



Handelshøyskolen i Trondheim

Navn på forfatter:
Unn- Elisabeth Fjerstad

Tittel på norsk: «Jo mere vi er sammen.....»

Tittel på engelsk: The more we are
together.....»

MASTEROPPGAVE – MPA Master of Public Administration
Dato: 24.4.2019

Veileder: Gjermund Haga

Konfidensiell til: 24.5.19

Innhold

Forord.....	4
Oppsummering.....	5
Summary	6
Kapittel 1.0 Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Oppbygging av oppgaven	9
Kapittel 2.0 Teori	10
2.1 New Public Management	10
2.2 Ledelse og makt.....	12
2.3 Interessenter og organisasjonskultur	13
2.4 Fortolkningsrammer	16
2.5 Policy analyse og implementeringsmodellen.....	17
2.6 Endringsledelse.....	19
3.0 Forskningsmetode	22
3.1 Ontologi, epistemologi og metode.....	22
3.2 Metodisk tilnærming	25
3.2.1 Kvalitativ forskning	25
3.2.2 Kvalitativ forskningsintervju	25
3.2.3 Kvalitativ forskning og forskerrollen	27
3.2.4 Validitet, reliabilitet og generalisering	28
3.2.5 Etske betraktninger	29
3.3 Forskningsprosess	29
3.3.1 Valg av informanter	29
3.3.3 Analyse	30
4.0 Empiriske funn.....	31
4.1 Demografisk beskrivelse av informantene	31
4.2 Oppfatning av samarbeidsorganet.....	32
4.3 Hemmende og fremmende sider ved samarbeidet	38
4.4 Kollektivet AKSET vs den enkelte virksomhet	41
4.5 Synergieffekter	42
5.0 Drøfting av resultater	46
5.1 Tar AKSET for mye tid og oppmerksomhet vekk fra primæroppgaver?.....	47
5.1.1 Tid og ressurser	47
5.1.2 Implementering og endring.....	49
5.2 Mål og resultater	50

5.3 Ledelse i nettverk. Overføres makta fra enhetene til fellesskapet?	53
5.4 Positive sider med samarbeidet	56
6.0 Avslutning	58
7.0 Litteraturliste	61
8.0 Figurer	64
9.0 Vedlegg	65
9.1 Intervjuguide	65
9.2 Informasjon og samtykke	67
9.3 Svar fra NSD	71

Forord

Denne masteroppgaven er en selvstendig studie og fokuset er rettet mot ledelse i nettverk. Jeg har valgt en kvalitativ studie, og bruker AKSET som case. AKSET ligger i Inderøy kommune, og består av seks ulike enheter.

Å skrive denne oppgaven har vært en krevende prosess, men og veldig lærerik. Jeg har fått innsikt og ny kunnskap om et tema jeg har hatt lite kjennskap til fra før. Jeg har møtt mange mennesker, og vil gjerne takke mine informanter for deltakelse i prosjektet. De har delt sine erfaringer og opplevelser med meg, og jeg har fått innblikk i deres hverdag som ledere ved hver sin enhet, og som ledere i et stort fellesskap.

Vil også rette en stor takk til min veileder Gjermund Haga, for god veiledning og faglige råd på vegen.

Mine medstudenter på MPA har vært oppmuntrende og gitt meg motivasjon gjennom hele studiet og prosessen med masteroppgave. Dette har kommet godt med, og jeg har fått «venner for livet». Gode innspill har vært med på at jeg har kommet i mål med dette prosjektet. Tusen takk skal dere ha!

Unn- Elisabeth Fjerstad
April 2019

Oppsummering

Formålet med denne masteroppgaven er se på organiseringen «ledelse i nettverk», og AKSET brukes som case. AKSET ligger i Inderøy kommune og består av 6 enheter, hver med sin enhetsleder. Disse enhetene er:

- Inderøy videregående skole
- Inderøy ungdomsskole
- Sakshaug barneskole
- Inderøy kulturhus
- Inderøy kulturskole
- Inderøy bibliotek
-

En mulighetsstudie fra 2012 antok at en felles utbygging av ungdomsskole, videregående skole med sambruksareal knyttet inn mot Inderøy kulturhus, var klart lønnsom. Prosjektet har fått oppmerksomhet da det samler blant annet 13 klassetrinn i samme bygg. Når 6 ulike enheter skal inn i samme bygg kreves det organisatoriske endringsprosesser. For at de ulike systemene skal tilpasse seg hverandre, kreves det en endring av og i organisasjonene.

En slik endring av systemer kan møte motstand. For at en endring skal være vellykket, er det viktig med en god forståelse av de ulike systemene (deres egenart) samt hvordan dette kan fremme/ hemme de endringsprosesser som må til i dette samarbeidet.

Min problemstilling for denne oppgaven er «***Virker AKSET fremmende eller hemmende på virksomhetenes evne til å ivareta sine primære oppgaver?***»

For å få svar på denne problemstillingen har jeg gjennomføre intervju med alle 6 enhetslederne på AKSET. Kvalitativ metode er brukt, da det er sammenhenger i en prosess hos den enkelte som er interessant å få svar på. I tillegg er det viktig å få fram ledernes erfaring med «ledelse i nettverk».

Resultatet fra undersøkelsen viser en samstemt ledergruppe som mener AKSET virker positivt inn på deres egne enheter. Ord som synlighet, tillit, samskaping, pålitelighet og kompetanse nevnes i intervjuene som positivt for samarbeidet.

Det som virker hemmende på egen enhet i forhold til fellesskapet, er blant annet tid og ressurser.

Summary

The purpose of this abstract is to look at «interlocking directorates», and using AKSET as case. AKSET is in Inderøy, and consists of 6 units with their own manager. The units are:

- Inderøy high school
- Inderøy secondary school
- Sakshaug primary school
- Inderøy cultural center
- Inderøy school of arts
- Inderøy library

A study from 2012 presumed that a common development of the secondary school and high school with joint used area linked to Inderøy cultural center, is going to be profitable. The project has made attention by gathering 13 grades together in the same building. This demands organizational changes. The various units are connecting, and that required changes both of and in the organizations. Changes like this might face resistance. We want this to be a success, by understanding how the units work, and what can promote/ inhibit those changes that needs to be done in this process.

The issue of this abstract is «*Is AKSET promoting or inhibiting the ability of businesses to fulfill their primary tasks?*»

To get answers to this issue, I have been conducting interviews with all 6 unit leaders. Qualitative method is used, as there are contexts in a process of the individual who are interesting to get answers to. In addition, it is important to bring out the leaders' experience in network management.

The results from the survey show a coherent management team that believes AKSET positively affects their own units. Words such as visibility, trust, coherence, reliability and competence are mentioned in the interview as positive for cooperation.

What seems inhibitory on its own device in relation to the community is time and resources.

*«Å komme sammen er begynnelsen.
Å holde sammen er framgang.
Å arbeide sammen er suksess»
Henry Ford*

Kapittel 1.0 Innledning

Bygging av Inderøy oppvekst og kultursamfunn (AKSET) startet 5. mai 2014. En mulighetsstudie fra 2012 antok at en felles utbygging av ungdomsskole, videregående skole med sambruksareal knyttet inn mot Inderøy kulturhus, var klart lønnsomt. Man så i tillegg til økonomiske besparelser, at oppvekstkvaliteten i Inderøy ble styrket med tanke på samarbeidet mellom kultur og skole. I tillegg var det et ønsket samarbeid rundt det 13- årige skoleløpet på tvers av forvaltningsnivå. Forventet synergieffekter fra AKSET var både kvalitet i opplæringa, og samhandling om administrative og pedagogiske ressurser. I tillegg en effektivisering av driftskostnader til administrasjon og andre ressurser.

AKSET inneholder 6 virksomheter, og består av Sakshaug skole (barneskole), Inderøy ungdomsskole, Inderøy videregående skole, Inderøy bibliotek, Inderøy kulturskole og Inderøy kulturhus. Hele det 13- årige skoleløpet er samlet, sammen med 3 kulturvirksomheter. Denne satsningen betegnes som innovativ. Mulighetsstudiet (2013) og innholdsprosjektet (2015), gjennomført av «Senter for ledelse», avdekket en rekke felles tjenester for alle enhetene, og som ville gi bedre kvalitet til brukerne, mer tilfredse medarbeidere og lavere ressursforbruk. Målsettingen var å etablere et enestående skole- og kultursenter, med et gjennomgripende samarbeid mellom pedagogiske og kulturelle institusjoner. De ønsket også å skape en ledergruppe med god faglig kunnskap til sine virksomheter. Dette er en organisering av ledelse som kan inneholde muligheter, men og gi utfordringer (www.inderoy.kommune.no).

Gjennom innholdsprosjektet og mulighetsstudiet så de på tre ulike organisasjonsmodeller for AKSET, og valget falt på «samarbeidsmodellen». Dette er en modell som bygger på samarbeid mellom selvstendige enheter, og gir en ledergruppe med god faglig kjennskap til sine egne virksomheter. En slik modell er avhengig av at hele lederteamet tar ansvar for helhetlig tenkning og retning. Risikoen ved en slik modell er ansvarspulverisering, da ledelse blir et kollektivt ansvar.

Heretter vil ledergruppa for AKSET kalles SO (samarbeidsorganet) i oppgaven.

I innholdsprosjektet skriver «Senter for ledelse» at «ledelse i nettverk» kan være både givende og krevende. Utfordringer tar tid å forstå, det samme gjelder for å enes om gode løsninger og beslutninger. Modellen som er valgt krever eierstyring, og utvikling av målbilder for AKSET, fra overordnet politiske og administrative organer, uttrykker dette felles eierskapet.

Med dette som bakgrunn ønsker jeg å se nærmere på denne organiseringen og hva det innebærer for virksomhetene som inngår i AKSET. Problemstillingen skal blant annet drøftes mot New Public Management filosofien.

1.1 Problemstilling

Det er flere forhold som vil påvirke utformingen av en organisasjon over tid. Strategi, størrelse, oppgaver, teknologi, omgivelser, ledelse og ansatte er noe av dette (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For AKSET utarbeidet SO en strategisk plan våren 2018 (vedlegg 1). Denne ble behandlet politisk i Inderøy kommune, i juni 2018. Målet med denne planen er å synliggjøre mål og retninger for AKSET i perioden fram til 2023. Den er inndelt i to deler, en del med retningsmål og en del med en handlingsplan. SO har som hensikt å fungere som et virkemiddel til å nå målsettingene som er satt for perioden. Planen har sin forankring i planverk og retninger som er vedtatt innenfor det kommunale og fylkeskommunale systemet.

Ut fra en New Public Management filosofi vil primærfunksjonene til de 6 virksomhetene i AKSET blant annet være knyttet til målstyring, strategisk ledelse, resultatmåling, serviceledelse og økonomistyring (Busch og Gustavsen, 2006). Med bakgrunn i dette har jeg ønsket om å se på følgende problemstilling:

«Virker AKSET fremmende eller hemmende på virksomhetenes evne til å ivareta sine primære oppgaver?»

Jeg vil videre se på om AKSET er en funksjonell organisasjonsmodell for optimale tjenester som den enkelte virksomhet er satt til å levere. I den forbindelse kommer spørsmålet om hvor stor betydning kollektivet AKSET har, sett i forhold til virksomhetenes primærfunksjoner. Jeg har satt ned forskningsspørsmål som jeg vil forsøke å få svar på:

- Tar AKSET for mye tid og oppmerksomhet vekk fra primæroppgavene?
- Hvor mye makt er virksomhetslederne villige til å overføre til kollektivet AKSET?

1.2 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven presenterer bakgrunnen for valgte emne i innledende kapittel. I kapittel 2 presenteres aktuell teori relatert til min problemstilling. Forskningsmetode beskrives i kapittel 3, der kvalitativ metode og det kvalitative forskningsintervjuet er valgt.

Videre gjengis funn fra datainnsamlingen i kapittel 4, og i kapittel 5 drøftes funnene.

Oppgaven avrundes med en avsluttende oppsummering (kapittel 6), samt litteraturliste og vedlegg knyttet til oppgaven.

Kapittel 2.0 Teori

I denne delen av oppgaven skal jeg komme inn på teori som kan belyse min problemstilling. Først skal jeg komme inn på New Public Management.

2.1 New Public Management

New Public management (NPM) har preget omstillingsarbeid i offentlig sektor på 80- og 90-tallet. Tankegangen kommer fra privat sektor: måling av resultater og «konkurransetsetting». NPM har som mål å gjøre det offentlige mer effektivt gjennom reformer som vektlegger klare mål og virkemidler. Det finnes ikke en klar oppskrift på hvordan slike NPM reformer ser ut, men de har alle et mål om at det offentlige skal bedres gjennom blant annet organisering. I Norge har ikke NPM vært rettet mot privatisering, men heller mot budsjett- og styringsreformer, samt økt fokus på brukerorientering (Hillestad, 2014). Åge Johnsen kaller NPM for “ny offentlig styring” (NOS). Han sier at offentlig styring i Norge har vært vellykket. Det har vært en blanding av kapitalisme og sosialisme, og endringene har skjedd over tid. Johnsen sier videre at NPM/ NOS har fått kritikk, og dette går på “privatisering” av offentlig sektor (Døving og Johnsen, 2005).

NPM ble først brukt av den britiske forskeren Christopher Hood. Han brukte begrepet på reformer innen offentlig sektor. I artikkelen "A public management for all seasons?" fra 1991 skriver han: *"The rise of «new public management» over the past 15 years is one of the most striking international trends in public administration»*. (Hood, 1991: 1). NPM kommer som et svar på velferdsstatens stadige ekspansjon i etterkrigstiden.

I NPM vektlegges strukturelle endringer som framgangsmåte, da for å oppnå endringer i organisasjonene. Det sentrale i NPM er økt markedsorientering innen offentlig sektor vil føre til mer kostnadseffektiv drift og økt kvalitet, og på denne måten vil vi oppnå bedre bruk av offentlige midler. Det ligger en forventning her om at offentlige virksomheter fungerer som private firmaer. NPM legger stor vekt på ledelse, delegering av ansvar og myndighet, målstyring og resultatvurdering (Jackobsen og Thorsvik, 2013).

I St.meld 19 «*Ei forvaltning for demokrati og fellesskap*» (s.19) beskrives offentlige reformer som er inspirert av NPM:

- Opprettelse av resultatenheter. Oppgavene desentralisere, resultatenheten har klare mål for sitt arbeid. Bruk av ulike målindikatorer til vurdering om måloppnåelse
- Ledere styrer egne ressurser og velge virkemidler for måloppnåelse (let the manager manage)
- Det er en sterkere kobling mellom resultater og belønning eller sanksjoner (make the manager manage)
- En bestiller og utøver funksjoner, etablering av et indre marked. Mer bruk av private i offentlig tjenesteproduksjon
- Tjenestemottakere betegnes som kunder og skal kunne velge mellom flere tilbydere
- Kostnadseffektivitet, kostnadskutt og budsjett disiplin

NPM oppstod fra en rekke reformer og teknikker som har sin inspirasjon fra det private eller en økonomisk og rasjonell tankegang (Busch et al, 2015). Utgangspunktet for NPM er en kritikk av den offentlige sektor: den er for stor, for byråkratisk, for dårlig ledelse og for lite brukerinvolvering. NPM mener derfor det offentlige bør lære av privat sektor. Endringer i offentlig sektor de siste 10- årene har vært store, og enkelte ganger kan det være vanskelig å skille hvor grensen går mellom offentlig og privat sektor (Busch et al, 2011).

NPM kan deles i 2-søyler, den *økonomiske*- og den *managerialistiske* søyle. Den økonomiske søylen kommer fra ønsket om en mer liberalistisk markedsorientering av det offentlige. Det handler om en markedsorientert styring der det er konkurranse og valgmuligheter. Verktøy som brukes er privatisering, konkurranseutsetting, brukerbetaling, forbrukeren velger hvem som skal yte tjenester og selektive lønnsdrivkrefter. Den managerialistiske handler mer om organisasjon og ledelse, og den har fokus på lederreformer. I tillegg kan lederprinsipp overføres fra privat sektor til det offentlige. Her vil strategisk ledelse, team ledelse, evaluering, mål- og resultatstyring komme inn (Busch et al, 2015).

Under NPM- reformene i Norge har det vært fokus på driftsansvaret for offentlige virksomheter. Drift bør skilles fra politikken, og beslutninger rundt drift bør fattes av de som har det daglige ansvaret for dette. Vi tenker at offentlige virksomheter kan drives på samme måte som de private, og i det samme markedet. Altså NPM tanken er å rendyrke den forretningsmessige driften ved å beskrive (og innføre) et skille mellom politiske beslutninger og driftsmessige forhold. Det er og "gode tanker" bak dette, altså ved å gi virksomheten økt

fokus på de tjenestene som virksomheten er opprettet for å levere. Lederne gis også større frihet i forhold til driftsmessige forhold, slik at de lettere skal kunne innrette driften slik at oppnåelsen av de politisk definerte målsetningene forbedres. Å sammenligne offentlig sektor med privat forsterkes ved at de skal kunne konkurrere på like vilkår om levering av offentlige tjenester. NPM kan således være en fellesbetegnelse på en reformbølge, med hovedmål om kostnadseffektivisering gjennom avbyråkratisering, og i tillegg økt bruk av økonomiske incitamentsystemer. Styringsmekanismene fra privat næringsliv og markedsbaserte mekanismer i offentlige organisasjoner vil gi effektivisering og bedre tjenester.

De forandringene som NPM reformene medfører, går ifølge Hood (2005) langs 7 dimensjoner med tilhørende ideologi. En av disse er: "*More emphasis on visible hands-on tap management.*" Den "rasjonelle" begrunnelsen er at ansvarlighet krever utnevning av en ansvarlig, og ikke spredning av makt. Prinsippet om enhetlig ledelse har klare fellestrekk med denne ideologien, og betraktes derfor som en typisk NPM reform. Dette prinsippet står i motsetning til den organisasjonsmodellen som AKSET har valgt å styre etter.

Et viktig begrep innen NPM er ansvarlighet (accountability). Man blir stilt til ansvar for de resultatene man har, og for å forvalte ressursene på en best mulig måte.

AKSET skal «samledes» av 6 virksomhetsledere, og i den forbindelse er det også naturlig å se på ledelse, makt og organisasjoner.

2.2 Ledelse og makt

Det er mange ulike definisjoner av ledelse. Jeg har valgt å bruke Johnsen (1975) sin definisjon: *Ledelse er et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill.*

I prosessen knyttet til AKSET, er det viktig å se på strategier knyttet til ledelse. Med Johnson, Whittington og Scholes (2011) sin definisjon på strategi pekes det på langsiktighet, retning og organisasjon ("*Strategy is the long-term direction of an organization*"). Ut fra en slik definisjonen vil strategi være en del av en organisasjon. Ledelse vil være en avgjørende i prosessen ved implementeringen av strategien. AKSET har laget en strategiplan, og lederne har en jobb å gjøre ved implementering av denne. Planen ble først vedtatt i juni 2018, etter at de hadde jobbet med denne sammen med prosjektlederen. De første 2 årene av samarbeidet var det ansatt en prosjektleder, som skulle bistå med prosesser og strukturer. En av tingene det ble jobbet med var strategisk plan for AKSET.

I forbindelse med ledelse og organisasjoner står begrepet makt sentralt. Makt kan oppfattes ulikt. Christensen og Jensen (2008) forklarer det slik: «*Vi kan si at makt er et uttrykk for at alle de fenomener som fastholder eller endrer menneskeskapte relasjoner eller strukturer*». Avgjørende i en organisasjon er også leders bruk av makt. Makt kan avgjøre om hvordan en organisasjon utvikler seg på den ene eller andre måten. Makt er også et uttrykk for det som opprettholder eller endrer relasjoner og strukturer mellom mennesker. Bolman og Deal (2014) snakker om lederskap, og den avgjørende rollen dette har for effektiviteten og tilfredsheten i gruppa. Kontrollerende eller for lite strukturert lederskap, kan skape frustrasjon og lav effektivitet i gruppa. De gode lederne er lydhøre for synspunkter fra de ansatte. Denne lederen hjelper også de ansatte med å kommunisere bedre, og få bedre samhandling med hverandre. En dominerende leder vil alltid prøve å få gjennomslag for sine egne ideer. En leder må bevege seg mellom de ulike fortolkningsrammene i sin håndtering av utfordringer (Bolman og Deal, 2014). Det kan være vanskelig å gjøre noe med «den man er» som person- vi har alle ulik væremåte og hvordan vi utøver ledelse kan variere fra person til person. Så alle ledere bør tilpasse sitt lederskap til sin sine egne styrker og svakheter.

Organisasjoner er stadig i endring, og en definisjon som kan brukes er: "*Organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere. System er en del de omgivelsene som de opererer innenfor*" (Bush et al, 2007). I en organisasjon som AKSET vil det være ulike interesser for hver av de 6 virksomhetene, om hva de ønsker av det nye fellesskapet, og hvilke resultater de vil ha. Jeg vil derfor si litt om interesser, og interessentmodellen.

2.3 Interessenter og organisasjonskultur

En organisasjon består av ulike interessegrupper. Hvordan gruppen ønsker å fordele ressursene vil variere ut fra hvilke mål gruppene har. Ved AKSET har man både interne (ledelse, ansatte, eiere) og eksterne (samarbeidspartnere) interessegrupper. De har alle en felles interesse for AKSET, men det er ikke sikkert målet er det samme. Dersom interessegruppene har ulike mål, kan det bli en interessekonflikt. Døving og Johnsen (2005) beskriver at en interessentmodell kan identifisere relevante eller legitime parter i tillegg til det som fremgår av de formelle kontraktene. Det sentrale i interessentmodellen er at alle interessenter overfører sine bidrag til organisasjonen og de mottar belønninger tilbake (Busch et al 2016). For at organisasjonen skal eksistere, er det viktig at interessentene betrakter

belønningene som så verdifulle at de gir gjenytelser som opprettholder organisasjonen. I endringsprosesser kan alle interessenter bli berørt (interne og eksterne), og det er ikke heldig dersom alle handler etter egne interesser og ikke hva som er til det best for organisasjonen.

Interessentmodellen går ut fra at ulike interessegrupper kan delta i og påvirke en organisasjon. Interne interesser er først og fremst de som innehar de ulike yrkene og stillingskategoriene i organisasjonen. Denne modellen gjør det mulig å stille spørsmål vedrørende strategi, maktstruktur og maktkamp i og mellom organisasjoner (Fivesdal et al 2004). Makt er et uttrykk for alle de fenomener, som fastholder eller endrer menneskeskapte relasjoner og strukturer (Christensen et al 2008).

I alle organisasjoner er aktørenes makt avgjørende for hvordan ulike prosesser går. Enkelte ganger oppleves det som «den sterkestes rett», og han går kanskje seirende ut av prosessen. Men er det til det beste for organisasjonen som helhet? Desto mer makt enkelte interessenter har, jo mer uenighet kan det bli. I en ny organisasjon skal man lage nye og felles verdier. Det kan være utfordrende når man kommer fra ulike kulturer å enes om det som skal være nytt.

Organisasjonskultur handler om fellesskapet, det er en felles forståelse og verdisetting blant organisasjonens medlemmer. Det er et uttrykk for organisasjonens identitet og misjon (Strand, 2007). Innenfor ledelsesteorier beskrives organisasjonskultur som en konstruert sosial verden, og ledere må kunne forstå kulturen denne kulturen for å lede best mulig. Det er mange definisjoner på begrepet kultur. Jeg har valgt Schein (1987) sin definisjon (i Strand, 2007): *«Mønster av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene».*

Denne definisjonen vektlegger et funksjonelt perspektiv, at organisasjonskulturen er skapt gjennom en prosess. I denne prosessen har verdier og normer vokst fram som svar på de krav som settes fra omgivelsene. Den er et naturlig system som utvikler og ivaretar en rekke nødvendige funksjoner for å overleve. I en symbolsk forståelse betrakter man kultur som en sosialt konstruert prosess. Organisasjonen holdes sammen ved hjelp av felles verdier og kultur, ikke på bakgrunn av mål og strategier. Felles verdier utvikles gjennom seremonier, historier og ritualer. Organisasjonskultur kan settes inn i en forståelsesramme (Busch et al, 2010).

Perspektiv	Organisasjonsforståelse	Organisasjonskultur
Teknisk rasjonelt	Organisasjonen er et middel til effektiv måloppnåelse	Kultur er et redskap til å nå gitte mål
Funksjonelt	Organisasjonen er et kollektiv, som forsøker å overleve gjennom å ivareta nødvendige funksjoner	Kulturen er et mønster av felles verdier og grunnleggende antagelse, som ivaretar funksjoner knyttet til ekstern tilpasning og intern integrasjon
Symbolsk	Organisasjonen er en menneskelig konstruksjon som uttrykker komplekse mønstre i symbolske handlinger	Kulturen er et mønster av sosialt skapte symboler og meninger

Figur 1: forståelsesrammer

Strand (2007) påpeker at det overordnede begrepet kultur har relevans for hva en organisasjonskultur er. Strand lister opp ulike kjennetegn på kultur, som han mener forklarer organisasjonskultur. Noen av disse kjennetegnene er:

- Felles oppfatninger- alle befinner seg innenfor samme meningsramme
- Dyptliggende antakelser- dette er ikke observerbart
- Inneholder verdier og normer som er retningsgivende for oppfatninger, handlinger og verdisettinger
- Tillært over tid
- Gir oss mulighet til å håndtere usikkerhet og kriser

Kulturer kan endres gjennom nye samhandlingsformer, ansettelse av nye medarbeidere o.l. Strand (2007) påpeker at motstand mot endring er betydelig, og at kulturendring går tregt. For AKSET startet deres felles kultur med symbolet for «huset». Ulike organisasjoner har symboler som vi forbinder med dem, og AKSET har et «aks».



Figur 2: symbol for AKSET

2.4 Fortolkningsrammer

Organisasjoner har blitt mer krevende å lede. For å gjøre dette best mulig er det viktig at ledere har et redskap som er med på å løse problemer og få tingene gjort. Dette redskapet kaller de for fortolkningsrammer, som bygger på innsikt i ledelse og kunnskap fra samfunnsvitenskapen. Fortolkningsrammer er en mental modell som hjelper deg til å forstå og finne fram i en situasjon. Disse rammene er strukturell ramme, human resource ramme (HR), politisk ramme og symbolsk ramme. I situasjoner som er vanskelig, kan det å skifte perspektiv være et effektivt middel til å se nye muligheter og finne strategier som gir resultat (Bolman og Deal, 2014).

Den strukturelle rammen er rasjonell, og preges av en grunnleggende tanke om at måloppnåelse fremmes av at det utformes riktige strukturer med formelle roller, ansvarsområder og relasjoner (Bolman og Deal, 2014). Videre legges det til grunn at denne rammen er en forutsetning for å nå fastsatte mål. Organisasjonen øker sin effektivitet og yteevne gjennom spesialisering og arbeidsfordeling, i tillegg skal samordning og kontroll sikre at enkeltpersoner og enheter fungerer sammen. Det påpekes videre at organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring.

Denne rammen «tenker» at omstrukturering må til når problemer og dårlig ytelse oppstår på grunn av strukturelle mangler. Det er viktig med klare, forståelige mål, roller og relasjoner, samt adekvat samordning. Dette er avgjørende for hvor prestasjonssterk en organisasjon blir. Bolman og Deal (2014) mener at organisasjonens struktur påvirker det som skjer i organisasjonen ved at det danner utgangspunktet for formalisert samhandling og forventninger til organisasjonens interne deltakere. De viser til forskning som konkluderer med at en stram struktur har positiv effekt på arbeidsinnsatsen dersom den bidrar til å løse oppgavene, mens den vil virke negativt dersom den hindrer arbeidet ved at vi overlates av byråkrati og fører til streng kontroll av ledelsen. De ansatte blir på denne måten umyndiggjorte, de mister fleksibiliteten i arbeidet, noe som fører til motstand mot systemet. Faren med løse strukturer er at organisasjonens ansatte mister retning og mangler kunnskap om den øvrige del av virksomheten (Bolman og Deal, 2014). En suksessfaktor vil derfor være å finne rett balanse mellom stram og løs struktur.

Utarbeidelse av mål og strategier for å nå dem, er en sentral lederoppgave. Videre er mål som kan tallfestes, slik som lønnsomhet, vekst og markedsandeler lette og måle. Slike mål vil også være lette og følge opp da de også er konkrete.

I human Resource perspektiv vektlegges forholdet mellom mennesket og organisasjonen og det gjensidige avhengighetsforholdet. Tilfredse medarbeidere bidrar til å føre enheten videre med en antakelse om at både mennesket og organisasjonen avhenger av hverandre, og der organisasjonen er til for å oppfylle menneskelige behov. Bolman og Deal (2014) mener at en god balanse mellom organisasjonens behov og menneskenes behov, kan hindre gjensidig utnyttelse, og heller få tilfredsstilte medarbeidere som organisasjonen er tjent med. Mennesket settes i fokus med meningsfylt og tilfredsstillende arbeid og organisasjonen kan på denne måten dra nytte av dyktige, lojale og selvstendige medarbeidere. Ledere innen denne rammen gir støtte og myndig- gjøre sine ansatte. De har tro på mennesket. Når mennesker og organisasjoner ikke er tilpasset hverandre, kan begge parter skades av dette. Dette kan føre til at jobben ikke gjøres, og dette er ingen tjent med.

Videre skal jeg se nærmere på policy analyse og den integrerte implementeringsmodell. Dette for blant annet å visualisere samspillet mellom ulike aktører i en organisasjon.

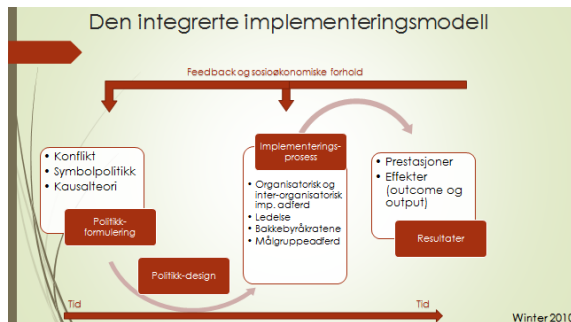
2.5 Policy analyse og implementeringsmodellen

Policy analyse brukes i offentlig forvaltning for å legge et best mulig grunnlag for å fatte politiske beslutninger. Dette gjøres på bakgrunn av evaluering av tilgjengelige alternativer, og om disse alternativene vil føre oss til målet. Forskning på offentlig politikk kan deles i to kategorier: analyse av offentlig politikk og dens prosesser, samt analyse i bruken av politikken. Policy analyse sammenfaller mest under den siste kategorien. Winter og Nielsen (2008) sier vi får en mer virkningsfull offentlig politikk, og implementering av den, ved å analysere årsaker og virkninger av politikken. I politiske beslutninger er det viktig å danne seg et godt beslutningsgrunnlag før man kommer fram til løsninger innen offentlig politikk og forvaltning. Policy analyse reflekterer over hvordan beslutninger blir tatt, hvordan den politiske prosessen foregår, effekter av politikken, og sammenhengen mellom beslutninger. Å se på politiske prosesser handler om å se på byråkratiet og innbyggerne som er ansvarlig for å gjennomføre de politiske beslutningene. Det betegnes som en analytisk tilnærming til offentlig politikk.

De politiske prosessene skal gjennom ulike faser før vedtak kan settes ut i live. Man har en handlingsplan. Disse fasene har jeg hentet fra Heywood (2013):

- *Politiske initiativ*: den politiske agenda settes ved å definere ulike utfordringer, og hvordan disse utfordringene kan løses. Identifisering av et problem/ en utfordring.
- *Utforming av politikk*: uavhengig av hvem som styrer, så er det kun et fåtall som er med å utforme politikken/ hvilket innhold den skal ha. I denne delen velges det en målsetting.
- *Implementering av politikk*: den fasen når politikken skal settes ut i live.
- *Evaluering av politikk*: er målet nådd?

For å bedre kunne forstå og analysere samspillet mellom aktører i en organisasjon, kan det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i ulike modeller. Winter (i Winter og Nielsen, 2008) presenterer den integrerte implementeringsmodell (figur 3):



Figur 3. Den integrerte implementeringsmodell

Modellen viser at en implementeringsprosess starter med en politikk-formulering og et politikk-design. Det kan ut fra dette hevdes at strategiene i en kommunedelplan legges og vedtas på det politiske nivået. I forhold til resultater fokuserer modellen både på prestasjoner i form av forvaltningsapparatets atferd (output) og effekter på målgruppens atferd (outcome). Modellen fokuserer på fem faktorer som kan forklare variasjoner i implementeringsresultat av politiske beslutninger:

1. Politiske design: betydning for å gjennomføre vedtatte politikk. Formulering av mål og suksesskriterier for hva man ønsker å oppnå, for så å beskrive tiltak som er nødvendige for å nå målene.
2. Organisatorisk og interorganisatorisk atferd i forhold til mål. Det vil være forskjellige interesser i implementeringen av en politisk beslutning.
3. Ledelse har en selvstendig betydning når mål på organisasjonsnivå skal omsettes til handling gjennom de ansatte i organisasjonen.

4. De ansatte i en organisasjon har en selvstendig rolle i forhold til de tjenester som leveres til borgerne, og utøver ofte et betydelig skjønn.
5. Målgruppen selv kan ha betydning for implementeringen, og de inngår ofte i et samspill med de ansatte i en organisasjon.

Det er mange forhold å ta hensyn til når man skal implementere vedtatte politiske planer, og det er ikke alltid like enkelt å gjøre dette med så ulike grupper som man har i AKSET (pedagoger, renholdere, assistenter, vaktmester, ledere....). Innføring av AKSET skaper også en del endringer i alle virksomhetene. Her er det ikke bare snakk om fysiske endringer, men også endringer i forhold til samarbeid med andre, endring av enkelte arbeidsoppgaver, nye arbeidsoppgaver, og lignende.

2.6 Endringsledelse

Endringsledelse beskrives som *ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling* (Busch et al, 2016).

For å løse oppgaver som ledere har, og ikke minst sørge for at man løser oppdraget, krever det strategier for best mulig å sikre minst mulig motstand mot endring. AKSET har krevd en endring av flere ulike organisasjoner, og vi ønsker å sikre både den enkelte enhet og fellesskapet sin framtidige eksistens. Dette forutsetter at organisasjonen er i stand til å bevare (og utvikle) de positive relasjonene de har til sine interessegrupper.

AKSET har gitt nye rammebetingelser til 6 ulike organisasjoner, samtidig nye arbeidsbetingelser for de ansatte. Når man skal sette en ny kultur, basert på flere gamle, må vi i en endringsprosess gjøre en del tilpasninger. Dette er tilpasninger som må følge krav utenfra (kommune og fylkeskommune), samt ønsker fra organisasjonens egne, interne krefter. Som leder i en organisasjon må vi arbeide for å ivareta alle interessentene; medarbeidere, eiere, brukere, offentlige myndigheter og lignende. En organisasjon er alltid i utvikling, og ledelsen må gjøre strategiske endringer for å sikre organisasjonens eksistensgrunnlag (Busch et al 2016).

Alle definisjoner på *strategi* er forhold mellom foretaket og omgivelsene. Det handler om hvordan en organisasjon skal *nå sine langsiktige mål gjennom utvikling av de kontraktmessige relasjonene til foretakets nåværende og nye interessenter og koalisjonspartnere* (Busch et al 2016). Strategisk ledelse gir oss innblikk og overblikk over den situasjonen vi befinner oss i. Kanskje kan også tilbakeblikk være en del av det. I alle

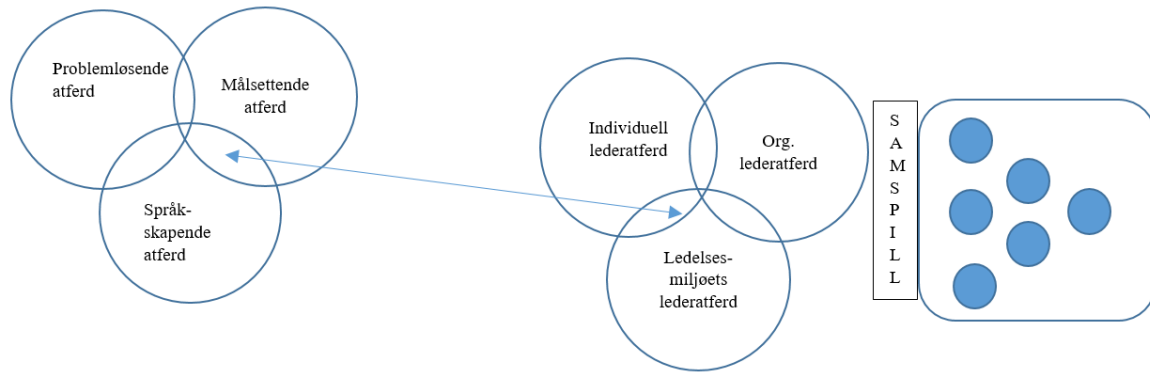
endringsprosesser ønsker vi å se framover, men for å komme dit vi ønsker må vi ikke glemme det som har vært. Modellen under (figur 4) viser et bilde av hvordan en organisasjon skal se ut i framtida (fra nåsituasjon til ønsket framtidig situasjon).

Overblikk	Hvem er vi?	Hva er vår visjon og ønskede strategiske posisjon?
Innblikk	Hva er vår misjon og strategiske posisjon?	Hva er våre endringsstrategier og strategiske initiativer?
	Tilbakeblikk	Framblikk

Figur 4: «Blikk»

Ledelsen står sentralt når en organisasjon er i endring. Det må arbeides med å til passe seg omgivelsene, samt utvikle det relasjonelle til alle interessentene. Busch (et al 2016) referere til Johnsen (1975) hvor ledelse er definert som *et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*.

En viktig bit innen ledelsesområdet er samspillet og den kommunikative funksjon. Det vil si hvordan interaksjonen mellom ledelsen og medarbeiderne er. Ulik erfaringsbakgrunn gjør at vi tolker hendelser på ulik måte. Vi har altså organisasjoner som består av aktører med forskjellig forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger. Lederen blir en viktig brikke for å skape god kommunikasjon, og språkskaping har stor betydning (Busch et al, 2016). Med språkskaping menes *felles forståelse av organisasjonen, dens omgivelser og de ledelsesutfordringer en står foran*. Det presiseres at i dagens samfunn er det viktigere å lede sammen med andre enn gjennom andre. Det er da viktig å skille mellom; lederatferd og lederens atferd. Lederatferd kan beskrives som *et sett av lederroller, hvor en rolle består i å arbeide med en spesifikk målsetting, utøve en spesifikk problemløsende atferd eller kommunisere med andre på et bestemt språk* (Busch et al, 2016). I en organisasjon utøves det lederatferd både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Dette kan settes inn i en modell for individuell lederatferd, som gir et bilde av samspillsprosessene.



Figur 5: samspillsprosesser

I organisasjoner står medlemmene i kontinuerlige interaksjoner med hverandre, og det kan utvikle seg til samspill eller motspill. Når samspill forekommer, har man en åpen interaksjon hvor man tar opp enigheter og uenigheter, og man arbeider bevisst for å tilfredsstille interessentene. Konflikter vil være en naturlig del av prosessen. Det skyldes at det vil være mange, og en del motstridende mål i organisasjoner. For å få ledelsesprosessene til å fungere er det legitimt at noen personer engasjerer seg for enkelte interessegrupper. I konflikter vil enkeltpersoner og grupper forsøker å ivareta egne interesser i det skjulte, noe som skaper et miljø hvor mistenkeliggjøring og følelser lett kan ta overhånd (Busch et al, 2016).

Jeg har presentert ulike teorier knyttet blant annet til organisasjon, endring, kultur og ledelse. Teoriene skal anvendes i analysekapittelet. Før analyse av funn, vil jeg komme inn på metoden jeg har brukt i denne masteroppgaven.

«Alt for å finne det sannes
mysterium,
- det er den ekte forskers
kriterium».

Henrik Ibsen

3.0 Forskningsmetode

I følge Jacobsen (2016) er metode en måte å samle inn data eller kunnskap om virkeligheten på (empiri). Dataene som samles inn er til hjelp for å gi en beskrivelse av virkeligheten. Det vil være sammenheng mellom forskerens oppfatning av virkeligheten, formulering av forskningsspørsmål og valg av metode. Ontologi og epistemologi omhandler virkelighet og kunnskap. Metode handler om hvordan man innhenter data eller kunnskap om virkeligheten. Jeg skal forklare begrepene nærmere, for så å kunne si noe mer konkret om det forskningsmessige utgangspunkt for min masteroppgave.

3.1 Ontologi, epistemologi og metode

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2016). Det er vanskelig å komme fram til en felles forståelse av hvordan verden faktisk er. Vi har ulike syn på hvordan ting er og hva som er riktig for samfunnet. Jacobsen (2016) trekker fram eksempler på viktige ontologiske spørsmål, blant annet om mennesket er rasjonelt. I dette ligger det at handlingene er styrt ut i fra en vurdering av nytteverdi og kostnad. Våre handlinger påvirkes av normer, følelser og omgivelser. I min problemstilling kan vi tenke hva som har påvirket valget av organisasjonsmodell, altså prosessen fram dit. Personlige eller politiske faktorer som har hatt innvirkning på de endelige beslutningene (rasjonell aktørperspektiv), eller kan det være noen i administrasjonen som har hatt innvirkning på valg av modell?

Rational choice tenkningen sier at mennesker først og fremst er ute etter å maksimere egeninteresser, og makt analyseres ut fra hvem som tjener på et visst utfall (Heywood, 2013). Public choice, som er rational choice overført på politisk styrte institusjoner, tenker at tjenester innenfor det offentlige er bedre enn noe annet. Egeninteressen er også drivkraft her. I et ontologisk perspektiv vil menneskesynet ligge til grunn for hvilket maktperspektiv man analyserer ting ut fra.

Epistemologi belyser muligheten for å få sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2016). Det sentrale innen epistemologi er erkjennelsen av skillet mellom hvordan virkeligheten oppfattes av forskeren og hvordan virkeligheten faktisk er. Er sann kunnskap om

virkeligheten mulig å få fram? Epistemologiske debatter som har pågått er at mennesket blir påvirket og formet gjennom oppvekst, utdanning og arbeidsliv (Jacobsen, 2016). Dette påvirker måten vi ser virkeligheten på. Prosesser i en kommune vil gjennomføres, og erfaringer fra de involverte vil variere. Administrasjonen er ofte eksperter på enkeltområder, politikere har ulike erfaringsbakgrunn, de «ansatte» har erfaringer og følelser knyttet til sin arbeidsplass. Hvordan språket vårt påvirker vår oppfattelse av virkeligheten, er også knyttet opp mot epistemologi. Ulike personer kan ha forskjellige oppfatning av innholdet i et begrep eller meningen med en formulering.

Det er ulike oppfatninger både når det gjelder forståelse av virkeligheten, hvordan kunnskap tilegnes og hva som er den riktige måte og samle inn data eller empiri på (Jacobsen, 2016). Her går et skille mellom en positivistisk og en fortolkningsbasert tilnærming.

En positivistisk tilnærming tar utgangspunkt i naturvitenskapene, der fysiske fenomener og ting ble studert. Elementer fra naturvitenskapene ble overført til samfunnsvitenskapene og studier av mennesker. Begrepet positivisme referer til det som faktisk er til stede, kan sanses og erfares direkte. Ontologiske og epistemologiske faktorer i en positivistisk tilnærming er knyttet til en objektiv forståelse av verden. Forsker og samfunn betraktes som atskilt, derfor kan man studere samfunnet på en nøytral måte.

Et kjennetegn innen positivistisk tilnærming, er deduktiv tilnærming eller framgangsmåte (Jacobsen, 2016). Kjennetegnet her er at forskeren på forhånd har noen antakelser om hvordan virkeligheten er. Innsamling av empiri vil kunne svare på om kjennetegnene stemmer overens med virkeligheten. Individet står sentralt i en positivistisk tilnærming, og det er enkeltpersonens motiv eller atferd som kan forklare ulike fenomener. En vesentlig faktor er avstand til det som skal studeres, og avstand vil redusere forskerens effekt på det man vil ha svar på. Den positivistiske tilnærmingen samsvarer godt med kvantitativ tilnærming, da tall og statistikk er sentralt. Empiri i form av tall vil kunne gi stor presisjon og ha den effekt at ulike fenomener kan studeres inngående og med stor presisjon. En positivistisk tilnærming og kvantitative metoder benyttes i stor grad av forskere. Mitt prosjekt har hatt en fortolkningsbasert tilnærming.

Den fortolkningsbaserte tilnærmingen er en reaksjon på idealene fra naturvitenskapen og positivismen (Jacobsen, 2016). Innvendingen mot positivismen var ulikheter å studere fysiske ting og samfunnsskapte fenomener på. En slik fortolkningsbasert tilnærming har flere sentrale

kjennetegn. Den sosiale virkeligheten endres over tid, og det å studere sosiale systemer og mennesker kan ikke sammenlignes med å studere ting eller fenomener i naturen. Kunnskap om mennesker blir derfor mindre generell og mer begrenset, uavhengig av kontekst. Det finnes flere forståelser av den sosiale virkeligheten, det er ikke en objektiv virkelighet. Den forståelsen av virkeligheten som forskeren får, vil være avhengig av personene som gir informasjonen. Et tredje kjennetegn ved en fortolkningsbasert tilnærming er at kartlegging av virkeligheten fordrer at forskeren setter seg inn i hvordan andre fortolker og forstår aktuelle sosiale fenomener. Hermeneutikk er forståelse for utvikling av kunnskap. Dette gjør at forskeren setter empiri inn i en større forståelsesramme. Den fortolkningsbaserte likestilles med kvalitativ metode.

Metodisk vil en fortolkningsbasert tilnærming ha flere kjennetegn (Jacobsen, 2016). I motsetning til en positivistisk og deduktiv tilnærming, snakker vi her om en induktiv tilnærming. Her går forskeren fra empiri til teori. I en virkelighet som oppfattes som lite stabil og objektiv, vil det ikke nødvendigvis være hensiktsmessig å lage store teorier om hvordan virkeligheten henger sammen og ser ut. I en induktiv tilnærming er det avgjørende å forstå det unike og dynamiske. Idealet er at forskeren går til fenomenet som skal undersøkes med et mest mulig åpent sinn, og at informasjonen som hentes inn ikke skal begrenses. Etter informasjonsinnhenting systematiserer forskeren sine data. Videre fokuseres det i en fortolkningsbasert tilnærming på hvordan mennesker i ulike sammenhenger fungerer og opptrer i en kontekst, dette i motsetning til en individualistisk inngang til forskningen. Nærhet til forskningsfeltet er avgjørende metodisk i en fortolkningsbasert tilnærming, i motsetning til en positivistisk tilnærming. Forskeren vil alltid være i en relasjon med forskningsfeltet, og dermed kunne påvirke resultatet gjennom sine fortolknings. Samtidig er forskeren avhengig av nærheten til forskningsfeltet for å kunne få innblikk i og forstå andre mennesker sin livssituasjon. Her blir språk, formidling og dialog avgjørende. Observasjoner, ord og beskrivelser vil være nødvendig for å få fram hvordan personer tolker den sosiale virkeligheten. Da kan man få frem variasjoner, nyanser og hvordan den enkelte selv konstruerer virkeligheten. En fortolkningsbasert tilnærming samsvarer med en kvalitativ tilnærming der virkeligheten er for kompleks til å beskrives med tall. Man er avhengig av å samle inn data i form av ord, dette for bedre få fram nyansene som er viktige for å forstå et fenomen (Jacobsen, 2016).

3.2 Metodisk tilnærming

For å få svar på min problemstilling, mente jeg det var hensiktsmessig med en fortolkende tilnærming, noe som gjør at kvalitativ metode og kvalitativt forskningsintervju ble sentralt.

3.2.1 Kvalitativ forskning

Hva er kvalitativ forskning? Creswell (1998) har følgende definisjon på kvalitativ forskning: «*Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting*».

Definisjonen fokuserer blant annet på forståelse av sosiale og menneskelige problem, der forskeren gjennomfører sin studie i en naturlig setting. Creswell (1998) sin definisjon er på flere punkter sammenfallende med Postholm (2005) sin beskrivelse av kvalitativ forskning. Det første er at en kvalitativ forsker undersøker *sosiale og menneskelige prosesser*. Det andre er at forskningen foregår i en *naturlig eller virkelig setting*, der forskeren er på forskningsfeltet. Et tredje særtrekk er at forskeren er ute etter å *formidle deltakernes perspektiv*. Å sette sammen mange små deler av erfaringer og viten fra forskningsfeltet, skapes så et helhetlig bilde av et *fokus innenfor det virkelige liv* (fjerde særtrekk). Ut fra dette vil forskeren utøve forskning i en naturlig setting der fenomenet opptrer, og i nært samarbeid med forskningsdeltakerne.

I kvalitativ forskning prøver forskeren å få innsikt i virkeligheten på et bestemt tidspunkt og i en bestemt kontekst. Virkeligheten skapes av personer innenfor denne konteksten. Det nære forholdet mellom forskeren og det som blir forsket på, er avgjørende for å få fram deltakerperspektivet. Framstillingen av en kvalitativ studie består av fortellende, beskrivende og detaljerte tekster som har til hensikt å få fram kompleksiteten på forskningsfeltet. Kvalitativ forskning er verdiladet, noe som innebærer at forskeren må gjøre rede for sitt ståsted i møte med de fenomen som studeres (Postholm 2005).

3.2.2 Kvalitativ forskningsintervju

Jeg har gjennomført 6 intervju for å få svar på min problemstilling. Det kvalitative forskningsintervjuet avspeiler sunn fornuft (Kvale, 2009). Det er også en subjektiv beskrivelse av det som utforskes. Det som er unikt ved kvalitative intervju er at informantene fritt svarer

på spørsmålene som stilles. Intervjueren forholder seg til en intervjuguide, og intervjueren kan stille oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig. Et slikt intervju er basert på den hverdagslige samtalen, men likevel en faglig konversasjon mellom informant og intervjuer. Det kvalitative intervjuet fanger opp informantens subjektive opplevelse av et fenomen, og man prøver å gå i dybden av denne personenes erfaringer knyttet til dette (Thagaard, 1998). Det å ha virkelig kunnskap om andre mennesker krever åpenhet og deltagelse, samt vise empati i mellommenneskelige møter (Creswell, 1998).

Et hovedtrekk ved kvalitativ metode er å få en grundig forståelse av et forhold som gjelder en eller flere personer og/eller gruppe. Karakteristisk for metoden er nærhet til det som undersøkes, og en gjengivelse av det som blir sagt, som er så nøyaktig som mulig. Målsettingen er, å få en helhetlig forståelse og en analytisk beskrivelse av spesifikke problemer ved det man ønsker å undersøke (Kvale, 2001).

Gjennom bruken av det kvalitative intervjuet er målet å fange opp erfaringer og oppfatninger rundt et tema. Målet er å forstå ulike sider ved intervjupersonens dagligliv, ut fra hans/ hennes eget perspektiv. Når jeg gjennomførte mine intervju brukte jeg et semi-strukturert intervju. Et slikt intervju ønsker å innhente beskrivelser av meningen av fenomenet som beskrives. Dette ligger nært opp til en hverdagslig samtale. Intervjuene ble gjennomført i henhold til en intervjuguide som jeg utarbeidet på forhånd, med bestemte tema og forslag til spørsmål. Intervjuguiden hjalp meg med å holde samtalen inn på rett spor. Rekkefølgen ble endret underveis, da det falt seg naturlig i noen av intervjuene. En slik fleksibilitet er viktig, samtidig som man har en struktur på intervjuet (Postholm, 2005).

Min oppgave i intervjuene var å få frem, samt følge opp personens tanker og opplevelser rundt et gitt fenomen. Dette var nødvendig da deres tenkning er mine data i analysen. Det er viktig å ha bestemte tema slik at man har et sammenligningsgrunnlag for analysen (Thagaard, 2003).

Intervjuene ble gjennomført fleksibilitet, jeg la for ikke sterke begrensninger på dem (Kvale, 2004). Det vil si jeg stilte åpne spørsmål slik at de fikk fortalt sin historie uten at jeg avbrøt. Jeg valgte åpne spørsmål der det var naturlig.

Intervjuet ble tatt opp på lydbånd, slik at alle detaljer ble med. I etterkant ble intervjuene transkribert, og de ferdigskrevne tekstene og lydopptaket ble materialet til videre bruk i oppgaven.

Transkripsjon er å skriftlig gjøre muntlig tale. Teksten ble skrevet ned ordrett ut i fra lydbåndopptaket, uten noen form for redigering (Dalen, 2004). I løpet av transkriberingsarbeidet og bearbeidingen av stoffet, oppdaget jeg viktige momenter. Transkripsjonen er en forberedelse til analysen. I tillegg til intervjuene har jeg benyttet materialet fra TFoU som har gjort en følgeforskning på AKSET gjennom 2 år. De presenterer kvantitative data i sin rapport fra juni 2018.

Over har jeg presentert den metodiske tilnærmingen jeg valgte for å belyse den min problemstilling. Jeg ville få fram erfaringer hos mine respondenter. Det betyr at jeg ønsket å finne ut erfaringene til lederne, og hvordan de har reflektert over spesielle situasjoner innenfor den konteksten jeg bestemte meg for å se på.

3.2.3 Kvalitativ forskning og forskerrollen

Før jeg startet med intervjuene avklarte jeg forhold som er knyttet til min rolle som forsker. Det er nødvendig at man til enhver tid har oversikt over prosessen, da påliteligheten og gyldigheten på eventuelle funn i en slik undersøkelse i stor grad avhenger av nøyaktigheten i arbeidet. Å ha kontroll over sitt eget arbeid kan videre føre til opplevelse av trygghet. Intensjonen i en kvalitativ studie er at vi som forskere forsøker å være åpen for at ikke alle forhold er avklart på forhånd, samt legge til side vår kunnskap og forståelse for fenomenet som skal studeres (Kvale, 2004).

Hensikten med studiet er å forsøke å finne faktorer som beskriver hvordan AKSET skal lykkes med den valgte organisasjonsmodellen, samt hvordan denne organiseringen vil påvirke samarbeidet mellom virksomhetene. I tillegg om organiseringen er positiv eller negativ for den enkelte enhet. SO fikk navnet sitt etter valgte modell, da denne formen for ledelse er en «nettverksbasert» eller «konsensusbasert» ledelse i en flat struktur. Det som er spennende med denne tenkningen er ulikhetene hver enkelt enhet har. De er forskjellige både i størrelse, formål og oppgaver. Også ulikt er organisering, kultur og tradisjoner. I TFoU sin rapport (2018) beskrives AKSET som virksomheter med betydelige ressurser i både ansatte og elever. Disse menneskene oppleves som kompetente, aktive og nyskapende, men det er en utfordring når disse ressursene skal utnyttes i et slikt mangfold og forskjellighet.

3.2.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

Begrepene validitet, reliabilitet og generalisering er vanlige å bruke for å beskrive kvaliteten i en studie. Disse begrepene er mest brukt i kvantitativ forskning. Thagaard (2003) foreslår derfor heller å bruke begrepene «troverdighet», «bekreftbarhet» og «overførbarhet» i kvalitative studier. Hvorvidt en undersøkelse kan anses som troverdig, har å gjøre med om den måler det den er ment å gjøre, og derfor kan anses som gyldig (Postholm, 2005). Når en undersøkelse er gjennomført på en troverdig måte, vekker den tillit (Jacobsen, 2015). For å få så relevante og riktige resultater fra en slik studie, blir transkribering av intervjuene viktig. Når dette gjøres riktig, kan vi stole på de resultatene vi får. Dersom intervjuene bare nedskrives, er det vanskelig å formidle det respondenten mener om et fenomen (Kvale, 2015).

At noe er bekreftbart i studiet setter fokus på selve gjennomføringen av undersøkelsen og hvordan resultatene blir tolket (Thagaard, 2003). I kvantitativ forskning innebærer dette at undersøkelser skal kunne gjentas (Ringdal, 2013). I en kvalitativ undersøkelse vil fokuset være å gå i dybden av det vi vil undersøke, ikke i mengde av data som ved en kvantitativ studie. Spørsmålet blir derfor om det vi får fram, gjennom denne metoden, belyser problemstillingen som er grunnlaget for sluttproduktet.

Overførbarhet i kvalitativ forskning er avhengig av vår beskrivelse av forskningsfeltet, og om fortolkningen kan generaliseres til å gjelde lignende fenomen (Lincoln og Cuba, 1985). Jeg har et lite utvalg i min studie, og det kan være vanskelig å generalisere til andre kontekster. Det kan likevel generalisere ved bruk av kvalitativ metode, ved å gi en detaljert beskrivelse av det som er gjort. Det jeg ønsker ut av studien er at andre skal kunne bruke det jeg kommer fram til. Det jeg finner, vil ha overførbarhet i gitte kontekster, og vil kanskje spesielt være interessante for «eierne», Inderøy kommune og Trøndelag fylkeskommune, eller andre kommuner som ønsker å gjøre et lignende arbeid. Oppsummert kan vi si at validitet eller gyldighet er avhengig av hva som er målt, og om dette er egenskaper problemstillingen avklarer.

Jeg er klar over å drive forskning på AKSET kan utfordre kvaliteten på prosjektet. Jeg var selv ansatt ved AKSET (2014- 2016), og ifølge Creswell (1998) kan det være problematisk for forskeren å undersøke en institusjon man selv har en relasjon til. Men det kan være fordeler ved å ha kjennskap til kulturen man skal undersøke, man vil ha en forståelse av fenomenet som skal studeres. Kvale (2004) hevder en slik ekspertise er nødvendig i forhold til

både innhold og menneskelig ekspertise. Faren er at jeg ikke blir i stand til å se utenfor egne erfaringer (Thagaard, 2003). Creswell (1998) mener slike faktorer vil kunne være med på å redusere verdien på de funn vi eventuelt vil komme frem til. Det er derfor viktig at jeg er bevisst min egen rolle i prosessen. Som forsker må man være objektiv i sin gjennomføring av intervju. Kvale (2015) peker på at kravet om å være objektiv først og fremst er et etisk krav.

3.2.5 Etiske betraktninger

I følge Kvale (2015) er det viktig at funnene i en undersøkelse og metodebruken formidles på en slik måte at vitenskapelige kriterier overholdes, og at de etiske sidene ved undersøkelsen ivaretas. Et av de viktigste etiske aspektene jeg ble stilt overfor, var i forhold til de personene jeg intervjuet. En grunnleggende respekt for menneskeverdet er derfor viktig, respekt for deres integritet og medbestemmelse (NESH, 2017). Det er viktig å finne en balanse mellom å gi nok informasjon til at de kan gi sin tillatelse på et riktig grunnlag, og faren for at de kan oppleve et utilbørlig press (NESH, 2017). Et slikt press kan for eksempel gi seg utslag i at de tilpasser seg til det de tror vi ønsker å vite. Viktig blir kravet om informasjon i forhold til at min undersøkelse baserer seg på bruk av registrering av atferd med tekniske hjelpemidler. I min undersøkelse var det snakk om lydbåndopptaker. Respondentene ble informert om at det opptak ble gjort, hvor lenge materialet oppbevares, og hvem som har tilgang til det (NESH, 2017). Prosjektet er godkjent av NSD (vedlegg 9.3).

Jeg startet med intervjuene etter at informantene fikk informasjon om prosjektet, og de samtykket til deltakelse. Samtykke skal gis uten at informantene opplever press, og de har til enhver tid lov til å trekke seg fra å delta (NESH, 2017). Jeg presiserte at funnene er strengt konfidensielle og teksten utformes uten at identiteten avsløres. Jeg ga informantene all nødvendig informasjon gjennom en samtykkeerklæring. Jeg har valgt å anonymiseres svarene, slik at de ikke slår negativt tilbake på den enkelte. En anonymisering vil gi hver enkelt person trygghet i presentasjon av data, men den vil ikke gi økt troverdighet dersom den er anonym. Mine informanter er sentrale i AKSET, og det vil være vanskelig å anonymisere den helt.

3.3 Forskningsprosess

I denne delen vil jeg gjøre rede for valg av informanter, datainnsamling og analyse av data.

3.3.1 Valg av informanter

Kvalitativ tilnærming med intervju som datainnsamlingsmetode innebærer et ønske om å finne ut noe om det opplevde og erfarte (Postholm, 2005). I min studie er fokuset på den

enkelte deltakers erfaringer, og hvordan den enkelte ser på temaet som belyses. Tema og problemstilling er dermed styrende for valg av informanter. Jeg ønsket å intervju de 6 virksomhetslederne på AKSET. Sammenlignet med kvantitative studier er dette et lite utvalg, men «nok» for en kvalitativ studie. Få informanter kan begrunnes ut fra at styrken i en slik kvalitativ tilnærming ikke ligger i bredden eller mengden av data, men i hvordan informantene beskriver det opplevde og erfarte (Kvale, 2004).

3.3.3 Analyse

Etter å ha transkribert intervjuene med mine informanter, hadde jeg en mengde tekst som skulle gjennomgås. I tillegg til notater som ble gjort underveis. Dette materialet har blitt bearbeidet slik at innholdet kan forstås på et mer fortolkende og teoretisk nivå. Materialet er tilgjengelig som uttrykte vedlegg.

Kvale (2015) peker på viktigheten av hvordan vi analyserer intervjuene. Gjennom de ulike fasene i analyseprosessen vil vi få bedre oversikt over vårt datamateriale. Ved bruk av denne metoden kan forskere analysere datamaterialet ved hjelp av de samme prosedyrene.

Hvordan sorterte jeg ut viktig informasjon som kom fram i intervjuene? Jeg skrev ned alle viktige uttalelser, samt ord og setninger som blir gjentatt flere ganger. Likeledes skildringer av spesielle episoder og hendelser har vært vesentlig. Utsagnene fra informantene utgjør meningssenheter som organiseres tematisk og danner grunnlaget for denne teksten, der ytringer er en del av dette. Innholdet i teksten, representerer den erfaringen jeg fikk fra informantene, noe som ga meg poeng å reflektere rundt (Moustakas, 1994). Mine funn blir presentert i neste kapittel.

*«Med nye venner og nye sko
vil det alltid være noe som knirker».*
Norsk ordtak

4.0 Empiriske funn

I dette kapittelet formidles noe av informantenes erfaringer med AKSET og den valgte organisasjonsmodell. Første del av intervjuene omhandler informantenes yrkes- og utdanningsbakgrunn. Dette gir en forståelse for hvorfor de resonnerer slik de gjør i intervjuet. Utsagn fra informantene er anonymisert, og informantene gis betegnelser «A- F».

4.1 Demografisk beskrivelse av informantene

Informantene er alle ledere for hver sin virksomhet, og de er tilknyttet AKSET. Informantene, 3 kvinner og 3 menn, er i alderen 46 til 62 år. De har ulik utdanningsbakgrunn; lærerpedagogutdanning, musikkutdanning, lederutdanning, bibliotekutdanning, samt ulike tilleggsutdanninger. Det er også ulikt hvor lenge de har vært ledere i sine nåværende stillinger, fra 5 til 20 år.

Strand (2007) sier at menn er sterkt overrepresentert i de fleste kategorier lederstillinger, men det vil være mindre ulikheter i offentlig sektor enn i privat sektor. Han begrunner overrepresentasjonen både ut fra samfunnsstruktur, med kulturelle forestillinger, og med biologiske betingelser. Videre påpekes det at «gruppeorganisasjoner» og «nettverksorganisasjoner» er bedre til å ivareta kjønnsbestemte forskjeller enn andre hierarkiske systemer. Ut fra dette vil SO og delingen mellom menn og kvinner være godt rustet til å lykkes. «Nettverksorganisasjoner» er bygd opp etter likeverdighetsprinsippet (Strand, 2007). Her vil ikke formell rang være viktig, men hva en kan bidra med til organisasjonen. En annen viktig bit er den fleksible strukturen, altså muligheten for å få frem de feminine kvalitetene hos begge kjønn. Kvinners relasjonskompetanse gis et fortrinn i slike organisasjoner. De store kjønnsforskjellene kan også forklares med forskjeller i rekruttering av kvinner og menn i lederposisjoner, og dette kan igjen etterspores i utdannings- og yrkesstatistikken.

***Informant A:** «Jeg har vært med på dette løpet siden 2006, da begynte vi å snakke om hva vi virkelig kunne få til her på Inderøy».*

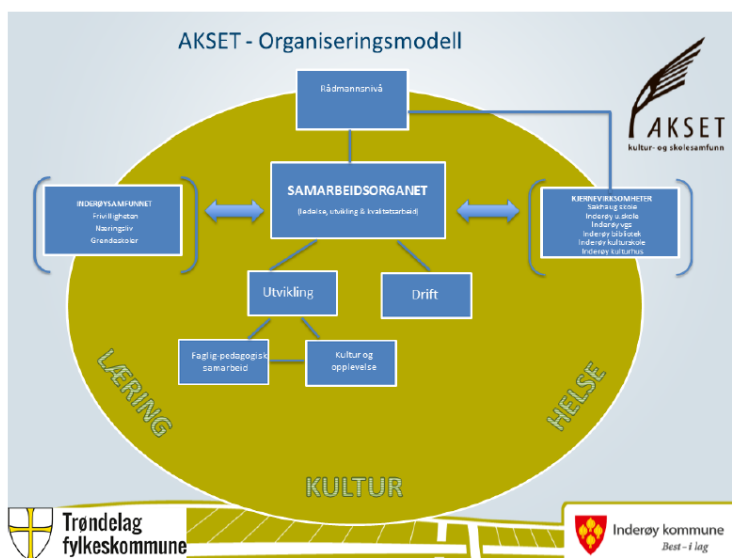
De 6 enhetene på AKSET har ulikt antall ansatte. Fra 4 på biblioteket, til over 50 ansatte på Inderøy videregående skole og Inderøy ungdomsskole. Det er flere kvinner enn menn på alle enhetene, men det varierer i prosentvis fordeling mellom kjønnene på hver enhet.

Virksomhetene kan deles inn i to, der 3 av enhetene er «skolske», og 3 er mer «kulturelle». Både biblioteket og kulturskolen føler at de har en «fot i hver leir». Organisasjonene er komplekse, de består av mennesker og det kan være vanskelig å forutse deres atferd. I større organisasjoner er det flere mennesker og det er mer utfordrende å holde styr på den, enn det mindre organisasjoner er (Bolman og Deal, 2014).

Informant E: «Vi er en av de minste enheten, på alle måter. Både i forhold til ansatte og budsjett. Men det at vi får lov til å være representert i SO, som en av de 6 virksomhetene, er veldig viktig for at vi skal vises, bli regnet med, vises på lik linje som de andre. Det er ingen andre virksomheter som driver med det samme som oss. Men samtidig så har vi en fot inn i kultur og i undervisning».

4.2 Oppfatning av samarbeidsorganet

«Samarbeidsorganet arbeider for å styrke fellesidentiteten i AKSET i tråd med arbeidet gjort i innholdsprosjektene». Dette er overordnet målsetting for samarbeidsorganet, nedfelt i Strategisk plan. Denne planen ble vedtatt i juni 2018, og varer til 2023. I planen skissers det overordnet målsetting/ retningsmål, og vi finner en handlingsplan. Planen har sin forankring i gjeldende planverk og utredninger.



Figur 6: organiseringsmodell for AKSET

Informant A: «Når Anne Marit Mevassvik lanserte i sin tid felles administrasjon, så lå det nok i kortene at hun ville ha et «fyrtårn» der også lederskapet var mer samlet. AKSET er jo enestående i sitt slag i Norge, og kanskje også utenfor Norge».

AKSET sitt fundament, *kultur-helse-læring*, skal gjennomsyre AKSET som organisasjon. Gjennom felles ledelse, utviklings- og kvalitetsarbeid skal SO ivareta Inderøy kommune og Trøndelag fylkeskommune sine mål og visjoner for satsningen i AKSET. Dette skal gjøres i tråd med politiske vedtak fattet i desember 2013: «Det framlagte forprosjekt for Inderøy oppvekst- og kultursenter vedtas som grunnlag for videre detaljprosjektering og utbygging».

Informant C: «Kultur, helse, læring er de 3 grunnpilarene, og det må stadig noen minnes på. For det er klart at det er svære skolebastioner sammen med oss som skal både ha høye karakterer, og resultat og vise til, PISA undersøkelser og annet. De mener det må hele tiden vektlegges mer enn kunst og kultur som jo bare er «kos». Det er jo en generell oppfatning som «hvermansen» har, men som jeg også kan kjenne på når vi diskuterer skikkelige saker. Da må man heller prøve å minne på hvor viktig vårt fag er for både egenverdi og sosialt samhold, og kanskje større fokus på de fagene kan bidra til at elever blir mer motivert i skolehverdagen ellers».

Informant A: «Vi har en strategisk plan som vi nå skal jobbe etter. Jeg ser er en utfordring: den er for omfattende. Den har for mange mål, og det er da jeg ville hatt «4 klinkende klare greier» som vi skulle ha gjennomført. Planen kom litt seint. Målene må være mer tydelig før man starter en prosess».

TFoU (2018) sin følgeforskning har hatt fokus på ledelse, samledelse og samskaping. Altså å lede egne enheter samtidig lede AKSET, legge til rette for aktiviteter, innhold og løsninger som oppleves som felles. Det legges vekt på at ulike typer fellesskap vil skape resultater. Utvikling av egen organisasjon er like viktig som å skape en «vi- følelse» («dette er AKSET og vi er en del av AKSET»). Hver av de seks lederne skal lede sine medarbeidere i sine respektive enheter, samtidig som de skal nå egne og felles mål gjennom aktiviteten i AKSET. Rapporten peker på at for å lykkes må både ledere og ansatte føle et minimum av tilhørighet og forpliktelse til AKSET, og de ideer og verdier som AKSET er bygget på.

Informant D: «Alle har ansvar for sin enhet, men vi tenker at vi alle har et felles ansvar for «sam-ledelse». Vi er litt AKSET ledere alle sammen. Vi kan ikke jobbe bare med AKSET, vi må jobbe samtidig med egen enhet».

Den danske forskeren Jakob Torfing definerer samskaping som «når to eller flere offentlige og private parter inngår i et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer og designe og implementere, nye og bedre løsninger» (KS håndbok).

Informant B: «Jeg har ingen erfaring med samlokalisering med virksomheter fra tidligere. Det er noe med den innovative tanken bak AKSET, å se på slik samlokalisering, se på samarbeid, samhandling, synergier, eventuelt felles behov for samarbeidskraft. Jeg har satt det på dagsorden at vi må kalle en «spaddi fer ein spaddi», og si hva det er mulig å samarbeide om, og hva er det ikke mulig å samarbeide om. Akkurat nå, og 10 år fram i tid».

TFoU (2018: 71) skisserer muligheter for samledelse og ledelse av egen virksomhet. Det pekes på synliggjøring av medarbeidernes ansvar for egen og AKSET`s utvikling, og medarbeiderne må involveres mer ved å gi dem større ansvar og delegering av oppgaver.

Informant B: «De 2 første årene hadde vi en prosjektleder. Så har vi heller opprette ei ressursgruppe som skal ta seg av det faglige, ha et spesielt fokus på det faglige samarbeidet. Tidligere gjorde SO det aller, aller meste, som var knyttet til alt om samarbeid, og planla og koordinerte. Prosjektlederen avrundet sitt arbeid og nå må vi håndtere alt med de ressursene som vi rår over».

Koordinering av oppgaver brukes både i enkle og oversiktlige situasjoner, til mer komplekse og uoversiktlige situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Slike mekanismer for koordinering brukes av alle organisasjoner, i en eller annen form. Koordinering er både uformell kommunikasjon (å snakke sammen), direkte ordre (instruksjoner blir gitt), standardisering av kunnskap (formelle kunnskaper for å utføre bestemte oppgaver) eller gjensidige tilpasninger (beslutninger fattes etter kommunikasjon).

Informant D: «Koordinatorrollen består i å holde litt tråden og trykket: innkalling til møter, referat, kontakt utover det interne, holde kontakten med ressursgruppa- som er en person fra hver skole».

Informant C: «Vi er ennå i startgropa, det er første året vi ikke har prosjektleder. Det er en av oss som er koordinerende leder, så vi holder på å se på dette, men det er naturlig at vi tar ansvar for det som vi er mest involvert i. På sikt vil det kanskje også bli sånn. Prosjektlederen foreslo at en av oss skulle være koordinator, og det kan være mange årsaker til at hun foreslo rektor ved Sakshaug skole. Sakshaug skole ligger fysisk utenfor det store AKSET».

Alle de 6 medlemmene i SO er ledere for hver sin enhet. De innehar en rolle der de må ta beslutninger, formidle informasjon, være talsmann, fordele ressurser, være «kriseløser», med mer. Hvilken rolle som er viktigst for ledere vil variere både i organisasjonen og mellom funksjonene som er knyttet opp til lederrollen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Lederne kan ha ulike synspunkt i sakene, og det kan tenkes at de ønsker å påvirke en situasjon til sin fordel (bruk av makt).

Informant C: «Hvilken rolle jeg tar i SO avhenger litt fra sak til sak».

Informant B: «Kjenner at det er en flat struktur. Og alle nyter samme respekten, det kjenner jeg på. Selv om skole er tungt inn i SO, så tror jeg nok helst noen av de andre kan kjenne litt på at skole kommer mye på dagsorden, og da er det fort gjort at de «store» blir tyngst».

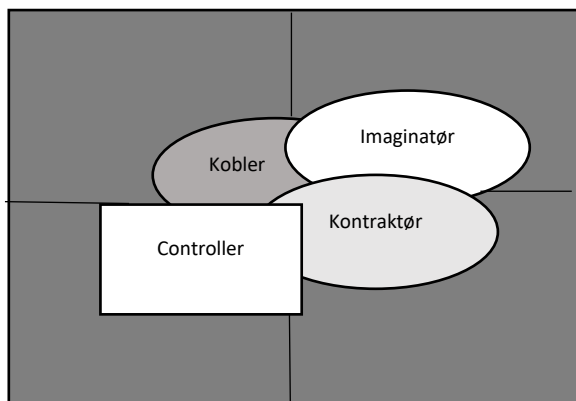
Informant E: «Mitt ansvar er ikke så tydelig i SO. Vi har kanskje ikke kommet helt dit enda. Vi tar kanskje litt naturlige roller alt etter hva vi føler angår vår virksomhet».

Strand (2007) peker på ulike forutsetninger for at ledelse i nettverk skal kunne fungere. Det er viktig å holde enhetene i nettverket sammen gjennom felles *identitet* og *kultur*. Dette skaper samhold. Dersom de ikke aktivt holder sammen, vil nettverket løses opp. De holdes sammen gjennom formaliserte avtaler og felles interesser. SO i AKSET har sitt mandat fra kommune og fylkeskommune, og de har skrevet en *psykologisk kontrakt*. En psykologisk kontrakt består av gjensidige forpliktelser hos to eller flere parter. Det kan være vanskelig å sette mål på de elementene man setter opp, og en slik kontrakt er helt eller delvis gjenstand for tolkninger av

den enkelte part. Den er i stor grad usynlig, da den vanskelig kan standardiseres eller administreres. En psykologisk kontrakt formes ut fra løfter man gir hverandre og er en gjensidig forståelse basert på tillitt (Jackobsen og Thorsvik, 2013).

Informant D: «Da vi hadde prosjektleder prøvde vi å ha retningslinjer for hvordan vi skulle gjøre ting (ved konflikt). Er det dette vi trenger? Vi ville heller ha psykologisk kontrakt. Dette laget vi gjennom en prosess. Det var det vi trengte, har vi tillitt tørr vi ta kampene på en måte. I SO har vi aldri vært redd for å si ting, vi kjenner hverandre godt. Men med dette kan vi bringe inn ting uten at noen andre kupper dette».

Ledere kan som sagt ta ulike roller, og vi kan tenke oss fire ulike roller for ledere. En leder kan inneha elementer av alle disse rollene. *Imaginatøren* er den som ser nye muligheter og vil prøve ut utradisjonelle forbindelser. *Kobleren* er han som kommuniserer og hjelper til med å bygge opp eller vedlikeholde der det ellers kunne ha blitt et brudd. En *kontraktør* utformer innhold i relasjoner. Denne rolleinnhaveren er flink til å se saker fra flere sider. Den siste rollen er *controlleren*. Han holder orden, og sørger for at resultater blir målt og at utbytte og kostnader fordeles likt. De ulike rollene er viktigere og vanligere enn andre i ulike typer nettverk (Strand, 2007).



Figur 7: Nettverksledelse

Informant B: «Du vet godt hva som er jobben i enheten, men det er ikke en bestilling fra det administrative nivå (altså min sjef) i forhold til AKSET. Min sjef har sittet i styringsgruppa for AKSET og her har vi et mandat, så bestillinga er egentlig klar selv om innholdet ikke er nedskrevet».

Informant E: «Min leder forventer noe av meg i SO, det gjør hun. Det ligger en forventning om at vi alle skal bidra inn i SO. Og at vi alle skal bidra til felleskapet, og SO. AKSET er jo egentlig til for virksomhetene. Man må se at AKSET skal gjøre virksomhetene bedre, det skal gjøre at hver virksomhet oppfyller sine mål. Det er det forventninger om fra ledelsen. Om at vi bidrar. Den ligger jo der».

Det er mye som påvirker ledelse og dette danner en sammenheng som vi må forstå ledelse ut fra. AKSET og SO styres etter *konsensusprinsippet*. Det vil si målet er konsensus, eller flertallsbeslutninger, og medlemmene i gruppa innretter seg etter det kollektive presset. Slike grupper utvikler ofte normer som ikke er synlige for andre enn dem selv, og dette erstatter ofte de formelle strukturene (Strand, 2007). Det er mest vanlig i dagens moderne samfunn å ha en blanding av ulike organisasjonsformer. Organisering i nettverk er en sammensatt organisering og karakteriseres av at hver enkelt er selvstendig, og bidrar inn i fellesskapet med sin spesialitet.

Informant A: «Det som er helt klart er at SO er sterkt så lenge man greier å ta avgjørelser etter *konsensusprinsippet*. Dersom man greier det, å få tatt gode avgjørelser, med det som grunnlag, så går det bra».

Informant B: «Det er en grunn til at det ble landet på en konsensusmodell, og det er klart det kan oppstå utfordringer med denne modellen. Flat struktur, interessekonflikter, uten en som «skjærer igjennom» og bestemmer. Vi har våre egne ansatte og egen økonomi, våre egne investeringer, vår egen agenda i forhold til rombruk. Det handler om at vi må tilpasse oss og gi hverandre rom og skjønne behovet til hverandre. Dersom man bare tenker på eget ve og vel da kan det bli vanskelig. En forutsetning er at jeg som leder ønsker at de andre lederne skal ha det godt, og likeså deres ansatte».

I utredningsarbeidet med de ulike alternativene for organisering av AKSET, ble det foreslått å styrke de enkelte enhetene og la samarbeidet utvikle seg. Senter for ledelse mente at AKSET best utviklet samarbeid gjennom flere faser.

4.3 Hemmende og fremmende sider ved samarbeidet

AKSET og SO er en organisering i nettverk, der flere enheter er knyttet sammen (Jackobsen og Thorsvik, 2013). Når nettverk defineres vil det være ut fra flere dimensjoner:

- Type sammenknytting eller kobling: utnyttelse av ressurser
- Nettverkets tetthet: hyppighet/ innhold i samhandlingen
- Indirekte eller direkte kobling: fagnettverk
- Grad av formalisering: et formulert mandat med skriftlige retningslinjer

Nettverkssamarbeid som fungerer godt er preget av at alle vet hva som er sitt «domene». De er enige om hvordan man skal løse oppgaver (ideologisk enige), man oppfatter de andre enhetene som «nyttige», og det er en god koordinering av tiltak. Denne tankegangen er basert på en rasjonell nyttevurdering, der man opprettholder et samarbeid så lenge relasjonene er avklart, det oppleves som nyttig å samarbeide og at samhandlingen er organisert riktig. Tillitt spiller en avgjørende rolle for å få nettverk til å fungere; jo mer tillitt, jo mer samarbeid, mindre konflikter (Jackobsen og Thorsvik, 2013).

***Informant D:** «Utelukkende positivt for enheten. Utfordringen blir at vi er en enhet i AKSET. Og ikke at vi er en enhet pluss AKSET. Vi ser på hvordan vi kan bruke AKSET for å bli bedre i egen enhet, enn det vi ellers ville ha gjort. Vi må ha et ressursblikk på det. Må ha blikket på begge».*

Mange ledere tror det er tilstrekkelig å forholde seg til systemer, regler og det som gir mest ytre belønning. Dette vil gi problemer på sikt, og studier viser at ærlighet og ansvarlighet vurderes som viktigere verdier enn resultatoppnåelse (Strand, 2007). Å jobbe sammen mot felles visjoner er med på å utvikle organisasjonen videre, og vil gi de ansatte en retning å jobbe mot.

***Informant A:** «AKSET gir min enhet en spark bak. De forventninger de ulike institusjonene har i forhold til hva som er vårt ansvar, vil jo også ha betydning for avgjørelser som blir tatt i SO. Selv om SO er veldig fattig på vedtak, og det er en svakhet. Fordi vi har prøvd å unngå dette, og da handler det om hvilken samarbeidsrelasjon vi skal legge i dette».*

Ressursmangel kan være et hinder for samarbeid. Man prioriterer ikke samarbeid med andre når oppgaver hopper seg opp i egen enhet. Da blir oppgaver i egen enhet prioritert. Men det er meget viktig at alle deltar i diskusjoner slik at saker blir belyst i et helhetsperspektiv.

Informant F: «Strategisk plan er med på å dra i riktig retning, men den er litt ambisiøs. Vi er «fullbooket» som ledere fra før av, så det å være i et ledelsesnettverk er jo en avveining som er gjort i forhold til ressurser og ressursbruk».

Informant D: «Veldig krevende å være leder for egen enhet og sitte i SO, for det er ikke noen ekstra ressurs i det hele tatt. Du får det oppå alt det andre. Det fører til at det blir mye mindre gjort en det jeg ønsker å gjøre. Må konsentrere seg om noen ting».

Informant E: «Jeg tenker at AKSET er med på å gjøre oss bedre. Har heller ikke opplevd noe som rokker ved dette enda. Men vår største utfordring er selvsagt tid og ressurser».

For å komme fram til best mulige tiltak i en sak, kreves det helhetlig tenkning. Da kan det hende man må legge egne oppfatninger til side, og tenke hva som er det beste for AKSET. Alle må ta ansvar i saker som bringes inn, og de må «dra lasset sammen». Det som fremmer samarbeid er når de klarer å sette elevene eller saken i sentrum, tenke helhetlig og bruke sin kompetanse til det beste for de det gjelder.

Informant C: «Jeg synes det fremmer vår virksomhet voldsomt. Vi har blitt mer synlig, og fått en jevnere status blant våre samarbeidspartnere. Den utvikling og satsning som AKSET har, den retningen som vi har, og de grunnverdiene vi har blitt enige om at vi skal stå på; der spiller min enhet en stor rolle. Og det er inspirerende og motiverende og bidra der».

Informant B: «Men vi har et klart mandat, ei klar forventning fra politisk og administrativt høyere nivå om at vi skal samarbeide, og jeg tror det er positivt, egentlig, det er bare å få lagt det på et passende nivå, og være enig om hvordan det skal håndteres. Å få ei felles forståelse av betydningen av det vi er inne i, og at det ikke er noe som er utenfor jobben som noe ekstra».

Informant F: «Dette handler om det grunnleggende spørsmål, hva skal AKSET være? Og jeg tror at AKSET kunne vært enda mer synlig og kanskje tatt på seg enda større fellesoppgaver».

Informant C: «Det å ha mulighet til å samarbeide om satsning til det beste for eleven, nå er mulighetene så mye større enn tidligere. Vi har jo de samme barna».

Organisasjoner består av individer og grupper som hver har sine særinteresser. Hos noen vil disse interessene være i konflikt med interessene hos andre, og dette skaper maktkamp i organisasjonen. I forhold til AKSET har ikke SO opplevd interessekonflikter, men de vet det kan oppstå og særlig når det gjelder økonomi spørsmålet. AKSET har mange interessenter, både interne og eksterne, og man kan tenke seg at de kan konkurrere om innflytelse for å oppnå resultat (Jackobsen og Thorsvik, 2013).

Informant A: «Det er ikke motsetninger i interesser i forhold til de faglige tingene. Men når det er snakk om økonomi kan det bli interessemotsetninger. Det er veldig «vart» området med økonomi, og jeg merker dette i forhold til min enhet. Historisk sett så har det alltid vært splid mellom kommune og fylkeskommune når det gjelder dette spørsmålet».

Informant F: «Men det er mange interessenter i AKSET, og vi har merket en stor interesse for det vi foretar oss. Og det er noe av utfordringsbildet som kommer til å gripe nærmest inn i mot det som jeg foretar med som enhetsleder for enheten. AKSET er attraktiv blant annet å forske på».

Et godt samarbeid krever innsats over tid. SO er et sosialt system, og det er gjennom deres samhandling og kommunikasjon at positive resultater oppnås. De jobber mot samme mål, med ulikt utgangspunkt, og det er dette som vil påvirke resultatene. I alle typer samarbeid kreves det tillit fra hverandre. Da har man støtte i hverandre og føler seg ikke alene om utfordringene. Det er viktig å bry seg om hva andre er opptatt av, og vil også gi trygghet i gruppa.

Informant F: «Så har vi noe der ansatte opplever det som lite «næringsgivende» å være til stede. De opplever at det er litt lite meningsfylt. Det varierer på fag, og jeg finner ikke noen rød tråd i hvem som er positiv og hvem som er negativ».

Informant F: «Det er vanskeligere å implementere når man ikke trenger dette samarbeidet».

4.4 Kollektivet AKSET vs den enkelte virksomhet

Samarbeid og endring møter motstand og vegring. Dette er ikke uvanlig. Hva skyldes dette? Det kan være flere ting. Innblanding fra andre kan virke truende dersom du over tid har arbeidet alene og tatt egne avgjørelser (Strand, 2007). Å være en del av AKSET krever at du er trygg i eget «bed», altså står støtt i egen enhet og i eget fag/ kompetanse. Målet med samarbeidet må være tydelig beskrevet, og den enkelte må oppleve at samarbeidet er viktig både for seg selv og sin enhet. I tillegg blir det sentralt å gi noe inn til dette samarbeidet, samtidig som man føler at man får igjen noe.

Informant D: «Kollektivet AKSET er sterkere nå enn tidligere. Det er ikke sånn for eller imot AKSET, og dette slutter vi med».

Informant E: «Jeg tror at alle har en porsjon realisme med seg og vi har et idealbilde, og alle viser så stor forståelse for hverandre at noen ganger må noe få ta litt lengre tid. Ikke alt vi kan oppfylle akkurat nå».

Informant F: «Egen virksomhet er viktigere enn kollektivet AKSET».

Informant D: «Det som er litt av utfordringa til SO med en slik struktur, er når du har fellesinteresser og du har særinteresser. At hver enkelt enhet har krav om å gi det tilbudet de skal gi, og så kanskje de ser en løsning på det, og kanskje det kræsjer med de andre. Hva gjør vi da?».

Informant A: «Vi har for eksempel en utfordring i forhold til den videregående skolen som har for dårlig søkning på studieforbereende. Dette er en oppgave for hele AKSET og SO å gjøre noe med!».

Lederne på AKSET har flere oppgaver enn «likesinnede», de er både leder for sin egen enhet og leder av et større fellesskap. De har stillingsinstruksjoner som sier noe om hva som er deres primæroppgaver og hva som forventes av dem, men dette gjelder først og fremst for egen enhet. Alle lederne sier de ikke har en instruks om hva som forventes av dem i SO og AKSET, annet enn mandatet som sier noe om hva de skal ivareta.

Informant D: «Stillingsinstruks som virksomhetsleder, det har jeg sikkert. Har ikke en stillingsbeskrivelse for SO, men vi har et mandat der det står hva SO skal ivareta. Det handler om dette med koordinering og samhandling i AKSET. Har ikke fått noe fra min sjef annet enn dette».

Informant B: «Tenker at det er klart hva som er min rolle i AKSET. Du vet godt hva som er jobben i egen enhet, men det er ikke noe detaljert hva som er min jobb eller en bestilling fra administrativt nivå (altså min sjef) ifht AKSET. Vi har et mandat og bestillinga er egentlig klar selv om innholdet ikke er nedskrevet».

4.5 Synergieffekter

I Kvalitetsplan Oppvekst, for Inderøy kommune står det: «AKSET er blitt beskrevet som et nasjonalt fyrtårn med sin tydelige satsing på gjennomgripende pedagogisk samarbeid og med fokus på kultur-helse- læring. Som nasjonal pilot skal nye modeller for faglig-pedagogisk samarbeid utvikles. Den tette koblingen mellom kultur og skole skal medføre at kunst- og kulturfag blir en naturlig del av et helhetlig oppvekstløp – noe som igjen skal gi barn og unge bedre muligheter for å lykkes med skolegang og arbeid. Synergiene fra satsingen i AKSET, skal komme alle elevene i Inderøyskolen og barna i Inderøybarnehagen til gode. Det vises til Strategiplan for AKSET».

Informant F: Jeg tror at AKSET er en flott møteplass, arena for bygda/ kommunen. Vi har fått fysiske betingelser som er helt suverene og jeg mener vi har ikke hatt sjans til dette dersom vi ikke hadde hatt AKSET».

Informant D: «Det kan bli mye mer enn det vi har i dag. Det er jo på en måte en startfase. En av hovedutfordringene våre er å synliggjøre alt som skjer på AKSET, både internt og eksternt».

Informant C: «Tror det er veldig positivt at vi står i lag om felles mål, hvilken retning vi skal ta, hvorfor vi vil i den retningen. Og vi har felles verdier i bunnen, som handler om oppvekstvilkår, motivasjon til læring, god helse, livsglede for befolkningen, bidra til et godt samfunn. Lettere å få til dette dersom flere tenker det samme. Bidra på ulike vis, det er jeg ikke i tvil om».

Informant E: «Det handler ikke bare om SO, og om vi lykkes med AKSET. Det handler like mye om motivasjon og at det er rom for kreativitet. Vi må ha med oss de

ansatte, ellers får vi det ikke til. Det er mye som må være på plass. Men det er viktig at alle kjenner at AKSET gjør oss bedre. Det kan være ulik begrunnelse for dette. Det kan gå på alt fra det fysiske og lokaliteter, nærhet gir rom for ideer og kreativitet. Det er mye som spiller inn her, men alle må kjenne at de blir respekter som person og som virksomhet, uansett om man er liten eller stor. Og bli sett og vist forståelse for».

Synergier betyr «*samspill mellom flere faktorer som forsterker hverandre slik at den kombinerte effekten blir større enn summen av de enkelte faktorenes bidrag*» (Store norske leksikon). Synergier kan være relaterte til reduserte kostnader og reduserte investeringsbehov. På AKSET er det ikke bare de økonomiske kostnadene som gir synergieffekter, men også på utnytting av ressurser og rombehov.

Informant E: «*Vi er en del av et stort personale på AKSET, vi er en del av en helhet. Det er når vi treffer de andre at det dukker opp spennende ideer*».

Bygging av AKSET og SO- samarbeidet har en intensjon. Det er ikke alltid at intensjoner er klare og entydige, og intensjonene for et samarbeid kan være ulike fra enhet til enhet. I en prosess med samlokalisering, samledelse og samskaping vil det være både intenderte og ikke-intenderte konsekvenser av et samarbeid.

Intenderte effekter ved AKSET er *økonomisk effektivitet*, og dette knyttes ofte tett opp mot effektiv produksjon. Tanken er at stordriftsfordeler kan gi lavere produksjonskostnader. I praksis vil en større produksjon føre til at arbeidskraft og utstyr utnyttes bedre. Motsatt vil en liten produksjon kunne medføre ledig kapasitet og høyere enhetskostnader (Jakobsen, 2014). Dette er effekter som blir beskrevet ved sammenslåing av større enheter, som ved kommunesammenslåing, men de kan også gjelde for mindre sammenslåinger.

Kvalitet og "robusthet" er et argument for større pedagogiske enheter. Større fagmiljø innenfor de ulike tjenestene vil gjøre AKSET mer robust. Det vil ikke være så sårbart, når det gjelder for eksempel sykefravær. Større enheter kan ha lettere for å rekruttere og holde på nøkkelpersonell enn små enheter. Mange arbeidstakere finner det også mer interessant å jobbe i et større fagmiljø. Dette vil kunne stimulere en lærende organisasjon, samt ha innvirkning på hvor kvalitativt gode tjenester som blir levert (Jakobsen, 2014).

Makt og innflytelse vil også kunne prege samarbeidet i SO. Det er sannsynlig at de små enhetene vil ha utfordringer med å få fram sin stemme blant de store (Jacobsen, 2014).

Informant A: «Det handler ikke om makt, jeg tror ikke det. Det blir mye skole altså. Jeg føler jeg har gjennomslagskraft. Jeg føler ikke at det er noen som misbruker sin stilling, men det er noen ganger jeg føler det er et «elefantproblem» i rommet».

Informant E: «Klart jeg ser at jeg er leder av en mindre virksomhet, men jeg har ikke noen problemer med det. Jeg føler at jeg får respekt når jeg uttaler meg».

Informant F: «Ikke kniving om makta i SO, men vi er skoletunge».

Løse "f" eller "wicked problems" forklares i Jacobsen (2014) som problemer det ikke finnes klare løsninger på. De løsningene man velger kan skape nye utfordringer og det kan være vanskelig å fastslå når målene er nådd.

Informant B: «Det er ikke så mye frafall på Inderøy videregående skole. Noen vil det alltid være, og jeg vet ikke om AKSET vil «hjelp» til her».

En annen intendert effekt er *legitimitet*. Legitimitet for AKSET og SO handler om å håndtere det presset og forventningene omgivelsene legger på organisasjonen (Jacobsen, 2014). Hvis de oppfattes å håndtere dette presset på en god måte, sett ut i fra egne, innbyggere og andre interessenter, opparbeides legitimitet. En type press kan tenkes å komme fra overordnede lover og regler. Omgivelsene rundt inneholder et sett med normer og forventninger om hva som er viktig, noe som utgjør press på fellesskapet.

Dersom de overordnede effektene gir resultater, er AKSET en suksess. De negative effektene som jeg skal komme inn på, er ikke dermed en negativ form for suksess, men mer elementer som vi vet kan få konsekvenser.

De aller fleste tiltak også kan ha noen uønskede og negative effekter. Under presenteres et utvalg av ikke-intenderte effekter som kan oppstå ved samarbeid (Jacobsen, 2014).

Økte transaksjonskostnader ved opprettelse og drift av nytt samarbeid deles i opp i flere hovedtyper. Den første er kostnader ved forhandlinger og møter for å etablere et samarbeid eller lage en avtale. Den andre er knyttet til styring av samarbeidet, som kan kreve nye former

og strukturer. I et nytt samarbeid må det lages nye rutiner for rapportering som erstatning for de gamle rutinene. Det siste punktet handler om vedlikehold og utvikling av samarbeid. Her er arbeid mot fastlagte mål og organisering viktig. SO har et mandat og en strategisk plan å forholde seg til, og dette legger grunnlag for samarbeid. Dette er forhandlet fram av politisk nivå i kommunen og fylkeskommunen.

Fragmentering har ifølge Jacobsen (2014) sammenheng med transaksjonskostnader, og et hovedfokus på en oppsplitting som samarbeid kan medføre. Nye formelle enheter opprettes i tillegg til de man allerede har. Dette utgjør det Jacobsen kaller horisontal fragmentering. Vertikal fragmentering handler om at beslutningsprosessene blir mer sammensatte, med nye beslutningsnivåer. Fragmentering kan skape uklarheter i forhold til ansvar.

Ansvarsforvitring kan forekomme ved flat struktur slik som SO. Ved å ha en koordinator som har et annet ansvar enn de andre medlemmene, kan man til en viss grad unngå dette.

Informant E: «Prosjektlederen fikk i gang mange prosesser og hun var på mange måter viktig for å få i gang alle prosesser og etablere alle strukturene. Hun gjorde en stor jobb, og dette med å videreføre det, blir på premissene til den tiden vi har til rådighet. Koordinator holder ballene i lufta og drar dem ned når det trengs. Holder også en del saker varm. Når saker diskuteres blir noe fordelt ut til andre. Litt der det er naturlig».

SO er et samarbeidsorgan, og samarbeid kan forstås som at hver gjør sin del av oppgaven, og i tillegg gjøre sitt til at andre gjør en bedre jobb. «Godfot teorien» til Nils Arne Eggen handler om dette, å være god selv og gjøre de andre bedre. Når samhandlingen kan utvikles til det fineste samspill, er det fordi alle ønsker et best mulig sluttresultat.

I neste kapittel drøftes resultatene etter funn gjort i intervjuene.

«Før vi alle har oppnådd målet,
har ingen oppnådd noe».
Rosemary Brown

5.0 Drøfting av resultater

I innledningskapittelet har jeg formulert problemstillingen for masteroppgaven, med fire avledede forskningsspørsmål. Formålet er å finne ut om *AKSET virker fremmende eller hemmende på egne virksomheters evne til i ivareta sine primæroppgaver*. I dette kapittelet vil jeg drøfte de ulike funnene i lys av teori for å se om jeg får svar på mine forskningsspørsmål.

Erfaringene fra tidligere studier viser at «ledelse i nettverk» til tider kan være svært givende, men også krevende. Å bli enige om gode løsninger og å ta riktige beslutninger, krever at lederne ved AKSET forstår utfordringene på lik måte. For å få til gode løsninger, eventuelt gjøre endringer må lederne investere mye tid i fellesskapet, og det vil gå på bekostning av egen virksomhet. Ansatte kan oppleve fravær av egen leder i slike prosesser. Felles mål og retning for både lederne og ansatte ved AKSET er viktig for å få til et godt samarbeid og et eierskap til det nye «huset».

Senter for ledelse påpekte i sitt innholdsprosjekt: «*Et IOKS (nå AKSET) basert på samarbeidsmodellen vil kunne intensivere arbeidet med en «kulturell integrasjon» - og slik bli opplevd som en enhet internt og eksternt uten endringer i de overordnede organisatoriske strukturer. Enheten bygges gjennom flere samarbeidsprosjekter mellom de ulike virksomhetene, men også gjennom et sterkt fokus på felles visjon, barne- og læringssyn. IOKS-identiteten vil gradvis bli like sterk som identifiseringen med egen virksomhet*».

Gjennom samarbeidsmodellen er arbeidet til lederne å knytte sammen de ulike organisasjonene og aktivitetene. Sentralt innen «ledelse i nettverk» er oversikt og kunnskap om den enkeltes bidrag inn i samarbeidet. Også systemer for informasjonsflyt og rapportering er av betydning (Strand, 2007).

5.1 Tar AKSET for mye tid og oppmerksomhet vekk fra primæroppgaver?

Forskningsspørsmål var om AKSET tar for mye tid og oppmerksomhet fra egen virksomhet, og de primæroppgavene lederne har der. Her følger analysen.

5.1.1 Tid og ressurser

«Tidstyv» er et begrep som brukes innen offentlig sektor. Det handler om prioritering av kjerneoppgaver og ressurser slik at brukerne får gode og effektive tjenester.

***Informant E:** «SO tar forholdsmessig mye tid. Samtidig er det ikke noe vi kan melde oss ut av. Vi må være «på». Det har vært enkelte ganger jeg ikke har deltatt på møter. En og annen gang så må faktisk fellesskapet vike for egen virksomhet. Sånn vil det bare være. De andre i SO viser forståelse for dette altså. Vi opplever at SO er viktig».*

Oppfattelse av tid lederne har til disposisjon, altså avsatt tid til samarbeid, varierer. Alle lederne påpeker at de ikke har en stillingsinstruks for deltakelse i SO. Ut fra dette vil hver enkelt leder definere sitt handlingsrom for samarbeid, og bruk av tid, ut fra hvilken organisasjon de leder og om hvor mye tid de er villig til å avse fra egen enhet.

Handlingsrommet til lederen bestemmes ut fra de fullmakter de har, eller ut fra mandatet de er gitt (Strand, 2007). Det varierer også hvor stort de oppfatter at handlingsrommet er. Ledere i dag kan tenkes å inneha større råderett over egne oppgaver, og deretter prioritere det viktige samarbeidet. De «skolske» lederne må forholde seg i større grad til resultater og prestasjoner enn de andre lederne. Dette kan være en hemmende faktor i samarbeidet. Et av forskningsspørsmålene innledningsvis var ifht ledernes *stillingsbeskrivelser, og det å lykkes med AKSET*. Det påpekes at de ikke har noen stillingsinstruks, kun et mandat å forholde seg til. Alle lederne vet det er et ønske om å lykkes, men det er ikke nedfelt skriftlig for hver enkelt leder.

Lederne på AKSET mener de bruker for mye tid på SO- samarbeid, men samtidig er det også viktig. Tidligere hadde de møter hver uke, men nå møtes de hver annen uke. Dette grepet er gjort for å få mer tid til egen enhet. Lederne er av ulik oppfatning om det er egen enhet eller AKSET som er viktigst. Lederne har et mandat de skal forholde seg til, men det vil variere fra leder til leder om hva de synes er viktigst å prioritere.

Som leder kreves det at det setter av tid til samarbeid selv om hverdagen ved egen enhet er travel. Dette må det også være forståelse for blant de ansatte og resten av den administrative

ledelsen ved enhetene. Det vanskeliggjør et samarbeid om man ikke har støtte fra sine egne, og alle må være innforstått med at det tar lang tid før man kommer i mål med et slikt prosjekt.

Et best mulig samarbeid krever innsats over tid. Et team er et sosialt system, og det er gjennom deres samhandling og kommunikasjon man får positive resultater. De jobber mot samme mål, men med ulikt utgangspunkt, og dette vil påvirke resultatene.

Å ha tillit fra andre enheter, er vesentlig for godt samarbeid. Man føler bred støtte fra de andre, og er ikke alene om utfordringene. Å bry seg om hva den andre parten er opptatt av, er et viktig element innenfor kommunikasjon og samarbeid. Dette gir økt tillit og trygghet i gruppa. I tillegg er det viktig å vise empati overfor hverandre. Uten dette ser man ikke hvordan ulike beslutninger og tiltak virker inn på den personen det gjelder.

I SO har man en koordinator som holder litt den «røde tråden» i det som skjer. Det er og avsatt noe ressurs til enkelte ansatte for å være ressursperson i fagsamarbeidet som AKSET har. SO har valgt å flytte noe av sine opprinnelige oppgaver ut til enhetene, og velger da at noen skal få et større ansvar en periode.

***Informant B:** «I ressursgruppa har vi en koordinator som skal gå på omgang mellom skolene. Så på papiret har denne 10% stilling som koordinator».*

Å bruke tid og ressurser for å få til dette unike som AKSET er, krever felles forståelse og verdsetting. Det å bygge en ny organisasjonskultur der «VI» står sterkt, vil kreve mye av både lederne og av ansatte. Ved byggingen av AKSET hadde de 6 enhetene ulike grunner til å «gå inn i» prosjektet. Her var det snakk om noe nødvendigheter (trengtes nye bygg for enkelte) og da så man løsningen med å bygge et stort «hus» som rommet flere enheter.

TFou- rapporten (2018) og min undersøkelse konkluderer likt når det gjelder **tidsproblem** og avsatt **ressurs** nok til å realisere de tiltak som man ønsker å prioritere i fellesskapet.

Hver enhet har sin kultur og slike mønstre som kultur er kan være vanskelig å bryte. Å endre kultur skjer gjennom nye samhandlingsformer, og alle må «svelge noen kameler» for å tilpasse seg det nye. I en organisasjon er det gjensidige avhengighetsforhold, og har vi fornøyde medarbeidere vil organisasjonen føres videre med felles mål om å oppfylle de menneskelige behov.

Informant F: «Vi har foretatt noen symbolske begravelser. Våre satsninger må være i samsvar med AKSET sine»

SO vedtok i 2018 å ha en koordinator for gruppa. Dette var i samråd med daværende prosjektleder. En organisering som AKSET har valgt, kan fort lede til vansker med kommunikasjon dersom ingen holder roret. Det er vanskelig å si hvordan SO hadde utviklet seg dersom ingen var ansvarlig for møteledelsen. Det kan tenkes at behov for flere møter hadde vært gjeldende, opplevelse av at møtene er dårlige, dobbeltarbeid, dårlige beslutninger eller løsninger som går ut over enhetene i stedet for å gagne dem.

Lederne i SO er fornøyd med at det er en koordinator for gruppa. For at SO møtene skal virke fremmende for både den enkelte enhet og for fellesskapet, er det nødvendig med et tydelig mål og en agenda for møtene. SO har definerte spilleregler gjennom sitt mandat, og sammensetningen av møtedeltakerne er det samme hver gang. Gode beslutninger tas når deltakerne involveres og de blir ansvarliggjort. Koordinator har ansvar for oppfølging av saker, og kontakten opp mot styringsgruppa. Informantene sier at å ha en koordinator bidrar til mer effektiv bruk av tiden. Denne oppgaven skal gå på rundgang, og det er ikke satt av en ekstra ressurs til dette.

5.1.2 Implementering og endring

Når politikk skal omsettes i praksis kan mye gå galt. Det er langt fra aktørene som utformer og beslutter politikken, til aktørene som skal fortolke, tilpasse og integrere den i en ny handlingspraksis (Vanebo, i Stat og Styring, 2015:2). Vanebo påpeker i denne artikkelen at en vellykket implementering av ny politikk stiller krav til institusjonelt (kreativt) lederskap. Det er viktig å evaluere det man setter i gang, det er da man ser om det har vært en suksess eller ikke. Spørsmålet er bare: hva skal måles? Det er viktig å ha satt dette på dagsorden før man skriver «kontrakter». På noen områder er det enklere å måle resultat enn på andre. Hva ønsker vi å oppnå med større enheter? Hvordan kommer vi dit? Hvilke resultater har vi oppnådd? Det er enkelt regnestykke når flere enheter slår seg sammen, at vi sparer på utgifter. AKSET er ikke bygget for å spare mest mulig penger, men de økonomiske gevinstene er viktige uansett. Det har vært klare forventninger om at AKSET skal medføre økonomiske gevinster. Stordriftsfordeler har man fått gjennom å ta i bruk et mer moderne og arealeffektivt bygg.

Det vil ta tid før man kan si om AKSET ble en suksess eller ikke, da det tar tid å få den nye organisasjonen til å sette seg. For enkelte kan det være mer utfordrende å forholde seg til

dette, da enkelte opplever at de ble tvunget til denne sammenslåingen. For å komme på sporet av hva som er suksessfaktorene mener Vanebo at det er viktig å forstå koblingene mellom policy- innhold og policy- prosess. Vi kan med dette sikre en vellykket implementering av ny politikkendring og konkrete endringer til handlingspraksis.

Politiske beslutninger vil alltid være omstridte, avhengig av egne interesser og verdivalg. Politikerne forholder seg til de samme dokumentene når vedtak skal fattes, men ut fra politisk ståsted velges ulike beslutninger. Valg påvirker kommunen og fylkeskommunen sin økonomi, samt kvalitet på de tjenester som skal gis innbyggerne. Det kan være vanskelig å vite om man tar de rette valgene for innbyggerne, og man stoler på utredninger som er gjort og uttalelser fra fagfolk. Hva vi ønsker å få ut av denne satsningen på lang sikt kan beskrives som effekter (outcome) av de tiltakene vi har satt inn (outout). Suksessfaktorene er måloppnåelse av tiltakene.

Ved AKSET har man vektlagt betydningen av kultur. Inderøy kommune ble i 2018 kåret til «Årets kulturskolekommune» og Inderøy videregående skole ble i 2018 tildelt «Kulturprisen» av Inderøy kommune. Et slikt fokus på kultur gir ringvirkninger også for etablering av en felles organisasjonskultur (her i en annen betydning av ordet kultur enn de «priser» som utdeles). Slike utmerkelser vil være med på å holde hele organisasjonen sammen i form av felles verdier og kultur. Dette er en symbolsk forståelse.

5.2 Mål og resultater

NPM ble innført for å gi bedre målbare resultater i offentlig virksomhet. For å få bedre resultater tenkes det målstyring gjennom å rapportere på tall av innsamlede data. Tre av aktørene i AKSET er skoler, og NPM tok grep om skoleverket på 1990- tallet. Innføringen av NPM i skolen kom med statsrådene Gudmund Hernes (Ap) og Kristin Clemet (H). Elever og lærere måtte forholde seg til diverse skjema, og spørreundersøkelser ble en del av skolehverdagen. Dette er også noe som preger skolehverdagen i dag.

Dagens mål- og resultatstyring i skolen forårsaker mye uro blant dem som jobber i skolen. Det har vært et ønske om å fjerne dette styringssystemet, men det er fortsatt gjeldende. St meld nr. 37 (1990- 1991) introduserte et målstyringssystem som utfordret blant annet høgskoler. Meldinga omhandlet *styring og organisering* i utdanningssektoren. Det nasjonale styringssystemet omfatter nasjonale prøver, elevundersøkelsen og elevundersøkelser som PISA.

Det nasjonale kvalitetsvurderingssystemet bidrar til kvalitetsutvikling, åpenhet og dialog om skolens virksomhet. Det skal også gi grunnlag for kvalitetsutvikling av den enkelte skole. Dette mål- og resultatstyringssystemet kaller vi balansert målstyring eller virksomhetsplanlegging i kommune og fylkeskommune. Systemet har blitt et styringssystem som preges av standardisering av undervisning og konkurranse mellom skoler for beste resultat (Johnsen, 2014). Systemet må tåle kritikk, og det blir beskrevet som et test- og måleregime i dagens skole. Det kan oppfattes som resultatstyring brukes som kontroll og dokumentasjon. Gir dette en bedre hverdag for elever i den norsk skole? Vil denne styringen prege samarbeidet på AKSET? I intervjuene kom det fram at skolerresultater blir tatt opp i SO. Her mener enkelte at fellesskapet bør bidra mer for å hjelpe skolene til å gjøre det bedre på ulike undersøkelser de blir målt på. Her er et stort potensiale i utviklingen framover for AKSET. Vi har et system i det norsk utdanningssystemet som er i ferd med å utvikle et måleregime, selv med massiv motstand.

Informant F: «I noen tilfeller vil vi ha sammenfallende definisjoner av resultat på AKSET og på enheten. Jeg tror det er når AKSET sine målsettinger går på tvers av enhetens målsettinger/ interesser, det er da vi står i fare for å få svakest måloppnåelse».

Informant D: «AKSET er prosesser, egen enhet resultat».

Informant C: «Vi skal levere i forhold til kvalitet, men ikke sette karakterer. Vi har fokus på å gi vekst og utvikling til våre elever uansett, og kanskje dette er en «frisone» for elevene der man kan utvikle seg uten å må prestere i forhold til karakterer».

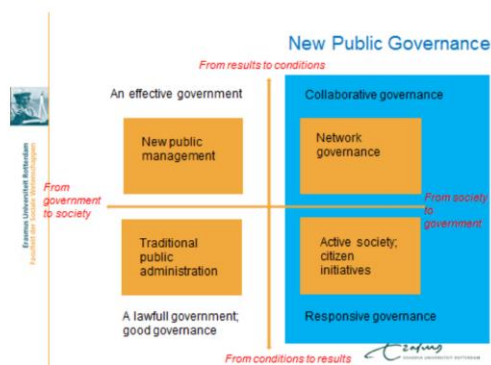
AKSET har til dels ulike virksomheter. Det er viktig at de utvikler en felles organisasjonsidentitet og en felles forståelse av å dra lasset sammen. Det påpekes av informant C at fellesskapet kan bidra til å finne løsninger på lavt søkertall til studiespesialisering ved Inderøy videregående skole. I tillegg sier en annen informant at de kan være en bidragsyter til å hjelpe skolene å få elever mer motivert og kanskje prestere bedre. Det handler om å tenke litt utenom vanlig «standard»- se på mulighetsrommet som alle enhetene kan bidra med i alle mulige sammenhenger. Men man må slippe de andre til. Kanskje man da kan oppfatte AKSET som mer et fellesskap, og at politikere og andre interessenter ser at denne type organisering samhandler på tvers for elevenes beste.

Så kan man stille det spørsmålet om slike resultatmålinger er det beste for elevene, for det synes som om det er politikken som styrer dette og ikke hva lærerprofesjonene mener om saken. De har ikke lyktes med sin argumentering mot endringer som må til. I opplæringsloven §13-10 står det at «kommune og fylkeskommune skal ha et forsvarlig system for vurdering av om krava i Opplæringslova og forskriftene til lova blir oppfylte». Det presiseres ikke hvilket målesystem for læringsresultater vi skal ha. Det vi vet er at skolens samfunnsoppdrag (nedfelt i formålparagrafen) ikke sier noe om resultatmålinger. Kanskje det er på tide å fjerne oss fra alle krav om målinger i skolen, og heller sørge for at elevene blir et «gangs menneske»?

Hva er viktig å lære for å takle selve livet? Skaalvik og Skaalvik (2013) trekker fram at et økende antall elever i den norske skolen sliker med psykiske lidelser, og om dette kan henge sammen med resultat- og prestasjonskulturen vi har. Det er kanskje en utopi å tenke at vi skal komme alle disse målingene til livs, men heller dreie fokus mer over på hva som er skolens samfunnsoppdrag, og som et lærende fellesskap.

Som en motpol til disse styringsprinsippene innen NPM, så har «New Public Governance» blitt en del av vår nye tenkning (NPG). Målet er å utvikle et velferdssamfunn der vi løser felles utfordringer sammen. Det er økende fokus på samarbeid (collaboration), samskaping (co-creation) og nettverk. Governance (samstyring) er nye former for samarbeid og dette muliggjør andre løsninger på utfordringer vi møter. Løsningene er ikke byråkratstyrte, men innebærer mer deltakelse fra aktørene, og de er sammen om å finne gode løsninger.

Nettverksstyring i modellen under kjennetegnes ved samarbeid og fokus på relasjoner. Det er de ansatte innenfor offentlig virksomhet som samarbeider seg imellom, og med det politiske nivået for å nå felles målsettinger. Denne modellen ble presentert av Jan Koopenjan (universitetet i Rotterdam) på MPA sommerskole i Chesmham, England, 2017 (Figur 8: fra NPM til NPG).



Koppenjan sin modellene har styrker og svakheter. Han sier at modellen kan brukes i analyse og styring av offentlige virksomheter. Den ene modellen erstatter ikke den andre, men de utfyller hverandre. Enkelte modeller vektet mer i perioder. Offentlig styring presenteres derfor på en tidsakse. Elementer fra de ulike modellene vil være gjeldende uavhengig av tid. I tradisjonell offentlig styring vil det være en form for hierarki, i tillegg er det en påvirkning fra privat sektor når det gjelder effektiv og rasjonell drift. Man vil ha mest mulig igjen for hver krone man bruker. Dette gjenspeiler tanken bak NPM.

Enhetene på AKSET styres av mål og resultater. Enkelte mer enn andre. I Koppenjans modell 3, som kjennetegnes ved samarbeid og fokus på relasjoner, vil det være enhetslederne og de ansatte som samarbeider sammen om å nå felles målsettinger. I tillegg vil det politiske nivået ha samme mål som dem. Den fjerde modellen til Koppenjan dreier seg om at virksomheter ikke leverer de tjenester innbyggerne forventer eller har behov for. AKSET er blant annet bygget for innbyggerne i kommunen, og det kan komme initiativ fra innbyggerne om andre behov kan implementeres i det allerede eksisterende bygget. Innbyggerne må si noe om hvilke behov de har, der de enten organiserer tjenestene selv, eller inngår i et samarbeid med det offentlige.

5.3 Ledelse i nettverk. Overføres makta fra enhetene til fellesskapet?

Forskningsspørsmål 2 var om hvor mye makt virksomhetslederne er villig til å overføre til kollektivet AKSET.

Ledelse i nettverk lykkes når lederne er likestilte aktører. De bindes sammen med felles interesser og formaliserte avtaler. SO har sin avtale i form av et mandat, en strategisk plan og en psykologisk kontrakt. I rapporten til TFoU (2018) sies det at SO må være et mer arbeidende organ der hovedansvar fordeles på delområder. Noen vil kanskje kalle dette taktikk, andre tillit. Samledelse må være bygget på tillit. Dette i tillegg til felles identitet og kultur vil sørge for å holde enhetene i nettverket sammen (Strand, 2007).

Et fellesskap kan ha motstridende interesser, men det er viktig å legge vekk motsetningene og heller støtte sine samledere`s interesser. Det er gjennom slik akseptering av hverandre at resultat oppnås, selv om vi ikke alltid er like enige. Vi må se ut over egen enhet og tenke hva som er det beste for fellesskapet.

SO har som sagt en avtale men den dekker nok ikke alle eventualiteter i et samarbeid. Det oppstår stadig nye situasjoner og muligheter, og de må være beredt på å takle slike

eventualiteter som dukker opp i et slikt samarbeid. Endringer skjer og da er det viktig å bruke energien på konstruktive beslutninger, enn å bli hengende med utfordringene.

Forskning viser at langsiktig tenkning har bedre effekt på læring og utvikling av slike nettverk enn kortsiktige strategier. I tillegg vinner de på å utnytte hverandres kompetanse (der det er mulig) i stedet for til stadighet få inn nye ansatte. Dynamisk bruk av felles personell er et langsiktig mål, men et tiltak som skjer innenfor «huset» (Strand, 2007). I organisasjoner med et sterkt fellesskap og en sterk kultur, vil man ha mer stabile ansatte. De er også mer motivert og lederne bruker mindre tid på styring (Jackobsen og Thorsvik, 2013).

Nettverksledelse får medlemmene til å føle medansvar for de beslutninger som blir tatt. I internasjonal litteratur kalles denne typen samarbeid mellom enheter for «interlocking directorates». Man binder sammen enheter for så å delta i et samarbeid de er avhengig av (Jackobsen og Thorsvik, 2013). En viktig del er også investeringen man gjør i de ansatte. De skal også være en del av et samarbeid og innen HR orienterte organisasjoner er lærende organisasjoner viktig. Det vil blant annet si å la de ansatte få prøve seg på nye ting så langt det er mulig. Når ledere er «villig» til det, skaper det et godt forhold mellom enhetene og de ansatte.

Endring kan være både forstyrrende og kostbar prosess (Robson, 2018). En vellykket omorganisering krever et vedvarende og solid samarbeid mellom alle aktørene. Lederne i AKSET trenger et engasjement fra sine ansatte, ikke en tilstand der de prøver å omgå det som er bestemt. Endring er unngåelig og det er ledernes ansvar å utnytte den fleksibiliteten og endringsevnen som ligger i organisasjonen (Busch et al, 2007).

***Informant F:** «Mulighetene våre i AKSET ligger framover i tid. Vi har hatt en ryddejobb, og nå når den er gjort så må man dyrke de mulighetene som kommer».*

Det er viktig med klare, forståelige mål, roller og relasjoner, samt adekvat samordning. Dette er avgjørende for hvor prestasjonssterk en organisasjon blir. Organisasjonens struktur påvirker det som skjer i organisasjonen, og hvordan man leder vil avgjøre hvor fornøyde interessentene er. Ledere må være fleksible i sin lederstil; altså både være styrende, med også relasjonelle og raus («frihet under tvang»). Ansatte ønsker å ha frihet i egen jobb, men trenger tydelige ledere som har forventninger til at de gjør en god jobb. De ansattes deltakelse og påvirkning av organisasjonen er viktig for utviklingen. Vi har ulike interesser i en organisasjon, men samtidig er organisasjonen avhengig av denne ulikheten for å selv endres.

Ledelse i nettverk kan sette ledere i ulike dilemma. Taktikk må kanskje vike for tillit. Ledere må delta i et samarbeid der tillit står sentralt. Man må mulig avse noen av sine tidligere ønsker og behov for kontroll. Vi skal selvsagt ikke la være å kjempe for egen organisasjon, men vi må legge konkurrerende interesser til side og tenke mer på fellesskapet.

Avtaler lages før man inngår et samarbeid, men det oppstår nye situasjoner og muligheter (Strand, 2007). Dersom vi ikke er klare for å takle dette samarbeidet som da oppstår (dynamisk samarbeid), kan uhensiktsmessig energibruk oppstå. I nettverk må vi stole på at alle ønsker utvikling, og ikke være til hinder for dette. Hvordan vil så et slikt samarbeid som vi har på AKSET øke kvaliteten på de tjenester som leveres? Får vi de synergieffekter som kommune og fylkeskommune ønsker med AKSET?

Det er kanskje for tidlig å si noe om at valgte organisasjonsmodell gir et bedre samarbeid mellom de ulike enhetene på AKSET, men informantene er ikke i tvil om at dette samarbeidet allerede har styrket deres egne virksomheter.

Når flere fagpersoner jobber med samme sak, er det enklere å skaffe et helhetlig bilde av situasjonen. De er eksperter på hvert sitt område, og med koordinerte enheter vil tiltakene bli bedre. Samarbeidets viktigste kraft er å se en sak fra flere sider. Det å samarbeide på tvers gir en profesjonell trygghet, og vi blir i stand til å gi bedre hjelp tidligere. Den enkelte deltaker påvirker de andre, og blir selv påvirket.

Identitet knyttet til organisasjoner utvikles gjennom sosialiseringprosesser, der ansatte over tid former felles opplevelser av et kollektiv («vi»). Det er et ønske om å realisere samme mål og definere sine roller overfor hverandre (Jackobsen og Thorsvik, 2013).

Identitet skapes gjennom et fellesskap, og noen av respondentene mente at det manglet en felles identitet på AKSET. Vi har symbolet, men navnene på enhetene bør endres. Først da har man virkelig fått fram VI- følelsen.

***Informant A:** «Vi skulle ha kalt det for eksempel AKSET undervisning, altså funnet noe annet og tatt med AKSET mer i alt av navn. Så har vi visket ut de gamle navnene, og kalt oss noe felles. AKSET bør være overskrifta».*

I en organisasjon kommer verdier til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer og den filosofi som organisasjonen har. Verdier formidler det vi mener er bra og det vi mener er dårlig. Et samlet AKSET har felles verdier

5.4 Positive sider med samarbeidet

En suksessfaktor i valgte organisasjonsmodell for AKSET, er den tillitten enhetslederne blir vist, fra kommune og fylkeskommune. Med flat struktur i organisering av lederne, organiserer vi oss ikke i hjel fra oven.

I strategisk plan for AKSET er det formulert målsettinger/ retningsmål:

- AKSET har en positiv samhandlingskultur i hele organisasjonen på tvers av alle enhetene
- Samarbeidsorganet arbeider for å styrke fellesidentiteten i AKSET i tråd med arbeidet gjort i innholdsprosjektene
- Samarbeidsorganet utarbeider og implementerer et felles pedagogisk tankegods fundert på kultur-helse-læring

Denne planen vil være førende for arbeidet framover, og brukes som redskap for å nå mål som er satt. En av informantene mener at den strategiske planen har for «høye» målsettinger- det er vanskelig å måle det de ønsker å måle. Det kommer også fram at mål for egen enhet fungerer bra, altså de er målbare og spesifikke. Det gjenstår å se om målene som er satt i strategiplanen er spesifikke nok når det skal evalueres/ rapporteres. Det oppfattes som en utfordring å rapportere på tvers av enhetene i henhold til mål.

I Kommunal Rapport fra 7.6.18 er AKSET viet oppmerksomhet, med både artikkel og video. De sier at Inderøy er den første kommunen i landet som samler hele skoleløpet, og i tillegg har kulturhus, bibliotek og kulturskole. Tone Holmquist, som har skrevet artikkelen, kommenterer: *«På Akset er ikke kunst og kultur kosefag. Det brukes aktivt i undervisningsopplegget og i skoleutviklingen. Den videregående skolen har både dans, drama og musikklinje, og kommunen ble kåret til årets kulturskolekommune. Fleksibel sambruk av lokaler gjør det mulig for alle skoleslagene å ha tilgang på mange typer spesialrom. Inderøy har i underkant av 7000 innbyggere, og Akset gir et bredt kulturtilbud til innbyggerne i trøndelagkommunen»*

I dette kapitlet har jeg analysert de resultater etter intervju. Respondentene påpeker at et slikt fellesskap er positivt for egne virksomheter. Innføring av en koordinator i SO bidrar til at ikke ansvar pulveriseres, da dette påpekes som en fare ved ledelse i nettverk.

Jeg skal avslutte denne oppgaven med å gjøre en oppsummering.

«Når en dør lukkes, åpnes en annen.
Men vi ser ofte så lenge på den lukkede døren med anger,
at vi oppdager ikke den andre døren som åpnet seg for oss».
A. G. Bell

6.0 Avslutning

Problemstillingen i min oppgave er «*Virker AKSET fremmende eller hemmende på virksomhetenes evne til å ivareta sine primære oppgaver?*» Jeg har forsøkt å få svar på denne problemstillingen gjennom denne oppgaven.

Å være leder krever tilpasninger til virkeligheten, håndtering av uforutsette ting samt utnytte det handlingsrommet de har. Det vi vet fremmer et godt samarbeid er:

- God kommunikasjon
- Tilstedeværelser
- Informasjonsflyt
- Kunnskap om hverandre
- Felles identitet og kultur
- Like påvirkningsmuligheter

Skal AKSET lykkes med gjennomføring av strategien som er vedtatt, må de ha rutiner som fremmer samhandling, forpliktelse og tillit på tvers av enhetene. Det er ikke nok at de på hver sin enhet er god på målstyring dersom de ikke finner gode løsninger for å oppnå de resultater som er ønsket på AKSET.

Gjennom analyse av mine funn mener jeg at svaret på problemstillingen er at valgte organisasjonsmodell virker *fremmende* på hver enkelt virksomhet, og deres evne til å ivareta egne interesser. Respondentene mener at AKSET styrker egen enhet gjennom et mer robust fellesskap, både faglig og sosialt. De ser på det 13- årige skoleløpet mer helhetlig, og setter fokus på kultur og læring. Det som virker *hemmende* er tid, ressurser og økonomi. De har ikke avsatt noe ekstra til samarbeidet, og det kommer på toppen av enhetslederjobben. Samarbeidet rettes mot felles utvikling av AKSET. Det vil ta tid for å få de langsiktige svarene på dette samarbeidet, men den positive innstillingen som lederne i SO har allerede etter knappe 3 år, viser at de er på rett veg. Jeg har ikke intervjuet noen av de ansatte i denne prosessen. Det ville kanskje ha gitt andre svar enn de jeg har fått av lederne. I TFoU rapporten sier de ansatte at ledelse, arbeid på tvers av virksomheter og opplevd nytte av samarbeid er viktig for

enhetene. Dette viser at et samarbeid mellom skole og kultur gir fornøyde ansatte. Men hva mener elevene? Her kan blant annet elevundersøkelsen gi oss svar.

Et området som flere av lederne bringer på bane i intervjuene er elevtjenesten. De mener dette er «upløyd mark». Det vil si at det er et potensiale for bedre samhandling på tvers av enhetene enn det som er gjeldende i dag. Det nevnes at uklare mål for denne tjenesten kan være årsaken til at samarbeidet ikke helt der de ønsker, og ulike forvaltningsnivå (kommune/fylkeskommune).

TFoU (2018) kommer også med funn som viser store sprik mellom enhetene i forhold til fornøydhet: «*Man får nesten fornemmelser av at AKSET representerer ulike verdener for skolene*». Det vil være viktig å flytte oppmerksomheten mot de nye forhold som har oppstått, og ikke bli hengende i det etablerte (Busch et al, 2016). Å skape ny balanse er en utfordring, og det er nødvendig å se på samspillet mellom det som har eksistert over tid og de endringene vi ønsker å gå inn i. Å ha en strategi virker lett, det er når denne skal implementeres vi møter hindringer.

Kart forandrer seg stadig og ny informasjon om «verden» er tilgjengelig. I et samarbeid mellom ledere kan vi ikke være fullt ut beredt til å forutse alt som kan skje. AKSET er en stor organisasjon der læring og utvikling står sentralt. I teorikapittelet snakker jeg om resultater og målstyring. Er disse læringsmålene alltid aktuelle og betraktes de som kortsiktige? Hvilken varighet har alt det vi måler elevene på i dag? Kortsiktighet eller langsiktighet?

AKSET er en langsiktig satsning blant annet ved å gjøre enheter mer robuste i et større fellesskap. Lederne er samstemte i sin beskrivelse av samarbeidet: det er positivt for egen enhet, men det administrative nivået bør ha krav til lederne gjennom stillingsbeskrivelser. Det er ikke nok å ha en strategisk plan å evaluere samarbeidet etter. Det er viktig med signaler fra «eierne» om forventninger til lederne.

Ansatte, ledere og organisasjoner har behov for å være en del av et fellesskap. Ledere utsettes for ulike situasjoner som innebærer verdivalg og etiske vurderinger. De må ofte ta vanskelige avgjørelser for å realisere/ fjerne goder. Det forventes at ledere tar fatt i sosiale og psykososiale utfordringer og at de er gode representanter for sin organisasjon. Når det gjelder AKSET skal lederne være gode forbilder både for egen enhet og for fellesskapet. TFoU rapporten (2018) peker på viktigheten av å legge til rette for de ansatte, og det vil gi utvikling. Lederne må stimulere og engasjere, la ansatte få prøve og feile, utforske ideer. Ledere som lar andre få utvikle sine ideer og initiativ, oppfattes som rause.

Hva skal til for at lederne lykkes i dette fellesskapet? Flere studier viser at personlighetstrekk og ferdigheter betyr mye for hvordan ledere fungerer. Leder bør inneha personlige-, mellommenneskelige- og gruppeorienterte ferdigheter (Strand, 2015). I tillegg er økonomiske og strategiske ferdigheter viktig. Samspill mellom ferdigheter og personlighetstrekk vil påvirke hvordan lederne fyller sin rolle. Det å inneha relasjonskompetanse er kanskje noe av det viktigste vi utvikler (kunsten å omgås andre, etablere nettverk, samarbeide, skaffe oss venner). God ledelse av mennesker og evne til resultatoppnåelse har en sterk sammenheng med relasjonskompetanse (Spurkeland, 2015). Å vise interesse for sine ansatte og samarbeidspartene er en god inngangsport til gode relasjoner. Dette sikrer tillit og er et godt utgangspunkt for å lykkes.

«Organisasjoner må normalt holdes sammen av folks frivillige ønsker om å være der og yte og av de følelsene av sosialt og oppgavemessig fellesskap som gir mening og sammenheng til den enkeltes arbeid» (Strand, 2007).

7.0 Litteraturliste

- Busch, T. og Gustafsson, O. (2006): *Fra offentlig til privat virksomhet – en endring av identitet, rasjonalitet og legitimitet*. Brage.bibsys
- Bolman, L.G og Deal, T.E. (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademiske. 5.utg.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2016); *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget. 3.utg.
- Busch, T., Vanebo, J.O., og Delin, E. (2010): *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget. 6.utg.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K. og Vanebo, J.O (2011): *Modernisering av offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget. 3.utg.
- Busch, T., Johnsen, E og Vanebo, J.O. (2015): *Økonomistyring i det offentlige*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, S.og Jensen, P.E.D. (2008): *Kontroll i det stille. Om magt og ledelse*. 3.utgave. Danmark: Forlaget Samfundslitteratur.
- Creswell, J. (1998) *Qualitative inquiry and research design*. United Kingdom: SAGE Publications Inc.
- Dalen, M. (2004) *Intervju som forskningsmetode*. En kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforlaget.
- Døving, E. og Johnsen, Å. (2005): *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fivelsdal, E., Bakka, J.F. og Nordhaug, O. (2004) *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. 4. utg. Oslo: J.W. Cappelens forlag.
- Heywood, A.(2013) *Politics*. 4. utg. Basingstoke: Palgrave
- Hillestad, C. (2014): *New Public Management i helsevesenet, en suksess?* Trondheim: NTNU
- Hood, C. (1991): *"A public management for all seasons?"* Volume 69

- Hood C., James, O., Peters, B.G and Scott, C. (2005): *Controlling Modern Government*. Edward Elgar Publishing, UK and USA
- Jacobsen, D.I. (2014): *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget. 4. utgave
- Johnsen, E. (1975): *Teorien om ledelse*. København: Nyt Nordisk Forlag
- Johnsen, Å. (2014): *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnson, G., Whittington, R., og Scholes, K. (2011) *Exploring Strategy*, 9 utgave, Prentice Hall
- Klijn, E-H. og Koppenjan, J. (2012): *Governance network theory: past, present and future*. Policy and Politics vol no 40 no 4.
- Kvale, S. (2001) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. (2004) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag AS.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag AS.
- Lysø, R. og Sletterød, N.A. (2018) *Akset kultur- og skolesamfunn. Følgeforskning med fokus på betingelser for klok samledelse, samstyring og samskaping*. TFoU- rapport 2018:18
- Moustakas, C. (1994) *Phenomenological research methods*. United Kingdom: SAGE Publications Inc.
- Postholm, M.B. (2005) *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ringdal (2013) *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget

Robson, V. (2018): *Færre endringer- mer utvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Skaalvik, E. og Skaalvik, S. (2013): *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget. 2.utg.

Stat og Styring 2/ 2015/ 25.årgang: Tidsskrift for politikk og forvaltning.
Gjennomføringskraftens vilkår.

Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget. 2.utg.

Stortingsmelding 37 (1990- 1991): *Om organisering og styring i utdanningssektoren*.

Spurkeland, J. (2012): *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget, 2.utg.

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Winter, S.C. og Nielsen, V.L. (2008) *Implementering af politik*. Århus: Academica.

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2017) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: 4.utgave (NSEH)

8.0 Figurer

Figur 1: forståelsesrammer

Figur 2: symbol for AKSET

Figur 3. Den integrerte implementeringsmodell

Figur 4: «Blikk»

Figur 5: Samspillsprosesser

Figur 6: Organiseringsmodell for AKSET

Figur 7: Nettverksledelse

Figur 8: Fra NPM til NPG

9.0 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Problemstilling for masteroppgaven:

«Virker AKSET fremmende eller hemmende på virksomhetenes evne til å ivareta sine primære oppgaver?»

<p><i>Bakgrunn og rammer for intervjuet</i></p>	<p>1. Informasjon og bakgrunn</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bakgrunn og formål med masteroppgaven - Si hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet - Spør om noe er uklart eller om respondenten har noen spørsmål - Informer om eventuelle opptak, og samtykke til eventuelle opptak <p>2. Informasjon om respondentene</p> <ul style="list-style-type: none"> - Navn - Alder - Leder for hvilken virksomhet? - Utdanning - Hvor lenge har du vært leder for din virksomhet?
<p><i>Erfaringer</i></p>	<p>3. Overgangsspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvor mange ansatte har du i din virksomhet? - Fordeling av kjønn i virksomheten? - Fysisk plassering i AKSET: hvor er din enhet fysisk plassert i huset? - Hvordan er samarbeidsorganet (lederne) organisert i dag? Altså hvordan «fordeles» oppgavene. - Hvilke tidligere erfaringer har du med en slik organisering som AKSET? («ledelse i nettverk») - Opplever du dette samarbeidet som fremmende eller hemmende? Utdyp ditt svar
<p><i>Fokusområder</i></p>	<p>4. Primærspørsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke er de viktigste primæroppgavene i din enhet? Er det klart nok markert hva som er ditt ansvar som enhetsleder opp mot ditt ansvar i samarbeidsorganet? - Synes du AKSET tar for mye tid? På hvilken måte, ligger det konflikt mellom de ulike typer ansvar, går mye tid til møter, hvor produktive føles møtene i samarbeidsorganet, «pliktløp»? - Opplever du at rollen som enhetsleder gir deg stor grad av autonomi- og dermed makt over feltet? Opplever du at AKSET innebærer en svekkelse av denne autonomien/ makten? - Hvordan samstemmer arbeidsgivers krav/ønsker om å lykkes med AKSET med din stillingsbeskrivelse som virksomhetsledere? Er arbeidsgiver konsistent i sine krav til deg? Slites du mellom forventningene til deg som enhetsleder og som deltaker i AKSET/ samarbeidsorganet? - Hvor stor betydning har kollektivet AKSET i forhold til egen virksomhet? Har det betydning i det hele tatt? Har det negativ betydning, «krøller ting» seg til deg som enhetsleder? Distraherer deg i din ledelse av enheten? - Hvordan opplever du at beslutninger blir tatt i samarbeidsorganet? Etterstrebe konsensus? Beslutningsvegving? Utydelig/ svak (møte) ledelse? - Hvordan håndteres eventuelle konflikter i samarbeidsorganet? - Er AKSET en funksjonell organisasjonsmodell for optimale tjenester som virksomheten er satt til å levere? - Resultater for egen virksomhet vs. resultater for AKSET. Har du erfaringer med at det kan bli motsetninger? Utdyp

	<ul style="list-style-type: none">- AKSET skal være en brobygger i Inderøysamfunnet. Ser du for deg at AKSET vil skape synergieffekter? Hvilke? Tror du disse effektene vil bli viktige for din enhet over tid?- Tanker for videre utvikling av AKSET og den organiseringsmodellen som er valgt?
<i>Oppsummering</i>	<p>5. <i>Oppsummering</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Er det noe du vil legge til?

9.2 Informasjon og samtykke

Til:

Fra: Unn- Elisabeth Fjerstad (masterstudenter NTNU)

Vil du delta i forskningsprosjektet?

«Virker AKSET fremmende eller hemmende på virksomhetenes evne til å ivareta sine primære oppgaver?»

Tittel: «Jo mere vi er sammen.....»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å undersøke hvordan ledelse i nettverk virker inn på egen enhet, og om organisasjonsmodellen som er valgt fremmer eller hemmer egen virksomhets evne til å ivareta sine primære oppgaver. Jeg vil gjennom dette skrivet gi deg litt informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved NTNU Handelshøyskole, og skal skrive masteravhandling i studiet Master of Public Management (MPA). MPA er et erfaringsbasert masterstudium for nåværende og kommende ledere i offentlig sektor. Jeg er i dag enhetsleder for PPT Inderøy, Steinkjer og Verran. Jeg er i gang med en undersøkelse der «ledelse i nettverk» er sentralt. Jeg ønsker å bruke AKSET som case, og organisasjonsmodellen er av stor interesse. AKSET er et nasjonalt «fyrtårn» da det er det eneste i sitt slag i Norge, ja kanskje i Norden. Derfor er AKSET av interesse også innen et studie i offentlig sektor.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervjuer alle dere 6 enhetsledere ved AKSET.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker i den forbindelse og intervjuer alle enhetsledere i AKSET. Hvis du samtykker å delta i studien vil jeg ta opp intervjuet på bånd. Dette vil deretter transkriberes. Intervjuet vil danne grunnlaget for min analyse i avhandlingen. Jeg håper dette vil gi

kunnskap om hvordan en slik organisering, «ledelse i nettverk», gir ønsket effekt i offentlig sektor. Denne formen for ledelse er mer vanlig i det private, og det er interessant å se om også offentlig sektor kan bruke denne formen for ledelse mer. Intervjuet vil ta ca 45 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er min veileder førstelektor Gjermund Haga ved NORD universitet i tillegg til meg som vil ha tilgang til opplysningene som innhentes. Alle opplysningen er lagret på personlige PC som bare jeg har tilgang til. Etter intervjuet lagres intervjuet som Informant a-f. Institusjon og navn på respondenter blir ikke benyttet. Det vil være vanskelig for deg å kunne identifisere deg i resultatene av studien.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 16.06.2019. Når oppgaven er avsluttet vil alt datamateriale slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Handelshøyskolen NTNU* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *NTNU Handelshøyskolen* ved Gjermund Haga
- Personvernombud: *Thomas Helgesen, NTNU*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Jo mere vi er sammen....*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, den 16.06.2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato

9.3 Svar fra NSD

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 01.04.2019. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 23.04.2019

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!