men at dei og vert utfordra på å halde på kjernen i DUGNAD som metode når den kommunikative tenkinga står mot den instrumentelle.

## Oppbygging av rapporten

Først gjer vi greie for innhaldet og formåla med DUGNAD, og gir ein kort presentasjon av KoRus sine arbeidsområder.

I kap. 2 gjer vi greie for kva som kjenneteiknar følgjeevaluering, formål med følgjeevalueringa av DUGNAD og det metodiske opplegget vi har nytta.

Kap. 3 omhandlar samarbeidsprosessen mellom KoRus og kommunane. Vi går i gjennom kvart einskild steg i DUGNADs-prosessen, ser på kva som var intensjon, vi ser på kommunen og KoRus sine oppgåver og ansvar, og kjem med refleksjonar kring prosessane som har skjedd.

I kap. 4 får vi informantane si oppleving av KoRus, med tanke på rettleiing, malar som blir nytta, arbeid med forankring og oppleving av tilgjengelighet.

Kap. 5 omhandlar erfaringane kommunane har hatt med det interkommunale samarbeidet.

I kap. 6 diskuterer vi effektene av DUGNAD. Vi ser både på konkrete tiltak og meir langsiktige endringar som følgjer av DUGNAD.

KoRus Midt Norge har også eit anna utviklingsprogram for lokalt rusforebyggande arbeid, Premis, og i kap. 7 drøftar vi dette opp mot DUGNAD for å peike på kva som grunnleggjande skil dei to programma.

I kap. 8 drøftar vi KoRus sine utfordringar når det gjeld å rettleie og inspirere kommunane slik at det skjer kommunikative og tverrfaglege prosessar som gjer at kommunen tek i bruk sine kunnskapar. Vi drøftar dette med utgangspunkt i den ”Kommunikative planleggingsprosessen” (Amdam 2011).

I kap. 9 oppsummerer vi erfaringane frå følgjeevalueringa.

## DUGNAD

Formålet med DUGNAD som arbeidsmetodikk er å mobilisere, utvikle og kvalitetssikre rusfaglege tiltak i kommunane (Rusbehandling Midt-Norge, 2010). Ei viktig målsetjing er å støtte tverrfaglege prosessar i kommunane. Arbeidet er lagt opp gjennom strukturert rettleiing, arbeidsseminar med ulike tema og ei kontrakt som stiller krav til kommunen om organisering og politisk forankring. Kontrakten løyser ut ein sum på 60 000 kr som kommunen kan nytte til dekking av utgifter.

DUGNAD som arbeidsmetodikk er tufta på at KoRus er rettleiar og pådrivar, men at det er kommunane sitt ansvar å drive prosessane mot målet. Det er eit krav at arbeidet gjennom den strukturerte prosessen vert forankra på fleire nivå i kommunane. Sjølv om det er eit sterkt fokus på prosess, så er målet også å få til konkrete handlingar/tiltak på eit avgrensa område innan det tema som er valgt (t.d. foreldremøte om rus på ungdomsskulen i kommunen).

Planlegginga i kommunen skjer med rettleiing frå KoRus, og gjennom denne planleggingsprosessen vert grunnlaget lagt for ei lokal tilpasning av arbeidsseminara. Arbeidsseminara vert som oftast gjennomført lokalt i kommunane

### *Arbeidssesminar*

Det å arrangere arbeidsseminar er eit sentralt tiltak for å få til tverrfagleg mobilisering, utvikle nye samarbeidsrelasjonar og å utvikle og kvalitetssikre rusfaglege tiltak i kommunane. Arbeidsseminara skal fungere både som ein arena for tilførsel av kunnskap til deltakarane, som arena for nettverksbygging og ideskaping. Ein har fokus på å mobilisere dei rette personane til deltaking og til å spele ei rolle i det vidare arbeidet. Vidare er det å bringe fram idear til tiltak og/eller måter å gjennomføre tiltak på, sentrale målsetjingar med seminara.

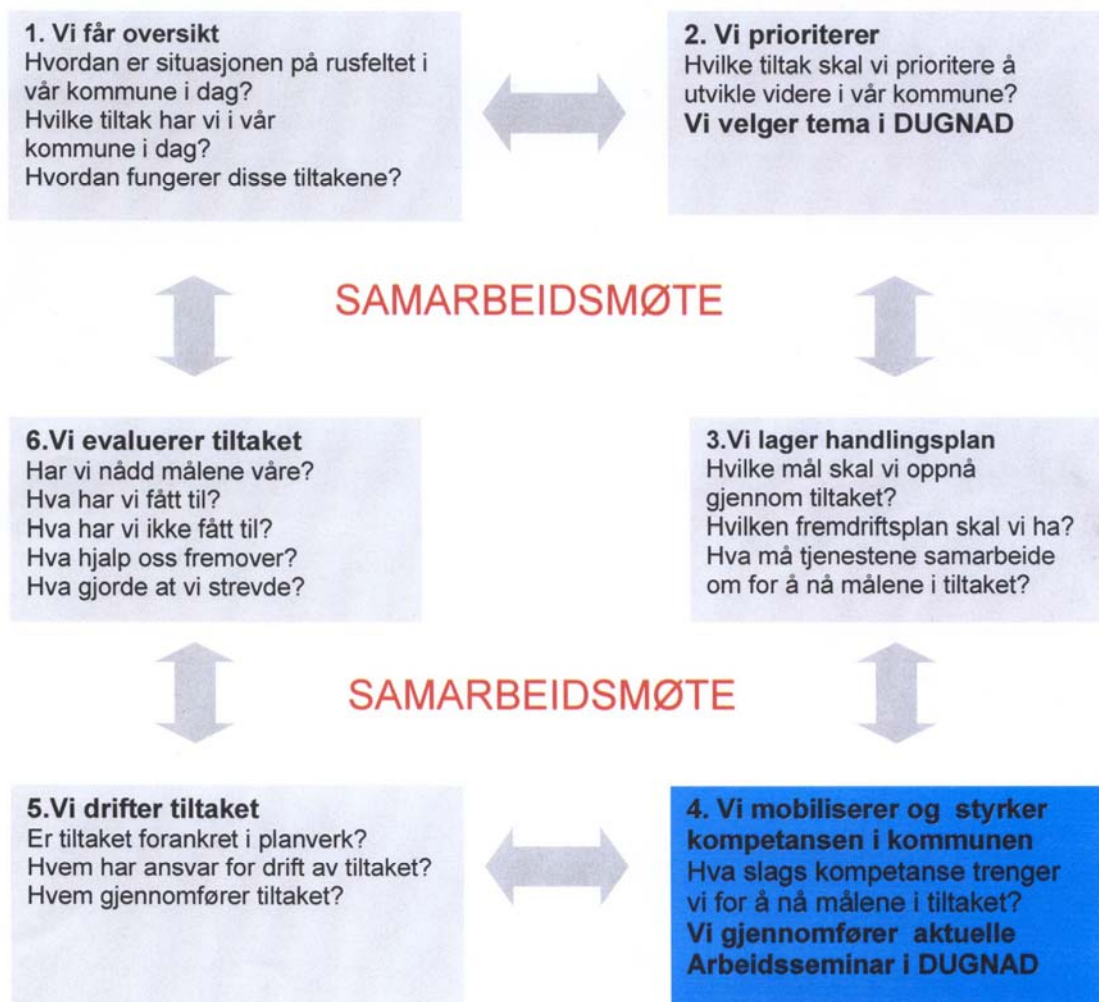
KoRus Midt-Norge tilbyr heile 11 ulike arbeidsseminar:

1. Tverrfaglig samarbeid på rusområdet i kommunen.
2. En ansvarlig rusmiddelpolitikk som forebyggende verktøy.
3. Foreldrene som den viktigste ressursen i det rusforebyggende arbeidet.
4. Ungdomskultur og gode oppvekstmiljø som beskyttelse mot skadelige rusmiddelvaner.
5. Rusmisbruk, skader og avhengighet hos ungdom, hvordan forstå det og samhandle om endring.
6. Om å se elever med skadelige rusmiddelvaner og hvordan skolen og lærerne handler på sin bekymring.
7. Tidlig innsats for barn som lever sammen med omsorgspersoner som misbruker rusmidler.
8. Eldre og skadelige rusmiddelvaner – utfordringer og etiske dilemma.
9. Samhandling mellom spesialisthelsetjenesten og kommunen om verdig behandling og rehabilitering til det beste for brukeren.
10. Læring og mestring for pårørende til rusmiddelavhengige.
11. Åpent kveldsmøte: Pårørendes rettigheter og muligheter – ta livet tilbake.

Samarbeidskommunane kan i eit 2- årig løp velje 2 tema i tillegg til seminar nr 1 om ”Tverrfaglig samarbeid på rusområde i kommunene”. Dette seminaret har fokus på tverrfaglig samarbeid og er nyttig for mange kommuner som ein start på prosessen. Seinare kan kommunen velje 2 nye tema dersom dei ynskjer det.

### DUGNAD – ein stegvis prosess

Kommunane vel sjølve tempo og framdrift i prosessane, men er gjennom kontrakta forplikta til å følgje ein stegvis prosess. Det er denne prosessen som styrer samarbeidet med KoRus sjølv om det alltid er rom for lokale tilpassingar.



**Figur 1: Stega i DUGNAD**

KoRus anbefalar kommunane å koordinere sitt rusfaglige arbeid via ei tverrfagleg gruppe. Arbeidet vert forankra i ein rusmiddelpolitisk plan, og tema i DUGNAD vert prioritert etter behov i planen.



### *Om KoRus*

KoRus Midt-Norge er delt i 3 kontor (Trondheim, Levanger og Ålesund) og er eitt av Helsedirektoratet sine sju regionale kompetansesenter innan rusfeltet. Kompetansesentra skal sikre ivaretaking, oppbygging og formidling av rusfagleg kompetanse, bidra til statlege satsingar på rusmiddelfeltet i den einsskilde region, samt ta vare på nasjonale spisskompetanseområder (Helsedirektoratet, 2012).

Kompetansesentra si primære rolle er å styrke praksisfeltet ved å formidle og implementere forsknings- og /eller kunnskapsbaserte metodar (ibid). Kompetansesentra si verksemd skal bidra til å styrke organisering, kompetanse og kvalitetsutvikling på rusfeltet. Sentra har oppgåver innan forebygging, kommunale tenester og spesialisthelsetenester (ibid).

## 2 METODE

KoRus Midt-Norge avdeling Møre og Romsdal engasjerte i 2010 FoU- avdelinga LMS Helse Møre og Romsdal til å gjennomføre ei formativ evaluering av DUGNAD. Følgjeevaluering er primært dynamisk, noko som inneber at ein er utviklingsorientert og har fokus retta mot å utvikle produkt/resultat og prosess (Sletterød, 2000). Dette har klare konsekvensar for LMS si rolle som evaluator, LMS sitt fokus i evalueringa og for kommunikasjon og samhandling med KoRus. Eit slikt dynamisk design som fokuserar på prosessen, er retta mot å kvalitetssikre kritiske føresetnadar for prosessutviklinga (ibid).

Ei evaluatorrolla inneber i praksis to moglege roller, eller ein kombinasjon av begge (Sletterød, 2000). På den eine sida kan evaluator vere ein fagleg, kritisk konstruktiv observatør og innspelar slik som LMS har vore i forhold til DUGNAD og KoRus sitt arbeid, eller ein kan gå lenger og ta rolla som fagleg og kritisk konstruktiv deltakar og medspelar. Evaluator si oppgåve i følgjeevalueringa er også å bidra med omgrep, modellar, samle empiri og utvikle perspektiv og problematiseringar som legg til rette for å auke aktørane si læring og sjølvinnsikt (ibid).

### **Formål med følgjeevalueringa**

Hovudmålsetjinga med følgjeevalueringa av DUGNAD var å gje ei handlings- og endringsorientert skildring av den faktiske gjennomføringa, med vekt på vurdering av handlingar og resultat. Dette har skjedd undervegs og i dialog med KoRus som ynskja å nytte denne evalueringa til å fokusere på sin eigen måte å arbeide på.

Følgjeevaluators oppgåve var med basis i forskningsbasert metode, å bistå KoRus med å drøfte og evaluere arbeids- og utviklingsprosessane som KoRus har vore involvert i knytt til DUGNAD.

### **Det vi har undersøkt**

Samarbeidsprosessen i dei ulike stega i DUGNAD- prosessen (fig.1 s.7) var det første vi sette søkjelyset på i følgjeevaluering. Vi har sett på intensjonen med dei ulike stega i prosessen, og på KoRus og kommunane si utøving av roller og ansvar.

Det andre område vi retta merksemda mot var kommunane sine erfaringar og vurderingar av samarbeidet med KoRus. Her var intervju med 13 sentrale representantar i kommunane eit hovudgrunnlag for evalueringa. Vi såg konkret på korleis kommunane sine representantar opplevde og erfarte KoRus si rettleiing, innhald i malar, KoRus si kompetanse, korleis dei arbeidde med forankring, og oppleving av samarbeid.

Vi har også sett på kva effekt ein kan sjå av DUGNAD så langt, og vi har gjort ei vurdering av grunnleggjande skilnadar mellom DUGNAD og Premis. Til slutt gjer vi greie for kva utfordringar vi opplever at KoRus har i arbeidet med DUGNAD.

## **Metodisk opplegg**

Sluttrapporten er eit resultat av observasjonar gjennom deltaking på arbeidsseminar og møter mellom ei rekkje kommunar i perioden 2010-2012, 13 intervju med personar frå 7 kommunar i Møre og Romsdal og erfaringsdrøftingar med tilsette på KoRus. I tillegg har følgjeevaluator gått gjennom ulike dokument, avtalar, planar og evaluerings skjema. Vi har nytta den kommunikative planleggingsmodellen som basis for følgeevalueringa. Arbeidet har såleis vore konsentrert kring eit sett av variablar som har synt seg å vere sentrale i denne type arbeid; *mobilisering, organisering, gjennomføring og læring*. I tillegg kjem *kontekstvariabelen* som m.a. definerer rammene for arbeidet (Amdam, 2011).

Vår bakgrunn for å nytte den kommunikative planleggingsmodellen, eller dugnadsmodellen som den også blir kalla, er at den erfaringsmessig gjev eit godt utgangspunkt for å forstå korleis dei sentrale variablane vert handtert og korleis dette kan bidra til framdrift og utvikling av dei aktuelle prosjekta. Slik kunne drøftingane mellom følgjeevaluator og KoRus, med utgangspunkt i variablane bli eit nyttig reiskap for å forstå og forbetre arbeidet med DUGNAD.

## **Observasjon i møter og arbeidsseminar**

Følgjeevaluator har samla inn data gjennom observasjon på møter mellom KoRus og ei rekkje kommunar i løpet av perioden 2010-2012. Vi har gjort observasjonar på fleire arbeidsseminar og interkommunale møter. Dette har vore ei sentral datakilde i følgeevalueringa, og har gitt eit godt bilete av korleis KoRus jobbar i forhold til kommunane.

## **Intervju med aktørar i kommunane**

For å få kunnskap om korleis kommunane opplevde prosessane knytt til DUGNAD og samarbeidet med KoRus, vart det utarbeidd ein intervjuguide og gjennomført i alt 13 intervju med sentrale aktørar i 7 utvalgte kommuner våren 2011.

### *Utval av informantar*

Vi valgte å gjennomføre intervju i dei kommunane der vi allereie hadde delteke på møter, noko som medførte ein breiare bakgrunnskunnskap om prosessane i kommunane. I tillegg hadde vi eit utvalskriterie om at kommunen allereie skulle ha gjort noko konkret knytt til DUGNAD-prosessen.

Vi ynskja å intervju folkehelsekoordinator i kommunane og evt den andre personen som var mest involvert i DUGNAD på det aktuelle tidspunktet. Vi hadde ei førstekontakt med folkehelsekoordinator som også var formidlar av andre informantar. I seks av kommunane intervjuar vi to personar, i den 7. kommunen fekk vi kun ein informant.

Dei to første intervjuar vart gjort ansikt til ansikt for å teste og prøve ut intervjuguiden. Dei resterande intervjuar vart gjort via telefon. Intervjuguiden vart bygd opp med utgangspunkt i variablane i den kommunikative planleggingsmodellen (Amdam, 2005). Intervjuar vart etterpå transkribert, systematisert og analysert.

### *Ivaretaking av informantane*

Vi har anonymisert kommunane (brukar nemninga Kommune 1,2 osv.) og utelate å bruke nevningar og sitat som kan vere moglege å spore attende til informantane/kommunane. Informantane vart informert om anonymisering, at det var frivillig å delta og at dei hadde høve til å trekkje seg frå intervjuet.

### **Dokumentgjennomgang**

Tilgjengelige handlingsplanar, evaluering frå seminar og andre skriftlege dokument har vore gått igjennom og har bidrege til informasjon om dei ulike kommunale DUGNAD's prosessane.

### **Erfaringsdrøftingar med KoRus**

Funn frå deltaking på møta i dei ulike kommunane, samt intervjuar med deltakarar har vore diskutert på ei rekkje møter med KoRus. Erfaringsdrøftingane har vore ei særskilt viktig leveranse i forhold til følgeevalueringa.

### **Den kommunikative planleggingsmodellen**

Ved å legge den såkalla "kommunikative planleggingsmodellen" (ibid) som basis for følgjeevalueringa, konsentrerte vi som tidlegare nemnt, arbeidet kring eit sett av variablar som har synt seg å vere sentrale i prosjekt som DUGNAD: mobilisering, organisering, gjennomføring, læring og kontekst som m.a. definerer rammene for prosjektet.

### *Mobilisering*

Med mobilisering meiner Amdam (2011) aktivisering og samling av folk for å fremje kollektive og individuelle handlingar. Mobiliseringsprosessane skal styrke fellesoppfatningar om utviklingstrekk og utfordringar og om korleis ein kan arbeide for å nå felles mål. Dette krev at ein greier å fokusere på viktige struktur, prosessar og samanhengar.

### *Organisering*

Amdam (2011) seier at både egne og andre sine erfaringar har vist at det er viktig at mobiliseringa gir legitimitet til dei lokale aktørane og partnerskapa, og at mobiliseringa stimulerer til danning og endring av organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og organisasjonsprosessar. Med organisering meiner Amdam (ibid) danning og endring av midlertidige og permanente organisasjonar som kan stå ansvarlege for gjennomføring av tiltak og aktivitetar.

### *Gjennomføring*

Med gjennomføringsvariabelen meiner Amdam (2011) i kva grad dei lokale og regionale aktørane og partnerskapane, åleine eller i samarbeid med andre har kapasitet og verkemiddel til å følgje opp og setje i verk tiltak og endringar som kan påverke utviklinga. Det er her viktig å ha makt og kontroll over iverksetjingsprosessen.

### *Læring*

Læringsvariabelen forstår Amdam (2011) som ein læringsprosess som får fram kunnskap om hendingar og handlingar som kan gi ny erkjenning, og som dermed kan fremje nye haldningar og handlingar. Forfattaren (ibid) peikar på at for utviklingsarbeid bør nettopp det å stimulere

kapasitetsbyggjande prosessar som medfører at folk tek ansvar og handlar kollektivt, vere eit overordna mål.

### *Kontekst*

I ein organisasjon som ei kommune, virkar variablane gjensidig inn på kvarandre på positive og negative måtar. Dette samspelet skjer innanfor den kommunale konteksten som både er sett saman av dei formelle avgrensingane av kommunen si makt og muligheiter, kultur, geografi, organisering m.m. Amdam (2011) meiner at planlegging på den eine sida bør vere mobiliserande og innovativ ved å fremje nye erkjenningar, nye organisasjonsmåtar, nye handlingar og stimulere til læring. På den andre sida bør planlegginga også vere kontrollerande og allokjerande ved å sørge for ein fornuftig bruk av ressursar, kapital og menneske (ibid).

### **Om rapporten**

Evaluator si oppgåve i følgjeevalueringa har vore å bidra med omgrep, modellar, samle empiri og utvikle perspektiv og problematiseringar som legg til rette for å auke aktørane si læring og sjølvinnsikt. Det viktigste utkome av føleevalueringa har difor vore den læring og refleksjon som har skjedd gjennom drøftingane med KoRus undervegs. Når dette vert samla i ein rapport vil den dynamiske prosessen stoppe opp og ein vil få eit slags tidsbilete av ein utviklingsprosess. Eit tidsbilete teke på det tidspunktet LMS som følgjeevaluator seier takk for seg.

I arbeidet har vi lagt vekt på å samle inn empiri på ulike måtar og å bringe inn teori som kan bidra til å forklare prosessane knytt til DUGNAD. Saman med KoRus har vi drøfta og funne nokre samanhengar som kan forklare det som skjer gjennom DUGNAD. Desse ligg til grunn for det biletet som vert tegna i denne rapporten. Med dette som utgangspunkt har vi peika på utfordringar for KoRus. Valg av teoriar er gjort med utgangspunkt i det teorigrunnlaget som DUGNAD byggjer på.

Vi opplever at det er samsvar mellom empirien som er samla inn på ulike måter og at KoRus heile tida har kjent seg igjen i dei tolkingane og problematiseringane som vi har nytta som utgangspunkt for drøftingane med dei. Det er likevel slik at det er eit avgrensa antal situasjonar og arenaer vi har kunne delta på. Vi har heilt klart ikkje fanga opp alle nyansane i biletet.

Fokuset i følgjeevalueringa har vore på KoRus sitt arbeid (retteleiing, malar, kompetanse, arbeid med forankring, tilgjengelighet, samarbeidsevner) med utgangspunkt i arbeidsmetoden DUGNAD, og rapporten må lesast med det som utgangspunkt. Det er samla avgrensa empiri om kva som skjer i kommunane. Skulle ein kunne seie noko konkret om den langsiktige effekta i kommunane og kvifor prosessane blir som dei blir, så måtte ein fulgt fleire kommunar nærare over lengre tid. Ting tek tid, og i rapporten gjer vi greie for det som har skjedd i den avgrensa perioden vi har vore involverte. Vårt fokus på kvar einskild kommune har vore gjennom deltaking på møter og gjennom eit mindre antall intervju gjort i ei avgrensa tidsperiode.

Vi meiner at det vi skildrar i rapporten kan ha overføringsverdi til andre prosjekt som skal bidra til å auke kapabiliteten i ei kommune. For å kunne nyttiggjere seg denne overføringsverdien må ein finne fram til og forstå kva som skil og kva som fell saman med DUGNAD. Vi opplever at teorigrunnlaget som ligg til grunn for våre tolkingar i denne

rapporten har brei gyldigheit og at dei kan nyttast som utgangspunkt i andre og nye situasjonar. Særleg trur vi at erfaringane fra DUGNAD vil være nyttige inn i samhandlingsprosessar knytt til samhandlingsreformen.

### **3 SAMARBEIDSPROSESSEN**

I figur 1 s.8 ser vi ein illustrasjon på prosessen sett frå kommunen si side. Sidan evalueringa har hatt fokus på KoRus sitt arbeid har vi delt inn prosessen litt annleis for tydeligare å kunne diskutere KoRus sitt arbeid. Stega fell likevel i stor grad saman med stega i den kommunale prosessen. I dette kapittelet vil vi gå gjennom og beskrive kvart steg sett utifrå kva som er intensjonen og kva som er KoRus og kommunen si rolle. Under kvart steg vil vi så drøfte dei følgjane vi ser at det som skjer i dette steget har for den vidare prosessen. Dei fem variablane til Amdam (2011) blir brukt som knaggar for diskusjonen.

Til slutt i drøftingane vil vi under kvart steg peike på dei utfordringane som KoRus står ovanfor. Disse vil vi så ta vidare inn i drøftinga av KoRus sine utfordringar i kapittel 8.

#### **Steg 1. KoRus kontaktar kommunane v/samarbeidspart/partar**

##### *Intensjon*

For KoRus er dette først og fremst ein mobiliseringsprosess der ein jobbar for å få avtalar med kommuner. Som ein del av denne prosessen vert det skrivne kontrakt, og kommunen oppnevner ein kommunal koordinator som også fungerer som kontaktperson for det vidare arbeidet. I dei fleste tilfelle er det kommunen sin folkehelsekoordinator. For kommunane er oppgåva å få oversikt (steg 1 i figur1 s.7) over situasjonen på rusfeltet i kommunen.

##### *Korus*

Det kan være fleire inngangar til eit samarbeid utifrå om- eller kva kontakt kommunen har hatt tidlegare med KoRus. I nokre tilfelle er det eit framhald av tidlegare kontakter, men i dei fleste tilfella er det KoRus som er den aktive part i denne fasen. Førstegangs kontakt med ny kommune går til rådmannen. KoRus har erfart at det kan vere komplekst å få innpass med kommunen, og at rådmannen er sentral og viktig i denne kontaktetableringsfasen. KoRus si rolle i dette første steget er å mobilisere sentrale personer i kommunen gjennom å gi informasjon om DUGNAD- konseptet og syne kva moglegheiter som ligg i denne arbeidsmetoden. Det er viktig at kommunen sine representantar forstår intensjonane med DUGNAD. Det vil så godt som alltid bli gjennomført eit møte mellom kommunen og KoRus i denne fasen.

##### *Kommune*

Når kommunen har takka ja til å delta må den etablere ei styringsgruppe for arbeidet med DUGNAD, og oppnevne ein kommunal koordinator som i tillegg skal vere kontaktperson. Kommunen står fritt til å bestemme kven som skal sitte i styringsgruppa, men KoRus poengterer ovanfor kommunen at det er viktig at gruppa sikrar ei god forankring av arbeidet

og at den er mest mogleg tverrfagleg. Det er eit ynskje frå KoRus si side om at avtalen vert godkjent av politiske myndigheiter i kommunen.

Kommunen må kartlegge korleis situasjonen er på rusfeltet i kommunen, kva tiltak som finnast, og må også gjere ei vurdering av korleis desse tiltaka er. For mange er dette ein prosess som vert kopla opp mot arbeidet med ruspolitisk plan. Målet er å få eit grunnlag for prioriteringar og for å styrke felles oppfatning om utviklingstrekk og utfordringar (mobilisering).

### *Refleksjon*

I dei intervjua som vart gjort med kommunalt tilsette, var det få som hadde ei rolle i den første innleiande fasen. Det skuldast at det å forplikte kommunane er ein jobb for rådmann/ordfører, medan det praktiske arbeidet vidare vert delegert nedover i organisasjonen. I ei av kommunane fekk vi følgjande svar frå kommunalsjefen;

*Vi har opplevd det som ein positiv prosess. Starta med at vi hadde eit politisk vedtak på at vi skulle få på plass ein ruspolitiske handlingsplan. I forbindelse med det, så tilsatte vi folkehelsekoordinator i vår kommune, hovudfokuset hennar var rusforebyggande arbeid, blant anna unge, det var det politisk vedtak på. Slik at dugnadsprosjektet sånn sett var bra tima. Vi oppdaga det - var usikker på når..., men vi fekk vel eit invitasjonsbrev og Rita kom og informerte oss om muligheita til å delta.*

Kommunalsjef Kommune 1

Det kan sjå ut som om denne innleiande, mobiliserende fasen er viktig for det vidare arbeidet i kommunen. Det er kopla både til dei formelle valg som kommunen gjer i forhold til organisering av arbeidet, kor brei mobiliseringa blir, og kva kontekst vedtaket om å bli med skjer i.

Situasjonen i kommunane varierar, og det kan virke som om det har betydning for motivasjonen som kommunen har for å gå inn i arbeidet. I kommune 1 kom tilbodet om å være med som bestilt i forhold til ei rullering av ruspolitisk handlingsplan, og det var ein tydeleg motivasjon for å gå med i arbeidet. I andre kommunar har ein nettopp gjort arbeidet med planen ferdig, og DUGNAD blir eit fornuftig framhald av arbeidet. I andre kommunar har ein allereie gode erfaringar med å samarbeide med KoRus i andre samanhengar;

*”Det var alt avklart i rusgruppa i kommunen at vi skulle vidareføre samarbeidet, for kommunen har vore med i Krus tidligare og det var dei fornøgd med og ønska å vidareføre samarbeidet.”*

NAV, Kommune 2

Det kan sjå ut som om det er ein samanheng mellom situasjonen i kommunen, legitimiteten som DUGNAD får og korleis styringsgruppa vert sett saman.

|                  | Innbyggjartall | Leiar prosjekt tilsett i       | Styringsgruppe                                   | Ruspolitisk plan         |
|------------------|----------------|--------------------------------|--|--------------------------|
| <b>Kommune 1</b> | Over 3000      | Sentral adm.                   | Eksisterande tverrfagleg rusgruppe               | Gått parallelt           |
| <b>Kommune 2</b> | Under 3000     | Eining innan sosial            | Del av eksisterande tverrfagleg rusgruppe        | Delvis gått parallelt    |
| <b>Kommune 3</b> | Over 3000      | Eining innan helse og sosial   | Eksisterande tverrfagleg rusgruppe               | Har byrja                |
| <b>Kommune 4</b> | Under 3000     | Eining innan barn og unge      | Eksisterande tverrfagleg gruppe knytt til eining | Parallelt. Leia av andre |
| <b>Kommune 5</b> | Under 3000     | Leiar i eining knytt til helse | Sett saman for DUGNAD                            | Arbeidet forankra        |
| <b>Kommune 6</b> | Under 3000     | Eining innan barn og ungdom    | Sett saman for DUGNAD                            | Veit ikkje               |
| <b>Kommune 7</b> | Under 3000     | Eining innan barn og ungdom    | Fast gruppe knytt til helse                      | Arbeidet forankra        |

I Kommune 1,2 og 3 har arbeidet vore breitt forankra og hatt ein sterk legitimitet i kommunane. Kopling til eksisterande tverrfagleg gruppe og til arbeid med ruspolitisk plan ser ut til å være viktig. I kommune 1 blir kommunal koordinator si plassering i sentraladministrasjonen framheva som viktig av den eine informanten, fordi det har gitt moglegheit til å jobbe tett på leiinga og politikarar.

*Både organisering og kontoret tenker eg har veldig mykje å sei for forankringen. Eg har kontor på rådhuset og eg er ikkje inn under ein einingsleiar. Det hadde vore vanskelige å jobbe innunder rusforebygging viss eg skulle vore knytta innunder helseavdeling eller kulturavdeling som er det vanlege.*

Folkehelsekoordinator kommune 1

I kommune 3 fekk vi fylgjande svar;

*”Fra dag en har vi hele tida sett på planlegginga og på forankringa både politisk og hos ledelsen slik at vi har en base før vi i det hele gjør noe, og det blir en heilt anna stabilitet i de tiltaka vi setter i gang.”*

Kommune 3

I kommunane 4,5 og 6 ser det ut til at arbeidet har hatt sterkt fofeste i ein sektor, og at ein har hatt vanskar med å få med seg andre sektorar/einingar i kommunen. Dette fører til gode prosessar i eiga eining, men svært sporadisk og handlingsretta deltaking frå andre einingar. I kommune 4 vart det to ulike prosessar. I forhold til barnehagane vart prosessen brei innafør eiga eining, og i forhold til skulene vart det ei svak mobilisering. Arbeidet ser ut til å få eit sterkt preg av å skulle gjennomføre tiltak effektivt, utan å involvere fleire enn det som er naudsynt for tiltaka. Her følgjer erfaringar frå dei andre to kommunane;



*”Ja vi fekk jo nærmest ei brøddoppskrift og det var veldig greit det altså. Vi innarbeidet det vi alt hadde og så har vi fått styrka det.”*

Kommune 5

*”Eksterne samarbeidsparter vil gjerne ha tung forankring. Det er gjerne enkle strukturer i små kommuner så i hvilken grad de har klart å forankre det politisk vet jeg ikke. ... viktigst er å forankre det hos de som skal praktisk utføre det og det syns jeg vi har klart å få til på en god måte.”*

Kommune 6

Styringsgruppa i kommune 7 har ikkje fungert, og kommunal koordinator har blitt sitjande med eit arbeid utan å finne støtte i kommunen. Nokre få personar frå kommunen deltok på eit arbeidsseminar i ei anna kommune. På intervju tidspunktet sto arbeidet fast.

Det kan virke som om kulturen i kommunane, i forhold til å sjå på dette arbeidet som ein kommunikativ prosess eller som eit meir instrumentelt arbeid mot konkrete tiltak, påverkar korleis arbeidet vert organisert og dermed også i stor grad korleis prosessane blir. KoRus si utfordring i denne fasen er dermed ikkje berre å selje inn DUGNAD som konsept, men også å rettleie kommunen i å organisere arbeidet med ei styringsgruppe som sikrar moglegheit for brei tverrfagleg mobilisering.

## **Steg 2 KoRus støttar prioriteringar i kommunane**

### *Intensjon*

Ei viktig side ved DUGNAD er valet av arbeidsområde, og målet om å kome fram til konkrete tiltak ein skal utvikle. I denne fasen veljer kommunen kva tema dei skal jobbe vidare med, og om dei skal gå vegen om å starte med arbeidsseminar 1 som omhandlar tverrfagleg samarbeid. Prioriteringane skal byggje på kommunen sin ruspolitiske plan og på dei kommunetilsette si eiga analyse av behov. Målet med dette steget er å konkretisere arbeidet i kommunen, forankre vala så godt som mogleg, og å skape felles forståing kring utfordringar og vidare arbeid.

### *KoRus*

KoRus er rettleiar etter behov, og erfaringane er at ein i lita grad er direkte involvert i sjølve vala av satsingsområde. KoRus spelar likevel ei viktig indirekte rolle, sidan dei premissane som samarbeidet byggjer på gir rammer for kommunen sine val. Det være seg dei formelle krav om forankring, styringsgruppe og i forhold til ruspolitisk plan, eller gjennom defineringa av dei 11 ulike tema som kommunen kan velje mellom.

### *Kommune*

Styringsgruppa og kommunal koordinator er dei sentrale aktørane i dette steget. Styringsgruppa si samansetning og kven som er kommunal koordinator er sentrale faktorar som påverkar valet av tema. I denne fasen må kommunen velje kva tiltak dei skal prioritere og utvikle i sin kommune. Rusmiddelpolitisk handlingsplan er eit utgangspunkt anten det er ein eksisterande plan eller rullering/utvikling går parallelt. Forankring i plandokumenta er viktig og eit krav frå KoRus. *Felles forståing* er eit viktig stikkord i DUGNAD og diskusjonen før

ein gjer vala er med på å skape ei slik felles forståing. Ein skal leggje grunnlag og rammer for ein konkret handlingsplan og for arbeidet i arbeidsgruppa.

### *Refleksjon*

I dei fleste kommunane er val av tema for DUGNAD tett knytt til prosessar kring, eller tett knytta til ein ruspolitisk plan. Desse kommunale prosessane har vi ikkje innsikt i, og vi kan difor ikkje seie noko om kva krefter som er sterkast med på å påverke valet. Ulike situasjonar kan samstundes føre til same val. Når 4 av kommunane etter kvar sine kommunale prosessar kjem fram til dei same temaene (tema 3 "Foreldrerollen" og tema 4 "Ungdomskultur og oppvekstmiljø") utan at det har vore diskutert i dei interkommunale møta dei imellom, så er argumentasjonen ulik, men temaene blir dei same. Medan kommune 7 argumenterer ut frå turisme og mange store arrangement, tek kommune 5 utgangspunkt i tidlegare arbeid, kommune 6 tek utgangspunkt i at dei har som mål å være " barna si kommune" og kommune 1 har også vedtak om å satse på barn.

Ein kan sjå at det er ei form for "konservatisme" i vala. Barn og ungdom er i fokus i dei fleste kommunane, medan det er få kommunar som vel fokus på eldre. Dette temaet har kravd eitt ekstra sterkt salsarbeid frå KoRus si side.

Dei tema som vert valt, og korleis styringsgruppa er sett saman, ser ut til å ha betydning for den vidare prosessen. Kven som blir med er også førande i forhold til arbeidet i arbeidsgruppene. I dei kommunane der DUGNAD har sterke band berre til ei eining, er det vanskelig å mobilisere frå andre sektorar og slik få til semje om perspektiv og oppfatningar. Ein ser dette på to måtar. I nokre kommunar (slik som Kommune 6) blir tema 3 om foreldrerolla først og fremst ein prosess for skulen, og få andre vert trekt aktivt inn. Ein får ein instrumentell og effektiv prosess fram mot foreldremøte, og rektor seier:

*Det er lett å bruke skulen for der er på ein måte ei organisering som er lett å ta fatt i, er kompetanse som er lett å ta fatt i, og det er ein størrelse på organisasjonen. Det blir ikkje så lett når vi skal ta for oss arbeidsseminar som har forankring mot mindre sektorar, som barnevern og NAV.*

Rektor Kommune 6

I andre kommunar der same tema har ei forankring i ein annan sektor enn skule, opplever ein det som rektor i Kommune 6 er redd for. I desse kommunane trekkjer ein fram skulen som vanskeleg å mobilisere. Skulen i desse kommunane er ikkje representert i styringsgruppa, og ein får ikkje til ein prosess med skulen som opnar for å kome fram til felles perspektiv. Ein manglar rom eller arenaer for å kunne skape eller dra nytte av moglegheitene. Dette innskrenkar igjen det repertoar av teknikkar og løysingsmoglegheiter ein har. I Kommune 4 klarer ein ikkje å involvere skulen i prosessane rundt foreldremøtet, fordi ein har "kjøpt" inn krefter frå utsida og ikkje fått med seg skulen som anna enn ein arena for eit arrangement;

*"Trur ikkje vi neste gong får... når vi skal ha det tema "teite foreldre... at vi får nokon foreldre til å snakke om det tema. Der har vi ikkje kome der vi skulle ha kome. Det å ha med lærarane som skulle ha det tema heilt frå starten det skulle vi fått til."*

Einingsleiar for barn og unge, Kommune 4

Det ser ut som at når aktiviteten i stor grad er knytt til ein sektor, så blir det ei form for ”stivhengigheit” som avgrensar vidareutvikling og innovasjon. Vi ser eit mønster i at kommunar der få eller berre ein sektor er med i arbeidet ser ut til å ha større vanskar med å absorbere nye idear, og slik kunne skape noko nytt på bakgrunn av det lokale. Dess meir arbeidet har basis i ein sektor, dess vanskelegare ser det ut til å være å integrere eksisterande kunnskap frå andre einingar, og dess meir lukka blir prosessane. Blir prosessen lukka blir det lite deling av kunnskap og lita moglegheit for nye impulsar og ny kunnskap.

I kommunane der styringsgruppa er ei eksisterande rusgruppe med brei deltaking, ser det ut som om det er enklare å få til mobilisering *av* og *i* andre einingar. Om DUGNAD i for stor grad er eigd av ei eining gjennom leiar, og ein sektorbasert styringsgruppe, er det vanskelegare å få til mobilisering utanfor eigen sektor. I tillegg vil ein bruke mindre tid på fellesoppfatningar og går meir rett på handling. Om temaet er av ein slik art at det er sterkt kopla til ei eining i kommunen, kan det sjå ut som om denne lett tek oppgåva som eit gjennomføringsprosjekt. Det gjer det mogleg for arbeidsgruppa å jobbe effektivt med eit tiltak utan å mobilisere så breitt. Nokre tema passar med slik kommunen fagleg og byråkratisk er inndelt. Når gjennomføringsmakta i hovudsak ligg i ei eining, blir ein i lita grad avhengig av andre for å oppnå ønska handling.

Gjennom intervjuar med aktørar i kommunane fann vi at KoRus stort sett har vorte opplevd som ”positivt styrande” på det med forankring av tema og tiltak. Nokre kommunar har hatt vanskar med det å få til brei mobilisering, og har heller ikkje sett ”utbytte” av det å skulle bruke mykje tid på å forankre. Andre kommunar har arbeidd målretta for ei brei mobilisering og forankring, og ser i ettertid klare fordelar med det.

KoRus har erfart at det er lurt å bruke nettverk som allereie er etablert for å få i gang tiltak, og for å få ”rus” inn i dei allereie eksisterande strukturane. KoRus kan rettlege og gjennom det legge føringar for kommunane i prioriteringsarbeidet. Det er ei rolle som krev at KoRus sine representantar har god kommunikasjons- og organisasjonsforståing. Dei tilsette må ha evne til å sjå kva som trengst, og må heile tida innpasse seg til den aktuelle kommunen sin ståstad.

### **Steg 3. Lage handlingsplan og leie ein utviklingsprosess**

#### *Intensjon:*

I denne fasen av DUGNAD prosessen blir plan/utviklingsprosessen i den einskilde kommunen meir konkret i forhold til det valgte temaet. Ei arbeidsgruppe vert oppretta og skal leie arbeidet saman med kommunal koordinator. Dette bør skje gjennom ein planleggingsprosess som inkorporerer mobilisering kring temaet gjennom arbeidsseminaret (steg 4), gjennomføring av tiltaket og igangsetting og forankring av tiltaket (steg 5) og evaluering og læring av prosessen (steg 6). I steg 1 og 2 har ein hovudfokus på å forankre DUGNAD i kommunen si administrative og politiske leining, og å prioritere tema i det vidare arbeidet. Intensjonen med steg 3 er å kome i gang med det konkrete arbeidet i forhold til planlegging og gjennomføring av det einskilde teamet. Sidan kommunane vel to tema, vil dei ha to ulike prosessar (som på ulike måter kan henge saman) som går gjennom steg 3 til 6.

Det er også ein intensjon at kommunen med dette lærer noko om korleis ein kan jobbe i tverrfaglege prosessar, slik at kommunen kan bruke dette som eit verkty i forhold til andre tema og arbeidsoppgåver også.

#### *KoRus:*

KoRus har ei sær viktig rolle i dette 3. steget og har utvikla eit forenkla planleggingsverktøy (mal for handlingsplan) som rettleiar den kommunale arbeidsgruppa i å stille og svare på sentrale spørsmål i høve planleggingsprosessen. Dette er t.d. spørsmål i forhold til overordna mål med arbeidet, konkrete mål med tiltaket, og i tillegg ber KoRus om ein strukturert milepælsplan for kva som skal skje når, og kven som har ansvaret.

Handlingsplanen kan fungere som ein kommunikasjonskanal mellom arbeidsgruppa, KoRus og styringsgruppa. Sidan dette er ein kommunal prosess så er det ikkje så mange moglegheiter for KoRus til å kome i posisjon til å drive direkte rettleiing, om ikkje arbeidsgruppa tek kontakt og inviterar KoRus inn i arbeidet på ein eller anna måte. For KoRus si kontakt med arbeidsgruppa utgjer difor *handlingsplanen* ein viktig nøkkel for å ta aktivt kontakt.

#### *Kommune:*

I denne fasen er kommunal koordinator av DUGNAD i kommunen og arbeidsgruppa dei sentrale aktørane. Det er utifrå våre data store variasjonar i kor mykje styringsgruppa er involvert i denne fasen. Arbeidsgruppene har ansvaret for forankring, framdrift og evaluering av utviklingsarbeidet i si kommune (Rusbehandling Midt-Norge). For arbeidsgruppa vil det være to store utfordringar. Den eine er knytt til leiaren av arbeidet med DUGNAD. Ser leiaren på seg sjølv som ein koordinator av arbeidet, eller ein som sjølv skal utføre mykje praktisk arbeid? I slike prosjekt blir leiaren lett den som samlar mange trådar i eigne hender, fordi det er effektivt og fordi det sikrar framdrift. Dette kan skape ein ubalanse i gruppa og føre til at ein ikkje tek dei grunnleggjande diskusjonane på ein god nok måte. Den andre utfordringa er knytt til om hovudtyngda av fokus ligg på tiltak eller prosess. Når ei gruppe skal jobbe konkret i retning av tiltak, er det lett å bli for instrumentell og dermed gløyme at den grunnleggjande ideen med DUGNAD er sosial mobilisering og tverrfagleg samarbeid.

I DUGNAD er arbeidsseminara ein nøkkel i forhold til brei tverrfagleg mobilisering. Det er difor viktig at arbeidsgruppa ser på arbeidsseminara som ein reiskap i prosessen fram mot tiltak, og ikkje som eit tiltak i seg sjølv.

Folkehelsekoordinatoren er vanlegvis kommunal koordinator/leiar av arbeidet med DUGNAD, men dette avheng av den einskilde kommune si organisering. I stor grad ser leiar av DUGNAD i kommunane på sin jobb som å være koordinator, og dei har ulikt engasjement inn mot det praktiske arbeidet med tiltaka.

#### *Refleksjon:*

Gjennom intervju vi gjennomførte med representantar frå dei 7 ulike kommunane, fann vi at nokre i ettertid ser dei skulle arbeidd meir med mobilisering, og at dei skulle vore meir konkrete i forhold til mål. Andre kommunar kan ikkje like klart beskrive kva ein burde eller kunne gjort annleis. Utifrå våre observasjonar og intervju ser det ut til at det varierar ein del kor tydeleg deltakarane ser at det ligg ein arbeidsmetodikk i botnen som ein skal følgje, og som ein også kan adoptere til andre arbeidsområde i kommunen.

*Dugnadprosjektet skjer ikkje i ei eiga lita boble, vert ikkje overlevert, men gjennom samarbeid vert det spreidd utover og diskutert. Dugnad har nesten blitt eit verktøy som vi jobbar med.*

Folkehelsekoordinator Kommune 1

Den ulike oppfatninga av metodikk er nok sterkt knytt til folk si forståing av planlegging. Mange er vant med å tenkje på planlegging som i høg grad å være ein instrumentell prosess, medan DUGNAD som metode er sterkt fokusert på kommunikative prosessar og tverrfagleg samarbeid. Det er nok uvant for mange som er opptekne av å organisere og planlegge for gjennomføring av tiltak.

I boka "Planlegging som handling" (2005) seier Roar Amdam: "For meg er planlegging ein integrert del av handling på den måten at planlegging bidreg til å sette ting på den politiske dagsordenen, organisere eit gjennomføringsapparat, iverksetje handling og trekke lærdom av tiltaka sine resultat og effekter". Her handlar det om mykje meir enn å forstå planlegging. Amdam drøfter planlegging som reiskap. Vi ser også at det er slik DUGNAD som arbeidsmetode er bygd opp. Steg 1 og 2 handlar om å setje tema på den politiske dagsordenen, steg 3 og 4 handlar om å organisere eit gjennomføringsapparat, steg 5 er å iverksetje handling og steg 6 handlar om å trekkje lærdom av tiltaka sine resultat og effekter.

Kven som er representert i arbeidsgruppa, og korleis desse personane forstår si rolle og sitt oppdrag, har stor betydning for planleggingsprosessen fram mot tiltak. DUGNAD har som intensjon å bidra til å byggje opp kommunen sin kapasitet til å handle på delar av området rusforebygging. DUGNAD har ikkje fokus på å tilføre kunnskap, men på at kommunen utviklar den kunnskapen som alt er i kommunen.

Kommuner er organisert ulikt, men alle er på ulike måtar sektorinndelt og alle slike sektorar har sine egne nettverk. Healey (1999) er oppteken av korleis styrken på den felles kunnskapen i organisasjonen, i vårt tilfelle kommunen, er tett kopla til korleis nettverk er integrert, korleis maktstrukturer knyt relasjonar saman og korleis tilgangen til relasjonar vert styrt.

Slik Healey (ibid.) definerer kunnskap i ein organisasjon, er den sett saman av den tause kunnskapen til dei tilsette og det som på ulike måtar er nedfelt i rutinar, reglar og dokument. For å kunne gjere noko med den felles kunnskapen må ein gjere noko med relasjonane i kommunen, f. eks gjennom arbeidsseminar og tverrfagleg samarbeid om tiltak. Der igjennom kan ein styrke kunnskapsressursen i kommunen. Kor tverrfagleg arbeidsgruppa og styringsgruppa er, ser ut til å ha innverknad på kor godt ein får til å byggje relasjonar på tvers av sektorane.

*Samhandling er krevjande i den styringmodellen vi har no med flat struktur i mange kommunar. Det er ofte eit koordinerande ledd som manglar.*

Kommunalsjef Kommune 1

Omfang og rekkevidde av nettverka som vert etablert i høve DUGNAD, ser ut til å avgjere mykje av den formelle strukturen som arbeidet med DUGNAD får i kommunen. Kven er dei sentrale aktørane i kommunen (kven er i styringsgruppa, og kvar i kommunen er kommunal koordinator tilsett) og kor tett blir ulike nettverk integrert i prosessen? Er styringsgruppa eit breitt samansett fast ruspolitisk organ, så ser det ut som om det er enklare å få fleire einingar og aktørar delaktig i arbeidet. Er leiaren av DUGNAD plassert i kommunen sin sentraladministrasjon framfor i ei eining, kan det virke som om det er lettare å få med einingane i arbeidet. Kommune 1 som fylgjer opp begge disse "kriteria" er utifrå våre data, også den kommunen som i størst grad har lukkast med å få til ein brei kommunal prosess.

Vi fann at i dei kommunane der DUGNAD i for stor grad er eigd av ei eining gjennom leiar og ein sektorbasert styringsgruppe, der er det vanskelegare å få til mobiliseringar utanfor eigen sektor. Ein brukar mindre tid på å skape felles oppfatningar og går meir rett på handling. Om temaet er av ein slik art at det er sterkt kopla til ei eining i kommunane, kan det sjå ut som om denne lett tek oppgåva som eit gjennomføringsprosjekt og slik leverer god output.

I Kommune 1,2 og 3 som på overordna nivå har forankra DUGNAD i eksisterande tverrfagleg rusarbeid, ser det ut til at ein har fått ein legitimitet som styrker arbeidet. Det ser ut til å bli ei tettare kopling mellom faglege tiltak og politiske prosessar, og at dette fører til sterkare, kommunikative prosessar og fokus på meir enn tiltaka og dei meir instrumentelle oppgåvene.

Styringsgruppa si formelle rolle på rusfeltet, og kvar leiaren av DUGNAD i kommunen er organisatorisk plassert, ser ut til å påverke kva formelle relasjonar som er mogleg å få til mellom aktuelle deltakarar. Det formelle nettverket som vert bygd, påverkar både kor tilgjengelig aktørane er, kven som blir definert som med, og kven som blir definert som å være på utsida. Til dømes vert ikkje foreldra sitt arbeidsutvalg (FAU) invitert med i arbeidet i ei av kommunane, fordi møte då måtte være på kveldstid, eller fordi vedkomande frå FAU måtte få dekt tapt arbeidsinntekt.

Når det gjeld arbeidsgruppene, har vi lite data som seier noko om samansetjing av desse, kva som skjer av prosessar og korleis arbeidet går føre seg i dei ulike gruppene. Det er difor i realiteten lite vi kan seie og drøfte knytt til korleis gruppene har fungert.

Det vi ser er at korleis DUGNAD vert organisert i kommunane i stor grad ser ut til å bestemme omfanget og rekkevidda på relasjonane som vert skapt. Dette sjølv om ein ikkje kan sjå vekk frå at dei uformelle nettverka i små kommunar til ei viss grad kan kompensere ein del;

*.. no når vi evaluerer politisk struktur handlar det meir om kva prosessar og kva måtar vi mobiliserer på som er viktig for utvikling, meir enn det handlar om kva utvalga heiter og kven som skal ha beslutningsmyndigheter. Det er lett at det handlar om det og ikkje prosesser og arbeidsmetoder.*

Kommunalsjef Kommune 1

KoRus vert oppfatta som styrande i prosessane, men vi har også sett at KoRus vert utfordra på samstundes å skulle vere fleksible og ”stramme” (dvs halde på intensjonane i DUGNAD). Dei tilsette i KoRus må våge å kome med korrigering og innspel dersom dei ser at kommunen gløymer viktigheita av brei mobilisering, kommunikasjon og prosesstenking. KoRus er i mange tilfeller den parten som har den fulle forståinga av prosessane og bør jobbe for å halde fast på DUGNAD sine grunnleggjande mål. Dei har også ei pedagogisk utfordring i å få dei involverte i kommunen til å forstå metoden.

#### **Steg 4. Arbeidsseminar; mobilisere, utvikle og kvalitetssikre tiltak**

##### *Intensjon*

Intensjonen med det fjerde steget er å mobilisere alle dei aktørane i kommunane som på ulike måtar er og bør være sentrale krefter i forhold til temaet, til det å utvikle konkrete handlinger og til det å kvalitetssikre desse tiltaka. Mobiliseringsprosessane skal styrke brei felles oppfatning om utviklingstrekk, utfordringar og om korleis ein kan arbeide for å nå felles mål. På dette steget i prosessen skal ein også løfte fram og synleggjere kva som finnast av lokal kunnskap og kompetanse. Saman skal aktørane kome fram til tiltak som fører mot måla, og kvalitetssikre desse. Resultatet konkretiserast i ei vidareføring av den handlingsplanen som arbeidsgruppa laga i steg 3. Om det er behov for tilførsel av ekstern kunnskap eller utvikling av eigen kunnskap for å sikre kvaliteten på tiltaka, så er intensjonen at det skjer i tilknytning til arbeidsseminaret.

##### *KoRus*

KoRus si rolle er å leggje rammer for aktiviteten gjennom handlingsplanskjemaet og rammene for arbeidsseminara. KoRus har utarbeidd "oppskrifta" for arbeidsseminara, og i følgje det som står i samarbeidsavtalen er det KoRus som gjennomfører arbeidsseminar i kommunen (Rusbehandling Midt-Norge, 2010). Kommunen set sjølv sitt preg på arbeidsseminara gjennom lokal tilpassing til egne behov og ynskje.

KoRus skal rettleie arbeidsgruppa om den ynskjer det. Vidare er det ei sentral oppgåve for KoRus å sikre at kommunal koordinator og arbeidsgruppe forstår prosessen med handlingsplanen og med arbeidsseminaret. I forhold til kompetanse på rusfeltet skal KoRus bidra med faglege innlegg på arbeidsseminaret, og for nokre av temaene har KoRus egne malar for korleis arbeidsgruppa kan samle inn kunnskap om situasjonen i eiga kommune. Ein har t.d. eit eige opplegg i forhold til ungdomsmiljø, som går ut på å få til gruppearbeid i ungdomsskuleklasser og ei evaluering av materialet saman med ungdommens kommunestyre.

##### *Kommune*

Det er kommunen ved arbeidsgruppa som skal administrere invitasjonar og gjennomføring av arbeidsseminara. Kommunen har også ansvar for planleggingsprosessen. Forarbeidet og mobilisering er arbeidsgruppa sitt ansvar, og likeeins å ta tak i trådane og jobbe med dei etterpå. Arbeidsgruppa er i ulik grad involvert i gjennomføringa av arbeidsseminara. Sjølve gjennomføringa av arbeidsseminaret er i følgje kontrakta KoRus sitt ansvar, men det kan og leiast av kommunen. Kommunen kan også ha ansvar for å styre prosessane under seminaret i samarbeid med KoRus. Praksis er her noko ulik.

Arbeidsseminara er ein nøkkel i planleggingsprosessen i den einskilde kommunen, og er ein sentral arena for å løfte fram den lokale kunnskapen. I DUGNAD har ein som tidlegare nemnt utgangspunkt i at det ikkje er mangel på kunnskap hjå aktørane som hindrar utvikling og tiltak, men at manglande samarbeid ikkje utløyser denne eksisterande kunnskapen godt nok. Arbeidsseminara har ein sentral funksjon i forhold til å skape nettverk mellom deltakarane/etatane, som kan ta vare på og utvikle relasjonane gjennom konkret arbeid med tiltak etter seminaret. Den kunnskapen som KoRus bringar inn skal fungere som "mat" og grunnlag for diskusjon og gruppearbeid.

## Refleksjon

Forståinga av planlegging som ein kommunikativ og mobiliserende prosess er like viktig i steg 4 som i steg 3. På mange måtar er steg 3 og 4 til saman ein mobiliserings- og planutviklingsprosess, og dei vil i praksis ikkje være så lette å skilje frå kvarandre. Det er arbeidsseminaret som ofte får hovudfokuset. Det er ikkje så rart for det er både det største enkeltstående tiltaket i planleggingsprosessen og det tiltaket der samarbeidet mellom kommune og KoRus er tydelegast.

Nokre kommunar forstår arbeidsseminaret som eit tiltak i seg sjølv. Dette kan tyde på at intensjonane med DUGNAD ikkje er godt nok implementert. Mange lokale og situasjonsbestemte faktorar kan spele inn her, men som rettleiar har KoRus eit ansvar for å sikre at styringsgruppe og arbeidsgruppe forstår den grunnleggjande tenkinga i DUGNAD.

Formålet med arbeidsseminara er å mobilisere, utvikle og kvalitetssikre rusfaglege tiltak i kommunane (Rusbehandling Midt-Norge, 2010). Seminara er difor eit viktig verkty for å få til tverrfagleg og tverretatleg samarbeid. Korleis ein utnyttar denne arenaen der mange ulike personar/etatar er samla, blir difor viktig for vidare prosessar. Forståinga av arbeidsseminara sin funksjon spelar sjølvsagt inn her.

Farner (2011) nyttar omgrepet *verkstad* for å beskrive arenaer for kommunikativ samhandling. Omgrepet verkstad er ei direkte oversetting av det engelske ordet "workshop". Forfattern (ibid) meiner at ein verkstad i denne samanheng består i interaktiv samhandling mellom inviterte deltakarar, for å belyse eller løyse eit problem eller ei oppgåve. Farner (ibid) seier vidare at slike verkstadar får sitt faglege innhald skapt av deltakarane gjennom ein organisert prosess der hovudtrekka er planlagt og styrt men likevel kan tilpassast den dynamiske utviklinga i arbeidet. Dette samsvarer med beskrivinga av funksjonen til arbeidsseminara.

Når ein person deltek på eit møte, er det ein grunnleggjande føresetnad at han eller ho forstår møte sin natur og kva forventingar den som inviterer har til vedkomande. For den som arrangerer møtet er det også viktig å vite kva type forventningar deltakarane har. Det er difor viktig å klargjere dette både gjennom invitasjonen til møtet og i starten av møtet. På sett og vis bør ein inngå ei kontrakt med deltakarane. Det blir difor viktig å vere medviten på korleis ein presenterer arbeidsseminaret, slik at ein sikrar at folk sine intensjonar og arrangøren sin intensjon samsvarar. Vi har observert at ikkje alle kjem med denne klargjeringa, og har sett at det kan føre til at deltakarane ikkje finn si eiga rolle i det vidare arbeidet. Det igjen kan føre til at verdfulle innspel og idear ikkje blir fanga opp og utnytta slik dei burde.

Like viktig som ei god klargjering av hensikta med arbeidsseminaret, er det å ha ei god avslutning sentralt for det som skjer vidare. Arbeidsseminara fungerer som ein arena for idemyldring, informasjonsutveksling, diskusjon og nettverksbygging. Det å bruke tid på slutten av seminara til oppsummering og klargjering av kva ein skal jobbe vidare med, gjer at deltakarane både får ei retning på det som skjer og kan vurdere si eiga rolle i det vidare arbeidet. Denne lukkinga av arbeidsseminaret kan skje på ulike måtar, men ein må uansett ta tak i det som er kome fram i løpet av dagen. Vår erfaring er at den eller dei som leiar arbeidsseminara ikkje alltid er medvitne nok på viktigheita av denne delen av prosessen.



*På andre arbeidsseminaret var ungdommane med, kartlegginga, det var ein glipp av meg, og eg klarte ikkje å knyte i hop sekken og konkretisere litt kva vi gjer for å få betre ungdomsmiljø. Det kunne blitt betre det arbeidsseminaret og lettare å jobbe utifrå.*

Folkehelsekoordinator Kommune 1

Til tross for at det varierar korleis arbeidsseminara vert åpna og lukka, så er hovuderfaringa at arbeidsseminara har ein viktig funksjon for å skape dialog og felles oppfatningar mellom ulike etatar og aktørar. Deltakarar har kome med tilbakemelding om at seminara er verdfulle fordi dei gir innblikk og oversikt over stoda i fleire ulike etatar, og at det medfører at tiltaka i etatane vert systematisert og meir kjent. Vidare har mange opplevd at det er med på å styrke innhaldet i handlingsplanar, at det styrkar organisering og gjennomføring av tiltak.

I samarbeidsavtalen som kommunen og KoRus forpliktar seg til, står det m.a. at invitasjon og gjennomføring av arbeidsseminar skal administrerast lokalt av kommunen. I avtaleteksten står det samstundes under KoRus sine oppgåver, at KoRus forpliktar seg til å "Gjennomføre arbeidsseminar i kommunen". I praksis har vi observert at dette fører til ei meir kompleks rollefordeling mellom KoRus og arbeidsgruppa når det gjeld gjennomføringsbiten, der ein delar på arbeidet i ulik grad. Det kan virke som om det er litt uklart når det gjeld rollefordelinga mellom KoRus og arbeidsgruppa i forhold til gjennomføringa av arbeidsseminara. Etter eit vellukka arbeidsseminar betegna ein tilsett i KoRus si eiga rolle som å "være gjest" i kommunen sine aktivitetar, medan KoRus sin representant i andre kommunar i stor grad må leie og styre arbeidsseminaret.

KoRus si rolle i arbeidsseminara er først og fremst å være ein fagleg ressurs og å bidra med faglege innlegg og kommentarer i forhold til diskusjonen. Vi finn det naturleg at arbeidsgruppa som ansvarleg for planleggingsprosessen, i størst mogleg grad styrer arbeidsseminara og er ansvarleg for prosessen. Men det er ikkje alle som har like god erfaring i å køyre denne type prosessar, og mest sannsynleg vil mange oppleve tryggleik ved å ha eit tydeleg løp å fylgje. KoRus bør difor sikre seg at arbeidsdelinga er tydeleg og at den eller dei som leier arbeidsseminaret, på førehand får klarlagt korleis ein bør styre viktige delar av seminaret. Dette er viktig for å få maksimal effekt ut av arbeidsseminara, slik at den som leiar seminaret forstår intensjonane og tek rolla som prosessleiar.

KoRus har som oftast ein fagleg del i åpninga av seminardagane. Her blir temaet for dagen sett på dagsorden, og det blir presentert fagleg og forskingsbasert kunnskap relatert til temaet. Vi erfarte gjennom våre observasjonar i arbeidsseminara at mange blir opphengt i "temaet", at det blir hovudfokus på kunnskapsbiten og ikkje på det å få til breie tverretatlege prosessar. Vi tenkjer at det er sær viktig at KoRus minner om og poengterer det at *prosessen* er sær viktig i DUGNAD, nettopp fordi fokus og målsetjing er å få til breie, forankra tverrfaglege samarbeidsprosessar som skal resultere i stabile samarbeidsrelasjonar og tiltak. Vi ser at det er viktig å finne balansen mellom tilføring av kunnskap og fokus på prosess. Likeeins er det vesentlig at KoRus sine representantar evnar å gjere lokale tilpasningar i forhold til behova i kommunen. Om ein ikkje gjer dette, kan det vere vanskeleg for deltakarane å sjå relevansen av det å skulle nytte DUGNAD metodikken.

## **Steg 5. Drifting av tiltak**

### *Intensjon*

Målet med DUGNAD er å utvikle og setje i drift rusfaglege tiltak gjennom ein tverrfagleg mobiliserings- og planleggingsprosess. Tiltaket/tiltaka skal være forankra i planverket, ansvar skal være på plass og også kven som skal gjennomføre tiltaket. Tiltaka kan være svært ulike og omfatte alt frå gjentakande arrangement (t.d. foreldremøter om rus), til etablering av eit samarbeidsorgan som sørger for ein fortsatt tverrfagleg prosess, eller til å gjelde tiltak knytt til endringar av forskifter og liknande som igjen påverker praksis.

DUGNAD sin sentrale ide om tverrfagleg mobilisering og fokus på prosessar søkjer også å få til "outcome", i tillegg til dei konkrete og tellbare tiltaka (output).

### *KoRus*

KoRus er rettleiar i denne fasen, og kor stor rolla er, avheng av etterspørsel fra kommunane. Gjennom evalueringsskjema kan KoRus ha ein viss kontroll med kva tiltak som kom ut av prosessen og korleis desse er forankra. Dette er ingen formell kontrollfunksjon, men noko ein kan ta med inn i samarbeidsmøta med kommunen. "Outcome" i forhold til utvikling av formelle og uformelle nettverk har KoRus lita moglegheit til å påverke på anna måte enn å minne om kor viktig prosessfokuset er. Det er også vanskelig for KoRus å vurdere "outcome".

### *Kommunen*

Kommunane vil – om DUGNAD har vore vellukka - sitte igjen med fleire ulike tiltak som lever vidare som faste tiltak i kommunane. Det er eit breidt spekter av tema desse strekker seg over.

Eksempel på det som i denne samanhengen vert rekna som tiltak er tverrfaglege prosedyrer, gjensidig informasjonsflyt mellom helsestasjon/barnehage /barnevern, fagteamgruppe med faste møter, foreldremøte og ulike årshjul som har fått inn tiltak innen rus og tverrfagleg samarbeid.

Det er kommunen si oppgåve å plassere ansvaret for tiltaka i einingar og å lage rutinar for arbeidet. Sidan dette arbeidet er forankra i ruspolitisk plan, ser det ut som om tiltaka som vert skapt gjennom DUGNAD på ulike måtar vert integrert i drift.

### *Refleksjon*

Så langt ser det ut som om alle kommunane som kjem i gang med DUGNAD lukkast i å skape tiltak som blir implementert i drift. Det er førebels ingen systematiske data som kan seie noko om korleis dette utvikler seg over tid, og det har heller ikkje vore intensjonen for denne følgeevalueringa. I kapittel 6 drøftar vi litt meir overordna effekten av DUGNAD. Det vi har sett som ein tendens er at organisering av arbeidet og synet på planlegging som ein instrumentell eller kommunikativ prosess har innverknad på heilskapen. Kommunane er organiserte for å produsere, og er stort sett like gode på det som krevjer ein instrumentell logikk.

Når ein kjem til det som ofte vert kalla ”outcome”, og som består av endra kontaktflater mellom folk, nye formelle og uformelle nettverk, så er dette vanskelig å telle og måle. Men det viser seg at dette har stor betydning for ei styrking av kommunen sin kapasitet til å handle (Healey 1999). Vi opplever at kommunane som klarer å fange DUGNAD sin sentrale ide om tverrfagleg mobilisering, lykkast betre på denne typen ”outcome”, i tillegg til dei konkrete og tellbare tiltaka.

## Steg 6 Evaluering

### *Intensjon*

Å lære av eige arbeid er viktig, og DUGNAD har difor dette som eit eige punkt. Læring har her 4 funksjonar; a) forbetre tiltaka når dei går frå DUGNAD over i fast drift, b) vurdering av prosessen sine gode og dårlege sider slik at eit nytt tema eller ei ny runde med DUGNAD kan fungere betre, c) lære seg DUGNAD som ei metode som kommunen kan jobbe etter der det er behov for tverrfaglig mobilisering og samarbeid, og til slutt d) har vi gjort dei rette tinga?

### *KoRus*

KoRus har laga eit evalueringsskjema som gjer at arbeidsgruppa og styringsgruppa må tenke gjennom viktige spørsmål som; Har vi nådd måla våre? Kva har vi fått til? Kva hjelp oss framover? Kva gjorde at vi strevde? KoRus har ein jobb med å få inn desse skjemaene og bruke dei som utgangspunkt for samtale med kommunane.

For KoRus er det rimeleg å nytte denne moglegheita til å evaluere sitt eige arbeid i forhold til kommunen, og slik lære av det. Slik vi ser det, er der ei arbeidsdeling i KoRus som gjer at det er behov for at dei ulike personane som jobbar med DUGNAD møtast for å evaluere eige arbeid. Evalueringsprosessane i kommunane kan være eit godt utgangspunkt for ei slik eigenevaluering.

### *Kommune*

Ein planleggings- og gjennomføringsprosess er ikkje ferdig før den er evaluert. Det er arbeidsgruppa og styringsgruppa som må stå for denne evalueringa. Etter vårt syn er det like viktig å legge vekt på denne evalueringa som på dei grunnleggjande innleiande diskusjonane i forhold til organisering og vegval.

### *Refleksjon*

*Men kan ikkje seie kva grad dei reflekterer så veldig utover, men eg har tru på at erfarar man ein god prosess så leiter man litt etter same måte å jobbe på seinare.*

Kommunalsjef Kommune 1

Argyris (1992) seier at læring er basert på refleksjon over avvik mellom det som skjer og det ein ynskjer å oppnå. Denne refleksjonen kan anten skje som enkelkretslæring eller

dobbelkretslæring. Enkelkretslæring finn stad når manglande samsvar mellom intensjon og utcome blir ordna gjennom endring av handlingar. Dobbelkretslæring skjer når ein både endrar føresetnadane og handlingane. Enkelkretslæring er veileigna for rutinar og gjentakingar – læring som fører til at kvardagen blir enklare. Dobbelkretslæring er meir passeleg som tilnærming til dei komplekse problema, sidan dette er utviklande og ikkje berre forbedrande prosessar. I enkelkretslæring spør ein seg difor om: *Gjer vi dette på rett måte?*, medan i dobbelkretslæring er spørsmålet: *Gjer vi det rette?*

KoRus sitt evalueringsskjema har fokus på enkeltkretslæring. Innholdsmessig har skjemaet fokus på prosess og tiltak og ein er ute etter å finne kva som kan styrke prosess og tiltak. Ein spør om ein kan gjere dette litt annleis? Når einingsleiaren i Kommune 4 i intervjuet reflekterte over kvifor ein i kommunen ikkje fekk mobilisert skule og lærarar i forhold til tema 3 ("Teite foreldre"), så ser han på kva som skulle vore gjort annleis;

*På teite foreldre var det då rektor og sosiallærar, saman med helsesyster som var med på første møte, men der fikk vi ikkje nokon god prosess, det var kort og full fart på ein måte. Vi skulle brukt mange møte berre for å lande og vorte einige om korleis vi skulle gjere ting. Vi vart så opptatt med å finne dato for å kunne gjennomføre neste trinn.*

Einingsleiar Kommune 4

Det er vanskeleg å stille grunnleggjande spørsmål i forhold til det ein gjer, og å spørje seg om ein gjer det rette. Organisasjonar søjker difor ofte å løyse opp dobbelkretslæring til enkelkrets- utfordringar fordi det blir enklare å programmere og handtere (Argyris 1992).

I utviklingsprosjekt slik som DUGNAD er det nettopp spørsmålet om ein gjer *det rette* som står sentralt. Er DUGNAD kopla til prosessen med å utvikle eller rullere ein ruspolitisk handlingsplan, så er jo det å spørje om ein gjer det rette heilt sentralt. Uansett om arbeidet med ruspolitisk handlingsplan er koordinert med DUGNAD eller ikkje, så skal DUGNAD ha ei kopling til planen. Valg av tema skjer med den som grunnlag. Vidare handlar planleggingsprosessen om valg mellom ulike tiltak. Det vil difor også være naturleg for styringsgruppa og arbeidsgruppa å diskutere om dei gjer dei rette tinga.

Eit lite døme: I Kommune 5 har dei valt å køyre eit ganske stort og detaljert spørjeskjema om rus, røyk og snus i ungdomsskulen som del av tema 4 (ungdomsmiljø). Dei har hausta mange erfaringer med innsamling av data, på utvikling av sjølv spørjeskjemaet og i analysen. Dette tiltaket og desse erfaringane gjer at dei kan gjennomføre ei slik undersøking om 3 år igjen på ein endå betre måte gjennom små justeringar. Dei har lært av typen enkelkretslæring. Om ein etter å ha gjennomført DUGNADS- prosessen i forhold til tema 4, også stiller seg spørsmålet om ein har gjort det rette, så må dei vurdere om det er rett å køyre eit slikt skjema på ein liten skule. Vi vil då ha ein prosess der det skjer dobbelkretslæring.

Vi har ikkje delteke på slike evalueringsskjema i kommunane, og har også høvesvis få evalueringsskjema å forholde oss til. Vi ser for oss at det for KoRus er ei utfordrande oppgåve å sikre at det skjer gode evalueringsskjema og at det ikkje blir ei enkel utfylling av eit skjema fordi ein "må" gjere det.

## Karelen

KORUS har i perioden 2009 – 2012 hatt eit samarbeid med Pitkaranta kommune i den russiske republikken Karelen i Russland. Samarbeidsprosjektet har frå KoRus si side gått ut på å tilby DUGNAD som arbeidsmetode for den russiske kommunen. Prosjektet er finansiert av HOD gjennom Nordområde-satsinga til Utenriksdepartementet. Innhaldet i prosjektet har vore rusforebyggjande arbeid med spesiell vekt på barn, unge og andre pårørande til rusavhengige personar. DUGNAD har vorte teke i bruk som arbeidsmetode i rusarbeidet i Pitkaranta.

I prosjektet har KoRus hatt med Møre og Romsdal Fylkeskommune ”God Helse” som samarbeidspart. For KORUS har dette samarbeidsprosjektet vore ein måte å teste ut DUGNAD som konsept i ein heilt annan kontekst enn den ein finn i ei norsk kommune. Målet var å prøve ut korleis DUGNAD-konseptet fungerer under andre rammevilkår.

KoRus har i prinsippet arbeidd på same måte i forhold til Karelen som i forhold til dei norske samarbeidskommunane. Det har sjølvstøtt vore andre utfordringar i forhold til språk og avstand og det er ein del av konteksten som er ulik.

Både i Norge og Russland trengs det rutinar og eit systematisk fokus på det tverrfaglege samarbeidet i lokalmiljøet. Men i Russland har dei nok større utfordringar både når det gjeld omfang og tilbod om hjelpetiltak. Samstundes er mange gode krefter i sving, og saman med sentrale styresmakter løftar dei no temaet rus inn i folkehelsearbeidet gjennom programmet: ”Sunn livsstil, sunn familie”. Dei prøver også å gjere noko med alkoholpolitikken, men øl er enno ikkje klassifisert som alkoholvare, og kan dermed kjøpast fritt i butikken av kven som helst.

DUGNADS-metoden har fungert stort sett på same måte i Russisk Karelia som i kommunane i Møre og Romsdal. Men i Russland må dei ha overordna samarbeidsavtalar frå sentrale styresmakter, så KoRus måtte først lage ein skriftleg samarbeidsavtale med Helsedepartementet i Republikkhovudstaden. Så etablerte dei ei tverretatleg gruppe i kommunen med ein koordinator som vart Korus sin kontaktperson, dei valte to tema, og dei brukte planleggingsmalen og evalueringsmalen.

Arbeidsseminara har fungert mobiliserande på same måte som i kommunane i Møre og Romsdal. Det tverrfaglege har stått i fokus, og evalueringane frå sjølve arbeidsseminara har vore gode. Dei har klart å integrere KoRus sine bidrag i arbeid som allereie var i gang, gjennom planarbeid med føringar frå sentrale styresmakter. Det har gått omlag to år sidan samarbeidet med kommunen starta, og dei er klare på at dei vil vidareføre samarbeidet om KoRus har høve til det.

Vi ser at politiske ulikskapar, historiske skilnader, kulturforskjellar, språkbarrierar, samt store ulikskapar i organisering og økonomiske tilhøve er nokre av dei faktorane som skil ein kommune i Russisk Karelen frå ei norsk kommune. Erfaringane er likevel at arbeidsmetoden og prosessane kryssar desse barrierane og fungerer begge stadane.

Ei viktig årsak til at det ser ut som om DUGNAD fungerer i mange ulike kontekstar, ligg i at ein har fokus på ein prosess som tek opp i seg lokal kontekst. Målet er ikkje å nytte ein bestemt type kunnskap knytt til rus, men å skape samarbeidsrelasjonar mellom lokale aktørar og den kunnskapen dei har. Slik får ein både ei lokal mobilisering, auka kapabilitet og igangsetjing og forankring av konkrete tiltak.

## 4 KoRus sett frå kommunen

I intervju med representantane frå dei 7 ulike DUGNADS- kommunane stilte vi også spørsmål knytt til informantane si oppleving av KoRus i forhold til arbeidet med DUGNAD, med tanke på rettleiing, malar, kompetanse, forankring og samarbeid. Eit av rektor i Kommune 6 sine svar oppsummerar på mange måtar det som ser ut til å være ei felles oppfatning for alle informantane;

*Samarbeid, ja men og styrande i positiv forstand; at dei har noko å bidra med.*

Rektor Kommune 6

### *Rettleiing*

Ei sentral oppgåve for KoRus i DUGNAD er å rettleie på prosessane i kommunane. Rettleiing er ein pedagogisk og relasjonell prosess med oppdaging og læring, vekst og utvikling som mål, og der den lærande er i fokus. Den som vert rettleia er først og fremst kommunal koordinator, og det er denne som saman med styringsgruppa og prosjektgruppa har dei beste føresetnadane for å finne den vegen som er rett.

Som rettleiar har KoRus eit ansvar for å legge til rette for at det skjer prosessar i kommunane. DUGNAD set formelle rammer for dette arbeidet. På den andre sida er rettleiing ein relasjonell prosess mellom individ, og det er difor ein føresetnad at rettleiaren møter den som vert rettleia der denne er, respekterer vedkomande sin ståstad og sjølvstendige tenking - også når den er annleis enn rettleiaren si oppfatning.

KoRus si rolle som rettleiar skal kombinerast med det å være ekspert på rusfaget og å lære bort ei arbeidsmetode. KoRus går difor tettare inn i eit samarbeid med kommunen enn ein rein rettleiar ville gjere. KoRus kan difor oppfattast både som ein fagleg ressurs, som ein som styrer prosessen og som ein rettleiar å støtte seg på. I intervjuundersøkinga stilte vi ein del spørsmål knytt til korleis kommunane oppfattar KoRus si rolle.

Storparten av informantane opplever KoRus som samarbeidande, men dei ser også at ved å legge rammer for arbeidet og ved å presse på i forhold til framdrift, så styrer KoRus også prosessen i kommunane. Men dei færreste opplever det som noko anna enn positivt.

Dei fleste av informantane opplever også KoRus som kunnskapsrike både på fag og prosess, samstundes som KoRus skaper rom for at den einskilde kommune kan starte der dei er. Og kommunane oppfattar å verte "passa på" slik at dei ikkje går for fort frem;

*... slik sett har dei styrt litt, men det har vore positivt, å styre prosessen slik at den blir godt ivaretatt.*

NAV-tilsett i Kommune 2

Kommunane opplever at dei får fagleg input frå KoRus, men at dei står fritt til sjølve å tilpasse til sin eigen kommunale kontekst;

*Vi var på eit seminar med Rita, det var veldig greit, vi fekk masse gode idear, men eg syns ikkje at det vart lagt slik at dokke må gjer slik og sånn.*

Helsesyster i Kommune 5

*Dei var opptatt av at vi skulle legge opp til å bli sjølvstendige.*

Einingsleiar barn og unge i Kommune 4

### *Mal*

DUGNAD har ein klar mal på korleis arbeidet og prosessen skal leggjast opp. Noko vert stilt som absolutte krav, medan andre delar er meir råd som skal være eit utgangspunkt for lokal tilpassing. Dei fleste informantane i vårt materiale opplevde at det er ryddig og trygt å ha ei rettesnor å halde seg til når ein skal sette i gang prosessar i eit arbeid som ein ikkje har vore borte i før. Samstundes er dei nøgde med at det er rom for lokal tilpassing;

*Ja i forhold til prosess, men det handlar om å velge dei riktige samlingane på riktig tidspunkt. Det handlar om å sette seg lokale mål, eg tenker det er god prosess-styring, men innhaldsmessig har eg følt at vi har hatt spelerom til å involvere dei vi meiner er aktuelle og til å legge opp til å passe vår organisasjon.*

Kommunalsjef Kommune 1

Styrken i DUGNAD er at den bygger på at den har fokus på ein prosess som deltakarane sjølve fyller med innhald, og slik opplever deltakarane at dei har kontroll over innhald og engasjement. Mange trekkjer frem handlingsplanen som eit nyttig og konkret reiskap;

*Vi har jo fått handlingsplanen som er ei retningsnor på korleis vi kan gjere det. Elles så har vi frie tøyler.*

Folkehelsekoordinator Kommune 6

Nokre av temaene har også ein konkret mal for korleis tiltak kan skapast. Til dømes er det tilfelle når det er snakk om foreldremøte.

*Vi nytta i stor grad malen på det som ho hadde gjennomført og slik ho meinte vi burde gjere det.*

Rektor Kommune 6

Det ser ut som om desse malane i stor grad vert følgt i utforming av konkrete tiltak, men også at dei er så romslege at dei kan fyllast med lokalt tilpassa innhald. Malane er så fleksible at det er mogleg å bruke dei på mange ulike måtar, og slik bygge lokalt innhald og engasjement i forhold til dei.

### *Kompetanse*

Betre kvalitet og auka kompetanse er eitt av fleire delmål med DUGNAD, men kompetanseoverføring har først og fremst eit fokus i forhold til arbeidsseminara. Fokuset i DUGNAD er på bygging av kapabilitet gjennom tverrfagleg samarbeid i kommunane og ikkje på tilførsel av ny kunnskap.

*Eg tenker at dei styrker oss til å ta i bruk den kompetansen vi har, at den blir i kommunen.*

Folkehelsekoordinator Kommune 4

*Få egne ressursar til å sette gang. Det var det dei hadde fokus på. Dele erfaringar på møta.*

Folkehelsekoordinator Kommune 6

Ein av informantane har oppfatta dette og ser at det er nyttig:

*Ja, vi har mykje fagleg kunnskap på plass. I 1. dugnadssamling avdekkja vi at vi har eit utviklingspotensiale i fagleg samarbeid. Ein slik type møteplass gjorde at vi såg vi hadde samla sett mykje kunnskap inne i organisasjonen.*

Kommunalsjef Kommune 1

Det ser dermed ut som om informantane deler den grunnleggjande ideen om at det ikkje er mangel på kunnskap som er avgrensande i kommunane, men å byggje relasjonar som gjer kunnskapen tilgjengelig når tiltak skal utformast, styrkast og kvalitetssikrast. Og at dette best skjer gjennom å skape arenaer for tverrfaglig samarbeid.

Det blir likevel sett pris på at det skjer ein tilførsel av kunnskap til den einskilde gjennom arbeidsseminara. Mange kommenterar at det er eit både og. Mange av informantane oppfattar at dette er noko som KoRus i stor grad står for gjennom sine innlegg.

*På sjølve seminaret var det rein kunnskapsoverføring frå dei til oss da.*

Folkehelsekoordinator Kommune 7



### Forankring

KoRus legg stor vekt på å få DUGNAD forankra i kommunen. Bakgrunnen for dette er ei kjent ulempe med at prosjekt ofte i for liten grad vert forankra i ordinære strukturer, at dei ikkje vert følgt opp og dermed blir det ingen varige endringar som følgjer (<http://www.forebygging.no/en/Ordbok/F-K/Forankring/>). Framgangsmåtane i arbeidet med forebygging har med andre ord betydning for om prosjektet blir ei eingongs handling eller ikkje.

KoRus meiner difor at DUGNAD må være forankra i kommunen gjennom vedtak og tilknytning til ruspolitisk plan. Erfaringane er at det er på den måten rusmiddelforebygging blir kontinuerlige prosessar og ikkje eingongstiltak. Erfaringa er at dei mest effektive forebyggjande virkemidla er dei som er integrert i dagleglivet, til dømes i skulen, og som er vedvarande (ibid). Forankring handlar både om målformuleringar og intensjonserklæringar i strategiske dokument og handlingsplanar, men også om å definere ansvar for å få intensjonar omsett i praksis. Gjennom intervjuar vi gjennomførte kom det fram ulike forståingar av behovet for forankring.

*... eg ser at ofte vil eksterne partar forankre det veldig grundig og tungt inn i politisk og administrativt nivå i kommunen, og eg forstår det utifrå at dei kjem utanfrå og vil rettferdiggjere sin eksistens og sin bakgrunn, men det er ikkje lett å få til og det gjeld mange i forhold til skuleverket. Eksterne samarbeidspartar vil gjerne ha tung forankring. Det er gjerne enkle strukturar i små kommunar, så i kva grad dei har klart å forankre det politisk veit eg ikkje. Ordføraren og ein del av formannskapet var på det første arbeidsseminaret, men... viktigast er å forankre det hos dei som skal praktisk utføre det og det syns eg vi har klart å få til på ein god måte.*

Rektor Kommune 6

Dette svaret er på mange måtar typisk for den haldninga vi fann hjå mange av informantane. Vi såg også at dette er typisk for svara frå informantar i kommunar der leiing og styringsgruppe har eit tyngdepunkt i ein sektor. Utifrå våre intervju kan det sjå ut som at når ein jobbar i ei eining så tenkjer ein lite på forankring sentralt, men har fokus på å få det forankra i praksis.

*... det er viktig, og ei svakheit ellers i kommunane at ikkje ein forankrar det godt nok. Det var veldig tydelig at det skal forankrast i ledelsen og det administrative. Det er mykje lettare for oss eller for meg som skal dra prosjektet at det ligg i rammene. Det er det vi skal gjere. Mykje lettare for meg også. Det har vore ei god hjelp. Her får dere 60 000 som følger med avtalen, men forventer at dere skal følge opp.*

Folkehelsekoordinator Kommune 1

I dei kommunane der styringsgruppe og kommunal koordinator hadde ei forankring til sentraladministrasjonen ser det ut som om medvitte kring sentral forankring er mykje større. Det er i desse kommunane vi har funne det største fokuset og medvitte kring prosessane, det

vi har sett på som ein kommunikativ praksis. I dei andre kommunane blir det meir eller mindre instrumentelle prosessar mot eit eller fleire konkrete tiltak.

No er ikkje funna så polariserte som desse to utsegna ovanfor kan gi inntrykk av. Kor mykje ein har tenkt på sentral forankring ser også ut til å være avhengig av kva rolle ein har spela i DUGNAD;

*... dei har kanskje styrt, dei har sagt at "ikkje begynn å tenk på noko før dokke har forankra det", så slik sett har dei styrt litt, men det har vore positivt, å styre prosessen slik at den blir godt ivaretatt.*

Folkehelsekoordinator Kommune 3

Det kan sjå ut som om dei fleste stiller seg positive og forståingsfulle til at KoRus så hardt held på god forankring, sjølv om ikkje alle veit så mykje om korleis forankringa er i eigen kommune eller heilt ser behovet. Utifrå svara så ser vi det som viktig at KoRus ikkje firer på desse krava, men heller går inn og styrer sterkare. Forankringa ser ut til å spele så stor rolle i forhold til korleis DUGNAD vert organisert med styringsgruppe og kommunal koordinator, at det er sterkt med på å påverke den vidare prosessen.

#### *Tilgjengelegheit*

For KoRus er det viktig å ha ein kontaktperson i kommunane. Det er også andre som er i kontakt med KoRus i einskilde fasar i prosessen, kanskje særleg i forhold til arbeidsseminara, men det meste av kontakta ser ut til å gå gjennom den kommunale kontaktpersonen. I 6 av dei 7 kommunane vi gjennomførte intervju er dette folkehelsekoordinatoren.

*Ja, eg sender e-post og får rask tilbakemelding og det har ikkje vore noko problem. Vore veldig greit. Det meste har gått gjennom e-post. Eg har ikkje ringt, men eg kvir meg ikkje for å ringe for eg føler at dei stiller opp. På arbeidsseminar 4 var det berre å ta kontakt. Då kjem dei og informerar.*

Folkehelsekoordinator Kommune 6

Alle informantane opplever at KoRus er på tilbodssida og at det er uproblematisk å kontakte dei. Initiativ til kontakt frå kommunane varierer, men det er vanskelig å sjå noko mønster her ut frå dei data vi har.

Nokre opplever kravet om tilbakemelding frå kommunane som vanskeleg å leve opp til;

*Ja, dei gangane eg har tatt kontakt har eg fått svar rimelig raskt og aldri følt at eg har måtta masa for mye eller for lite ...det har vore opent og greit nok. Er kanskje litt i tvil den andre vegen at eg er litt sein med å gi tilbakemelding, som no og får ikkje holdt tidsfristene. Tenker vi er for dårlege på å gi tilbakemelding.*

Folkehelsekoordinator Kommune 3

Det kan sjå ut som om KoRus fungerer som ein pådrivar i dei fleste kommunane, og at dei fleire stadar har ei viktig rolle i forhold til å halde prosessane i gang. Men materialet vårt er lite og det er difor ikkje mogleg å sjå om dette er eit mønster eller om det er meir tilfeldig.

#### *Samarbeid*

Skal KoRus fylle si rolle som rettleiar må dei opplevast som ein tilgjengelig og god samarbeidspart. KoRus vert oppfatta som tilgjengelig og samarbeidet blir av informantane vurdert som godt;

*Ja, ingen problem. I periodar der det har vore hektisk har vi hatt tett kontakt og andre periodar har det vore roligere. Det er litt med når det passar med seminara.*

Nav Kommune 2

*Samarbeidet med Korus har vore veldig bra.*

Folkehelsekoordinator Kommune 1

Tre av informantane utdjupar dette ved å peike på at KoRus tilfører mykje i forhold til prosessen i form av ulike innspel og vinklingar, og framhevar at dette har vore viktig og avgjerande. Ikkje minst ser det ut som om nærleiken og tilgjengelegheita gir ei naudsynt støtte i arbeidet;

*Den støtten vi har fått frå Korus har vore ganske avgjerande tenker eg.*

Folkehelsekoordinator Kommune 4

#### *Kven eig prosjektet?*

Når ein erfaren aktør som KoRus jobbar tett opp mot tilsette i ei kommune og samstundes vert oppfatta som både å styre og halde eit trykk oppe, vil det kunne være ei fare for at det blir KoRus sitt prosjekt i kommunen og ikkje kommunen sitt. Vi spurde informantane om kven dei oppfatta som prosjekteigar. I 5 av dei 7 kommunane var svaret krystallklart at det var kommunen sitt prosjekt. Ei av dei to andre kommunane har hatt problem med å få ting til, og der opplever ein at det er KoRus sitt prosjekt og at kommunen ikkje har klart å gjere det til sitt eige. Dette vert forklart utifrå lokale forhold knytt til organisering;

*Eg har kommunestyrevedtak på det, men vi har ikkje klart å få det inn hos folk flest. Det er berre eg og nokre få andre som føler eigarskap i det.*

Folkehelsekoordinator Kommune 7

I Kommune 6 sa folkehelsekoordinatoren følgjande;

*Nei, det er vel ei blanding. Hadde det ikkje vore for Korus hadde vi ikkje fått det til heller. Det er litt delt.*

Folkehelsekoordinator Kommune 6

Dette svaret handlar kanskje mest om korleis ein ser på arbeidet, og at ein opplever ein forpliktelse i forhold til DUGNAD og KoRus. Ein har ikkje klart å ta prosjektet til seg, og ser på fasane i DUGNAD som noko ein skal gjere saman med KoRus.

## 5 Interkommunalt samarbeid

*Nokre kommunar var komne lengre enn andre, nokre hadde ruspolitisk handlingsplan og nokre hadde ikkje, og det var der i starten at eg tenkte "herlighet!".. Dei rundane i starten var viktig....*

Folkehelsekoordinator Kommune 5

I mange tilfeller legg KoRus opp til ei form for interkommunalt samarbeid. Erfaringane med denne forma for samarbeid er todelt. Enkelte har opplevd at intensjonen var at ein skulle gjere mykje saman og at det var ynskjelig med felles arbeidsseminar, men resultatet er at det stort sett berre er halde arbeidsseminar som involverer ei kommune.

*Vi har det, men vi jobber ikkje interkommunalt lengre. Men vi møttest og har fokus på Dugnad og prosjektet, men alle køyrer sitt løp. Veldig liten grad på tvers av kommunane. Fordelen med møtene er at Korus ikkje treng så mange møter. Men vi som kommuner har ikkje kunne dra så mykje veklsar på kvarandre.*

Folkehelskoordinator Kommune 1

På den andre side opplever fleire av informantane det interkommunale samarbeidet som nyttig;

*Det har vore veldig greitt. Eg var ikkje med heilt i starten. Vi har hatt to møte, vi møtes ellers også, men snakkar ikkje berre om Dugnad der. Vi har eit godt samarbeid.*

Folkehelsekoordinator Kommune 6

Vi opplever at informantane ser på det interkommunale samarbeidet som ein arena for å utveksle erfaringar og å måle seg mot kvarandre, og slik opplever kommunal koordinator det som nyttig. Det blir også trekt fram at dette reduserer talet på møter for KoRus. Ein kan snakke med fleire kommunar samstundes. Slik blir desse møta ein arena for refleksjon i gruppe og då får ulikskapen mellom kommunane ei anna betyding og det er mogleg å lære av kvarandre;

*I starten var det å jobbe med dei andre kommunane ei bremse, fordi vi sto på så forskjellige nivå. Og ingen av dei andre som skulle jobbe med plan samtidig og ingen av dei andre kommunane som hadde fått så stort mandat. Vi fekk ikkje avklart dei målsettingane oss imellom. Det vart det vanskeligaste.*

Folkehelskoordinator Kommune 1

Det kan sjå ut som om informantane opplever at om ein skal samhandle om konkrete tiltak så blir det problematisk med mobilisering. Då vert samarbeidet opplevd som ein hemsko, noko som inneber at ein går usynkront i takt. Konteksten i den einskilte kommune er ulik og det kan være komplekst nok å få til tverrfaglege prosessar innad i eiga kommune. Om fleire kommunar er involvert kan det opplevast enda vanskelegare. Dette til tross for at mange av kommunane har innarbeidd interkommunalt samarbeid gjennom felles etatar t.d. når det gjeld barnevern.

*Ein slik type planprosess, om den skal bli god er den avhengig av størst mulig grad av nærhet til dei som skal gjere det, og at dei vert involvert. Når ein må etablere interkommunalt i tillegg trur eg ikkje at prosessen her hadde blitt sånn. Det var viktig for oss å konsentrere seg om det som foregjekk i kommunen her, framfor å skulle samarbeide....*

Kommunalsjef Kommune 1

I utviklingsprosessar som skal mobilisere og skape aktivitet, er organisering og forankring viktig. Det er vanskelegare å ha makt over gjennomføring av tiltak om ein skal samarbeide over kommunegrensene. Det er mogleg at KoRus med sin måte å organisere dette på, skaper ei forventning om å kunne få til tiltak på tvers av kommunane, og det ser ut som om dette er frustrerende inntil ein finn ut at prosessane stort sett må gå i den einskilte kommune;

*... det følte ikkje som vi var på same linje. Men vi fikk litt innspill til hva de andre gjorde. Litt frustrerende at kommunen ikkje hadde den samme framdriften slik at vi heile tida kunne bygge på hverandre. Jeg hadde en forventning om at vi skulle samarbeide mer mellom kommunane, men så blir vi styrt av Korus. Så var det heller slik at vi skulle ikkje samarbeide berre for å samarbeide. Vi skulle gjøre det komunene trengde mest.*

Boligsosialt Kommune 2

Det er mogleg at KoRus bør være meir tydelege på det interkommunale samarbeidet sin funksjon som ein arena for kunnskapsdeling. Det utelukkar ikkje at det i visse tilfeller likevel kan være aktuelt med interkommunale felles tiltak. Erfaringa utifrå vårt materiale er likevel at dette er vanskeleg å få til.

## 6 "Effekt" av DUGNAD

I følgjevalueringa har vi først og fremst hatt fokus på KoRus sine arbeidsmåtar og korleis desse har påverka arbeidet i kommunane. Det er vanskeleg å måle ei langsiktig direkte effekt av DUGNAD og vi har heller ikkje gjort forsøk på det. Tidsfaktoren spelar ei rolle i forhold til å kunne snakke om effekt. Det tek tid både å mobilisere, kalle inn til møter, og ein må ta omsyn til at folk vert sjuke, sluttar i jobbane sine, skal erstattast av nye m.m. Det kan fort gå eit halvt år før ein kjem i gang. Vi har likevel sett at det vert skapt konkrete tiltak i kommunane og at det vert sett i gong tverrfaglege prosessar. Dette er også ein læringsprosess. Kommunane vi har sett nærare på har kome utlikt både fordi dei byrja på ulike tidspunkt og fordi interne faktorar har gjort at tidsplanane blir ulike.

KoRus har frå tidlegare samarbeid med kommunar erfaring med at det tek tid å skape nye arbeidsmetodar og tiltak. Dei har også erfart at kommunane har vanskar med å jobbe med mange tema samstundes. Difor er det i DUGNAD lagt opp til eit to-års løp på å arbeide med 2 tema, og at ein deretter kan velje 2 nye tema om ein ynskjer det.

Når ein skal sjå på kva effekt DUGNAD har gitt, så kan det vere nyttig å sjå både på "output" og "outcome". "Output" er konkrete tiltak som kan teljast, slik som foreldremøte, eit nytt samarbeidsorgan, nye vedtekne rutinar og liknande (Hill, 1997). Desse er det lett å sjå at har ein konkret samanheng med arbeidet i DUGNAD. "Outcome" er vanskelegare å finne eit godt mål på fordi det ikkje er ein så tydeleg samanheng med det konkrete arbeidet (ibid). Det kan være alt frå nye uformelle relasjonar mellom menneske på tvers av sektorar, via mobilisering av frivillige, til auka politisk merksemd. Medan "output" har eit instrumentelt perspektiv i form av å skape noko konkret, så er "outcome" kommunikativt og knytt til meir grunnleggjande endringar i kommunen sin kapabilitet eller dugleik på rusområdet (ibid).

Så langt vi kan sjå har ein begge typane effekt i kommunane, men det kan likevel sjå ut som om kommunane oppnår ulike resultat av sitt arbeid. Vi meiner å kunne skilje mellom dei kommunane som handlar mest i ei instrumentell retning, og dei som heller legg vekt på dei kommunikative prosessane som er kjernen i DUGNAD.

Det kan virke som om to faktorar virkar styrande for korleis ein jobbar med eit tema. Nokre tema har ei sterk tilknytning til ei eining slik som "Heldig er den ungdommen som har teite foreldre", og får slik ei sterk tilknytning til skulen sidan foreldremøte ofte står sentralt. På same måte kan det sjå ut som om temaet "Tidlig innsats for barn som lever saman med omsorgspersonar som misbruker rusmidlar" i hovudsak får ei forankring i den sektoren som har med barnehagane å gjere. Det kan sjå ut som om dette gjer det mogleg å jobbe effektivt med eit tiltak utan å mobilisere så breitt.

Det ser også ut som nokre tema har ein tydeligare mal som ein kan gripe til, t.d. "Heldig er den ungdommen som har teite foreldre", der foreldremøte er eit sentralt tiltak;

*"Ja vi fekk jo nærmest ei brødoppskrift og det var veldig greit det altså. Vi innarbeida det vi alt hadde og så har vi fått styrka det."*

Folkehelsekoordinator Kommune5

Det gjer at ein kan fokusere på handling og mindre på naudsynt diskusjon kring teamet. Ein av informantane syner korleis kommunen kan løyse dette ved å sette vekk arbeidet og slik misser forankring i skulen;

*”Vi valgte å leige inn to som jobba i MOT og lensmannsetaten. Vi valgte å bruke disse første gangen for å gjøre lærerne trygge.”*

Eingleiar born og ungdom Kommune 4

Når gjennomføringsmakta i hovudsak ligg i ei eining blir ein i lita grad avhengig av andre for å oppnå ønska handling. I våre data ser vi at 3 av kommunane har fått hovudarbeidet lagt til ein aktør og at det har ført til eit i hovudsak instrumentelt fokus på arbeidet. 3 av dei andre kommunane involverte fleire aktørar i gjennomføringa og dermed vart makt og gjennomføringsmakt fordelt på fleire. Det har ført til eit større fokus på felles visjonar og strategiar, og i desse kommunane har det blitt eit større fokus på prosess.

Dei 3 kommunane med mest instrumentelt fokus har først og fremst hatt eit fokus på å gjennomføre arbeidsseminara og andre konkrete tiltak. Dei har gjennomført gode tiltak, men mykje av effekten med å involvere breitt er blitt borte. Ein har hatt fokus på output.

I kommunane med prosessfokus har ein lagt mykje større vekt på det kommunikative og på å setje tiltaka inn i ein større samanheng. Det alle dei tre med størst prosessfokus har felles er at styringsgruppa fell saman med eller har utspring frå ei tverrfagleg gruppe med rus som tema.

Effekten av KoRus sitt arbeid med DUGNAD ser ut til å verte styrt av kva type planleggingshandlingar som vert sett i gang i kommunen og korleis arbeidet er organisert. I kommunar med fokus på tiltak og effektivitet jobbar ein mest instrumentelt, medan i kommunar med fokus på resultat og effekt skaper ein breiare kommunikative prosessar, ein tverrfagleg læringsprosess som mobiliserer mange.

I kommunar med mest fokus på kommunikative prosessar, ser vi at sentraladministrasjonen og det politiske apparatet er viktige deltakarar i prosessen rundt tiltaka. Dette fører til ein brei tverrfagleg prosess. I kommunane som jobbar instrumentelt vert prosjektet forankra i ein avgrensa sektor, og tverrfagleg mobilisering ut over sektoren blir problematisk.

For KoRus er det ei utfordring å rettleie kommunane i retning av dei kommunikative prosessane. I ei kommune der arbeidet i hovudsak er instrumentelt vil arbeidet kunne opplevast som å gå lett og effektivt når det gjeld å få planlagt og avvikla ulike tiltak. I disse kommunane kan problem oppstå når manglande forankring gjer det vanskeleg å vidareføre tiltaket. Spørsmålet er om KoRus i større grad kan bruke evalueringsprosessen til å drøfte om ein har brukt nok tid på mobiliseringsdelen av prosessen, slik at dette kan takast med inn i arbeidet med neste tema.

## 7 DUGNAD og Premis – ulike fokus på læring

Ved sidan av DUGNAD har KoRus Midt-Norge eit anna utviklingsprogram for lokalt rusførebyggjande arbeid. Det heiter Premis og er knytt til partnerskap for folkehelse i begge Trøndelagsfylka. KoRus sitt arbeid gjennom DUGNAD kan sjåast på som ein læringsprosess der kommunen får støtte til å jobbe i og lære ein metodikk som set fokus på tverrfagleg samarbeid, og slik utviklar tiltak. Premis har eit sterkare fokus på å lære vekk ferdigheiter i form av ulike arbeidsmetodar til einskildpersonar. Samstundes har ein også i Premis eit fokus på tverrsektorielt arbeid og forankring i kommunane gjennom lokale Premis-grupper.

Det er i gang ein prosess med å harmonisere eller slå saman desse to arbeidsmåtene. Det er difor naturleg å drøfte dei opp mot kvarandre for å peike på kva som grunnleggjande skil DUGNAD og Premis. Ikkje for å vurdere dei mot kvarandre med tanke på kva som gir best resultat.

I både DUGNAD og Premis er det kommunane som organisasjonar som er målgruppa. Det er med andre ord kommunen si verksemd som skal auke sin kunnskap/kapabilitet, og vi kan difor seie at målet med programma er organisasjonslæring. Ein definisjon på organisasjonslæring som peikar i ei retning som kan være grunnlag for verksemd er: *Lærende organisasjonar er organisasjonar som utvikler sin endringskompetanse og lærer å mestre kontinuerlege endringar og omstillingar, og som samtidig arbeider for kontinuerlig å utvide kapasitet og evne til å skape fremtiden gjennom bevisste tiltak i nåtiden* (Borg-Andersen, 2012).

DUGNAD har som utgangspunkt at kommunane stort sett har kunnskapen, men at det gjeld å legge til rette for gruppeprosessar som gjer at ein lærer av kvarandre, og at kommunen gjennom integreringsprosessar får til å institusjonalisere kunnskapen. Fokuset ligg difor på korleis leiarane, mellomleiarane, tilsette og andre må jobbe saman for å få til institusjonalisering av den nye kunnskapen som læringa bringer fram. Det skjer gjennom å skape midlertidige og permanente arenaer for samhandling og deling av kunnskap, og ved å fokusere på tverrfagleg samarbeid kring konkrete tiltak.

Premis legg vekt på å tilføre individ kunnskap og metodar. Det er mykje forskning som syner at deltaking i slike læringsnettverk fører til at tilsette som deltek får ein høgare kunnskap. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenester (2011) fann at læringsnettverk kan ha ei positiv, men avgrensa effekt på kvalitetsforbetningsarbeid. Dei fann også at forbetningar, eller i dette tilfellet utviklingsarbeid, ofte krev ei kulturendring og at dette er ein omfattande og tidkrevjande prosess der leiing spelar ei sentral rolle.

KoRus sin måte å jobbe på blir ganske så ulik i dei to programma. Medan KoRus i DUGNAD er opptekne av å rettleie og stille krav til ein prosess, så er dette i Premis noko ein reknar med at den einskilde kommune sjølv har erfaringar til å drive. Medan DUGNAD tek utgangspunkt i dei lokale forholda, tek Premis utgangspunkt i eit sett med metodar som kan lærast. I DUGNAD må KoRus jobbe tett med kommunen heile vegen, medan KoRus i Premis kan være meir tilbaketrekt. Medan DUGNAD har arbeidsseminar der prosess og dialog i den einskilde kommune står i sentrum, har Premis kurs der individ og kunnskap står i sentrum.

For tilsette i KoRus blir krava til kunnskap og korleis dei skal jobbe svært ulike avhengig av om ein skal jobbe med DUGNAD eller Premis. Kunnskap om prosess og rettleiing står sentralt i forhold til DUGNAD, medan Premis i større grad handlar om metodekunnskap og



organisering av opplæring på best mogleg måte. Det betyr at dei tilsette i KoRus sine avdelingar har mykje å lære av kvarandre.

## 8 KoRus sine utfordringar

KoRus beskriv formålet med DUGNAD som å vere det å mobilisere, utvikle og kvalitetssikre rusfaglege tiltak i kommunen (Rusbehandling Midt-Norge, 2010). Vidare presiserer dei arbeidet gjennom følgjande fem mål som skal vere rettleiande for innhald og kvalitet på rusfaglege tenester og tiltak i kommunane:

- Tydeleg folkehelseperspektiv
- Betre kvalitet og auka kompetanse
- Meir tigjengelege tenester og auka sosial inkludering
- Forpliktande samhandling
- Auka brukarmedvirkning og betre ivaretaking av barn og pårørnde

Dette kan ikkje KoRus gjere for kommunane. Kommunane må gjere jobben sjølv i samarbeid med aktuelle partar i kommunane. I boka "Planlegging som handling" (2005) seier Roar Amdam: "For meg er planlegging ein integrert del av handling på den måten at planlegging bidreg til å sette ting på den politiske dagsordenen, organisere eit gjennomføringsapparat, iverksetje handling og trekke lærdom av tiltaka sine resultat og effekter".

KoRus si rolle i samarbeidet med kommunane er å rettleie og inspirere til at det skjer kommunikative og tverrfaglege prosessar som tek i bruk kommunane sin kunnskap. Dette er utfordrande på mange måtar. Vi drøfter det her med utgangspunkt i "Den kommunikative planleggingsprosessen" (Amdam 2011).

### *Kontekst*

Den kommunale konteksten er gitt og noko som KoRus må forholde seg til. I ein organisasjon som ei kommune virkar variablane gjensidig inn på kvarandre på positive og negative måtar. Dette samspelet skjer innanfor ein kommunal kontekst som er sett saman både av dei formelle avgrensingane av kommunen si makt og muligheter, kultur, geografi, organisering m.m.

Det er ikkje mogleg for KoRus å kjenne kvar einskild kommune godt, og kjennskapet vil variere frå kommunar som er nye samarbeidspartar til ei kommune som KoRus har samarbeidd med over tid. Generell kunnskap og lang fartstid i samarbeid med kommunar er ein viktig ressurs for KoRus.

Valet om å kople DUGNAD til folkehelsekoordinatorfunksjonen i kommunane gir ei moglegheit til å samarbeide med ei type rolle som KoRus kjenner godt. Dette er også ei rolle som er tillagt eit tverrsektorielt arbeid, og som skal jobbe kommunikativt med å mobilisere andre krefter. Det er truleg med på å lette arbeidet til KoRus.

Den organisatoriske plasseringa av folkehelsekoordinatoren og denne sitt formelle og uformelle nettverk ser ut til å ha betydning for korleis prosessane vidare går i kommunen. Det kan sjå ut som om det er ein fordel at folkehelsekoordinatoren er plassert sentralt i kommunen og ikkje i ein sektor, for å få til breie prosessar. Dette er noko som KoRus ikkje kan endre.

Det ser også ut til at kven som sit i styringsgruppa for DUGNAD i kommunane er med på å påverke prosessen. Dette er noko KoRus kan være med å påverke gjennom rådgiving. Ut frå vårt materiale ser det ut som om det å gjere ei tverrfagleg eksisterande rusgruppe ansvarlig for DUGNAD er det som gir ein mest kommunikativ tverrfagleg prosess. KoRus har erfart at i arbeidsgruppa bør det sitje representantar for dei ulike sektorane som naturleg har eit eigeidomsforhold til temaet.

Materialet vårt tilseier at det er ulike synspunkt på kva planlegging er. Det er vanskeleg å seie om dette skuldast ein kultur i den einskilde kommune eller hjå nokre sentrale aktørar. Kommunane er i utgangspunktet organisert for tenesteproduksjon, og mange har difor eit instrumentelt syn på planlegging. Det er difor ei utfordring for KoRus å lære vekk ei meir kommunikativ form for planleggingspraksis. Sidan grunnideen bak DUGNAD er kommunikativ og tverrsektoriell, er det viktig at KoRus bidreg til å halde dette fokuset høgt framme heile vegen slik at det går føre seg ei læring i kommunane også på dette området.

### *Mobilisering*

Mobilisering handlar om å få folk med. Det skjer gjennom ein prosess der felles oppfatningar vert styrka og der ein vert samde om felles mål. Amdam (2011) beskriv mobilisering som aktivisering og samling av folk for å fremje kollektive og individuelle handlingar. Mobiliseringsprosessane skal styrke felles oppfatningar om utviklingstrekk og utfordringar og om korleis ein kan arbeide for å nå felles mål. Dette krev at ein greier å fokusere på viktige strukturar, prosessar og samanhengar.

I DUGNAD har KoRus to ulike roller i forhold til mobilisering. Den første er det å selje seg inn, eller prosessen med å inngå ein avtale med ei kommune. Kommunene vert representert av menneske, så det er viktig å aktivere dei rette personane. Det vil i denne samanheng vere dei som har innflytelse og myndigheit til å forplikte kommunen. Men utfordringa for KoRus er ikkje berre å få desse personane aktivert. KoRus må også sjå til at dei forstår kva DUGNAD går ut på. Dess betre sentrale personar forstår prosessane i DUGNAD frå starten, dess betre vil dei kunne støtte opp kring prosessen.

I prosessen med å mobilisere i kommunen er KoRus ein rettleiar. Det kan sjå ut som om forståinga for å mobilisere breitt ikkje alltid er til stades, og at det fører til ein meir instrumentell prosess enn det som var ynskjelig. KoRus må difor i si rettleiing halde fast på viktigheita av at kommunen må mobilisere alle aktuelle parter, og ikkje la vikarierande argument føre til at ein utelukkar einskilde grupper. Til dømes slik at FAU ikkje vert invitert fordi møtet då må være på kvelden, eller at ein må betale ut kompensasjon for tapt arbeidsinntekt. Eller at det t.d. er vanskeleg å få med skulen i forhold til foreldremøte, og at ein difor finn andre løysingar. Det er også viktig at KoRus presiserer viktigheita av å ha gode runder for å styrke felles oppfatningar om utviklingstrekk og utfordringar og om korleis ein kan arbeide for å nå felles mål. Intervjua vi gjennomførte synte døme på at når ein tok for lett på denne diskusjonen vart prosessen seinare hemma av at ein ikkje jobba mot same mål.

KoRus må – for å bruke Amdam (2011) sin ordbruk - hjelpe kommunen med å fokusere på strukturar, prosessar og samanhengar.

Arbeidsseminaret er eit svært sentralt mobiliseringstiltak. Både fordi det samlar mange aktuelle aktørar, ein skaper nye relasjonar og fordi ein her har ein dialog for å få fram og skape semje kring tiltak og mål. Det er ei utfordring for KoRus å sjå til at prosessen i desse

seminara blir så gode som mogleg. Det er etter vår erfaring slik at aktørane i kommunane ofte ser på kunnskapsoverføring som det viktigaste og ikkje har eitt godt nok fokus på prosessen.

### *Organisering*

Med organisering meiner Amdam (2011) danning og endring av midlertidige og permanente organisasjonar som kan stå ansvarlege for gjennomføring av tiltak og aktivitetar. KoRus er tydeleg i si anbefaling om at kommunen koordinerar sitt arbeid via ei tverrfagleg gruppe, at dei ynskjer folkehelsekoordinatoren som kontaktperson og at arbeidet vert forankra i den rusmiddelpolitiske planen i kommunen. Denne organiseringa gir legitimitet til aktørane i DUGNAD og det er difor viktig at KoRus formidlar sine erfaringar om korleis denne organiseringa kan gi legitimitet på best mogleg måte.

Tre viktige organisatoriske ledd er styringsgruppa, arbeidsgruppa og kommunal koordinator. Vi meiner at det teiknar seg følgjande trekk som det kan være lurt å forsøke å leve opp til;

Styringsgruppa: Ser ut til å funger best når den er ei eksisterande tverrsektoriell rus-gruppe.

Arbeidsgruppa: Bør ha med seg representantar frå flest mogleg aktuelle partar.

Kommunal koordinator: Det ser ut som om ei plassering sentralt i kommunen er betre enn ei sektorplassering.

Ikkje alle desse momenta er moglege å få til, men det må være ei utfordring for KoRus å formidle denne kunnskapen og bidra til at dette vert teke med i vurdering av organiseringa i kommunen.

### *Gjennomføring*

Med gjennomføringsvariabelen meiner Amdam (2011) i kva grad aktørane og partnerskapa, åleine eller i samarbeid med andre har kapasitet og verkemiddel til å følgje opp og setje i verk tiltak og endringar som kan påverke utviklinga. Det er her viktig å ha makt og kontroll over iverksetjingsprosessen.

Det er kommunen si oppgåve å gjennomføre tiltaka, og slik vi har sett det ser det ut til å skilje lite frå kommune til kommune på kvaliteten på tiltaka. Det er truleg at den langsiktige effekta av arbeidet vil variere, men det har vi ikkje data til å seie noko sikkert om. Det vi likevel opplever er at utbytte ut over sjølve tiltaket i stor grad er avhengig av kor gode og breie mobiliseringsprosessar som kommunane får til. For KoRus er det ei stor utfordring å heile tida løfte fram det kommunikative idegrunnet i DUGNAD slik at prosessane ikkje blir for instrumentelle.

### *Læring*

Læringsvariabelen forstår Amdam (2011) som ein læringsprosess som får fram kunnskap om hendingar og handlingar som kan gi ny erkjenning, og som dermed kan fremje nye haldningar og handlingar. Forfattaren (ibid) peikar på at for utviklingsarbeid bør nettopp det å stimulere kapasitetsbyggande prosessar som medfører at folk tek ansvar og handlar kollektivt, vere eit overordna mål.

Ut frå intervjua så virkar det ikkje som om det er eit særleg medvit på å lære av dei prosessane kommunane går gjennom i DUGNAD. Fleire antydner likevel at dei har lært noko, men det er vanskeleg å forstå om det er informanten, styringsgruppa eller dei involverte som har lært. Sjølv om KoRus legg opp til ei rapportering tilbake, er vi usikre på om så mange av kommunane tek seg tid til å evaluere det arbeidet som er gjort i dei fora som er oppretta (styringsgruppa og arbeidsgruppa). Vi har heller ikkje vore på møter mellom KoRus og kommunane der dette har vore sentralt. Våre data er difor tynne i forhold til dette.

KoRus har vore veldig medvitne på å lære av arbeidet med DUGNAD, og følgjeevalueringa er eit viktig element i dette arbeidet. Talet på tilsette i KoRus aukar og i åra framover vil fleire være involvert i DUGNAD. Det er difor viktig å halde fram med å ha gode rutinar for å lære av aktiviteten. Nye personar vil bringe inn ny kunnskap og samstundes hauste nye erfaringar som det er viktig å få med inn i ei vidare utvikling av DUGNAD.

## 9 Sluttord

Vi har fulgt KoRus og DUGNAD i ei 2-års periode, og dette er for kort tid til at vi kan seie noko sikkert om resultatet av eit samarbeid som i realiteten kan vare over fleire år, og der kommunen i første omgang kan velje 2 tema + tverrfagleg samarbeid og i andre runde kan velje 2 nye tema. Ingen av kommunane vi har sett på var komne til andre runde då vi avslutta datainnsamlinga vår.

I følgjeevalueringa har vi hatt hovudfokus på KoRus sin måte å arbeide på, og vonar at det også kan føre til endå bedre kvalitet på arbeidet. Vi har sett at KoRus sine tilsette samarbeidar godt med kommunane, at dei blir opplevd som kompetente, at dei styrer prosessen på ein positiv måte og at dei blir opplevd som lette å samarbeide med, men vi har også sett at KoRus vert utfordra på å halde på DUGNAD som metode når den kommunikative tenkinga står mot den meir instrumentelle tenkinga.

Vi nærmar oss ein forklaringsmodell som kan være tenleg for å gjere greie for og forklare kvifor og korleis KoRus sitt arbeid med DUGNAD fører til ulike resultat i kommunane. Denne forklaringsmodellen kan ikkje seiast å være fullstendig, men ser ut til å passe ut frå det utvalet av kunnskap, observasjonar og teorier vi kjenner til. Vi opplever difor at den er nyttig for KoRus i arbeidet med DUGNAD.

Forklaringsmodellen byggjer i hovudsak på den kommunikative planleggingsmodellen, og går i korthet ut på at konteksten i den einskilde kommune styrer den organiseringa som arbeidet med DUGNAD får i kommunen. Vert arbeidet forankra i ein sektor vert DUGNAD-prosessen prega av instrumentell tenking, medan arbeidet vert meir prega av kommunikativ tenking om det vert forankra tverrsektorielt. I begge tilfeller blir det gode ”output” i form av tiltak, men ”outcome” blir større når arbeidet er prega av kommunikativ tenking.

Dette er slik vi opplever det, nyttig kunnskap for KoRus å ha med seg i arbeidet vidare, og peikar mot at det er viktig å tru på det kommunikative grunnlaget som DUGNAD byggjer på. Vi ser det som sentralt at KoRus i si rettleiing heile tida forsøker å styre kommunane i ei kommunikativ retning.

I ei seinare evaluering av DUGNAD kunne det vore interessant å sjå nærare på om det gjennom læring over lengre tid skjer ei dreining mot meir kommunikative prosessar i dei mest "instrumentelle" kommunane.

## 10 Litteraturliste

Amdam, R. (2011). *Planlegging og prosessleing. Korleis lykkast i utviklingsarbeid*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Amdam, R (2005): *Planlegging som handling*. Oslo. Universitetsforlaget

Argyris, C. (1992): *Organisatorisk læring - single- og double-loop*, i Illris, K. *Tekster om læring*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Borg-Andersen, Å. (2012). <http://www.coherence.no/lederinnsikt/laering/refleksjoner/organisatorisk-laering/>

Farner, A. (2011). *Verksted som verktøy. Å planlegge og lede workshops*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Healey, P., de Magalhas, C. og A. Mandanipour, (1999). Institutional capacity-building, urban planning and urban regeneration projects, *FUTURA Journal of the Finnish Society for Futures Studies No 3*.

Helsedirektoratet 2012. <http://www.helsedirektoratet.no/psykisk-helse-og-rus/rusmiddelarbeid-i-kommunen/aktorer-i-rusfeltet/regionale-kompetansesentre/Sider/default.aspx>

Hill, M (1997). *The policy process*. Essex: Pearson Education Limited

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2011). *Læringsverktøy som verktøy i kvalitetsforbedring – en oppsummering av forskning og erfaring*. Oslo: Rapport fra Kunnskapssenteret nr 23-2011.

Rusbehandling Midt-Norge (2010). *Tverrfaglig samarbeid på rusområdet i kommunane i Møre og Romsdal*. Trondheim: Kompetansesenter rus-Midt-Norge.

Sletterød, N. A. (2000). *Følgeevaluering og følgeforskning – endringsagent i eller forsker på bedriftsutvikling?* Nord-Trøndelagsforskning.

<http://www.forebygging.no/en/Ordbok/F-K/Forankring/>