

Tandemsykkelmetoden

– om ledelse av nyetablerte fontenehus

Ketil Engeland

VID vitenskapelige høyskole

Campus Oslo

MAVERD-599 Masteroppgave i verdibasert ledelse

Antall ord: 27 598

Dato: 7. mai 2018

Veileder: Harald Askeland

Engelsk tittel:

The method of tandem biking

– about Fountain House leadership halfway through the creating process

Sammendrag

Fontenehusbevegelsens opprinnelse kan spores tilbake til selvhjelpsgruppen *We are not alone* ved det psykiatriske sykehuset Rockland State Hospital. De ville hjelpe hverandre med å skaffe arbeid og tak over hodet, og å unngå ensomhet. I samspill med velgjørere og fagpersoner etablerte de Fountain House New York i 1948. John Beard, som ble ansatt som leder der på midten av 50-tallet, regnes som en sentral bidragsyter til at fontenehusbevegelsen senere kunne utvikle seg til en normstyrt verdensomspennende bevegelse – med bestemte retningslinjer tuftet på verdiene frivillighet, likeverd og relasjoner.

For et par år siden skulle det etableres to nye fontenehus her til lands, og det ble ansatt en leder på hvert av stedene. Ledere, som på den ene siden ble bærere av en historie og et distinkt verdigrunnlag, og som på den andre siden skulle skape noe nytt – i samspill med andre. Studien søker å belyse ledernes tidlige fotavtrykk i denne balansegangen via følgende problemstilling:

Hvilke institusjonelle rammer omgir et nyetablert fontenehus og deres ledere, og hvordan bidrar lederne til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet?

Studien er en kvalitativ undersøkelse basert på kildetriangulering (intervjuer, følgeobservasjon og dokumentanalyse). Empirien forstås primært i lys av elementer fra institusjonell teori, mens studien metodisk er inspirert av praksisteori.

Et sentralt funn er at de internasjonale retningslinjene kan forstås både som identitetsmateriale og som institusjonell innramming. Ved å følge retningslinjene synes lederne å sikre legitimitet som fontenehus, og kommer i dag heller ikke på kollisjonskurs med verdiene de nåværende finansierende samarbeidspartnerne søker å realisere (Helsedirektoratet, hjemkommuner og legater). Med NAV som en mulig framtidig oppdragsgiver, vil hus og ledere antakelig bevege seg over i et mer pluralistisk institusjonelt landskap.

I studien konkluderes det med at lederbidrag knyttet til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet kan beskrives og forstås som en gjenskaping (*re-creation*) av institusjoner, via translasjon. På praksisplan identifiseres rekrutteringsarbeid, opplæring, etablering av strukturer, profilering og historiefortelling som sentrale lederbidrag – i tillegg til det å framstå som rollemodell i ord og gjerning.

Forord

Takk til ledere, medarbeidere og medlemmer ved fontenehusene i Arvik og Roberg¹, som resolutt sa ja til å slippe meg innenfor dørene. En stor takk også til Fontenehus Norge.

Takk til min inspirerende veileder, Harald Askeland, som har bydd på alt fra lekne, luftige meningsutvekslinger til konkrete litteraturtips og retningsgivende ageringer i helt avgjørende faser. Han har også gitt meg mulighet til å knytte prosjektet mitt til forskningsprogrammet Leadership and institutional values-work in practice (LIVAP), og gitt meg tilgang til prosjektets ressurser.

Takk også til medstudenter for inspirerende samvær og samtaler, og tusen takk til Marit, samboeren min, som har gitt rom for veksling mellom fortvilelse og overmøte, og vist forståelse for at dette arbeidet har tatt plass og krevd mye oppmerksomhet.

¹ Stedsnavnene er fiktive.

Innhold

1	Innledning.....	8
1.1	Mitt utgangspunkt.....	9
1.2	Hvorfor studere ledelse av nye fontenehus?.....	9
1.3	Problemstilling.....	10
1.4	Oppgavens oppbygning	10
2	Et historisk bakteppe	12
2.1	We are not alone	12
2.2	412 West 47th Street, Manhattan	13
2.3	John Beard	14
2.4	En idé, en modell og et verdigrunnlag.....	16
2.5	Over Atlanteren	17
2.6	Utviklingen mot en normstyrt bevegelse.....	18
2.7	Fontenehus i Norge.....	18
2.8	Forskning på fontenehus.....	19
2.9	Oppsummering	19
3	Teori.....	20
3.1	Institusjonell teori.....	20
3.2	Institusjonelt arbeid	22
3.3	Institusjonelt arbeid i mikroperspektiv med lederen i en sentral rolle	23
3.4	Ledelse, verdier, formål og identitet	24
3.5	Ledelse i praksis.....	26
3.6	Translasjon	27
4	Metode.....	28
4.1	Metodevalg	28
4.2	Datainnsamling – kildetriangulering	28
4.2.1	Utvelgelser	29

4.2.2	Følgeobservasjon.....	30
4.2.3	Halvstrukturerte intervjuer	31
4.2.4	Dokumenter	32
4.2.5	Oppsummering	33
4.3	Analyseprosessen.....	33
4.4	Metoderefleksjon	36
4.4.1	Egen forforståelse, og hva jeg representerer i møte med informantene	36
4.4.2	Validitet og reliabilitet	36
4.4.3	Forskningsetiske betraktninger.....	37
4.4.4	Hus og folk	38
5	Resultater og drøftinger.....	41
5.1	Hvilke institusjonelle rammer omgir et nyetablert fontenehus og deres ledere?.....	41
5.1.1	Lederansettelser.....	41
5.1.2	Retningslinjer, verdier, formål og akkrediteringsplaner	42
5.1.3	Nasjonale forhold	45
5.1.4	Lokale forhold	48
5.1.5	Drøfting	49
5.2	Hvordan bidrar lederne til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet?.....	53
5.2.1	Arbeidshverdager	53
5.2.2	Eksempelets makt og det som blir sagt	57
5.2.3	Tidlige grep	63
5.2.4	Arbeidstegninger, tilpasninger på stedet – og det å ha en historie å fortelle.....	65
5.2.5	Drøfting	69
6	Konklusjon og avrunding	76
6.1	Sammenfatning og konklusjon	76
6.2	Avrunding.....	80

6.2.1	Tandemsykkelmetoden.....	82
7	Litteraturliste	83
8	Vedlegg 1: Godkjenning av prosjektet.....	86
9	Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	89
10	Vedlegg 3: Temaliste – intervju med ledere	91
11	Vedlegg 4: Temaliste – gruppeintervjuer	92
12	Vedlegg 5: Intervju med lederen av Fontenehus Norge.....	93
13	Vedlegg 6: To arbeidsdager	102
14	Vedlegg 7: Internasjonale retningslinjer	109

1 Innledning

Rett utenfor New York, siste halvdel av 40-tallet: Seks pasienter innlagt på det psykiatriske sykehuset Rockland State Hospital danner en gruppe de etter hvert gir navnet *We are not alone*. Da de senere skrives ut av sykehuset, fortsetter de å møtes – nå visstnok på trappa utenfor New York Public Library. De finner styrke i fellesskapet. De ønsker å hjelpe hverandre med skaffe arbeid og tak over hodet, med å håndtere stigmatisering og med å unngå reinnleggelse i psykiatrien. Sammen vil de kompensere for svake familieband og manglende venner. Navnet *We are not alone* spiller på dette, og troen på å kunne brygge en motgift. Med velgjørere i ryggen får de i 1948 kjøpt en bygning på West 47th Street i Hell's Kitchen-området på Manhattan. En fontene i bakgården inspirerer til å ta navnet *Fountain House* (Anderson, 1998, s. 8-9; Meeuwisse, 1997).

Så langt en grov forenkling av en nærmest mytisk skapelsesberetning. Starten på det som inn mot vår tid skulle utvikle seg til den verdensomspennende fontenehusbevegelsen. Jeg vil senere i oppgaven lodde litt dypere og dele noen bruddstykker fra en utviklingshistorie som er langt mer kompleks enn dette. Der dukker det blant annet opp en ung, entusiastisk og iderik sosialarbeider ved navn John Beard. Han skulle vie resten av livet sitt til videreutviklingen av *Fountain House New York*. Hans innsats regnes som avgjørende for at vi i dag kan snakke om en repliserbar, arbeidsrettet rehabiliteringsmodell for mennesker med psykiske vansker – og en bevegelse med 320 fontenehus verden over (Clubhouse International, 2017).

Våren 2016 åpner to nye fontenehus² i Norge, et i Roberg³ og et i Arvik, det niende og tiende her i landet så langt. På hvert av stedene blir det ansatt en leder, som på startstreken blir bærer av en snart 70 år lang historie, et profilert verdigrunnlag og 37 retningslinjer som definerer fontenehusmodellen og legger føringer for hva det innebærer å kunne kalle seg et fontenehus. Samtidig skal lederne skape *sitt* fontenehus i samspill med medlemmer⁴, medarbeidere, et styre, fontenehusbevegelsen og offentlige etater. Får ryggsekken de blir bærere av form av en tvangstrøye, eller rommer den motiverende og mobiliserende identitetsmateriale? Hvordan fortolker de oppdraget de har påtatt seg, og hvordan fortøner de seg – de tidlige fotavtrykkene

² Begrepene «fontenehus» og «klubbhus» brukes synonymt. Tilsvarende begrepspar på engelsk er *Fountain House* og *Clubhouse*.

³ Stedene og dermed også de to fontenehusene er gitt fiktive navn.

⁴ På et fontenehus er «brukere» medlemmer. Nettopp viktigheten av å kunne kalle seg medlem av huset, ikke pasient eller klient, har vært holdt oppe helt fra starten i New York i 1948.

lederne setter – når de på hver sin kant er i gang med å skape (eller gjenskape) et fontenehus i en norsk virkelighet?

1.1 Mitt utgangspunkt

Jeg har kjent til fontenehusene i Norge siden tidlig på 2000-tallet, og har selv mange års erfaring fra arbeidsinkluderingsfeltet, hvor jeg også har jobbet som leder. For et par år siden skiftet jeg beite og jobber nå med psykisk helsearbeid, noe jeg også er utdannet for. Jeg går i gang med dette arbeidet med en forestilling om at fontenehusene står med en fot i arbeidsinkluderingsfeltet og en fot i psykisk helsearbeid, noe jeg også på et vis gjør rent yrkesmessig. Dermed starter jeg ikke med blanke ark, og heller ikke uten en viss fasinasjon for fontenehusene og historien bak.

1.2 Hvorfor studere ledelse av nye fontenehus?

Å rette blikket mot ledelse av nyetablerte fontenehus er relevant av flere grunner. For det første er fontenehusbevegelsen i sterk vekst her i landet. Fra å være åtte hus ved inngangen av 2016 har paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge satt som mål å øke antallet til tjue innen utgangen av 2020. Fontenehusene er dermed i ferd med å bli betydelige aktører i skjæringsflaten mellom arbeidsinkludering og psykisk helsearbeid, noe målrettet støtte fra Helsedirektoratet også bidrar til (Fontenehus Norge, 2017).

For det andre er temaet lite utforsket. Øystein Spjelkavik (2001, 2003) fulgte etableringen av Fontenehus Oslo som en del av sin forskningsrapport «Rehabilitering av personer med psykiske lidelser: Fontenehuset i Oslo». Jeg trekker veksler på hans arbeid, men Spjelkavik hadde et annet fokus enn ledelse. Øvrig forskning på fontenehus i Norge har på ulike måter rettet seg mot medlemserfaringer, effekt med hensyn til medlemmers bedringsprosesser, deltakelse i arbeidslivet og hvordan fontenehusmodellen relaterer seg til ulike behandlingsmodeller. Så langt jeg har oversikt over, er dermed ledelse av både etablerte og nyetablerte fontenehus et utforsket emne her til lands. Også internasjonalt ser forskning på ledelse av fontenehus ut til å ha vært lavt prioritert.

For det tredje har masterutdanningen i verdibasert ledelse satt meg på sporet av teori og forskning som har styrket meg i troen på at fontenehus, og i særdeleshet ledelse av nyetablerte

fontenehus, kunne være et spennende tema å skrive om. Ved å vinkle oppgaven mot ledelse og verdierarbeid, forankret i institusjonell teori, håper jeg også å kunne frambringe et relevant bidrag til forskningsprogrammet Leadership and institutional values-work in practice (LIVAP) ved VID vitenskapelige høyskole. Det originale ved mitt bidrag, slik jeg ser det, ligger i det å introdusere fontenehusbevegelsen som forskningsobjekt, og det å rette blikket mot lederbidrag ved to virksomheter som så å si er midt i en skapelses- eller (muligens) gjenskapelsesprosess.

1.3 Problemstilling

Jeg har gjort rede for ideen og nysgjerrigheten denne oppgaven springer ut av, og hvordan den er gitt retning, blant annet i møte med bidrag innenfor institusjonell teori. Utvikling og avgrensning av en endelig problemstilling har videre vært en del av forskningsprosjektet så å si helt inn mot målstreken – gjensidig påvirket av empiri, teori, egne fortolkninger, veiledning, blikk for detaljer og forsøksvise overblikk:

Hvilke institusjonelle rammer omgir et nyetablert fontenehus og deres ledere, og hvordan bidrar lederne til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet?

De sentrale begrepene i problemstillingen vil bli gjort rede for i teorikapittelet.

1.4 Oppgavens oppbygning

Neste kapittel omhandler fontenehusenes historikk, og avsluttes med en gjennomgang av forskningsstatus.

I kapittel tre gjør jeg rede for de teoretiske perspektivene jeg legger til grunn.

I kapittel fire begrunner jeg metodevalg, og forteller hvordan jeg har gått fram ved datainnsamling og analyse av datamaterialet. Videre reflekterer jeg over egen forforståelse, studiens validitet og reliabilitet samt forskningsetiske aspekter.

Kapittel fem er et resultat- og drøftingskapittel. Her splittes problemstillingen i to ledd, slik at første underkapittel omhandler hvilke institusjonelle rammer som omgir et nyetablert

fontenehus og deres ledere, mens det neste underkapittelet handler om hvordan lederne bidrar til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet.

I oppgavens siste kapittel samler jeg trådene til en konklusjon, før oppgaven munner ut i noen avsluttende betraktninger.

2 Et historisk bakteppe

Jeg har valgt å vie noen sider til å plassere de nyetablerte fontenehusene i en historisk kontekst. Det ligger som en slags arbeidshypotese implisitt i oppgavens grunnidé at historien betyr noe – og at et dykk ned i noen opprinnelsesfortellinger kan bidra til en dypere forståelse av det som foregår fra dag til dag i de nyetablerte fontenehusene. Her finnes også eksempler på at historien kunne endt med noe helt annet enn en verdensomspennende bevegelse – nå også representert i Roberg og Arvik. Kapittelet avsluttes med en kort gjennomgang av forskningsstatus.

2.1 We are not alone

På mentalsykehuset Rockland State Hospital, rett utenfor New York, tok psykiateren Hiram Johnson i 1943 initiativ til å starte en selvhjelpsgruppe blant pasientene på sykehuset. Han hadde latt seg inspirere av selvhjelpsideene som den nye organisasjonen Alcoholics Anonymous (AA) sto for, og var overbevist om at disse også kunne tilpasses og fungere for mennesker med psykiske lidelser. Johnson engasjerte også Elisabeth Schermerhorn i dette arbeidet. Schermerhorn, som kom fra en svært velstående familie, hadde fattet interesse for psykiatrien blant annet etter å ha møtt Carl Gustav Jung på 30-tallet (Anderson, 1998, s. 15; Meeuwisse, 1997, s. 106).

Michael Obolensky, en deltaker i selvhjelpsgruppen, tok kontakt med Elisabeth Schermerhorn da han ble skrevet ut av sykehuset. Schermerhorn hadde da sluttet på Rockland State Hospital. Sammen begynte de å jobbe for å skape en selvstendig selvhjelpsorganisasjon. Etter at de hadde skrevet brev til tidligere pasienter, møttes ti menn i YMCA (KFUM) sine lokaler i New York, 15. mars 1944. Her grunnla de We are not alone (WANA). WANA skulle være en selvstyrt organisasjon, ledet og kontrollert av medlemmene gjennom demokratiske prosesser (Anderson, 1998, s. 18-19; Meeuwisse, 1997, s. 107). Medlemmene ville støtte hverandre for å unngå nye sykehusinnleggelse, og i å håndtere stigmatiseringen det innebar å ha en psykisk lidelse. De ville hjelpe hverandre med å skaffe arbeid og tak over hodet – og sammen kompensere for manglende vennenettverk og svake familiebånd. Den gang som nå var sosial isolasjon et stort problem blant mennesker med alvorlige psykiske lidelser. Navnet We are not alone spiller på dette – troen på kraften i det å kunne støtte og hjelpe hverandre (Anderson, 1998; Spjelkavik, 2003, s. 31). Obolensky ble organisasjonens første formann. Styret,

bestående blant andre av Elisabeth Schermerhorn, Hiram Johnson og to representanter fra YMCA, skulle kun ha en rådgivende funksjon (Meeuwisse, 1997, s. 107).

Obolensky og de andre medlemmene i WANA hadde møter på trappa til the New York Public Library på 42nd Street, og noen ganger også hjemme hos Schermerhorns mor, når møterommet hos YMCA ikke var tilgjengelig. WANA vokste raskt, og i 1946 var de rundt 100 medlemmer i New York. Samtidig ble det gjort forsøk på å etablere lokalavdelinger i andre byer. Organisasjonen gikk imidlertid i oppløsning etter få år på grunn av økonomiske problemer og indre stridigheter (Meeuwisse, 1997, s. 107). Men det stoppet likevel ikke der.

Mot slutten av 1947 samlet Obolensky og noen av de andre forhenværende medlemmene av WANA seg hos Schermerhorn for å planlegge en reorganisering. De ble enige om at den overordnede styringen av en ny organisasjon skulle plasseres utenfor pasientgruppen. Styret de tilsatte, skulle styre økonomien, og fikk også i oppgave å skaffe egnede lokaler. Med stor boligmangel i New York etter andre verdenskrig var ikke dette noen enkel oppgave. Huseiere var i tillegg skeptiske til å leie ut lokaler til en organisasjon med psykisk syke mennesker (Meeuwisse, 1997, s. 108). Men Schermerhorn og en samarbeidspartner fant likevel en løsning.

2.2 412 West 47th Street, Manhattan

En murbygning, 412 West 47th Street, i Hell's Kitchen-området på Manhattan, kom for salg. De fikk ordnet med finansiering blant annet gjennom lån og egne donasjoner, og fikk kjøpt huset (Anderson, 1998, s. 25). I bakgården fantes en fontene, som inspirerte til valg av navn: The Fountain House Foundation. Anna Meeuwisse gjør en refleksjon rundt navnevalget:

Navnevalet är interessant i sig – det antyder en identifikasjon med själva huset och ger varken associationer till särskilda gruppintressen eller vård. På ett symboliskt plan kan fontänen sägas ge uttryck för skönhet, glädje och hopp (Meeuwisse, 1997, s. 108).

Virksomheten ble organisert som en stiftelse, med et tydelig skille mellom styret og medlemsforeningen Fountain House Fellowship. Styret, med Schermerhorn som president, skulle kun ta seg av økonomi og fysiske rammebetingelser. Selvhjelpsprinsippene som preget WANA, ble videreført ved at Fountain House Fellowship opererte i det Anderson kaller «a smooth, cooperative relationship» med styret (1998, s. 26).

Huset ble fra starten av først og fremst brukt til fritidsaktiviteter og sosialt samvær på kveldstid. Etter hvert ble det organisert kunst- og håndverksgrupper og ulike foredrag ved hjelp av frivillige bidragsytere. Mange av medlemmene hadde negative erfaringer med sysselsettingsterapi fra mentalsykehusene, og at Fountain House også skulle være en arena for rehabiliteringsvirksomhet, ser ut til å ha vært styrets idé. Inspirert av moderne rehabiliteringsprogrammer for fysisk handikappede kom Fountain House på sporet av det de kalte sosial rehabilitering – arbeidstrening og sosial trening rettet mot å styrke medlemmers muligheter til å leve selvstendige liv. De ansatte eget personale for å gi innhold til denne nyorienteringen (Meeuwisse, 1997, s. 108).

Konfliktene som så utviklet seg utover på 50-tallet, bunnet, slik Stephen Anderson vurderer det, i selve organisasjonsmodellen. Den ga grobunn for maktkamper mellom styre, ansatte og medlemmer (Anderson 1995 gjengitt etter Meeuwisse, 1997, s. 109). Ansettelse av eget rehabiliteringspersonale kom også på kollisjonskurs med medlemsforeningens autonomikrav og selvhjelpsfilosofi. Foreningen anklaget styret og de ansatte for å tilrive seg kontroll over den selvstendige medlemsorganisasjonen og for å legge opp til ulønnet arbeid blant medlemmene (Meeuwisse, 1997, s. 109).

Styret anklaget de ansatte for å ha mislyktes i å skape et velfungerende og harmonisk arbeidsmiljø. Men Anderson mener at de ansatte hadde en umulig oppgave, som tvang dem til å agere uredelig ved å gi medlemmene en «liksom»-autonomi og samtidig selv sitte med kontrollen (Anderson, 1995, gjengitt etter Meeuwisse, 1997). Høsten 1954 ønsket Schermerhorn å gå av som president. Hun mente hun hadde mislyktes i å realisere Fountain House sin opprinnelige og viktige målsetting. Hun blir overtalt til å fortsette, og i april 1955 ansetter hun den 32 år gamle John Henderson Beard som ny direktør (Anderson, 1998, s. 44-45).

2.3 John Beard

Det er bred enighet om at John Beard spilte en helt sentral rolle i virksomhetens utvikling, og at hans ideer og visjoner i høy grad har formet fontenehusenes ideologi og selvilde (Anderson, 1998; Doyle, Lanoil & Dudek, 2013; Meeuwisse, 1997; Spjelkavik, 2003). Beard trakk opp retningslinjer for det som i dag kalles klubbhusmodellen, eller fontenehusmodellen,

og bidro også til å gjøre de bærende ideene kjent gjennom skriftliggjøring og publiseringer (Meeuwisse, 1997).

Under utdannelsen som sosialarbeider jobbet Beard på et mentalsykehus i utkanten av Detroit, som lokalt gikk under navnet Eloise. Samarbeidet med veilederen, den unge psykiateren Artur Pierce, fikk stor betydning for Beards grunnsyn og videre virke (Doyle et al., 2013, s. 20). Beard utviklet en arbeidsform som vektla pasientens friske sider, og engasjerte dem i aktiviteter innenfor og utenfor sykehusmurene gjennom det de kalte Activity Group Therapy (ATG). Beard hadde sett at arbeid og aktivitet kunne lokke fram normale reaksjoner hos pasientene. Han hadde også erfart at det var mulig å hjelpe psykiatriske pasienter ut i ordinært arbeid ved å ta direkte kontakt med arbeidsgivere. Et eksempel på det siste er at han, etter å ha hatt store problemer med å forsere resepsjonisten, lyktes med å komme i kontakt med manageren for supermarkedkjeden Wrigley. Her nådde han gjennom med ideen om å tilby psykiatriske pasienter midlertidig lagerarbeid (Meeuwisse, 1997, s. 109).

John Beard hadde fullført sin mastergrad i sosialt arbeid da han fikk høre om Fountain House gjennom en kollega. Han var fasinert av at det fantes et slikt klubbhus drevet av medlemmene selv (Doyle et al., 2013, s. 29). I forbindelse med en konferanse i New York fikk han besøke Fountain House. Han var skuffet over å finne huset stengt på dagtid, men samtidig fristet av tanken på å kunne videreutvikle ideene sine i et slikt miljø (Anderson, 1998, s. 44), og Schermerhorn lyktes altså med å få ham ansatt.

Som nytilsatt direktør møtte Beard et hus preget av konflikter. Gjennom å artikulere medlemmenes integrering i samfunnet som et felles mål forsøkte han å samle kreftene til felles innsats. Han hadde sterk tro på meningsfylt arbeid som helende kraft og som en kilde til personlig utvikling. Huset ble åpnet på dagtid, og for at alle skulle oppleve å være betydningsfulle, skulle ikke personalgruppen være for stor i forhold til antallet medlemmer. De ansatte heller ikke særskilt personale til ting de kunne lære seg å gjøre selv. Ansatte og medlemmer skulle jobbe sammen. Dette innebar i praksis også et forbud mot egne medlemsfora, og Beard fikk i 1956 styrets godkjenning til å legge ned The Fellowship Group som selvstendig enhet (Anderson, 1998, s. 52; Meeuwisse, 1997, s. 110).

Stephen Anderson (1995) mener Beard fikk gjennomslag for disse store endringene fordi han med sin entusiasme og autoritet nådde gjennom med en ny fortolkning av selvhjelpsbegrepet.

Beard mente at tidligere måter å organisere selvhjelpsgrupper på bidro til fortsatt ekskludering og segregering av mennesker med psykiske lidelser. Isteden ville han legge til rette for selvhjelp basert på meningsfullt arbeid og et reelt samarbeid mellom medlemmer og profesjonelle – en partnerskapsmodell. Slik bygges broer, det skapes kontaktoflater mot verden der ute, og det blir mulig for folk å endre sin selvopfatning, mente Beard. Han introduserte også ideer om hvordan man kunne etablere avtaler med arbeidsgivere og huseiere som kunne imøtekomme medlemmenes ønsker om lønnsarbeid og bedre boforhold (Meeuwisse, 1997, s. 110; Spjelkavik, 2003, s. 30).

2.4 En idé, en modell og et verdigrunnlag

Beard og hans kollegaer brukte begrepet «intentional community» om et sosialt rom der hvert menneske har en plass og betyr noe i fellesskapet. Fountain House skulle gjennom måten driften var strukturert på, evne å signalisere disse fire budskapene til sine medlemmer:

- Fountain House er en klubb, og i likhet med andre klubber tilhører den medlemmene som gir den liv. Du kalles derfor for medlem, ikke klient eller pasient. Medlemskapet er frivillig og uten tidsbegrensning.
- Du er velkommen og verdsatt på Fountain House. Din tilstedeværelse har betydning for andre.
- Alle ønsker din medvirkning.
- Vi trenger deg på Fountain House.

Disse fire budskapene har blitt oppfattet som hjørnesteinene i klubbhusmodellen (Meeuwisse, 1997, s. 111). Budskapene gjenkjennes i det som i dag holdes fram som fontenehusenes grunnleggende verdier: Frivillighet, relasjoner og likeverd. Ideologien tar altså utgangspunkt i at mennesker med psykiske lidelser har de samme behov og drømmer som andre:

I Fountain House mente man at det psykiske helsevern hadde mislyktes med dette – og at den der i stedet gav pasientene det motsatte budskapet – av typen: Du er ikke godt likt, du er ikke ønsket her, det er ikke vi som trenger deg – det er du som trenger oss (Spjelkavik, 2003, s. 33).

John Beard sa det slik:

I say, yes: people need to be needed. And if it doesn't happen naturally, it's up to some of us to figure out legitimate ways, that aren't going to be exploitative when the individual is needed (Doyle et al., 2013, s. 43).

Med dette sitatet fra en avgjørende aktør friskt i minnet vil jeg spole fram til 1976, hvor en annen aktør fikk stor betydning, denne gangen i å føre den gryende fontenehusbevegelsen til Europa og Skandinavia.

2.5 Over Atlanteren

I 1976 reiste den svenske sosionomen Lis Asklund til USA for å studere psykisk ettervern i New York og San Fransisco, og kom slik i kontakt med Fountain House New York. Hun ble så imponert over det hun så, at hun mente at svenske myndigheter burde rive hvert et mentalsykehus og isteden satse på fontenehus. Asklund dro senere tilbake til New York sammen med et tv-team og lagde dokumentarfilmen *I stället för mentalsjukehus: Fountain House*. Filmen skildrer hverdagen på Fountain House New York. I tillegg inneholder den intervjuer med John Beard, medlemmer på huset og personalsjefen for et stort firma som tilbød overgangsarbeidsplasser. Filmen ble vist på riksdekkende tv i februar 1978, sammen med en reportasje og en paneldebatt om Sveriges sviktende ettervern.

Slik fikk Asklund prege nærmest hele tv-kvelden med sitt budskap, og slik fikk Sverige Vest-Europas første fontenehus. Med Lis Asklund som styreleder åpnet fontenehuset dørene i Götgatan i Stockholm i februar 1980 (Meeuwisse, 1997, s. 144; Spjelkavik, 2003, s. 37-38). Meeuwisse (1997) peker på betydningen av Asklunds store nettverk av sentrale samfunnsaktører. Hun antyder også at samspill mellom medlemmer, fagkrefter, velgjørere og markante samfunnsaktører er et gjenkjennelig særtrekk ved hele fontenehusbevegelsens utviklingshistorie.

I 1981 er fontenehuset i Stockholm representert ved den første internasjonale klubbhuskonferansen i Pakistan, og året etter reiser to medlemmer og en ansatt til Fountain House New York for å få utdanning i modellen. To år etter oppstart hadde fontenehuset i Stockholm 200 medlemmer, og staben økte fra tre til fem medarbeidere (Spjelkavik, 2003, s. 38).

Gjennom en statlig utredning ble fontenehusmodellen trukket fram som et positivt bidrag til nyorientering i psykiatrien, og det svenske kommuneforbundet, tilsvarende vårt KS, anbefalte sine medlemskommuner å støtte etablering av fontenehus som et ledd i psykiatireformen på begynnelsen av 90-tallet (Meeuwisse, 1997, s. 145).

2.6 Utviklingen mot en normstyrt bevegelse

De første stegene i retning av en normstyrt bevegelse knyttet til den tredje internasjonale klubbhuskonferansen, som ble avholdt i 1985 (Meeuwisse, 1997, s. 147). Men det var først på den internasjonale konferansen for klubbhus i Worcester i USA i november 1993 at retningslinjer, eller «standards», for klubbhus etter Fountain House-modellen ble vedtatt (Spjelkavik, 2003, s. 10).

Ifølge Spjelkavik (2003, s. 10) utgjør disse retningslinjene en vesentlig forskjell mellom fontenehus og andre rehabiliteringstilbud for mennesker med psykiske lidelser. Hans syn er at retningslinjene kan sies å *være* selve fontenehusmodellen, og at de har en samlende funksjon for det internasjonale nettverket av klubbhus som baserer sin virksomhet på dem. Videre framhever han retningslinjene som identitetsskapende, og som et instrument for kvalitetssikring gjennom akkrediteringsforordningen.

Retningslinjene forstås også som en gjenspeiling av erfaringene bevegelsen har skapt seg gjennom en snart 70 år lang historie (Stimo et al., 2015, s. 25), og i 2011 oppnådde fontenehusmodellen status som en evidensbasert, repliserbar rehabiliteringsmodell i USA:

Through decades of reflective trial and error, Fountain House had forged a robust model, which in 2011 was recognized by the U.S. Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA) as replicable and was placed on the National Registry of Evidence-Based Programs and Practices (Doyle et al., 2013, s. xiv).

2.7 Fontenehus i Norge

Fontenehuset Stavanger ble Norges første, da det åpnet i oktober 1995, blant annet etter inspirasjon fra Fountain House Copenhagen (Spjelkavik, 2003, s. 47). Rådet for psykisk helse bidro senere til å trekke fram fontenehusmodellen som velegnet til å tilbakeføre mennesker med psykiske lidelser til arbeidsliv og ordinært samfunn, og var blant initiativtakerne til å få på plass et fontenehus i Oslo i 2000. En av initiativtakerne var Svein Jacobsen, som ble husets første styreleder (Spjelkavik, 2003). Han er nå leder for paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge.

Ved utgangen av 2009 var det åtte fontenehus i Norge. Så skulle det gå sju år før åpningen av de to neste, i Roberg og Arvik. Paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge, som ble etablert i 2012, har som nevnt mål om å øke antallet til tjue innen 2020.

Den sterke veksten i Norge blir også lagt merke til der det hele startet. Med Fontenehus Norge som døråpner fikk jeg mulighet til å besøke Fountain House New York sist sommer. Der ble jeg slått av hvor god kjennskap de hadde til det som foregår i Norge. HR-sjefen der mente at strategien som er valgt i Norge – det at alle kaller seg fontenehus (*one brand*) – har vært en betydelig suksessfaktor. Hun bekreftet også mitt inntrykk av at det er forsket og satset lite på ledelse i fontenehusbevegelsen, også internasjonalt. Men det gjør de noe med nå, fortalte hun, ved at de i samarbeid med Clubhouse International har etablert en lederutdanning.

2.8 Forskning på fontenehus

Ved å bruke søkeordene «fontenehus», «klubbhus», «fountain house» og «clubhouse» i Google Scholar, Oria og Academic Search Elite finner jeg flere norske forskningsbidrag som på ulike måter omhandler medlemserfaringer, bedringsprosesser, jobbdeltakelse og grader av samsvar mellom fontenehusmodellen og andre behandlingsmodeller eller perspektiver (Bomann & Iversen, 2015; Bonsaksen et al., 2016; Stimo et al., 2015; Vidme, 2010). Jeg finner ingen eksempler på ledelsesforskning, men som nevnt tidligere fulgte og evaluerte Øystein Spjelkavik (2001, 2003) Fontenehus Oslo i oppstartfasen. Paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge har imidlertid økt satsning på forskning som en av sine prioriteringer (Fontenehus Norge, 2017), så det er grunn til å anta at forskningsaktiviteten vil være i vekst.

Internasjonalt er det forsket mye på fontenehus, og søkeordene «fountain house» og «clubhouse» i de samme søkemotorene som nevnt over gir en mengde treff relatert til «staff practice» og «staff role», som muligens også kan relateres til ledelse. Men et begrenset antall treff når søkeordene kombineres med «leadership», «management» og «leaders» gir en indikasjon på at ledelse av fontenehus så langt ikke har vært et prioritert forskningsområde.

2.9 Oppsummering

Jeg har gjennom dette kapitlet plassert fontenehusene i Roberg og Arvik i en historisk sammenheng, og avslutningsvis gjort rede for aktuell forskning.

3 Teori

Oppgavens problemstilling består av to ledd, som ved første øyekast kan synes å lene seg mot to ulike generasjoner innenfor institusjonell teori. Jeg tenker da på at formuleringen «institusjonelle rammer» kan gi assosiasjoner til en eldre forskningstradisjon, (paradoksalt nok) kalt nyinstitusjonell teori, som vektlegger likedanning (isomorfisme) som resultat av påvirkning utenfra. Mens andre ledd, «hvordan bidrar lederne til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet?», peker mer i retning av nyere institusjonell teori og vektlegging av aktørskap. Gjennom teorikapittelet vil jeg redegjøre for aktuelle begreper og bidrag innen institusjonell teori, definere sentrale begreper og underveis forsøke å skape en sammenheng mellom problemstillingens to ledd.

3.1 Institusjonell teori

Om institusjonell teori ikke utgjør en samlet tilnærming, er det ifølge Scott (2004) mulig å peke ut noen kjerneelementer:

1. Institusjoner er styringsstrukturer som inneholder regler for sosial atferd.
2. Grupper og organisasjoner som overholder disse reglene, gis legitimitet, som igjen bidrar til deres overlevelse.
3. Institusjoner er preget av treghet – en tendens til å motstå forandring.
4. Historiske forhold har betydning i form av at tidligere institusjonelle strukturer begrenser og kanaliserer nye ordninger (Scott, 2004, s. 408).

I tråd med Scott legger jeg i denne oppgaven til grunn at institusjoner, og dermed det jeg har kalt institusjonelle rammer, er å forstå som styringsstrukturer (i form av regler for sosial atferd), som preges av motstandsdyktighet og historiske forhold, og består av regler organisasjoner må følge for å sikre legitimitet og overlevelse. Relevant for fontenehus, utdyper Angell (2017) forhold knyttet til velferdsorganisasjons legitimitet og overlevelse:

For at organisasjoner skal overleve, må de produsere goder som noen vil ha, eller vil dra nytte av, og på måter som er akseptert av omgivelsene. I en viss forstand handler det om organisasjoners effektivitet og legitimitet. Legitimitetskriterier kan være formelle og knyttet til lov- og regelverk, f.eks. arbeidsmiljøloven, eller de kan være mer uformelle og knyttet til eksisterende normative forventninger til organisasjonen – utenfra og innenfra. I særlig grad blir velferdsorganisasjoner og deres virksomhet stilt overfor krav om legitimitet fordi virksomheten deres dreier seg om behandling av mennesker (Angell, 2017, s. 137).

Jeg legger da til grunn at et fontenehus er å regne som en velferdsorganisasjon «whose primary function is to define or alter the person's behavior, attributes, and social status in

order to maintain or enhance his [or her] well-being» (Hasenfeld & English 1974 gjengitt i Angell, 2017, s. 139).

Relevant for å undersøke hvilke institusjonelle rammer som omgir et nyetablert fontenehus, vil jeg også trekke inn begrepet «institusjonell pluralisme» (Kraatz, 2009, s. 70). Begrepet kan knyttes til virksomheter som kan sies å være «multiple constituted» ved at de opererer i skjæringsflaten mellom ulike styringsstrukturer, eller i «multiple institutional spheres» (Kraatz, 2009, s. 71).

Nyinstitutionell teori vektla hvordan likedannelse innenfor organisatoriske felt oppsto gjennom mimetiske prosesser (Leca, Battilana & Boxenbaum, 2008, s. 3). Tilnærmingen har blitt kritisert for å være bedre egnet til å forklare stabilitet og likedannelse enn endring, og for at aktørskapet er viet liten interesse (Askeland, 2017; Lawrence, Suddaby & Leca 2009) Senere bidragsytere har formulert denne kritikken på ulike måter, Battilana og D`Aunno (2009) blant annet ved å adressere *the paradox of embedded agency*. I følgende passasje sammenstiller de bidrag fra ulike forfattere:

On the whole, institutional theory argues that agents' preference, decisions, and behaviors are influenced by the institutional environment in which they are embedded (...) But before being «objectivated» (i.e. experienced as an objective reality that is taken for granted) by human beings, institutions are first produced by them. Thus, institutional theory is inherently characterized by the tension between agency and institutions (structure) (Battilana & D`Aunno, 2009, s. 36).

De presiserer samtidig at deres fokus på aktørskap ikke innebærer en oppfatning av individuelle aktørers «action» som den eneste kilden til institusjonell endring. De ser institusjonelle prosesser som komplekse prosesser hvor ulike krefter spiller inn, men hvor individuelle aktører inngår i disse (Battilana & D`Aunno, 2009, s. 51).

I samme artikkel viser de til hvordan studier som refereres til som «old institutionalism», eksemplifisert ved Philip Selznick, «accounted for the role of agency in institution building and transformation in the 1950s and 1960s» (Battilana & D`Aunno, 2009, s. 36). Jeg skal vende tilbake til Selznick på et senere tidspunkt.

Askeland (2017) peker på hvordan kritikken av institusjonell teori har ført til en ny interesse for å studere hvordan aktører intensjonelt og strategisk bidrar til å «påvirke forming og utvikling av institusjoner og institusjonalisert praksis» (Askeland, 2017, s. 158), og framhever

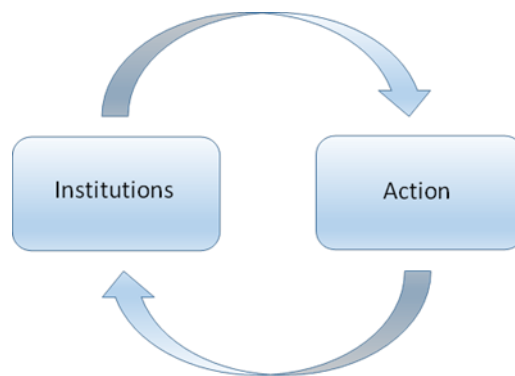
Lawrence og Suddaby (2006) som helt sentrale bidragsytere til denne nyorienteringen. Selv sier de blant annet at intensjonen var å fylle gapet mellom isomorfisme og heroiske institusjonelle entreprenører (Lawrence & Suddaby 2006, s. 219).

3.2 Institusjonelt arbeid

Lawrence et al. (2009) viser til sin originale utvikling av konseptet «institusjonelt arbeid» (Lawrence & Suddaby 2006) og hevder at målet var å forankre et utgangspunkt for å forstå sammenhenger mellom et bredt spekter av studier som de la til grunn, og å peke ut noen signifikante huller i forståelsen av hvordan aktører og institusjoner interagerer. Med henvisning til figuren nedenfor forklarer de:

Most central to our definition of institutional work is its «direction». If one thinks of institutions and action as existing in a recursive relationship (...) in which institutions provide templates for action, as well as regulative mechanisms that enforce those templates, and action affects those templates, we are centrally concerned in the study of institutional work with the second arrow, that from action to institutions (Lawrence et al., 2009, s. 6-7).

Figur 1: The recursive relationship between institutions and action (Lawrence et al., 2009, s. 7).



Konseptet institusjonelt arbeid defineres som «the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions» (Lawrence & Suddaby 2006, s. 215).

Lawrence og Suddaby introduserer gjennom denne definisjonen både aktører, intensjonalitet og det syn at aktiviteten som utføres, må anses som arbeid. De skisserer tre ulike hovedtyper

arbeid eller praksiser «som kan inngå i forsøk på henholdsvis å skape, vedlikeholde og endre institusjoner» (Askeland, 2017, s. 159).

Til mitt bruk er det trolig den første hovedtypen institusjonelt arbeid som vil være relevant: etablering av institusjoner som skjer «gjennom å fremme og definere nye organisasjonsformer eller praksiser, der identitetsdanning og normative begrunnelser artikuleres» (Askeland, 2017, s. 159). Basert på sin gjennomgang av tidligere studier definerte Lawrence og Suddaby (2006) ni ulike former for institusjonelt arbeid rettet mot å skape, eller etablere, institusjoner. Jeg skal nøye meg med å nevne to som kan synes aktuelle for mitt prosjekt:

- *Mimicry*, eller etterligning, hvor aktører som forsøker å skape nye institusjoner, utnytter eksisterende sett av «tatt for gitt» -praksiser, teknologier og regler, og ved å knytte det nye til det gamle på en måte som letter innarbeidelsen av det nye (Lawrence & Suddaby 2006, s. 225).
- *Educating*, eller opplæring, som involverer skolering av aktører i ferdigheter og kunnskaper som er nødvendige for å støtte opp om den nye institusjonen (Lawrence & Suddaby 2006, s. 226).

Lawrence og Suddaby fokuserer imidlertid ikke spesifikt på lederbidrag, og jeg må finne forankringspunkter for å plassere lederen i en sentral rolle, og å relatere institusjonelt arbeid til det jeg vil kalle et mikroperspektiv.

3.3 Institusjonelt arbeid i mikroperspektiv med lederen i en sentral rolle

Både Matthew S. Kraatz (2009) og Harald Askeland (2017) kommer til unnsetning gjennom sine bidrag til å skape ny interesse rundt Philip Selznick. Kraatz undrer seg over en tilsynelatende manglende link mellom Lawrence og Suddaby og Selznick, og gjør et forsøk på å bygge en bro mellom konseptet institusjonelt arbeid og Selznicks fokus på institusjonelt lederskap i organisasjoner: «(...) my aim in this chapter is to persuade other scholars to pick up on Selznick's neglected ideas about leadership and show how it can be done» (Kraatz, 2009, s. 68). I tillegg understreker han Selznick's «organization level focus» (Kraatz, 2009, s. 68).

I en case-studie av lederes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner gjør Askeland (2017, s. 156-157) flere tilsvarende grep, som jeg ønsker å

bygge videre på. Han legger til grunn at organisasjoner også kan betraktes som institusjoner. Videre tildeler han lederen rollen som en sentral aktør. Askeland trekker også en linje fra Selznick til Lawrence og Suddaby. I tillegg trekker han inn Chester Barnard:

Kapittelets hovedformål er å undersøke hvordan ledere, i samhandling med andre, utøver institusjonell ledelse gjennom å bidra til institusjonalisering av organisasjoners formål, verdier og identitet. Spørsmålet ble først reist da Chester Barnard formulerte dette som en sentral ledelsesutfordring i 1938 (...) og har senere blitt videreført av Philip Selznick gjennom hans fokusering på institusjonell ledelse (Askeland, 2017, s. 156).

Dette samsvarer helt med mitt prosjekt, og flere elementer fra Selznick og Barnard synes relevante:

3.4 Ledelse, verdier, formål og identitet

I sitt hovedverk, *The Functions of the Executive*, beskriver Chester Barnard (1938) (gjengitt i Askeland, 2013, s. 6) lederen som en rasjonell aktør og et moralsk forbilde, med det å prege organisasjoner med verdier som en sentral oppgave. Barnard framholder at organisasjonsmedlemmer er aktører som frivillig slutter seg til organisasjoner for å samhandle ut fra en felles hensikt, og videre at de i stor grad gjør dette av ikke-materielle, uformelle og trolig også moralske grunner. For at en organisasjon skal fungere, påpeker Barnard at en leder må evne å danne en slik kollektiv hensikt – som så å si blir moralsk bindende for medlemmene av organisasjonen (Askeland, 2013, s. 6).

Også Philip Selznick (1957, s. 17) framhever det å prege organisasjoner med bestemte verdier som en avgjørende lederoppgave. Hvilke verdier som skal innarbeides eller preges inn i organisasjonen, vil dels avhenge av allmenne etiske og moralske standarder, og dels av det spesifikke som skal gi organisasjonen et markant særpreget (Askeland, 2013, s. 8-9). Selznick hevdet at verdienes viktigste funksjon er å styre ansattes tolkning av sin livsverden – og derved hvordan de skal betrakte hendelser i sine omgivelser, og hvordan de konkret skal reagere på dem (Selznick 1957 gjengitt i Kirkhaug, 2013, s. 102). Videre ligger en viktig funksjon av verdier i at de kan bidra til å institusjonalisere holdninger og handlingsmønstre hos ansatte (Selznick 1957 gjengitt i Kirkhaug, 2013, s. 102).

Det har vært hevdet at Selznicks bidrag sier mye om hva en leder bør gjøre, men mindre om hvordan det helt konkret gjøres. Slik har det gjennom den forskningstradisjonen LIVAP⁵

⁵ Leadership and institutional values-work in practice ved VID vitenskapelige høyskole.

representerer, vært argumentert for at ledelse bør sees på som, og studeres som, praksis (Askeland, 2016). Det skal jeg straks utdype noe, ved hjelp av Mintzberg, men først noen begrepsavklaringer knyttet til problemstillingen:

Ledelsesbegrepet er gitt utallige definisjoner. Jeg støtter meg til Aadland og Askeland (2017), som refererer til sine tidligere arbeider når de ringer inn ledelse som fenomen – og som organisatorisk fenomen – ved å peke på disse sentrale elementene som inngår i ledelse:

- Ledelse utøves i gruppe og organisasjon og er tillagt bestemte posisjoner.
- Ledelse er tillagt myndighet og utøver innflytelse rettet mot koordinert og målrettet samhandling.
- Ledelse er relasjonell og har bedre forutsetninger for å lykkes når den baseres på tillit og legitimitet.
- Ledelse er en funksjon innordnet styringsfunksjon i organisasjonen.
- Leders viktigste medium for utøvelse av ledelse er kommunikative språkhandlinger. (Aadland & Askeland, 2017, s. 115-116).

Til punktet om tillit og legitimitet vil jeg i tråd med Aadland (2004, s. 11) legge til at når det kommer til å bli oppfattet som troverdig, eller et forbilde, er lederen så å si *utlevert* til de andre, i den forstand at dette ikke er noe hun selv kan velge.

Via Barnard, Askeland og Aadland mener jeg å kunne argumentere for at formål, identitet og verdier kan sees som sammenvevd på en måte som begrunner å studere gryende institusjonalisering og formål, identitet og verdier under ett.

Verdier har vært definert på ulike måter. Jeg vil også her vise til Aadland og Askeland, som etter en gjennomgang av ulike posisjoner og vektlegginger oppsummerer slik:

Verdier er både

- a) rasjonelle og reflekterte mål og idealer som uttrykker ønskverdige tilstander, og
- b) prerasjonelle og intuitive prioriteringsmål
- c) Verdier er intensjonale uttrykk for moralske overbevisninger. Både uttalte (åpne) og tause (skjulte) verdier etableres og opprettholdes i et dialektisk samspill mellom individ og sosialt fellesskap (Askeland & Aadland, 2017, s. 36).

For å ringe inn begrepet *identitet* støtter jeg meg til denne definisjonen av organisasjonsidentitet: «the central, distinctive, and enduring nature of an organization» (Albert & Whetten, 1985, gjengitt i Schultz & Hernes, 2013, s. 2).

Fontenehusenes *formål* er å finne i innledningsteksten i de internasjonale retningslinjene for klubbhus: «å støtte mennesker med psykiske funksjonshindre for å unngå sykehusinnleggelser og samtidig oppnå sosiale, økonomiske og yrkesrettede mål» (Fontenehus Norge, 1997).

3.5 Ledelse i praksis

Mintzberg (1971) viser gjennom sine observasjonsstudier av ledere blant annet hvordan de i sitt daglige arbeid brukte lite tid på refleksjon og planlegging, og at de snarere er handlingsorienterte, i liten grad styrer egen tid, og at dagene er fylt av en rekke aktiviteter av kort varighet. I en senere publikasjon sier Mintzberg dette om ledelse: «Managing is not one of these things but all of them; it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together» (Mintzberg, 2009, s. 44).

Nyere norsk forskning, inspirert av Mintzberg, for eksempel Askeland (2012), dokumenterer også at lederhverdager består av mange kortvarige oppgaver, avbrytelser og planlagte og ikke planlagte oppgaver. Denne forskningstradisjonen anvender analyseverktøy og kategorier som har vært mindre relevante for mitt arbeid og mine problemstillinger, men begrunner det å innlemme observasjoner i datainnsamlingen. Om en lederhverdag består av mange ulike oppgaver av kort varighet, er det rimelig å anta at arbeid knyttet til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet også vil være å finne gjennom å observere de små hendelser i arbeidshverdagen.

I denne tradisjonen har Harald Askeland (2017) gjennomført en case-studie av institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner, og spurt hvordan ledere bidrar til institusjonell ledelse. Studien har et annet utgangspunkt enn min, ved at han undersøker ledelse ved en veletablert diakonal institusjon. Ved at den utforsker institusjonelt arbeid i et mikroperspektiv, med fokus på ledelse, blir Askelands bidrag likevel det nærmeste jeg kommer et forankringspunkt blant nyere forskningsbidrag. Relatert til *institusjonelle rammer* viser Askeland hvordan Røysumtunet⁶ opererer innenfor et institusjonelt felt: helse- og omsorgstjenester «der det gjennom politikktutforming er formulert verdier og tilhørende lover og regler» (Askeland, 2017, s. 175). Videre finner han at institusjonen har valgt kjerneverdier som i liten grad avviker fra verdiene som søkes realisert innen dette

⁶ Røysumtunet er en diakonal institusjon som tilbyr tjenester innen epilepsi og psykisk helse.

institusjonelle feltet, men at de også, gjennom interne prosesser, har gjort et utvalg av verdier de ønsker skal gi institusjonen særpreg (Askeland, 2017, s. 175).

I sin konklusjon hevder han blant annet at studien bidrar til å underbygge teorien om at «organisasjoner og ledere ikke er passive mottakere av verdier som spres, men at de aktivt tolker og oversetter fra sine institusjonaliserte omgivelser» (Askeland, 2017, s. 178). «I dette arbeidet skjer det en viktig translasjon», hevder Askeland (2017, s. 178). Dette er relevant for mitt prosjekt, og jeg vil avslutte teorikapittelet med å redegjøre for begrepet translasjon.

3.6 Translasjon

Som Lawrence og Suddaby (2006) argumenterer også Sahlin og Wedlin (2008) for å framheve den institusjonelle aktøren, i deres sammenheng i studerer av hvordan ideer spres, imiteres og «oversettes»:

Ideas do not diffuse in a vacuum but are actively transferred and translated in a context of other ideas, actors, traditions and institutions. This brings actors and interests into the analysis. A common theme of these studies is that ideas do not remain unchanged as they flow, but are subject to translation. To imitate, then, is not just to copy, but also to change and to innovate (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 219).

4 Metode

I det følgende vil jeg forsøke å synliggjøre hvordan jeg har jobbet, fra idé til konklusjon, via metodevalg, utvelgelser og innsamling og bearbeiding av data. Avslutningsvis reflekterer jeg kritisk over valg og gjennomføring med tanke på egen forforståelse, validitet, reliabilitet og forskningsetikk.

4.1 Metodevalg

Mens kvantitative forskningsmetoder legger vekt på forhold som utbredelse og antall (Kristoffersen, Tufte & Johannessen, 2010, s. 31), er kvalitative metoder i større grad rigget for å utvikle forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2013, s. 11). I metodelitteraturen påpekes det gjerne at problemstillingen vil være retningsgivende for metodevalg (Malterud, 2011, s. 49). Om jeg ikke startet dette arbeidet med en ferdig utviklet problemstilling, var prosjektideen klar nok til å gi retning til metodevalget. Jeg ville undersøke fenomenet ledelse av nyetablerte fontenehus, og med utgangspunkt i egen forforståelse var jeg nysgjerrig på lederoppgavens antatte dobbelthet: å forvalte en historie, og samtidig skulle skape noe nytt i samspill med andre mennesker. Jeg antok at dette best ville la seg gjøre ved både å intervju involverte og å være til stede der arbeidshverdagene utspiller seg. Dermed hadde jeg langt på vei sett for meg datainnsamlingsmetoder som kan betegnes som kvalitative. Et annet argument for metodevalget var at ledelse av nyetablerte fontenehus er et forholdsvis utforsket fenomen. Ifølge Thagaard (2013, s. 12) egner kvalitative metoder seg godt for utforskning av temaer vi vet lite om fra før, fordi arbeidet ofte vil kreve åpenhet og fleksibilitet.

Gjennom forskningsprogrammet LIVAP ved VID vitenskapelige høyskole er prosjektet mitt knyttet opp til en forskningstradisjon som hovedsakelig har anvendt kvalitative forskningsmetoder (Aadland et al., 2006; Askeland, 2012, 2017). Jeg har også hentet inspirasjon til valg av datainnsamlingsmetoder herfra, og valgt å kombinere følgeobservasjon og intervjuer med dokumentanalyser.

4.2 Datainnsamling – kildetriangulering

Triangulering er et begrep hentet fra kartmåling:

Når kartmåleren skal bestemme fjelltoppens posisjon i forhold til de andre landemerkene i terrenget, gjøres målinger fra forskjellige utsiktspunkter. Siktlinjene mot fjelltoppen fra ulike steder danner vinkler i forhold til hverandre og krysser hverandre i den posisjonen der fjelltoppen kan tegnes inn på kartet. Det kalles triangulering (Malterud, 2011, s. 190).

På tilsvarende vis vil jeg gjennom en kildetriangulering få tilgang til flere utsiktspunkter mot fenomenet jeg vil utforske. Derfra vil jeg muligens også oppdage flere fortolkninger og et rikere og mer mangfoldig materiale.

4.2.1 Utvelgelser

Siden jeg skulle utforske ledelse av nyetablerte fontenehus, hadde jeg i utgangspunktet kun to muligheter. Fontenehusene i Arvik og Roberg hadde åpnet dørene ni–ti måneder før jeg skulle i gang med datainnsamlingen. Det forrige huset som ble etablert, var Fontenehuset Oslo Øst, og det skjedde tilbake i 2009 (Garbo & Jackbo, 2012, s. 157).

Skulle jeg gå for ett av husene eller begge? Ville de i det hele tatt slippe meg over dørstokken? Å velge ett av stedene kunne antakelig gi meg mulighet til å gå mer i dybden. At jeg ikke ønsket å gjøre en sammenlignende studie, talte også for å velge ett av stedene. Jeg gikk likevel for begge to ut fra et ønske om å fange opp flere inntrykk, historier og perspektiver på fenomenene jeg ville utforske. I forkant av disse vurderingene hadde jeg tatt kontakt med paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge og hatt to møter med dem. De stilte seg positive til prosjektet mitt, og delte tanker og ideer som var til hjelp i å gi arbeidet retning. Så gjaldt det å få innpass. Jeg gjorde et notat på hvordan akkurat det foregikk:

Jeg ringer en medarbeider på det nyetablerte fontenehuset i Arvik. Jeg kjenner henne fra før, og forteller at jeg vurderer å skrive en masteroppgave om nyetablerte fontenehus, med fokus på ledelse. Jeg forteller også at jeg har hatt møter med paraplyorganisasjonen, og at de har stilt seg positive. Med en kjenning på tråden våger jeg meg på nærmest å invitere meg selv til en kopp kaffe og en uformell prat, gjerne med lederen også om det var mulig. Jeg lyktes med det.

Da jeg få dager senere dukker opp som avtalt, møter jeg et folksomt hus og en leder som beveger seg rundt i lokalet med en mopp. Hun vasker gulv. Min bekjent må prioritere noe uforutsett, men presenterer meg for Anne, som altså er lederen på huset. Anne setter fra seg moppen og foreslår en tur ut. *Walk and talk*. Hun trenger litt luft etter å ha arrangert et husmøte. Da hun får taket på hva jeg vil snakke om, og vi er inne i lokalet igjen, sier hun at dette høres interessant ut. «Men skal jeg snakke mer med deg om dette, vil jeg ha med meg et av medlemmene.» Sånn blir det. Arvid henger seg på, og møtet ender med at både Anne og Arvid sier de ønsker å delta i forskningsprosjektet mitt. Anne skal bare informere styret. Med en anbefaling fra Arvik i ermet fikk jeg kort tid etter en tilsvarende avtale med fontenehuset i Roberg.

Da begge sa ja, la jeg opp til å observere og intervjuer begge lederne. Jeg ønsket også å intervjuer medarbeidere og medlemmer – dels for å få tilgang til flere perspektiver, men også fordi jeg regnet med å bli stoppet i døra om jeg ikke la opp til en form for medlemsinvolvering. Jeg hadde i hvert fall framstått som svært dårlig orientert om fontenehusenes formål. Fordi jeg var interessert i det særskilte med at husene var så å si «in the making», ba jeg om å få snakke med medarbeidere som hadde vært med fra starten, om det var mulig. Jeg ville gjerne snakke med medlemmer som hadde vært med fra starten også, men her la jeg ingen direkte føringer.

I Roberg var valget enkelt, da husets to medarbeidere hadde vært med fra starten. I Arvik, med flere medarbeidere, fikk jeg også snakke med de to først ankomne. En hadde vært med fra starten av, den andre hadde begynt etter få måneders drift. Utvelgelsen av to medlemmer fra hvert sted skjedde i regi av husene selv, ved at medlemmer meldte sin interesse, og at de ble enige om hvem som skulle stille.

Jeg valgte å gjennomføre gruppeintervjuer med grupper sammensatt av medlemmer og medarbeidere, dels for å skape en avgrensning rent tidsmessig, men samtidig ut fra en forestilling om at denne framgangsmåten falt godt sammen med tenkesettet på et fontenehus.

Underveis i arbeidet, etter hvert som problemstillingen tok form, innså jeg at jeg hadde behov for å samle mer data knyttet til forhold som rammer inn hus og ledere. Jeg tok derfor igjen kontakt med lederen av paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge, og han var også villig til å stille til intervju. Skulle jeg utvidet antallet informanter, ville det vært naturlig å henvende seg til for eksempel styreledere og initiativtakere. Men jeg så meg nødt til å gjøre en avgrensning.

4.2.2 Følgeobservasjon

Følgeobservasjon gir mulighet til å fange opp hvordan mennesker opptrer i sine omgivelser (Thagaard, 2013, s. 58). I følgeobservasjonen av lederne anvendte jeg et strukturert observasjonsskjema inspirert av Askeland (2012, 2016):

Tabell 1: Strukturert observasjonsskjema med eksempler

Tid	Aktivitet	Sted	Innhold i aktivitet	Deltakere	Initiativ	Varighet (i minutter)
11.20	Planlegging – samtale	Fellesrom v/planleggingstavla	Avtaler arbeidsoppgaver m/ medlem	Ledere + medlem	Ledere	3
11.23	Telefon (utgående)	Resepsjon	Ringte et medlem for å avklare et spørsmål	Leder + medlem	Leder	4
11.27	Uformell samtale	Fellesrom	Uformell samtale	Leder + medlem	Leder	5
11.32	Samtale med medlemmer	Arbeidsrom	Om å ordne kinorabatt	Leder + 3 medlemmer	Medlem	2

Som observatør forsøkte jeg å gli inn i miljøet, og delta noe der det falt seg naturlig. Å gå rundt med en notatblokk opplevde jeg etter hvert som mindre «kunstig» enn jeg fryktet på forhånd. Jeg fulgte begge lederne ca. to og en halv arbeidsdag. I tillegg til å fylle ut skjemaet ovenfor noterte jeg inntrykk og ting jeg bet meg merke i underveis, og gjorde meg små notater i etterkant av observasjonsdagene. Det innsamlede materialet fra følgeobservasjonen ble senere renskrevet på pc inn i samme skjemaoppsett. Feltnotatene ble renskrevet og ordnet etter dato.

4.2.3 Halvstrukturerte intervjuer

På jakt etter menneskers egen opplevelse av sin situasjon og sine omgivelser er intervju en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode (Thagaard, 2013, s. 58). Jeg gjennomførte halvstrukturerte, eller semistrukturerte, intervjuer etter å ha laget en veiledende intervjuguide på forhånd. Intervjuguiden ble først og fremst brukt som en sjekklister for å få alle temaer belyst. Samtalene kunne bevege seg på tvers av temaer, og jeg kunne følge opp historier med improviserte oppfølgingsspørsmål uten å være bundet av rekkefølger. Alle intervjuer ble gjennomført etter at jeg var ferdig med observasjonsdagene. Jeg kunne dermed justere intervjuguiden ut fra hva jeg hadde observert, og hadde mulighet til å stille spørsmål knyttet til hendelser jeg hadde vært vitne til.

Da jeg skulle gjennomføre intervjuene, hadde vi tilbrakt mye tid sammen og blitt litt kjent med hverandre. Metodelitteraturen sier mye om hva man skal tenke på, og hvordan man kan tilrettelegge for å skape et klima for «lave skuldre» – grep som til sammen maksimerer muligheten til å få tak i den informasjonen en er ute etter (Kristoffersen et al., 2010; Thagaard, 2013). Slik jeg opplevde det, var denne jobben i stor grad gjort på forhånd. Klimaet var på en måte etablert. Å gjøre datainnsamlingen i denne rekkefølgen mener jeg var et godt grep i så måte.

Alle intervjuer ble innspilt ved hjelp av diktafon. Lederintervjuene var berammet til halvannen time, men gikk 10 til 15 minutter over tiden begge steder. I gruppeintervjuene holdt vi oss innenfor de planlagte 60 minuttene.

I gruppeintervjuene var jeg spent på om det ville bli skjevheter knyttet til hvem som ville snakke mest, medlemmer eller ansatte. Forskjeller ble det, men de gikk på tvers av hvorvidt informantene var medlemmer eller medarbeidere. Det finnes et hjelpemiddel i tekstbehandlingsprogrammet Word som ga meg muligheten til å telle opp hvor mange ganger folk tok ordet. Samlet sett fordelte dette seg så å si helt jevnt mellom medarbeidere og medlemmer. Fordelingen i antallet minutter det ble snakket, har jeg imidlertid ikke kartlagt.

Intervjuene ble transkribert kort tid etter at de var gjennomført. Jeg valgte å transkribere så nøyaktig jeg kunne, ned til hver minste hm, eh, he-he, og satt i etterkant igjen med i overkant av 180 sider med tekst. Da jeg senere intervjuet lederen for Fontenehus Norge, gjorde jeg ting annerledes. Jeg hadde på forhånd fortalt ham hva jeg ville snakke med ham om, og hvorfor. Jeg gjorde notater underveis i intervjuet og utarbeidet et referat som vi begge signerte og godkjente. Frykten for nye mengder transkribert tekst, og behovet for å spare tid, var de viktigste grunnene til at jeg valgte denne framgangsmåten.

4.2.4 Dokumenter

I sammenlignbare forskningsarbeider, for eksempel Askeland (2012, 2017), er det vanlig å analysere profileringsdokumenter og andre dokumenter som ledere har vært med på å produsere. Dette er opplagt relevant i studier av aktørers bidrag til institusjonelle prosesser. Slike dokumenter, som gjerne kalles naturlig forekommende data, har også en spesiell verdi i det at de er produsert uavhengig av forskerens deltakelse (Thagaard, 2013, s. 58). Et spennende grep i mitt prosjekt kunne vært en systematisk gjennomgang av hvordan husene profilerer seg på sine svært aktive Facebook-sider, for eksempel ved å gå gjennom oppdateringer over en viss periode. Dette vurderte jeg som for omfattende, og jeg har sett meg nødt til å nøye meg med en svært avgrenset dokumentgjennomgang. Jeg har prioritert akkrediteringsplaner, deler av husenes nettsider, en stillingsannonse, fontenehusbevegelsens 37 retningslinjer og Helsedirektoratets tildelingskriterier for fontenehus.

4.2.5 Oppsummering

Gjennom dette delkapittelet har jeg begrunnet valg og vist hvordan jeg har gått fram i arbeidet med datainnsamling. Tabellen nedenfor gir en oversikt over metode, og hvilket datamateriale jeg tar med meg videre til analyse og drøfting.

Tabell 2: Metode og omfang av materiale

Metode	Omfang av materiale
Følgeobservasjon og feltnotater	Fem lederhverdager fordelt på to ledere Prestrukturert registreringskjema og feltnotater
Halvstrukturerte intervjuer	Intervju med to ledere To gruppeintervjuer. Hver gruppe besto av to medarbeidere og to medlemmer Intervju med lederen for paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge
Dokumentanalyse	Retningslinjer for fontenehus Akkrediteringsplaner Helsedirektoratets tildelingskriterier for fontenehus En stillingsannonse Nettsider (begrenset til husenes hovedside – ikke undermenyer)

Mens jeg har jobbet med dette stoffet, har jeg også besøkt Fountain House New York, huset der det hele startet. Dette blir nevnt i oppgaven, men notater og inntrykk fra dette uformelle besøket er ikke systematisk bearbeidet.

4.3 Analyseprosessen

Så «hva gjør man med de 1000 sider», spør Finn Borum og Harald Enderud (gjengitt etter Repstad, 2007). I mitt tilfelle foregikk bearbeidningen av materialet fram mot et endelig resultat gjennom en pendling mellom empiri, teori, historikk og egne fortolkninger – mellom nærsyn og fjernsyn og innspill gjennom veiledning. Denne prosessen kan kalles hermeneutisk, og tar form av en hermeneutisk sirkel, eller mer beskrivende: en hermeneutisk spiral (Aadland, 2011, s. 188; Repstad, 2007, s. 121). Arbeidet med å belyse og besvare den endelige problemstillingen har dermed verken vært teoristyrte, empiristyrte eller styrt av egne fortolkninger. Det har snarere vært alt dette på en gang. Prosessene er forsøkt illustrert gjennom (en riktignok mer lineær) figur 2 på side 35. Figuren viser veien fra idé til konklusjon. Pilene inn fra venstre illustrerer hvordan historikk, teori, tidligere forskning, fortolkning og veiledning inngår i den løpende bearbeidelsen, samt at intervjuet med lederen av paraplyorganisasjonen ble gjennomført sent i prosessen. Tekstene jeg skulle bearbeide, var produkt av ulike datainnhentingsmetoder, og det tok tid å finne gode angrepsvinkler.

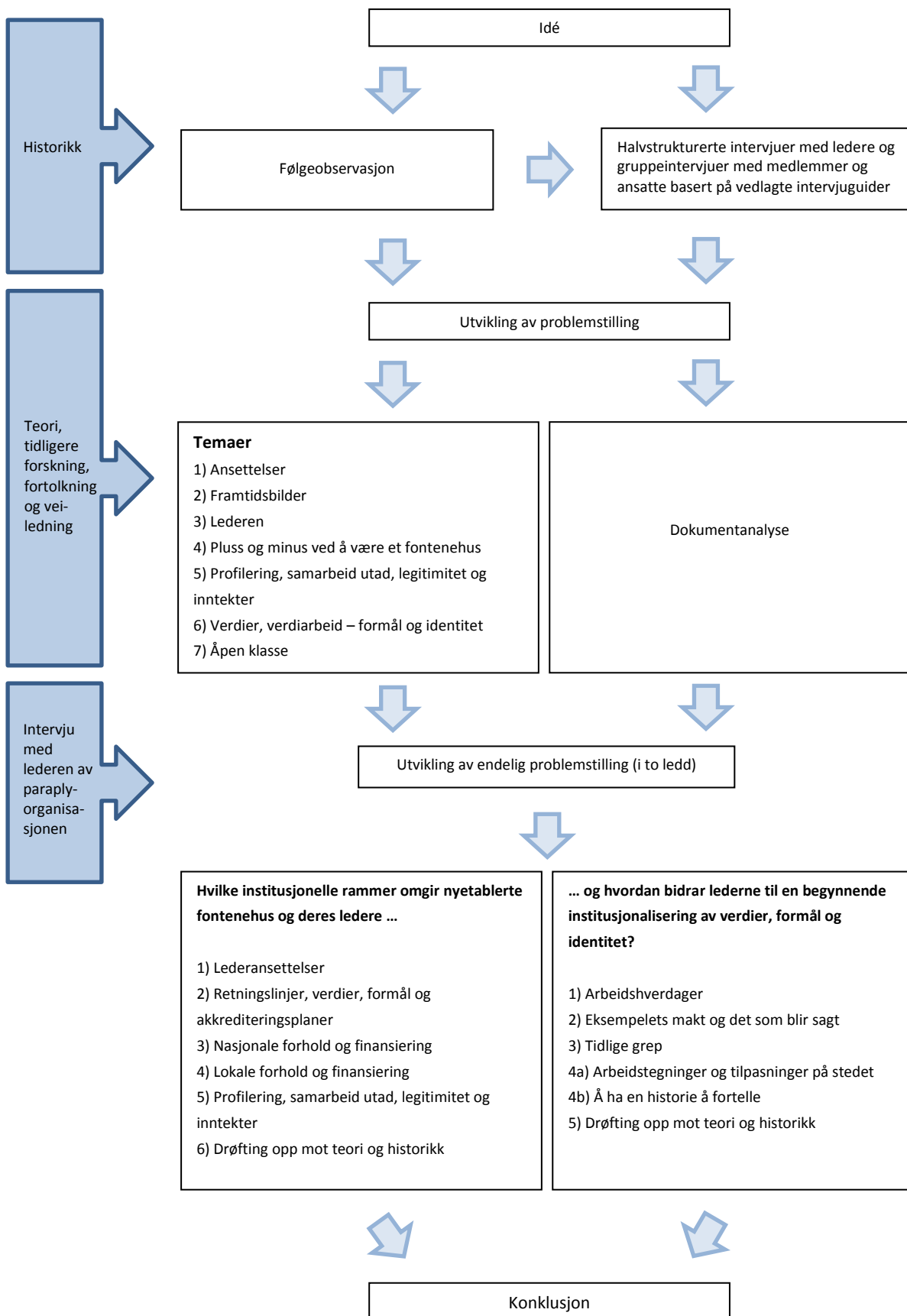
Observasjonsmaterialet ga mulighet til å analysere lederens aktiviteter systematisk ut fra kriterier som omfang og tid, aktivitetens form (ikke avtalte møter, avtalte møter,

telefonsamtaler, inspeksjon m.m.) og innhold. Videre ble aktivitetene kategorisert som henholdsvis interne og eksterne og endelig knyttet til begrepene informasjonsplan, aktørplan og handlingsplan. Alt dette er i en tradisjon etter Mintzberg, videreført blant andre av Askeland (2012, 2016). Disse mulighetene lot jeg fare, da den endelige problemstillingen gjorde dette mindre relevant. Basert på materialet har jeg imidlertid utarbeidet to dagsnarrativer med tidsanvisninger (vedlegg 6). Utover dette har jeg forsøkt å behandle tekst framkommet av observasjonene side ved side med materialet fra intervjuene.

Framgangsmåten jeg har anvendt i bearbeidelsen av intervjumaterialet, har fellestrekk med det som kalles temabasert analyse (Repstad, 2007, s. 131) eller temasentrert analyse (Thagaard, 2013, s. 181-188). Først forsøkte jeg å danne meg et helhetsinntrykk ved å lese gjennom materialet med et så åpent sinn som mulig. Ved neste gjennomlesning markerte jeg enkelte ord og gjorde små notater i marginen. Så gikk jeg gjennom alt på nytt og forsøkte å se mønstre i materialet. Etter hvert, også inspirert av teori og en problemstilling under utvikling, kom jeg fram til sju temaer eller overskrifter jeg ville sortere materialet under. Se figur 2.

Jeg lyktes ikke med å formulere temaene på en måte som gjorde dem gjensidig utelukkende, men jeg hadde tro på at de til sammen ville duge til sortering og utvelgelse av stoff jeg kunne gå videre med. Deretter jobbet jeg med å meningsfortette utsagn. Så fulgte en klippe-og-lime-jobb, hvor jeg limte inn aktuelt materiale på A3-ark. Jeg gjorde markeringer som sørget for at jeg holdt styr på hvem som hadde sagt hva, og markerte sidetall hvor sitater eller meningsinnhold var hentet fra. Dermed kunne jeg gå tilbake til originalmaterialet og hente opp et fullstendig sitat om jeg ønsket det, og huske sammenhengen det var sagt i. I siste fase, etter å ha landet en endelig problemstilling og tatt stilling til teorier jeg ville legge til grunn, gikk materialet gjennom en ny og hardhendt nedskalering. Slik materialet presenteres i resultat- og drøftingskapittelet, er det sortert under atter nye overskrifter, preget av videre hermeneutiske prosesser og endelig tilpasset og strukturert ut fra den toleddede problemstillingen jeg landet på. Se igjen figur 2. I figuren forsøker jeg også å vise hvordan dokumentanalysene har vært gjort på en enklere måte enn behandlingen av det øvrige datamaterialet. Jeg har ganske enkelt lest dokumentene, og søkt å finne fram til det jeg har funnet relevant for problemstillingen.

Figur 2: Veien fra idé til konklusjon



4.4 Metoderefleksjon

4.4.1 Egen forforståelse, og hva jeg representerer i møte med informantene

I innledningen nevnte jeg min egen bakgrunn fra arbeidsinkluderingsfeltet og psykisk helsearbeid, og at jeg ikke starter med blanke ark, og heller ikke uten en viss fasinasjon for fontenehusene og historien bak. Jeg nevnte videre at utdanningen i verdibasert ledelse hadde satt meg på sporet av teori og forskning som vil kunne prege forforståelsene mine. Et annet forhold jeg skylder å gjøre oppmerksom på, er at jeg tidligere har vært lederen til en av medarbeiderne jeg har intervjuet. Jeg var også referanse for henne da hun ble ansatt på et av fontenehusene. I hvilken grad det slår ut i materialet, er vanskelig å si. Mitt inntrykk er at vi begge var komfortable med at det var som det var.

Når det gjelder intervjuet med lederen av Fontenehus Norge, kommer forforståelsene mine markant til overflaten, sammen med hva jeg tenker og er opptatt av midt i skriveprosessen. Tidvis får samtalen form av en meningsutveksling. Av den grunn er intervjuet i sin helhet tatt med som vedlegg 5, slik at leseren selv kan vurdere det. Et siste spørsmål jeg vil stille, er hvorvidt det blir mye «verdipreik» i møte med en person som forteller at han tar en master i verdibasert ledelse. Det er vanskelig å si, men jeg har et inntrykk av å ha møtt ledere, og andre, med en høy grad av verdibevissthet uavhengig av min tilstedeværelse.

4.4.2 Validitet og reliabilitet

Begrepet reliabilitet knytter seg til forskningens pålitelighet, mens validitet refererer til forskningens gyldighet. Begrepene stammer imidlertid fra kvantitativ forskning og vil i kvalitativ forskning ha andre betydninger (Thagaard, 2013, s. 22-23).

I kvalitativ forskning handler validitet om å spørre seg om i hvilken grad tolkningene som er gjort, er gyldige opp mot den studerte virkeligheten (Thagaard, 2013, s. 205). Hvordan kan så validiteten i mitt forskningsarbeid vurderes, og hvilke verktøy har jeg for å kunne styrke validiteten i min oppgave? Det sentrale, slik jeg oppfatter det, vil være i hvor stor grad jeg har evnet å være transparent, gjennom å tydeliggjøre grunnlaget for fortolkingene mine og hvordan analysene gir grunnlag for de konklusjonene jeg kommer fram til.

Er så forskningsarbeidet mitt gjort på en pålitelig og tillitvekkende måte? Reliabilitet handler om å stille seg dette spørsmålet. Nært beslektet trekker Thagaard (2013, s. 201) fram hvordan

kvalitativ forskning vil vurderes med hensyn til troverdighet – tillit til forskeren. I en positivistisk forskningstradisjon refererer reliabilitetsbegrepet til repliserbarhet: om en annen forsker ville kommet fram til samme resultat om hun tok i bruk de samme metodene i en tilsvarende sammenheng. I kvalitativ forskning blir dette mindre relevant, da forskerens relasjon til den eller dem hun studerer, vanskelig kan nøytraliseres (Thagaard, 2013, s. 202). Jeg må derfor heller tilstrebe reliabilitet ved å la det komme tydelig fram hvordan materialet er utviklet gjennom arbeidsprosessen. Hva er mine tolkninger og vurderinger? Hva er primærdata? Jo tydeligere jeg evner å få fram dette, desto mer vil jeg kunne overbevise en kritisk leser om arbeidets verdi. Det handler altså om transparens her også (Thagaard, 2013, s. 202-203). Mitt forsøk på å møte krav til reliabilitet er igjen å beskrive framgangsmåtene mine så gjennomskiktig som mulig, og i den endelige presentasjonen forsøker jeg å la det gå tydelig fram hva som er svar på intervju spørsmål, hva som stammer fra observasjoner, og hva som er mine fortolkninger.

4.4.3 Forskningsetiske betraktninger

Hva mennesker kan og ikke kan gjøre mot hverandre, er et sentralt spørsmål i etikken.

Kristoffersen et al. (2010) peker på tre forhold som særlig viktige i forskningsetikk:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi innebærer at den som deltar skal bli uttrykkelig informert og frivillig samtykke til å delta. De skal på et hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg uten å måtte begrunne dette.
2. Deltakere skal ha kontroll på hvem de «slipper inn» i sine liv, og de skal kunne føle seg sikre på at forskeren behandler informasjon konfidensielt, og at de ikke kan indentifiseres.
3. Forskeren har et ansvar for å unngå skade. Deltakere skal utsettes for minst mulig belastning. Det er også et poeng at forskning bør være seriøs – at vi ikke plager folk unødige med ting som er til ingen nytte (Kristoffersen et al., 2010, s. 91-92).

Jeg skal ta for meg alle de tre punktene:

1. Alle respondenter har blitt informert om prosjektet, at det var frivilling å delta, og at de når som helst kunne trekke seg. Det er vanskelig å gardere seg mot at folk kan føle seg presset til å gjøre noe uten å gi uttrykk for det, men mitt inntrykk er at alle involverte ønsket å delta.

2. Lederen av Fontenehus Norge er ikke anonymisert i materialet, noe han er innforstått med. I kraft av sin rolle er han en offentlig person. Her støtter jeg meg til forskningsetiske retningslinjer som sier at «Offentlige personer må regne med at de offentlige sidene ved det de gjør, kan gjøres til gjenstand for forskning» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2017). Det er i kraft av rollen jeg har intervjuet ham, ikke som privatperson. Utover dette er medlemmer, medarbeidere, ledere og hus/kommuner gitt fiktive navn. For lesere med kjennskap til fontenehus vil likevel husene, og dermed ledere og andre, kunne la seg identifisere, da jeg har skrevet om nyetablerte fontenehus i et visst tidsrom. Jeg mener likevel å ha handtert anonymitetsspørsmål på en forsvarlig måte.
3. Det siste punktet handler om å unngå skade, bidra til minst mulig belastning for de involverte og ikke sløse bort tiden deres på useriøse prosjekter. Dette punktet opplever jeg stiller krav til meg. Jeg har ikke grunnlag for å tro at jeg har voldt skade gjennom dette prosjektet, men jeg har tatt av folks tid. Det gjør at jeg føler et etisk ansvar for å forvalte materialet ordentlig, og for å komme tilbake til husene og Fontenehus Norge med et resultat de kan leve med, og aller helst oppleve som nyttig. De fortjener også et produkt som holder mål rent forskningsmessig.

Tross en viss kjennskap til fontenehusene vil jeg i møte med disse miljøene være en utenforstående og trolig ha et annet perspektiv enn dem som jobber der. Mine fortolkninger kan stå i fare for å bli oppfattet som fremmedgjørende og provoserende for personene jeg har studert (Thagaard, 2013, s. 194). I den grad jeg er bekymret for dette, handler det mest om de tøffe nedskaleringene av datamateriale som må til for å lande en masteroppgave innenfor 30 000 ord. Det er en viss fare for at noen vil oppleve at de har sagt og bidratt med mye som ikke er å lese i denne oppgaven.

4.4.4 Hus og folk

Fontenehuset Roberg åpnet dørene i mai 2016, og i februar 2017 hadde de 32 medlemmer og 35 mulige medlemmer.⁷ I gjennomsnitt brukte 11 medlemmer (og mulige medlemmer) huset daglig i februar 2017. Det er to fulltidsansatte i tillegg til daglig leder. Huset er organisert som en stiftelse.

⁷ På et fontenehus har du status som mulig medlem i en gjensidig utprøvningsperiode før du, etter å ha søkt, kan bli medlem av huset.

Fontenehuset Arvik åpnet også for medlemmer i mai 2016, og gjennomførte en offisiell åpning av huset i august. I februar 2017 hadde de 59 medlemmer og 48 mulige medlemmer. I snitt var det 23 medlemmer innom huset daglig i januar 2017. I midten av februar økte dette til over 30. I tillegg til daglig leder har de fire ansatte, fordelt på 3,5 stillinger. Som Roberg, og alle andre fontenehus, er de organisert som en stiftelse, med et styre bestående av frivillige.

I Roberg (R) gjennomførte jeg intervjuet med en gruppe bestående av to medlemmer og to ansatte. Alle fra Roberg har fått fiktive navn på R. Medlemmer har en M etter navnet, ansatte en A:

- Rut M er en kvinne i 20-årene, som har vært medlem i om lag sju måneder.
- Roy M er en mann i 60-årene, som har vært medlem på huset så å si helt fra starten av.
- Ragna A er en kvinne i slutten av 30-årene, som blant annet har politibakgrunn.
- Runar A er en mann i 50-årene med bakgrunn blant annet fra en kombinasjon av gårdsdrift og sosialt arbeid.

Tilsvarende intervjuet jeg en gruppe bestående av to medlemmer og to ansatte i Arvik (A). Her har alle fått et fiktivt navn på A:

- Astri M er en kvinne rundt 50, som har vært medlem i ca. åtte måneder, men som hadde vært innom huset allerede i starten.
- Asbjørn M er en mann i 40-årene med rundt tre måneders fartstid som medlem.
- Ada A er en kvinne tidlig i 40-årene med utdanning og arbeidserfaring innen sosialt arbeid, karriereveiledning og arbeidsinkludering.
- Atle A er en mann i slutten av 20-årene med utdanning innen helsearbeid.

Jeg har også intervjuet Svein Jacobsen, som er leder for paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge.

De to lederne jeg har fulgt og intervjuet, har jeg gitt navnene Ronja (Roberg) og Anne (Arvik). Begge er tidlig i 40-årene. Ronja er lektor og har utdanning på masternivå innen sosialt arbeid. Hun har yrkeserfaring fra kriminalomsorg, sosialkontor, barnevern og arbeid med ungdom.

Anne har høyere utdanning innen pedagogikk og har yrkeserfaring innen informasjonsarbeid og fra en virksomhet rettet mot bekjempelse av fattigdom og sosial ekskludering.

Jeg spurte Anne og Ronja om hvorfor de søkte lederjobb ved fontenehus som skulle bygges opp fra grunnen av. Svarene de ga, innleder resultat- og drøftingskapittelet, hvor første del omhandler institusjonelle rammer som omgir nyetablerte fontenehus og deres ledere.

5 Resultater og drøftinger

5.1 Hvilke institusjonelle rammer omgir et nyetablert fontenehus og deres ledere?

5.1.1 Lederansettelser

Begge lederne sier at de følte seg klare for lederansvar og var motivert av tanken på å skulle få til noe sammen med andre. Så forteller de på hvert sitt vis om hvordan stillingsannonse «snakket til dem» gjennom verdigrunnet fontenehusene er tuftet på. Anne:

Altså, den utlysningsteksten traff meg jo på mange plan (...) og det er vel det jeg har erfart etter at begynte å jobbe her også, at det først og fremst stemte – dette med verdigrunnet. Det sitter veldig dypt forankret i meg. Dels på grunn av oppvekst og oppdragelse, men også på grunn av mine nøkkelerfaringer i livet – det som har formet meg som fagperson.

Ronja kjente godt til fontenehusene fra før, gjennom en studievenninne som jobbet på et fontenehus:

Jeg falt veldig for den måten å jobbe på, en sånn allmennmenneskelig tilnærming (...) som var veldig kongruent med meg selv, og mine verdier (...) og da det ble et politisk vedtak i kommunen her, og denne stillingen ble opprettet, kjente jeg på et veldig ønske om å være med å bygge opp et fontenehus.

På spørsmål om selve ansettelsesprosessen forteller lederne om nærmest identiske prosedyrer, hvor de etter førstegangsintervju hadde en hel hospiteringsdag ved et etablert fontenehus.

Begge mener tilbakemeldinger og oppsummeringer fra hospiteringsdagen ble tillagt stor vekt i lederutvelgelsen. Anne sier det slik:

Ja, også opplevde jeg at denne hospiteringen, tilbakemeldingene og oppsummeringen fra alle medlemmene som møtte meg der (...) og hva lederen der tenkte om min praksisutøvelse, ble lagt tungt inn i sluttvurderingen, da.

Et medlem fra et fontenehus og en representant fra paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge var også involvert i intervjuene. Lederutvelgelsen ble dermed gjennomført i et samarbeid mellom etablererforeningene (interimsstyrene), medlemmer, det fontenehuset som skulle bli de nyetablerte husenes fadderhus, og Fontenehus Norge. Det å hospitere på fadderhuset ble også viktig for de to lederne selv. Ronja først:

Jeg følte like mye at det var for min egen del for å kunne ta en beslutning om å opprettholde søknaden (...) Passer jeg, eller vil jeg? Jeg opplevde at det ble veldig gjensidig, som en prøvetid (...) Så fikk jeg spurt medlemmene hva de synes en daglig leder bør ha av kvalifikasjoner (...) og da fikk jeg masse gode tilbakemeldinger og gode tips.

Anne ble motivert: «Det ga meg vel den største motivasjonen til å fortsette i den rekrutteringsprosessen: møtet med et klubbhus som var i full drift.»

Begge lederne beskriver ansettelsesprosessen som både annerledes og mer omfattende enn hva de var forberedt på. Kan denne utvelgelsesprosessen, denne praksisen, knyttes til fontenehusenes 37 retningslinjer?

5.1.2 Retningslinjer, verdier, formål og akkrediteringsplaner

Ansettelsesprosesser er ikke beskrevet i de internasjonale retningslinjene for klubbhusprogram (Fontenehus Norge, 2017),⁸ men fortolkninger av enkelte av retningslinjene kan knyttes opp mot ansettelsespraksisen. Da tenker jeg på ulike presiseringer av medlemmenes rolle. Et eksempel er retningslinje nr. 11:

Ansvaret for driften av klubbhuset ligger hos medlemmer og medarbeidere og i siste instans hos daglig leder. Sentralt i dette ansvaret ligger det å engasjere medlemmer og medarbeidere i alle deler av klubbhusdriften.

En av oppgavene et etablert fontenehus har, er å være fadderhus for fontenehus som er i etableringsfasen. Det var fadderhuset som var Anne og Ronjas hospiteringsarena. Når involvering i nyansettelser er en av fadderhusenes oppgaver, skal medlemmer derfra følgelig delta i dette arbeidet, da de skal være engasjert i alle deler av driften, både gjennom tilbakemeldinger etter hospitering og i ansettelsesprosessen for øvrig.

Når jeg spør ledere, ansatte og medlemmer hvordan de arbeider med verdiene frivillighet, relasjoner og likeverd, ser de ut til å trekke fram arbeidet med retningslinjene som det sentrale. To eksempler på det: «Jeg opplever jo at disse tre verdiene (...) kommer til uttrykk i retningslinjene, og at de sånn sett er en disposisjon til å jobbe med verdiene. Så da blir spørsmålet: Hvordan jobber vi da med retningslinjene?» sier Anne. Roy M og Ragna A trekker i denne sammenhengen fram de ukentlige retningslinjemøtene de gjennomfører i Roberg: «Veldig nyttige de møtene om retningslinjer. Det kommer fram utrolig mye som ikke du tenker på», sier Roy M.

⁸ Alle sitater fra de internasjonale retningslinjene er hentet herfra. Referansen gjentas ikke i teksten.

Betyr det at de oppfatter retningslinjene nærmest som en operasjonalisering av verdiene? Jeg tolker det slik, og er i så fall enig med dem. I det følgende vil jeg se nærmere på de 37 internasjonale retningslinjene, med blick for *innrammende* betydning. Ut fra problemstillingen har det liten hensikt å gå detaljert til verks. Helt kort er retningslinjene strukturert under sju overskrifter, som jeg vil gjengi nedenfor. Jeg vil samtidig vise hvordan retningslinjene, i min fortolkning, synes å relatere til fontenehusbevegelsens uttalte verdier: frivillighet, relasjoner og likeverd.

1. **Medlemskap**, som relaterer til verdien *frivillighet*: Medlemskap er frivillig og uten tidsbegrensing.
2. **Relasjoner**, er likelydende med verdien *relasjoner*.
3. **Lokaler**, legger blant annet føringer som at husene skal være attraktive og gi en opplevelse av respekt og verdighet. Verdien *likeverd* gjenkjennes i denne formuleringen: «Alle klubbhusets lokaler er tilgjengelig for medlemmer og medarbeidere. Det er ingen lokaler kun for medarbeidere eller kun for medlemmer.»
4. **Den arbeidsorienterte dagen** engasjerer medlemmer og ansatte sammen, side ved side. Slik jeg leser kapittelet, kan det relateres til verdiene *likeverd* og *relasjon*.
5. **Arbeid**. Her beskrives fontenehusenes ulike arbeidsmetoder for å bidra til arbeidsinkludering, blant annet overgangsarbeid.
6. **Utdanning**, omhandler støtte til å nå yrkesmessige mål.
7. **Klubbhusets funksjon** handler blant annet om lett tilgang til offentlig kommunikasjon, hjelp til stønadsprosesser, fontenehusenes boligprogram og fritidsaktiviteter. I tillegg vil jeg trekke fram forpliktelsen som ligger i retningslinje 31: «Daglig leder, medlemmer, medarbeidere og andre aktuelle personer deltar på et to eller tre ukers treningsprogram i klubbhusmodellen, ved en sertifisert treningsbase.»⁹

⁹ Det finnes ti slike i verden. Et av dem er Fontenehuset Oslo, som ble sertifisert i 2016 (Fontenehuset Oslo, 2017).

8. Finansiering, ledelse og administrasjon regulerer blant annet organisasjonsform, budsjett rutiner og lønnsnivå. To retningslinjer herfra er særlig interessante for mitt formål. Retningslinje 36 forutsetter blant annet følgende: «Klubbhuset har støtte hos helse og sosialmyndighetene og har alle nødvendige godkjenninger og tillatelser. Klubbhuset samarbeider med personer og organisasjoner som kan fremme klubbhusets virksomhet i samfunnet.» Retningslinje 37: «Klubbhuset holder åpne fora og har prosedyrer som gjør det mulig for medlemmer og ansatte til å delta aktivt i beslutningsprosesser, normalt ved konsensus, når det gjelder ledelse, utforming av målsettinger og fremtidig utvikling av klubbhuset.»

I innledningsavsnittet går det fram at retningslinjene skal fungere som en «rettighetserklæring» for medlemmer, og en etisk *veiledning* for medarbeidere, ansatte og styret. Det siste samsvarer godt med tanken om retningslinjene som en operasjonalisering av verdiene.

Retningslinjene tydeliggjør også fontenehusenes *formål* i innledningsteksten:

Prinsippene som kommer til uttrykk i disse retningslinjene utgjør grunnlaget for den suksess klubbhusfelleskapet har oppnådd, når det gjelder å støtte mennesker med psykiske funksjonshindre for å unngå sykehusinnleggelse og samtidig oppnå sosiale, økonomiske og yrkesrettede mål.

Her mener jeg at jeg kun delvis får støtte for min forforståelse av at det er mulig å tolke fontenehusenes formål som todelt: ett knyttet til psykisk helsearbeid eller helserehabilitering, og ett knyttet til arbeidsinkludering. Kanskje er det snarere *helhetsperspektivet* på støtte, psykisk helse, relasjoner, økonomi og yrkesdeltakelse som utgjør noe unikt og identitetsbærende ved fontenehusenes formål. I neste delkapittel skal jeg vise hvordan todelingsfortolkningen likevel aktualiserer seg i møte med norske myndigheter og finansielle forhold. Men først litt om hvordan akkreditering og akkrediteringsplaner på ulike måter kan synes å gi retningslinjene (og verdiene) ytterligere innrammende kraft.

Å bruke navnet, og åpne et fontenehus, forutsetter at det settes i gang et planmessig arbeid mot en akkreditering. Planen strekker seg over fire år, og enkelt sagt handler den om å kunne dokumentere at huset følger de 37 retningslinjene i enden av fireårsperioden (Fontenehus Norge, 2017). Kravene ligger der, men de konkrete planene utarbeides og tilpasses lokalt på hvert enkelt hus. På en av observasjonsdagene i Arvik arbeidet lederen med dette dokumentet

under forberedelse til et styremøte. Jeg forsto henne slik at paraplyorganisasjonen har utarbeidet en grunnmal som så tilpasses og utarbeides lokalt.

Vi skal se på tre punkter i akkrediteringsplanen for første driftsår ved et av husene, og hvordan disse knytter an til retningslinjene. De to første punktene relaterer seg til retningslinje 36: «Klubbhuset har støtte hos helse og sosialmyndighetene og har alle nødvendige godkjenninger og tillatelser. Klubbhuset samarbeider med personer og organisasjoner som kan fremme klubbhusets virksomhet i samfunnet.» Det siste punktet er forankret i retningslinje 31 om treningsbaseopphold:

1. Å etablere samarbeid med DPS, NAV m.m.
2. Å etablere et godt samarbeid med lokalavis eller andre medier.
3. Et team deltar på 2–3 ukers kurs på godkjent internasjonal treningsbase (1 medlem, 1 medarbeider + daglig leder og ev. 1 styremedlem).

5.1.3 Nasjonale forhold

Helsedirektoratet stiller også krav til at fontenehus de støtter, skal gjennomføre en akkrediteringsprosess (Helsedirektoratet, 2017). I dag støtter de fontenehusene med 31,5 millioner kroner (Fontenehus Norge, 2017). Når jeg intervjuer lederen for Fontenehus Norge, Svein Jacobsen, forteller han om en formidabel vekst, opp fra 5 millioner i året i 2011:

Bevilgningen lå inne som et forsøk i Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse 2007 til 2012. Da jeg ble ansatt som leder for Fontenehus Norge, var vi inne i strategiplanens siste år, og det var ikke besluttet noen videreføring. Det første vi måtte gjøre, var å sikre en statlig videreføring fra 2013.

Rett i forkant hadde Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid (NAPA) fått i oppdrag å gjøre en gjennomgang av fontenehusene i Norge, og konkluderte med at fontenehusene var verd å satse på, forteller Jacobsen. «Den rapporten ble viktig, og vi lyktes med å sikre videre bevilgninger ved at fontenehusene ble lagt inn i Oppfølgingsplanen for arbeid og psykisk helse 2013–2016. Så kunne vi begynne å arbeide med å øke bevilgningene.»

Jeg spør hvordan de har lyktes med dette, og han forteller at de selvfølgelig har drevet en aktiv lobbyvirksomhet. Så er det lett å falle i tanker om tidligere aktører opp gjennom fontenehushistorien når han sier dette:

(...) og enkeltpersoner har vært viktige (...). At Jan Tore Sanner (ministeren) deltok i tv-programmet *Prøv mitt liv* og byttet tilværelse med en som var medlem av et fontenehus, og styremedlem i Fontenehus Norge, tror jeg var viktig for oss. Dessuten

har Stortinget gjennom en årrekke tilbudt overgangsarbeidsplasser i samarbeid med Fontenehuset Oslo.

Jacobsen forteller at det er gjennom budsjettforhandlinger i Stortinget og Helse- og omsorgskomiteen drahjelpen har kommet. I deres samlede merknader til statsbudsjettet for 2015 skriver de blant annet følgende: «Komiteen mener at Fontenehusene er et viktig lavterskeltilbud og en utviklingsarena som utfyller det offentlige tilbudet» (Innst. 11 S (2014–2015), s. 96).

Når jeg spør Jacobsen om dette med Helsedirektoratet og krav om akkrediteringsplaner i tildelingskriteriene, bekrefter han at det fireårige akkrediteringsprogrammet ikke bare er et krav fra Clubhouse International: «Det er også, etter forslag fra oss, lagt inn som krav fra Helsedirektoratet. Det er bra», sier han og fortsetter:

At Helsedirektoratet støtter fontenehusene, kan du også se i sammenheng med at kommunene har plikt til å lage faglig forsvarlige rehabiliteringstilbud til mennesker med alvorlige psykiske lidelser (...). Så er det evidensbasert at arbeid virker – at arbeid har en positiv helseeffekt for mennesker med psykiske lidelser.

I tildelingskriteriene fra Helsedirektoratet (2017) går det fram at nyetablerte fontenehus kan få inntil 100 % finansiering derfra første driftsår, og deretter inntil 75 %. Det stilles samtidig krav til at husene har en plan for å sikre en framtidig drift og gradvis gjøre seg uavhengig av tilskuddsordningen. Et annet sted eksemplifiseres dette som «Økt finansiering fra kommune, NAV og ev. andre» (Helsedirektoratet, 2017).

I forrige underkapittel lovet jeg å komme tilbake til hvilke finansielle konsekvenser det kan ha at fontenehusene i møte med norske myndigheter framstår med et todelt formål: ett knyttet til psykisk helsearbeid / helserehabilitering og ett til arbeidsinkludering. Et forhold jeg legger til grunn, er at det er NAV som forvalter brorparten av midlene staten bruker på arbeidsinkludering. I 2014 kjøpte de tjenester for over 6 milliarder kroner (Fjeldstad, 2016). Foreløpig er det ingen form for NAV -finansiering i Roberg eller Arvik. Om denne tilsynelatende dobbeltheten sier Svein Jacobsen:

Ja, vi står med en fot i hver leir, og det ligger mange paradokser i det. Bevilgninger fra Helsedirektorat og kommuner baserer seg på at du skal bruke opp det du får fra år til år. Men skal du vinne NAV -anbud, eller være tiltaksarrangør for NAV, kreves det at du har penger på bok. En god egenkapital og en sunn og trygg økonomi.

«Dere møter to forskjellige institusjonelle logikker¹⁰ rett og slett? Enda alt dette handler om offentlige midler?» spør jeg.

Ja, som om vi blir sett på som nærmest kvasikommunale i møte med Helsedirektorat og kommuner, mens vi i møte med NAV havner i samme båt som kommersielle aktører, eller offentlig eide aksjeselskap. Det går ikke helt i hop. Men det ligger muligheter i dette brytningsfeltet også. Det er helt avgjørende for oss at vi bidrar til at medlemmer kommer i jobb.

Jacobsen forteller videre om hva de har fått til i Hønefoss og Tromsø: «Fontenehuset på Hønefoss vant et anbud på et oppfølgingstiltak basert på IPS-metodikk¹¹, sammen med Bymisjonen i Drammen. Så på Hønefoss har de et årsverk knyttet til oppfølging av jobbsøkere på Ringerike.»

I Tromsø har de blitt såkalt tiltaksarrangør for arbeidsforberedende trening (AFT):

NAV har godkjent dem som tiltaksarrangør, og så har de altså fått ti AFT-plasser. Da Tromsø fikk AFT, ble det forresten diskutert om fontenehuset har arbeidsinkludering som sitt hovedformål. NAV stiller krav om det, og fontenehuset i Tromsø ble godkjent. Det motsatte kunne skjedd om helserehabilitering hadde blitt vurdert som hovedformål.¹²

I akkurat denne godkjenningsprosessen ser mulige konsekvenser av dette med å ha «en fot i hver leir» til å bli satt på spissen. Det potensielt problematiske kravet til arbeidsinkludering som hovedformål samsvarer for øvrig godt med NAVs strategidokument «Virksomhetsstrategi for Arbeids- og velferdsetaten 2011–2020», hvor den første overskriften du møter, er «Arbeid først» (Arbeids- og velferdsetaten, 2011, s. 3).

Jacobsen framhever at fontenehuset skal bidra til at folk kommer i jobb, og derfor blir disse spørsmålene rundt NAV noe av det viktigste paraplyorganisasjonen kan jobbe med framover. Han har mer på hjertet om utfordringer og mulighetsrom rundt dette. For interesserte lesere er hele intervjuet å finne som vedlegg 5.

Siden det å bidra til arbeidsinkludering er en vesentlig del av fontenehusenes formål, er det rimelig å anta at lederne i Roberg og Arvik også må rette seg inn mot å skaffe inntektsgivende

¹⁰ Dette er muntlig språk. Fagtermen «institusjonelle logikker» gjøres ikke rede for i denne oppgaven.

¹¹ Individual placement and support (IPS) er en svært systematisk måte å jobbe på for å oppnå ordinært arbeid for mennesker med alvorlige psykiske lidelser (Arbeid & Inkludering, 2018).

¹² I NAVs skjema «Godkjenning av tiltaksarrangør for: Arbeidsforberedende trening (AFT) og Varig tilrettelagt arbeid (VTA)» heter det i pkt. 2.2 Primærvirksomhet: «Attføring og/eller varig tilrettelagt arbeid skal være tiltaksarrangørens primære virksomhet, jfr. tiltaksforskriften § 13-6 og § 14-5» (NAV, 2016).

oppdrag for NAV. Etter hvert som overføringene fra Helsedirektoratet blir mindre, kan dette aktualisere seg ytterligere av hensyn til organisasjonens overlevelse. Helsedirektoratet foreslår selv NAV som en mulig inntektsgivende kilde for fontenehus når de skal lage en plan for framtidig finansiering (Helsedirektoratet, 2017).

5.1.4 Lokale forhold

«Dere må ikke bli kommunale sånn som oss», skal rådmannen ha sagt i et virksomhetsmøte med fontenehuset i Arvik, der han stilte sammen med ordføreren. Han hadde gitt uttrykk for at han ønsket mangfold, og at det er bra at fontenehuset representerer noe som er annerledes. Uttalelsene ble referert til både i det påfølgende styremøtet jeg overvar, og i gruppeintervjuet med medlemmer og medarbeidere i Arvik.

Noen dager tidligere er jeg vitne til planleggingsmøtet. Strategien blir lagt: «Ordføreren er allerede en venn av huset», sier Anne. «Det er rådmannen som må sjarmeres.» Om han ble sjarmert eller ikke, vet jeg ikke, men i både Arvik og Roberg har kommunene vært inne på finansieringssiden fra starten av. «De har en svært god forankring i kommunene de tilhører», sier Jacobsen om de to fontenehusene. Utsagn fra henholdsvis Ronja og Anne indikerer det samme: «Huset og oppstarten var veldig etterlengta i området.» «Denne kommunen ville virkelig ha et fontenehus.» Arvik og Roberg kommuner ser ut til å ha det til felles at de virkelig har ønsket seg et fontenehus. En annen ting de har til felles, er at de står overfor kommunesammenslåinger.

Arvik vil gå fra å være en stor kommune til å bli enda større. På fontenehuset i Roberg har de gjennom felles innsats fra medlemmer, ansatte, leder og styre fått nabokommunen til å bidra finansielt. Dette er den kommunen Roberg skal slå seg sammen med, og mange av våre medlemmer kommer derfra, forteller Ronja, som også drømmer om at de skal bli et fontenehus for hele regionen de er en del av. Større kommuner, nye behov, andre krav og forventinger til et fontenehus? Begge hus ser ut til å ha en heldig hånd med legater og stiftelser i sine lokalområder. Men selv om de i dag mottar støtte fra slike, ser de kommunene som helt sentrale betalende oppdragsgivere også i framtiden. Ronja håper den framtidige storkommunen vil bevilge ut fra et langsiktig perspektiv – og aller helst at småkommunene rundt også bidrar i et spleiselag, siden innbyggere derfra også vil være medlemmer på huset. «Vi er jo avhengig av kommunen», sier Anne, «og de viser tegn til å støtte oss, ved at vi får

lov til å gjøre det vi har sagt vi vil gjøre.» Samtidig sier hun dette om kommunen og framtida: «Vi må levere på de indikatorene som de er opptatt av (...) orientere oss inn mot hvilke indikatorer de ser etter, for å legitimere sin pengebruk, sine mål, og da blir jo de med å sette nye rammer.»

5.1.5 Drøfting

Er det mulig å hevde at lederne ved de to fontenehusene så å si er *innrammet* av måten de er rekruttert på? Eller av sin egen tilslutning? For å ta det siste først forteller Anne og Ronja om hvordan stillingsannonsen hadde «snakket til dem» gjennom verdigrunnlaget fontenehusene representerer. Via en omfattende ansettelsesprosess ble de ikke bare valgt ut. I enden av en prosess, som blant annet inkluderte en hospitering på et etablert fontenehus, valgte begge selv å si ja til en lederjobb, og dermed også til å slutte seg til fontenehusbevegelsen. For å trekke en linje til Barnard (gjengitt etter Askeland, 2013) kan et perspektiv være å se Anne og Ronja som aktører, som frivillig slutter seg til fontenehusbevegelsen for å samhandle om en felles hensikt – trolig også av moralske grunner, ville Barnard hevde. Det gir mening, gitt de vordende ledernes sterke vektlegging av kongruens mellom fontenehusenes og egne verdier. Slik er det mulig å antyde at de gjennom sin tilslutning forpliktet seg til noe, idet de skulle i gang med å bygge nye fontenehus.

Anne og Ronja beskrev selve ansettelsesprosessen som annerledes og mer omfattende enn de hadde forventet. Jeg er enig i at utvelgelsesprosessen er uvanlig. Da tenker jeg på hospiteringen ved et etablert fontenehus, vektleggingen av tilbakemeldinger derfra, medlemsinvolvering både gjennom tilbakemeldinger, intervjuer og endelig utvelgelse – samt hvordan paraplyorganisasjonen også var involvert. Men i fontenehussammenheng er ansettelsesprosessen kanskje ikke uvanlig? At lederne har vært gjennom nærmest identiske prosesser, gir en liten indikasjon på at det er slik ledere ansettes ved et fontenehus, og at vi kan kalle det en *institusjonalisert* praksis. Så er det flere forhold som svekker argumentet, som at vi her kun har oversikt over to lederansettelser, og at det er en årrekke siden det sist ble ansatt en leder på et nytt fontenehus i Norge. Dessuten ble disse to lederne ansatt så å si samtidig. Det er likevel lite som tyder på at dette arrangementet er spontant rigget der og da. I intervjuene kommer det fram at elementer som hospitering, medlemsinvolvering og bidrag fra andre fontenehusaktører inngår i ansettelsen av medarbeidere også, om enn på litt ulike måter. Her vil jeg vise til punkt 5.2.3.

Om det så er slik at aktører i fontenehusbevegelsen intensjonelt, gjennom denne særegne ansettelsespraksisen, bidrar til at bevegelsen knytter til seg nye ledere som er egnet til, og som vil forplikte seg til, å føre fontenehusarven videre gjennom nye hus, vil jeg med utgangspunkt i Lawrence og Suddaby (2006) foreslå å kalle dette institusjonelt arbeid – egnet til å vedlikeholde eller opprettholde institusjoner. Forstått slik bidrar aktører i fontenehusbevegelsen til å knytte til seg ledere som med stor sannsynlighet er skodd for, eller innstilt på, det jeg foreløpig vil kalle *re-creating* eller gjenskaping av institusjoner.

Oppsummert mener jeg å ha argumenter for at Anne og Ronja, og deres arbeid, kan sies å være *innrammet* av måten de er rekruttert på, og av egen tilslutning. Altså *innrammet (embedded)* idet de selv skal i gang med å skape rammer, for å assosiere til *the paradox of embedded agency* (Battilana & D'Aunno, 2009, s. 36).

Retningslinjene er fontenehusmodellen, om vi skal spissformulere Øystein Spjelkaviks (2003) syn. At det faktisk finnes slike retningslinjer, gjør fontenehusene vesensforskjellige fra andre tilsvarende rehabiliteringstilbud, hevder han. Jeg er enig, og mener Spjelkavik med dette også peker ut retningslinjene som en sentral kilde til *organisasjonsidentitet*, med den definisjonen jeg har valgt å legge til grunn: «the central, distinctive, and enduring nature of an organization» (Albert & Whetten (1985) gjengitt i Schultz & Hernes, 2013, s. 2). I tillegg har jeg vist at fontenehusenes formål er formulert i retningslinjene, og jeg har argumentert for å lese retningslinjene som en operasjonalisering av verdiene frivillighet, relasjoner og likeverd.

Retningslinjene kan også forstås som en gjenspeiling av erfaringene bevegelsen har skapt seg gjennom en snart 70 år lang historie, slik Stimo et al. (2015, s. 25) påpeker. Også i dagens versjon – med tydelige fotavtrykk etter John Beards innsats, vil jeg legge til. Et eksempel, av mange, er beskrivelsen av den arbeidsorienterte dagen, som «engasjerer medlemmer og medarbeidere sammen, side ved side, i driften av klubbhuset». Det er også verd å merke seg at gjenspeilingen av erfaringer er en prosess som bare fortsetter, i og med at retningslinjene er dynamiske og revideres annethvert år.

Jeg vil i det følgende argumentere for at retningslinjene og akkrediteringsforordningen utgjør en helt sentral del av det jeg har funnet å kunne assosiere med institusjonelle rammer som

omgir nyetablerte fontenehus og deres ledere. For å repetere min egen formulering, inspirert av Scott (2004), er dette altså «styringsstrukturer (i form av regler for sosial atferd), som preges av motstandsdyktighet og historiske forhold, og består av regler organisasjoner må følge for å sikre legitimitet og overlevelse.»

Jeg har vist hvordan de 37 retningslinjene legger føringer for alt fra organisasjonsform, opplæringsplaner, lokasjoner og organisering av arbeidshverdagene til konsensuspregede beslutningsprosesser, for å nevne noe. Å bruke navnet, og å åpne et fontenehus, forutsetter som nevnt å sette i gang et planmessig arbeid mot en akkreditering, hvor man så kan dokumentere at huset følger de 37 retningslinjene i enden av en fireårsperiode. Å følge disse kravene synes dermed helt avgjørende for å sikre legitimitet og overlevelse.

Når vi retter blikket mot nasjonale og lokale forhold, kan ting synes å bli både enklere og vanskeligere på en gang. La meg begynne med det som, i hvert fall ved første øyekast, kan synes enkelt: Helsedirektoratet, som finansierer brorparten av driften, stiller likelydende krav som Clubhouse International (etter forslag fra paraplyorganisasjonen). Det samme er det grunn til å tro at kommunene gjør. De har ønsket seg et fontenehus, og bidrar antakelig finansielt også med det som utgangspunkt. Dette understøttes av Annes utsagn: «De viser tegn til å støtte oss, ved at vi får lov til å gjøre det vi har sagt vi vil gjøre.» Jeg har ikke grunnlag for å påstå det, men vil anta at bidragsytende legater og stiftelser også har engasjert seg på bakgrunn av at husene nettopp er fontenehus «som gjør det de har sagt de skal gjøre». Om dette resonnementet står seg, sikrer lederne, i samspill med medlemmer, ansatte og styre, legitimitet og overlevelse relatert til *alle* disse instansene ved å lage og gjennomføre akkrediteringsplaner, og ved å kunne dokumentere at de følger retningslinjene. Oppdraget synes rett og slett å være å utvikle et fontenehus i tråd med retningslinjene. Ved å gjøre det agerer de i tråd med verdier Helse- og omsorgskomiteen, Helsedirektorat, kommuner og legater søker å realisere. Som et supplement til offentlige tjenester, vil jeg legge til, slik rådmannen i Arvik også ønsker de skal være. Relatert til Askeland (2017) synes det her som at fontenehusene, ved å søke å realisere sine verdier, ikke kommer på kant med verdier knyttet til helse- og omsorgssektoren som institusjonelt felt.

Fullt så enkelt er det trolig likevel ikke. Ifølge Angell (2017, s. 137) er det ikke tilstrekkelig å produsere goder noen vil ha, for å sikre legitimitet og overlevelse. I særlig grad for en velferdsorganisasjon må dette også skje på *måter* som er akseptert av omgivelsene. Dessuten

vil legitimitetskriteriet selvfølgelig også være knyttet til det å følge gjeldende lov- og regelverk, som for eksempel arbeidsmiljøloven. Når legitimitetskriteriet, fortsatt ifølge Angell (2017), også knyttes opp mot en organisasjons effektivitet, er vi over på det som kan synes vanskeligere, eller i hvert fall mer komplekst framover i tid. «Vi er helt avhengige av å lykkes med arbeidsinkludering», sier Jacobsen. I neste kapittel skal vi se at Ronja og Anne er inne på det samme. At fontenehusene viser seg som effektive bidragsytere til arbeidsinkludering, *kan* bli noe de framtidige sammenslåtte kommunene også vil forvente. Som Anne sier: «Vi må levere på de indikatorene som de er opptatt av.» Men det er særlig forholdet til NAV jeg vil problematisere, og stille spørsmål ved hvorvidt de nyetablerte fontenehusene over tid vil bevege seg i retning av å bli «multiple constituted», i den forstand at de vil operere i «multiple institutional spheres» (Kraatz, 2009, s. 70).

Spørsmålet aktualiserer seg i særlig grad når Jacobsen forteller om NAVs godkjenning av fontenehuset i Tromsø som tiltaksarrangør. De ble godkjent fordi NAV ut fra sine kriterier vurderte arbeidsinkludering som fontenehusets *hovedformål*. Hadde de kommet til motsatt konklusjon, ville ikke fontenehuset i Tromsø kunne drevet arbeidsinkludering på oppdrag fra NAV, og heller ikke ta del i milliardene av offentlige kroner som bevilges til dette formålet, og som kanaliseres gjennom NAV.

«Ja, vi står med en fot i hver leir, og det ligger mange paradokser i det», sier Jacobsen, og viser til hvordan offentlige midler ser ut til å bli forvaltet ut fra ulike logikker: «Bevilgninger fra Helsedirektorat og kommuner baserer seg på at du skal bruke opp det du får fra år. Men skal du vinne NAV -anbud, kreves det at du har penger på bok.» Helsedirektoratet vil gradvis fase ut sin støtte til nyetablerte fontenehus, og peker selv på NAV som en alternativ finansierende oppdragsgiver. Skal de lykkes med arbeidsinkludering i Roberg og Arvik, og kompensere for en gradvis utfasing av midler fra Helsedirektoratet, er det grunn til å anta at de vil rette blikket mot NAV. Dermed vil de over tid bevege seg i retning av et mer pluralistisk institusjonelt landskap. Så er det også mulig å se for seg et annet scenario. Jacobsen sier i intervjuet at nettopp disse spørsmålene er noe av det viktigste paraplyorganisasjonen kan jobbe med framover. Om de lykkes i dette (institusjonelle) arbeidet, og får gjennomslag for endringer i en tilsynelatende paradoksal forvaltningspraksis, vil lederne av nyetablerte fontenehus i mindre grad måtte operere i «multiple institutional spheres» (Kraatz, 2009, s. 70).

Jeg har gjennom dette delkapittelet forsøkt å besvare problemstillingens første ledd: Hvilke institusjonelle rammer omgir et nyetablert fontenehus? Funnene vil bli oppsummert i konklusjonskapittelet.

Neste delkapittel søker å besvare problemstillingens andre ledd: Hvordan bidrar lederne til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet?

Her er første underkapittel å regne som en introduksjon, hvor jeg henter opp passasjer fra notatene jeg gjorde gjennom første observasjonsdag ved begge hus.¹³ Intensjonen er å gi leseren noen bilder i hodet – av hvordan ting kan se ut på et nyetablert fontenehus, og hvordan lederne opptrer i samspill med sine omgivelser gjennom en arbeidsdag. Vi starter i Roberg, idet jeg parkerer utenfor huset.

5.2 Hvordan bidrar lederne til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet?

5.2.1 Arbeidshverdager

Ronja kommer kjørende inn på parkeringsplassen samtidig med meg, kl. 8.25. Vi hilser og går sammen inn på fontenehuset med forsiktige skritt. Det er glatt. Ved resepsjonen blir jeg bedt om å skrive meg inn i boka, slik alle gjør når de går inn i huset her. Ronja fører an, forbi et bilde av en tandemsykkel, hun peker til høyre og viser fram et moderne profesjonelt kjøkken i en åpen løsning. Jeg får en kaffekopp i hånda og vi fortsetter gjennom fellesrommet retning hennes kontor. Da jeg kikker opp på vei inn dit, får jeg øye på et stort bilde av en grevling – i taket. På dørskiltet er *Kontor* stavet baklengs: *Rotnok*. Senere følger jeg Ronja ut i fellesområdet og hun presenterer meg for Ragna A, Runar A og en student. En stor tavle dominerer fellesrommet der vi sitter. Medlemmer kommer til, og latteren fyller lokalet når Runar A forteller om et diplom han har tenkt å dele ut. Etter en totalt mislykket baking av kokosboller i går ettermiddag har han laget og foliert et diplom som angivelig er en gratulasjon fra Norsk Kokosbolleforbund.

Arbeidsmøtet starter presis kl. 9.00, og ledes av Runar A, stående foran tavla. Tre medlemmer er på plass, og tre nye dukker opp underveis. Det fordeles oppgaver, blant annet redigering av

¹³ Notatene fra følgeobservasjonene er gjengitt i sin helhet i vedlegg 6, med tidsanvisninger.

arbeidsbeskrivelser, ordning med posthyller, strøing av plassen utenfor og forberedelser til tacokveld og filmframvisning samme kveld. Runar A fører opp på tavla. «Noen *reach out*-oppgaver i dag?» – altså noen medlemmer som bør kontaktes? Det er det, og oppgaven fordeles. Ronja supplerer, bidrar til dialog med medlemmer og tar senere ordet for å informere om en medlemsundersøkelse som hun oppfordrer medlemmer til å svare på. Hun tar også initiativ til å involvere et nytt medlem: «Kanskje det er en oppgave du kunne tenke deg å være med på?» Møtet avsluttes med høytlesning av en av de 37 retningslinjene for fontenehus, og en kort refleksjon rundt innholdet. Vi gjør det alltid slik, forteller Runar A.

Etter møtet beveger Ronja seg rundt på huset, ordner småting og har en uformell prat med et medlem som nettopp kom inn. Hun sjekker tavla, noterer noe, går ut av huset for å sjekke strøingen på glatta, og henter ved. Så fyrer hun i ovnen, setter seg ned med et nytt medlem og informerer om tilbudet.

Senere gjør Ronja småoppgaver sammen med et medlem som hun blant annet hjelper med å ta en telefon. Hun pendler mellom fellesrom og resepsjon, og tar imot et nytt medlem. Hun starter en omvisning for meg, som hun så får et erfarent medlem til å ta over.

Etterpå jobber Ronja med administrative oppgaver sammen med to medlemmer inne på arbeidsrommet (som er innredet med langbord, flere pc-er og en videokanon). Det handler om en Blu-ray-spiller som må kjøpes inn til i kveld (et medlem googler priser), test av filmutstyr, diskusjon om løsninger og kjøp av nye posthyller. En beslutning om innkjøp av spiller og hyller gjøres der og da, et medlem går ut og ajourfører oppgavefordelingen på tavla, og de snakker litt om styremøtet de skal ha i neste uke. Etter dette snakker Ronja med Ragna M, som også er styremedlem, om styrearbeid og søknad om prosjektmidler til en jobbspesialiststilling.

Arbeidsmøtet ledes av et medlem. Ti medlemmer, en student og de ansatte er på plass, og innledningsvis svarer Ronja på en henvendelse fra et medlem som synes lunsjene på huset er for lange. Ronja refererer til at hun tror de følger samme praksis som på andre fontenehus, og begrunner praksisen med at lunsjene er tenkt å være viktige sosialiseringarenaer. Et medlem tar ordet og bekrefter det Ronja sier. Lederen av møtet leser retningslinje nummer 22 høyt. Den handler om overgangsarbeid, det snakkes litt om hva dette betyr, og at det å etablere overgangsarbeidsplasser er noe de skal i gang med.

Ragna A leder det påfølgende jobb-/studiemøtet, hvor to medlemmer snakker om sine jobberfaringer og deler tanker om hvordan man kan skaffe en jobb. Ronja tar primært rollen som tilhører, men stiller av og til spørsmål til medlemmene som har framleggene. Hun anerkjenner dem når de er ferdige med presentasjonene, og kobler det de nettopp har bidratt med, til begrepet delingskultur. Det er noe vi ønsker her hos oss, sier hun.

Neste morgen, i Arvik:

Kl. 8.25 skriver jeg meg inn i besøksboka. Da jeg svarer ja på at jeg vil kjøpe lunsj, blir navnet mitt markert med gul tusj. Det er høyt under taket og lokalet kjennes åpent. Proft kjøkken her også. Jeg blir budt kaffe og slår meg ned ved kjøkkenbordet, sammen med to medlemmer og en ansatt. Anne ankommer 8.30. Vi har en introduksjonssamtale. To medlemmer og to medarbeidere deltar også. Så går Anne ut i resepsjonen, hvor hun snakker med en ansatt og et medlem, tar en telefon og avtaler et møte med en mulig samarbeidspartner. Rundt kl. 9 er det morgenkaffe. Fire medlemmer deltar sammen med de ansatte. Uformelle samtaler. Anne fokuserer på et medlem som har tatt lastebilsertifikat, og nå er klar for å søke transportjobber. Dette hadde blitt feiret i går. Ellers snakkes det om fritidsgruppa, mulige gratisbilletter til kulturhuset, et mulig samarbeid med en sportsklubb og om å bake noe søtt.

Arbeidsmøtet starter kl. 9.30. Sju medlemmer deltar, sammen med de ansatte og en student. Et medlem står foran tavla og leder møtet. Medlemmer melder seg til oppgaver fortløpende. Anne supplerer uten å ta styringen. Et mannlig medlem sitter for seg selv, utenfor sirkelen. Anne inviterer ham inn, og involverer ham under oppgavefordelingen. Han sier ja til oppgaven han blir tilbudt. Det snakkes om en medlemsundersøkelse, om nye rutiner i resepsjonen og låsbare skap som kommer i løpet av dagen. Anne forteller at regnskapstallene ser bra ut. Postene på dagens program gjennomgås, og retningslinje nummer 7 leses høyt, etterfulgt av en kort refleksjon. Denne handler om at fontenehus skal sørge for en aktiv medlemskontakt – *reach-out* – til medlemmer som ikke møter opp, som er i ferd med å isolere seg, eller som blir innlagt. Anne besvarer spørsmål og bidrar noe til avklaring av arbeidsfordeling på slutten av møtet.

Senere setter hun seg ned med et mulig medlem ute i fellesområdet. Hun hjelper ham med å fylle ut et registreringsskjema for medlemskap. Han fyller selv ut skjemaet mens Anne

veileder og informerer om tilbudet, og lurer på om han har spørsmål rundt retningslinjene. Når skjemaet er fylt ut, tar Anne ham i hånden og ønsker ham velkommen som medlem. Så setter Anne seg på kontoret med åpen dør, og går gjennom post. Hun får en telefon, så oppdaterer hun Facebook-siden ved å legge ut et arrangement fritidsgruppen skal ha. «Jeg vil at fritidsgruppa skal følge opp dette selv. Jeg må passe meg så jeg ikke tar over», kommenterer hun. Minutter senere tar hun imot en møtedeltaker i resepsjonen, får et medlem til å ordne med kaffe og sier hun straks er klar. Tilbake på kontoret poster hun en sak til på Facebook, og enda en, hvor hun tar et bilde av meg og legger ut en kort tekst om mitt prosjekt.

De har fått besøk av tre representanter fra Stearinlysfabrikken¹⁴, som eies og drives av en ideell organisasjon. Anne ønsker velkommen. Temaet for møtet er et mulig framtidig samarbeid. Fra fontenehuset deltar tre medlemmer og en ansatt. Anne ber innledningsvis om at de gjennomfører møtet med medlemmer til stede. De besøkende sier det er OK, men at de har et par ting de har behov for å snakke med Anne om. Alene.

På slutten av møtet som Anne senere har med Stearinlysfabrikken, sier hun at hun ser for seg at Stearinlysfabrikken kan bli «en av våre nære samarbeidende bedrifter». Hun sier også at hun tror kommunen vil sette pris på at de får til et samarbeid. Avslutningsvis informerer hun møtedeltakerne om fontenehusenes overgangsarbeidsmodell, og sender med dem et faktaark på vei ut.

Anne ber en nyansatt medarbeider lede et idémyldringsmøte, som handler om en konferanse de skal arrangere. Åtte medlemmer og to medarbeidere har møtt opp i tillegg til Anne, som innledningsvis peker på hvor viktig det er at fontenehuset er synlig i lokalsamfunnet. Dette er noe styret er opptatt av – og ordføreren også, sier Anne. Spørsmål som er oppe: Hvor skal vi ha det? Hva er sprengkraften? Hva får folk til å komme? Anne spør et ungt medlem på et tidspunkt: «Hva ville du formidlet om scenen var din?» Medlemmet, som jeg antar er i 19-årsalderen, tar utfordringen: «Å rulle med politibil og sykebil istedenfor med russebuss (...) Det er mer tabu rundt alvorlige psykiske vansker enn lette eller moderate vansker», sier hun.

¹⁴ Jeg har gitt bedriften et fiktivt navn.

Når møtet avsluttes, beveger Anne seg rundt i huset, rydder bort kopper og asjetter, setter inn i oppvaskmaskinen og rydder på kjøkkenet.

Førsteintrykket? Den arbeidsorienterte dagen, i tråd med kapittel 5 i retningslinjene, ser ut til å ha «satt seg» på begge hus, noe som også innebærer at en retningslinje blir lest opp og reflektert over to ganger for dagen: Hva betyr denne for oss? Arbeidsinkludering er på dagsordenen. Vi ser flere eksempler på at lederne artikulerer sammenhenger, de involverer, og jobber sammen med, medlemmer. De utfører også oppgaver som å fyre i ovnen og å rydde på kjøkkenet. Så sitter jeg med et inntrykk av at Anne anvender informasjonsarbeiderbakgrunnen sin på fontenehuset i Arvik, og at latteren sitter løst i Roberg.

På sporet av ledernes bidrag til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet har jeg gitt det neste underkapittelet en tittel som peker i retning av hvordan lederne preger husene gjennom språk, og hvordan de framstår som rollemodeller.

5.2.2 Eksempelets makt og det som blir sagt

«Hos oss ler vi mye», sier Ronja, da jeg i intervjuet med henne undrer meg over den muntre grunntonen jeg fornemmer på huset. Ronja har gjort seg tanker rundt akkurat dette, og hvorfor hun vil at det skal være sånn på Fontenehuset Roberg. Men først:

På vei inn døra kl. 8.30 andre observasjonsdag møter jeg nærmest en vegg av latter. Er ikke dette et hus hvor en forventer å møte folk som virkelig sliter? tenker jeg mens jeg skriver meg inn i besøksboka og får hengt fra meg jakka. Denne dagen har medlemmer, leder og ansatte bestemt seg for å prøve noe nytt – å servere frokost på huset før arbeidsdagen starter. Jeg er også invitert på nybakte rundstykker og hjemmelaget syltetøy. Et medlem leser høyt fra en bok med *fun facts* fra USA viser det seg, og nå handler det om en delstat hvor det er ulovlig for menn med bart å kysse offentlig. Ronja ler så hun hikster. Det gjør medlemmene og de ansatte også, mens det fantaseres rundt bordet om barter, løsbarter, hvem som burde hatt en, og om forskjellige tenkelige og utenkelige situasjoner. Et medlem reiser seg og legger mer ved i peisen. Hunden, eller bikkja, som holder til på huset, ser ut til å være vant til latterbrølene og forholder seg helt rolig. Han skal vise seg å bli tema kvelden etter, da fontenehuset har invitert det lokale bondekvinnelaget på besøk.

Bondekvinnelaget får vite hvordan en typisk arbeidsdag på huset foregår, blant annet ved at et medlem tar plass ved planleggingstavla og forklarer og viser hvordan den brukes gjennom dagen. I fortsettelsen forteller Runar A om økologisk hagedyrking, den arbeidsorienterte dagen, tilbereding av sunn og variert kost, og samspillet mellom medlemmer og ansatte. Ronja binder det hele sammen, plasserer Fontenehuset Roberg inn i en historisk sammenheng og forteller blant annet om hvordan de tenker rundt det å gi innhold til verdiordene frivillighet, relasjon og likeverd. Så serverer et medlem og Runar A mat og drikke, og de besøkende stiller flere spørsmål. Et av dem handler om hvorvidt dette med rus er et problem på huset. Ronja sier at dette ikke har vært noe stort problem, men at de også er svært opptatt av å ha et rusfritt miljø. Så forteller hun at Ragna A har bakgrunn fra politiet, og at hun de senere årene jobbet i tospann med en narkotikahund. Det er denne såkalt pensjonerte narkotikahunden som nå har fått tilhold på fontenehuset i Roberg. Pensjonering til tross, Ragna A har skiftet beite, men bikkja er fortsatt på jobb. Nærmest umulig å slippe unna med noe som helst her, altså. Latteren runger.

Jeg spør medlemmer og ansatte hva de mener er det viktigste Ronja bidrar til. De har mangt på hjertet om raushet, det å inkludere, det å bidra til et klima hvor folk ikke er redde for å gjøre feil, og om lydhørhet og handlekraft i møte med forslag fra medlemmer, for å nevne noe. Så trekker Roy M. fram dette med humøret:

Og så har hun et utrolig sprudlende humør. Det har hun altså, og det tror jeg er den viktigste saken, faktisk. Det humøret hennes, det er helt enormt, og det har hun klart å spre videre til vårs alle sammen.

Er det bare fiffige påfunn dette med å ha en grevling i taket, dele ut diplom fra Kokosbolleforbundet etter en bakefadese og å stave skiltet på kontordøra baklengs? Eller er det observerbare uttrykk for noe villet? Aktørskap, noe som kan forstås i en mer overordnet sammenheng? Noe lederpreget?

Når Ronja sier «hos oss ler vi mye», duger det opplagt som et deskriptivt utsagn. Det gjelder både for det som foregår i samspillet internt på huset, og for det som utspiller seg i møte med eksterne krefter. På styremøtet jeg overvar, oppfattet jeg også at ting foregikk med en munter grunntone, tross alvorlige og seriøse temaer på agendaen.

Men for Ronja handler utsagnet like mye om hvordan hun vil de skal ha det på Fontenehuset Roberg:

(...) humoren og galgenhumoren. Det å se at man kan le, selv om man sliter, eller er deprimert. Det er noe allmenngyldig, man møtes i humoren, i relasjonen, og da tenker jeg at det er mye stressreduksjon i det å le. Du blir mye tryggere, mer avbalansert. Vi skal være det motsatte av det samfunnet hvor det bare er perfektjon (...) for det tror jeg du blir syk av. Jeg tror humor er undervurdert i helsesammenheng (...) Vi vil ha en raus, og vi vil ha en åpen, god og inkluderende kultur. Hvordan gjør vi det? Jo, vi har fokus på humor.

I Arvik er Anne opptatt av å kunne le av ting som går galt, å «kunne le av det fordi vi vil hverandre vel – tørre å by på oss selv», sier hun, og forteller om hvordan hun tror vi blir modigere og tryggere, tør å kaste oss ut i ting, når vi kan le av det som går galt. Da blir det ikke så farlig. Hun bruker seg selv som eksempel. Fontenehuset hadde fått en hel kasse bananer fra sin samarbeidspartner, frukt- og grønnsaksbutikken på hjørnet. «Jeg er jo ingen racer på kjøkkenet», sier Anne. «Men av og til må jeg trå til. Vi gikk for banankake, og jeg satte folk i sving med å mose bananer med bare nevene. Enorme mengder, og jeg bare»:

Ja, bare hiv oppi her, og jeg sto og rørte sammen en sånn blanding (...) som vi liksom tenkte: Dette blir en knallbra banankake, og så er det bare det at når vi putter dette i ovnen, så blir det bare en deig, som liksom aldri blir stekt. Så vi har gjort noe veldig alvorlig feil, og den derre følelsen (...) å sette tenna i den derre deigaktige – deigen, når den har stått så lenge i ovnen (...) det blir bare humor.

Selvironien møter meg også i gruppeintervjuet i Arvik. Vi snakker om husets sentrale beliggenhet. Jeg bruker uttrykket «snublende nært jernbanestasjonen», hvorpå Astri M svarer på direkten: «Går du på trynet, så er du på fontenehuset, ha, ha, ha.» Et annet sted i intervjuet forteller hun om hvordan holdningen hun møter på huset – at det er veldig greit å gjøre feil, og opplevelsen av å bli møtt med tillit – har vært veldig viktig for henne. Hun mener Anne er en eksponent for slike holdninger. Tillit er også et av nøkkelordene som dukker opp når gruppen snakker om lederens bidrag på huset, sammen med likeverd, mot og arbeidsglede. Ada A først:

Når jeg kommer på jobb og tenker – dette er kollegaene mine, ikke tenker medlem, ansatt. Det synes jeg Anne har vært god på som leder. Å sette standarden. Hun har vist veldig mye inkludering og likeverd. Hun kan si: Ja, så sitter vi her liksom, alle sjefer i sitt eget liv, rundt bordet (...). Hennes holdning, hennes menneskesyn, tror jeg har smittet veldig, og det har gjort noe med oss, og som vi har smittet videre.

Asbjørn M sier følgende om sitt første møte med Anne og huset, og om en opplevelse av likeverd:

Hun behandlet meg som et likemenneske. Det var veldig godt at hun gjorde (...). Så er det noe med det hele, ikke sant. Det er en ting hva hun sa, noe annet er jo det hun utstrålte, og det har jeg sett videre også, at det er noe du bare har som personlighet.

Astri M opplevde å bli gitt tillit da hun fikk ansvaret for en omvisning på huset. Hun kjente på frykten for å gjøre feil, men i motsetning til hva hun har mange erfaringer med i livet, opplevde hun å ikke bli korrigert av Anne underveis i omvisningen, enda hun visste at Anne, fra der hun sto, kunne høre hva som ble sagt. Hun synes også at Anne viser mot ved å gi fra seg ansvar.

Atle A sier han har lært mye av Anne nettopp med det å tørre å gi fra seg ansvar: «Hun er veldig uredd, og har veldig tillit til mennesker.» Når han selv tør å gjøre det samme – gi medlemmer ansvar for noe, litt utenfor komfortsonen – og det går bra: «Det smilet som kommer da, og den ektheten, den stolthetsfølelsen det gir et menneske – ah.»

«Hun er trygg og osrer av tillit», sier Ada A, «og så opplever jeg at hun er stolt av fontenehuset og oss. Det gir hun signaler om daglig. Hun sier det, og hun viser det.» Ada A opplever, slik jeg forstår henne, at dette smitter og bidrar til arbeidsglede.

Likeverdsholdningen de opplever at Anne forvalter, gir seg uttrykk på flere måter enn det som allerede er nevnt. I rekrutteringssammenheng skal hun en gang ha sagt noe sånt som: «Du får ikke jobb her om du ikke kan forestille deg at det kunne vært deg.» «Det har noe med holdninger å gjøre», sier Astri M. «Ja, jeg husker hun sa det», sier Ada A. «Det var kult.»

«Hos oss sier vi alltid *vi*», sa Anne til meg en av dagene jeg fulgte henne. Jeg assosierer dette både til verdiene likeverd og relasjoner. Det minner meg også på det som skjedde den gangen jeg tok kontakt for å be om innpass. Annes beskjed til meg: «Men skal jeg snakke mer med deg om dette, vil jeg ha med meg et av medlemmene.» Det var et *vi* som sa ja til å slippe meg innenfor dørene. Anne og Arvid. Det tegner seg et bilde av en leder som forvalter holdninger som kan assosieres til husets verdigrunnlag, gjennom det hun sier, gjør og utstråler. For egen regning fornemmer jeg et lederskap hvor ingrediensene relasjoner og likeverd opptrer i et særpreget blandingsforhold.

Tandemsykkelen i Roberg var i vinteropplag de dagene jeg var på besøk. Men bildet av den hang på veggen, og medlemmer og ansatte hadde mer på hjertet om Ronjas bidrag som leder.

«Hun er jo et vinnende vesen, samtidig så er hun en sjef, og det er veldig viktig. Du vet at hun er sjefen», sier Rut M. «Dem trakk jo ut den riktige lederen», sier Runar A, og Ragna A følger opp:

Jeg vil i hvert fall trekke fram det som jeg er kanskje mest imponert over (...) å skulle drive en organisasjon så annerledes (...) og klare å tilpasse det til at det fungerer så bra. Så jevnbyrdig, men likevel å ha lederfunksjonen.

Roy M er imponert over Ronja allsidige kunnskaper: «(...) faglig dyktig, det er utrolig hvor mye som sitter oppi det hodet», og hennes «enorme nettverk», som han mener har vært veldig viktig for huset. Han trekker også fram likeverdet i det at hun «vasker gulv på like fot».

Relasjonelle ferdigheter blir også framhevet. «Relasjonene blir så mye viktigere enn hva slags farge vi har på veggen, og det blir gjennomgripende for alt vi gjør», sier Ragna A.

Alle aktiviteter som foregår på huset, er «innom» den store sentralt plasserte tavla. Den må kunne sies å være selve navet på huset. Helt konkret betyr det at alt som skal gjøres i løpet av dagen, og hvem som skal gjøre det, skrives opp der på arbeidsmøtet på morgenen. Om det ikke alltid er slik, ser grunnprinsippet ut til å være at (minst) to og to er satt opp på oppgavene. Så forsøker de å holde av oppgaver til medlemmer som dukker opp senere på dagen. Du kan altså når som helst ta en titt på tavla og se hva som skjer på huset – og hvem som jobber med hva. Når en oppgave er slutført, krysses det av for det. På arbeidsmøtet etter lunsj gjør en opp status, og nye oppgaver kan komme til. Dette betyr at oppgavene Ronja gjør i løpet av dagen, også er synlige på tavla. I intervjuet trakk jeg fram en episode fra en av observasjonsdagene: På tavla går det fram at Ronja skal jobbe med regnskap denne dagen, og få sendt over det nødvendige til husets regnskapsfører. På arbeidsmøtet etter lunsj er oppgaven fortsatt ikke gjennomført. I en ertende tone smeller det fra et medlem: «Sto ikke du på den oppgaven i går også, da? Skulle ikke dette vært gjort i går?»

Ronja ler godt av episoden. «Vi prøver liksom å få verdiene ut i praksis da, ikke bare si: Jo, vi er like mye verd, men ja – hvordan vise det?» Tavlepraksisen knytter hun også til et ønske om å praktisere åpenhet: «Hva er åpenhet for oss? Ikke at du er med på alt, men at du vet hva som skjer.»

Beveger du deg rundt på fontenehuset i Roberg, vil du kunne legge merke til en mindre tavle hvor de har samlet alle presseoppslagene om huset. Avisutklippene viser gjerne i tekst og

bilder et tospann bestående av et medlem og Ronja, eller en ansatt og et medlem. Noen ganger er de flere sammen også.

Jeg kommenterer dette i gruppeintervjuet. Roy M er en av dem som har bidratt aktivt i det utadrettede arbeidet på huset, som oftest sammen med Ronja. Han forteller om hvordan de har presentert huset og aktiviteten i møte med kommunepolitikere, og lyktes med å få bevilgninger. Videre forteller han om hvordan de og andre på huset har samarbeidet om å gjøre huset kjent, slik det går fram av presseoppslagene. Når jeg snakker med Ronja om dette, kaller hun det «å bygge relasjoner i relasjon».

Tilbake til tandemsykkelen. I Roberg aner jeg også et lederskap hvor ingrediensene relasjoner og likeverd i et særpreget blandingsforhold preger, og preges inn i, språk, tenkning og daglig praksis. Som noe som eies også av medlemmer og ansatte.

Konkret er det slik at de aller fleste har prøvd seg som tandemsyklister på sommertid, selv de som hadde en frykt å overvinne, får jeg vite. Men tandemsykkelen som bilde og metafor handler i Roberg om nettopp dette å være i relasjon og om sammen å bidra til at noe blir gjort – som likeverdige. I Ronjas beskrivelse er det også plass til både gode dager og vanskeligere dager. Jeg noterte utsagnet slik på en av observasjonsdagene: «Vi kommer framover, det fungerer greit om det bare er jeg som trækker innimellom, eller om bare du trækker, men det fungerer best når vi trækker begge to.»

I min forståelse: Slik får de ting gjort. Slik skaper de bevegelse. Realiserer formålet. Dette er det jeg har valgt å kalle tandemsykkelmetoden.

Om metaforen har røtter i Roberg, mener jeg å ha vist at den har relevans også i Arvik. Gjennom delkapittelet som helhet har jeg forsøkt å dele historier, utsagn, observasjoner og betraktninger som på ulike måter viser lederbidrag til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet. I hverdagen, gjennom ganglag, språk og handlinger – gjennom eksempelets makt, og det som blir sagt. Nå skal vi spole om lag tolv måneder tilbake i tid.

5.2.3 Tidlige grep

Den første oppgaven som møtte de nyansatte lederne, var rekruttering av medarbeidere.

«Fontenehus i mitt hode var å forme noe i fellesskap. Jeg ville være her kortest mulig alene», sier Ronja. I stillingsannonsen hun bidro til å utforme, framheves formål (å være et arbeidsrettet rehabiliteringstilbud for mennesker med psykiske helseutfordringer) og at det arbeides ut fra en internasjonal modell, basert på humanistiske verdier. Videre sies det om stillingen blant annet at: «Som medarbeider får du, i samarbeid med medlemmer og andre medarbeidere, ansvaret for å bygge opp et fontenehus som drives i tråd med internasjonale retningslinjer». Det stilles ingen spesifikke utdanningskrav utover at det søkes etter medarbeidere med høyere utdanning.

Begge lederne mottok over hundre søknader og skulle ansette to hver. Når jeg spør hva de så etter, sier Anne at hun ønsket seg et tverrfaglig team, og at hun ville knytte til seg empatiske og omsorgsfulle medarbeidere – med evne til å få umiddelbar kontakt med mennesker. Hun fortsetter: «Vi ønsket jo på sikt å drive arbeidsinkludering. Støtte folk ut i jobb og utdanning, etablere kontakt med næringslivet og alt dette. Men vi skulle starte fra scratch – måtte skape et hus å komme til.» Om verdigrunnlag, retningslinjer og holdninger sier hun følgende:

Jeg har jo sett etter dette når jeg har rekruttert medarbeidere. Det er jo veldig viktig at de som representerer huset og er ansatt her, har dette i stor grad i kroppen, i bevegelsene sine, i ordet sitt og i sin væren.

Ronja var også opptatt av å skape et team sammen med folk med en annen bakgrunn enn henne selv:

Det er lett å se etter, være trygg på og like folk som er veldig lik deg selv, så jeg var veldig bevisst på det. Hvordan få mest mulig ut av tre stykker? Da handler det ikke om å finne to som er lik deg selv. Like verdier kanskje, men kunne forskjellige ting, slik at vi kan støtte flere som ønsker å bruke fontenehuset.

Hun utdyper dette med verdier: «Å være tro mot, men ikke nødvendigvis kunne retningslinjene da, men ha de verdiene fontenehusene rundt i verden, og vårt, står for. Verdier kanskje, mer enn fag tror jeg at jeg tenkte.»

Slik jeg forstår det, var begge lederne altså opptatt av å bygge en stab med ansatte som kunne slutte seg til verdigrunnlaget og identifisere seg med et formål de sammen skulle kunne realisere – også i kraft av å utfylle hverandre.

Ansettelsesprosessene hadde for øvrig flere fellestrekk med det lederne selv hadde vært gjennom, i form av medlemsinvolvering, hospitering og bistand fra paraplyorganisasjonen. Men jeg bet meg merke i en liten kuriositet i Roberg. Der hadde ti av hundre søkere blitt invitert til et gruppeintervju. Intervjuet skulle holdes i lokalene der fontenehuset skulle være, men som på det tidspunktet manglet det aller meste. I invitasjonen ble søkerne bedt om å forberede et innlegg – og å ta med egen stol. I gruppeintervjuet ble det humret over dette. Ragna A forteller: «Jeg trodde det var en sånn test. Egen stol, liksom. Komme med pinnestol eller lenestol, eller? He-he.» Kanskje ble grunnlaget for holdningen «hos oss ler vi mye» påbegynt allerede her.

I intervjuene får jeg vite at lederne begge steder prioriterte det å gjøre seg synlige på sosiale medier så tidlig som mulig. Ronja forteller at de etablerte Facebook-siden sin to–tre måneder før åpningen, og at flere unge tok kontakt og spurte når de åpnet. Dermed sto det folk på døra allerede på åpningsdagen, trolig også godt hjulpet av at Roy M og Ronja hadde presentert huset, ideen bak det hele og innannonsert åpningsdatoen gjennom et oppslag i lokalavisen.

«Det er jo veldig viktig hva du gjør de første seks månedene», sier Anne:

Da setter det seg et førsteinntrykk rundt en institusjon, og når man kommer som en helt ny institusjon som ikke har vært i Arvik før, så er det mange som lurer på: Hva er et fontenehus? Så lurer man på: Hvordan kommer det til uttrykk? Hva gjør man faktisk der? Da blir sosiale medier et fint vindu som viser fram: Jo, vi lager mye mat sammen, vi jobber side om side. Altså, her kunne jeg legge ut våre verdier, våre metoder, våre prinsipper, våre – altså vår tankegang kunne komme til uttrykk i mer bilder og forklaringer, og statuser som kunne beskrive virksomheten, og skape dette omdømmet.

På nettsidene, som også ble etablert tidlig, er verdier og retningslinjer også synlig profilert, i tillegg til en kortversjon av historikken.

Begge lederne understreker at etablererforeningene (interimsstyrene) hadde gjort en god jobb i forkant, at ideen om å etablere et fontenehus var solid forankret lokalt, og at husene var etterlengtet da de åpnet. I Arvik var mye av de fysiske rammebetingelsene også på plass. I Roberg var det som nevnt mer å ta fatt på.

«Det første vi kjøpte, var tavla», sier Ronja. Den var på plass før medlemmene kom, og Ragna A, Runar A og Ronja øvde på å bruke den fra dag en. De drillet altså inn arbeidsformen med en gang – den arbeidsorienterte dagen – slik den med ulike variasjoner

gjennomføres på alle fontenehus. De hadde også egne retningslinjemøter før huset åpnet for medlemmer, forteller Ronja, hvor de stilte seg selv spørsmål knyttet til de 37 retningslinjene og diskuterte hvordan de kunne forstås.

Men disse tingene var ikke sugd fra eget bryst alene. Både i Arvik og Roberg hadde de vært ute og søkt inspirasjon. Opplæring på fadderhus, besøk på andre fontenehus og sparring og støtte fra representanter fra paraplyorganisasjonen holdes oppe som helt vesentlig i denne fasen. Det kommer fram både i intervjuene med lederne og i gruppeintervjuene. Men utover at dette var grep helt i tråd med «hvordan ting gjøres» i fontenehusbevegelsen, var tanken kanskje mer å la seg inspirere enn å kopiere?

5.2.4 Arbeidstegninger, tilpasninger på stedet – og det å ha en historie å fortelle

Ronja er klar på at de i Roberg verken skal være Tøyen eller New York: «Vi skal gjøre det enkeltindivider, og samfunnet, eller vi-et, trenger her», sier hun, og fortsetter: «Vi skal følge noen retningslinjer, men når det er retningslinjer, så er det mye frihet i det òg.» «Mer ressurs enn tvangstrøye dette her», spør jeg. «På alle mulige måter så opplever jeg det», sier Ronja. Anne ser ut til å dele dette synspunktet, og knytter det også opp til historikken:

En etablert, erfaringsbasert og nå også evidensbasert modell synes jeg det er godt at vi har (...) som har vært utprøvd i mange land. Det ligger noe universelt her, som har vart siden 1948, og at man fra hele verden kommer sammen og reviderer disse retningslinjene annethvert år. Det er basert på et sånt stort vell av erfaring og kunnskap. Så er det det å ha en klar ramme å jobbe innenfor. Samtidig som denne modellen er veldig fri. Vi har rammer, men også mulighet til å skape noe nytt – gro ganske fritt. Rammer som skaper frihet og rom for utfoldelse.

Lignende forståelser kommer også til uttrykk i gruppeintervjuene. Jeg tar med noen eksempler fra Roberg og begynner med Runar A: «Så er det jo dette her med at vi har retningslinjer (...) og dette her er jo noe som er skapt av erfaring (...), ting mange kanskje har tenkt igjennom (...) og det har blitt testa ut over tid. Det er jo en kjempefordel.» Han understreker også mulighetene som ligger i det å omsette modellen og det de lærer av andre, til sitt eget: «Vi kommer og lærer noe, som vi kan ta med oss hjem, og kanskje føye inn til å få det til å passe til det vi driver med her. Det er også en fordel.»

Ragna A trekker fram historikken, verdiene og tilknytningen til bevegelsen som betydningsfullt da hun søkte jobben: «Det at jeg kunne lese meg opp på ting (...) og det at noe

var etablert fra før, fordi ideene og verdsettet appellerte veldig til meg (...). Jeg hadde noen knagger å henge det på. Det hadde nok mye å si for min del i den fasen.» På lignende måter snakker både Ada A og Atle A i Arvik om likeverdsperspektivet, medlemsinvolveringen og fontenehusenes historikk som tiltalende, og viktige årsaker til at de søkte jobbene.

Roy M, som tar seg av mange av omvisningene i Roberg, setter pris på å være en del av fontenehusbevegelsen, likeverdet som preger huset, og det å ha en historie å fortelle:

Det er veldig betryggende på en omvisning å starte med at det ble starta i 1948. Det er jo tegn på at man har funnet på noe riktig når vi har det fortsatt (...) på alle kontinenter, og at det er ti hus i Norge. Akkurat den setningen er veldig viktig for et nytt menneske å høre. Det gjør at folk får mere tru på stedet. Det er jo helt opplagt. Og så har det veldig mye å si det at en kan si – jeg sier at fontenehuset, det er like mye mitt som Ronja sitt, eller stiftelsen sitt. Det er vårt, det er vi som lager det.

I gruppeintervjuet i Arvik oppstår det en situasjon hvor Asbjørn M et sted i samtalen tar ordet og sier: «Når jeg sitter og hører her, så hører jeg at selv om dette stedet hjelper meg mye, så hører jeg at dette er en ganske vag modell. Hva er modellen? Hva skal alle fontenehus gjøre? Hva gjør en, og hva skal en gjøre videre?» Bekymringen hans forstår jeg, i sammenhengen det ble sagt i, rettet mot det å være en del av et hus i rask vekst. En opplevelse av at han også selv – med kort fartstid – er med på å forme huset og dets framtid, og at han ønsker seg noe mer å holde fast i. I møte med Asbjørn Ms bekymring holder Atle A opp den fireårige akkrediteringsplanen og retningslinjene som sentrale, mens Ada A griper til historikken:

Jeg har bare lyst til å si til Asbjørn M her: Jeg også, noen ganger når det blir veldig mange retningslinjer, og det begynner å bli litt ullent, så går jeg tilbake. Jeg har en forankring i fontenehusmodellen som jeg synes er veldig nydelig, og det er disse seks pasientene som tenker at jeg sliter med å hekte meg tilbake til livet. La oss hjelpe hverandre. Disse seks kommer sammen og lager et lite klubbhus, og da er poenget: De hjelper hverandre, altså det tenker jeg ligger som en sånn grunnstein. Det er der det startet, og noe av den nerven ligger. Så er det mange meninger, og det kommer medarbeidere og daglige ledere og ditten og datten. Men det er en kjerne for meg. Så at alt vi gjør her, skal være: Vi bygger hverandre.

«Dette skulle vi tatt i plenum», sier Asbjørn M, og så snakkes det om viktigheten av å komme i gang med retningslinjemøter, slik akkrediteringsplanen også legger opp til. Dette siste, et eksempel på historikken anvendt i praksis, oppsto spontant under intervjuet. Ellers bygger dette underkapittelet så langt på et spørsmål jeg stilte til alle: Jeg ba dem forestille seg et parallellunivers hvor de i stedet for «å bygge» et fontenehus skulle utvikle en gründerbedrift

med et tilsvarende formål. Med det som bakteppe ba jeg dem reflektere over fordeler og ulemper ved å være et fontenehus.

Ingen ulemper? Jo da, men ikke veldig mange. I Roberg minner Runar A om faren for å bli predikanter:

Jeg tenker jo det at hvis man også er litt forsiktig med å lage for mye hallelujastemming, for det kan også bli, i en sånn setting, at fontenehuset er det største på jord, og så blir vi predikanter. Det kan det være fare for, hvis man ikke har integritet nok i både medarbeidere, medlemmer og hus.

Så har Roy M et kritisk perspektiv på den internasjonale forankringen når det gjelder godkjenning og akkrediteringer, og de økonomiske konsekvensene av dette: «Det er det med at en skal godkjennes, akkrediteres, skal sendes på kurs, betale titusenvis, kanskje hundre tusener av kroner for å bli godkjent av et topphus, for å kunne være et fullverdig hus».

Ronja sier hun ikke kommer opp med noen ulemper sånn umiddelbart, men tror det også handler om «litt det jeg startet med, at jeg opplever at det er ganske godt samsvar mellom retningslinjene og egne personlige verdier». Men hun skulle ønske seg mer fokus på lederrollen i fontenehusbevegelsen. Dette faller utenfor problemstillingen min, men det er verd å nevne at Anne gir uttrykk for det samme. Så antyder Anne at hun kunne ønske seg større muligheter til å drive næringsvirksomhet enn det som er mulig som et fontenehus – skape arbeidsplasser og flere finansieringskilder. Men så tar hun seg i det: «Det er ikke en så veldig stor hemsko det, altså. Det er egentlig ganske ryddig også, for alle de som bevilger penger til fontenehuset.»

I overskriften bruker jeg begrepene «arbeidstegninger» og «tilpasninger på stedet» metaforisk for å favne verdiforankrede retningslinjer, akkrediteringsplaner og historikken husene bygger på – og hvordan dette utgangspunktet fortolkes og tilpasses. Materialet ser ut til å vise at «arbeidstegningene», med lederne i spissen, hovedsakelig fortolkes som en styrke, en kilde til identitet og troverdighet, og danner utgangspunkt for en opplevelse av å være en del av noe større. Arbeidstegningene ser også ut til å tolkes som fleksible og mulighetsskapende – med rikelig rom for å skape sitt eget. For å gjenta en metafor jeg brukte innledningsvis: «Ryggsekken» lederne ble bærere av, idet de skulle i gang med å skape et nytt fontenehus, oppleves (etter ti måneders drift) ikke som en tvangstrøye. Snarere ser den ut til å romme identitetsskapende og mobiliserende bygningsmateriale. Og det å ha en historie å fortelle ser

ut til å være en del av dette. Akkrediteringsplanene også. Som jeg viste i forrige kapittel, er akkrediteringsplanene basert på retningslinjene. Vi skal se litt nærmere på akkrediteringsplanene og med dem kort omtale noen framtidssbilder slik de fortøner seg på de to fontenehusene.

Anne setter pris på å ha et akkrediteringsprogram å forholde seg til de fire første årene: «(...)hvor det er en klar forventning til hvordan dette skal drives for å bli akkreditert. Det synes jeg er veldig greit. Det skaper ro rundt det å være til stede her dag for dag».

Akkrediteringsplanene var et av temaene som ble drøftet på styremøtene jeg observerte, i både Roberg og Arvik. To eksempler på hva som ligger inne og er budsjettet for i inneværende år, er en tre ukers hospitering ved en treningsbase og etablering av et antall såkalte overgangsarbeidsplasser. I Roberg er de i ferd med å få på plass midler fra et legat, til en egen stilling med arbeidsinkludering og overgangsarbeidsplasser som hovedansvarsområde. Søknaden om disse midlene fikk jeg forståelsen av var utarbeidet i samarbeid mellom Ronja og styret. Både Anne og Ronja mener at husenes legitimitet framover vil avhenge av å lykkes med arbeidsinkludering. «Vi blir målt på samfunnsgevinst, og jobbdeltakelse er det mest synlige», sier Ronja. «Det er en samfunnsgevinst også at folk bruker mindre medisiner, eller er mindre på sykehus, men enda mer synlig om folk er i jobb.» Dermed ser de også for seg NAV som en viktig samarbeidspartner og mulig betalende oppdragsgiver i framtida. Begge lederne har jobbet aktivt med å etablere en god relasjon til de lokale NAV -kontorene, og ser på sikt som nevnt for seg muligheter til å bli tiltaksarrangører for AFT – og å lære av andre fontenehus sine erfaringer. I Arvik reflekterer de imidlertid over hvorvidt verdien *frivillighet* kan komme i skvis om fontenehuset, med NAV som oppdragsgiver, skal arrangere tiltak med oppmøteplikt.

Det å ha en historie å fortelle har jeg så langt først og fremst assosiert med fontenehusbevegelsens tilblivelses- og utviklingshistorie. Men det skapes og fortelles nye historier også, i både Arvik og Roberg – som den om tandemcykling. Dette er historier som, i min forståelse, bærer i seg fontenehusenes verdigrunnlag, formål og identitetsbygging. En av observasjonsdagene viser Anne meg en video tatt opp på kulturhuset i Arvik. Hun er akkurat i ferd med å legge den ut på Facebook: Ada A og Astri M skal presentere fontenehuset på et arrangement i regi av Arvik næringsråd. Ada A kommer først ut på scenen. Idet hun skal til å snakke i mikrofonen, nyser hun – høyt – og krøker seg sammen. Å nei, tenker jeg. Dårlig start. Så retter hun seg opp, ser ut over forsamlingen, før hun og Astri M drar et resonnement

om pollenallergi og identitet. Du nyser og plages innimellom, men er ikke først og fremst allergiker. Slik kan det være med psykiske utfordringer også, forteller de næringsrådet. Planlagt nysing, altså, antakelig med en intensjon om å bidra til arbeidsinkludering. Bryte ned fordommer hos potensielle arbeidsgivere. Episoden dukker opp i gruppeintervjuet i Arvik også. Dette er muligens i ferd med å bli en historie som «lever» på huset. Det samme gjelder kanskje denne:

Når jeg spør Anne om hva som er hennes ultimate fontenehushistorie, trekker hun fram den offisielle åpningen de arrangerte. Lagspillet hun opplevde, med medlemmer og medarbeidere. De prominente gjestene som bidro. Alt som kunne gått galt, men som gikk bra likevel, fordi de dro lasset sammen.

Jeg fikk se en videosnutt i Roberg også. En video de hadde laget i forbindelse med at de deltok, og hadde et framlegg, på en europakonferanse i Nederland. Det at de sammen våget seg på å holde en presentasjon bare et lite halvår etter oppstart, snakkes det fortsatt om på huset. Historien er også delt gjennom sosiale medier og omtalt i et av månedsbrevene som de sender ut til sine samarbeidspartnere. Den høstet også anerkjennelse på styremøtet jeg overvar, fra både styreleder og representanten fra paraplyorganisasjonen. Det samme gjaldt et arrangement de hadde holdt for nabolaget sitt i forbindelse med halloween – et eksempel på hvordan de ønsker å jobbe med å bryte ned fordommer. Det hadde gitt mersmak. Framover ser de for seg å utvide den økologiske hagedriften, holde kurs om det, og kanskje også holde kurs om tilberedelse av råvarene. For de har lært seg litt av hvert om matlaging på fontenehuset i Roberg. Fra starten av, da huset var under full ombygning, måtte de klare seg uten kjøkken. Om historien er sann, så hadde de knapt nok strøm heller. Men varmmat skulle de ha, og det er visstnok nærmest utrolig hva som kan tilberedes på en grill ute i hagen. Om man ser muligheter framfor begrensinger, og jobber sammen etter tandempsykkelmetoden.

5.2.5 Drøfting

Hvordan bidrar lederne av nyetablerte fontenehus til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet? La meg først friske opp hukommelsen med en kort rekapitulering av de fire foregående underkapitlene, som på ulike måter søker å belyse spørsmålet:

«Arbeidshverdager» gir et førsteinntrykk av livet på husene og lederne arbeidsdag i samspill med medlemmer, ansatte og i noen grad også verden utenfor. Kapitlet viser blant annet at strukturen som i retningslinjene kalles «den arbeidsorienterte dagen», er etablert på begge hus, noe som også innebærer at en av de 37 retningslinjene leses opp og reflekteres over to ganger daglig.

«Eksempelets makt og det som blir sagt» retter blikket mot lederne som rollemodeller, hvordan de opptrer i relasjon til andre, hva de sier og gjør, og hvordan bidragene deres oppfattes av omgivelsene. Kapitlet refererer lederutsagn som «hos oss sier vi alltid *vi*» og «hos oss ler vi mye». Lederbeskrivelser omhandler evnen til å *sette standarden* «ved å vise veldig mye inkludering og likeverd», ved å spre humor og ved å skape et klima hvor det ikke er farlig å gjøre feil. For å nevne noe. Her introduseres også metaforen «tandemsykkelmetoden».

«Tidlige grep» fokuserer på lederne strategier ved ansettelser av medarbeidere, tidlig synliggjøring gjennom sosiale medier og etablering av strukturer. Her omtales også opplæring på fadderhus, inspirasjon fra besøk fra andre fontenehus og støtte og bistand fra paraplyorganisasjonen.

«Arbeidstegninger og tilpasninger på stedet – og det å ha en historie å fortelle» omhandler hvordan utgangspunktet – retningslinjer (verdier) og akkrediteringsplaner – fortolkes, artikuleres og tilpasses i en lokal kontekst. Videre beskriver jeg hvordan historikken anvendes, og hvordan nye historier skapes og gjenfortelles.

I forrige kapittel argumenterte jeg for at fontenehusenes retningslinjer nærmest kan sies å *være* fontenehusmodellen (Spjelkavik, 2003), og dermed også en sentral kilde til organisasjonsidentitet. Videre kan retningslinjene forstås som en operasjonalisering av verdiordene frivillighet, relasjoner og likeverd, og være en gjenspeiling av erfaringer samlet siden 40-tallet (Stimo et al., 2015). Jeg har også pekt på tydelige spor etter John Beard (Anderson, 1998; Doyle et al., 2013; Meeuwisse, 1997; Spjelkavik, 2003). Retningslinjene reflekterer dermed *både* verdier, formål og identitet, for å knytte dette an til problemstillingen. De er også dynamiske, i det at de redigeres annethvert år. Så, mens forrige kapittel tematiserte den *innrammende* funksjonen av alt dette, er spørsmålet nå hvordan de samme retningslinjene fortolkes, anvendes og fortolkes seg i hendene på aktører – i deres kontekst: Hvordan bidrar

ledere av nyetablerte fontenehus til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet? La meg begynne med fire lederbidrag jeg har kalt tidlige grep.

Rekruttering av medarbeidere

Både Anne og Ronja var opptatt av å rekruttere medarbeidere som, på lik linje med dem selv, kunne relatere seg til fontenehusenes verdier og til retningslinjene: «Det er jo veldig viktig at de som representerer huset og er ansatt her, har dette i stor grad i kroppen, i bevegelsene sine, i ordet sitt og i sin væren.» «(...) ikke nødvendigvis kunne retningslinjene da, men ha de verdiene fontenehusene rundt i verden, og vårt, står for.» Med mer enn hundre søkere hver fikk lederne, i samspill med styre og aktører innen fontenehusbevegelsen, rekruttert medarbeidere som selv gir uttrykk for viktigheten av det samme, her representert med Ragna A: «(...) og det at det var etablert fra før, fordi ideene og verdisettet appellerte veldig til meg.» Lederne ser altså ut til å ha ønsket, og lyktes med, å tiltrekke seg medarbeidere som frivillig har sluttet seg til organisasjonen for å samhandle om en kollektiv hensikt, for igjen å relatere til Barnard (Askeland, 2013).

Etablering av struktur, i tråd med retningslinjene

I Roberg fikk vi vite at de trente på *den arbeidsorienterte dagen*, allerede før de åpnet dørene for medlemmer. Det kan ha skjedd i Arvik også, uten at jeg fanget det opp. Ti måneder etter oppstart er inntrykket mitt at denne arbeidsformen er preget inn og sitter i veggene på begge hus, inkludert opplesning og drøfting av retningslinjer to ganger daglig. Egne retningslinjemøter er etablert i Roberg, og er på trappene i Arvik.

Tidlig profilering gjennom sosiale medier

Lederne prioriterte å gjøre seg synlige på sosiale medier så tidlig som mulig. Anne begrunner bruken av sosiale medier med å peke på viktigheten av førsteinntrykket som fester seg av en ny institusjon:

(...) så er det mange som lurer på: Hva er et fontenehus? Så lurer man på: Hvordan kommer det til uttrykk? Hva gjør man faktisk der? Da blir sosiale medier et fint vindu som viser fram: Jo, vi lager mye mat sammen, vi jobber side om side. Altså, her kunne jeg legge ut våre verdier, våre metoder, våre prinsipper, våre – altså vår tankegang kunne komme til uttrykk i mer bilder og forklaringer, og statuser som kunne beskrive virksomheten, og skape dette omdømmet.

Husene profilerer seg også gjennom månedsbrev og egne aviser, men av de tidligste grepene framstår den bevisste bruken av sosiale medier som påfallende.

Opplæring

Opplæring på fadderhus, besøk på andre fontenehus og støtte og oppbacking fra paraplyorganisasjonen blir trukket fram som avgjørende i en tidlig fase. «We are not alone» ser ut til å gjelde fortsatt for aktører innen fontenehusbevegelsen. Ti måneder etter oppstart er opplæringsopphold på en godkjent treningsbase på plass i akkrediteringsplanene og i budsjettene, i tråd med retningslinjene. Ledere bidrar følgelig til å legge til rette for opplæring i å drive et fontenehus i tråd med retningslinjene, og deltar selv i denne opplæringen. Disse lederbidragene samsvarer godt med begrepet «educating» hos Lawrence og Suddaby (2006). *Educating*, eller opplæring, utgjør en av deres kategorier innen institusjonelt arbeid, rettet mot å etablere institusjoner – og innebærer utdanning av aktører i ferdigheter og kunnskaper som er nødvendige for å støtte den nye institusjonen (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 227).

Så langt lederbidrag jeg har karakterisert som tidlige grep. Allerede i kapittelet «Arbeidshverdager» finnes eksempler på lederatferd som inspirerer til å hente opp det kanskje litt gammelmodige begrepet eksempelets makt. Jeg tenker for eksempel på hvordan lederne artikulere sammenhenger og involverer og jobber sammen med medlemmer. Videre utfører de oppgaver som å fyre i ovnen og å rydde kjøkkenet, på like fot med medlemmer og medarbeidere.

I tillegg viser kapittelet, og i særdeleshet vedlegget materiale er hentet fra, at lederne bruker lite tid på refleksjon og planlegging. De er handlingsorienterte, og arbeidsdagene er fylt av en rekke aktiviteter av kort varighet. Dette samsvarer med funn fra tidligere studier av ledelse i praksis (Askeland, 2012; Mintzberg, 1971, 2009).

Eksempelets makt?

«Dem trakk jo ut den riktige lederen.» «Hun er trygg, og osere av tillit», «(...)faglig dyktig, det er utrolig hva som sitter oppi det hodet». «Hun møtte meg som et likemenneske.» Dette er noe av det medlemmer og ansatte sier om Ronja og Anne. Ledelse er relasjonell og har bedre forutsetninger for å lykkes når den baseres på tillit og legitimitet, hevder Aadland og Askeland (2017, s. 116). Følgelig vil ledere som framstår som troverdige og som forbilder, ha de beste forutsetningene for å lykkes med det de setter seg fore. Jeg mener å ha god dekning for å si at det er tilfellet med Ronja og Anne. Men dette vil ikke være noe en leder kan velge selv. Hun er snarere utlevert til de andre, i den forstand at det er de andre som kan oppleve,

eller oppfatte, henne som troverdig og som et forbilde (Aadland, 2004, s. 11). Om så ikke skjer, vil et begrep som eksempelets makt være irrelevant. Like fullt vil jeg hevde at lederne har skapt, eller skaper, forutsetninger for å bli tildelt rollen som troverdig, og som et forbilde.

Eksempelets makt og det som blir sagt

Når Ronja går ut sammen med Roy M for å møte lokalpressen eller knytte kontakter og markedsføre seg overfor bevilgende kommunepolitikere, kaller hun det å bygge relasjoner i relasjon. Dette er kanskje det mest fortettede eksempelet på det jeg har forsøkt å fange under denne overskriften. Annes utsagn «hos oss sier vi alltid *vi*», er et annet eksempel på språk jeg vil hevde bidrar til å prege organisasjonen med bestemte verdier, for å relatere til Selznick (1957). Her knyttes språk og handlinger til verdiene relasjoner og likeverd.

Lederes viktigste medium for utøvelse av ledelse er kommunikative språkhandlinger, hevder Aadland og Askeland (2017, s. 116) i sin definisjon av ledelse. Jeg mener at funnene mine viser mange eksempler på hvordan lederne anvender språket relatert til verdier, formål og identitet. Da tenker jeg også på hvordan de artikulerer sammenhenger, som når Anne i starten av et planleggingsmøte snakker om hvor viktig det er at et fontenehus er synlig i lokalmiljøet – og at dette er noe både styret og ordføreren også er opptatt av.

Lederne setter også sitt personlige preg på husene. Når Ronja sier «hos oss ler vi mye», ser hun ut til å ha alle forutsetninger for å gå foran og vise vei, når humor og humør gjøres til metode i formålets tjeneste. Anne ser ut til å anvende ferdigheter og interesse for informasjonsarbeid til beste for huset – gjennom Facebook-oppdateringer og når arrangementer skal planlegges og gjennomføres.

Selznick hevder at en viktig funksjon av verdier er at de kan bidra til å institusjonalisere holdninger og handlingsmønstre hos ansatte (Selznick 1957 gjengitt i Kirkhaug, 2013, s. 102). Kanskje er det akkurat dette Anne og Ronja, som forbilder, viser i praksis. De setter standarden, og det smitter, for å vri på et sitat fra Ada A.

Å fortelle historier, og skape nye

Historikken jeg gjorde rede for tidlig i denne oppgaven, ser ut til å bringe identitet inn i de nye fontenehusene. Men dette er ikke noe som bare skjer av seg selv. Kapitlet viser flere eksempler på hvordan historikken anvendes i praksis, av ledere, medarbeidere og medlemmer.

Med stolthet, er mitt inntrykk. Så skapes og gjenfortelles nye historier også på måter jeg mener kan relateres til verdier, formål og identitetsbygging, for eksempel når det nyses på scenen på kulturhuset, foran medlemmene av Arvik næringsråd – i embeds medfør. Kanskje vil medlemmer av bondekvinnelaget i Roberg snakke om fontenehuset i byen som et sted hvor latteren sitter løst. Kanskje noen av dem også vil gjenfortelle historien om den såkalt pensjonerte narkotikahunden.

Translasjon

«Vi skal ikke være New York eller Tøyen», sier Ronja. «Vi skal gjøre det enkeltindivider, og samfunnet, eller vi-et, trenger her.» I sin studie av institusjonell ledelse ved Røysumtunet konkluderer Askeland (2017) blant annet med at studien bidrar til å underbygge teorien om at «organisasjoner og ledere ikke er passive mottakere av verdier som spres, men at de aktivt tolker og oversetter fra sine institusjonaliserte omgivelser» (Askeland, 2017, s. 178). «I dette arbeidet skjer det en viktig translasjon», hevder Askeland (2017, s. 178). Min studie synes å understøtte det samme. Ronjas uttalelse er hentet fra et kapittel hvor jeg brukte metaforen arbeidstegninger og tilpasninger på stedet. En første assosiasjon til Ronjas utsagn vil kunne være at ledere og andre ikke er passive mottakere av retningslinjer og akkrediteringsforordninger, men at de som aktører tolker og oversetter. Dette perspektivet understøttes av uttalelser fra gruppeintervjuer: «(...) kanskje føye inn til å få det til å passe til det vi driver med her», og i intervjuet med Anne: «Vi har rammer, men også mulighet til å skape noe nytt.» Men Ronjas utsagn rommer et aspekt til, når hun påpeker at «vi skal gjøre det enkeltindivider, og samfunnet, eller vi-et, trenger her». Nemlig det å *fange opp* verdier som spres fra samfunnet for øvrig, det være seg kommune, lokalsamfunn eller NAV. Heller ikke dette som passive mottakere, men som aktive aktører som tilpasser, og dermed antakelig også sikrer, legitimitet (Angell, 2017). Metaforen arbeidstegninger og tilpasninger på stedet kan romme begge disse aspektene ved Ronjas uttalelse.

Så er min påstand at både Arvik og Roberg *er* litt «New York» også. Da tenker jeg på de fire budskapene John Beards mente at Fountain House skulle signalisere til sine medlemmer:

- Fountain House er en klubb, og i likhet med andre klubber tilhører den medlemmene som gir den liv. Du kalles derfor for medlem, ikke klient eller pasient. Medlemskapet er frivillig og uten tidsbegrensing.
- Du er velkommen og verdsatt på Fountain House. Din tilstedeværelse har betydning for andre.
- Alle ønsker din medvirkning.

- Vi trenger deg på Fountain House. (Meeuwisse, 1997, s. 11).

Jeg mener å ha erfart at disse fire budskapene formidles til medlemmer i Arvik og Roberg også, ti måneder etter at husene åpnet. Jeg har tidligere påpekt hvordan de fire budskapene gjenspeiles i verdiene frivillighet, relasjoner og likeverd.

Sahlin og Wedlin (2008) hevder at ideer ikke spres i et vakuum,

(...)but are actively transferred and translated in a context of other ideas, actors, traditions and institutions. This brings actors and interests into the analysis. A common theme of these studies is that ideas do not remain unchanged as they flow, but are subject to translation. To imitate, then, is not just to copy, but also to change and to innovate (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 219).

Slik jeg ser det, har Beards budskap tålt turen over Atlanteren, i sin tid godt hjulpet av den svenske sosionomen og tv-personligheten Lis Asklund. At institusjoner er styringsstrukturer som preges av motstandsdyktighet og historiske forhold (Scott, 2004, s. 408), gir mening i denne sammenhengen.

Mimicry eller etterligning er hos Lawrence og Suddaby (2006) én form for institusjonelt arbeid, rettet mot å skape (*create*) eller etablere institusjoner. Denne formen for institusjonelt arbeid omhandler som nevnt hvordan aktører som forsøker å skape nye institusjoner, utnytter eksisterende sett av «tatt for gitt»-praksiser, teknologier og regler ved å knytte det nye til det gamle, og på en måte som letter innarbeidelsen av det nye (Lawrence & Suddaby, 2006, s. 225). Begrepet kan være relevant for prosessene jeg har beskrevet. Mitt forslag er likevel at lederes bidrag til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet best kan beskrives og forstås som gjenskaping (*re-creation*) av institusjoner, via translasjon.

6 Konklusjon og avrunding

6.1 Sammenfatning og konklusjon

De internasjonale retningslinjene for klubbhusprogram gjenspeiler erfaringer fra en snart 70 års utviklingshistorie, hvor John Beard blir regnet som en sentral bidragsyter gjennom sin innsats ved Fountain House New York (Anderson, 1998; Doyle et al., 2013; Meeuwisse, 1997; Spjelkavik, 2003; Stimo et al., 2015). De 37 retningslinjene synes å bli oppfattet som en operasjonalisering av verdiene frivillighet, relasjoner og likeverd, og kan nærmest sies å *være* selve fontenehusmodellen (Spjelkavik, 2003). For nyetablerte fontenehus og deres ledere synes alt dette *både* å tilby et distinkt identitetsbærende arvemateriale, og å representere institusjonell innramming. I det følgende skal jeg oppsummere det jeg vil kalle hovedfunn knyttet til oppgavens problemstilling:

Hvilke institusjonelle rammer omgir et nyetablert fontenehus og deres ledere, og hvordan bidrar lederne til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet?

For å begynne med problemstillingens første ledd går jeg videre langs forståelsen av retningslinjene som institusjonell innramming, altså styringsstrukturer (i form av regler for sosial atferd) som preges av motstandsdyktighet og historiske forhold, og består av regler organisasjoner må følge for å sikre legitimitet og overlevelse (Scott, 2004, s. 408).

Retningslinjene legger føringer for organisasjonsform, opplæringsplaner, lokasjoner, organisering av arbeidshverdagene og konsensuspregede beslutningsprosesser, og gis ytterligere innrammende kraft gjennom akkrediteringsforordningen. Å bruke navnet, og å åpne et fontenehus, forutsetter at det settes i gang et planmessig arbeid mot en akkreditering, hvor man så kan dokumentere at huset følger de 37 retningslinjene i enden av en fireårsperiode. Å følge disse kravene fra Clubhouse International (Fontenehus Norge, 2007), ser dermed ut til å være avgjørende for å sikre legitimitet og overlevelse som fontenehus.

Helsedirektoratet, som viktigste finansieringskilde, stiller likelydende krav til akkreditering. Det samme synes per i dag å gjelde kommunene (som har ønsket seg nettopp et fontenehus) og antakelig også de bidragsytende legatene og stiftelsene. Forenklet sagt sikrer dermed de nyetablerte fontenehusene legitimitet og overlevelse, som fontenehus og overfor finansierende institusjoner, ved å utvikle og gjennomføre akkrediteringsplanene. Det ser dermed ut til at verdiene som søkes realisert gjennom et nyetablert fontenehus, ikke kommer på kollisjonskurs med verdier som preger helsesektoren som institusjonelt felt. Om vi legger til grunn at det

stilles særskilte krav til legitimitet for et fontenehus, som en velferdsorganisasjon (Angell, 2017), må vi anta at formålet samtidig må realiseres på måter som er akseptert i samfunnet.

Legitimitetskrav knytter også an til en organisasjons effektivitet (Angell, 2017). På sikt mener aktørene selv at fontenehusene er avhengige av å lykkes med arbeidsinkludering. Ved en gradvis utfasing av finansieringen fra Helsedirektoratet må husene antakelig orientere seg i retning av NAV som oppdragsgiver, og dermed andre rasjonaliteter. I min forforståelse var de nyetablerte fontenehusenes formål nærmest todelt, på den ene siden knyttet til psykisk helsearbeid, og på den andre siden til arbeidsinkludering. Så mener jeg snarere å ha funnet at nettopp en helhetlig innfallsvinkel til disse samfunnsutfordringene utgjør noe av fontenehusenes særpreg. Men så, i møte med en norsk offentlighet, kan de likevel etter hvert bli stående med en fot i hver leir – og måtte manøvrere i et mer pluralistisk institusjonelt landskap, det Kraatz (2009) kaller *multiple institutional spheres*. Poenget settes på spissen gjennom et eksempel fra Tromsø. For at en virksomhet skal bli godkjent som såkalt tiltaksarrangør for NAV, må den tilfredsstille kravet om å ha arbeidsinkludering som hovedformål. Fontenehuset i Tromsø ble vurdert til å oppfylle kravet, og har i dag NAV som inntektsgivende oppdragsgiver. Det motsatte ville skjedd om helserehabilitering hadde blitt vurdert som husets hovedformål. Det er NAV som i all hovedsak forvalter midlene fellesskapet setter av til arbeidsinkluderingsformål. I 2014 kjøpte NAV tjenester for over 6 milliarder kroner (Fjeldstad, 2016). Å få tilgang til noen av disse midlene vil kunne bli avgjørende for de nyetablerte fontenehusenes overlevelse. Samtidig anser de selv kommunene, og de framtidige større (sammenslåtte) kommunene, som sine viktigste finansierende samarbeidspartnere – og legger vekt på «å levere på de indikatorene som de er opptatt av (...) orientere oss inn mot hvilke indikatorer de ser etter, for å legitimere sin pengebruk, sine mål, og da blir jo de med å sette nye rammer».

Lederen av paraplyorganisasjonen Fontenehus Norge anser følgende spørsmålene rundt NAV som noe av det viktigste de kan jobbe med framover. Han påpeker for øvrig flere paradokser, og dette sitatet kan duge som en oppsummering:

Ja, vi står med en fot i hver leir, og det ligger mange paradokser i det. Bevilgninger fra Helsedirektorat og kommuner baserer seg på at du skal bruke opp det du får fra år til år. Men skal du vinne NAV -anbud, eller være tiltaksarrangør for NAV, kreves det at du har penger på bok. En god egenkapital og en sunn og trygg økonomi.

I tiden framover blir det spennende å se om paraplyorganisasjonen lykkes i sitt (institusjonelle) arbeid med å adressere disse utfordringene, og dermed bidra til å rydde i de institusjonelle landskapene som ledere av nyetablerte fontenehus vil måtte manøvrere i, altså gjøre dem mindre pluralistiske.

Et siste forhold jeg har assosiert med innramming, gjelder måten lederne av de nyetablerte fontenehusene er rekruttert på, og deres egen tilslutning til fontenehusbevegelsen. Jeg har argumentert for at lederne så å si er innrammet av disse faktorene – skodd for, eller innstilt på, det jeg har kalt gjenskaping, innrammet idet de selv skal i gang med å skape rammer. Da sikter jeg til at fontenehusbevegelsen gjennom en særegen ansettelsesprosess, gjerne forstått som institusjonelt arbeid, bidrar til å knytte til seg ledere som er egnet til å videreføre verdiene som fontenehusbevegelsen søker å realisere. Videre, ved å relatere til Barnard (gjengitt etter Askeland, 2013), har jeg antydnet at Anne og Ronja som aktører har forpliktet seg til noe, ved frivillig å slutte seg til fontenehusbevegelsen – for å samhandle om en felles hensikt. Argumentet styrkes av at lederne gir uttrykk for å oppleve kongruens mellom fontenehusenes og egne verdier.

Med denne siste argumentasjonsrekken friskt i minnet er det mulig å lage en overgang til problemstillingens andre ledd og hovedfunn knyttet til spørsmålet om hvordan lederne bidrar til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet.

På et handlingsplan har jeg argumentert for at lederne har bidratt til dette gjennom hva de har vektlagt i rekrutteringen av medarbeidere. De var opptatt av å rekruttere medarbeidere som, på lik linje med dem selv, kunne relatere seg til fontenehusenes verdier og retningslinjer: «(...) ikke nødvendigvis kunne retningslinjene da, men ha de verdiene fontenehusene rundt i verden, og vårt, står for.» Gruppeintervjuene gir også en indikasjon på at de kan ha lyktes med dette: «(...) ideene og verdisettet appellerte veldig til meg», sier en av medarbeiderne. Lederne ser altså ut til å ha knyttet til seg medarbeidere som frivillig har sluttet seg til organisasjonen, motivert for (og forpliktet til) å samhandle om en kollektiv hensikt, for igjen å knytte an til Barnard (gjengitt etter Askeland, 2013). Slik har lederne gjennom rekrutteringsarbeidet bidratt til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet. Andre bidrag jeg mener å ha identifisert, omfatter *opplæring, etablering av strukturer, (tidlig) profilering gjennom sosiale medier, historiefortelling og historieskaping,*

språkhandlinger og hvordan lederne opptrer som rollemodeller, blant annet ved å anvende det jeg har kalt tandemsykkelmetoden.

Opplæring på fadderhus, besøk på andre fontenehus og støtte fra paraplyorganisasjonen blir trukket fram som avgjørende i en tidlig fase. Videre er treningsopphold på en godkjent treningsbase på plass i akkrediteringsplaner og budsjetter på begge hus – i tråd med retningslinjene. Lederbidrag i denne sammenhengen er knyttet til å legge til rette for opplæring i å drive et fontenehus i tråd med retningslinjene, og selv å delta i opplæringen. Disse lederbidragene samsvarer med «educating», som en form for institusjonelt arbeid egnet til å etablere institusjoner (Lawrence & Suddaby, 2006).

Etablering av strukturer som er i tråd med retningslinjene, ser ut til å sitte i veggene etter ti måneders drift. Dette inkluderer opplesning og drøfting av retningslinjer to ganger daglig. Det er rimelig å anta at lederne, som førstebevegere, har bidratt til dette.

Profilering gjennom sosiale medier har vært prioritert av begge lederne helt fra starten av, og de ser ut til å bruke dette bevisst som et vindu mot verden utenfor: «(...) altså, her kunne jeg legge ut våre verdier, våre metoder, våre prinsipper (...). Vår tankegang kunne komme til uttrykk i mer bilder og forklaringer (...) og skape dette omdømmet.»

Å fortelle historier og å skape nye er noe både ledere, medlemmer og medarbeidere bidrar til, historier som på ulike måter bærer budskap som kan relateres til verdier, formål og identitet. Funnene mine viser mange eksempler på hvordan fontenehusbevegelsens historie anvendes aktivt på ulike måter og på ulike arenaer. Internt, i møte med nye medlemmer, og eksternt, for eksempel i møte med et lokalt bondekvinnelag. Så finner jeg også eksempler på hvordan det skapes og gjenfortelles nye historier, om tandemsykling, nysing i embeds medfør i møte med kommunens næringsråd, en såkalt pensjonerte narkotikahund og en storslagen offisiell åpning.

Eksempelets makt og det som blir sagt relaterer til språkhandlinger, hvordan lederne på hver sin kant ser ut til å bli tillagt en rolle som forbilde, og hvordan de faktisk framstår som rollemodeller. De synes å sette standarden, og det smitter. Slik ser de ut til å prege verdier, formål og identitet inn i organisasjonen. Det jeg i denne sammenhengen legger i å anvende *tandemsykkelmetoden*, knytter seg til det jeg har kalt lederskap «hvor ingrediensene relasjoner

og likeverd opptrer i et særpreget blandingsforhold». Leders viktigste medium for utøvelse av ledelse er kommunikative språkhandlinger, hevder Aadland og Askeland (2017, s. 116). Et eksempel blant mange verdirelaterte lederutsagn er dette: «Hos oss sier vi alltid *vi*.» Jeg har også vist eksempler på hvordan lederne bruker språket til å skape og artikulere sammenhenger.

«Vi skal ikke være New York eller Tøyen», sier Ronja. «Vi skal gjøre det enkeltindivider, og samfunnet, eller vi-et, trenger her.» I sin studie av institusjonell ledelse ved Røysumtunet konkluderer Askeland (2017) blant annet med at studien bidrar til å underbygge teorien om at «organisasjoner og ledere ikke er passive mottakere av verdier som spres, men at de aktivt tolker og oversetter fra sine institusjonaliserte omgivelser» (Askeland, 2017, s. 178). «I dette arbeidet skjer det en viktig translasjon», hevder Askeland (2017, s. 178). Min studie synes å understøtte det samme. Ronjas utsagn kan knyttes til det å ikke være passive mottakere av retningslinjer og akkrediteringsforordninger, men som aktører tolke og oversette. Når hun påpeker at «vi skal gjøre det enkeltindivider, og samfunnet, eller vi-et, trenger her», vil jeg også relatere dette til det å fange opp verdier som spres fra samfunnet for øvrig, det være seg kommune, lokalsamfunn eller NAV. Heller ikke dette som passive mottakere, men som aktive aktører som tilpasser, og dermed antakelig også sikrer, legitimitet (Angell, 2017).

Så er min påstand at de nyetablerte fontenehusene *er* litt New York også, ved at John Beards sentrale budskap synes å leve i beste velgående på fontenehusene i Arvik og Roberg. Budskapet har tålt overfarten – i tid og rom. På et overordnet nivå mener jeg derfor at ledernes bidrag til en begynnende institusjonalisering av verdier, formål og identitet best kan beskrives og forstås som en gjenskapning (*re-creation*) av institusjoner, via translasjon.

6.2 Avrunding

Vi må være «litt forsiktige med å lage for mye hallelujastemming, for det kan det også bli, i en sånn setting», advarer Runar A. Kanskje vil en leser undre seg på om jeg har glemt å lytte til Runars advarsel? Innledningsvis gjorde jeg oppmerksom på at jeg ikke startet med blanke ark, og «heller ikke uten en viss fasinasjon for fontenehusene og historien bak». I den grad jeg som forfatter til tider har latt meg begeistre, håper jeg det ikke har stilt seg i veien for budskapet.

Når det gjelder fasinasjonen for historikken, ble den forsterket av hvordan jeg opplevde at ledere, medlemmer og medarbeidere var stolte av fontenehusenes historie. Det forundret meg derfor da jeg senere oppdaget at Øystein Spjelkavik (2003, s. 19), tidlig på 2000-tallet, påpekte en nordisk og europeisk skepsis til fontenehusenes amerikanske røtter. Han knyttet riktignok dette an til en mer generell skepsis mot en amerikansk måte å forfekte eller «misjonere» for egne modeller på. Jeg nevnte dette for lederen av paraplyorganisasjonen, og han kunne fortelle at de faktisk underkommuniserte sine amerikanske røtter ved etableringen av fontenehus i denne perioden.

Her fornemmer jeg at noe har endret seg de siste 15 årene. Den sterke veksten i antallet fontenehus, gjort mulig gjennom politisk gjennomslag for økte bevilgninger, og at mange kommuner ønsker seg et fontenehus, *kan* bære bud om det samme. I den grad informasjons- og reklamebransjen speiler tiden vi lever i, er det også slik at de vektlegger dette med å ha en historie å fortelle i større grad enn for 15 år siden? Når det gjelder den økte offentlige satsningen på fontenehus, kan det også være at fontenehusmodellen så å si treffer tidsånden i moderne tenkning rundt psykisk helsearbeid. Mulige endringer i tenkning rundt velferdsorganisasjoners rolle som supplement til offentlige tjenester kan være en annen faktor. Om noen av disse høyst uvitenskapelige fabuleringene har noe for seg, beveger Anne og Ronja seg i *litt* andre institusjonelle landskaper enn hva en leder for et nyetablert fontenehus gjorde på begynnelsen av 2000-tallet.

I skrivende stund er det om lag et år siden jeg gjennomførte følgeobservasjoner og intervjuer i Roberg og Arvik. Begge lederne ga da uttrykk for å savne et større fokus på lederrollen i fontenehusbevegelsen. Det gjaldt også lederstøtte og lederutvikling, noe også lederen av paraplyorganisasjonen ser et behov for å styrke. Da jeg senere besøkte Fountain House New York, bekreftet HR-sjefen der at det er forsket og satset lite på ledelse i fontenehusbevegelsen, men at de nå, i samarbeid med Clubhouse International, hadde etablert en lederutdanning. Det er noe på gang.

Jeg står på lista over dem som får tilsendt månedsbrev fra fontenehuset i Roberg. Nylig fikk jeg tilsendt et månedsbrev hvor det blant annet sto å lese følgende:

Daglig leder, Ronja, var i New York i slutten av januar og begynnelsen av februar (2 uker), hvor hun deltok på Executive Fellowship Leadership. Det er et ledelsesutviklingsprogram i regi av Fountain House New York. De ønsker gode

ambassadører innen Fontenehusbevegelsen og dekker alle utgifter for deltagerne. Ronja deltar sammen med leder på Fontenehuset i Roma.

Da er vel ringen sluttet på et vis.

6.2.1 Tandemsykkelmetoden

Jeg har lekt med flere arbeidstitler underveis i arbeidet med denne masteroppgaven. Noen strandet i beslutningsvegring i møte med preposisjoner: «Å lede fra ett skritt bak» eller «Å gå foran, i kraft av å gå ved siden av»? Inspirert av translasjonsbegrepet var arbeidstittelen en periode «Et fontenehus med dialekt». «Toppledere med mopp og feiebrett» var også på blokka, men jeg endte altså med «Tandemsykkelmetoden» – inspirert av historiefortelling i Roberg, og med overføringsverdi til Arvik, slik jeg så det. Det kunne handle om lederskap preget av verdiane relasjoner og likeverd. En natt drømte jeg til og med at salige John Beard nikket anerkjennende. Jeg vil klippe inn dette sitatet fra kapittelet «Eksempelets makt og det som blir sagt» før jeg avrunder:

Konkret er det slik at de aller fleste har prøvd seg som tandemsyklister på sommertid, selv de som hadde en frykt å overvinne, får jeg vite. Men tandemsykkelen som bilde og metafor handler i Roberg om nettopp dette å være i relasjon og om sammen å bidra til at noe blir gjort – som likeverdige. I Ronjas beskrivelse er det også plass til både gode dager og vanskeligere dager. Jeg noterte utsagnet slik på en av observasjonsdagene: «Vi kommer framover, det fungerer greit om det bare er jeg som trækker innimellom, eller om bare du trækker, men det fungerer best når vi trækker begge to.» I min forståelse: Slik får de ting gjort. Slik skaper de bevegelse. Realiserer formålet. Dette er det jeg har valgt å kalle tandemsykkelmetoden.

Noen svakheter med tittelvalget? Ja da, og en oppmerksom leser kan for lengst ha vært inne på tanken: På en tandemsykkel sitter folk etter hverandre, ikke side ved side – skulder ved skulder. Men det får gå.

7 Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2011). "Og eg ser på deg-" : vitenskapsteori i helse- og sosialfag (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevist ledelse i praksis. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 113-136). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Aadland, E., Askeland, H., Handels- og servicenæringens, h., Diakonhjemmet høgskole Seksjon for verdibasert, l., Handelens, h. & Hsh. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis : en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Anderson, S. B. (1998). *We are not alone: Fountain House and the development of clubhouse culture*: Fountain House.
- Angell, O. H. (2017). Velferdsorganisasjoner - legitimitet og verdier. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 137-155). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H. (2012). Diakoniledelse i praksis. I E. Aadland (Red.), *Ledelse i diakonale virksomheter* (s. s. 167-190). Trondheim: Akademika forlag.
- Askeland, H. (2013). *Verdibasert ledelse : historiske linjer og aktuelle perspektiver* Vol. 2013/11.
- Askeland, H. (2016). *Hverdagsledelse : diakoni, verdier og ledelse i praksis*. VID vitenskapelige høgskole / Det teologiske Menighetsfakultet, Oslo.
- Askeland, H. (2017). Hvordan bidrar ledere til institusjonell ledelse : en case-studie av ledes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 156-181). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H. & Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 26-49). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Battilana, J. & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. I T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Red.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (s. 31-58). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bomann, L.-A. N. & Iversen, A. D. (2015). *Fontenehuset-en recoverynærende omgivelse: Et kvalitativt studie basert på medlemmers erfaringer ved et Fontenehus*.
- Bonsaksen, T., Fouad, M., Skarpaas, L., Nordli, H., Fekete, O. & Stimo, T. (2016). Characteristics of Norwegian clubhouse members and factors associated with their participation in work and education. *British Journal of Occupational Therapy*, 79(11), s. 669-676.
- Doyle, A., Lanoil, J. & Dudek, K. (2013). *Fountain house: Creating community in mental health practice*: Columbia University Press.
- Garbo, G. L. & Jackbo, A. (2012). *En kilde til vekst : Fontenehuset - et arbeidsfellesskap for mennesker med psykiske utfordringer*. Oslo: Fontenehuset i Oslo.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. I T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Red.), *Institutional work: Actors and agency in*

- institutional studies of organizations* (s. s. 59-91). New York: Cambridge University Press.
- Kristoffersen, L., Tufte, P. A. & Johannessen, A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*: Oslo: Abstrakt forlag.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. I S. R. Clegg (Red.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (Vol. 2, s. 215-254). London: Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (red.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (s. 1-27). New York: Cambridge University Press.
- Leca, B., Battilana, J. & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and Institutions: A Review of Institutional Entrepreneurship*. Boston: Harvard Business School.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Meeuwisse, A. (1997). *Vänskap och organisering. En studie av Fountain House-rörelsen*. Lund: Arkiv förlag.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), B-97-B-110.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: imitation, translation and editing. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *Handbook of organizational institutionalism* (s. 218-242). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schultz, M. & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), s. 1-21.
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory. *Encyclopedia of social theory*, 11, s. 408-414.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Spjelkavik, Ø. (2001). *Klubbhus etter Fountain House-modellen : en metode for rehabilitering av personer med psykiske lidelser* (Vol. 1/01). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Spjelkavik, Ø. (2003). *Rehabilitering av personer med psykiske lidelser : Fontenehuset i Oslo* (Vol. 8/2003). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Stimo, T., Jarål, G. B., Ellestad, A.-K., Ellingham, B., Skarpaas, L. S. & Bonsaksen, T. (2015). Fontenehusmodellen i Norge: en metode i harmoni med tenkning i ergoterapifaget? *Ergoterapeuten*, 58(4), s. 22-30.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vidme, K. (2010). *Fontenehuset i Bergen: en rehabiliteringstilnærming for mennesker med psykiske lidelser*. Høgskolen i Bergen. Bergen.

Elektroniske tidsskrifter

Fjeldstad, Ø. (2016). Nav kjøper tjenester for milliarder. *Magasinet Velferd*. Hentet fra: <http://velferd.custompublish.com/nav-kjoeper-tjenester-for-milliarder.5858272.html>
Nedlastingsdato: 17.04.18

Nettsider og offentlige publikasjoner

Arbeid & Inkludering (2018). Hentet fra: <https://www.arbeidoginkludering.no/kompetanse/individual-placement-and-support-ips/>
Nedlastingsdato: 17.04.18

Arbeid- og velferdsetaten (2011). Virksomhetsstrategi for Arbeids- og velferdsetaten 2011–2020. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/aktuelle-dokumenter> Nedlastingsdato: 19.04.18

Clubhouse International (2017). Hentet fra: <http://www.clubhouse-intl.org>
Nedlastingsdato: 02.11.17

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2017). Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/> Nedlastingsdato: 02.11.17

Fontenehus Norge (2017). Hentet fra: <http://www.fontenehus.no> Nedlastingsdato: 02.11.17

Fontenehus Oslo (2017). Hentet fra <http://www.fontenehuset.no/colleague-training/>
Nedlastingsdato: 02.11.17

Helsedirektoratet (2017). Hentet fra: <https://helsedirektoratet.no/tilskudd/drift-av-fontenehus-og-fontenehus-norge> Nedlastingsdato: 02.11.17

Innst. 11 S (2014–2015). Merknader til Statsbudsjettet for 2015. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-011/4/> Nedlastingsdato: 02.11.17

Nav (2016). Hentet fra: <https://asvl.no/filestore/2016-09-14Godkjenningmalv.1.03.pdf>
Nedlastingsdato: 17.04.18

8 Vedlegg 1: Godkjenning av prosjektet

Prosjektnr: 51701. Å lede et nytt Fontenehus

Audun G. Løvlie audun.lovlie@nsd.no via uib.no

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Viser til endringsmelding registrert 27.4.2017.

Personvernombudet har registrert 7.11.2017 som ny dato for prosjektslutt.

Personvernombudet forutsetter at prosjektopplegget for øvrig gjennomføres i tråd med det som tidligere er innmeldt, og personvernombudets tilbakemeldinger.

Vi vil ta ny kontakt ved prosjektslutt.

Vennlig hilsen | Best wishes

Audun G. Løvlie

rådgiver | Adviser

Seksjon for personverntjenester | Data Protection Services

T: (+47) 55 58 23 07

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen

T: (+47) 55 58 21 17

postmottak@nsd.no www.nsd.no

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Vi viser til statusmelding mottatt: 11.12.2017.

Personvernombudet har nå registrert ny dato for prosjektslutt 15.05.2018.

Det legges til grunn at prosjektopplegget for øvrig er uendret.

Ved ny prosjektslutt vil vi rette en ny statushenvendelse.

Hvis det blir aktuelt med

ytterligere forlengelse, gjør vi oppmerksom på at utvalget vanligvis må informeres ved forlengelse på mer enn ett år utover det de tidligere har blitt informert om.

Ta gjerne kontakt dersom

du har spørsmål.

Vennlig hilsen,

Håkon Jørgen Tranvåg - Tlf: 55 58 20 43

Hakon.Tranvag@nsd.no

Personvernombudet for forskning,

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

Tlf. direkte: [\(+47\) 55 58 21 17](tel:+4755582117) (tast 1)



Harald Askeland
VID Diakonhjemmet VID vitenskapelig høgskole
Boks 184 Vindem
0319 OSLO

Vår dato: 30.01.2017

Vår ref: 51701 / 3 / HJP

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.12.2016. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 24.01.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

51701	<i>Å lede et nytt Fontenehus</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>VID vitenskapelig høgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Harald Askeland</i>
<i>Student</i>	<i>Ketil Engeland</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hanne Johansen-Pekovic

Kontaktperson: Hanne Johansen-Pekovic tlf: 55 58 31 18

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 51701

FORMÅL

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan ledere av nyetablerte Fontenehus opererer innenfor norske rammebetingelser, samtidig som de bærer videre en tradisjon, en historie, et verdigrunnlag.

UTVALG OG DATAINNSAMLING

Utvalget vil bestå av to ledere ved nyetablerte Fontenehus i Norge, og to medlemmer/brukere av Fontenehusene. Datamaterialet vil bli samlet inn ved personlig intervju, gruppeintervju og deltakende observasjon ved Fontenehuset.

I epost 24.01.17 har du avklart at du kun vil notere ned personopplysninger om lederne ved deltakende observasjon. Det skal ikke registreres identifiserende opplysninger om andre ansatte eller medlemmer, med mindre disse har avgitt et informert samtykke.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

SENSITIVE OPPLYSNINGER

Basert på en helhetsvurdering av prosjektet finner vi at det må tas høyde for at det vil behandles sensitive personopplysninger om medlemmenes helseforhold, herunder psyko-sosiale helseforhold.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger VID vitenskapelig høyskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakere gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektlutt er 01.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen og epost 24.01.17 skal innsamlede opplysninger da anonymiseres.

Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)

- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

- slette digitale lydopptak

9 Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Masteroppgave i verdibasert ledelse:

Å lede et nytt fontenehus

Bakgrunn og formål

Snart 70 års historie med røtter til USA, profilerte verdier og 36 internasjonale retningslinjer.

Med dette som utgangspunkt opererer nyetablerte fontenehus innenfor norske rammebetingelser, hvor de blant annet skal konkurrere om offentlige midler. Å bære videre en identitet, en historie, et verdigrunnlag, og samtidig skulle skape noe nytt. Hvordan manøvrerer ledere av nye fontenehus i dette landskapet - i samspill med ansatte, medlemmer og et styre? Det ønsker jeg å se nærmere på.

Prosjektet er knyttet opp mot et større forskningsprogram innen verdibasert ledelse, og er relevant fordi fontenehusene er i vekst i Norge.

Jeg vil følge lederne av to nyetablerte fontenehus og intervju dem. Så vil jeg gjøre gruppeintervjuer med to ansatte og to medlemmer på hvert av stedene. Utvalgelse av medlemmer vil ta utgangspunkt i hvem som melder seg, etter at leder har informert om prosjektet, og så ved loddtrekning blant disse.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen foregår ved at jeg først følger lederne gjennom maksimalt tre arbeidsdager, og hvor valg av dager sikrer at jeg får vært med på minst ett husmøte, og ett styremøte. Temaer for intervjuene vil ta utgangspunkt i det jeg har beskrevet som formålet med studiet, men jeg vil tilpasse intervjuene etter å ha fulgt hver av lederne. Du som skal intervjues vil få mer informasjon om dette før intervjuene blir gjennomført. Intervjuene vil vare anslagsvis i en time. Når jeg følger lederne gjør jeg notater underveis. Under intervjuene vil jeg gjøre lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. De som deltar vil få fiktive navn og all informasjon lagres under disse fiktive navnene. Jeg har en skriftlig liste med en gjenkjenningeskoding som gjør det mulig for meg å huske hvem som sa hva. Listen oppbevares i et låsbart skap.

Medlemmer vil, ved å representere en større gruppe, ikke gjenkjennes i masteroppgaven jeg skriver. Ledere og ansatte vil imidlertid indirekte kunne gjenkjennes som ledere og ansatte ved ett av to nyetablerte Fontenehus.

Arbeidet med masteroppgaven avsluttes 1. mai 2017. Lydbåndopptak og liste for gjenkjenningeskoding vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Jeg vil understreke at du som medlem kan trekke deg i full forvisning om at dette ikke har noen konsekvenser for ditt samarbeid på huset.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudent Ketil Engeland på telefon 909 67 938. Veileder for forskningsprosjektet, som er knyttet til VID vitenskapelige høgskole, er professor Harald Askeland. Han er å treffe på telefon 22 96 37 12. Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Ketil Engeland

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

10 Vedlegg 3: Temaliste – intervju med ledere

1. Bakgrunn/ motivasjon/bevegrunner for å søke jobben - og selve ansettelsen av deg.
2. Ansettelse av medarbeidere – hva så du etter?
3. Etableringsfasen.
4. Hovedansvaret i jobben slik du ser det, og det viktigste, det morsomste og det verste med jobben?
5. Verdigrunlaget (frivillighet, relasjoner og likeverd) og de 37 retningslinjene. Ditt og husets arbeid med dette.
6. (De største) mulighetene og (de største) begrensingene for deg og Fontenehuset slik du ser det?
7. Hverdagene på jobb (Her vil jeg trekke fram en eller flere observasjoner jeg har gjort).
8. Mål for det neste året, og videre framover. Hvor går fontenehuset og du?
9. Det som «rammer inn» jobben din – tanker om det?
10. Styresamarbeidet og samspillet med paraplyorganisasjonen.
11. Samarbeid med andre instanser - bevilgende myndigheter – økonomiske bidragsyttere. – hva med NAV?
12. En historie du tenker er «typisk Fontenehuset» - eller noe annet du ønsker å fortelle avslutningsvis.

11 Vedlegg 4: Temaliste – gruppeintervjuer

1. Motivasjon og beveggrunner for å starte på Fontenehuset
2. Etableringsfasen. Fortell litt om den – det praktiske - tanker, prioriteringer, samarbeid med Fontenehus Norge m.m. (noe du ønsker å trekke fram – en historie? – gjerne hvor lederen var involvert).
3. Verdigrunnlaget (frivillighet, relasjoner og likeverd) og de 37 retningslinjene. Lederens og husets arbeid med dette.
4. Det viktigste lederen bidrar med, slik du/dere ser det?
5. Noe lederen kunne gjøre mer eller mindre av?
6. Det viktigste for deg/dere her på Fontenehuset?
7. Evt. et spørsmål jeg stiller med utgangspunkt i noe jeg har observert?
8. Mål for det neste året, og videre framover. Hvor går Fontenehuset og du/dere? (evt. oppfølgingsspørsmål på finansieringskilder og samarbeidspartnere)
9. En historie du/dere tenker er «typisk Fontenehuset», gjerne hvor lederen var involvert - eller noe annet du/dere ønsker å fortelle avslutningsvis?

12 Vedlegg 5: Intervju med lederen av Fontenehus Norge

Svein Jacobsen, leder av Fontenehus Norge, intervjuet av Ketil Engeland 27. juli 2017

Vi har avtalt å møtes over en lunsj hjemme hos Svein. Jeg har hatt to møter med Fontenehus Norge tidligere, i forbindelse med at jeg ønsket å skrive en masteroppgave om ledelse av fontenehus, og vi har hatt kontakt på telefon og epost i tiden jeg har jobbet med min masteroppgave. Svein er dermed godt kjent med at jeg skriver om ledelse av de nyetablerte fontenehusene i Arvik og Roberg. Jeg har fortalt at jeg ønsker å snakke med ham om forhold som på ulike måter kan gi meg en bedre forståelse for rammene rundt lederjobbene i nyetablerte fontenehus – i nåtid, og kanskje også litt inn i framtida. Videre at intervjuet ikke skal tas opp på bånd, men at jeg skriver et utkast til referat til gjennomlesning. Et endelig referat skal godkjennes og signeres av begge. Svein er leder for Fontenehus Norge, ansatt i 2012 da paraplyorganisasjonen ble etablert i sin nåværende form. Han var også en av initiativtakerne til å etablere fontenehuset i Oslo, hvor han også ble styreleder. Stavanger var det første fontenehuset som ble etablert i Norge Fontenehuset i Oslo var det første fontenehuset som ble akkreditert av Clubhouse International.

Ketil: Aller først, Svein – tusen takk for at dere i Fontenehus Norge hjalp meg med å få avtalt besøk på Fountain House, New York i sommer. Benjamin, et medlem der, ga meg en full omvisning på huset og så fikk jeg møte HR sjef Jennifer Rivera og Kinga Jedrzejczak (Coordinator of Educational Partnership Development). Det slo meg hvor godt de kjente til aktiviteten i Norge, den sterke veksten, og hvordan dere jobber. Rivera trakk også fram dette med å operere under ett «brand» som et viktig grep.

Svein: Ja, det kjenner godt til det vi driver med. Det er flere grunner til det. Veksten i antall fontenehus er vi alene om i verden akkurat nå, selv om Italia også opplever en vekst, drevet fram av en pasientorganisasjon. Som du vet har vi satt som mål å være 20 fontenehus innen 2020. Roberg og Arvik åpnet i fjor, Bærum og Harstad i år, og Gjøvik vil starte opp ved årsskiftet. Dermed har vi vokst fra 8 til 13 på to år, og så kommer det etter hvert et fontenehus i Trondheim også.

Så har vi mange kontaktpunkter med New York. Vår styreleder Tore Rynning-Nielsen og vårt styremedlem Knut Stubben sitter også i styret i Clubhouse International, og Anette Høeg Goelet, som bor i USA er sekretær der. Hun har tidligere vært leder for styret i Fountain

House og i Clubhouse International, og er forresten datteren til Nunne Høeg, som var med å starte Fontenehuset i Oslo. De snakker jo om det som skjer i Norge.

Så kjenner Solveig Person her i Fontenehus Norge folk på Fountain House New York godt og hun skal forresten også ta lederutdanningskurset deres i sommer.

Ja, Rivera snakket om lederutdanningen de skal i gang med. Når jeg spurte så bekreftet hun også det jeg mener å ha funnet ut- at det er gjort svært lite forskning på ledelse av fontenehus og at temaet til nå har vært lite fokusert på. Men dette med ett «brand»?

Ja, i Norge heter alle fontenehus. Mange hus har også valgt å bruke samme logo som Fontenehus Norge, selv om det ikke er noe vi pålegger dem å gjøre. Rundt om i verden kaller folk husene sine mange forskjellige ting, og så er det jo Club-house begrepet da. Vi er konsekvente på å bruke *Fontenehus*. I USA er det «Clubhouse» som er fellesbenevnelsen. Ett tydeligere merkenavn gjør ting enklere og klargjør at alle virksomhetene drives på et felles grunnlag. Fontenehus Norge har merkevarebeskyttet «Fontenehus», det er *Fontenehus* Stortinget bevilger penger til gjennom Helsedirektoratet.

Så er det riktig at ledelse av fontenehus har hatt lite fokus. Det er sammensatte jobber hvor en også står oppe i mange dilemmaer, ikke minst rundt det å gi fra seg ansvar. Lederne er ofte valgt ut fra relasjonell kompetanse med tanke på det som foregår internt på fontenehusene. Så skal de også håndtere alt utenfor fontenehuset, skape kontaktflater og samarbeide med ulike instanser. Det kan også være ensomme jobber. Det har vært motstand mot egne ledersamlinger, men nå gjennomfører vi det. Vi skulle gjerne tilbudt daglig ledere et støttende lederutviklingsprogram, selv om jeg ikke har helt klart for meg hva det skulle inneholde. Vi skulle gjerne hatt et medarbeiderutviklingsprogram også.

Du nevnte Helsedirektoratet og bevilgninger derfra. Fortell meg litt om utgangspunktet for at Helsedirektoratet har støttet fontenehusene, og om bakgrunnen for veksten de siste årene.

Ja, i årene fram til 2011 bevilget Helsedirektoratet 5 millioner kroner i året til fontenehus. Bevilgningen lå inne som et forsøk i Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse 2007 til 2012. Midlene skulle egentlig bukes til nyetableringer, men ble brukt til å støtte etablerte hus. Da jeg ble ansatt som leder for Fontenehus Norge i 2012 var vi inne i strategiplanens siste år,

og det var ikke besluttet noen videreføring. Det første vi måtte gjøre var å forsøke å sikre en statlig videreføring i 2013. Nasjonalt Kompetansesenter for psykisk helsearbeid (NAPHA) hadde i forkant av dette fått i oppdrag fra Helsedirektoratet å gjøre en gjennomgang av fontenehusene i Norge. NAPHA leverte sin rapport i 2012 og konkluderte med at fontenehusene var verd å satse på i fortsettelsen. Den rapporten ble viktig, og vi lyktes med å sikre videre bevilgninger ved at fontenehusene også ble lagt inn i Oppfølgingsplanen for arbeid og psykisk helse 2013-2016. Så kunne vi begynne arbeidet med å få økt bevilgningene. Nå i 2017 støtter Helsedirektoratet fontenehusene med 31,5 millioner så vi har hatt en formidabel vekst gjennom disse årene. Vi har drevet en aktiv lobbyvirksomhet hele veien, og enkeltpersoner har vært viktige. De store økningene har aldri kommet fra regjeringen, det er i budsjettforhandlingene i stortinget, i helse- og omsorgskomiteen drahjelpen har kommet. At Jan Tore Sanner deltok i TV programmet «prøv mitt liv» og byttet tilværelse med en som var medlem av et fontenehus og styremedlem i Fontenehus Norge tror jeg var viktig for oss. Dessuten har Stortinget gjennom en årrekke tilbudt overgangsarbeidsplasser i samarbeid med Fontenehuset i Oslo.

At Helsedirektoratet støtter fontenehusene kan du også se i sammenheng med at kommunene har plikt til å lage faglig forsvarlige rehabiliteringstilbud til mennesker med alvorlige psykiske lidelser. Det er kommunehelse delen av Helsedirektoratet fontenehusene er forankret i. Så er det evidensbasert at arbeid virker – at arbeid har en positiv helseeffekt for mennesker med psykiske lidelser. Dette har bidratt til at vi har vunnet den politiske kampen om pengene på helsesida.

Så har vi også gjort det sånn at nystartede fontenehus - som blir fullfinansiert av Helsedirektoratet første år- forplikter seg til å sette i gang et fireårs akkreditering program. Dette er ikke bare et krav fra Clubhouse International. Det er også, etter forslag fra oss, lagt inn som et krav fra Helsedirektoratet. Det er bra.

Så dette med Helsedirektoratet er på stell. Men et fontenehus opererer nærmest i skjæringspunktet – mellom psykisk helsearbeid og arbeidsinkludering. For folk som trenger hjelp tenker jeg det må være veldig bra å ha et tilbud som gjør akkurat det. Men i møtet med forvaltning og inntektskilder blir dere stående med en fot i hver leir? Helse på den ene siden – NAV på den andre, i og med at det er NAV som forvalter de offentlige midlene som skal gå til arbeidsinkludering?

Ja, vi står med en fot i hver leir, og det ligger mange paradokser i det. Bevilgninger fra Helsedirektorat og kommuner baserer seg på at du skal bruke opp det du får fra år til år. Men skal du vinne NAV anbud, eller være tiltaksarrangør for NAV, kreves det at du har penger på bok! En god egenkapital og en sunn og trygg økonomi!

Dere møter to forskjellige institusjonelle logikker rett og slett. Enda alt dette handler om offentlige midler?

Ja, som om vi blir sett på som nærmest kvasikommunale i møte med helsedirektorat og kommuner, mens vi i møte med NAV havner i samme båt som kommersielle aktører, eller offentlig eide aksjeselskap. Det går ikke helt i hop. Men det ligger muligheter i dette brytningsfeltet også. Det er helt avgjørende for oss at vi bidrar til at medlemmer kommer i jobb. Derfor må vi få til ting sammen med NAV – og vi har noe NAV ikke har, nettopp ved å ha ett bein i helse og ett i arbeid. Det gjør fontenehusene unike; som når Fontenehuset i Tromsø nå har blitt tiltaksarrangør for det nye NAV-tiltaket AFT (arbeidsforberedende trening), og har fått 10 tiltaksplasser. Der har Fontenehuset også etablert en sosial entreprenørskapsbedrift. NAV sitt AFT tiltak er ikke kunnskapsbasert som et tilbud for mennesker med psykiske lidelser fordi folk blir skrevet ut av tiltaket og må klare seg selv når de kommer seg i lønnet jobb. Det vet vi fungerer dårlig. På et fontenehus kan folk ha livslange medlemskap om de ønsker eller har behov for det. De kan ha oppbacking også etter at de har fått jobb, også gjennom vanskelige perioder som kan komme. Denne kombinasjonen vet vi virker: Raskt ut i jobb, tidsubegrenset oppfølging. NAV betaler bare for oppfølging fram til folk kommer seg i jobb. Resten står Fontenehuset for ved hjelp av andre finansieringer. Her ligger det muligheter.

Nå blir jeg nysgjerrig. Si litt mer om hvordan de har lagt det opp i Tromsø.

De har skapt en egen virksomhet etter modell av sosialt entreprenørskap - en kulturkafé. De har fått leid lokaler billig av kommunen, i gamlebyen der, og etablert et ideelt AS. NAV har godkjent dem som tiltaksarrangør og så har de altså fått 10 AFT plasser på oppdrag fra NAV. Dette tiltaket gir ganske gode inntekter. Så er de opptatt av at medlemmer – eller jobbsøkere går raskt gjennom AFT tiltaket, via kulturkaféen og ut i ordinære jobb. Dermed frigjør de stadig plasser til nye kandidater. NAV betaler da som sagt med AFT midler bare for dem som enhver tid er inne i tiltaket, men gjennom medlemskap i Fontenehuset har folk altså et

tidsavgrenset forankringspunkt med mulighet for støtte og oppfølging. Og så har NAV gjort andre virkemidler tilgjengelig for dem – som lønnstilskudd og mentorordning.

Med fontenehusenes mulighet til tidsavgrenset støtte og oppfølging mener vi dette er en unik modell for mennesker med psykiske lidelser – og det er et godt eksempel på hvordan fontenehusene kan komme i posisjon til å tilby tjenester for NAV og dermed også sikre inntekter derfra.

Så bra. Jeg må innrømme at jeg har vært spent på hvordan fontenehusene skulle kunne håndtere dette med NAV etter at NAV har anbudsutsatt mye mer av tjenestene de kjøper. Jeg vet jo at flere fontenehus mistet oppdrag og inntekter på grunn av det. Men du høres ganske optimistisk ut?

Ja, og dette med NAV er noe av det viktigste vi som paraplyorganisasjon kan jobbe med framover også. Vi skal bidra til å få folk i jobb. Et fontenehus der folk kommer for å slappe av er ikke noe bra fontenehus.

Nettopp. Men så er det en ting til jeg har tenkt på. Med mange år i arbeidsinkluderingsbransjen har jeg sett hvor detaljerte krav NAV kan legge inn i sine anbudskonkurranser. Fontenehusene og deres ledere må tilfredsstillе NAVs krav, og så skal de samtidig være et fontenehus – gjennom å jobbe i tråd med retningslinjene. Kan de komme på strekk – eller i skvis?

Ja, de kan nok det. Men når det å bidra til at folk kommer i jobb er det viktigste, så er vi også avhengig av NAV. Da må fontenehusene og lederne kanskje gjøre det som er nødvendig. Tilpasse seg denne virkeligheten. Og jeg tror det fint lar seg gjøre hvis man hele tiden er bevisst hva og hvorfor en gjør som man gjør.

Faglig må vi også tilpasse oss og forholde oss til forskning. Fontenehusmodellen har status som evidensbasert i USA. Men når IPS (Individual Placement and Support) viser seg så effektivt arbeidsmodell for å hjelpe folk med psykiske lidelser i jobb må vi lære av det også. Så vi prioriterte IPS på den første fagsamlingen Fontenehus Norge arrangerte etter at jeg ble ansatt. IPS har også en høy stjerne i NAV. Mange mener, og jeg tror jeg er enig med dem, at rendyrket IPS er en metode som er tilpasset spesialisthelsetjenestens / psykiatriens rammer og

bør forankres der. Men det utelukker jo ikke at andre må lære av deres erfaringer og ta gode erfaringer i bruk.

Er det andre Fontenehus enn huset i Tromsø som har ting på gang i forhold til NAV?

Ja, Fontenehuset på Hønefoss vant et anbud på et oppfølgingstiltak basert på IPS metodikken sammen med Bymisjonen i Drammen. Så på Hønefoss har de ett årsverk knyttet til oppfølging av jobbsøkere på Ringerike. Bymisjonen dekker Drammensområdet.

Oslo og Oslo øst er i forhandlinger med NAV om AFT, og har søkt om å bli godkjent som tiltaksarrangør, og Hønefoss er også i dialog med NAV om AFT. Da Tromsø fikk AFT ble det forresten diskutert om fontenehus har arbeidsinkludering som sitt hovedformål. NAV stiller krav om det, og Fontenehuset i Tromsø ble godkjent. Det motsatte kunne skjedd om helserehabilitering hadde blitt vurdert som hovedformål.

Vi er snart ferdige med et dokument om jobbstøtte i fontenehus – en intern metodebeskrivelse. Fontenehus Jobbstøtte integrerer våre egne erfaringer fra Overgangsarbeid (som er vår egen metode: 6 til 9 måneders deltidsarbeid (20 til 50 % stilling) hvor fontenehuset har ansvar for rekruttering, opplæring og tett oppfølging på arbeidsplass, av ansatt og arbeidsgiver. Hvis nødvendig stiller fontenehuset også med vikar ved sykdom) med supported employment. Vi mener fontenehuset har potensiale til å gjøre dette bedre enn mange andre når det gjelder mennesker med psykiske lidelser. Det er ikke mange som er rigget for å møte dette med arbeid og psykisk helse på den måten fontenehusene er.

Men jeg kom på noen ting til om det du kalte ulike institusjonelle logikker: Helsedirektoratet gjorde noe rart i Tromsø. Det står noe om at ubrukte midler kan søkes overført, men de blir da en del av neste års bevilgninger. Tromsø bommet. De regnskapsførte et overskudd – og pengene gikk dermed i fratrukk fra neste års bevilgning. De skulle betalt gjeld isteden! I Hønefoss fikk de et overskudd på grunn av mange gaver fra lokale bedrifter og foreninger. Helsedirektoratet trakk tilbake sin andel av dette overskuddet. Det blir en slags form for skatt på gaveinntekter! De er ikke så sikre på at giverne ville like det.

Så er kommunenes praksis også veldig ulik helsedirektoratets. Kommunene kan du snakke med – underveis. Helsedirektoratet gir bevilgninger til årets drift først i juni, men er raske til å

gi forskudd om noen ber om det. Derfor blir det ofte sånn at likviditeten sikres av kommunene første halvår, og helsedirektoratet andre halvår.

Jeg mener jo det prinsipielt er viktig å ha en sunn økonomi. At vi må tenke at vi opererer i skjæringspunktet offentlig / privat. Et fontenehus burde ideelt sett ha et overskudd på 5 % i året, og egenkapital til 12 måneders drift. Men når offentlige myndigheter har regelverk som krasjer med dette, så er det ikke så lett. Styremedlemmer for nye hus, folk som kommer fra næringslivet, skjønner ikke hvorfor det må være sånn. De opplever det som tull! – og de stiller mange gode og kritiske spørsmål.

Nyskapning krever sunn økonomi. En må ha råd til å ta noen sjanser. Da blir deler av det offentlige regelverket dysfunksjonelt med tanke på nyskapning.

I boka som ble utgitt i forbindelse med 10 årsjubileet for Fontenehuset i Oslo, leste jeg noe om at det ble jobbet med å etablere et europeisk senter for fontenehus. Jeg noterte meg et sitat: «Kulturelle ulikheter mellom USA og velferdsstatene i Europa krever en noe annen tilnærming på enkelte plan, og våre venner i Amerika viser full forståelse for dette». – hvordan ligger det an med dette?

Det er gjort flere forsøk på å få til en europeisk koalisjon. De landene som er aktive i EU har hatt dette på dagsorden, uten at det har blitt noe av. Her i landet har en også vært opptatt av at det er store forskjeller mellom USA og Norge.

Ja, og jeg husker at første gangen vi snakket sammen sa du at dere tidligere gjerne underspilte den amerikanske historikken. Nå får jeg inntrykk av at de nyetablerte fontenehusene er stolte av historien, og bruker den aktivt. Når jeg snakker om fontenehus opplever jeg også at folk synes historien til denne bevegelsen er spennende. Reklamefolk nå til dags legger jo ofte vekt på dette med å ha en historie å fortelle.

Ja kanskje du har rett i at dette er i ferd med å endre seg, selv om det har vært en tradisjon i Norge å være litt skeptiske til sånne modeller som kommer fra USA. Om historien er i ferd med å bli et fortrinn nå – kanskje det har litt å gjøre med at 68'erne og 72'erne er vel på vei ut av direktoratene og departementene også. He-he.

Men selvfølgelig er det forskjeller landene imellom. I Sverige har for eksempel fontenehusene tolket svensk arbeidslivsregler slik at overgangsarbeid ikke er lovlig. Jeg tror det handler om midlertidigheten. Men at de på grunn av lovverket ikke kan ha overgangsarbeid synes Clubhouse International er helt OK. Så arrangeres det europeiske konferanser annen hvert år. Jeg synes det kan bli litt mye konferanser jeg, men det er bra for medlemmene. Det gir store opplevelser for mange av dem. Mange mener at istedenfor å bruke krefter på et europeisk nettverk, bør en prioritere nasjonale nettverk. Jeg er enig i det. Skal vi bygge noe som skal ha en nasjonal forankring må vi ha en organisasjon.

Til slutt Svein. Jeg kunne tenke meg å snakke litt om de nye fontenehusene i Arvik og Roberg. Hvor er de om tre år tror du?

De vil kunne være blant de beste fontenehusene om tre år. De vil få til dette med å bygge broer, og å tilpasse seg tror jeg. Allerede fra starten av har de hatt en veldig god dialog med NAV, og de har en svært god forankring i kommunene de tilhører.

Jeg har fått inntrykk av at de allerede har draget på legater og stiftelser, men hvor vil de få inntektene sine fra tror du - etter hvert som støtten fra helsedirektoratet trappes ned?

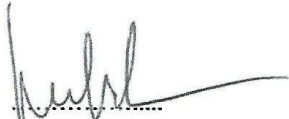
Nå har vi snakket mye om utfordringene med forskjellige institusjonelle logikker, men jeg tror de, som for eksempel Tromsø, vil tilby tjenester til NAV i tillegg til bidrag fra legater og kommunal støtte. Ikke minst fordi kontakten med NAV har vært så god helt fra starten av.

Etter å ha fotfulgt lederne i Roberg og Arvik lekte jeg med arbeidstittelen «Toppledere med feiebrett» - fordi de bokstavelig talt så ut til å være involvert i det aller meste, fra å holde styremøter til å vaske gulv, koste og fyre i peisen. Nå har disse husene mellom tre og fem ansatte. Vil dette særtrekket forsvinne etter hvert som de vokser og får flere ansatte?

Oslo Øst er det største fontenehuset i Norge. De har flest medlemmer og 14-15 ansatte, men lederen vasker nok litt der også innimellom – og tar i et tak når det trengs. Så noe av dette særtrekket tror jeg vil være gjenkjennelig i Roberg og Arvik framover også, selv om de blir større. Eller NÅR de blir større - for det blir de.

Intervjuet ble supplert med noen avklaringer på telefon 7.august 2017. Svein fikk et førsteutkast til gjennomlesning og foreslo noen endringer som har blitt innarbeidet i endelige teksten, som ved signering er godkjent av begge.

Oslo/Bærum 1. september 2017



Svein Jacobsen



Ketil Engeland

13 Vedlegg 6: To arbeidsdager

Roberg: Ronja fram til lunsj

Ronja kommer kjørende inn på parkeringsplassen samtidig med meg, kl. 8.25. Vi hilser og går sammen inn på fontenehuset med forsiktige skritt. Det er glatt. Ved resepsjonen blir jeg bedt om å skrive meg inn i boka, slik alle som går inn på huset her, gjør. Ronja fører an, forbi et bilde av en tandemsykkel, hun peker til høyre og viser fram et moderne profesjonelt kjøkken i en åpen løsning. Jeg får en kaffekopp i hånda og vi fortsetter gjennom fellesrommet retning hennes kontor. Da jeg kikker opp på vei inn dit, får jeg øye på et stort bilde av en grevling i taket, altså bilde av en grevling som er klistret opp i taket. På dørskiltet er *Kontor* stavet baklengs. *Rotnok*. De neste 20 minuttene utveksler vi informasjon, Ronja signerer samtykkeerklæringen og vi snakker litt om hvordan det vil være å ha meg på slep gjennom flere arbeidsdager. Kl. 8.50 følger jeg Ronja ut i fellesområdet, og hun presenterer meg for Ragna A, Runar A og en student. En stor tavle dominerer fellesrommet der vi sitter. Medlemmer kommer til, og latteren fyller lokalet når Runar A forteller om et diplom han har tenkt å dele ut. Etter en totalt mislykket baking av kokosboller i går ettermiddag har han laget og foliert et diplom som angivelig er en gratulasjon fra Norsk Kokosbolleforbund. Møtet starter presis kl. 9.00, og ledes av Runar A, stående foran tavla. Tre medlemmer er på plass, og tre nye dukker opp underveis. Det fordeles oppgaver, blant annet redigering av arbeidsbeskrivelser, ordning med posthyller, strøing av plassen utenfor og forberedelser til tacokveld og filmframvisning samme kveld. Runar A fører opp på tavla. «Noen *reach-out*-oppgaver i dag?» – altså noen medlemmer som bør kontaktes? Det er det, og oppgaven fordeles. Ronja supplerer, bidrar til dialog med medlemmer og tar senere ordet for å informere om en medlemsundersøkelse som hun oppfordrer medlemmer til å svare på. Hun tar også initiativ til å involvere et nytt medlem: «Kanskje det er en oppgave du kunne tenke deg å være med på?» Møtet avsluttes med høytlesning av en av de 37 retningslinjene for fontenehus, og en kort refleksjon rundt innholdet. Vi gjør det alltid slik, forteller Runar A.

Etter møtet, 9.40, beveger Ronja seg rundt på huset, ordner småting og har en uformell prat med et medlem som nettopp kom inn. Kl. 9.50 sjekker hun tavla, noterer noe, går ut av huset for å sjekke strøingen på glatta, og henter ved. Så fyrer hun i ovnen, setter seg ned med et nytt medlem og informerer om tilbudet. Snakker så uformelt med nok et medlem som kommer til. Kl. 10.03 legger hun mer ved i oven og snakker uformelt med tre medlemmer og de to ansatte. Kl. 10.10 gjør Ronja diverse oppgaver sammen med et medlem som hun blant annet

hjelper med å ta en telefon. Hun pendler mellom fellesrom og resepsjon, og tar imot et nytt medlem. Kl. 10.15 starter hun på en omvisning for meg, som hun får et erfarent medlem til å ta over. Hun forteller om HMS og arbeidsmiljøfokus som en del av miljøet, og finner fram en kost og et feiebrett og pynter opp foran ovnen. Kl. 10.25 setter hun seg ned i fellesområdet og snakker med flere medlemmer fram til hun får en telefon 10.53, gjør avtale om en omvisning for et potensielt nytt medlem og informerer om tilbudet.

Kl. 11.00 snakker hun med Runar A i gangen om oppgavefordeling, og litt om telefonsamtalen hun nettopp avsluttet. Det neste kvarteret sitter hun sammen med seks medlemmer. Kl. 11.20 avtaler hun aktiviteter med et medlem, og dette føres opp på tavla. Så går hun ut i resepsjonen og ringer et medlem for å avklare et spørsmål. Kl. 11.23 snakker hun med et medlem i fellesområdene før hun går inn på arbeidsrommet – som er satt opp med flere pc-er, videokanon med mer. Her snakker Ronja og tre medlemmer blant annet om å ordne rabatt på kinobilletter, hun planlegger en oppgave sammen med et medlem, så mottar hun en lapp og sjekker ut og følger opp denne.

Fra 11.38 jobber hun med administrative oppgaver sammen med to medlemmer inne på arbeidsrommet. Det handler om en Blu-Ray-spiller som må kjøpes inn til i kveld (et medlem googler priser), test av filmutstyr, diskusjon om løsninger og kjøp av nye posthyller. En beslutning om innkjøp av spiller og hyller gjøres der og da, og et medlem går ut og ajourfører oppgavefordelingen på tavla. De snakker også litt om styremøtet de skal ha i neste uke. Kl. 11.50, fortsatt på arbeidsrommet, snakker Ronja med Ragna M, som også er styremedlem, om styrearbeid og søknad om midler til en prosjektstilling. De avslutter da lunsjen annonseres kl. 12.00.

Arvik: Anne fram til lunsj

Kl. 8.25 skriver jeg meg inn i besøksboka. Da jeg svarer ja på at jeg vil kjøpe lunsj, blir navnet mitt markert med gul tusj. Det er høyt under taket og lokalet kjennes åpent. Proft kjøkken her også. Jeg blir budt kaffe og slår meg ned ved kjøkkenbordet, sammen med to medlemmer og en ansatt. Anne ankommer 8.30. Vi har en introduksjonssamtale. To medlemmer og to ansatte deltar også. Kl. 8.52 går Anne ut i resepsjonen, hvor hun snakker med en ansatt og et medlem. Kl. 9.00 tar hun en telefon og avtaler et møte med en mulig samarbeidspartner. Kl. 9.05 er det morgenkaffe. Fire medlemmer deltar sammen med de

ansatte. Uformelle samtaler. Anne fokuserer på et medlem som har tatt lastebilsertifikat, og nå er klar for å søke transportjobber. Dette hadde blitt feiret i går. Ellers snakkes det om fritidsgruppa, om mulige gratisbilletter til kulturhuset, et mulig samarbeid med en sportsklubb og om å bake noe søtt. Kl. 9.25 får Anne en telefon og går ut i resepsjonen, så snakker hun med et medlem og en ansatt på vei mot arbeidsmøtet som starter kl. 9.30.

Sju medlemmer deltar, sammen med de ansatte og en student. Et medlem leder møtet, stående foran tavla. Medlemmer melder seg til oppgaver fortløpende. Anne supplerer uten å ta styringen, bidrar til å involvere et medlem som har satt seg for seg selv. Han sier ja til oppgaven han blir tilbudt. Det snakkes om en medlemsundersøkelse, om nye rutiner i resepsjonen og låsbare skap som kommer i løpet av dagen. Anne forteller at regnskapstallene ser bra ut. Det snakkes om tur til Hvasser, og noen har lyst til å starte band. Postene på dagens program gjennomgås, og retningslinje nummer 7 leses høyt, etterfulgt av en kort refleksjon. Denne handler om at fontenehus skal sørge for en aktiv medlemskontakt – *reach-out* – til medlemmer som ikke møter opp, som er i ferd med å isolere seg, eller som blir innlagt. Anne besvarer spørsmål og bidrar noe til avklaring av arbeidsfordeling på slutten av møtet. Møtet avsluttes 10.15.

Anne snakker med en ansatt ute i resepsjonen, for så å sette seg ned med et mulig medlem¹⁵ som hun hjelper med å fylle ut et registreringskjema for medlemskap. Han fyller selv ut skjemaet mens Anne veileder og informerer om tilbudet. Hun spør også om han har spørsmål om retningslinjene for fontenehus, og han spør om muligheter for å få en praksisplass. «Vi jobber med å bidra til at medlemmer får lønnet arbeid, men det går an å snakke med Nav om praksisplasser», sier Anne. Så snakker de videre om tidligere jobberfaring og om jobbønsker. Skjemaet er fylt ut. Anne tar ham i hånden og ønsker ham velkommen som medlem.

Kl. 10.35 beveger Anne seg rundt i lokalet, sjekker ting og småprater med ansatte, medlemmer og med studenten. Kl. 10.38 henvender hun seg til et medlem, og de blir enige om å avlyse dagens planlagte mediemøte siden han ønsker å prioritere CV-skriving og jobbsøknader. Dessuten er ikke de andre som skulle bidra på mediemøtet, til stede. Kl. 10.45 setter Anne seg på kontoret med åpen dør. Hun går gjennom sykemeldingskjemaer, noen papirer fra Nav og rydder i post. Noen medlemmer har postadresse her, forklarer hun idet hun

¹⁵ På et fontenehus har du status som mulig medlem i en gjensidig utprøvsperiode før du etter å søke får status som medlem.

får en telefon. Kl. 10.45 oppdaterer hun husets Facebook-side ved å legge ut et arrangement fritidsgruppen skal ha. «Jeg vil at fritidsgruppa skal følge opp dette selv. Jeg må passe meg så jeg ikke tar over», kommenterer hun. Kl. 11.05 tar hun imot en møtedeltaker i resepsjonen, får et medlem til å ordne med kaffe og sier hun straks er tilbake. Kl. 11.08 er hun tilbake på kontoret og poster en sak til på Facebook – og enda en, hvor hun tar et bilde av meg og legger ut en kort tekst om mitt prosjekt.

Kl. 11.15 ønsker hun velkommen til møte. De har fått besøk av tre representanter fra Stearinlysfabrikken, som eies og drives av en ideell organisasjon. Temaet for møtet er et mulig framtidig samarbeid. Fra fontenehuset deltar tre medlemmer og en ansatt. Anne ber innledningsvis om at de gjennomfører møtet med medlemmer til stede. De besøkende sier det er OK, men at de har et par ting de har behov for å snakke med Anne om alene. Anne foreslår da at møtet med alle avsluttes kl. 12, at de spiser lunsj sammen, og at hun kan snakke med dem etterpå. Hun sier hun synes det er spennende at de henvender seg til fontenehuset, og at de ser muligheter i kompetansen fontenehuset besitter innen arbeidsinkludering.

Roberg: Ronja fra lunsj og ut dagen

Lunsjen er tilberedt av Runar A og to medlemmer, og de går rundt og serverer. Ronja spiser lunsj sammen med ti medlemmer, de ansatte og studenten. Uformelle samtaler rundt bordet. Kl. 12.30 snakker hun med Ragna A og Runar A ute i resepsjonen. Kl. 12.35 ringer hun noen, og går på utsiden av huset. Kl. 12.38 setter hun seg ned sammen med et medlem litt i utkanten av fellesområdet. Roer ned en situasjon, får jeg inntrykk av, og de gjør en avtale. De neste tjue minuttene sitter Ronja sammen med to medlemmer og en ansatt i fellesrommet. De samtaler om løst og fast. Mye latter rundt bordet.

Kl. 13.00 er det arbeidsmøte. Ti medlemmer, studenten og de ansatte er til stede. Ronja svarer på en henvendelse fra et medlem som synes lunsjene på huset er for lange. Ronja refererer til at hun tror de følger samme praksis som på andre fontenehus og begrunner praksisen med at lunsjene er tenkt å være viktige sosialiseringsarenaer. Et medlem tar ordet og bekrefter det Ronja sier. Arbeidsmøtet ledes av et medlem. Ronja holder seg i bakgrunnen, men bidrar med små hint underveis. Lederen av møtet leser retningslinje nummer 22 høyt. Den handler om overgangsarbeid, det snakkes litt om hva dette betyr, og at det å etablere overgangsarbeidsplasser er noe de skal i gang med.

Kl. 13.14 snakker Ronja med et medlem i fellesrommet, litt i utkanten. Fire minutter senere snakker hun med to medlemmer, sjekker hva de vil gjøre og bidrar med fordeling av oppgaver. Kl. 13.22 gjør hun det samme sammen med to andre medlemmer. Kl. 13.24 går Ronja inn på møterommet, hvor det skal være jobb-/studiemøte. Dette er et fast punkt på ukeprogrammet, med ulike temaer. Ragna A leder møtet, hvor to medlemmer snakker om sine jobberfaringer og deler tanker om hvordan man kan skaffe en jobb. Ronja tar primært rollen som tilhører, men stiller av og til spørsmål til medlemmene som har framleggene. Hun anerkjenner dem når de er ferdige med presentasjonene, og kobler det de nettopp har bidratt med, til begrepet delingskultur. Det er noe vi ønsker her hos oss, sier hun. Da møtet er ferdig kl. 14.15, vil Ronja og to medlemmer vise meg en kort filmsnutt de lagde i forbindelse med at de deltok på Fountain House sin europakonferanse i Nederland. Den har en humoristisk form. Mye latter. Kl. 14.18 snakker Ronja uformelt med fire medlemmer og en ansatt i overgangen til husmøtet, finner fram en perm med aktuelle papirer og setter seg ned i fellesrommet.

Kl. 14.30 spør Ronja hvem som skal lede møte, og hvem som skriver referat. Oppgavene fordeles, og et medlem leder møtet. Temaer for første del er navn på avisen de skal begynne å lage, mulig satsning på middagsservering og arrangering av skidag. Ronja tar først ordet etter at diskusjonene har gått. Slik jeg oppfatter det, bidrar hun til å rydde: Hva er forslag? Hvordan kan vi jobbe videre? På de neste sakene om brannsikkerhet, hjertestarter og om frokosttilbud på huset holder Ronja også tilbake, og tar ordet på slutten på lignende måte som beskrevet over. Møtet avsluttes kl. 15.30. Sammen med medlemmer og ansatte planlegger Ronja den påfølgende taco- og filmkvelden. Observasjonen avsluttes.

Arvik: Anne fra lunsj og ut dagen

Kl. 12.00 er det lunsj, de spiser sammen, og Anne snakker uformelt med de tre besøkende fram til kl. 12.25, hvor hun lukker døra. Innholdet i møtet refereres ikke her, utover dette: Anne holder oppe at de som fontenehus er opptatt av å legge til rette for lønnet arbeid for medlemmer, ikke ulønnet praksis. Mulighetene som presenteres, er forenelig med dette, og hun sier hun ser for seg at Stearinlysfabrikken kan bli «en av våre nære samarbeidende bedrifter». Anne sier hun tror kommunen vil sette pris på at de får til et samarbeid. Avslutningsvis informerer hun møtedeltakerne om fontenehusenes overgangs arbeidsmodell, og sender med dem et faktaark på vei ut.

Kl. 13.00 snakker Anne med et medlem og en ansatt. Kl. 13.02 starter arbeidsmøtet rundt langbordet ved tavla. Anne forteller at hun skal passe resepsjonen og derfor ikke blir med på møtet. Kl. 13.05 tar hun en telefon fra resepsjonen og er referanse for et medlem som har søkt jobb. På slutten av samtalen med arbeidsgiveren reklamerer hun for Mat på vei – et mat- og cateringfirma som fontenehuset har bidratt til å starte, og holder oppe at det blant medlemmene kan være flere aktuelle jobbsøkere. Samtalen avsluttes kl. 13.14, og Anne gjør administrative oppgaver fra resepsjonen, leser og skriver e-post, og svarer på telefoner. Kl. 13.27 overlapper hun med et medlem som tar over resepsjonen. Så tar hun imot et nytt mulig medlem i resepsjonen, hilser og viser vedkommende videre inn i lokalet, snakker med en ansatt og hilser på nok et mulig medlem i resepsjonen. Kl. 13.32 tar hun kontakt med et medlem i fellesområdet som ser ut til å ha det vanskelig. Kl. 13.37 starter et nytt møte rundt langbordet ved tavla, et idémyldringsmøte i forbindelse med en konferanse de skal arrangere. Åtte medlemmer og to ansatte deltar i tillegg til Anne. Anne ber en nyansatt medarbeider lede møtet. Anne vektlegger at det er viktig å være synlige i lokalsamfunnet, at det også er noe styret er opptatt av, og hun refererer også til en samtale med ordføreren. Spørsmål som er oppe: Hvor skal vi ha det? Hva er sprengkraften? Hva får folk til å komme? Anne spør et ungt medlem på et tidspunkt: Hva ville du formidlet om scenen var din? Medlemmet, som jeg antar er i 19-årsalderen, tar utfordringen: «Å rulle med politibil og sykebil istedenfor med russe buss ... Det er mer tabu rundt alvorlige psykiske vansker enn lette eller moderate vansker», sier hun. Kanskje handler det om å skape tro og håp tross det å leve med, eller ha lagt bak seg, en psykisk lidelse, sier en annen. Og å avlive myter om arbeidsliv og psykiske lidelser, sier Anne. Et medlem kaster fram en idé om å lage en film. «Hva er målet vårt?» spør et annet medlem, «om vi skulle formulert én setning?»

Anne tar ordet på slutten av møtet, anerkjenner den nye medarbeideren for god møteledelse, og sier hun sitter igjen med tre stikkord etter å ha hørt det som har blitt sagt: komme fram, aksept og respekt. Så sier hun noe om slike prosesser som dette: ubehaget i det kreative – det å ikke vite helt. Det konkluderes med at neste trinn er å få satt en dato på kulturhuset ut på høsten en gang. Rett før de bryter opp, sier Anne at hun har en gladnyhet å dele: «Vi nådde gjennom med søknaden vår og får 200 000 i legatsmidler til ungdomssatsningen vår. Jeg fikk nettopp en e-post om det.» Møtet avsluttes kl. 14.45, Anne beveger seg rundt i huset, rydder bort kopper, asjetter, en kake, setter inn i oppvaskmaskinen og rydder på kjøkkenet. Kl. 14.49 snakker hun med et medlem og gjør en avtale, så snakker uformelt med et medlem i

resepsjonen. Kl. 14.55 snakker hun med et styremedlem på telefon inne på kontoret sitt. Kl. 15.15 snakker hun med meg ute i fellesområdet, om hvordan dagen har forløpt, og om hvordan det har vært å ha meg hengende på slep. Så tar hun en runde i lokalet, rydder, og snakker uformelt med et medlem i kjøkkenområdet. Observasjonen avsluttes kl. 15.30

14 Vedlegg 7: Internasjonale retningslinjer

De internasjonale retningslinjene for klubbhusprogram definerer klubbhusmodellen for rehabilitering. Retningslinjene er vedtatt ved konsensus av det verdensomspennende klubbhusfelleskapet. Prinsippene som kommer til uttrykk i disse retningslinjene utgjør grunnlaget for den suksess klubbhusfelleskapet har oppnådd, når det gjelder å støtte mennesker med psykiske funksjonshindre for å unngå sykehusinnleggelse og samtidig oppnå sosiale, økonomiske, utdanningsmessige og yrkesrettede mål. Retningslinjene tjener også som en "rettighetserklæring" for medlemmene og en etisk veiledning for medarbeidere, styret og ledelse. Retningslinjene understreker at et klubbhus er et sted som tilbyr sine medlemmer respekt og muligheter. Retningslinjene danner grunnlaget for kvalitetsvurderingen av klubbhus, gjennom sertifiseringsprosessen som utføres av The International Center for Clubhouse Development (ICCD).

Hvert annet år blir retningslinjene revidert av det verdensomspennende klubbhusfelleskapet, og endret der det anses nødvendig. Prosessen blir koordinert av The Standards Review Committee i ICCD, som består av medlemmer og medarbeidere fra ICCD-sertifiserte klubbhus verden over.

MEDLEMSKAP

1. Medlemskap er frivillig og uten tidsbegrensning.
2. Klubbhuset har kontroll over inntaket av nye medlemmer. Medlemskap er åpent for alle som har eller har hatt et psykisk helseproblem, med mindre personen utgjør en betydelig og aktuell trussel mot den generelle tryggheten i klubbhusfelleskapet.
3. Medlemmer velger selv hvordan de vil benytte seg av klubbhuset og hvilke medarbeidere de vil arbeide sammen med. Det foreligger ingen avtaler, kontrakter, timeplaner eller regler i den hensikt å tvinge medlemmer til deltakelse.
4. Alle medlemmer har lik tilgang til alle klubbhusets tilbud, uavhengig av diagnose eller funksjonsnivå.
5. Medlemmer deltar etter eget ønske i utarbeidelsen av all dokumentasjon som gjelder egen deltakelse på klubbhuset. All slik dokumentasjon skal underskrives av både medlem og medarbeider.
6. Medlemmer har rett til umiddelbart å vende tilbake til klubbhusfelleskapet etter kortere eller lengre tids fravær, med mindre deres tilbakekomst utgjør en trussel for klubbhusfelleskapet.
7. Klubbhuset sørger for en aktiv medlemskontakt – reach out – til medlemmer som ikke møter opp, som er i ferd med å isolere seg eller som blir innlagt.

RELASJONER

8. Alle møter i klubbhuset er åpne for både medlemmer og medarbeidere. Det forekommer ikke formelle møter for bare medlemmer eller bare medarbeidere, hvor driften av klubbhuset eller medlemssaker blir diskutert.

9. Antall medarbeidere er tilstrekkelig til å kunne engasjere medlemmene, men likevel ikke flere enn at driften av klubbhuset blir umulig uten medlemmenes deltagelse.

10. Klubbhusmedarbeidere er generalister. Alle medarbeidere deler ansvar for arbeids-, bolig-, kvelds-, helge- og ferieprogram, og ansvaret for arbeidsenhetene. Klubbhusmedarbeidere deler ikke sin tid mellom klubbhuset og annet betydelig arbeidsansvar. (, som vanskeliggjør relasjonene mellom medlemmer og medarbeidere.)

11. Ansvaret for driften av klubbhuset ligger hos medlemmer og medarbeidere og i siste instans hos daglig leder. Sentralt i dette ansvaret ligger det å engasjere medlemmer og medarbeidere i alle deler av klubbhusdriften.

LOKALER

12. Klubbhuset har sin egen identitet som innebærer eget navn, postadresse og telefonnummer.

13. Klubbhuset er lokalisert i egne lokaler. Det er atskilt fra alle former for psykiatriske behandlingstilbud eller institusjoner, og kan ikke kombineres med annen virksomhet enn klubbhusets. Klubbhuset er innredet slik at det passer til den arbeidsorienterte dagen. Det skal samtidig være attraktivt, passende i størrelse og gi en opplevelse av respekt og verdighet.

14. Alle klubbhusets lokaler er tilgjengelige for medlemmer og medarbeidere. Det er ingen lokaler kun for medarbeidere eller kun for medlemmer.

DEN ARBEIDSORIENTERTE DAGEN

15. Den arbeidsorienterte dagen engasjerer medlemmer og medarbeidere sammen, side ved side, i driften av klubbhuset. Klubbhuset fokuserer på ressurser, evner og ferdigheter; derfor er den arbeidsorienterte dagen uforenelig med at det befinner seg poliklinikker, dagsentra eller terapitilbud innenfor klubbhuset.

16. Arbeid som utføres i klubbhuset er utelukkende arbeid som har oppstått som følge av driften eller videreutviklingen av klubbhuset. Arbeid for eksterne personer eller virksomheter, betalt eller ubetalt, skal ikke aksepteres som arbeid i klubbhuset. Medlemmene lønnes ikke for det arbeid de gjør på klubbhuset, og det fins ikke noen form for kunstig belønningssystem

17. Klubbhuset er åpent minst fem dager i uken. Den arbeidsorienterte dagen tilsvarer en normal arbeidsdag.

18. Klubbhuset er organisert i en eller flere arbeidsenheter, som har tilstrekkelig antall medarbeidere, medlemmer og meningsfulle oppgaver for å opprettholde en fullverdig og engasjerende arbeidsorientert dag. Arbeidsmøtene holdes for å fremme sosiale relasjoner, samt organisere og planlegge dagens arbeid.

19. Alt arbeid i klubbhuset er tilrettelagt for å hjelpe medlemmene til å oppnå selvrespekt, mening og selvtillit. Arbeidet er ikke ment å være spesifikk arbeidstrening.

20. Medlemmer har anledning til å delta i alt arbeid på klubbhuset, inkludert administrasjon, forskning, medlemsinntak og introduksjon, medlemskontakt, ansettelses, opplæring av og

evaluering av medarbeidere, informasjons- og opplysningsarbeid, rådgivning og evaluering av klubbhusets effektivitet.

ARBEID

21. Klubbhuset gir sine medlemmer muligheter til å komme tilbake til lønnet arbeid gjennom å tilby: overgangsarbeid, arbeid med støtte og ordinært arbeid, klubbhuset tilbyr ikke arbeid til medlemmene gjennom interne arbeidsplasser, adskilte klubbhus aktiviteter eller vernede arbeidsplasser.

Overgangsarbeid

22. Klubbhuset tilbyr sitt eget overgangsarbeidsprogram som en medlemsrettighet. Dette gir medlemmene mulighet til å arbeide på arbeidsplasser i næringslivet. Som et særtrekk ved klubbhusmodellens overgangsarbeidsprogram, garanterer klubbhuset vikarer ved medlemmers fravær. I tillegg bygger programmet for overgangsarbeid på følgende grunnleggende kriterier:

- a. Ønsket om å arbeide er det viktigste kriteriet for å få overgangsarbeid.
- b. Muligheten for et overgangsarbeid er uavhengig av om en har lyktes eller ikke i tidligere utplasseringer.
- c. Medlemmene arbeider på arbeidsgivers arbeidssted.
- d. Medlemmene blir lønnet etter gjeldende satser med garantert minstelønn og lønnes direkte av arbeidsgiver.
- e. Overgangsarbeidsplasser skal omfatte et bredt utvalg av ulike virksomheter.
- f. Overgangsarbeid er deltidsarbeid og tidsbegrenset, vanligvis 15 til 20 timer i uken og med seks til ni måneders varighet.
- g. Utvelgelse og opplæring av medlemmer til overgangsarbeid er klubbhusets og ikke arbeidsgivers ansvar.
- h. Klubbhusets medlemmer og medarbeidere utarbeider rapporter om medlemmers overgangsarbeid til aktuelle instanser som krever informasjon om medlemmers ytelser/ stønader.
- i. Overgangsarbeidsplasser administreres av medarbeidere og medlemmer på klubbhuset, ikke av egne spesialister på overgangsarbeid.
- j. Det er ingen overgangsarbeidsplasser på klubbhuset. Overgangsarbeidsplasser hos offentlige etater må være lokalisert utenfor klubbhuset og tilfredsstillende alle kriterier ovenfor.

Arbeid med støtte og ordinært arbeid

23. Klubbhuset tilbyr program for arbeid med støtte og ordinært arbeid, for å støtte medlemmene med å sikre, opprettholde og forbedre deres ansettelsesforhold. Klubbhusets program for Arbeid med Støtte karakteriseres ved at klubbhuset holder kontakt med medlemmer som er i arbeid og deres arbeidsgivere. Medlemmer og medarbeidere samarbeider om hvilken form og innhold støtten skal ha, hvor ofte-, og hvor den skal finne sted.

24. Medlemmer som har ordinært arbeid, har fortsatt adgang til alle klubbhusets tilbud. Dette inkluderer bistand ved søknad om ytelser/stønader, hjelp til tilrettelegging i boligspørsmål støtte til helsemessige, rettslige, økonomiske og personlige utfordringer, så vel som rett til deltakelse i kvelds og fritidsprogram.

UTDANNING

25. Klubbhuset støtter medlemmene i å nå deres yrkesmessige og utdanningsmessige mål ved å hjelpe dem til å utnytte ulike utdanningstilbud for voksne. Der hvor klubbhuset tilbyr intern opplæring, vil medlemmers evne til å undervise og veilede bli benyttet i stor grad.

KLUBBHUSETS FUNKSJONER

26. Klubbhuset er lokalisert i et område som sikrer tilgang til offentlige transportmidler både til og fra klubbhuset og overgangsarbeidsplassene. Klubbhuset sørger for gode alternativer når tilgang til offentlige transportmidler er begrenset.

27. Hjelp med offentlige støtteordninger gis av medlemmer og medarbeidere på klubbhuset. Bistand i forbindelse med offentlige støtteordninger er en sentral del av arbeidsenhetenes oppgaver på klubbhuset. Dette inkluderer hjelp til offentlige ytelser, bolig, veiledning, fremming av en sunn livsstil, så vel som assistanse til å finne kvalitativt gode tilbud innen medisinsk, psykologisk, farmakologisk og rusmiddelbehandling.

28. Klubbhuset gir assistanse, aktiviteter og muligheter utformet for å hjelpe medlemmene å utvikle og opprettholde en sunn livsstil.

29. Klubbhuset er forpliktet til å sikre et variert tilbud av trygge, anstendige rimelige og selvstendige boliger til alle medlemmer. Klubbhuset har tilgang til boligprogram som imøtekommer disse kravene. Hvis dette ikke er mulig, utvikler klubbhuset sitt eget boligprogram. Boligprogram for klubbhus har følgende minimumskrav:

- a. Medlemmer og medarbeidere administrerer boligprogrammet sammen.
- b. Medlemmer som bor i en bolig gjør det etter eget valg.
- c. Medlemmer velger boligens beliggenhet og hvem de ønsker å bo sammen med.
- d. Regler og fremgangsmåte blir utarbeidet i overensstemmelse med klubbhus kulturen forøvrig.
- e. Graden av støtte tilpasses i samsvar med medlemmets behov.
- f. Medlemmer og medarbeidere støtter aktivt medlemmer med å beholde boligen, særlig i perioder hvor medlemmet er innlagt på sykehus.

30. Klubbhuset gjennomfører regelmessig en objektiv evaluering av klubbhusets effektivitet.

31. Daglig leder, medlemmer, medarbeidere og andre aktuelle personer deltar på et to eller tre ukers treningsprogram i klubbhusmodellen, ved en sertifisert treningsbase.

32. Klubbhuset har fritids- og sosiale program på ettermiddager og i helger. Høytidsdager blir feiret på den aktuelle dagen.

FINANSIERING, LEDELSE OG ADMINISTRASJON

33. Klubbhuset har et uavhengig styre, eller hvis det er tilknyttet en organisasjon, et atskilt råd. Styret eller rådet består av personer som kan tilby klubbhuset: økonomisk og juridisk rådgivning, støtte og veiledning i forhold til offentlige behandlings- og støtteordninger, samt utvikling av jobbmuligheter for medlemmene.

34. Klubbhuset utarbeider og følger opp sitt eget budsjett, godkjent av styret eller rådet i forkant av budsjettåret. Budsjettet kontrolleres rutinemessig i løpet av året.

35. Medarbeidernes lønnsnivå er konkurransedyktige med tilsvarende stillinger innenfor psykisk helsearbeid.

36. Klubbhuset har støtte hos helse og sosialmyndighetene og har alle nødvendige godkjenninger og tillatelser. Klubbhuset samarbeider med personer og organisasjoner som kan fremme klubbhusets virksomhet i samfunnet.

37. Klubbhuset holder åpne fora og har prosedyrer som gjør det mulig for medlemmer og ansatte til å delta aktivt i beslutningsprosesser, normalt ved konsensus, når det gjelder ledelse, utforming av målsettinger og fremtidig utvikling av klubbhuset.

International Center for Clubhouse Development
483 Tenth Avenue (at west 37th Street) Suite 525
New York, NY 10018
USA

Telephone: 212.582.0343

Fax: 212.541.6879

Oktober, 1989 ©

Sist revidert: 2008

Norsk oversettelse 2003 ved Fontenehuset I Oslo.

Sist revidert 2017©, ved Fontenehus Norge

