

Barrierer for samarbeid

En case-studie i Trondheim kommune

av Øyvind S. Tanum, høsten 2014

EMNEKODE: SOS6901

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg samarbeid på tvers i store organisasjoner. Det offentlige møter krav til økt produktivitet for å takle utfordringene som kommer i fremtiden, og da må også organisasjonene utnytte egne ressurser på tvers av avdelinger. For å få til dette er samarbeid på tvers internt i organisasjoner en forutsetning, og målet for denne oppgaven å bidra med kunnskap om hvordan man kan få til nettopp dette.

Forskningen har foregått i Trondheim kommune, nærmere bestemt på finansområdet. Hovedfokus i arbeidet var å identifisere barrierer for samarbeid mellom avdelinger, for så å se på hvordan disse kunne overkommes. For å kartlegge barrierer har forfatteren kjørt intervjuer med et utvalg ansatte på de ulike avdelingene på finansområdet. Funn fra denne datainnsamlingen har så blitt drøftet opp mot teori rundt samarbeid og samarbeidsbarrierer. I arbeidet med å se på løsninger på samarbeidsbarrierer har også samarbeidsteknologi vært et viktig fokusområde. Utgangspunktet for dette er at man de siste årene har hatt en enorm utvikling rundt samarbeidsteknologi og sosial programvare, samtidig som man ikke helt virker å ha knekt koden for hvordan man skal ta det i bruk.

Som forarbeid til å vurdere barrierer ble det sett på hvordan samarbeidet fungerer i dag, og hvilket potensiale som ligger der. Selv om det var en del likheter, var det også store forskjeller mellom de ulike avdelingene. Utsagn som at "samarbeid i Trondheim kommune er relasjonelt, ikke rasjonelt" kan gi et godt bilde på samarbeid slik det fungerer i dag. I kartleggingen av samarbeidsbarrierer ble det klart at de barrierene som gjerne ble beskrevet som høyest var relatert til viljen til samarbeid. Også her var det imidlertid store forskjeller, både mellom folk og avdelinger. En barriere som derimot virket å være signifikant for alle var utfordringen med å søke seg frem til den kunnskapen man hadde behov for i organisasjonen. Selve overføringen av kunnskap mellom avdelinger virket imidlertid å gå greit på finansområdet.

Oppgaven drøfter også løsninger på disse barrierene, både med utgangspunkt i funn fra intervjuene og teori rundt samarbeid. Her kommer det frem at en del handler om ledelsen på finansområdet, og at samarbeid må starte her. For å overkomme barrierene som skyldes motvilje mot samarbeid er det også viktig at lederne klarer å levere og holde fokus både på avdelingene sine egne mål og samtidig jobbe for

organisasjonen som helhet. Videre bør man også jobbe for å forene ansatte rundt mål og verdier for å overkomme disse barrierene. Samarbeidsteknologi kan også være et virkemiddel her, men den største effekten virker den å ha på søkebarrieren. Mye tyder på at samarbeidsteknologi med sosiale funksjoner kan øke produktiviteten blant kunnskapsmedarbeidere betraktelig, dersom den blir brukt riktig.

Forord

Denne oppgaven er min masteroppgave, skrevet som avslutning på mastergradsstudiet innen organisasjon og ledelse ved NTNU. Fokus i oppgaven er relatert til min spesialisering innen innovasjon og endringsledelse, og hvordan teknologi kan påvirke arbeidsprosesser i organisasjoner.

Forskningen er gjort gjennom en case-studie på finansområdet i Trondheim kommune. Studien ble utført våren 2014 gjennom intervjuer av ansatte i organisasjonen. Forskningen tar for seg samarbeid på tvers i organisasjoner, og da spesielt barrierer som kan være til hinder for samarbeid. Samarbeidsteknologi er også en vesentlig del av oppgaven og drøftes som en mulig løsning på samarbeidsbarrierer.

Mange ansatte ved finansområdet i Trondheim kommune var villige til å stille opp for intervjuer, og var dermed en forutsetning for å kunne gjennomføre en slik studie. Jeg ønsker derfor å takke alle som stilte opp på intervjuer og delte kunnskap, informasjon og personlige erfaringer.

Videre ønsker jeg å takke min veileder, professor Per Morten Schiefloe ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU, for råd og veiledning i arbeidet med masteroppgaven. Gode tilbakemeldinger og forslag har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen.

I tillegg ønsker jeg å takke alle som har støttet meg og vært til hjelp i arbeidet med oppgaven. Dette inkluderer min bror, kjæreste, familie, kolleger og venner. Bidrag fra disse har kommet i ulike former og varianter, og jeg er svært takknemlig for all støtte og hjelpsomhet dere har vist.

Til slutt vil jeg legge til at dette har vært en meget lærerik prosess, både faglig og personlig. Jeg har lært mye om både samarbeidsprosesser og Trondheim kommune som organisasjon. Håpet er at min studie kan bidra ytterligere til bedre forståelse av samarbeid på tvers i organisasjoner.

Trondheim, 15. September 2014

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Sammendrag | 2 |
| Forord | 4 |
| Innholdsfortegnelse | 5 |
| Figurliste | 7 |
| 1 Innledning..... | 8 |
| 1.1 Problemstilling..... | 9 |
| 1.2 Avgrensning..... | 10 |
| 1.3 Disposisjon..... | 10 |
| 2 Teori..... | 11 |
| 2.1 Organisasjon..... | 11 |
| 2.2 Samarbeid | 13 |
| 2.3 Barrierer for samarbeid | 15 |
| 2.3.1 "Ikke oppfunnet her"-barrieren..... | 16 |
| 2.3.2 Hamstrebarrieren..... | 17 |
| 2.3.3 Søkebarrieren..... | 18 |
| 2.3.4 Overføringsbarrieren | 19 |
| 2.4 Løsninger for samarbeid..... | 20 |
| 2.5 Teknologi..... | 24 |
| 2.5.1 Samarbeidsteknologi..... | 24 |
| 2.5.2 Potensiale for samarbeidsteknologi | 27 |
| 3 Metode..... | 28 |
| 3.1 Forskningsstrategi..... | 28 |
| 3.1.1 Definerings av forskningsspørsmål..... | 28 |
| 3.2 Forskningsdesign | 29 |
| 3.2.1 Valg av case | 31 |
| 3.2.2 Teoretisk grunnlag..... | 31 |
| 3.3 Forskningsmetode..... | 31 |
| 3.3.1 Intervjuer..... | 32 |
| 3.3.2 Andre informasjonskilder..... | 35 |
| 3.4 Analyse | 36 |
| 3.5 Kvalitet..... | 37 |
| 4 Case..... | 39 |
| 4.1 Finansområdet | 39 |
| 4.2 IT-verktøy..... | 41 |
| 4.3 Samarbeidsteknologi i bruk | 41 |
| 5 Empiri..... | 43 |
| 5.1 Samarbeid i dag | 43 |
| 5.1.1 Praksis..... | 43 |
| 5.1.2 Potensiale | 45 |
| 5.1.3 Samarbeidsteknologi..... | 46 |
| 5.1.4 Oppsummering..... | 47 |
| 5.2 Barrierer for samarbeid | 47 |
| 5.2.1 "Ikke oppfunnet her"-barrieren..... | 47 |
| 5.2.2 Hamstrebarrieren..... | 48 |
| 5.2.3 Søkebarrieren..... | 49 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.2.4 | Overføringsbarrieren | 50 |
| 5.2.5 | Oppsummering..... | 51 |
| 5.3 | Samarbeidsteknologi..... | 52 |
| 5.3.1 | Synspunkter..... | 52 |
| 5.3.2 | Erfaringer..... | 52 |
| 5.3.3 | Teknologi som løsning | 53 |
| 5.3.4 | Oppsummering..... | 54 |
| 6 | Drøfting | 55 |
| 6.1 | Potensiale for samarbeid | 55 |
| 6.1.1 | Individuell praksis | 56 |
| 6.1.2 | Tjenesteområder som siloer | 56 |
| 6.1.3 | Tilgang til informasjon..... | 58 |
| 6.1.4 | Innkjøpstjenesten..... | 59 |
| 6.1.5 | Fokus på helhet..... | 60 |
| 6.1.6 | Samlet potensiale..... | 60 |
| 6.2 | Barrierer for samarbeid | 61 |
| 6.2.1 | "Ikke oppfunnet her"-barrieren..... | 61 |
| 6.2.2 | Hamstrebarrieren..... | 63 |
| 6.2.3 | Søkebarrieren..... | 65 |
| 6.2.4 | Overføringsbarrieren | 66 |
| 6.2.5 | Variasjoner og likheter i barrierer..... | 67 |
| 6.3 | Løsninger | 70 |
| 6.3.1 | Forenende mål..... | 70 |
| 6.3.2 | Verdien av samarbeid | 72 |
| 6.3.3 | T-formet ledelse | 73 |
| 6.3.4 | Håndtere eller unngå konflikter?..... | 74 |
| 6.3.5 | Nettverk..... | 75 |
| 6.4 | Samarbeidsteknologi..... | 76 |
| 6.4.1 | Informasjonssøk | 76 |
| 6.4.2 | Andre effekter | 78 |
| 6.4.3 | Forutsetninger..... | 81 |
| 6.4.4 | Disiplinert samarbeid..... | 81 |
| 6.4.5 | Oppsummering løsninger og samarbeidsteknologi..... | 82 |
| 6.5 | Organisasjon..... | 82 |
| 6.6 | Implikasjoner..... | 84 |
| 6.6.1 | Videre forskning | 85 |
| 7 | Konklusjon | 86 |
| | Litteraturliste | 88 |
| | Appendiks A: Intervjuguide | 91 |
| | Appendiks B: Kategorisering av data fra intervjuer | 92 |
| | Appendiks C: Ordsky | 93 |

Figurliste

Figur 1: Kapitteloversikt, side 10

Figur 2: Barrierer for samarbeid, side 15

Figur 3: "Ikke oppfunnet her"-barrieren, side 16

Figur 4: Hamstrebarrieren, side 18

Figur 5: Søkebarrieren, side 19

Figur 6: Overføringsbarrieren, side 20

Figur 7: Løsninger på samarbeidsbarrierer, side 21

Figur 8: Samarbeidsteknologi, side 26

Figur 9: Oppbygging av empirikapittel, side 43

Figur 10: Struktur drøftingskapittel, side 55

Figur 11: Potensiale for samarbeid, side 55

Figur 12: Tjenesteområder på finansområdet, side 57

Figur 13: Barrierer for samarbeid, side 61

Figur 14: Løsninger for samarbeid, side 70

1 Innledning

I 2014 satte regjeringen ned en produktivitetskommisjon for å se på hvordan produktivitetsveksten i Norge kan økes i årene fremover (Produktivitetskommisjonen, 2014). Bakgrunnen for at kommisjonen ble opprettet var svak produktivitetsvekst både i offentlig og privat sektor. Veksten er spesielt lav i offentlig sektor, og siden offentlig sektor er stor i Norge vil det også gi større utslag på den totale statistikken. Fortsatt produktivitetsvekst er en forutsetning for velstandsvekst over tid, og krever at man ser på både nye samarbeidsformer og ny teknologi (Det Kongelige Finansdepartement, 2013).

Begrensede budsjett i offentlig sektor krever at man også vurderer samarbeid mellom avdelinger internt i organisasjonen (Brock, 2012). Samarbeid er ikke noe mål i seg selv, men det kan bidra til mer effektiv utnyttelse av de ressursene man har tilgjengelig (Hansen, 2009). Blant de utfordringene organisasjoner møter er det at de sliter med å utnytte kunnskap og ekspertise fordi den er isolert i siloer internt i organisasjonen (Gulati, 2007). Det vil imidlertid alltid være avdelinger, arbeidsgrupper eller team som åpner for en viss silotankegang. Uavhengig av organisasjonsstruktur må man derfor finne bedre måter å samarbeide på internt i organisasjonen.

Så hva er det som gjør samarbeid på tvers i organisasjoner så vanskelig? Morten Hansen (2009) sier en del om dette i boka Collaboration, hvor han skisserer ulike konkrete barrierer som kan stå i veien for at samarbeid på tvers i organisasjoner skal fungere godt. De ulike barrierene som beskrives er ofte til stede i organisasjoner, men som regel er noen mer signifikante andre. Før man kan finne ut hvordan man kan forbedre samarbeidet i organisasjonen må man derfor identifisere hvilke av disse barrierene som hindrer samarbeid i organisasjonen det er snakk om (Hansen, 2009). Først når man har funnet ut hvilke barrierer som er høye kan man begynne å se på løsninger.

Selv om idéen om samarbeid i organisasjoner ikke er noe nytt, har den teknologiske utviklingen gjort at rammebetingelsene for hvordan man kan samarbeide er endret. Ny teknologi åpner for nye måter å samarbeide på hvor man ikke er like avhengige av forhåndsdefinerte strukturer og arbeidsprosesser (McAfee, 2009). I en rapport fra 2012 hevder McKinsey Company at slik teknologi kan øke produktiviteten blant

kunnskapsmedarbeidere internt i organisasjoner med hele 20-25 % (Chui et al., 2012). Samtidig som de beskriver hvordan man ved å utnytte potensialet i ny teknologi kan oppnå bedre kommunikasjon og samarbeid internt, påpeker de samtidig at det også kreves både organisatoriske og kulturelle grep i tillegg.

Det er mye som tyder på at man er avhengig av å øke produktiviteten i offentlig sektor. Videre er det også klart at samarbeid internt i organisasjoner er noe som kan bidra til nettopp økt produktivitet. Så hva er det som skal til for at man får til bedre samarbeid internt i store offentlige organisasjoner? Hvordan kan man overkomme samarbeidsbarrierer? Kan teknologi rettet mot samarbeid være en del av løsningen?

1.1 Problemstilling

For å forbedre samarbeidet, må man først identifisere hvilke barrierer det er som hindrer samarbeid i dag. Siden samarbeidsbarrierer varierer fra organisasjon til organisasjon, må disse analyseres i én organisasjon av gangen. Samtidig er det også sannsynlig at mange utfordringer og barrierer er til stede i flere organisasjoner. Det samme gjelder løsninger på disse utfordringene, og ikke minst eventuelle fordeler man kan få av å utnytte teknologi som er tilgjengelig for alle.

For å belyse dette emnet vil denne oppgaven se på samarbeidsbarrierer innenfor et avgrenset område internt i Trondheim kommune. Det vil også undersøkes hvordan eventuelle barrierer kan overkommes og i hvilken grad bruk av samarbeidsteknologi kan være et virkemiddel for å overkomme samarbeidsbarrierer. Dette gir oss følgende forskningsspørsmål som denne oppgaven vil svare på:

- **Hvilke barrierer for samarbeid på tvers av avdelinger opplever man internt i Trondheim kommune?**
 - *Hvordan kan man overkomme disse barrierene?*
 - *Kan bruk av samarbeidsteknologi være en del av løsningen?*

Gjennom disse forskningsspørsmålene søker oppgaven å gi et innblikk i barrierer for samarbeid i Trondheim kommune, og også andre store offentlige organisasjoner.

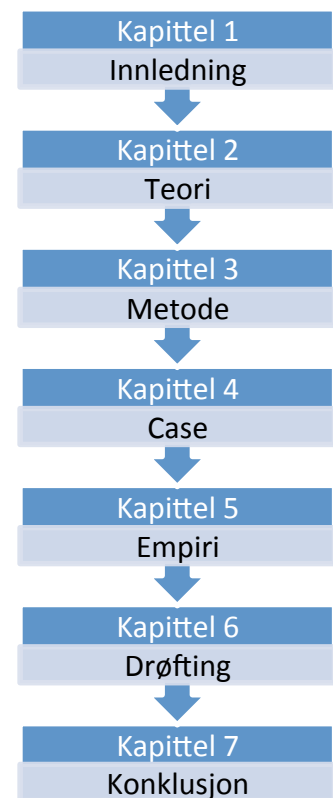
Ved å bruke en stor kommune som eksempel vil man kunne favne både andre kommuner og offentlige organisasjoner, og mye vil sannsynligvis også være relevant for større organisasjoner i privat sektor. Forskningsspørsmålene vil belyses både gjennom intervjuer i organisasjonen og sett i lys av eksisterende litteratur innenfor området.

1.2 Avgrensning

Oppgaven vil kun drøfte samarbeid på tvers i organisasjoner, og vil ikke gå inn på samarbeid forøvrig. Det betyr at samarbeid mellom organisasjoner og mellom ledere og ansatte ikke vil være et tema. Videre tar den for seg store offentlige organisasjoner. Her er det gjerne slik at hver enkelt avdelingsleder har liten påvirkning på strukturen i organisasjonen som helhet. Det vil derfor kun drøftes hvordan organisasjonsstruktur påvirker samarbeid, og ikke hvordan strukturelle endringer eventuelt kan bidra til bedre samarbeid. Videre vil programvare og samarbeidsteknologi også drøftes og vurderes som løsning. Her er det kun snakk om løsninger som allerede eksisterer. Det betyr at utvikling og fremtidig programvare ikke er med i vurderingen.

1.3 Disposisjon

Strukturen i oppgaven er vist i figur 1, til høyre på siden. Først i oppgaven kommer kapittel 1 som setter agendaen ved å beskrive kontekst og problemstilling for oppgaven. Videre vil kapittel 2 presentere relevant litteratur. Etter dette vil kapittel 3 beskrive metoden som ble brukt i forskningsarbeidet. Deretter følger kapittel 4 hvor det gjøres rede for caset som oppgaven tar for seg. Videre vil kapittel 5 gjengi funn som ble gjort i datainnsamlingen, før disse funnene i kapittel 6 drøftes opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2. Til slutt presenteres konklusjonen i kapittel 7.



2 Teori

I dette kapitlet presenteres teori som anses som relevant for å belyse problemstillingen. Hensikten er å gi en kontekst og en ramme for forståelse av case og senere drøfting. Teorikapitlet er delt inn i delkapitler som tar for seg ulike områder. Første delkapittel beskriver hvordan organisasjoner kan ses gjennom ulike perspektiver før neste delkapittel inneholder teori rundt samarbeid på tvers i organisasjoner og hvilket potensiale som ligger der. Med utgangspunkt i dette presenteres teori som beskriver samarbeidsbarrierer som hindrer organisasjoner i å oppnå dette potensialet. Videre presenteres teori rundt løsninger på disse barrierene før det til slutt trekkes inn teorier rundt samarbeidsteknologi og hvordan dette kan utnyttes i forbindelse med samarbeid på tvers i organisasjoner.

2.1 Organisasjon

For å kunne diskutere samarbeid på tvers i organisasjoner forstår vi at en viss organisasjonsforståelse må ligge til grunn. Organisasjoner finnes i mange former og varianter, men kjennetegnes blant annet ved at de har hensikter og mål som aktiviteter internt i organisasjonen er ment å oppfylle (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008). Videre er de gjerne bygget opp som et hierarki av aktiviteter som viser hvordan hver del bidrar til noe større. Kunnskap og ekspertise er ofte lokalisert i siloer og mange organisasjoner har problemer med å dra nytte av denne kunnskapen på tvers av siloer (Gulati, 2007).

Selv om slike definisjoner gir en generell forståelse av hva organisasjoner er, er det også stor enighet i at organisasjoner er komplekse og vanskelige å forstå. Nettopp fordi de er såpass komplekse er det også mange forskjellige teorier som alle tar sikte på å beskrive og forbedre organisasjoner. Slike teorier, eller fortolkningsrammer, er gjerne det som avgjør hvordan vi forstår organisasjoner. Bolman og Deal (1991) peker på fire ulike fortolkningsrammer som man kan forstå organisasjoner ut ifra; den strukturelle rammen, HR-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen.

Dersom man forstår organisasjoner ut i fra den strukturelle rammen legger man vekt på organisasjonens mål, roller og teknologi (Bolman & Deal, 1991). Videre vil man

da søke å utvikle strukturer som er tilpasset organisasjonens formål. Alle grupper vil utvikle en form for struktur, og ulike strukturer vil også fungere i ulike situasjoner.

HR-rammen har på sin side fokus på hvordan man kan få til en bedre tilpasning mellom menneskers behov, evner og verdier på den ene siden og deres formelle roller i organisasjonen på den andre siden (Bolman & Deal, 1991). Når tilpasningen mellom behovene til mellom mennesker og organisasjon er god, vil ansatte oppfatte arbeidet som meningsfullt og organisasjonen vil effektivt kunne utnytte sine menneskelige ressurser.

Organisasjoner sett fra politisk orienterte teoretikere beskrives gjerne med fokus på maktkamp og fordeling av knappe ressurser (Bolman & Deal, 1991). Innenfor denne fortolkningsrammen kan samarbeid bare oppnås av ledere som er gode til å bruke makt, allianser og kjøpslåing. Tilhengere av den politiske fortolkningsrammen mener den beskriver verden "slik den er" blant annet fordi den fanger opp mye av dynamikken i organisasjoner, som ikke fanges opp av strukturperspektivet eller HR-perspektivet. Motstandere av retningen peker gjerne på at den undervurderer rasjonelle prosesser og samarbeidsprosesser, i tillegg til at den oppfattes kynisk og pessimistisk.

Den siste fortolkningsrammen Bolman og Deal (1991) beskriver er den symbolske rammen. Dette handler mye om kultur og hvordan sammenhengen mellom symboler beskriver organisasjoner. Teoretikere som ser organisasjoner fra dette perspektivet mener ledere må basere seg på bilder, drama og mystikk for å skape orden i organisasjoner. De er også mer tilbøyelig til å se noe godt i lederes manglende evne til å skape samhørighet gjennom rasjonell planlegging eller maktbruk.

Disse fire retningene er ikke å forstå som mer eller mindre riktige måter å beskrive organisasjoner på. Poenget her er forskjellene og hvordan ulike teorier beskriver organisasjoner på sin egen måte. Med dette forstår vi at hvordan virkeligheten forstås i en organisasjon er helt avhengig av hvilket perspektiv man ser den fra. Dette påvirker da også hvordan man ser på samarbeid internt i organisasjoner.

2.2 Samarbeid

Å samarbeide defineres av Austin (2004) som å jobbe sammen på en kognitiv oppgave som ikke består av rutinearbeid. De spesifiserer også at samarbeid ikke nødvendigvis innebærer arbeid i store team eller over lengre tid. Det kan altså like gjerne være snakk om to personer som jobber med en felles oppgave i et begrenset tidsrom. Videre definerer Morten Hansen (2009) samarbeid på tvers av avdelinger som at personer fra ulike avdelinger arbeider sammen på en felles oppgave eller gir vesentlige bidrag til hverandre. Fra dette får vi at samarbeid krever involvering av mennesker. Hvis alt som skjer er at det automatisk sendes informasjon frem og tilbake kan det altså ikke defineres som samarbeid.

Samarbeid er imidlertid ikke noe mål i seg selv. Målet er høy ytelse og effektivitet i organisasjonen, mens samarbeid er middelet for å komme dit (Hansen, 2009). Å få til et godt samarbeid handler ikke om å samarbeide mest mulig, men snarere om å finne ut hvor man skal samarbeide og hvor man skal la det være (Hansen, 2009).

Mange organisasjoner ønsker å samarbeide på tvers, men ender likevel opp med å mislykkes ifølge Hansen (2009). Han nevner videre en rekke feller som mange organisasjoner går i. Én felle er at man prøver å få til samarbeid i organisasjoner som ikke er laget for det, for eksempel ved å forvente at konkurrerende enheter skal få til et godt samarbeid. En fare er også at ledere får mer samarbeid enn de ber om ved at folk blir mer opptatt av å samarbeide enn å ha fokus på målet samarbeidet skal bidra til. Ansatte som prøver å samarbeide om alt kan fort ende opp med altfor mye møtevirksomhet i et forsøk på å komme til enighet (Ibarra & Hansen, 2011). Videre er det også en vanlig feil at man enten undervurderer kostnaden av å samarbeide, eller overvurderer gevinsten man får av samarbeid. Begge deler vil gjøre samarbeid lite hensiktsmessig. De siste fellene er å ikke klare å identifisere utfordringer og barrierer for samarbeid som må overkommes, eller å implementere feil løsninger for å løse disse utfordringene. Løsningen for å unngå disse fellene er ifølge Hansen (2009) det han kaller disiplinert samarbeid.

Disiplinert samarbeid defineres som ledelsens evne til å vurdere når man skal samarbeide, og når man skal la være, og samtidig gi folk både viljen og evnen til å samarbeide når det kreves (Hansen, 2009). Dette leder oss inn på muligheter for samarbeid, som det redegjøres for i neste delkapittel.

For å evaluere muligheter for samarbeid må man først se på om man får en fordel ved å samarbeide (Hansen, 2009). Hensikten må være bedre resultater, noe som kan komme både i form av reduserte kostnader, bedre beslutninger og økt effektivitet. Hansen (2009) mener det er tre potensielle fordeler med å samarbeide; bedre innovasjon, bedre salg og bedre drift. Ledere som praktiserer disiplinert samarbeid tar alltid med i vurderingen at samarbeid kun er et verktøy for å oppnå økt ytelse. De må derfor være nøye med hvilke områder og prosjekter de ønsker å samarbeide på. Dersom fordelene med samarbeid ikke er større enn ulempene er det bedre å la være.

Etter å ha kommet frem til et prosjekt hvor man ønsker å samarbeide er neste steg å identifisere barrierer som står i veien for et godt samarbeid. Rammeverket som Hansen (2009) presenterer består av fire barrierer, hvor alle barrierene må være lave for at man skal kunne samarbeide godt. Disse barrierene er "ikke oppfunnet her"-barrieren, hamstrebarrieren, søkebarrieren og overføringsbarrieren. En vanlig feil det refereres til er at man starter å utvikle løsninger uten å egentlig vite hvor problemet ligger. Man må derfor først identifisere hvilke barrierer som er til stede i en gitt situasjon, før man kan begynne å tilpasse en løsning.

Når man har identifisert barrierer kan man begynne å skreddersy løsninger. Ulike barrierer krever også ulike løsninger. Ofte består disse av en kombinasjon av å forene folk og nettverk. Det handler ikke om å få til mest mulig samarbeid, men heller å få de riktige folkene til å samarbeide om de riktige tingene (Hansen, 2009).

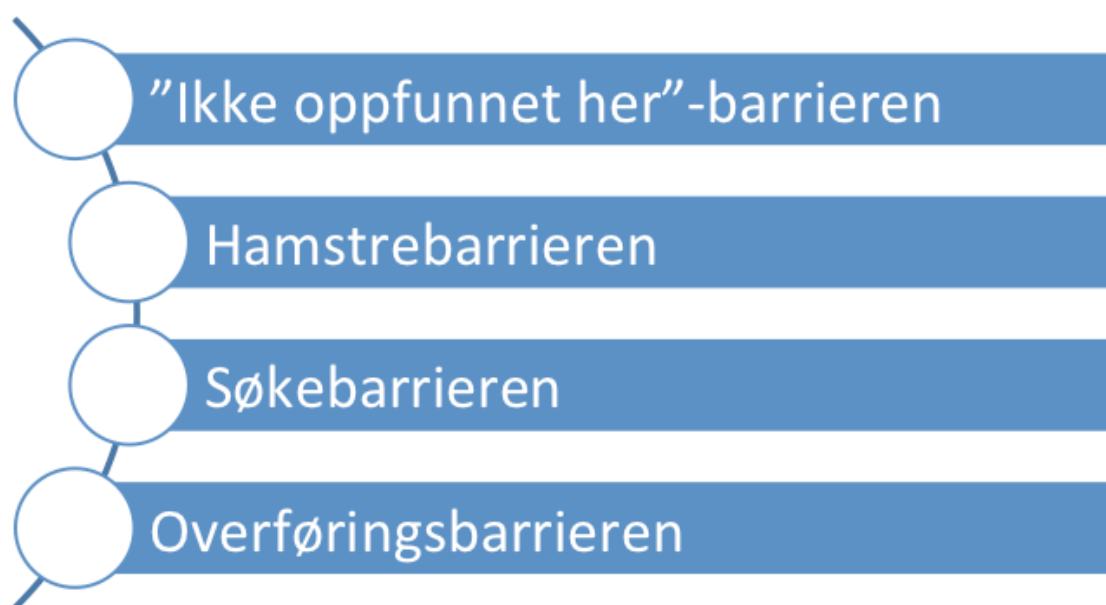
Som nevnt tidligere er kommunikasjon på tvers av funksjonelle siloer et vanlig problem i organisasjoner. I et forsøk på å samarbeide sentraliserer man derfor beslutningene og samarbeidet lenger oppe i organisasjonen (Hansen, 2009). På denne måten fører ofte forsøk på samarbeid til en sentralisering av organisasjonen. Med andre ord blir det et kompromiss mellom fordeler ved sentralisering og fordeler ved desentralisering. Disiplinert samarbeid forneker dette kompromisset og sier man kan få både i pose og sekk. Tanken her er at ulike avdelinger jobber uavhengig av hverandre når det gir det beste resultatet, og samarbeider når det gir de beste resultatene. En av fordelene ved desentralisering er lokal beslutningstaking og dette videreføres ved at det er avdelingene selv som avgjør hvor det bør samarbeides. En av fordelene ved sentralisering er samarbeid, og dette videreføres nå uten at

beskjedene om hvilke prosjekter det skal samarbeides på kommer fra ledelsen. Dette forutsetter at ansatte selv ser mulighetene for samarbeid og vet når de skal samarbeide og når de skal la være, og i tillegg at de selv har evne og vilje til å gjennomføre samarbeidsprosjektene i praksis (Hansen, 2009).

2.3 Barrierer for samarbeid

En av årsakene til at samarbeid sjelden skjer naturlig er at ledere bygger opp barrierer som hindrer folk i å samarbeide (Hansen, 2009). Dette gjøres ofte ubevisst, men er like fullt med på å vanskeliggjøre samarbeid i organisasjonen. Organisasjoner er bygget opp slik at ulike avdelinger får ansvar for ulike oppgaver og fokusområder, og avdelingslederne måles på hva denne avdelingen klarer å oppnå. Dette gjør det enkelt å fordele ansvar og belønne de som presterer, men samtidig vil avdelingsledere kun være opptatt av å nå sine mål uten å legge til rette for samarbeid. En slik tankegang vil over tid skape siloer i organisasjonen.

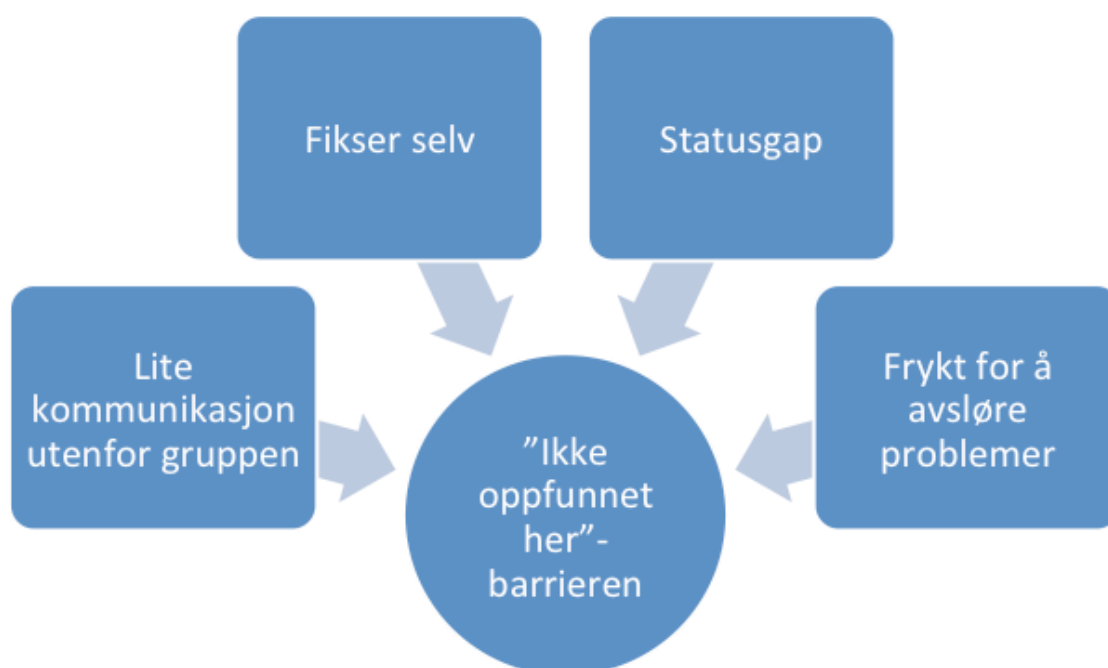
Disiplinert samarbeid krever at organisasjonen både er desentralisert og koordinert. For å få til dette må ledere identifisere barrierene for samarbeid og overkomme disse uten å miste fordelene med desentralisering. Som vist i figuren under tidligere skiller det mellom fire forskjellige barrierer; "ikke oppfunnet her"-barrieren, hamstrebarrieren, søkebarrieren og overføringsbarrieren. Hva som ligger under disse fire barrierene vil forklare i de påfølgende delkapitlene.



Figur 2: Barrierer for samarbeid, oversatt fra Hansen (2009)

2.3.1 "Ikke oppfunnet her"-barrieren

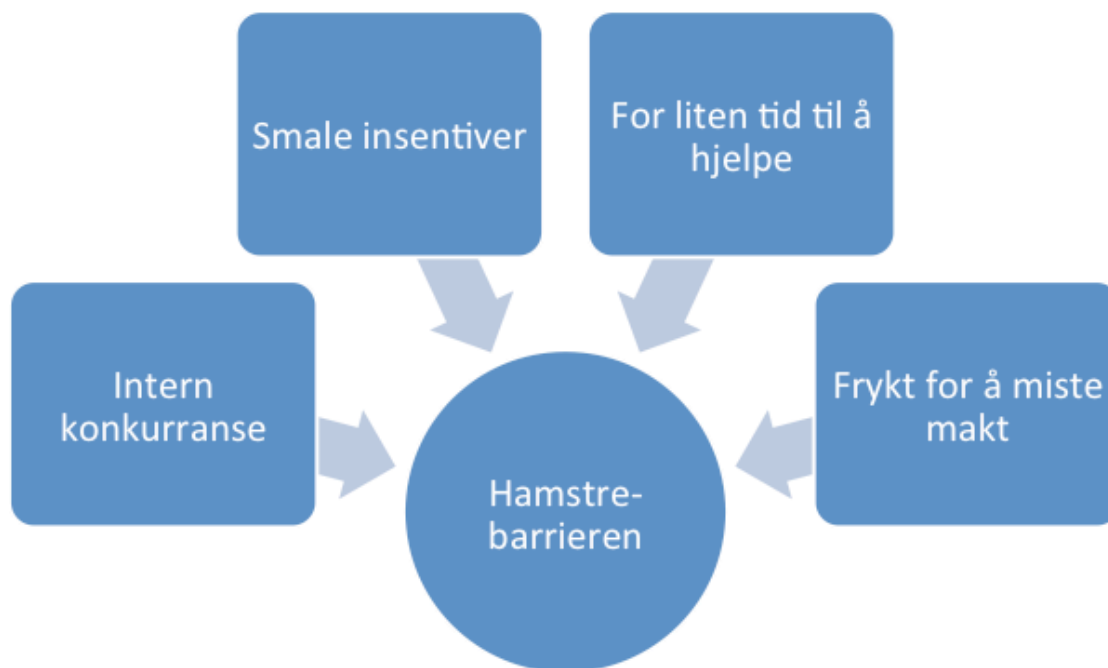
"Ikke oppfunnet her"-barrieren handler om at folk ikke er villige til å gå utenfor egen avdeling for å hente informasjon fra andre (Hansen, 2009). Man tror at egne problemer er unike, noe som sjeldent er tilfelle. En av årsakene til at denne barrieren oppstår er isolert kultur. Jo mer sammensveiset en gruppe blir jo større sjanse er det for at den lukker seg for omverdenen og kun kommuniserer med hverandre. Forsøk viser at det å kun lete internt etter løsninger også svekker gruppens prestasjoner. En årsak til å ikke lete utenfor gruppen kan være statusgap grupper i mellom. En gruppe med høyere status vil ofte ikke strekke ut en hånd og hjelpe en gruppe med lavere status. De som tilhører gruppen med lavest status vil også kunne vegre seg mot å henvende seg til gruppen med høyere status. I deres egen gruppe kan det være greit å ha lav status fordi alle andre har samme status, men når de kommer utenfor denne gruppen får de en påminnelse om deres egne lave status. Økonomen Robert Frank kaller dette fenomenet "å velge den riktige dammen" (Hansen, 2009). Man kan også oppleve at det hersker en mentalitet om at man skal fikse sine egne problemer. Dersom dette er tilfelle, vil det skape motstand mot å henvende seg til andre for hjelp. Relatert til dette er også frykten for å avsløre egne svakheter dersom man ber om hjelp. Det å innrømme at det er noe man ikke er spesielt god på er for mange grunn nok til å ikke be om hjelp utenfra.



Figur 3: "Ikke oppfunnet her"-barrieren, oversatt fra Hansen (2009)

2.3.2 Hamstrebarrieren

Mens “ikke oppfunnet her”-barrieren omhandler folk som ikke ønsker å ta imot hjelp, tar den neste barrieren for seg folk som ikke ønsker å gi hjelp (Hansen, 2009). Hamstrebarrieren går kort fortalt ut på at folk heller vil holde kompetansen for seg selv enn å dele den med andre. Det kan være flere grunner til dette, én av dem er konkurranse. Dersom kompetanse er et konkurransefortrinn i forhold til kolleger og andre avdelinger, vil man i frykt for å svekke egen konkurranseevne holde kompetansen for seg selv. Uttrykket “kunnskap er makt” oppfordrer ikke til kunnskapsdeling. Frykter man at man vil miste makt ved å dele kunnskap er sannsynligheten stor for at man lar være. Dersom man har smale insentiver og kun blir målt på hvordan man gjør det selv, vil det også kunne bety at man kun fokuserer på egen vinning og ikke ser noen hensikt i å hjelpe andre utenfor egen avdeling. Dette er også noe av årsaken til at man ikke klarer å samarbeide i lederteam på toppen av organisasjonen (Ibarra & Hansen, 2011). Her har gjerne en toppleder ansvaret for sin del av organisasjonen, og har da ingen insentiver for å jobbe for organisasjonen som helhet. Derfor mener Ibarra (2011) at det er absolutt nødvendig at også toppledere blir belønnet for samarbeid. I tillegg til smale insentiver kan man også oppleve at folk føler de er så opptatt at de rett og slett ikke har tid til å hjelpe andre. Hvis man er presset på tid kan det å bruke tid på å hjelpe andre føre til at man ikke klarer å fullføre egne oppgaver. I tillegg opplever man gjerne at ekstra tid og innsats man bruker på å hjelpe andre utgjør en mye større belastning enn belønningen man får igjen selv (Weiss & Hughes, 2005).

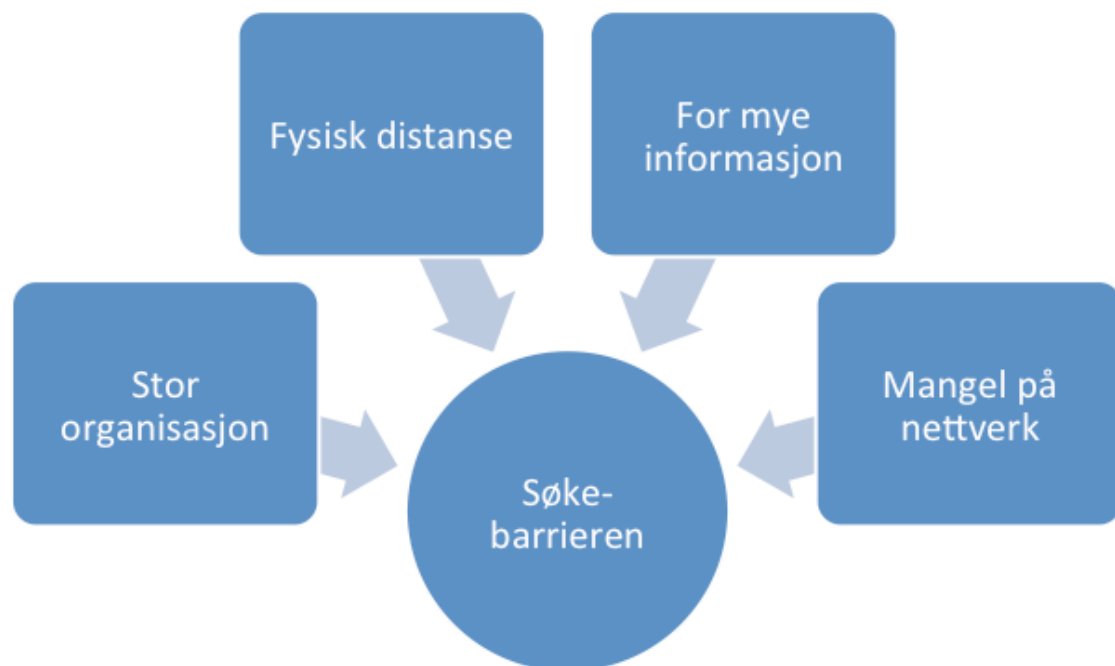


Figur 4: Hamstrebarrieren, oversatt fra Hansen (2009)

2.3.3 Søkebarrieren

Samarbeid kan hindres av utfordringer med å finne frem til kunnskap og folk i organisasjonen, omtalt som søkebarrieren (Hansen, 2009). Hvis man vet noen sitter på en gitt kompetanse, men er ute av stand til å finne ut hvem så er man gjerne like langt. Mens de to første barrierene handler om at folk ikke er villige til å samarbeide, handler søkebarrieren om at organisasjonen ikke er i stand til å samarbeide. Barrieren oppstår altså som en konsekvens av manglende evne, ikke manglende vilje. Her er gjerne organisasjonens størrelse en faktor. Jo større organisasjonen er, jo vanskeligere er det gjerne å finne detaljert informasjon. Det er også forskning som viser at fysisk distanse fort kan bli en barriere for samarbeid. Hansen (2009) trekker frem en studie av Thomas Allen som viser at kommunikasjonen mellom to ingeniører kan beskrives som en direkte funksjon av avstanden mellom dem. Når distansen har blitt 25 meter er kommunikasjonen tilnærmet lik 0. Det viser seg også at organisasjoner som driver på tvers av landegrenser og kontinenter opplever større søkeproblemer enn de som er geografisk samlokalisert. Noe annet som også bidrar til å gjøre søk vanskeligere er at det ofte er snakk om store mengder informasjon. Dette gjør at informasjonsflyten ofte omtales som støy, noe som Hansen beskriver som forholdet mellom tilgjengelig informasjon og nyttig informasjon. Informasjonssystemer, som i utgangspunktet skal gjøre informasjon mer tilgjengelig,

kan også gjøre informasjonssøk vanskeligere ved at de gjør for mye informasjon tilgjengelig. Clay Shirky (Shirky, 2008) mener dette ikke er snakk om for mye informasjon, men at det heller er snakk om for dårlig filtrering av informasjon. Den siste faktoren som bidrar til søkebarrieren er mangel på nettverk. Selv om mange skal ha det til at “verden er liten”, er dette noe som gjelder for et mindretall. Undersøkelser viser at det heller er slik at verden er liten for noen få personer med gode kontaktnett, mens det er en stor verden for veldig mange andre. Dette gjør informasjonssøk til en barriere for mange ansatte i organisasjoner.

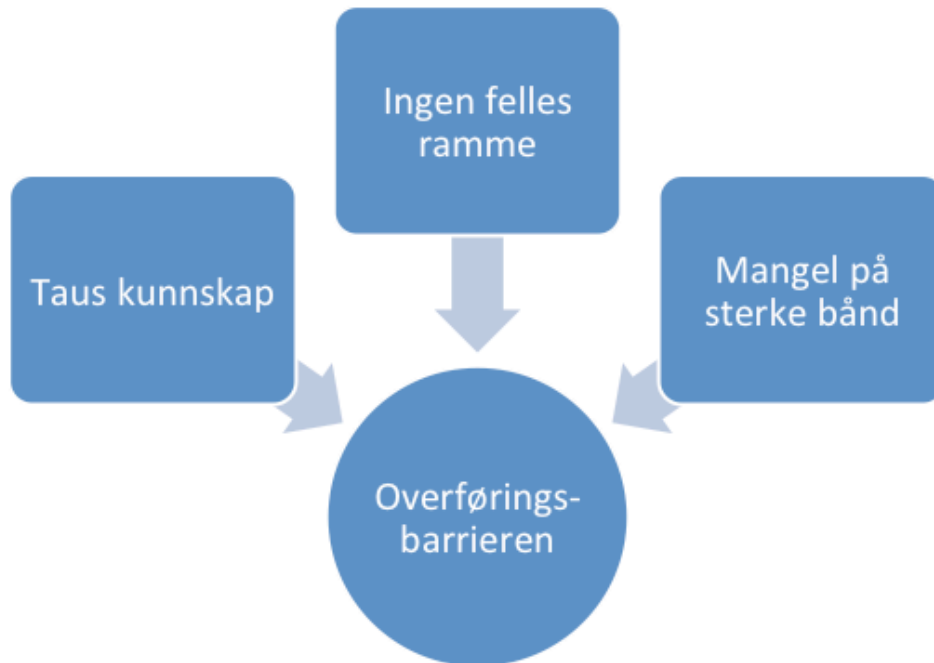


Figur 5: Søkebarrieren, oversatt fra Hansen (2009)

2.3.4 Overføringsbarrieren

Den fjerde og siste barrieren for samarbeid blir kalt overføringsbarrieren, og er kort fortalt manglende evne til å overføre kompetanse (Hansen, 2009). Folk kan være motivert for å jobbe sammen, men får det ikke til. En av de vanligste årsakene til at denne barrieren oppstår er store mengder taus kunnskap. Det er vanskeligere å få til å dele informasjon dersom mye handler om erfaring og tolkning av tvetydige data enn om det er snakk om konkrete data, statistikk og tekniske spesifikasjoner. En utfordring kan også være at ansatte i ulike avdelinger ikke har en felles ramme å forholde seg til. Det som gjelder her er å ha en felles forståelse av hvordan den andre parten jobber og uttrykker seg. Mangler man denne forståelsen blir det også vanskelig med godt samarbeid. En siste faktor som kan øke overføringsbarrieren er

mangel på sterke bånd mellom ansatte. Sterke bånd, som oppstår ved at folk prater ofte og har en relasjon, bidrar til å gjøre samarbeid enklere. Mangler man sterke bånd vil samarbeidet ofte bli utfordrende.



Figur 6: Overføringsbarrieren, oversatt fra Hansen (2009)

2.4 Løsninger for samarbeid

I de fleste organisasjoner vil alle disse barrierene være til stede, men i ulik grad. Ofte er det en blanding av noen barrierer som knapt eksisterer, og andre som er svært synlige. Her er det store forskjeller mellom organisasjoner. Det er derfor viktig å identifisere hvilke barrierer som er mest fremtredende før man går videre. Når dette er gjort, kan man begynne å se på løsninger for å bedre samarbeidet på tvers i en organisasjon.

Løsningene som skisseres av Hansen (2009) deles inn i å forene folk, utøve T-formet ledelse og å bygge smidige nettverk. Disse løsningene har effekt på ulike barrierer, som illustrert i figuren under.

| | Forene ansatte | T-formet ledelse | Smidige nettverk |
|--------------------------------|----------------|------------------|------------------|
| "Ikke oppfunnet her"-barrieren | +++ | +++ | + |
| Hamstrebarrieren | +++ | +++ | + |
| Søkebarrieren | | + | +++ |
| Overføringsbarrieren | | + | +++ |

Figur 7: Løsninger på samarbeidsbarrierer, oversatt fra Hansen (2009)

Det å forene medlemmer i en organisasjon handler mye om å få de til å trekke i samme retning. Måter Hansen mener dette kan gjøres på er å skape et felles mål, innføre felles verdier for samarbeid og generelt benytte terminologi knyttet til samarbeid. Han mener disse mekanismene er effektive for å få folk til å samarbeide, og at de spesielt er med på å overkomme hamstrebarrieren og "ikke oppfunnet her"-barrieren (Hansen, 2009).

Hensikten med å etablere et felles mål er å få folk til å jobbe mot samme resultat og trekke i samme retning. Dersom noen klarer å løse det alene vil det i praksis ikke være et felles mål. For at dette skal være mulig må målet være enkelt og konkret. Denne kombinasjonen er ikke lett å få til i praksis og mange ledere ender med å lage vage abstrakte mål når de skal lage enkle mål. Ledere som klarer å lage konkrete mål vil unngå at det tolkes ulikt, og med dette oppnå at det jobbes mot identiske mål. For at målet skal være motiverende må det også være engasjerende. Gode forenende mål klarer å inspirere og få frem en lidenskap som får folk til å yte det lille ekstra.

Et viktig poeng for å få til et godt samarbeid er ifølge Hansen (2009) at man får til en kombinasjon av teamwork og individuelt eierskap. Det er nevnt noen tips for å klare dette, men det er også mange fallgruver. Hansen (2009) trekker frem farene ved å jobbe i små team, mangel på teamarbeid på toppen i organisasjonen og at selve målet blir teamarbeid, som alle kan stå i veien for disiplinert samarbeid. Det er også en viss fare for å overdrive forsøket på å forene organisasjonen, noe som kan føre til at individer mister ansvarsfølelsen og ikke bidrar til fellesskapet. Slik Hansen (2009) beskriver det handler løsningen om å forene samlende mål med individuelle mål, verdier for teamarbeid med verdier for individuelt ansvar, og prat rundt samarbeid med prat rundt ansvarlighet.

T-formet ledelse som et uttrykk er noe Hansen (2009) har innført for å beskrive en ledelsesform hvor man både har fokus på samarbeid (den horisontale delen av T-formen) og individuelle prestasjoner (den vertikale delen av T-formen). Utfordringen er at man ofte har personer som er enten eller. Noen presterer veldig bra på egne oppgaver, men er ute av stand til å samarbeide. Disse er ofte de som blir forfremmet. På den annen side har man de som samarbeider godt, men ikke evner å levere selv. I en stor organisasjon vil man oppleve å ha alle typer mennesker, ikke bare de som behersker T-formet ledelse. Derfor må man implementere T-formet ledelse også som en del av HR-strategien. Ikke bare må man ansette de som utviser den oppførselen man ønsker, men man må også utvikle de som allerede er i organisasjonen til å vise T-formet oppførsel. Det betyr igjen at det er T-formet oppførsel som må måles, belønnes og promoteres, selv om det bryter med eksisterende holdninger i organisasjonen. Det har vist seg at det er lettere å endre oppførsel enn holdninger i en organisasjon. Dessuten vil endret oppførsel i mange tilfeller også føre til endrede holdninger på sikt (Hansen, 2009).

Nettverk blir ofte sett på som utelukkende et gode, men ifølge Hansen (2009) er ikke det alltid tilfellet. Det varierer i hvilken grad man er i stand til å bygge gode nettverk, og det kan også være ødeleggende for samarbeid. På samme måte som det kan bli for mye samarbeid kan det også bli for mye nettverk som i realiteten gir liten nytte. For å bygge nettverk som gir en nytteverdi og bidrar til samarbeid må man bygge smidige nettverk. Hansen (2009) presenterer seks regler for å få til dette i praksis. Hvilken av disse man bruker avhenger av hvilke barrierer man ønsker å senke. Dersom målet er å overkomme "ikke oppfunnet her"-barrieren er regelen å bygge nettverk utover i organisasjonen, isteden for innover. Hansen omtaler dette som nærmest en fundamental regel for å unngå at avdelinger blir isolert fra hverandre. Hvis målet er å overkomme søkebarrieren er det tre regler som kan brukes. Den første handler om å bygge mangfold isteden for størrelse. Det handler altså ikke om å bygge et størst mulig nettverk, men heller mangfold i form av ulik kompetanse, teknologi og synspunkter. For å overkomme søkebarrieren kan man også fokusere på å bygge bruker isteden for å kun benytte seg av kjente fjes. Noen har bedre nettverk enn andre og det er disse personene man bør benytte for å finne frem til den informasjonen man har behov for. Den tredje regelen for å overkomme søkebarrieren er å bygge svake bånd isteden for sterke bånd. Relasjoner med sterke

bånd er nyttige i mange sammenhenger, men når det gjelder å overkomme søkebarrieren er det bedre å ha relasjoner med svake bånd. Disse relasjonene er enklere å vedlikeholde enn relasjoner med sterke bånd. Derfor kan man ha flere relasjoner, noe som øker sjansen for å finne den informasjonen man leter etter. Er man derimot ute etter å senke overføringsbarrieren er det nettopp sterke bånd man vil ha. Dersom man først har funnet kunnskap man ønsker overført er det viktig å utvikle svake bånd til å bli sterke, slik at man faktisk får overført den kunnskapen man ønsker. Selv om det er lett å finne kunnskap med svake bånd, er det ofte vanskelig å overføre den. Dersom barrieren som skal senkes er hamstrebarrieren handler løsningen om å benytte kontakter for å skape relasjoner til den eller de som besitter kompetansen du ønsker. Dersom man har felles bekjente øker mulighetene for at motparten er villig til å samarbeide og ikke skjerme egen kunnskap. Poenget her er å slutte å behandle nettverk som en årlig sammenkomst, og isteden arbeide målbevisst med nettverksbygging for å overkomme samarbeidsbarrierer (Hansen, 2009).

Mens Hansen mener løsningen for å få til godt samarbeid ligger i å forene folk, utøve T-formet ledelse og å bygge nettverk, har Adler (2011) definert fire mål som han mener må nås. Det første handler om å definere en felles hensikt som alle i organisasjonen prøver å nå sammen. Videre mener han at det må skapes en kultur hvor personer som ser forbi sin egen rolle og bidrar til felles mål også er de som verdsettes høyest. Begge disse punktene har klare fellestrekk med Hansen sitt punkt om å forene folk. Adler har også et mål han beskriver som å skape prosedyrer for koordinering av folk som også er skalerbare. Til slutt må man skape en infrastruktur hvor individuelle ansvarsområder overlapper og samarbeid både blir verdsatt og belønnet. Klarer man det vil man få en samarbeidende organisasjon hvor man vil kunne dra nytte av alles idéer og kunnskap på en organisert måte (Adler et al., 2011).

I arbeidet med å finne løsninger på samarbeidsbarrierer bør man også vurdere teknologi som en del av løsningen. I de fleste organisasjoner i dag er datamaskiner og annen elektronikk et viktig arbeidsverktøy, og da bør det også vurderes i hvilken grad dette kan gjøre samarbeid på tvers i organisasjoner enklere.

2.5 Teknologi

Teknologi er i stadig utvikling og det siste tiåret har utviklingen kanskje foregått raskere enn noen gang. Det har vært mye snakk om sosiale medier, web 2.0 og samarbeidsteknologi, også i organisasjoner. Denne typen teknologi, som kan omtales som sosiale teknologier, har blitt tatt i bruk i et raskere tempo enn noen annen medieteknologi (Chui et al., 2012). Enkelte mener utviklingen har gått så raskt de siste årene at teknologien løper fra de teoriene som skal forklare hvordan de fungerer og hvordan de påvirker organisatoriske prosesser (Treem & Leonardi, 2012). Selv om utviklingstempoet er høyt, fører ikke dette nødvendigvis til at man klarer å nyttiggjøre seg teknologien i samme grad. Erik Brynjolfsson og Andrew McAfee (2011) hevder i boka *Race Against the Machine* at organisasjoner ikke klarer å holde følge med den raske teknologiutviklingen.

Andrew McAfee (2009) har lansert begrepet *Enterprise 2.0* for å beskrive hvordan organisasjoner omfavner web 2.0 og benytter den til samarbeid og produksjon av innhold for å nå sine mål. Han lanserer samtidig begrepet “emergent social software platforms” for å beskrive det han mener er deres mest fremtredende egenskap, nemlig at de ikke krever forutbestemt arbeidsflyt, roller, ansvar eller avhengigheter mellom folk for å fungere, men lar dem i stedet tre frem etter hvert.

2.5.1 Samarbeidsteknologi

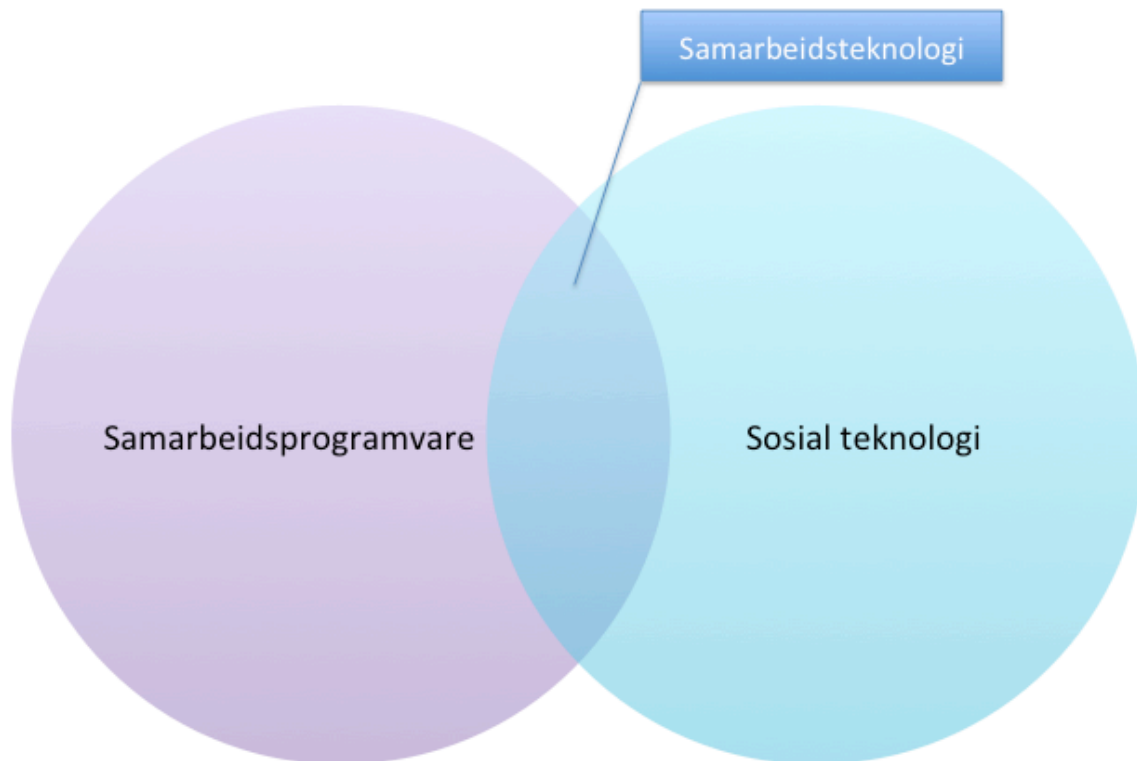
Begrepet samarbeidsteknologi, slik det benyttes i denne oppgaven, har funksjoner som tradisjonelt både beskrives under begrepet samarbeidsprogramvare og sosial teknologi. For å forstå hva som menes med samarbeidsteknologi, må vi derfor se på hva som kjennetegner de to begrepene som ligger til grunn.

Samarbeidsprogramvare defineres av Austin & Burton (2004) som datasystemer som inkluderer, som et av sine hovedmål, funksjoner designet for å fasilitere arbeid som involverer mer enn én person. På Wikipedia (2014) finner vi samme begrep definert som en programvare designet for å hjelpe en gruppe mennesker som jobber med en felles oppgave å nå sine mål gjennom mer effektivt samarbeid. Med det forstår vi at teknologien også må ha en tilsiktet effektiviseringseffekt. Slik programvare kan inneholde mange forskjellige funksjoner, men felles er funksjonalitet som bidrar til å forbedre koordinering og kommunikasjon.

Samarbeidsprogramvare kan i sin videste betydning beskrives som alle applikasjoner som er involvert i samarbeid mellom folk (Lipponen & Lallimo, 2004).

Sosiale teknologier inkluderer, men begrenser seg ikke til, samarbeidsprogramvare. Det "sosiale" er ikke å regne som et produkt, men en funksjon som kan tillegges omtrent hvilken som helst teknologi som involverer interaksjon mellom mennesker (Chui et al., 2012). Samme programvare kan beskrives med forskjellige definisjoner. Begrepene web 2.0, sosiale medier, samarbeidsteknologi, "emergent social software platforms" og sosial teknologi kan i noen sammenhenger alle benyttes for å beskrive den samme programvaren. På samme måte er det forholdsvis store variasjoner i hvordan betydningen av begrepene har utviklet seg over tid, noe som er naturlig for et fagfelt i endring. McKinsey Company definerer sosiale teknologier som produkter og tjenester som gjør det mulig med sosial interaksjon i den digitale verdenen (Chui et al., 2012). Dette beskrives også som informasjonsteknologi som gir alle innenfor en gitt gruppe mulighetene til å kommunisere og legge til, endre eller konsumere innhold. Dette inkluderer samarbeidsprogramvare, men det trenger ikke være det.

I figuren under ser vi at begrepene samarbeidsprogramvare og sosiale teknologier overlapper ved at det er teknologi som har funksjoner fra begge grupper. Denne overlappingen kan beskrives som samarbeidsprogramvare med sosiale teknologier og er det som i denne oppgaven omtales som samarbeidsteknologi. Dette er samarbeidsteknologi som bidrar til bedre samarbeid gjennom å utnytte sosiale funksjoner som er karakteristisk for det som gjerne omtales som web 2.0, og som åpner for nye samarbeidsmekanismer som McAfee (2009) tillegger det han kaller "emergent social software platforms".



Figur 8: Samarbeidsteknologi

Dersom organisasjoner utnytter det McAfee kaller for “emergent social software platforms” kan de oppleve seks typer fordeler (McAfee, 2009). Den første kalles grupperedigering og kjennetegnes ved at flere personer kan redigere på et sentralt lagret produkt som dokumenter, regneark, websider og lignende. Videre åpner det også for å publisere informasjon på nett, noe som utgjør en åpen handling i motsetning til tradisjonelle kommunikasjonsformer som e-post. Den tredje typen kaller McAfee å kringkaste søk som handler om å stille spørsmål i åpne forum eller sosiale nettverk. Her er det altså ikke snakk om at folk publiserer det de vet, men heller det de ikke vet. Neste punkt beskriver han som nettverksdannelse og vedlikehold som handler om hvordan man ved å oppdatere aktiviteter i sosiale nettverk også gjør informasjon tilgjengelig for hele nettverket. Videre vil man kunne utnytte kollektiv intelligens ved å generere svar fra spredte grupper. Til slutt nevner han det han beskriver som den mest bemerkelsesverdige fordelen, og samtidig den som er lettest og overse; evnen brukere har til å bygge fellesskap og informasjonsressurser uten koordinering av en sentral autoritet.

Selv om organisasjoner tar i bruk slike verktøy er det ikke noen selvfølge at de opplever fordeler knyttet til samarbeid. De fleste tilfellene hvor man mislykkes skyldes ikke teknologien i seg selv, men feil bruk av teknologien på grunn av

misoppfatninger av ellers velmenende folk (McAfee, 2009). Som vi skal se i neste delkapittel anses det likevel å ligge et potensiale i disse verktøyene, dersom man bruker de riktig.

2.5.2 Potensiale for samarbeidsteknologi

McKinsey Company anslår i en rapport fra 2012 at sosiale teknologier kan øke produktiviteten til kunnskapsmedarbeidere med 20 til 25 prosent (Chui et al., 2012). De konkluderer med at to tredjedeler av verdiskapningen som kommer av denne typen teknologi ligger i å forbedre kommunikasjon og samarbeid på tvers i organisasjoner. Dette vil føre til lavere barrierer mellom funksjonelle siloer og senke terskelen for å hente kunnskap fra utvidede nettverk.

I tillegg til å kunne gi en effekt i form av effektivisering er også slik teknologi et kraftig verktøy for å effektivt organisere kunnskap, kultur og makt (Chui et al., 2012). Dette forklares blant annet ved at slike verktøy ikke begrenses av den fysiske verdenen og at man derfor kan kommunisere og ha innflytelse på folk man normalt ikke hadde kommet i kontakt med.

For at bruken av sosiale teknologier skal ha ønsket effekt må de bli en del av den daglige arbeidsflyten, og ikke bare bli en ekstra programvare å forholde seg til (Manyika, 2012). For at man skal oppnå fordelene ved slik teknologi, krever det i de fleste organisasjoner vesentlige endringer både for ledelse, kultur og prosesser (Chui et al., 2012). Her må ledere gå foran og fungere som rollemodeller for resten av organisasjonen (Manyika, 2012).

Det at det ligger et overordnet potensiale i bruk av samarbeidsteknologi, er ikke det samme som at dette potensialet finnes i alle organisasjoner. Dersom potensialet faktisk finnes, forstår vi at nødvendige organisatoriske endringer som nevnes over er avhengige av lokale forhold og må undersøkes nærmere.

3 Metode

Dette kapitlet gjør rede for metoden som ble brukt i denne studien. Hensikten er å gi leseren en forståelse av hvordan studien ble gjennomført, hvilke valg som ble tatt underveis, og hvilke faktorer som ble tatt hensyn til. Det første delkapitlet gjør rede for forskningsstrategien som ble brukt. Videre vil andre delkapittel gjøre rede for forskningsdesign og for prosessen rundt utvalg og innsamling av datakilder. Etter dette beskrives forskningsmetoden som hovedsakelig innebærer beskrivelse av gjennomføringen av intervjuer, men også hvordan øvrig dokumentasjon er hentet inn for å belyse caset. Deretter beskrives prosessen med å analysere funnene før metodekapitlet avsluttes med betraktninger rundt kvaliteten i forskningen.

3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi beskriver den overordnede tilnærmingen i et forskningsstudie. I denne studien ble det valgt en kvalitativ tilnærming som blant annet kjennetegnes ved et større fokus på ord enn tall (Bryman & Bell, 2007). Studien kan også betegnes som induktiv ved at det er funn og intervjuer som resulterer i teori. Dette er i tråd med forskningsspørsmålet som søker å finne barrierer for samarbeid i en organisasjon.

3.1.1 Definerings av forskningsspørsmål

Kommuner som organisasjoner har som oppgave å produsere tjenester for innbyggere i kommunen. Man har visse økonomiske rammer å forholde seg til, og skal ut ifra dette tilby best mulig tjenester for byens innbyggere. Med dette som utgangspunkt forstår vi at det ikke er noe poeng i seg selv å bruke penger på administrasjon som ikke har noen direkte nytteverdi for innbyggerne. Det er også en forventning om økt produktivitet, også i offentlig sektor. Med andre ord er det flere faktorer som peker i retning av at administrative funksjoner må utføres mer effektivt, og man må få mer ut av de ressursene man har.

Da forfatteren ble ansatt i administrasjonen i Trondheim kommune for noen år siden var blant de første inntrykkene at det var lite samarbeid og kommunikasjon på tvers i organisasjonen. På tross av at dette var noe mange snakket om, var det lite fokus på hvorfor det var slik. Det var også en vesensforskjell på hvordan man omtalte

samarbeid på tvers og andre typer samarbeid. Mens man argumenterte for å forbedre samarbeid på egen avdeling, virket det som man hadde godtatt at man ikke kommuniserte på tvers i organisasjonen. Her var det ikke noen spørsmål om hvorfor eller snakk om at “dette må vi gjøre noe med”.

Som ansatt i Trondheim kommune er det naturlig å bruke denne organisasjonen som utgangspunkt i en oppgave. Siden organisasjonen i teorien kun har to nivåer betyr det også at mye av samarbeidet mellom avdelinger vil karakteriseres som samarbeid på tvers, heller enn samarbeid mellom ulike nivåer i organisasjonen. Siden Trondheim kommune er en funksjonsdelt organisasjon blir på mange måter samarbeid mellom avdelinger synonymt med samarbeid mellom fag.

Det har ikke manglet på samarbeidsprosjekter i Trondheim kommune, men forfatterens inntrykk er at svært få av dem lykkes. Ut fra dette sprang en nysgjerrighet om hva som skal til for å lykkes med samarbeid på tvers i store organisasjoner og hvorfor det så ofte mislykkes. Videre har man innenfor egen avdeling hatt gode erfaringer med såkalt samarbeidsteknologi. Da er det også naturlig å spørre seg om dette, som er en forholdsvis ny retning innen programvareverdenen, også kan bidra til å forbedre samarbeidet mellom avdelinger i store organisasjoner.

Forskningsspørsmålet og de tre delspørsmålene sikter mot å forstå hvilke barrierer som hindrer samarbeid på tvers i organisasjoner, og med det også hvordan man kan overkomme dem.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som en “blueprint” for forskningen som beskriver hva som skal studeres, hvilke data som er relevante, hvilke data som skal samles inn og hvordan resultatet skal analyseres (Bryman & Bell, 2007). Designet blir med andre ord et rammeverk for innsamling og analyse av data som sier noe om prioriteringer og omfang i forskningsprosessen.

For å besvare forskningsspørsmålet er det her valgt case-studie som forskningsdesign. Et case-studie egner seg for å belyse komplekse situasjoner med uklare grenser (Yin, 2009), og er derfor ofte brukt i studier som søker å analysere

organisasjoner og ledelse. Det vil også være et egnet design for situasjoner hvor det trengs data fra flere kilder for å kunne gi et helhetlig bilde. I tillegg til å være forskningsdesign kan case-studie også være en definisjon på en forskningsmetode (Bryman & Bell, 2007), noe som beskrives i neste delkapittel.

Yin (2009) trekker frem fem komponenter som er spesielt viktige når man bruker case-studie som design; et forskningsspørsmål, eventuelle proposisjoner, avdelingen som skal analyseres, den logiske linkingene mellom data og proposisjoner, og kriteriene for å vurdere funn.

Bakgrunnen for forskningsspørsmålet og emnet er gjort rede for i detalj i foregående avsnitt. Rent metodisk var utgangspunktet et ønske om å finne ut mer om muligheter for samarbeid i egen organisasjon. Fremgangsmåten for å komme frem til endelige forskningsspørsmål var en kombinasjon av å gjennomgå litteratur på området, brainstorming og refleksjon over egne erfaringer med arbeidsprosesser i organisasjonen.

Med fokus som ligger et sted mellom utforskende og forklarende søker studien å skape ny kunnskap ved å analysere funn. Det er derfor ingen klare proposisjoner i forkant, annet enn at det ligger en forventning om at det eksisterer barrierer for samarbeid på tvers av avdelinger i organisasjonen.

Enheten som skal analyseres er caset man faktisk skal forske på. I dette tilfellet avgrenses dette til fire avdelinger som utgjør den interne delen av finansområdet i en stor norsk kommune. Det er ikke definert noe konkret start- og sluttidspunkt for caset, men tidsperioden begrenses likevel av at forskningen søker å belyse situasjonen slik den er i dag. I praksis vil tidsperioden derfor være de senere årene frem mot våren 2014.

Koblingen mellom proposisjoner og data skjer i hovedsak i drøftingskapittelet, men også til en viss grad allerede i empirikapittelet. Deler av empirikapittelet, i likhet med intervjuguiden, er kategorisert etter de fire barrierene for samarbeid som har blitt presentert. Utover strukturen i empirikapittelet skjer den resterende linkingene mellom proposisjoner og data i drøftingsdelen av oppgaven. Her beskrives også kriterier for å vurdere funn.

3.2.1 Valg av case

Siden forfatteren jobber i Trondheim kommune, ble også dette en naturlig organisasjon å bruke som case. Her vil det være forholdsvis enkelt å få tilgang til informasjon, ved at forfatteren er godt kjent i organisasjonen og vet på forhånd at man har potensielle intervjuobjekter som vil stille opp. Dette er imidlertid en altfor stor organisasjon til at hele kan brukes som case. Derfor måtte området begrenses ytterligere.

En kommune leverer mange ulike tjenester til innbyggerne, og Trondheim kommune er intet unntak. Dette gjør også at for de tjenesteproduserende enhetene er en viss funksjonsdeling en absolutt nødvendighet. Det vil ikke være mulig for samme enhet å optimalisere tjenester innen utdanning, pleie av eldre og snømåking samtidig. Enheter som er en del av administrasjonen i Trondheim kommune er således bedre egnede for samarbeid på tvers i organisasjonen. Videre består administrasjonen i Trondheim kommune av flere undergrupperinger, deriblant finansområdet. Avdelingene som utgjør finansområdet er valgt som fokusområde i denne undersøkelsen ved at intervjuobjekter er hentet herfra. Finansområdet er også et område som griper inn i alle andre deler av organisasjonen. Derfor vil man ved å bruke dette som utgangspunkt også få med flere aspekter ved organisasjonen enn om man hadde tatt for seg et snevrere og mer isolert område.

3.2.2 Teoretisk grunnlag

Selv om denne studien er en induktiv studie hvor empiriske funn skal lede til teori, bygger den også på eksisterende teori på området. Det ble derfor gjort litteratursøk i forkant av datainnsamlingen hvor formålet var å danne et godt grunnlag for å utarbeide en intervjuguide. Teoretisk grunnlag ble lagt ved å gjøre litteratursøk i blant annet BIBSYS og Google Scholar, i tillegg til å innhente litteratur som forfatteren på forhånd hadde kjennskap til. Videre ble det også gjort litteratursøk i etterkant av datainnsamlingen på områder hvor det teoretiske grunnlaget for analysen var mangelfullt.

3.3 Forskningsmetode

Mens forskningsstrategi beskriver den overordnede tilnærmingen viser forskningsmetoden hvordan man går frem i studiet. Bryman og Bell (2007) beskriver

forskningsmetode som en teknikk for å samle inn data. En slik teknikk innebærer et instrument som for eksempel intervju, og innebærer gjerne innsamling av data fra en eller flere kilder. En fordel med case-studie som metode er at man kan samle ulike typer data på en slik måte at de utfyller hverandre og gir et mer komplett bilde (Yin, 2009). De påfølgende delkapitlene gir en beskrivelse av prosessen med innsamling av ulike typer data; først intervjuer som hovedkilde og deretter andre informasjonskilder.

3.3.1 Intervjuer

Intervjuer er ifølge Yin (2009) en av de viktigste kildene til informasjon i case-studier. Bryman og Bell (2007) mener også at det sannsynligvis er den vanligste metoden for datainnsamling i kvalitativ forskning, mye på grunn av fleksibiliteten intervjuene tilbyr. I de påfølgende delkapitlene beskrives først formen som er valgt på intervjuene, deretter hvordan intervjuobjektene er valgt, før selve intervjuprosessen beskrives til slutt.

Intervjuform

Intervjuer kan være strukturerte, semi-strukturerte eller ustrukturerte, hvorav de to siste variantene som oftest benyttes i kvalitative studier. Hvordan intervjuer gjennomføres i kvalitative studier varierer videre mye, hvor semi-strukturerte og ustrukturerte utgjør ytterpunkter hvor de fleste intervjuer befinner seg et sted i mellom (Bryman & Bell, 2007). Ustrukturerte intervjuer foregår nærmest som en tradisjonell samtale hvor forskeren kun kommer med utvalgte emner for samtalen. I semi-strukturerte intervjuer har forskeren gjerne en intervjuguide med flere og mer spesifikke emner eller spørsmål (Bryman & Bell, 2007). Selv om forskeren har et sett med spørsmål i forkant står intervjuobjektene veldig fritt til hvordan de skal svare. Et semi-strukturert intervju gir også forskeren muligheter til å følge opp utsagn fra intervjuobjektet med spørsmål som ikke står i intervjuguiden i utgangspunktet. Det er flere faktorer som påvirker hvilken intervjumetode som blir brukt. Likevel er det gjerne slik at ustrukturerte intervjuer benyttes hvis det er viktig for forskeren å få en genuin forståelse av en situasjon slik intervjuobjektene ser den, mens semi-strukturerte intervjuer benyttes hvis forskeren har et klart fokusområde og kanskje også en idé om hvordan intervjuene skal analyseres (Bryman & Bell, 2007).

I dette studiet ble intervjuformen semi-strukturert valgt som utgangspunkt. Begrunnelsen for dette var at fokusområdet var tydelig ganske tidlig, og en viss struktur var derfor ønskelig for å sikre at dette ble belyst. Ved å kjøre semi-strukturerte intervjuer sikrer man at dette blir belyst, samtidig som fleksibiliteten gir både forskeren og intervjuobjektene muligheten til å avvike fra den opprinnelige planen dersom det er ønskelig (Bryman & Bell, 2007). Intervjuobjektene ble valgt ut blant annet for å få beskrivelse fra ansatte med ulike stillinger og erfaringer. Noen har derfor mye de ønsker å kommunisere rundt enkelte av spørsmålene, noe som fører til at deler av intervjuene i stor grad blir ustrukturerte.

For å sørge for en viss struktur ble det utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjurunden. Spørsmålene ble utarbeidet etter metode beskrevet av Bryman og Bell (2007) hvor man starter med det generelle forskningsområdet og så konkretiserer emnene før man til slutt formulerer mer eller mindre konkrete intervju spørsmål. Strukturen i intervjuguiden er gjengitt i appendiks A. Selve guiden er bygget opp med en innledning hvor intervjuobjektene får forklart gangen i intervjuet og anledning til å stille spørsmål, en intervjudel og til slutt en avsluttende del hvor intervjuer oppsummerer og runder av. Selve intervjudelen av intervjuguiden er bygget opp slik forskeren så for seg den potensielle gangen i et intervju, og er bygget opp med tanke på å få en viss flyt i intervjuet. I gjennomføringen av selve intervjuene blir det likevel slik at man hopper en del frem og tilbake etter hva som blir naturlig. Intervjuguiden i appendiks A ble aktivt bruk av forskeren under intervjuene for å sørge for at de fleste emner i større eller mindre grad ble dekket.

Valg av intervjuobjekter

Intervjuobjektene forskeren ønsket å benytte ble nøye utvalgt. I arbeidet med å finne disse, har det vært fokus på at det skulle være ansatte innenfor finansområdet som har erfaring med samarbeid på tvers i Trondheim kommune og med det har gode forutsetninger for å si noe om hvordan samarbeidet faktisk fungerer. Det var et ønske å få en nyansert beskrivelse gjennom intervjuene og derfor ble det også valgt ut intervjuobjekter med forskjellig bakgrunn. Selv om en grad av erfaring er nødvendig for å dekke slike spørsmål, er det også en viss fare for at personer som har jobbet for lang tid i samme stilling har blitt "institusjonalisert", og da ikke

nødvendigvis gir noen god beskrivelse av virkeligheten. Derfor har det også bevisst blitt valgt ut intervjuobjekter med ulik ansiennitet.

I tillegg til stilling og erfaring har også personlig egnethet vært en faktor i vurderingen. Det er gjerne slik at noen er fornøyd med å kun utføre de arbeidsoppgavene de får tildelt, mens andre også har en formening om hva som fungerer og ikke fungerer. Sistnevnte vil sannsynligvis også kunne gi et bedre bilde av potensiale og barrierer for samarbeid.

Det ble valgt ut seks personer som skulle intervjues. Intervjuobjektene i denne datainnsamlingen er personer av begge kjønn i en alder som varierer fra 30-65 år. Utvalget består av både ledere og ansatte som har en ansiennitet i Trondheim kommune som varierer fra 3 til 20 år. Samtlige har utdanning som tilsvarer bachelorgrad eller høyere og samtlige har erfaring med samarbeid på tvers av avdelinger innenfor finansområdet og Trondheim kommune. Blant intervjuobjektene var det representanter fra alle avdelingene som var en del av caset. Fra planleggingen startet til intervjurundene var ferdig, var det flere endringer i ledergruppen på finansområdet. Dette hadde også innvirkning på hvilke intervjuobjekter som ble valgt.

Hensikten med intervjuene og utvalget er å få et godt innblikk i hvordan samarbeid på tvers mellom avdelinger fungerer internt i Trondheim kommune og hvilke barrierer som eventuelt står i veien for et slikt samarbeid. Et utvalg på seks personer er ikke nok til å få et representativt bilde av samarbeid internt i hele organisasjonen, men samtidig stort nok til å kunne gå i dybden på enkelte emner.

Intervjuprosess

Intervjuobjektene ble spurt av forfatteren om å delta direkte etter avklaring med ledelse. Intervjuene ble så gjennomført enkeltvis i en periode på 3 uker.

I forkant av intervjuene ble det besluttet at alle intervjuer skulle være anonyme ved at informasjon som navn, stilling og alder ikke nevnes i oppgaven. Bakgrunnen for dette var et ønske om at intervjuobjektene skulle være mest mulig åpne og dele sine tanker, uten bekymring for å bli konfrontert med dette senere. Siden caset omfatter såpass få avdelinger og mennesker ville forholdsvis lite informasjon om

intervjuobjektene kunne blitt brukt til å identifisere de i etterkant, noe som ikke var ønskelig.

Samtlige intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt og uten forstyrrelser underveis. Med unntak av et intervju foregikk alle på møterom i Trondheim kommune sine lokaler. Det siste intervjuet foregikk i en park etter ønske fra intervjuobjektet. Alle intervjuer ble tatt opp med lydopptaker etter samtykke fra intervjuobjektene. Hensikten med dette er både å få med detaljer som er nødvendige for en god analyse (Bryman & Bell, 2007). Det gjør også at intervjuer kan ha mer fokus på intervjuobjektet og være mer til stede i intervjusituasjonen. Ulempen med opptak av intervjuer er at det kan påvirke intervjuobjektene slik at de blir mer reservert og tilbakeholdne med informasjon (Bryman & Bell, 2007).

I etterkant av intervjuene ble samtlige lydopptak gjennomgått og relevante utsagn og refleksjoner ble skrevet ned og kategorisert. Forskeren vurderte det ikke som nødvendig å transkribere intervjuene i sin helhet da dette er en tidkrevende prosess som i denne sammenhengen ville hatt begrenset nytteverdi. Med kombinasjonen av nedskrevet informasjon fra intervjuene og tilgjengelige lydopptak kan man i etterkant enkelt finne tilbake til ordlyd og eksakt informasjon, en mulighet som også ble benyttet flere ganger i analysearbeidet. Informasjon fra intervjuene vil, sammen med teori, danne grunnlag for diskusjon i oppgaven.

3.3.2 Andre informasjonskilder

Intervjuene representerer det meste av data hentet inn i dette studiet, men noe er også hentet fra arkiv og dokumentasjon.

De aller fleste case-studier kan dra nytte av dokumenter og rapporter, fordi de som regel er stabile og nøyaktige (Yin, 2009). I dette case-studiet dokumenter i første rekke blitt brukt for å beskrive objektive forhold ved organisasjonen. Eksempler på dette er organisasjonsstruktur, arbeidsrutiner og kjerneoppgaver på avdelingene. Det er lite papirdokumenter i omløp, så de vesentlige kildene her har vært intranett og Trondheim kommune sitt kvalitetssystem. Disse ble også brukt som supplement til intervjuene, der hvor tolkningen i analysearbeidet kunne fremstå som uklar. Foruten disse kildene har det også blitt brukt enkelte rapporter skrevet av Rådmannen i Trondheim kommune. Disse refereres det også til i teksten.

3.4 Analyse

Innsamling av informasjon i forbindelse med case-studier fører ofte til store mengder ustrukturerte data. Dette gjør også analysearbeidet krevende, da man må trekke ut hvilken informasjon som er relevant allerede her. Dette er også en medvirkende årsak til at analysen ofte anses som noe av det vanskeligste med kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2007). Som en konsekvens av dette blir case-studier ofte kritisert for mangelfull metodikk, og dermed også subjektive data av lav kvalitet (Yin, 2009).

Dette delkapittelet vil derfor beskrive prosessen som ble gjort med å kategorisere og analysere data fra intervjuene. Denne oppgaven har ikke et eget analysekapittel, noe som innebærer at analysedelen er splittet mellom empirikapittelet og drøftingskapittelet. Normalt skal man ikke blande analyse og empiri, men her var det nødvendig med en analytisk tilnærming for å kategorisere funnene.

Idéen for rammeverket i empirikapittelet bør være relatert til litteraturen man benytter seg av (Yin, 2009). Dette er også gjort i denne oppgaven hvor rammeverket til Morten Hansen (2009) ble brukt som struktur for å gjengi informasjon fra intervjuene. Mer konkret ble det først gjengitt informasjon som gikk på praksis og potensiale for samarbeid, det gjøres rede for hvilke samarbeidsbarrierer som er til stede og til slutt mulige løsninger og tanker rundt samarbeidsteknologi. Som beskrevet tidligere ble også dette rammeverket brukt som utgangspunkt for intervjuguiden. Det var derimot så store avvik fra rekkefølgen i intervjuguiden at det ble nødvendig å kategorisere dataene i etterkant av intervjuene.

Den analytiske tilnærmingen som det vises til tidligere går på at for å kunne kategorisere informasjon fra intervjuobjektene, må man også ta en vurdering av innholdet i svarene. Måten dette ble gjort på i praksis var å høre igjennom opptak fra intervjuene og så transkribere svarene i ulike kategorier i et regneark i Microsoft Excel. Strukturen i dette regnearket er gjengitt i appendiks B. Regneark ble valgt som arbeidsverktøy fordi det etter hvert ble ganske mange kategorier og det var et poeng å raskt kunne åpne og lukke nivåer i strukturen. Dette gjaldt både i arbeidet med å transkribere intervjuene, og i neste steg som gikk på å skrive ut regnearket til teksten som utgjør empirikapittelet. I tillegg til at intervjuobjektene hoppet frem og tilbake mellom ulike områder, ble det også sagt mye som ikke hadde noe med

samarbeid å gjøre, og dermed ikke var relevant for oppgaven. Dette ble heller ikke transkribert.

I arbeidet med å skrive ut funnene som tekst i oppgaven, ble det lagt vekt på hva som ble sagt og ikke hvem som har sagt hva. Derfor ble funn fra intervjuene kategorisert etter emne, som regel uten noen informasjon om hvem som kom med hvilken informasjon.

3.5 Kvalitet

Underveis i en forskningsprosess tar man mange valg og avgjørelser som påvirker kvaliteten på studien. For case-studier er det en viss uenighet om kvaliteten kan vurderes etter de samme objektive kriteriene som andre typer studier (Bryman & Bell, 2007). Ifølge Yin (2009) er case-studier en type sosiale empiriske studier, kan man også bruke samme tilnærming som andre studier for å vurdere kvalitet.

For å vurdere kvaliteten i en case-studie beskriver Yin (2009) fire ulike dimensjoner; begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. Begrepsvaliditet handler om å ta i bruk riktige operasjonelle mål på det man studerer (Yin, 2009). Det er også her case-studier ofte får kritikk for å bruke for mye subjektive vurderinger. Videre argumenterer Yin (2009) for at det bruke ulike kilder kan bidra til å styrke begrepsvaliditeten. Caset i denne oppgaven ble beskrevet med flere intervjuobjekter som kilder. I tillegg ble også funn fra intervjuene sett i sammenheng med funn i dokumentasjon, noe som må antas å styrke begrepsvaliditeten. Begrepene kan imidlertid likevel være gjenstand for ulike tolkninger. Begreper som samarbeid og samarbeidsteknologi kan ha ulik betydning hos forskjellige intervjuobjekter, noe som kan påvirke beskrivelsen som blir gitt under intervjuene.

Intern validitet er først og fremst relevant for utforskende forskningsdesign og brukes for å beskrive den kausale sammenhengen mellom funn i studiet og konklusjon (Yin, 2009). Som beskrevet tidligere i empirikapittelet ligger denne oppgaven et sted mellom utforskende og beskrivende forskningsdesign, noe som også gjør intern validitet relevant. Forfatteren har gjennom hele prosessen hatt fokus på å ikke trekk raske konklusjon, og har forsøkt å argumentere for ulike syn på funnene. Det bør også nevnes at når konklusjonen i så stor grad baserer seg på menneskelige faktorer, er det vanskelig å helt feil i årsakssammenhenger.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad funn fra datainnsamlingen er generaliserbare (Yin, 2009). I denne oppgaven vil noen funn være mer generaliserbare enn andre. Nivået på samarbeidsbarrierer varierer fra organisasjon til organisasjon. Barrierene som identifiseres i dette caset er derfor i liten grad generaliserbar. Man vil nok kunne finne mange av de samme barrierene i andre organisasjoner, men da gjerne ulike kombinasjoner. Løsningene er på sin side er tett knyttet til barrierene. Derfor kan man si at løsninger er generaliserbare i forhold til barrierer, men ikke i like stor grad i forhold til organisasjoner. Samarbeidsteknologi som løsning er kanskje det som er mest generaliserbart, ved at den er lik for alle som ønsker å benytte den.

Reliabiliteten til en studie viser til i hvilken grad studien kan repeteres (Bryman & Bell, 2007). Hvis en annen forsker hadde gjort akkurat den samme studien på et senere tidspunkt skulle man da også gjort de samme funnene og fått den samme konklusjonen. Metoden for å få så høy reliabilitet som mulig er å gjøre flest mulig steg så operasjonelle som mulig og handle som om det alltid var noen som så over skulderen din (Yin, 2009). Forfatteren har hatt fokus på å dokumentere hele forskningsprosessen, så godt det lar seg gjøre. Det betyr at både datainnsamling og analyse bør la seg repetere på et senere tidspunkt. Samtidig må man anta at med såpass få intervjuobjekter, vil utvalget kunne ha forholdsvis stor effekt på funnene. Selv om det har vært et mål å velge ut intervjuobjekter som både er ulike og representative, kan det ikke utelukkes at et annet utvalg ville gitt andre funn. Det er også et poeng at beskrivelsen av forholdene i en organisasjon vil endre seg med tiden, noe som også er tilfelle i Trondheim kommune.

4 Case

Trondheim kommune er Norges tredje største kommune i innbyggertall, og er med bortimot 13.000 ansatte også blant de største arbeidsplassene i Norge. Trondheim kommune har siden 1999 vært organisert etter tonivåmodellen som er den vanligste organisasjonsformen i kommunal sektor i Norge (Trondheim kommune, 2013). Med to organisasjonsnivåer, strategisk nivå og operativt nivå, betyr det at Trondheim kommune er en forholdsvis flat organisasjon. Strategisk nivå består av rådmannen og rådmannens ledergruppe på seks kommunaldirektører, mens operativt nivå består av de i overkant 200 enhetene i Trondheim kommune. Videre skilles det mellom tjenesteytende enheter som skoler og barnehager, og stabene i Trondheim kommune som består av Rådmannens fagstab og interne tjenester. Rådmannens fagstab er én enhet, men er samtidig tilknyttet de ulike kommunaldirektørene og er således delt inn i fagområdene oppvekst og utdanning, kultur og næring, byutvikling, helse og velferd, organisasjon og finans. Sistnevnte fagområde kalles da Finansstab. Interne tjenester består av i alt elleve enheter med hver sin enhetsleder. I likhet med de øvrige av Trondheim kommune sine enheter styres interne tjenester etter styringsfilosofien fasthet på mål, frihet i tilnærming og tillit i bruk av ressurser. Enhetene som ligger under interne tjenester er navngitt etter funksjon og oppgave i organisasjonen. Av navn som Regnskapstjenesten, Innkjøpstjenesten, Personaltjenesten og så videre, forstår vi også hvilken funksjon de har og hva de jobber med. Felles for disse tre er at de driftes som selvstendige enheter, med egen enhetsleder som rapporterer til kommunaldirektør for finans. Det betyr også at de har egne mål og resultatvurderinger, men da nært knyttet til finans og økonomi.

4.1 Finansområdet

Alle enheter på finansområdet er lokalisert i samme kvartal, med unntak av Trondheim Kemnerkontor. Økonomitjenesten og Regnskapstjenesten har kontorer i samme lokaler og deler også kjøkken og sosial sone. De interne tjenestene Regnskapstjenesten, Økonomitjenesten, Innkjøpstjenesten og Kemnerkontoret utgjør, sammen med fagområdet finans i Rådmannens fagstab, finansområdet i Trondheim kommune. Mens de tre første avdelingene har arbeidsoppgaver som i hovedsak foregår internt i organisasjonen, yter Kemnerkontoret hovedsakelig

tjenester direkte mot innbyggerne og eksterne aktører. Derfor er heller ikke Kemnerkontoret en del av dette caset.

Som beskrevet har de ulike avdelingene avgrensede arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Innkjøpstjenesten har ansvaret for å forvalte og inngå innkjøpsavtaler for Trondheim kommune. De har også en støttefunksjon mot tjenesteytende enheter ved at de bidrar med kompetanse og rådgivning i innkjøpsspørsmål. Innkjøpstjenesten er en forholdsvis liten avdeling og består i 2014 av seks ansatte, i tillegg til leder. Alle ansatte jobber med innkjøp og har ansvaret for ulike innkjøpsavtaler (Trondheim kommune, 2014).

Regnskapstjenesten er en større enhet med rundt 35 ansatte. Enheten utfører regnskapsoppgaver, utviklings- og systemarbeid på kommunens økonomisystemer, samt ivaretar koordineringsoppgaver og kontrollfunksjoner. I tillegg har de også en støttefunksjon ut mot andre avdelinger i kommunen og sitter med mye fagkompetanse rundt regnskap og regnskapsrutiner. Avdelingen er strukturert slik at ansatte jobber med ulike funksjoner som for eksempel inngående faktura, utgående faktura, økonomisystem, merverdiavgift og lignende (Trondheim kommune, 2014).

Økonomitjenesten driver med oppgaver knyttet til økonomistyring og har omtrent 20 ansatte. Arbeidsoppgaver dreier rundt støtte til økonomistyring rundt i organisasjonen, fordeling av budsjett til alle enheter, økonomirapportering og økonomirelaterte analyser. Enheten består i hovedsak av økonomirådgivere som har oppfølgingsansvar innenfor tjenesteområdene barnehage, barnevern, byutvikling, hjemmetjenesten, skole, sykehjem og noen mindre områder (Trondheim kommune, 2014).

Finansstab er en faggruppe i Rådmannens fagstab som har som oppgave å følge opp og legge til rette for realisering av politiske mål og vedtak. Finansstab er videre delt inn i ansvarsområder hvor mange jobber innenfor samme tjenesteområder som beskrevet under Økonomitjenesten. I tillegg har man en gruppe som jobber med finansforvaltning og også noen med andre ansvarsområder som investering, KOSTRA og overordnet økonomiplanlegging (Trondheim kommune, 2014).

4.2 IT-verktøy

Foruten organisatoriske forhold legger også IT-verktøy føringer for hvordan man kan utføre arbeidsoppgaver i en organisasjon. Herunder ligger datamaskiner, mobiltelefoner og nettbrett, men også programvare og funksjonalitet. Alle datamaskiner som brukes i Trondheim kommune sitt nettverk kommer med en del forhåndsinstallert basisprogramvare som alle har tilgang til (Trondheim kommune, 2014). Denne programvaren består av grunnleggende Microsoft Office-programmer, samt ulike fagprogrammer som den enkelte ansatte trenger for å utføre jobben sin. Videre har ansatte mulighet til å installere ytterligere programmer fra en forhåndsdefinert programvarekatalog. Utover dette kan ansatte ikke uten videre installere programvare på sine maskiner. Det er imidlertid fritt frem for å bruke ulike skytjenester i nettleseren eller installere applikasjoner på mobiler og nettbrett.

4.3 Samarbeidsteknologi i bruk

Av skytjenester og samarbeidsteknologi er det mye å velge i mellom. For å gi et bilde av hvilke applikasjoner som brukes mest i Trondheim kommune, vil dette delkapittelet beskrive funksjoner og egenskaper ved noen av verktøyene som benyttes i organisasjonen. Utvalget er gjort på bakgrunn av diskusjoner som er observert i Trondheim kommune sitt interne sosiale nettverk (Yammer, 2014).

Mikrobloggverktøyet Yammer beskriver seg selv som "et privat sosialt nettverk som hjelper ansatte å samarbeide på tvers av avdelinger, steder og forretningsapplikasjoner" (Yammer Inc, 2014). Det er per august 2014 i bruk av over 200.000 selskaper på verdensbasis og har underkant av 3.000 registrerte brukere i Trondheim kommune. Det er ikke et offisielt verktøy i Trondheim kommune, men det brukes altså likevel av mange ansatte. Blant de tydeligste funksjonene i Yammer er mulighetene for å opprette åpne og lukkede grupper, chatte-funksjonalitet, samt nyhetsstrøm både for grupper og organisasjonen som helhet. Yammer har forøvrig ofte blitt omtalt som Facebook for bedrifter.

Et av verktøyene som kommenteres oftest er Evernote. Evernote beskriver sin programvare som et arbeidsområde hvor team kan samarbeide og dele idéer i felles notatbøker (Evernote, 2014). I praksis er det langt på vei en digital notatbok som synkroniseres mellom ulike brukere og deres mobiler, nettbrett, datamaskiner og

nettlelere. Selskapet selv reklamerer med at Evernote tilbyr sikker og fleksibel deling av notater, prosjekter, samt tilgang til kolleger sin kunnskap (Evernote, 2014). Evernote har per august 2014 over 100 millioner brukere, herunder 14.000 bedrifter, og er tilgjengelig i Trondheim kommune sin programvarekatalog.

Videre benytter også mange Google Drive som er en samlebetegnelse på Google sine produktivetsapplikasjoner, og består blant annet av løsninger for tekstbehandling, regneark og presentasjoner, samt skybasert lagringsplass for bilder og dokumenter. Applikasjoner for tekstbehandling og regneark kjennetegnes blant annet ved at flere personer kan skrive i dokumentene samtidig, man har innebygd chatte-funksjoner og de kan enkelt deles på nett (Google, 2014). I likhet med Evernote tilbyr Google også synkronisering mellom ulike digitale enheter. Til forskjell fra Microsoft Office fungerer applikasjonene best i nettleseren og det eneste som kan lastes ned på datamaskinen er en synkroniseringsløsning. Sistnevnte er også nedlastbar fra Trondheim kommune sin programvarekatalog.

Noen nevner også Asana og Trello som begge er nettbaserte tjenester som har som mål å bidra til bedre samarbeid gjennom å forenkle organisering av oppgaver og kommunikasjon rundt disse. Asana frister med "samarbeid uten e-post" og hevder programvaren deres "putter samtaler og oppgaver sammen slik at du kan få gjort mer med mindre innsats" (Asana, 2014). Trello på sin side forklarer at deres programvare "gjør det lettere å organisere hva som helst med hvem som helst" (Trello, 2014). Forskjellen mellom de to ligger mye i at Trello har et enklere og mer grafisk brukergrensesnitt, mens Asana på sin side har flere funksjoner og et mer listebasert grensesnitt.

Tabellen under viser en sammenligning av verktøyene som er beskrevet i dette kapitlet. Utover funksjonene som står i tabellen kan samtlige verktøy brukes i nettlesere, har applikasjoner for mobil og nettbrett og er rettet mot samarbeid.

5 Empiri

I dette kapitlet presenteres empiriske funn fra datainnsamlingen. Empirikapitlet beskriver hovedsakelig funn fra intervjuene, og er bygget opp mye på samme måte som intervjuguiden. Som illustrert i figur 5 presenteres funn innenfor samarbeid i dag, så barrierer for samarbeid, og til slutt funn rundt bruk av samarbeidsteknologi.



Figur 9: Oppbygging av empirikapittel

I de tre delkapitlene beskrives informasjon fra intervjuobjektene, før det på slutten av hvert delkapittel gis en oppsummering av funn innenfor emnet. Funn vil ikke tolkes eller analyseres i dette kapitlet, men er kun en presentasjon av data. Funnene vil drøftes mot den tidligere presenterte litteraturen på området i neste kapittel.

5.1 Samarbeid i dag

Det overordnede forskningsspørsmålet i denne oppgaven omhandler barrierer for samarbeid mellom funksjonelle siloer i en organisasjon. For å kunne belyse dette er det nødvendig å ha et forhold til hvordan samarbeidet faktisk er i dag og videre hvilket potensiale for samarbeid som er til stede. Derfor vil dette delkapitlet først presentere funn innenfor samarbeid i dag og potensiale for samarbeid, før funn rundt barrierer presenteres i neste delkapittel.

5.1.1 Praksis

Det fremkommer av intervjuene at samarbeid mellom avdelingene på finansområdet i Trondheim kommune varierer både fra avdeling til avdeling, og fra person til person. Enkelte perioder krever også mer samarbeid enn andre. For eksempel kommer det frem at i perioden rundt årsoppgjør øker samarbeidet mot Regnskapstjenesten, både for Økonomitjenesten og Finansstab. Det samme gjelder

i perioder med mye budsjettarbeid, hvor Økonomitjenesten og Finansstab er sentrale aktører. I både årsoppgjør og budsjettarbeid blir det satt opp tidsfrister for å koordinere arbeidet. Samarbeid utover avtalte koordineringspunkter gjøres ifølge flere intervjuobjekter i stor grad på personlig initiativ, og graden av samarbeid er avhengig av enkeltpersoner.

Samarbeidet mellom Økonomitjenesten og Finansstab blir av flere intervjuobjekter trukket frem som både det som foregår hyppigst og som fungerer best. Samarbeidet beskrives likevel som variabelt med store forskjeller mellom personer og tjenesteområder. Et intervjuobjekt mener at tjenesteområdene danner siloer innenfor avdelingene hvor samarbeid og kommunikasjon kun foregår innenfor siloen. Det trekkes frem av et annet intervjuobjekt at det ikke er noen kultur for samarbeid mellom tjenesteområder internt i Finansstab. Det er en utfordring som også eksisterer på Økonomitjenesten, men ikke i like stor grad. Det finnes også eksempler hvor Økonomitjenesten savner samarbeid, men Finansstab mener det ikke er noe behov. Innenfor et tjenesteområde hevdes det at hyppige endringer i mål og oppgaver, sammen med Økonomitjenesten sin manglende beslutningsmyndighet, tvinger frem samarbeid. Et intervjuobjekt fra et annet område mener manglende samarbeid skyldes gammel vane, og at hvordan man jobber ikke har blitt endret på lang tid. Arbeidsformen oppleves som veldig satt og beskrives internt gjerne som bestiller/utfører-modellen, hvor Finansstab er bestiller og Økonomitjenesten regnes som utfører. En annen oppgir personkjemi som avgjørende for om samarbeid fungerer eller ikke.

Samarbeid mot Regnskapstjenesten, foruten under årsoppgjøret, skjer ifølge flere intervjuobjekter hovedsakelig ved at ansatte fra andre avdelinger tar kontakt for å få svar på spørsmål. Et intervjuobjekt beskriver at man etter hvert lærer seg hvem som kan svare på hva, men at dette nok er utfordrende å finne ut av for nytilsatte. En annen mener det å finne frem er en del av det å jobbe i en stor organisasjon. Det fremkommer likevel at samarbeidet med Regnskapstjenesten og andre avdelinger oppleves å være i bedring.

Innkjøpstjenesten er ifølge et flertall av intervjuobjektene den enheten innenfor finans hvor det er minst kommunikasjon mot alle de tre andre enhetene. Flere intervjuobjekter beskriver at samarbeidet med Innkjøpstjenesten er begrenset eller

fraværende. Det har vært samarbeid mellom Innkjøpstjenesten, Regnskapstjenesten og Økonomitjenesten i forbindelse med et nylig avsluttet prosjekt, men lite i vanlig driftssituasjon.

Flere trekker frem at det i det daglige kun er fokus på enkeltelementer og ikke på helheten. For eksempel nevner et intervjuobjekt at det kun sees på bruddstykker av arbeidsprosesser, og ikke de delene av en arbeidsprosess som utføres utenfor egen avdeling.

Et intervjuobjekt oppsummerer det hele ved å si at "*samarbeid i Trondheim kommune er relasjonelt og ikke rasjonelt*".

5.1.2 Potensiale

På spørsmål rundt potensiale for bedre samarbeid trekker 4 av 6 intervjuobjekter frem at det er stort potensiale i å bedre se helheten i det vi jobber med. Én mener også at ledere sitter med nøkkelen til å jobbe på tvers ved at de kan sørge for felles mål på tvers av profesjoner og avdelinger. Dette begrunnes med at for at ansatte skal jobbe sammen på tvers av avdelinger må de ha oppgaver å samarbeide om, det hjelper ikke med gode intensjoner. Ledere trekkes frem som både nøkkelen for å lykkes med samarbeid og en barriere som vanskeliggjør samarbeid. Et intervjuobjekt mener at hvis samarbeid er et mål, må ledere legge til rette for samarbeid og gå foran som gode eksempler; "*hvis lederne hadde klart å jobbe sammen ville også ansatte klart å jobbe sammen*". Videre argumenteres det for at dersom ledere blir brukt som brannslukker vil utvikling og samarbeid bli nedprioritert.

Et annet intervjuobjekt mener potensialet for samarbeid mellom Finansstab og Økonomitjenesten bestemmes av hva økonomen innenfor hvert tjenesteområde i Finansstab foretar seg. Dette forklares med at hvilke bestillinger som kommer fra Finansstab avgjør hva Økonomitjenesten kan bidra med.

Det å tenke helhetlige arbeidsprosesser beskrives også av flere intervjuobjekter å ha et stort potensiale, ved at man kan jobbe mer effektivt. I dag kartlegges arbeidsprosesser innenfor egen avdeling som så gjengis i en rutinebeskrivelse i kvalitetssystemet. Det argumenteres med at å tenke helhetlig vil gjøre at man ser

flere sammenhenger i organisasjonen, og at det er nødvendig for å flytte fokus fra hva som er best for egen avdeling til hva som er best for Trondheim kommune.

Foruten et generelt potensiale i å se helhet og forbedre arbeidsprosesser, trekkes det også frem mer konkrete tema som økonomistyring og innkjøpsavtaler. Det ytres behov for tettere samarbeid mellom Økonomitjenesten og Finansstab, ved å kombinere Økonomitjenesten sitt mikroperspektiv og detaljkunnskap med Finansstab sitt makroperspektiv og overblikk. Mye av dialogen rundt økonomistyring foregår i forbindelse med månedsrapportering hvor Økonomitjenesten rapporterer til Finansstab, men hvor det ikke foregår mye samarbeid utover dette.

I forbindelse med innkjøpsavtaler uttrykker intervjuobjekter både fra Regnskapstjenesten og Økonomitjenesten at dette er et område de gjerne skulle hatt mer kunnskap om. Det argumenteres med at kunnskap om innkjøp og innkjøpsavtaler burde vært en del av den rådgivningen Økonomitjenesten gir rundt økonomistyring. Det oppleves også at merkantile og ledere i organisasjonen blir sendt frem og tilbake mellom enheter på finansområdet i forsøk på å finne svar på spørsmål. Dette mener én kunne vært unngått hvis man i større grad visste hvem som gjorde hva ellers på finansområdet. Videre er det slik at oppgaver og funksjoner som i utgangspunktet er like, utføres på forskjellige måter på de ulike avdelingene. Større åpenhet på tvers kunne ført til mer standardisering og da også gjort det mulig å lære av hverandre.

5.1.3 Samarbeidsteknologi

Erfaringer med bruk av samarbeidsteknologi varierer mye mellom intervjuobjektene, både når det kommer til hvilke type verktøy de har benyttet og om de har positive eller negative erfaringer. Det intervjuobjektene definerer som samarbeidsverktøy harmonerer i stor grad med definisjoner og kategoriseringer som beskrives i teorikapittelet. Fordelene som oppleves harmonerer også med det McAfee (2009) beskriver som typiske positive effekter av sosiale verktøy. Det er derimot ikke alle intervjuobjektene som har like positive erfaringer og noen mener i likhet med Abele (2011) at det trengs mer enn smarte samarbeidsverktøy for å få samarbeid til å fungere. Dette er også i tråd med McDermott & Archibald (2010) sine tanker om at teknologi gjør nye former for samarbeid mulig, men at man samtidig er avhengig av

menneskelige systemer som integrerer de i organisasjonen. Som eksempler på slike systemer nevner han fokus, mål og ledelse. McDermott & Archibald (2010) mener også at enkle brukervennlige verktøy er mye viktigere enn sofistikert funksjonalitet.

5.1.4 Oppsummering

Alt i alt er det store forskjeller i samarbeid på tvers av avdelinger på finansområdet i dag. Det er også slik at det i enkelte perioder, som for eksempel under årsoppgjøret, kreves mer samarbeid enn resten av året. Samarbeidet mellom Økonomitjenesten og Finansstab er det som forekommer oftest, og tilsynelatende også det som fungerer best. Likevel er det en utfordring at det er så mye fokus på hvert tjenesteområde at disse i praksis skaper nye funksjonelle siloer. Ellers er det mindre samarbeid mot Regnskapstjenesten og samarbeidet med Innkjøpstjenesten er nesten fraværende. Videre er det flere som påpeker at det kun fokuseres på deler av arbeidsprosesser, og at det er lite samarbeidsfokus rundt helheten på tvers av avdelinger.

Potensialet som trekkes frem av flest intervjuobjekter er det å se helheten i arbeidet man utfører. Dette begrunnes med at om man ser helheten, vil man lettere kunne finne potensiale for samarbeid, og jobbe mer effektivt og hensiktsmessig. Ledere på finansområdet trekkes frem som nøkkelen for å lykkes, men kan også utgjøre en barriere for samarbeid. Ellers kommer det frem at det brukes mye tid på å lete etter informasjon, og at det ligger et stort potensiale i å gjøre informasjon og kunnskap mer tilgjengelig. Her foreslås det at man må jobbe for å få til større åpenhet og mer transparente arbeidsprosesser internt i organisasjonen.

5.2 Barrierer for samarbeid

I dette kapitlet presenteres barrierene som intervjuobjektene har beskrevet at står i veien for bedre samarbeid på tvers av funksjonelle siloer i organisasjonen. I neste delkapittel presenteres så erfaringer og synspunkter intervjuobjektene har rundt samarbeidsteknologi.

5.2.1 "Ikke oppfunnet her"-barrieren

Flere intervjuobjekter beskriver at motviljen mot å avsløre problemer kan være en barriere for samarbeid. Én kommer med følgende utsagn: *"I min tidligere jobb var det*

om å gjøre å få svakheter frem i lyset, mens i Finansstab holder man dem for seg selv". Det beskrives også av en annen at man i Finansstab kan oppfattes som sårbare hvis man avslører feil. Et annet intervjuobjekt påpeker at man også innrømmer svakhet ved å spørre, men presiserer at dette er veldig individbasert. Vedkommende mener det også kan være innslag av dette på Økonomitjenesten i dag, men stiller seg fortsatt undrende til hvorfor man ikke stiller spørsmål for å finne årsaken til ting. Ulik status trekkes også frem som en mulig barriere for samarbeid. Et intervjuobjekt mener den såkalte bestiller/utfører-modellen gir Finansstab som bestiller en viss status som kan gjøre at de blir mer beskyttende, og ikke vil at andre skal få innsyn i deres område.

Én mener enkelte grupper har bestemt seg for at det ikke er behov for mer samarbeid, og at kommunikasjonen dermed kun foregår innenfor en liten gruppe. En annen peker på at kommunikasjonen på Innkjøpstjenesten virker veldig lukket og kun foregår innenfor enheten. Videre trekkes det frem at flere enhetsledere ikke ønsker å samarbeide, men at det kan være vanskelig å vite hvorfor. Dette gjelder både nåværende og tidligere ledere. Flere har også erfart gjennom samarbeidsprosjekter at det er store forskjeller i kultur for samarbeid på ulike enheter. Dette gjelder både samarbeid internt på enheten og samarbeid med andre avdelinger.

5.2.2 Hamstrebarrieren

Fire av seks intervjuobjekter trekker frem makt som en mulig barriere for samarbeid internt på finansområdet. Én mener at dersom man åpner opp og begynner å samarbeide mer, vil flere miste den makten de har i dag. Forholdet mellom Finansstab og Økonomitjenesten trekkes frem, og et intervjuobjekt lurer på om det at Økonomitjenesten på visse områder setter agendaen kan være en utfordring for Finansstab. Som eksempel vises det til den månedlige økonomirapporteringen, hvor det å ferdigstille rapporten og sende endelig produkt gir en viss form for makt. Frykten for å miste makt trekkes frem som en av de viktigste årsakene til at nye arbeidsmetoder fra Økonomitjenesten ikke har blitt tatt i bruk i Finansstab. For Innkjøpstjenesten er det slik at alt arbeid med innkjøpsavtaler skal være etterprøvbart. Det er usikkert om det er slik i praksis, men det er det det jobbes mot.

Videre er det én som trekker frem konkurranse som en barriere. Denne anses derimot ikke for å være særlig stor, noe som begrunnes med begrensede karrieremuligheter i organisasjonen. Halvparten av intervjuobjektene trekker derimot frem mangel på tid som en barriere for samarbeid. Én sier det er vanskelig å få tid til å samarbeide med andre, spesielt hvis man er ny og har mye å sette seg inn i. Et intervjuobjekt beskriver samarbeid mellom Økonomitjenesten og Finansstab slik: *“Finansstab deler informasjon hvis det er noe Økonomitjenesten trenger å vite, men det er Økonomitjenesten sitt ansvar å etterspørre informasjon”*. Det stilles også spørsmål om Økonomitjenesten kanskje har nok å gjøre fra før, uten å bruke tid på å etterspørre informasjon fra Finansstab. En stiller seg spørsmålet om det kanskje er slik at det er mer lukket på helseområdet enn skoleområdet, både hos Økonomitjenesten og Finansstab. Det sies også at det ikke trenger være at man mangler vilje til å dele, men at man ikke ser behovet for å dele. En annen mener det er travle dager og ikke aksept for å bruke tid på samarbeid og refleksjon. Det er mye fokus på oppgavene som skal fullføres på enheten og lite kunnskap om helheten i organisasjonen. Det blir også argumentert for at man må vite hvordan andre har det og det må være en viss åpenhet for at man skal klare å se potensiale for samarbeid. Slik er det ikke alltid i dag. Det blir også sagt at det i dag ikke er noen naturlig arena for samarbeid.

Flere intervjuobjekter beskriver smale insentiver som en barriere og peker på hvordan hver leder innenfor finansområdet kun blir målt på resultater og måloppnåelse innenfor egen avdeling. Her er det også delte meninger om hva som er passende insentiver. En mener det må innføres målepunkter ulike steder i arbeidsprosesser som går på tvers av avdelinger, slik at man får folk interessert i sluttresultatet og ikke bare egne oppgaver. En annen mener det er mer snakk om indre motivasjon enn insentiver som kan gis fra ledelsen. Sistnevnte trekker frem et eksempel hvor Innkjøpstjenesten kunne fått oppgaver hvor de trengte hjelp og bidrag fra Økonomitjenesten og Regnskapstjenesten for å komme i mål, slik at samarbeid blir et absolutt behov.

5.2.3 Søkebarrieren

Flere av intervjuobjektene trekker frem at det er vanskelig å vite hvor du skal lete for å finne frem til informasjon i organisasjonen. Én forklarer at man trenger høy

kompetanse om organisasjonen for å finne frem, og at det er tidkrevende å søke etter informasjon. Samme person mener det også er umulig å finne frem til prosjekter dersom man ikke kjenner hierarkiet i organisasjonen. Årsoppgjøret trekkes frem som et eksempel hvor det er vanskelig å finne frem til informasjon.

En erfaren leder med god fagkunnskap vil kunne finne frem til folk og informasjon, eller eventuelt bli guidet videre. For en uerfaren leder vil det være tilnærmet umulig å vite hvem de skal forholde seg til, da det ikke finnes noen god oversikt over dette. Det er også et intervjuobjekt med erfaring som uttrykker at han gjerne skulle hatt mer kunnskap om hvem som gjør hva på Regnskapstjenesten. I dag er det slik at man henviser ledere videre til andre avdelinger uten å vite hvilke personer de skal snakke med. Et intervjuobjekt vet av erfaring hvor i organisasjonen mye informasjon finnes, og går direkte og spør ansvarlige personer. Innkjøpstjenesten trekkes frem som unntak da personen ikke vet hvem som gjør hva. En annen synes det er utfordrende å finne mye informasjon mange steder, men mener samtidig det må være slik. En av utfordringene kan ofte være å vite om man har funnet god nok informasjon. Én hevder det finnes mye utilgjengelig informasjon i Finansstab som kan være vanskelig å få tak i, fordi det ikke nødvendigvis er noen som hjelper deg. Mikrobloggverktøyet Yammer som brukes internt i Trondheim kommune trekkes også frem som et sted det er vanskelig å finne god informasjon. Vedkommende som trekker det frem mener det kun blir en tidstyv i hverdagen. En person oppsummerer det hele ved å si at "*det burde vært lettere å finne frem til informasjon innenfor finansområdet*".

5.2.4 Overføringsbarrieren

Intervjuobjektene beskriver ulike erfaringer rundt overføring av kunnskap. Én synes overføring av kunnskap stort sett går bra, og begrunner dette med at personen vet hva han skal spørre om på grunn av erfaring fra tidligere jobber. En annen sier han ikke har peiling på hva han skal spørre om. Det blir også sagt at det er mangel på overføring av kunnskap fordi noen er redde for å avsløre svakheter ved å spørre. Taus kunnskap trekkes frem som viktig, men utfordrende. En person mener mye fokus rundt kvalitetssystem og nedskrivning av rutiner gjør at man mister fokus på viktigheten av taus kunnskap. Vedkommende beskriver taus kunnskap som nødvendig for overføring av konkret kunnskap, men hevder samtidig at taus kunnskap tar lenger tid å dele og at man derfor ikke gidder. En annen mener at man

burde bruke mer tid på å skrive ned taus kunnskap og gjøre den mer konkret, fordi dette vil føre til bedre samarbeid. Én beskriver også eksempler hvor kunnskapsrike folk har sluttet, og man i etterkant har slitt med å få gjort viktige arbeidsoppgaver.

5.2.5 Oppsummering

Intervjuobjektene beskriver flere barrierer som går på at man ikke ønsker å motta hjelp utenfra. Blant annet trekkes det frem at man flere steder forsøker å skjule svakheter, og at man ved å spørre andre om hjelp også sender signaler om at man ikke har nok kunnskap. Videre kommer det også frem at noen ledere rett og slett ikke ønsker samarbeid, men at det er vanskelig å vite om dette skyldes frykt for å avsløre svakheter. Av de som har mye erfaring med samarbeid på tvers forklares det også at det er store kulturforskjeller mellom avdelingene når det kommer til samarbeid.

Angående motvilje mot å hjelpe andre trekkes mangel på tid frem som den største barrieren, ved at man ikke har tid til å hjelpe andre. Det er også forskjeller på hvor mye informasjon man deler med andre. Det trenger ikke være motvilje mot å dele, men noen påpeker at det kan være vanskelig å vite hva andre finner interessant. Smale insentiver trekkes også frem som en hindring for samarbeid. Ved at personer og avdelinger kun måles på egne resultater vil det påvirke motivasjonen for å bidra til at andre når sine mål.

En annen barriere for samarbeid er at informasjonen er vanskelig å få tak i. Det kommer frem av intervjuene at man må ha høy kompetanse om organisasjonen for å kunne finne frem til den informasjonen man ønsker. Det påpekes også at det kan være vanskelig å vite når man har fått god nok informasjon.

Overføring av kunnskap går greit for de som vet hvilke spørsmål de skal stille, men kan være utfordrende for nyansatte. Overføring av taus kunnskap trekkes frem som spesielt utfordrende, og noen mener man burde brukt mer ressurser på å gjøre taus kunnskap mer konkret. Én hevder taus kunnskap er nødvendig for å kunne overføre konkret kunnskap.

5.3 Samarbeidsteknologi

Som beskrevet tidligere i empirikapittelet er det begrenset hvilke muligheter man har til å installere programmer i Trondheim kommune. Verktøyene som ett eller flere intervjuobjekter opplyser å ha brukt er Asana, Trello, Google Drive, Evernote og Yammer. Alle disse kan benyttes utelukkende som skytjenester. De tre siste tilbyr i tillegg funksjoner som krever nedlastning, og disse er det også mulig å laste ned i Trondheim kommune.

5.3.1 Synspunkter

Det er store variasjoner i hvordan intervjuobjektene ser på teknologi i forbindelse med samarbeid. Én uttaler "*teknologi kan ikke bidra til samarbeid, alt handler om folk*", mens andre mener teknologi vil gjøre det lettere å samarbeide. Én uttaler at "*teknologi selvfølgelig kan bidra, men man må jobbe for å lære å bruke det*". Ett intervjuobjekt mener bruk av teknologi kan lede til åpenhet, noe vedkommende mener er et av suksesskriteriene for å legge til rette for og motivere til samarbeid. Det poengteres også at samarbeidsverktøy kan være veldig nyttig når man samarbeider med folk man ikke sitter ved siden av, og at disse verktøyene er mye enklere å bruke når man er enig om noe enn når det oppstår diskusjoner og uenigheter. De digitale tjenestene Trello, Asana og Yammer trekkes frem som verktøy som kan bidra til samarbeid. Én mener disse verktøyene i mange tilfeller kan erstatte møter og at "*man kan spare mye tid og se raskere fruktene av samarbeid hvis folk tar seg tid til å lære det*". Vedkommende legger til at bruk av slik teknologi vil føre til mer åpenhet, og at dette også kan være en hindring for å ta det i bruk fordi "*mange føler de kan faget sitt og ønsker ikke innblanding fra utenforstående*".

5.3.2 Erfaringer

Det er altså forskjeller i synspunkter på teknologi og det er også forskjeller i hvilke verktøy man har erfaring med. Én nevner Asana, Trello, Evernote Business og Yammer som verktøy han har erfaring med. Én annen har brukt Trello og Google Drive i prosjektsammenheng. Erfaringen herfra er at verktøyene er nyttige, men at de kan være frustrerende å sette seg inn i. Ett intervjuobjekt bruker Evernote til å skrive og dele møtereferater, og Trello har blitt brukt til koordinering i årsavslutningen. Det forklares at "*Trello fungerte fint i årsavslutningen, men at*

bruken har dabbet av litt etter det". I tillegg til disse benyttes Yammer til kommunikasjon med enheter. Her poengteres det at ikke alle enheter bruker Yammer slik at det ofte også må sendes ut e-post med tilsvarende informasjon.

5.3.3 Teknologi som løsning

Det varierer hvor positive intervjuobjektene er til teknologi som løsning på samarbeidsproblemer. Én mener han sitter igjen med like mye frustrasjon ved å lære seg verktøyene som nytte ved å spare tid. En annen stiller seg spørsmålet om "*alt dette kanskje bare er nyhetens interesse*" og at man må ha fokus på å jobbe smart med verktøyene, slik at det ikke bare blir en ekstra oppgave. Én har gode erfaringer med samskriving i Google Drive, både i jobbsammenheng og i forbindelse med studier. Ett av intervjuobjektene har mange gode erfaringer med digitale verktøy i jobbsammenheng, og trekker da spesielt frem Asana og Yammer. Å arbeide med Asana beskrives som "*gøy med de som kan det, men frustrerende med de som ikke behersker det*". Et eksempel på arbeidsoppgave som trekkes frem er hvordan to personer kan ha en diskusjon rundt en oppgave, og andre kan få med seg diskusjonen i etterkant. Tilsvarende har intervjuobjektet mye erfaringer med kommunikasjon på e-post hvor mange faller utenfor diskusjoner. Yammer beskrives som et verktøy som er godt egnet til å få i gang en diskusjon og for å få frem synspunkter. Vedkommende mener dette er oppgaver hvor e-post og tradisjonelle verktøy ikke strekker til. Det nevnes også at i tillegg til Yammer så er Asana også et verktøy som har et stort potensiale i organisasjonssammenheng.

Rundt spørsmålet om teknologi kan bidra til samarbeid varierer meningene blant intervjuobjektene fra det at "*teknologi kan ikke bidra til samarbeid, alt handler om folk*" til at "*det er stort potensiale i samarbeidsteknologi*". Én mener enkle verktøy kan være nyttige når man først har lært seg dem, men at manglende tid til opplæring er største hinder for at verktøy ikke har blitt tatt i bruk. Et annet intervjuobjekt beskriver årsaken til at ny teknologi ikke er tatt i bruk som "*70 % evne og 30 % vilje*". Vedkommende påpeker samtidig at "*organisasjonen er umoden i forhold til å tørre å ta i bruk ny teknologi*" og at løsningen ligger i å tvinge ansatte til å ta i bruk ny teknologi. Vedkommende ser for seg et forsøk hvor alt samarbeid mellom Finansstab og Økonomitjenesten foregår via Asana. Én beskriver samskriving som noe som har et stort potensiale i organisasjonen, og mener det gjør det mye lettere å

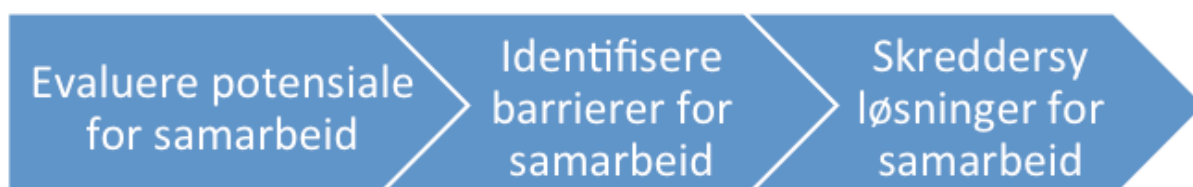
samarbeide enn å sende dokumenter på e-post. En annen er tydelig på at "*riktig bruk av teknologi vil gjøre det enklere å samarbeide*". Dette begrunnes med at man slipper oppgaver som å sende dokumenter frem og tilbake på e-post, noe som tar tid og dermed dreper motivasjonen for samarbeid.

5.3.4 Oppsummering

Både synspunkter på samarbeidsteknologi og erfaring med bruk av verktøy varierer helt fra de som har begrenset erfaring og ser liten nytte, til de som bruker det daglig og mener det kan løse mye av utfordringene de har i dag. Av negative effekter nevnes dobbeltarbeid og mer å holde styr på, mens de positive effektene gjerne går på tidsbesparelser, redusert møteaktivitet og økt effektivitet. Det påpekes at det også krever kunnskap for å kunne bruke disse verktøyene på en god måte.

6 Drøfting

Empiriske funn beskrevet i forrige kapittel vil i dette kapitlet drøftes opp mot teorien presentert i teorikapitlet. Oppbyggingen av drøftingskapitlet kan illustreres som vist i figuren under.

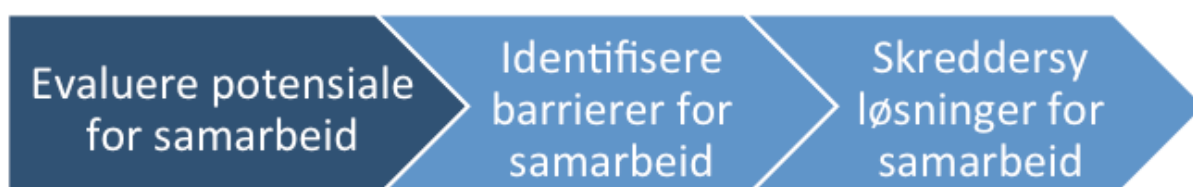


Figur 10: Struktur drøftingskapittel, oversatt fra Hansen (2009)

Til å begynne med drøftes funn rundt hvordan samarbeid fungerer i dag og hvilket forbedringspotensial som er til stede. Videre vil det bli drøftet hvilke barrierer som står i veien for å nå dette potensialet og til slutt hvordan disse kan overkommes. I det siste punktet trekkes også samarbeidsteknologi inn for å vurdere i hvilken grad det kan være en del av løsningen. Underpunkter til disse delkapitlene er kan karakteriseres som hovedfunn fra empirien og følger derfor ingen forhåndsdefinert struktur.

6.1 Potensiale for samarbeid

Første steget mot å oppnå bedre samarbeid på tvers i organisasjonen, er kartlegge samarbeidet slik det er i dag og så se dette opp mot potensialet for samarbeid.



Figur 11: Potensiale for samarbeid, oversatt fra Hansen (2009)

Slik det beskrives i empirikapitlet kommer samarbeid i mange former og varianter internt i Trondheim kommune. Det er alt fra tyngre, godt koordinerte prosesser som årsoppgjøret, og til små oppgaver som dukker opp i løpet av arbeidsdagen og som

må løses øyeblikkelig. Selv om samarbeid gjerne assosieres med større oppgaver over tid, kan det like gjerne være plutselige oppgaver av kortere varighet (Austin & Burton, 2004). Ut i fra det som kommer frem under intervjuene er begge typer samarbeid til stede på finansområdet. Det kan også tolkes som man har kommet lengst i å oppnå potensialet i de store prosessene. Det er i hvert fall ingen som gir uttrykk for at det er noe stort forbedringspotensial her.

6.1.1 Individuell praksis

Intervjuobjektene virker å ha mest fokus på de daglige oppgavene sine når de prater om samarbeid på tvers av avdelingene. De større prosessene beskrives gjerne med at de fungerer bra, men at de sikkert kunne vært bedre. Av større prosesser hvor det samarbeides på tvers av avdelingene nevnes spesielt årsoppgjøret og budsjettprosessen. Dette er godt innarbeidede prosesser som repeteres årlig og hvor det ligger flere rutinebeskrivelser i kvalitetssystemet. Utover disse få, men store, prosessene kommer det frem at mye av samarbeidet skjer på *“personlig initiativ og graden av samarbeid er avhengig av enkeltpersoner”*. Som beskrevet i empirien støttes dette også av én som sier at *“samarbeid i Trondheim kommune er relasjonelt og ikke rasjonelt”*. Basert på dette er det heller ikke unaturlig at de fleste intervjuobjektene beskriver at det er store forskjeller i hvor mye og hvordan det samarbeides. Samarbeid i dag utløses gjerne av problemer som en ansatt må finne svar på. Dette kan for eksempel være spørsmål fra enheter eller informasjonsbehov som oppstår i forbindelse med andre oppgaver. Ser man uttalelser om individuell praksis opp mot hvordan store prosesser beskrives, er det mye som tyder på at det er rasjonelt samarbeid i de store prosessene og relasjonelt samarbeid i det daglige.

6.1.2 Tjenesteområder som siloer

I tillegg til at det er individuelle forskjeller snakker man også om at det oppstår subkulturer innenfor tjenesteområdene på Økonomitjenesten og i Finansstab. Det er altså en grad av samarbeid og felles forståelse mellom Økonomitjenesten og Finansstab innenfor de ulike områdene, som skiller seg fra andre tjenesteområder. Mens noen fungerer slik at Finansstab leverer bestillinger som Økonomitjenesten så utfører, har andre tjenesteområder mer fokus på samarbeid og mindre fokus på

hvem som gjør hva. Sistnevnte beskrives gjerne som mer velfungerende og det virker også som det her er tettere samarbeid mellom de to avdelingene.

Innenfor slike tjenesteområder er det gjerne fra to til fem ansatte til sammen, og da forstår man også at enkeltindivider vil ha stor påvirkning på samarbeidet. Selv om denne teksten først og fremst skal se på samarbeid mellom avdelinger er det også interessant å registrere at det ikke bare er kulturforskjeller mellom avdelingene, men også innenfor avdelingene. I forholdet mellom Økonomitjenesten og Finansstab får man en situasjon hvor det foregår samarbeid i funksjonelle siloer på tvers av avdelinger. Dette minner på mange måter om en matriseorganisasjon ved at de to avdelingene fungerer som en linjeorganisasjon, mens de ulike tjenesteområdene jobber som en prosjektorganisasjon. Som illustrert i figuren under blir det da kommunikasjon mellom avdelingene innenfor hvert tjenesteområde, og ikke på tvers av tjenesteområder innenfor samme avdeling.



Figur 12: Tjenesteområder på finansområdet i Trondheim kommune

En slik organisering påvirker naturlig nok også samarbeid på tvers av avdelinger. Selv om det kan påvirke samarbeidet, er diskusjon rundt organisering og struktur ikke noe denne oppgaven vil gå i dybden på. Det er derimot verdt å merke seg at det for Økonomitjenesten og Finansstab sin del også er siloer som går på tvers av avdelingene. Det uttrykkes også at det er mindre informasjonsflyt mellom siloer i Finansstab enn på Økonomitjenesten. Samarbeid på tvers av disse antas å ha mange av de samme utfordringene som samarbeid på tvers av avdelingsvise siloer, men kanskje i mindre grad siden elementer som avdelingsmøter og lignende automatisk vil føre til en viss grad av kommunikasjon på tvers av områdene.

Det at det er forskjellig praksis for samarbeid mellom Økonomitjenesten og Finansstab gjør at også forbedringspotensialet vil variere. Et intervjuobjekt mener potensialet for samarbeid mellom Økonomitjenesten og Finansstab bestemmes av hva økonomen innenfor tjenesteområdet i Finansstab foretar seg. Dette begrunnes med at det er denne personen som setter agendaen og bestemmer hvilke oppgaver som skal gjøres. Det er kun ett intervjuobjekt som mener Finansstab setter agendaen, men det trenger ikke bety at det ikke gjelder innenfor flere tjenesteområder. Intervjuobjektene består kun av et lite utvalg. Det vil derfor være mange tjenesteområder som ikke er representert og det er heller ikke alle intervjuobjektene som er ansatt på disse to avdelingene og dermed har et godt grunnlag for å uttale seg. Dette kan illustrere noe av det som er beskrevet tidligere ved at det også er store variasjoner innenfor samme avdeling, og også at et tjenesteområde gjerne fungerer som en funksjonell silo på tvers av Økonomitjenesten og Finansstab.

Av mer konkrete eksempler på samarbeid mellom Økonomitjenesten og Finansstab nevnes blant annet at det ligger et potensiale i å samarbeide tettere om økonomistyringen. Her sitter Finansstab med et makroperspektiv over tjenesteområdet, mens Økonomitjenesten sitter med mye detaljer om enhetene. Et tettere samarbeid her kunne ført til bedre økonomistyring og lettere tilgjengelig informasjon. Det kan også relateres til et ønske om mer helhetlige og fullstendige arbeidsprosesser.

6.1.3 Tilgang til informasjon

Et potensiale for informasjonsdeling virker det også å være på andre områder enn bare rundt økonomistyring. Flere nevner at de ofte henvender seg til Regnskapstjenesten for å få informasjon og hjelp til regnskapstekniske oppgaver. Samtidig presiseres det at det kan være utfordrende å vite hvem som jobber med hva og dermed hvem man skal henvende seg til. Dette gjelder ikke bare innenfor Regnskapstjenesten, men også på andre avdelinger. Flere mener man må kunne mye om organisasjonen for å klare å finne frem til informasjon. Det virker derimot tydelig at det er et ønske om enklere tilgang til informasjon over hele finansområdet. Et ønske trenger ikke nødvendigvis bety at det er et potensiale, men her er det naturlig å tro at det også er et potensiale for bedre informasjonsdeling. Det virker

som det i dag er begrenset med informasjonsdeling og at man har mest fokus på å få tak i den informasjonen man selv har behov for. Noen trekker frem digitale verktøy som en mulig løsning. Blant annet nevnes Yammer og Evernote som eksempler på verktøy som kunne bidratt til informasjonsdeling.

Samarbeid rundt informasjonsdeling dreier seg ikke bare om å dele informasjon internt på finansområdet, men minst like viktig er det å sørge for at enhetene får tak i den informasjonen de trenger fra finansområdet. Dette er snakk om enhetsoppfølging og i hvilken grad interne tjenester og Finansstab evner å fungere som gode støttetjenester for enhetene. Her opplever man at enhetene sliter med å finne frem til den informasjonen eller hjelpen de trenger, fordi de ikke vet hvor de skal begynne å lete eller hvilke personer de skal snakke med. Hvis ansatte på finansområdet heller ikke vet hvor informasjonen de trenger finnes, blir det også vanskelig å veilede enheter.

Informasjonsdeling er ikke noe poeng i seg selv, men bedre samarbeid her vil kunne gjøre at man bruker mindre tid på å lete etter informasjon, og avdelingene på finansområdet vil kunne fungere bedre som støttetjenester for de tjenesteytende enhetene i kommunen. Dette vil i så fall være tidsbesparende for flere avdelinger i organisasjonen.

6.1.4 Innkjøpstjenesten

Innkjøpstjenesten virker å være den avdelingen som har minst samarbeid med øvrige enheter på finansområdet. Noen nevner at det kan være snakk om en lukket kultur, men ellers er det ingen som har noen åpenbar forklaring på hvorfor det er lite kommunikasjon mellom Innkjøpstjenesten og resten av finansområdet. Det virker rett og slett ikke som om intervjuobjekter fra andre avdelinger vet så mye om Innkjøpstjenesten.

Rammeavtaler og innkjøp er noe det ønskes mer samarbeid rundt. Dette er avtaler som gjerne forhandles fram av Innkjøpstjenesten og som styrer mye av innkjøpskriteriene for hele kommunen. Mer kunnskap om rammeavtaler er noe som intervjuobjekter fra både Regnskapstjenesten og Økonomitjenesten ønsker å benytte i sitt arbeid med å jobbe for henholdsvis bedre regnskapskvalitet og bedre økonomistyring. Ut i fra svar fra intervjuobjektene er det vanskelig å si hvor stort det

reelle potensialet for samarbeid med Innkjøpstjenesten er. Siden de fleste ikke vet mye om arbeidet med rammeavtaler, gir det også noen begrensninger for å vurdere effekten av et samarbeid. Dette kan være et punkt hvor lederne på finansområdet har en jobb å gjøre med å skaffe oversikt og vurdere samarbeid.

6.1.5 Fokus på helhet

Intervjuobjektene virker å være forholdsvis samstemte når de beskriver at i de tilfellene det samarbeides, samarbeides det kun om deler av arbeidsprosessen. Det kan virke som man samarbeider der det er absolutt nødvendig og nøyer seg med det. Det virker med andre ord ikke å være noen overordnet tanke rundt samarbeid, men heller en praksis hvor man samarbeider etter behov. Denne praksisen virker også å være tilnærmet likt på hele finansområdet, uavhengig av avdeling.

Det som beskrives som det største potensialet for samarbeid er å se helheten i det man jobber med. Dette er noe som ikke gir noen effekt i seg selv, men det er en forutsetning for å jobbe mer hensiktsmessig og forbedre arbeidsprosesser. Videre anses lederne på finansområdet å sitte med nøkkelen for bedre samarbeid. Dette begrunnes med at det er lederne som sitter med helhetsbildet og at det er de som best ser hva det bør samarbeides om. Påstanden om at samarbeid må starte hos ledelsen harmonerer med hva Ibarra og Hansen (2011) beskriver. De trekker det også frem som en forutsetning for å se helhet, også det i tråd med funn fra intervjuer. På samme måte som godt samarbeid blant ledergruppa vil gjøre det lettere å samarbeide for ansatte, vil mangel på samarbeid blant ledere gjøre det vanskelig å finne de riktige prosjektene å samarbeide om. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor graden av samarbeid ser ut til å være såpass tilfeldig og varierende. Slik det er i dag virker det å være ansatte som oppdager og vurderer potensiale for samarbeid, ikke ledere. Et intervjuobjekt mener også mangel på åpenhet gjør det utfordrende å se helheten, både for ledere og ansatte. Sterkere involvering av ledere vil sannsynligvis kunne føre til en felles tilnærming til samarbeid på tvers av avdelinger innenfor finansområdet.

6.1.6 Samlet potensiale

Basert på drøftingen over virker det tydelig at det er et potensiale for bedre samarbeid mellom avdelingene på finansområdet. Samtidig som det er viktig å

vurdere potensialet, er det også viktig å ikke overvurdere nytten man får av å samarbeide (Ibarra & Hansen, 2011). Dette er en vanlig feil, men det er vanskelig å vurdere i hvilken grad potensialet som beskrives i empirikapittelet er overvurdert eller ikke. Sannsynligvis vil noe av potensialet som beskrives være overvurdert, mens det også finnes potensiale som ikke beskrevet.

6.2 Barrierer for samarbeid

Etter å ha identifisert dette potensialet for samarbeid, er neste skritt å se på barrierene som er til hinder for å oppnå dette potensialet.



Figur 13: Barrierer for samarbeid, oversatt fra Hansen (2009)

I dette delkapittelet drøftes funn fra intervjuer opp mot de ulike samarbeidsbarrierene som Hansen (2009) presenterer i boken Collaboration. Barrierene vil drøftes i samme rekkefølge som i empirikapittelet; ikke oppfunnet her-barrieren, hamstrebarrieren, søkebarrieren og overføringsbarrieren. Oppgaven vil først drøfte disse barrierene hver for seg, før de til slutt ses i sammenheng. Neste delkapittel vil ta for seg potensielle løsninger på barrierene som blir drøftet.

6.2.1 "Ikke oppfunnet her"-barrieren

"Ikke oppfunnet her"-barrieren kjennetegnes ved at folk ikke er villige til å gå utenfor egen enhet for å hente informasjon og samarbeide. Det kan være flere årsaker til at en slik barriere oppstår. Et intervjuobjekt forteller hvordan man istedenfor å få problemene frem i lyset heller holder de for seg selv. Dette kan tyde på en kultur hvor det forventes at man løser problemene selv, istedenfor å løse det i samarbeid med andre. I slike tilfeller kan det være fagpersoner på andre avdelinger eller andre steder i organisasjonen som sitter med løsningen, men ikke har mulighet til å bidra med sin kompetanse fordi de ikke er klar over problemet i utgangspunktet.

Statusgap trekkes også frem som en mulig årsak til at man ikke søker hjelp utenfra. Dette gjelder først og fremst for Finansstab, da det er den eneste avdelingen som kan sies å ha høyere status enn andre avdelinger under finansområdet. Denne barrieren kan også være til stede hos andre avdelinger, men det er derimot liten grunn til å anta at dette er et stort problem. For Finansstab sin del kan det derimot være et reelt problem. Spesielt hvis man ser på samarbeidet med Økonomitjenesten hvor det på mange tjenesteområder er Finansstab som setter agendaen. Da kan det være en terskel for ansatte i Finansstab å gå fra å gi instruks til å be om hjelp. Dette kan faktisk være et problem motsatt vei også i det Robert Frank kaller “å velge den riktige dammen” (Hansen, 2009). I dette eksempelet vil det bety at folk som blir ansett som flinke på Økonomitjenesten ikke vil hjelpe Finansstab fordi de der vil ha lavere status i gruppen. Med andre ord er det lavere terskel for å hjelpe i en gruppe hvor man har høy status enn i en gruppe hvor man har lav status. Det er ingen av intervjuobjektene som nevner dette spesifikt, men det kan likevel tenkes at det er en av årsakene til at samarbeidet ikke er tettere.

Et intervjuobjekt mener mange lar være å spørre for å ikke fremstå som dumme, noe Hansen (2009) også plasserer under “ikke oppfunnet her”-barrieren. Årsaker til dette kan blant annet være at man oppfatter egne problemer som unike, noe de sjelden er. Dette er også en oppfatning som kan komme av at det er lite kommunikasjon på tvers av grupper og avdelinger. Dersom man ikke vet hvilke utfordringer andre sliter med, er det heller ingen grunn til å anta at de har samme utfordringer som man selv har.

Flere intervjuobjekter sier Innkjøpstjenesten virker veldig lukket og kommuniserer lite med andre avdelinger. Det at det er lite kommunikasjon utenfor en lukket gruppe er også noe Hansen (2009) plasserer i “ikke oppfunnet her”-barrieren. Innkjøpstjenesten er tidligere beskrevet som den enheten som har minst kontakt med de andre avdelingene på finansområdet. Det at ansatte på denne avdelingen ikke henter inn mye hjelp fra andre avdelinger trenger ikke bety manglende vilje. Det kan også være at det rett og slett ikke er behov for samarbeid her. Dette er vanskelig å fastslå kun med utgangspunkt i noen intervjuer. På den ene siden er det unaturlig å involvere andre avdelinger dersom det ikke er potensiale for samarbeid, på den andre siden er det vanskelig å vurdere samarbeid dersom man ikke involverer andre. Denne uvissheten er naturlig å se opp mot tidligere funn hvor man opplever at

samarbeidet på ledernivå er for dårlig. For å få til et godt samarbeid i organisasjonen må man starte på toppen først (Ibarra & Hansen, 2011). Det er lederne på finansområdet som er i best posisjon til å vurdere om det er potensiale for samarbeid. Det er indikasjoner på at dette ikke er drøftet godt nok i ledergruppen. Dette kan begrunnes både med informasjon fra intervjuobjekter i lederposisjoner og at ansatte som ble intervjuet sitter med så lite informasjon på området.

Det er tydelig at det er flere elementer som bidrar til “ikke oppfunnet her”-barrieren på finansområdet, og det er like tydelig at disse fremstår forskjellig på de ulike avdelingene. Det er derfor vanskelig å peke på en av disse som er spesielt viktig for hele området. Som flere beskriver er det ulik kultur for samarbeid på avdelingene, noe som i seg selv bidrar til “ikke oppfunnet her”-barrieren. Siloer med ulike kulturer er også noe Abele (2011) trekker frem som en faktor som hindrer organisasjonen å trekke ut den kollektive intelligensen hos en gruppe mennesker. Weiss & Hughes (2005) mener ulike kulturer er blant hovedgrunnene til at samarbeid bryter sammen. Om det ikke er den største årsaken, må man i hvert fall kunne konkludere med at kommunikasjon som kun foregår innenfor avdelingen utgjør en vesentlig barriere for samarbeid på tvers av finansområdet.

6.2.2 Hamstrebarrieren

Mens “ikke oppfunnet her”-barrieren handler om å ikke ville hente hjelp utenfra, handler hamstrebarrieren om å ikke ville bidra med å hjelpe andre. En av årsakene til denne barrieren kan være smale insentiver. Flere intervjuobjekter peker på at både ledere og ansatte kun blir målt på avgrensede oppgaver og resultater, og at det er lite fokus på helheten. Nettopp det at ledere har lite ansvar og insentiver for å jobbe for organisasjonen som helhet er noe av grunnen til at samarbeid stopper opp (Ibarra & Hansen, 2011). Hvis man forventer at ledere og ansatte skal samarbeide på tvers av avdelinger, må man også ha insentiver for samarbeid på tvers. Ansatte har en tendens til å anta, i de fleste tilfeller er det også riktig, at hvis de bare tar seg av sine oppgaver vil ledere ta seg av eventuelt samarbeid med andre avdelinger (Weiss & Hughes, 2005). I den grad man kan si ansatte i Trondheim kommune blir målt, er det egne oppgaver man blir målt på. Ansatte blir målt på sine arbeidsoppgaver og ledere blir målt på sin avdeling. For å skape en organisasjon tilrettelagt for samarbeid må man få til felles insentiver på tvers av avdelinger (Adler

et al., 2011). I tillegg til at ledere har en viktig rolle i å skape felles insentiver, beskriver også Adler (2011) hvordan ansatte som ser forbi egen rolle, og handler etter organisasjonens beste, må verdsettes. Dette er noe som ikke virker å være tilfellet på finansområdet i Trondheim kommune i dag.

Dersom man ikke har noen insentiver til å hjelpe andre, og den eneste konsekvensen for en selv er at man får mindre tid til egne arbeidsoppgaver, er det også mindre sjanse for at man bruker tid på andre. Dette med mangel på tid er også en del av hamstrebarrieren ved at man rett og slett ikke har tid til å hjelpe andre. Her er det delte synspunkter blant intervjuobjektene. Én mener at hvis man spør noen om hjelp, så får man det. Her er det altså ikke noe som tyder på motvilje mot å hjelpe andre. Andre igjen mener at mangel på tid er en vesentlig faktor, og at det kan være en grunn til at man velger å ikke samarbeide. Én mener også at mangel på tid er en vanlig årsak til at man ikke tar initiativ til samarbeid. Dette kommer strengt tatt inn under "ikke oppfunnet her"-barrieren, men det er med på å underbygge én ting; man opplever at den ekstra tiden man bruker på å samarbeide er større enn tiden man sparer (Weiss & Hughes, 2005).

I tillegg til smale insentiver og mangel på tid, inkluderer hamstrebarrieren også intern konkurranse som barriere for samarbeid. Dette er en faktor som beskrives å være til stede i Trondheim kommune, men det påpekes samtidig at begrensede karrieremuligheter også reduserer konkurranseaspektet. Det anses derfor ikke å være en vesentlig barriere for samarbeid mellom avdelinger, men det kan tenkes at det påvirker dynamikken internt på enhetene.

Noe som derimot virker å være til stede er frykten for å miste makt. Det er en vanlig oppfatning at "kunnskap er makt", noe som også ser ut til å være tilfelle på deler av finansområdet i Trondheim kommune. Dette er kanskje spesielt tilfelle i Rådmannens Finansstab hvor arbeidet bygger mye på hvilken kunnskap man sitter inne med. Det er også ansatte i Finansstab som må sies å ha mest makt, og er naturlig nok også mest redd for å miste den. Frykt for å miste makt trekkes frem av flere som en av de viktigste faktorene for at Finansstab ikke i større grad har tatt i bruk digitale verktøy og arbeidsmetodikk som brukes på Økonomitjenesten. Også her ser vi en link mellom hamstrebarrieren og "ikke oppfunnet her"-barrieren i beskrivelsen av samarbeidet på finansområdet.

Som beskrevet tidligere handler “ikke oppfunnet her”-barrieren og hamstrebarrieren om henholdsvis manglende vilje til å motta hjelp og til å tilby hjelp. De fleste intervjuobjektene ser imidlertid ikke ut til å skille mellom disse to, men beskriver en generell manglende vilje til samarbeid. Dette kan tyde på at det ikke er noen klare forskjeller mellom viljen til å hjelpe og viljen til å motta hjelp på, men heller en generell motvilje mot samarbeid på tvers av avdelinger.

6.2.3 Søkebarrieren

Det Hansen (2009) kaller søkebarrieren handler om utfordringer med å finne frem til den informasjonen man trenger. Her er det ikke lenger snakk om manglende vilje til samarbeid, men manglende evne. Utfordringer som intervjuobjekter beskriver med å finne informasjon i hverdagen kan også knyttes opp mot Weiss & Hughes (2005) sine betraktninger rundt ustrukturerte interaksjoner mellom ulike grupper i organisasjonen i det daglige. Han mener det er i slike situasjoner samarbeid, og problemer med samarbeid, oppstår. Av intervjuene fremkommer dette blant annet gjennom utsagn om at det krever høy kompetanse for å finne frem. Det oppfattes altså ikke som åpenbart hvor man finner den informasjonen man er ute etter. Det er kjent at jo større organisasjonen er, jo vanskeligere er det å finne frem til informasjon (Hansen, 2009). Selv om denne oppgaven tar for seg kun finansområdet, så er dette området også en del av en organisasjon på over 13.000 ansatte. Det er derfor vanskelig å argumentere for at organisasjonens størrelse ikke er en utfordring her. Dette inntrykket forsterkes da også av intervjuene.

Det er også ting som tyder på at nettverk er viktig når man søker etter informasjon internt i Trondheim kommune. I tillegg til utsagnet om at man trenger høy kompetanse for å finne frem, er det også noen som mener de selv finner frem fordi de vet hvem de skal spørre. Et godt nettverk gjør det gjerne lettere å få tak i informasjon. Studier har derimot vist at det er store forskjeller i hvor godt utviklede nettverk folk har (Hansen, 2009). Det er også indikatorer på dette i Trondheim kommune. Mens de med lang erfaring sier de har lært seg hvor de skal lete, forteller de samtidig at nyansatte sliter. Noen påpeker også at det kan være vanskelig å vite om man har kommet i mål. Altså om den informasjonen man har fått tak i er riktig og tilstrekkelig. Dermed blir mangel på nettverk og kunnskap ikke bare en hindring for å finne informasjon, men også for å finne god informasjon.

Fysisk distanse er noe Hansen beskriver som en del av søkebarrieren, men trekkes ikke frem av noen av intervjuobjektene. Den kan ikke utelukkes helt, men man må anta den ikke er blant de største barrierene for samarbeid. Som beskrevet i empirien er det kun Økonomitjenesten og Regnskapstjenesten som er lokalisert ved siden av hverandre, mens Finansstab og Innkjøpstjenesten har kontorer i andre deler av kvartalet. Det er ikke snakk om store avstander her, men forsøk viser at en avstand på kun 25 meter kan være nok til at kommunikasjonen reduseres betraktelig (Hansen, 2009). Avstand kan derfor være en faktor for samarbeid, spesielt mot de to sistnevnte avdelingene.

Utfordringen med at det er for mye informasjon, slik at den informasjonen man trenger drukner i den man ikke trenger, er ofte til stede i større organisasjoner. Mikrobloggverktøyet Yammer trekkes frem av flere, både som et nyttig verktøy for å søke opp informasjon og som en kilde til frustrasjon fordi man overlesses med alt for mye informasjon. Det er tydelig at man oppfatter både verktøy og informasjonsmengde forskjellig. Clay Shirky beskriver at det ofte ikke er for mye informasjon, men for dårlig informasjonsfilter som er problemet (Shirky, 2008). Sannsynligvis er det noe i dette, også i Trondheim kommune. Oppgaven kommer nærmere inn på digitale verktøy senere, men verktøy som for eksempel Yammer krever litt kompetanse for at man skal klare å utnytte dem. Ikke helt ulikt nevnte kompetanse om hvor i organisasjonen man finner hvilken informasjon.

6.2.4 Overføringsbarrieren

Utfordringer med å overføre kunnskap handler også om evnen, ikke viljen, til å samarbeide (Hansen, 2009). Intervjuobjektene beskriver ulike erfaringer med overføring av kunnskap. Én sier det er mye fokus på overføring av kunnskap gjennom organisasjonens kvalitetssystem, men at det gjør at man mister fokus på den tause kunnskapen i organisasjonen. Dette kan ses opp mot Don Tapscott (2012) sine betraktninger rundt behandling av kunnskap i organisasjoner. Han mener at isteden for at kunnskapssystemer og kunnskapsledelse bygger på tanken om at man kan plassere kunnskap i en beholder, må man betrakte kunnskap som en uendelig ressurs hvor man fokuserer på samarbeid om innhold. Denne oppgaven vil ikke gå i dybden på kunnskapssystemer, men måten man håndterer kunnskap på danner samtidig en viktig forutsetning for hvordan man skal overføre kunnskap. Den tause

kunnskapen anses som viktig, men som det fremkommer av empirien har man ikke vært spesielt flinke til å dele denne typen kunnskap. Et intervjuobjekt mener man må bruke mer tid på å skrive ned taus kunnskap og gjøre den eksplisitt, for på den måten å gjøre det lettere å overføre taus kunnskap. Det bør påpekes at et av de viktigste kjennetegnene for taus kunnskap er at den er vanskelig å gjøre eksplisitt. Noe av den kan nok likevel gjøres mer konkret, blant annet gjennom bruk av samarbeidsteknologi, noe som det kommer mer om senere i oppgaven.

Det har tidligere vært fokus på at det trengs kompetanse for å finne frem i organisasjonen. Én mener at det også trengs tilsvarende kompetanse for å overføre kunnskap. Dette begrunnes med at det gjør det lettere å vite hva man skal spørre om og også forstå svarene man får. Problemet dersom man ikke har denne kunnskapen beskrives av Hansen (2009) som at man ikke har noen felles ramme.

Barrieren som handler om at mangel på sterke bånd gjør overføring av kunnskap vanskeligere, virker ikke å være noen stor barriere på finansområdet. Det er ingen som nevner denne, selv på direkte spørsmål og da er den neppe særlig stor.

Det er verdt å merke seg at intervjuobjektene hadde færre meninger rundt overføringsbarrieren enn de andre barrierene. Det er vanskelig å si akkurat hva dette skyldes. Det kan tenkes at det er lite overføring av kunnskap mellom enhetene og at man derfor heller ikke har mye erfaring med barrierer. Alternativt kan det bety at overføring av kunnskap går bra og at det derfor ikke er mye man har reflektert mye over. Det her er tross alt snakk om ansatte som alle jobber innenfor finansområdet, og da er det heller ikke unaturlig at man har en felles ramme.

6.2.5 Variasjoner og likheter i barrierer

Barrierene for samarbeid på tvers som er drøftet i de foregående delkapitlene er utfordringer som har kommet frem under intervjuene og som så er drøftet opp mot rammeverket beskrevet i teorikapitlet. De fleste utfordringene som blir beskrevet under intervjuene lar seg greit plassere i de fire kategoriene som Morten Hansen (2009) beskriver. Det er likevel slik at modeller kun er forenklinger av virkeligheten og det er ikke alt som kun kan begrenses til en av disse fire barrierene. For eksempel nevnes mangel på tid som en faktor både når det gjelder å be om hjelp fra andre ("ikke oppfunnet her"-barrieren) og med tanke på å selv hjelpe ansatte på

andre avdelinger (hamstrebarrieren). Ulike faktorer vil også kunne påvirke hverandre på tvers av barrierer, uten at det er spesielt fokus på slike sammenhenger i denne oppgaven.

Videre ser det ut til å være et ønske om mer samarbeid på tvers av avdelinger, samtidig som barrierene som handler om motvilje mot å samarbeide virker å være høye. Kanskje er det slik at et spørsmål om man ønsker mer samarbeid i de aller fleste tilfellene vil medføre et positivt svar. Samarbeid må sies å være et positivt ladet ord, og det er få som sier de er imot samarbeid i utgangspunktet. Det at man har et uttalt ønske om samarbeid trenger ikke bety at man har tenkt igjennom hva dette betyr i praksis og hva man eventuelt må gi slipp på. Det kan med andre ord være et håp om en ideell verden hvor alle samarbeider på den ene siden, og en motvilje mot å gjøre det som faktisk trengs for å komme dit på den andre siden. Selv om man har forsøkt å gjøre et representativt utvalg, må det også vurderes om utvalget kan være mer positivt innstilt til samarbeid enn populasjonen forøvrig. Dette kan i tilfelle også være med på å forklare forskjellen mellom beskrivelsen av potensialet og barrierene som er til stede.

Hvilke samarbeidsbarrierer som dominerer varierer fra organisasjon til organisasjon (Hansen, 2009), og det er også vesentlige variasjoner mellom avdelingene på finansområdet i Trondheim kommune. Likevel er det enkelte fellestrekk under finansområdet som bør nevnes. For det første virker alle de fire barrierene å være til stede, men det varierer i hvilken grad. Det virker derimot som overføringsbarrieren er den barrieren som er lavest. Dette kan forklares med at siden alle avdelinger jobber med finans har man også en felles grunnleggende kompetanse som gjør kunnskapsoverføring lettere.

En barriere som ser ut til å være tilnærmet lik på hele finansområdet er søkebarrieren. Utdringer med å finne frem til informasjon ser ut til å være uavhengig av hvilken avdeling man er ansatt på. Årsakene til at søkingen blir vanskelig virker å være en kombinasjon av en stor organisasjon og mangel på nettverk. En stor organisasjon vil i de fleste tilfeller medføre mye informasjon, uten at det nødvendigvis er så lett å gjøre noe med. I en stor offentlig organisasjon som Trondheim kommune vil det alltid være for mye informasjon og så hyppige oppdateringer av informasjon, at man aldri klarer å til en hver tid ha en oversikt over

hvor all informasjon befinner seg. Selv om dette er en faktor som gjør det vanskelig å søke opp informasjon, kan det argumenteres for at det er en faktor man må lære seg å håndtere.

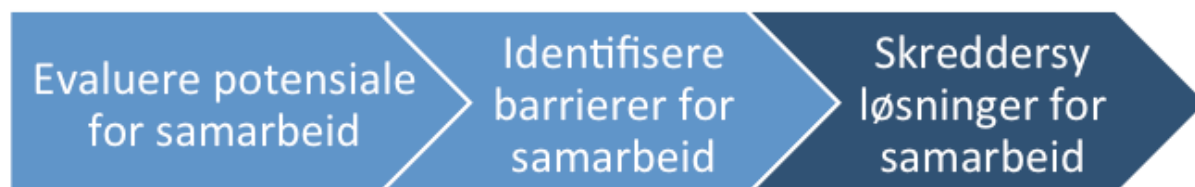
Barrierene som handler om evnen til å samarbeid ser ut til å være tilnærmet like på finansområdet, uavhengig av avdeling. Barrierene som handler om å viljen til å samarbeide ser derimot ut til å variere mellom ulike avdelinger. For eksempel virker "ikke oppfunnet her"-barrieren å være forholdsvis høy i Finansstab. Spesielt er det frykt for å avsløre problemer og status som virker å bidra til høye samarbeidsbarrierer. I tillegg ser vi tendenser til at det kun kommuniseres innenfor hvert enkelt tjenesteområde, men da på tvers av Økonomitjenesten og Finansstab. Det samme fenomenet virker forøvrig også å være til stede på Innkjøpstjenesten.

Man må anta at de fleste intervjuobjektene ikke har noen dyptgående kjennskap til teorier om samarbeid, noe som gjør at man ikke alltid helt klarer å holde tråden. Det som overrasker mer er at det de opplever som barrierer for samarbeid i såpass liten grad harmonerer med hva de samme personene beskriver som potensiale for samarbeid. Dette kan blant annet skyldes at mange opplever frustrasjon og samarbeidsproblemer til daglig, men kanskje ikke bruker like mye tid på å filosofere over hvordan samarbeidet mellom alle avdelinger burde vært. De fleste har mest tanker rundt egne oppgaver og egen arbeidshverdag, og dette påvirker også svarene.

At barrierer for samarbeid gjør det vanskelig å samarbeide på tvers i organisasjonen er en ting. En annen ting er at manglende samarbeid i ledergruppa på finansområdet vanskeliggjør samarbeid, og sannsynligvis også påvirker flere barrierer. I empirikapittelet uttrykkes det at det ligger et stort potensiale i å se helheten i hva man jobber med. Ledere sitter ofte med et bedre helhetsbilde enn ansatte og det er også her samarbeidet bør starte (Ibarra & Hansen, 2011). Manglende samarbeid i ledergruppa på finansområdet vil derfor også gjøre det vanskeligere for ansatte å se helheten.

6.3 Løsninger

Med disse identifiserte barrierene for samarbeid som utgangspunkt, er neste steg i prosessen å skreddersy løsninger for å overkomme dem (Hansen, 2009).



Figur 14: Løsninger for samarbeid, oversatt fra Hansen (2009)

Hvilke barrierer som er høye og hvilke som er lave varierer i ulike organisasjoner. Det kan også tyde på at dette varierer internt på finansområdet. Dette kapittelet vil skissere løsninger med fokus på å overkomme barrierer på hele finansområdet, men hvor noen er rettet mer mot enkelte avdelinger. Disse løsningene vil også ses opp mot samarbeidsteknologi med sosiale funksjoner og drøfte i hvilken grad disse kan bidra til å overkomme barrierene for samarbeid.

6.3.1 Forenende mål

Som beskrevet i teorikapittelet kan høye “ikke oppfunnet her”- og hamstrebarrierer overkommes blant annet ved å forene ansatte og ved å utføre det Hansen kaller T-formet ledelse. Å forene ansatte kan gjøres ved å lage forenende mål eller skape felles verdier for samarbeid. Førstnevnte må ses opp mot funn beskrevet i empirikapittelet og hvordan ansatte og ledere har for smale insentiver og få felles mål. Denne oppgaven går ikke inn på hva disse målene bør være, men det er likevel enkelte egenskaper disse må ha for å fungere. Et suksessfaktor er at målene er enkle å forstå og at de er konkrete. Det er også et krav at måloppnåelse er avhengig av at flere avdelinger samarbeider. Med andre ord vil det ikke være et godt forenende mål for finansområdet dersom for eksempel Regnskapstjenesten er i stand til å nå dette målet alene. Det at man når målet må også få samme konsekvenser for de avdelingene og personene det gjelder. Hvis det kun er én avdeling som opplever konsekvenser for om man når målet eller ikke, vil dette også påvirke hvor mye andre avdelinger bidrar. For at man skal definere mål som krever at ansatte skal samarbeide på tvers av avdelinger på finansområdet, forstår man

også at det kreves samarbeid av ledergruppa for å komme frem til disse målene. Dette løser også utfordringen med at ledergruppa i dag ikke samarbeider, noe som ble tydelig beskrevet av flere intervjuobjekter. Det er altså ikke bare forenende mål som kan bidra til samarbeid, men også jobben som må til for å komme frem til slike mål.

Selv om det krever en dypere analyse for å definere gode mål for finansområdet, gir funn beskrevet i empirikapittelet enkelte føringer. Selv om alle avdelinger befinner seg innenfor finansområdet, er det også store forskjeller mellom avdelingene. Det er ikke mulig å bare lage mål som krever bidrag fra alle avdelinger. Et ting er at hvis alle avdelinger skal bidra setter det store begrensninger for hvilke mål man kan komme opp med. Et annet poeng er at slike mål fort kan bli altfor overordnede og lite konkrete. Det er derfor naturlig å tenke seg et fremtidig målbilde hvor flere avdelinger må bidra til å nå et mål, men hvor hvert mål krever samarbeid mellom forskjellige avdelinger. Fra potensialet beskrevet i empirikapittelet kan man se for seg forenende mål innenfor blant annet økonomistyring hvor både Økonomitjenesten og Finansstab må bidra på lik linje. Med det forstår vi at begge på lik linje er avhengig av bidrag fra hverandre for på et eller annet vis å oppnå bedre økonomistyring. At Finansstab bestiller og Økonomitjenesten utfører kan altså ikke beskrives som samarbeid. Det virker også som naturlig å definere mål som krever at Innkjøpstjenesten må samarbeide med en eller flere av øvrige avdelinger på finansområdet. Dette virker som den avdelingen på finansområdet hvor det er høyest barrierer for samarbeid med andre avdelinger og da virker forenende mål som inkluderer krever bidrag fra og får konsekvenser for Innkjøpstjenesten som et naturlig virkemiddel.

Krav som må være til stede for gode forenende mål innebærer ifølge Hansen også at de må skape engasjement. Man kan argumentere for at det ikke er spesielt enkelt å skape engasjerende mål for interne støttetjenester i en kommune, i hvert fall hvis de samtidig skal være enkle og konkrete. Det er derimot likevel viktig å ha i bakhodet at forenende mål også skal være engasjerende for ansatte. Det er også et poeng at slike mål ikke må føre til konkurranse mellom avdelinger og ansatte. For eksempel må det at flere avdelinger skal bidra ikke utvikle seg til en konkurranse om hvem som bidrar mest.

Tanken om å definere felles og forenende mål kan også knyttes til tanken om å bygge en organisasjon som samarbeider ved å definere en felles hensikt. Selv om hensikter gjerne er mindre konkrete enn mål, kan det like fullt være et kraftig organiseringsprinsipp (Adler et al., 2011). Spesielt på områder hvor det er vanskelig å sette konkrete mål vil dette kunne være en nyttig tankegang. Det kan for eksempel være utfordrende å definere et konkret mål som skal bidra til å se helheten på finansområdet i Trondheim kommune, noe som de fleste intervjuobjektene etterlyser.

6.3.2 Verdien av samarbeid

I tillegg til å skape forenende mål må ledere også skape en forståelse for at samarbeid er verdifullt for organisasjonen og avdelingen. Ser man på finansområdet i Trondheim kommune vil dette selvfølgelig være vanskelig uten at lederne selv samarbeider, så dette er en forutsetning. Det at ansatte faktisk tror samarbeid på tvers av avdelinger er verdifullt er viktig også en forutsetning for at man skal forplikte seg til felles mål. Det at det eksisterende samarbeidet på finansområdet i dag er så individuelt medfører sannsynligvis at noen individer også har denne holdningen i dag. Et mål må derfor være å skape denne holdningen hos flere ansatte. Skal man forstå at samarbeid er verdifullt må samarbeid også verdsettes i praksis. Det betyr at ansatte som bidrar til organisasjonens felles mål også må verdsettes høyest (Adler et al., 2011). Dette handler mye om å fremsnakke samarbeid og bruke vokabular man forbinder med samarbeid i det daglige, men også om mer konkrete faktorer som lønnsutvikling og promotering. Hvis ledere på finansområdet snakker mye om samarbeid er sannsynligheten store for at ansatte også vil begynne og samarbeid. Det er mye forskning som viser at det å endre folk sine handlemønster også er en meget effektiv måte å endre kultur på (Hansen, 2009).

Det å skape en felles forståelse for at samarbeid er verdifullt er ikke nødvendigvis den mest konkrete oppgaven, men det er derimot noen forholdsvis konkrete ting man bør unngå. For eksempel vil samarbeid innenfor små team kunne føre til en lukket kultur som vil drepe samarbeid på tvers i organisasjonen (Hansen, 2009). Dette kan være forklaringen på hvorfor det som minner om siloer har oppstått på de ulike tjenesteområdene mellom Økonomitjenesten og Finansstab. Det viser også behovet for å bryte ned disse siloene og samarbeide både på tvers av tjenesteområder og på tvers av avdelinger. Tilsvarende årsak og løsning kan også

være grunnen til at Innkjøpstjenesten arbeider så isolert som det fremstår fra intervjuene. En annen fallgrube er at alle samarbeider bortsett fra ledelsen. Basert på intervjuene er det vanskelig å si at alle samarbeider, men veldig enkelt å konkludere med at ledelsen ikke samarbeider. Det er i hvert fall mye som tyder på at ledelsen må samarbeide for at de ansatte skal se verdien av samarbeid. Som med så mye annet, kan det også bli for mye av et gode når det kommer til samarbeid. For mye snakk om samarbeid og teamarbeid kan føre til at det er dette som blir hovedpoenget. Som det fremkommer av teorikapittelet er ikke samarbeid noe poeng i seg selv, men et middel for å nå et mål. Uansett hvor mye man ønsker å fremheve samarbeid, må man derfor ikke komme dit at avdelinger på finansområdet er mer opptatt av å samarbeide enn å fokusere på resultater og sluttproduktet.

6.3.3 T-formet ledelse

Det har vært drøftet flere ganger i denne oppgaven hvor viktig det er at det samarbeides i ledergruppen på finansområdet, og at det nok er et forbedringspotensial sammenlignet med hvordan praksis er i dag. Selv om dette ikke er undersøkt i datainnsamlingen i denne oppgaven, må man anta at ledere og ansatte i hvert fall leverer innenfor egne arbeidsoppgaver og mål. Dette utgjør den vertikale delen av det som i empirikapittelet beskrives som T-formet ledelse. Det virker altså som man presterer bedre langs den vertikale delen enn den horisontale. Noe av årsaken kan være at den horisontale delen er dårlig definert på finansområdet i Trondheim kommune, noe som selvfølgelig gjør den vanskelig å forholde seg til.

Tidligere i drøftingskapittelet ble det beskrevet hvordan man må verdsette de som samarbeider slik man ønsker. Å utføre T-formet ledelse medfører at leder må verdsette de som både klarer å jobbe til det beste og som samtidig leverer innenfor egne mål. En slik tilnærming innebærer at man ikke ønsker verken de som kun presterer alene eller de som samarbeider veldig godt og bidrar til organisasjonens beste, men som ikke klarer å levere på egne mål. Slik praksis for samarbeid er beskrevet i empirikapittelet er det nærliggende å tro at det finnes flest av den første varianten på finansområdet. Det kan likevel være noen som samarbeider veldig godt, men det er ikke sikkert de er like synlige.

En T-formet ledelse innebærer at ansatte må evalueres og at dette får konsekvenser (Hansen, 2009). I litteraturen eksemplifiseres gjerne dette med å gi folk store lønnsøkninger, eller i motsatt fall gi de sparken. I store offentlige organisasjoner som Trondheim kommune har man gjerne litt mer begrensede virkemidler. Det spørs for eksempel om en leder vil kunne gi en ansatt sparken fordi han ikke er flink nok til å samarbeide. Selv om virkemidlene kanskje ikke er like effektive, er prinsippene derimot de samme; ønsket adferd må forsterkes gjennom belønning.

6.3.4 Håndtere eller unngå konflikter?

Av løsninger som beskrives i teorikapitlet, og delvis også av drøftingen så langt, kan man kanskje få inntrykk av at både samarbeidsbarrierer og løsninger er veldig konkrete og tydelige. Hvis man har tydelige mål, konkrete oppgaver og klare relasjoner, er nok også utfordringene enklere å løse. Det som derimot gjerne er hverdagen er at det meste av samarbeidet ikke består av teamarbeid og organisert samarbeid mot felles mål, men heller hyppige, ustrukturerte interaksjoner mellom ulike avdelinger i organisasjonen (Weiss & Hughes, 2005). Dette virker også å harmonere med funn beskrevet i empirikapitlet. En indikasjon er at samarbeid beskrives som individuelt og variabelt. Uttalelser om at man ofte kontakter Regnskapstjenesten for å få hjelp til å løse plutselige problemer som oppstår i løpet av arbeidsdagen. Ikke bare er det denne formen for samarbeid som er det vanligste, men det er også i slike tilfeller at samarbeidet bryter sammen (Weiss & Hughes, 2005). Weiss & Hughes mener videre at årsaken til at samarbeid mislykkes er at det oppstår en konflikt mellom ulike avdelinger sine hensikter og begrensede ressurser. I motsetning til Hansen, som mener løsningen må være å definere felles mål, mener Weiss & Hughes slike konflikter er uunngåelige og at man dermed må lære og løse de.

Ved å argumentere for at samarbeid bryter sammen fordi man har forskjellige mål, forstår vi også at Weiss & Hughes til en viss grad deler Hansen sine synspunkter rundt at felles mål gjør samarbeid på tvers av avdelinger enklere. Forskjellen ligger i at mens Hansen mener man må fokusere på å forene organisasjonen, mener Weiss & Hughes at vi må håndtere alle konfliktene ved å etablere strategier for konflikthåndtering.

Ulikt fokus trenger ikke bety ulike løsninger. Løsningene som er drøftet med å definere felles mål og forene ansatte rundt samarbeid med felles hensikter vil etter all sannsynlighet bryte ned barrierer for samarbeid på tvers av avdelingene på finansområdet i Trondheim kommune. På tross av dette er det lite sannsynlig at man klarer å få til en perfekt verden hvor alt samarbeid foregår uten problemer og alle er enige om hvor man er på vei. Selv om man gjør en god jobb med å definere felles mål og hensikt på finansområdet, er det fortsatt en absolutt nødvendighet at både ansatte og avdelinger har egne mål. Derfor vil man alltid komme i situasjoner hvor det både er interessekonflikt og behov for samarbeid. Med andre ord er Hansen og Weiss & Hughes sine tanker rundt løsninger på samarbeidsutfordringer komplementære, snarere enn konkurrerende. Man vil aldri klare å unngå alle konflikter, men man kan redusere antallet konflikter ved felles mål og samarbeidsverdier, og så etablere strategier for å løse de resterende konfliktene.

6.3.5 Nettverk

Løsningene som har vært drøftet hittil har først og fremst vært virkemidler for å øke viljen til samarbeid. I teorikapittelet er de også presentert som løsninger på "ikke oppfunnet her"-barrieren og hamstrebarrieren som begge handler om manglende vilje til å samarbeide. Løsningene som presenteres videre handler om å forbedre evnen til å samarbeide, noe som styres av litt andre mekanismer. Som beskrevet i teorikapittelet er det søkebarrieren og overføringsbarrieren som går på samarbeidsevne. Av empirikapittelet fremkommer det at søkebarrieren nok er den av de to som i størst grad er til stede på finansområdet i Trondheim kommune.

Søkebarrierene kan overkommes ved å bygge smidige nettverk som gjør det lettere å finne frem til informasjonen (Hansen, 2009). Av empirien er det også elementer som kan tyde på at de av intervjuobjektene som synes det er enklest å finne frem til informasjon, også er de som har best utviklede nettverk. Det virker med andre ord som om gode nettverk er viktige også i Trondheim kommune.

Noe av det mest fundamentale når det kommer til nettverksbygging, er å bygge nettverk utover isteden for innover (Hansen, 2009). Dette er ikke bare for å overkomme søkebarrieren, men er spesielt viktig for å overkomme "ikke oppfunnet her"-barrieren. Dette ser også ut til å harmonere med hva intervjuobjektene

beskriver. De som enkelt finner frem til informasjon har nettverk utenfor egen avdeling. Noen sier også at de ikke nødvendigvis vet hvor informasjonen er, men de har en idé om hvor de skal begynne å lete. Dette beskrives i teorikapittelet som å bygge bruer og handler om at man isteden for å kun benytte seg av kjente folk på egen avdeling har man personer som man vet kan fungere som guide videre i organisasjonen.

Teorien beskriver altså viktigheten av å bygge nettverk for å øke evnen til å søke etter informasjon. Funn beskrevet i empirikapittelet tyder også på at de av intervjuobjektene som behersker informasjonssøking godt i dag også har utviklet nettverk over tid. Men er det dermed sagt at det å bygge tradisjonelle nettverk er løsningen på å overkomme søkebarrieren?

Det som tradisjonell litteratur på området kanskje ikke tar god nok høyde for, er mulighetene ny teknologi gir. Teknologien som er beskrevet i teorikapittelet åpner for helt nye måter å både søke etter informasjon, bygge nettverk og samarbeide på. Dette viser viktigheten av å også ta inn denne dimensjonen.

6.4 Samarbeidsteknologi

Dette kapitlet vil som en naturlig fortsettelse fra forrige kapittel se på samarbeidsteknologi som en mulig løsning på barrierer for samarbeid på tvers i organisasjoner. Kapitlet starter der det forrige sluttet, med nettverk og søkebarrieren.

6.4.1 Informasjonssøk

Tradisjonell litteratur rundt nettverk beskriver gjerne nettverksbygging og betydningen av nettverk etter samme prinsipper som før web 2.0 og sosiale teknologier kom med i bildet. Selv om nettverk i utgangspunktet handler om forbindelser mellom mennesker kan derimot teknologi også spille en viktig rolle.

Av teorikapittelet fremkommer det hvordan samarbeidsteknologi åpner for nye måter å jobbe på, noe som også gjelder for nettverksbygging. Det er tidligere i oppgaven drøftet rundt viktigheten av å bygge smidige nettverk utover i organisasjonen for å overkomme søkebarrieren som virker å være forholdsvis høy på finansområdet i Trondheim kommune. I empirikapittelet er det også beskrevet hvordan Trondheim

kommune bruker den sosiale mikrobloggtjenesten Yammer til intern kommunikasjon. Dette er et eksempel på en samarbeidsteknologi med sosiale funksjoner som endrer forutsetningene for å samarbeide og kommunisere på tvers av funksjonelle siloer internt i en organisasjon.

De gangene man har behov for å samarbeide mer effektivt er som oftest når man plutselig sitter med et problem som man må løse (Weiss & Hughes, 2005). Kanskje er det også da det har vært viktigst å ha et nettverk man kan benytte seg av. At dette er tilfellet i Trondheim kommune fremkommer også av empirikapittelet. Tidligere har man da vært avhengige av å vite hvem man skal spørre og hvor man kan få tak i den informasjonen man trenger. Med verktøy som Yammer kan man stille spørsmål i åpne forum slik at hvem som helst kan svare. Man er altså ikke lenger like avhengig av selv å ha et godt nettverk, men bruker isteden samarbeidsteknologi til å kringkaste søket. I tillegg til å spørre i åpne forum har slike verktøy ofte også funksjoner som grupper, emneknagger (hashtags), samt muligheter til å nevne og varsle personer. Flere og flere sosiale teknologier har også det som gjerne omtales som "collaborative filtering". Kort fortalt går dette ut på at informasjonen som presenteres for enkelte individer er filtrert basert på andre personer med lignende bruksmønster (Krokan, 2010). Dette er alle funksjoner som går igjen i ulike sosiale teknologier og det som i denne oppgaven blir omtalt som samarbeidsteknologier med sosiale funksjoner. Felles er at teknologien gjør mye av jobben med å søke og koble informasjon og mennesker. Konsekvensen av dette blir blant annet at man kan bruke mindre tid på informasjonssøk, kunnskap er lettere tilgjengelig og man kan samarbeide mer effektivt.

Det er altså mye som tyder på at spesielt søkebarrieren kan senkes ved å ta i bruk samarbeidsteknologi, også på finansområdet i Trondheim kommune. Selv om teknologi virker som det kan bidra til bedre samarbeid, løser det ikke alle utfordringer alene. Ta eksempelet over hvor man bruker en applikasjon som Yammer til å søke informasjon. Det man i praksis gjør er å publisere noe man ikke vet, slik at noen som har den informasjonen kan hjelpe. I et forsøk på å overkomme søkebarrieren kan man altså bli hindret av at man ikke ønsker å avsløre egne svakheter som kommer inn under "ikke oppfunnet her"-barrieren. Kommer man så langt at man publiserer et innlegg i et forum kan man også bli hindret ved at andre ikke ønsker å dele sin kunnskap dersom hamstrebarrieren er høy. Man kan selvfølgelig også oppleve at

ingen kan svaret på det det spørres om, men da er det kanskje ikke mangel på samarbeid som er hovedutfordringen.

Eksempelet over viser at visse forutsetninger må være til stede for at man skal kunne dra nytte av samarbeidsteknologi. Skal man se disse forutsetningene opp mot samarbeidsbarrierer er først og fremst barrierer som omhandler manglende vilje til samarbeid som må overkommes. Med andre ord er god bruk av samarbeidsteknologi på mange måter avhengig av at viljen til samarbeid er til stede. Ut i fra både litteratur og svar fra intervjuobjektene er det mye som tyder på at samarbeidsteknologi først og fremst er rettet mot å bedre evnen til å samarbeide. Det er derimot lite som tyder på at den alene kan øke viljen til å samarbeide på tvers i organisasjoner. Det kan likevel ikke utelukkes at den kan ha positiv påvirkning også på "ikke oppfunnet her"-barrieren og hamstrebarrieren.

6.4.2 Andre effekter

Vi har nå sett på hvordan teknologi kan bidra til å overkomme søkebarrieren. I tillegg til å kringkaste søk nevnes også fem andre fordeler i teorikapitlet. Et av dem er nettverksdannelse som forklares med hvordan aktivitet i ulike former for sosiale nettverk kan bidra til å synliggjøre nettverk og aktiviteter. Et eksempel på dette kan være oppdateringer som gjøres i mikrobloggverktøyet Yammer i Trondheim kommune. En liten statusoppdatering om en aktivitet i det åpne nettverket vil straks gjøre mange ansatte oppmerksomme på selve aktiviteten, samtidig som det knytter personen som skriver innlegget til denne aktiviteten. Eventuelle kommentarer på et slikt innlegg vil ytterligere forsterke bildet av aktiviteten og relasjonene rundt. Slik vil ansatte kunne bli oppmerksomme på informasjon og nettverk de ikke hadde blitt uten verktøy som Yammer. Man hadde for eksempel ikke sendt tilsvarende informasjon på e-post til alle i organisasjonen. Hadde man brukt en tradisjonell intranettløsning ville man kunne sett selve innlegget, men ikke påfølgende diskusjoner. Det er altså det sosiale aspektet ved slike verktøy som her gjør at nettverksdannelse endrer karakter med ny teknologi. Dette er ikke begrenset til Yammer, men fungerer på samme måte også for andre applikasjoner som er beskrevet i empirikapitlet.

Eksempelet beskrevet over viser ikke bare hvordan samarbeidsteknologi med sosiale funksjoner kan skape nye mekanismer i organisasjonen, men den har også effekt på tradisjonelle barrierer. Som drøftet tidligere virker “ikke oppfunnet her”-barrieren å være til stede flere steder i Trondheim kommune. Kommunikasjon som foregår i åpne grupper på Yammer vil også nå frem til andre enn de som er direkte involvert. Derfor vil man kunne tilegne seg kunnskap fra utenfor egen avdeling, selv om det ikke er noe man går aktivt inn for. Slik representerer sosiale funksjoner en åpenhet og transparens som i seg selv vil kunne redusere barrierer for samarbeid på tvers i organisasjoner.

Dette viser også en annen fordel som beskrives i teorien, nemlig hvordan slike verktøy åpner for at hvem som helst kan fungere som forfattere og publisere informasjon. Dette betyr at på Yammer så har en nytilsatt vikar like publiseringsmuligheter som en kommunaldirektør. Hvordan påvirker dette så maktbalansen og påvirkningsmuligheter? Tradisjonelt sies det at kunnskap er makt. Med verktøy som Yammer kan man argumentere for at det er kunnskapsdeling som gir makt. Deler man mye kunnskap om et emne, vil andre i organisasjonen også forbinde emnet med personen som deler og han eller hun oppfattes gjerne som en kompetanseperson. En person som kanskje sitter med mer kunnskap om det samme emnet, men ikke deler noe, vil fort bli oversett. Dette gjelder uavhengig av stilling og status. Dette vil da ha en indirekte påvirkning på frykten for miste makt som beskrives under hamstrebarrieren. Igjen er dette noe som ikke går direkte på samarbeidsbarrierer, men likevel vil kunne påvirke barrierer indirekte.

En effekt av kunnskapsdeling og diskusjoner i applikasjoner som Yammer, er at det gjør det enklere for organisasjoner å utnytte gruppers kollektive intelligens. Dette beskrives som en fordel i teorikapittelet og handler om hvordan man forholdsvis enkelt kan innhente informasjon fra mange ulike kilder. Verktøy som Evernote og Yammer blir nevnt i empirikapittelet. Dette er begge verktøy med gode søkefunksjoner med tydelige relasjoner mellom mennesker, avdelinger og informasjon. Søker man etter et gitt emne vil man også få med informasjon om hvem som kan noe om dette, men kanskje viktigere er at man vil få informasjon uavhengig av hvilken avdeling den kommer fra. Slik vil man enklere kunne hente inn informasjon fra hele organisasjonen, noe som også gir et godt grunnlag for videre analyser. Eksempelvis kan man argumentere for at et enkelt søk på Yammer i

Trondheim kommune vil gi et bedre bilde av hvor man kan finne informasjon om et emne, enn et blikk på organisasjonskartet. Sett opp mot samarbeidsbarrierer vil naturligvis dette også kunne påvirke søkebarrieren.

Fordelene beskrevet over har handlet mye om mulighetene for å søke etter og samle inn informasjon. Det er imidlertid også fordeler knyttet til å generere innhold. En av disse fordelene som beskrives i teorikapittelet er grupperedigering. Dette handler om at flere personer, uavhengig av avdeling, kan samarbeide på samme dokument samtidig. Ta et eksempel hvor en person i Finansstab skal skrive en politisk sak og trenger informasjon fra Økonomitjenesten og Innkjøpstjenesten. Tradisjonelt ville dette kanskje foregått ved møter, e-post og ved å sende saksdokumentet frem og tilbake på e-post for kommentarer. Med funksjoner som grupperedigering vil alle som sitter med kunnskap som er relevant for den politiske saken kunne skrive samtidig i det samme dokumentet. Google Disk, som blir nevnt som eksempel av flere intervjuobjekter, har også chat- og samtalefunksjonalitet implementert i redigeringsverktøyet. Noe som også bedrer kommunikasjonen. Grupperedigering kan bidra til å redusere hamstrebarrieren ved at samarbeid tar mindre tid, og dermed ikke utgjør en like stor hindring. Dette kom også frem under intervjuene, hvor det ble uttalt at nettopp å spare tid er et godt argument for å bruke samarbeidsteknologi på finansområdet i Trondheim kommune.

Eksempelene beskrevet over viser også det som i teorikapittelet beskrives som kanskje den største fordel, nemlig at arbeidet er selvorganiserende. Samskriving i Google Disk og oppgavehåndtering i for eksempel Asana gjør at man ikke lenger er avhengig av like mye planlegging og koordinering som man er med tradisjonelle verktøy. Det er lettere å justere kursen og kommunisere underveis og man er derfor mindre avhengig av detaljert planlegging. Dette er en effekt som ikke går direkte på noen av de fire barrierene, men som likevel har mye å si for gjennomføringen av samarbeid. Det er ingen tvil om at samarbeid går lettere når samarbeidsbarrierene er lave. Samarbeidsteknologi virker derimot å ha visse egenskaper som gjør at samarbeid kan fungere selv om barrierene er forholdsvis høye.

6.4.3 Forutsetninger

Av drøftingen over forstår vi at samarbeidsteknologi kan påvirke flere samarbeidsbarrierer, og da spesielt i positiv retning. Det er imidlertid også slik at nevnte samarbeidsbarrierer kan påvirke samarbeidsteknologi og nytten man kan få av å bruke den. Noen av egenskapene som gjerne kjennetegner den potensielle nytten av samarbeidsteknologi, og da spesielt sosiale funksjoner, er åpenhet og synlighet (Treem & Leonardi, 2012). Dersom "ikke oppfunnet her"-barrieren og hamstrebarrieren er veldig høye vil man sannsynligvis ikke være positivt innstilt til teknologi som bidrar til mer åpenhet og synlighet. Man må derfor kunne forvente en viss motstand mot å ta i bruk slik samarbeidsteknologi fullt ut.

Dersom man kommer dit at alle ønsker å ta i bruk en samarbeidsteknologi, kan man fort møte på en helt ny barriere. Det handler ikke om at man ikke har evnen eller viljen til å samarbeide, men at man ikke har digital kompetanse til å benytte moderne samarbeidsteknologi. Selv om dette er verktøy som man gjerne oppfatter som mer brukervennlig en programvare flest, er det likevel noe som må læres. Da handler det ikke bare om det rent tekniske, men også om nye måter å tenke og jobbe på. Det er også ting som tyder på at dette til en viss grad kan være aldersbetinget. Mens erfarne arbeidstakere synes dette kan være vanskelig, faller det gjerne mer naturlig for yngre arbeidstakere (Tapscott, 2012). Digital kompetanse er altså noe som det er viktig å være oppmerksom på før man tar i bruk samarbeidsteknologi. Selv om mye tyder på at samarbeidsteknologi kan bidra til bedre samarbeid, er det likevel viktig å forstå tradisjonelle myke sider ved samarbeid (Abele, 2011).

All teknologi som kan betraktes som samarbeidsteknologi med sosiale funksjoner, har også en annen fellesnevner; for å utnytte verdien er man også avhengig av at mange bruker det. Skal man utnytte sosiale funksjoner, er man avhengig av at folk er nettopp sosiale.

6.4.4 Disiplinert samarbeid

Hansen (2009) beskriver idéen om disiplinert samarbeid som et mål hvor man har overkommet alle samarbeidsbarrierer og har et riktig nivå av samarbeid. Dette innebærer at man samarbeider om de riktige prosjektene og ikke bruker tid på samarbeid der hvor det ikke har noen effekt. Denne tankegangen virker også å

fungere i mange sammenhenger i Trondheim kommune. Man kan derimot argumentere for at dette fungerer bedre på konkrete prosjekter, enn samarbeid i det daglige. Det siste er også den typen samarbeid det virker å være mest av på finansområdet, noe som også understøttes av teori. Denne typen samarbeid kan være vanskelige å konkretisere, og da også vanskelige å vurdere i hvert enkelt tilfelle om man skal samarbeid eller ikke. En slik vurdering forutsetter at man har det fullstendige bildet i alle situasjoner, noe man ikke har per i dag. Derfor vil disiplinert samarbeid også være et mål for finansområdet i Trondheim kommune, men det alene er ikke nok.

6.4.5 Oppsummering løsninger og samarbeidsteknologi

På samme måte som samarbeidsbarrierer varierer internt på finansområdet i Trondheim kommune, varierer det også hvilke løsninger som bør brukes hvor. I tillegg er det også slik at ulike løsninger kan ha effekt på akkurat samme barriere. Fra drøftingen forstår vi at løsninger relatert til ledelse har størst effekt på “ikke oppfunnet her”- og hamstrebarrieren. Samarbeidsteknologi ser imidlertid ut som det er den løsningen som har størst effekt på søkebarrieren og overføringsbarrieren. Sistnevnte barriere virker derimot ikke å være spesielt høy på finansområdet. Vi har også sett hvordan mange egenskaper ved samarbeidsteknologi går direkte på nettverk i organisasjoner, som Hansen foreslår som løsning på søkebarrieren og overføringsbarrieren (2009). Bruk av samarbeidsteknologi kan også føre til større åpenhet og transparens i organisasjonen, noe som også vil gjøre det lettere å se helheten slik flere intervjuobjekter etterlyser. Dette er imidlertid også en ledelsesutfordring, og kan ikke løses med samarbeidsteknologi alene.

Selv om samarbeidsteknologi kan ha positiv effekt på mye, kan den også føre til nye barrierer og utfordringer. Digitale verktøy krever også digital kompetanse, noe som man ikke uten videre kan forutsette at alle har. Det er også en teknologi som er avhengig av en viss mengde brukere for at man skal kunne utnytte potensialet som ligger der.

6.5 Organisasjon

Barrierer for samarbeid, med tilhørende løsninger, kan ses i lys av de ulike fortolkningsrammene som er beskrevet i teorikapitlet. Her beskrives det hvordan

en organisasjon kan forstås ut i fra fire fortolkningsrammer; den strukturelle rammen, HR-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Disse perspektivene kan også benyttes for å beskrive barrierer og løsninger for samarbeid på ulike måter.

Velger man å se samarbeidsbarrierer gjennom den strukturelle fortolkningsrammen kan man argumentere for at årsaken til barrierene ligger i organisasjonsstrukturen. Da forstår vi også at noe av løsningen ligger i omorganiseringer hvor man vurderer andre måter å jobbe på og andre inndelinger i organisasjonen. Strukturelle endringer i organisasjonen er tidligere definert utenfor denne oppgaven, men perspektivet er like fullt til stede. Skal man følge Bolman og Deal (1991) sin definisjon av struktur omfatter dette også teknologi, herunder også samarbeidsteknologi. Det er imidlertid verdt å bemerke at teknologien som ble brukt i organisasjoner på begynnelsen av 90-tallet og i 2014 ikke er direkte sammenlignbare. I dag har man en situasjon hvor både individer og organisasjoner fritt kan ta i bruk teknologi og skybaserte applikasjoner, noe som gjør det vanskelig å plassere samarbeidsteknologi under en strukturell fortolkningsramme.

HR-rammen går mer på folk, og utfordringer med samarbeid beskrives fra dette perspektivet mer som tilnærmingen til rekruttering og hvordan man utnytter personalet. Da er det altså av mindre betydning hvordan man har valgt å strukturere organisasjonen. Løsningen på samarbeidsbarrieren kan da ligge i å ha mer fokus på samarbeidsevner i rekrutteringen og tilpasse oppgavene til hvilke folk man har for på den måten å utnytte personalet bedre.

I en politisk styrt organisasjon som Trondheim kommune må også den politiske fortolkningsrammen sies å være høyst relevant. Her beskrives organisasjoner med begreper som maktbalanse og kjøpslåing, og fanger med det opp noe av dynamikken i organisasjoner. Ut i fra hvordan intervjuobjektene har beskrevet finansområdet virker dette å være mest relevant for Finansstab og samspillet mellom ulike tjenestoområder der. Det er de som har mest makt og da er det sannsynligvis også mest maktkamp. Den politiske fortolkningsrammen er spesielt relevant i forhold til hamstrebarrieren og frykten for å miste makt. Sett i fra dette perspektivet vil dette kunne oppfattes som en høyere barriere, og muligens vil også flere funn fra empirien relateres til frykten for å miste makt.

Den symbolske fortolkningsrammen har mindre fokus på politikk og rasjonelle prosesser og mer på symbolbruk i ulike varianter. For eksempel vil “ikke oppfunnet her”-barrieren kunne forstås ut fra den symbolske fortolkningsrammen, ved at det er en kultur for å ikke ta i mot bidrag utenfra. Her er det altså i større grad kultur enn det rasjonelle som forklarer barrieren. Det samme gjelder da også løsninger på barrieren.

De ulike fortolkningsrammene viser at man kan forstå organisasjoner generelt, og Trondheim kommune spesielt, på forskjellige måter. Selv om målet er en objektiv analyse er det likevel sannsynlig at forfatterens bevisste eller ubevisste perspektiv i en eller annen grad påvirker hvordan empirien tolkes. Ulike fortolkningsrammer har kanskje enda større påvirkning på hvordan intervjuobjektene beskriver finansområdet, da de ikke nødvendigvis har noe overordnet mål om å være objektive. Sannsynligvis har de heller ikke noe bevisst forhold til fortolkningsrammer, men det betyr ikke at de ikke er der.

6.6 Implikasjoner

Funnene som presenteres i denne studien har også visse implikasjoner for ulike deler av organisasjonen. Dette gjelder blant annet ledere i Trondheim kommune, og spesielt på finansområdet. Ikke bare er ledere ansvarlig for samarbeid på egne avdelinger, men mangel på samarbeid mellom lederne på finansområdet gjør også samarbeid blant ansatte vanskeligere. Ledere bør derfor bevege seg i retning av T-formet ledelse ved at de både jobber for at sin egen avdeling og hele organisasjonen skal nå sine mål. Uttrykket om at “samarbeid må starte på toppen” er noe man kanskje bør ta til seg. Videre bør man også vurdere samarbeidsbarrierene som blir beskrevet i denne studien opp mot egne avdelinger og agere deretter.

I tillegg til ledergruppen på finansområdet, bør det også ha implikasjoner for miljøene som er ansvarlig for IT-verktøy internt i Trondheim kommune. Det er mye som peker i retning av at riktig bruk av samarbeidsteknologi vil kunne bidra til bedre samarbeid og øke produktiviteten blant kunnskapsmedarbeider i Trondheim kommune. På bakgrunn av dette bør det også vurderes hvilke verktøy som kan være aktuelle og hvordan disse kan implementeres i dagens IT-infrastruktur i organisasjonen. Selv om

initiativet til bruk av samarbeidsteknologi kan komme fra hvem som helst, bør IT-avdelinger her ha en overordnet tilnærming og strategi.

6.6.1 Videre forskning

Det er mange muligheter for videre forskning med utgangspunkt i dette case-studiet. Forhold som kan være verdt å forske videre på er:

- Vil de samme barrierene for samarbeid være dominerende hvis man ser på andre områder i Trondheim kommune?
- Opplever man samme utfordringer i andre kommuner og store offentlige organisasjoner?
- Dersom løsningen som foreslås i denne studien implementeres, vil samarbeidsbarrierene i Trondheim kommune være lavere om noen år?

7 Konklusjon

Store offentlige organisasjoner vil i årene fremover oppleve økte krav til produktivitet, og som følge av det også økt behov for bedre samarbeid på tvers i organisasjonene. For å få til dette må de overkomme samarbeidsbarrierene som i dag hindrer dem i å utnytte potensialet for samarbeid. Hvilke samarbeidsbarrierer som er høye, varierer mellom ulike organisasjoner. Det samme gjelder også løsninger på disse barrierene. Denne oppgaven har sett på samarbeidsbarrierer intern i Trondheim kommune.

Utfordringer med samarbeid på tvers innenfor finansområdet i Trondheim kommune ble undersøkt opp mot fire barrierer; “ikke oppfunnet her”-barrieren, hamstrebarrieren, søkebarrieren og overføringsbarrieren. De to første barrierene kommer av motvilje mot å samarbeide, og her var det vesentlige variasjoner innenfor de undersøkte enhetene. Barrierene er tydelig til stede innenfor hele finansområdet, men er spesielt høye på noen områder. Når det gjelder de to siste barrierene, som kommer av manglende evne til å samarbeide, virker det å være mindre variasjoner. Her er søkebarrieren høy, noe som betyr at det er vanskelig å finne frem til informasjon og kunnskap internt. Overføringsbarrieren er derimot ganske lav. Det siste kan sannsynligvis relateres til at studiet er gjort innenfor et område hvor de fleste jobber med finans, og man dermed har en viss felles plattform, noe som gjør kunnskapsoverføring enklere.

Hvilke barrierer som er fremtredende avgjør også hva som må til for å overkomme barrierene. De to første barrierene kan overkommes ved å forene ansatte i Trondheim kommune om mål og verdier, og ved at ledere praktiserer T-formet ledelse. Det å forene ansatte i praksis, er nok lettere å få til innenfor en avgrenset del av organisasjonen enn det er for samtlige 13.000 ansatte i Trondheim kommune. Ledere vil også kunne bidra til å overkomme disse barrierene ved å utføre T-formet ledelse. I praksis betyr dette at de klarer å bidra til at deres egen avdeling når sine mål, samtidig som de jobber for at organisasjonen som helhet også når sine mål. Dette krever at lederne på finansområdet i Trondheim kommune samarbeider bedre enn det som virker å være tilfelle i dag. Videre er det mye som tyder på at spesielt søkebarrieren kan senkes betraktelig ved å ta i bruk samarbeidsteknologi, som gjør det lettere for ansatte å koble informasjon og personer. Teknologi vil også kunne ha

en positiv effekt på andre barrierer, og det vil kunne føre til mer effektivt samarbeid og høyere produktivitet.

Denne studien viser samarbeidsbarrierene som er til stede på finansområdet i Trondheim kommune. Mange av de samme utfordringene er sannsynligvis også til stede andre steder i Trondheim kommune, spesielt gjelder dette søkebarrieren som ble oppfattet å være til stede uavhengig av avdeling og rolle. Det er også naturlig å anta at mange store offentlige organisasjoner i Norge sliter med lignende barrierer, men da i forskjellig grad. Felles for dem alle er imidlertid at samarbeidsteknologi bør vurderes som et verktøy for å oppnå potensialet for samarbeid. Det har tidligere blitt gjort studier som tilsier at slik teknologi kan øke produktiviteten til kunnskapsmedarbeidere med 20-25 %. Denne casestudien indikerer at det er grunn til å tro at dette også gjelder for store offentlige organisasjoner i Norge.

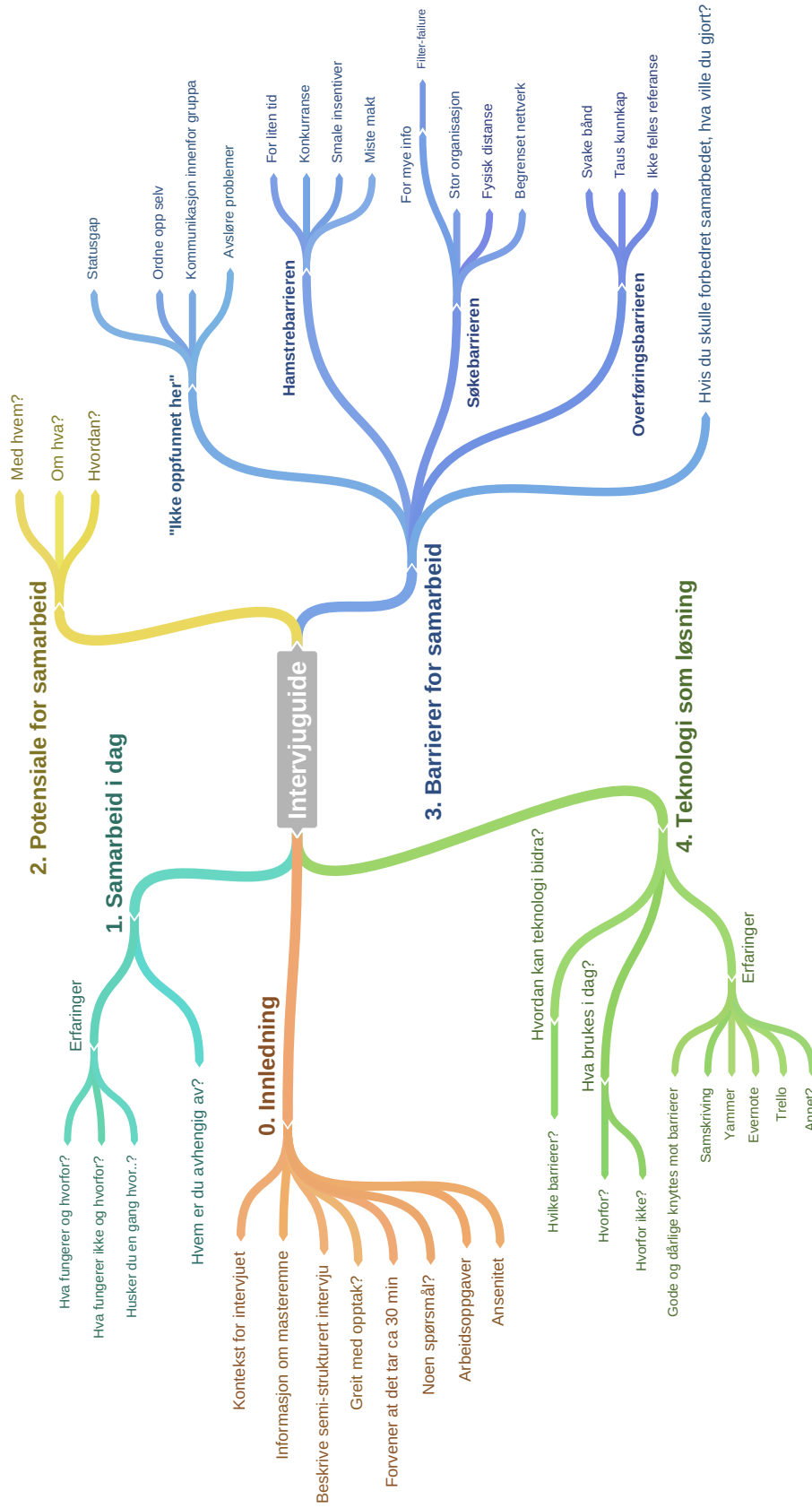
Litteraturliste

- Adler, P., Heckscher, C. & Prusak, L. (2011). *Building a Collaborative Enterprise, On Collaboration*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Asana. (2014). *Asana - Teamwork without email* [Online]. Tilgjengelig: <https://asana.com/> [Hentet 28. august, 2014].
- Austin, T. & Burton, B. (2004). *Define Collaboration Before Planning a Strategy* [Online]. Tilgjengelig: <https://www.gartner.com/doc/463030/define-collaboration-planning-strategy> [Hentet 23. april, 2014]
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (H. Gröhn, Trans.). Oslo: Ad Notam forlag AS.
- Brock, D. W. (2012). *Collaboration - A Process Not an Event* [Online]. Tilgjengelig: <http://patimes.org/collaboration-process-event/> [Hentet 17. august, 2014].
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (Second edition ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2011). *Race Against The Machine*. http://www.amazon.com/Race-Against-Machine-Accelerating-ebook/dp/B005WTR4ZI/ref=sr_1_1?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1319117135&sr=1-1 [Kjøpt 23. mars, 2014].
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H. & Westergren, M. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2008). *Managing & Organizations - An Introduction To Theory & Practice* (Second Edition ed.). London, England: Sage Publications Ltd.
- Det Kongelige Finansdepartement (2013). *Perspektivmeldingen 2013* [Online]. Tilgjengelig: <http://www.regjeringen.no/pages/38223329/PDFS/STM201220130012000DDDPDFS.pdf> [Hentet 14. september, 2014]
- Evernote. (2014). *The workspace for your lifes work* [Online]. Tilgjengelig: <http://evernote.com> [Hentet 28. august, 2014].
- Google. (2014). *Velkommen til Google Disk* [Online]. Tilgjengelig: <http://www.google.com/drive/index.html?usp=mkt-et-chrome-dl> [Hentet 28. august, 2014].
- Gulati, R. (2007). *Silo Busting, On Collaboration*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration - How leaders avoid the traps, create unity and reap big results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ibarra, H. & Hansen, M. T. (2011). *Are You a Collaborative Leader?, On Collaboration*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Krokan, A. (2010). *Den digitale økonomien* (Vol. 1. utgave): Cappelen Damm AS.
- Lipponen, L., & Lallimo, J. (2004). From Collaborative Technology to Collaborative Use of Technology: Designing Learning Oriented Infrastructures. [Online] Tilgjengelig: <http://selectstrategy.com/download/Breaking%20down%20organizational%20barriers.pdf> doi:10.1080/09523980410001678566 [Hentet 15. juli, 2014].
- Manyika, J., Chui, M. & Sarrazin, H. (2012). *Social Media's Productivity Payoff* [Online]. Tilgjengelig: <http://blogs.hbr.org/2012/08/social-medias-productivity-pay/> [Hentet 19. juli, 2014].
- McAfee, A. (2009). *Shattering the Myths About Enterprise 2.0, On Collaboration*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- McDermott, R. & Archibald, D. (2010). *Harnessing Your Staff's Informal Networks, On Collaboration*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Produktivitetskommissjonen. (2014). *Fra kommisjonens møter – Produktivitetskommissjonen* [Online]. Tilgjengelig: <http://produktivitetskommissjonen.no/kommisjonens-moter/> [Hentet 14. september, 2014].
- Shirky, C. (2008). It's Not Information Overload. It's Filter Failure. *Web 2.0 Expo NY*. Blip.TV [Online]. Tilgjengelig: <http://blip.tv/web2expo/web-2-0-expo-ny-clay-shirky-shirky-com-it-s-not-information-overload-it-s-filter-failure-1283699> [Hentet 10. august, 2014].
- Tapscott, D. (2012). *Making internal collaboration work: An interview with Don Tapscott* [Online]. Tilgjengelig: http://www.mckinsey.com/insights/organization/making_internal_collaboration_work_an_interview_with_don_tapscott [Hentet 10. august, 2014].
- Treem, J. W. & Leonardi, P. M. (2012). Social Media Use in Organizations. In C. T. Salmon (Ed.), *Communication Yearbook 36*: Routledge.
- Trello. (2014). *Trello* [Online]. Tilgjengelig: <https://trello.com/> [Hentet 28. august, 2014].
- Trondheim kommune. (2013). *Ledelse under tjenestemodellen - Nye roller og retninger for fagstab og interne tjenester*. Trondheim: Trondheim kommune.

- Trondheim kommune. (2014). *Intranett for Trondheim kommune* [Online]. Tilgjengelig: <https://intranett.trondheim.kommune.no/> [Hentet 14. august, 2014].
- Weiss, J. & Hughes, J. (2005). *Want Collaboration?, On Collaboration*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Wikipedia. (2014). Collaborative Software. *Wikipedia* [Online]. Tilgjengelig: http://en.wikipedia.org/wiki/Collaborative_software [Hentet 17. juli, 2014].
- Yammer. (2014). Yammer - Trondheim kommune [Online]. Tilgjengelig: <https://www.yammer.com/trondheim.kommune.no/> [Hentet 17. juli, 2014].
- Yammer Inc. (2014). Yammer: Enterprise Social Network [Online]. Tilgjengelig: <https://www.yammer.com/> [Hentet 28. august, 2014].
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (Fourth edition ed. Vol. Volume 5). Washington D.C.: SAGE Publications, Inc.

Appendiks A: Intervjuguide



Appendiks B: Kategorisering av data fra intervjuer

Hierarkiet under viser kategorier og underkategorier som ble brukt for å kategorisere funn fra intervjuer i datainnsamlingen. Alle nivåer av hierarkiet utgjorde egne kolonner i et regneark.

- Intervjuobjekt
- Samarbeid i dag
 - Hvem samarbeider du med?
 - Hva fungerer?
 - Hvorfor fungerer det?
 - Hva fungerer ikke?
 - Hvorfor fungerer det ikke?
- Potensiale for samarbeid
 - Med hvem er det potensiale?
 - Om hva kan det samarbeides?
 - Hvordan kan det samarbeides?
- Barrierer for samarbeid
 - "Ikke oppfunnet her"-barrieren
 - Hamstrebarrieren
 - Søkebarrieren
 - Overføringsbarrieren
- Samarbeidsteknologi
 - I hvilken grad kan det bidra til bedre samarbeid?
 - Hva brukes i dag?
 - Hvilke personlige erfaringer har du med slik teknologi?
- Noe annet du ønsker å tilføye?

