

Kristin Tveranger Alfer

## En organisasjon i utakt?

En studie av hvordan rådgivere erfarer handlingsrom og samhandling ved overgang til kommune 3.0

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i Relasjonsledelse; Coaching, veiledning, motivasjon, team- og ledelsesutvikling.

Veileder: Camilla Fikse

Januar 2020



Kristin Tveranger Alfer

## **En organisasjon i utakt?**

En studie av hvordan rådgivere erfarer handlingsrom og samhandling ved overgang til kommune 3.0

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i Relasjonsledelse; Coaching, veiledning, motivasjon, team- og ledelsesutvikling.

Veileder: Camilla Fikse

Januar 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



En organisasjon i utakt 120120 Kristin Alfer

Masteroppgave

Kristin Alfer

En organisasjon i utakt?

En studie av hvordan rådgivere erfarer handlingsrom og samhandling ved overgang til kommune 3.0

Studieprogram:

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i Relasjonsledelse; Coaching, veiledning, motivasjon, team og ledelsesutvikling.

Veileder: Camilla Fikse

Januar 2020

# Sammendrag

Nå står vi overfor store utfordringer knyttet til hvordan velferdsstaten skal kunne opprettholdes og utvikle seg, både internasjonalt, nasjonalt og lokalt. Dette henger blant annet sammen med store samfunnsendringer og økonomiske begrensninger. Kommuner, både i Norge og i andre europeiske land står i et krysspress mellom stadig høyere forventninger og knappere ressurser (Cottam, 2015; Guribye, 2017; Storch & Hornstrup, 2018). Å opprettholde velferdsstaten slik den er i dag med et bredt tjenestetilbud, sosiale sikkerhetsnett, gratis utdanning og helsevesen for alle, vil med stor sannsynligvis ikke være bærekraftig i årene som kommer (Guribye, 2017).

De siste årene har vi derfor opplevd økende interesse for å finne nye modeller og bærekraftige løsninger for lokalsamfunnet i fellesskap mellom det offentlige, private, frivillige og innbyggerne. Kommune 3.0 er en slik modell. Mange kommuner i de Skandinaviske landene prøver ut kommune 3.0 på ulike måter (Aarhus kommune, 2015; Skanderborg kommune, 2014). Sentralt i kommune 3.0 tenkningen er samhandling mellom politikere, offentlige tilsatte og innbyggerne. Flere forskere peker på at endringene vi står overfor vil medføre nye roller for alle involverte (Mandag Morgen, 2014 a; Mandagmorgen, 2014 b; Storch & Hornstrup, 2018; Heimburg & Hofstad, 2019), og på sikt også nye systemer og strukturer (Storch & Hornstrup, 2018; Torfing & Sørensen, 2016).

I denne oppgaven gjør jeg et lite utsnitt *og spør hvordan øverste strategiske ledelse i en kommune erfarer samhandling og handlingsrom ved overgang til kommune 3.0*. Jeg intervjuet seks rådgivere fra ulike fagområder i en kommune. Analysen av datamaterialet er belyst gjennom teori om kommune 3.0, handlingsrom, samhandling, relasjonell kapasitet, makt, roller og livslang læring.

Mitt overordnede funn er at alle informantene er positive til og ønsker kommune 3.0 velkommen. Samtidig opplever de å manøvrere i og mellom flere dilemmaer, noe som jeg samlet sett ser som en organisasjon som foreløpig ser ut til å være i utakt. De viktigste funnene om informantenes erfaring av handlingsrom og samhandling som er drøftet er:

1. Struktur med underkategorier doble strukturer, strukturelle avhengigheter og indre bilder og antakelser.
2. Selvstendig arbeid og samhandling på tvers med underkategoriene hva er rollen min nå og overfor hvem, potensial i å øke sin relasjonelle kapasitet, makt – noen stemmer får mer plass, og ulike banehalvdeler – viktig og samtidig vanskelig.
3. Mulighetene finnes i tiden med underkategorier beslutninger og prioriteringer, sett av tid – la tiden komme og gå, refleksjon – tid til oppdagelser, utfordring og dybde

# Forord

Siden jeg for et par år siden begynte å arbeide i en kommune, har jeg blitt interessert i hva en kommune egentlig er, hvilke oppgaver den har og skal ha og hvilken rolle den skal ta lokalt i møte med innbyggerne i dagens samfunn. Hvordan skal kan samspeilet bli best mulig mellom de som forvalter fellesgoder, lovverk og rettigheter, og innbyggerne? Hvordan kan vi sammen kan bidra til å gjøre kommunen vår til et godt sted å leve? Denne interessen ble utgangspunkt for temaet til oppgaven du nå leser, og der jeg har satt forstørrelsesglasset på hvordan rådgivere i en kommune erfarer handlingsrom og samhandling ved overgang til kommune 3.0.

Selv om det kan være risikabelt å skrive om tema som ligger så tett opp til eget arbeid, har det også skapt engasjement og ekstra motivasjon. Det har vært krevende å gjennomføre denne oppgaven, men det oppleves også som et privilegium å kunne bruke tid på en slik liten forskningsprosess. Masterstudiet i organisasjon og ledelse ved NTNU har vært både lærerikt og inspirerende. Hele veien har jeg erfart at både pensum, og oppgaver har vært relevant for arbeidshverdagen min. Det har vært morsomt å være på samlinger. Det har gitt utvidet forståelse og nye perspektiver, noe som igjen har påvirket hvordan jeg utfører arbeidet mitt i det daglige og hvilke muligheter jeg ser. I tillegg har det vært en personlig reise der jeg har blitt mer kjent med meg selv.

Jeg vil takke Camilla N som utfordret meg til å starte på selve studiet og Camilla F som har gitt nyttig og konstruktiv veiledning gjennom denne oppgaven. Takk til kommunen jeg fikk samle data i og til informantene som stilte opp til intervju. Sist men ikke minst vil jeg takke familien min som har tålt at jeg har brukt så mye tid på dette studiet, og for at de har oppmuntret meg når det trengtes.

Trondheim, januar 2020

Kristin Alfer

En organisasjon i utakt

## **Innhold**

Sammendrag .....	II
Forord .....	III
En organisasjon i utakt.....	1
Introduksjon.....	4
1.1 Sentrale begreper .....	5
1.1.1 Kommune 3.0.....	5
1.1.2 Samhandling .....	7
1.1.3 Handlingsrom .....	9
1. Teoretisk bakteppe .....	11
2.1 Relasjonell kapasitet .....	11
2.2 Makt.....	14
2.3 Roller.....	14
2.4 Livslang læring .....	15
3. Forskningsdesign og metode.....	17
3.1 Kvalitativ metode .....	17
3.1.1 Fenomenologisk tilnærming .....	18
3.2 Metode for innsamling av data.....	18
3.2.1 Individuelle semistrukturerte intervju .....	18
3.2.2 Utvalg .....	19
3.2.3 Intervjuguide .....	20
3.2.4 Gjennomføring av intervju .....	20
3.2.5 Andre kilder .....	21
3.3 Fremgangsmåte for analyse av data .....	22
3.3.1 Transkribering .....	22



3.3.2 Analyse .....	22
3.4 Studiens troverdighet og kvalitet.....	23
3.5 Etikk .....	25
3.6 Meg selv som forsker .....	25
4. Empiri og analyse/resultat.....	28
4.1 Struktur.....	28
4.1.1 Hele strukturen må endres.....	29
4.1.2 Struktur for gjennomføring .....	29
4.1.3 Samhandling på tvers .....	30
4.2 Relasjoner .....	31
4.2.1 Roller - det er ikke vi som bestemmer, men så gjør vi det likevel ...	31
4.2.2 Noen å spille på .....	32
4.2.3 Makt - Hva kommer på bordet? Hvem legger det der? .....	33
4.2.4 Kompetanse – ha spesialkunnskap og samtidig bry oss om andre fagfelt .....	34
4.3 Tid .....	36
4.3.1 Høyt tempo - liten fremdrift .....	36
4.3.2 Tid til refleksjon - Når vi snakker om det nå, så hører jeg.. .....	36
4.3.3 Tid til å utfordre hverandre.....	37
5. Diskusjon .....	39
5.1 Struktur.....	39
5.1.1 Doble strukturer.....	39
5.1.2 Strukturelle avhengigheter.....	40
5.1.3 Indre bilder og antakelser .....	41
5.2 Selvstendig arbeid og samhandling på tvers.....	42
5.2.1 Hva er rollen min nå og overfor hvem? .....	42
5.2.2 Potensial i å øke sin relasjonelle kapasitet.....	43

5.2.3	Makt – noen stemmer får mer plass? .....	45
5.2.4	Ulike banehalvdeler- viktig og samtidig vanskelig.....	46
5.3	Mulighetene finnes i tiden .....	47
5.3.1	Beslutninger og prioriteringer .....	47
5.3.2	Sett av tid – la tiden komme og gå.....	48
5.3.3	Refleksjon – tid til oppdagelser, utfordringer og dybde.....	49
6.	Avslutning .....	50
6.1	Egen kritikk av studien .....	51
6.2	Mulig videre forskning .....	51
7.	Referanser .....	53
8.	Vedlegg.....	57
1.	Godkjenning fra NSD .....	57
2.	Samtykkeskjema.....	59
3.	Intervjuguide.....	61
9.	Figurer .....	62

# Introduksjon

Tar vi en kikk rundt oss, ser vi at både forskere og andre peker på utfordringer knyttet til velferdsstaten framover. For det første vil det i årene som kommer koste for mye å opprettholde velferdsstaten på samme nivå som i dag (Guribye, 2017). Dernest viser det seg at New Public Management, som har vært rådende modell for styring av offentlig sektor de siste tiårene, verken har ført til bedre tjenester eller lavere kostnader samlet sett. En annen faktor som Guribye framhever er spesialiseringen i de hierarkiske organisasjonene, som for eksempel i en kommune, som fører til at man mister kontakten på tvers og at kommunens innsats ofte blir å sette inn ulike tiltak i rekkefølge, heller enn en felles tilnærming fra dag én. I tillegg kommer vesentlige samfunnsendringer, blant annet som følge av ny teknologi, befolkningsvekst, økte velferdsutfordringer og klimaendringer, som utfordrer offentlig sektor. Disse utfordringene og endringene kan beskrives som wicked problems (Guribye, 2016) eller det Ronald Heifetz kaller adaptive utfordringer (Fikse, 2015; Kegan & Lahey, 2009). Det vil si utfordringer vi må lære mer om for å kunne håndtere. De kan ikke avgrenses i tid, sted og innsats. De er så komplekse at det ikke kan etableres et klart og entydig mål for arbeidet og man er nødt til å jobbe på nye og andre måter enn før (Storch & Hornstrup, 2018). Eller sagt på en annen måte; oppgaver der det ikke finnes en kjent oppskrift for å løse, men der man må samarbeide på tvers og prøve seg fram for å finne riktig vei.

Erkjennelsen av at det er nødvendig å gjøre ting annerledes er dermed på plass. Mange jobber også med å finne nye veier og alternativer. En av disse nye veiene kalles Kommune 3.0, og representerer en tenkning som har fått et visst fotfeste både i skandinaviske kommuner og Europa for øvrig. Forut for kommune 3.0, ligger fasene med kommune 1.0 og 2.0. De ulike fasene har ulike fokus og kjennetegn som jeg skal beskrive nærmere litt senere.

Kommune 3.0 kan forstås som et bilde på et fremtidig samfunn av aktive, engasjerte innbyggere der det offentlige ikke lenger kun er en tjenesteleverandør, men en fasilitator for samskaping med sivilsamfunnet (Guribye, 2016). Dette innebærer rolleendring og behov for nye forståelser både hos innbyggere og ansatte i kommunene, altså hos folk.

Til syvende og sist betyr kommune "felleskap" (Thorsnæs & Berg, 2019) og den består av mennesker. Det er folk som er ansatt til å utføre ulike oppgaver på ulike nivå. Og det er alle menneskene som bor innen et gitt geografisk område. Det jeg er spesielt interessert i her, er ledelsen på kommunens øverste nivå; den strategiske ledelsen som lede og forvalte velferdsstaten på kommunalt nivå. Denne oppgaven vil derfor handle om hvordan endringene og snuoperasjonene overgangen fra kommune 2.0 til 3.0 erfares for folk som jobber sentralt i en kommuneledelse. Hvordan arter det seg egentlig når visjonene skal konkretiseres og settes ut i livet? Hva skjer med hvordan de samhandler og hvem de samhandler med? Hvilket handlingsrom opplever de å ha når de samtidig skal ivareta og sikre gode tjenester til innbyggerne og også lede utvikling og endre måte å jobbe på – og det uten å vite om det de gjør er det som vil være best?

I denne oppgaven skal vi stikke hodet inn døra på rådhuset i en kommune for å undersøke hvordan rådgivere i strategisk ledelse der erfarer overgangen fra kommune 2.0 til kommune 3.0 med tanke på samhandling og handlingsrom.

Min problemstilling er derfor som følger:

**Hvordan erfarer ledere på øverste nivå i en kommuneorganisasjon samhandling og handlingsrom ved overgang fra kommune 2.0 til 3.0?**

Før jeg går videre, vil jeg forklare noen sentrale begreper i problemstillingen og for oppgaven: Kommune 3.0, samhandling og handlingsrom. Deretter vil jeg beskrive sentral teori knyttet til temaet før jeg greier ut om valg av forskningsdesign og metode. Så kommer et kapittel der jeg gjør rede for empiri og analyse, før jeg avslutter med diskusjon av empiri og teori.

## 1.1 Sentrale begreper

### 1.1.1 Kommune 3.0

Kommune 3.0 er et forholdsvis nytt begrep innen tenkningen om og forståelsen av hva en kommune er, hva den skal gjøre og hvordan gjøre det. Kommune 3.0 kan ses som en slags sammenfatning av flere strømninger som har det til felles at de forsøker å utvikle en ny modell for hvordan det offentlige skal spille sammen med det private, frivillige og innbyggerne som sådan, altså hva skal velferdsstaten gjøre og hvordan?

Som nevnt i introduksjonen, pågår det endringer i hvordan man skal utvikle det offentlige (kommunene) videre framover i store deler av Europa. Noen kaller det et pågående paradigmeskifte (Skanderborg kommune).

En av de sentrale tenkerne omkring velferdsstaten i dagens vestlige samfunn er britiske Hillary Cottam. Hun peker på at selv om velferdsstaten har løftet tusenvis av mennesker ut av fattigdom, for eksempel ved å sikre dem bolig, utdanning og trygghet, står vi i dag overfor nye utfordringer som i følge henne må løses på andre måter enn før (Cottam, 2015). Hun er opptatt av å se enkeltmennesket/innbyggerne som ressurspersoner, både i eget liv og i møte med andre. Heller enn å ta utgangspunkt i kommunens tjenestetilbud, skal man ta utgangspunkt i enkeltmennesket og familien og utnytte kraften om ligger i relasjoner mennesker imellom, inkludert mellom offentlig tilsatte og innbyggeren. Det er den samme tenkningen vi finner igjen i skandinaviske kommuner og som har fått navnet kommune 3.0.

Å endre inngang til å ta utgangspunkt i enkeltmenneskene fordrer også at kommuner endrer ledelsesmåte og utvikler nye ledelsestyper. Flere forskere og ledere peker på at vi går fra tradisjonelle styringsparadigmer til utfordringer som bare kan løses i fellesskap, og som krever at ledere flytter fokus fra stram styring til hvordan vi arbeider med felles utfordringer på tvers av sektorer og fagområder (Mandag Morgen, 2014 a).

Skanderborg kommune i Danmark har visualisert hva kommune 3.0 er til forskjell fra tidligere måter å tenke om kommune på i etterkrigstida:

Fra myndighet til servicevirksomhet til lokalt fellesskap			
	Kommune 1.0 Frem til ca. 1970	Kommune 2.0 Ca. 1970-2007	Kommune 3.0 Fra 2007-
Kommunen er	en myndighet	en organisasjon	et lokalsamfunn
Kommunen møter innbyggerne som	undersätter	kunder	ressurssterke, aktive samfunnsborgere
Politikernes oppgave er	å avgjøre enkeltsaker	å styre organisasjonen	å lede lokalsamfunnet
Politikernes virke er	å behandle saker på formelle møter med formelle dagsordener	... sette mål og økonomiske rammer i dialog med fagfolk og kunder	prege dagsordenene og stimulere aktiviteten i lokalsamfunnet
Politikerne har kontakt med	få innbyggere gjennom avgjørelser av enkeltsaker	flere innbyggere gjennom dialog med brukeiråd og borgerinvolvering i planlegging	mange flere innbyggere gjennom møteplasser, aktiviteter og hendelser og ved at aktive borgere involverer kommunen
Suksesskriteriet for den gode kommunen er	rettsikkerhet	faglig kvalitet, kundetilfredshet og effektivitet	et attraktivt og innovativt lokalsamfunn, hvor alles ressurser er i spill
Den gode medarbeider er faglig dyktig og er	opptatt av det korrekte og rettfærdige	serviceinnstilt, imøtekommende og kan leve seg inn i innbyggernes behov	opptatt av å finne ressurser hos alle/bringe mennesker sammen i fellesskap, fasilitere og støtte
Den gode leder er	god til å huske reglene	god til styring	god til ledelse

**Figur 1 Ulike måter å tenke kommune på (Skanderborg kommune, Danmark)**

Fra å tenke at kommunen i hovedsak er en myndighet og organisasjon og tjenesteyter, endres fokuset i kommune 3.0 til fellesskap og samskaping (Torfing & Sørensen, 2016). Lokalsamfunnet og innbyggerne er i fokus, ikke som mottakere, men som aktive ressurssterke borgere. Det ligger en grunnforståelse her om at innbyggerne selv vet best hva de trenger, og at løsningene må utvikles i fellesskap og relasjon mellom innbyggere og tilsatte i kommunen. Men for å ha innbyggeren i fokus, peker modellen også på at kommunenes ledelse (både politikere, administrasjon og øvrige tilsatte) må endre seg. I kommune 3.0 kreves andre egenskaper og ferdigheter hos lederne for å fylle rollene og løse oppgavene enn det som har vært før. I Skanderborgs kommune 3.0-faq står det blant annet at ledere i kommune 3.0 må være klar over at kommune 3.0 kan innebære en betydelig omstillingsprosess for den enkelte medarbeider, fordi det er dyptliggende faglige normer og overbevisninger, som det kanskje må tas oppgjør med. Derfor er det ikke nok med styring via mål, lederprofiler, kontrakter osv. – det er bruk for ledelse via personlig engasjement, motivasjon, involvering, story-telling, rollemodell-arbeid osv. Lederne må kunne omsette kommune 3.0 til virkelighet i organisasjonen (Skanderborg kommune).

Arendal er en av de norske kommunene som har jobbet grundig med kommune 3.0. I prosjektrapporten fra prosjektet ["Med hjerte for Arendal"](#) sier forskeren Eugene Guribye at kommune 3.0 "er en modell på et fremtidig samfunn av aktive, engasjerte innbyggere der det offentlige ikke lenger kun er en tjenesteleverandør, men en fasilitator for samskaping med sivilsamfunnet" (Guribye, 2016, s.69). Han ser kommune 3.0 som en videreutvikling av dagens norske velferdsstatsmodell. Den vesentligste endringen er ifølge ham at det offentlige i enda større grad utvikler fasiliterende, nettverksbyggende tjenester som kan skape brobyggende sosial kapital.

Guribye peker på at innføring av «Kommune 3.0» ikke impliserer en nedskalering av det offentliges rolle i velferdssamfunnet. I følge ham er det heller slik at kommune 3.0

fordrer en sterk offentlighet sammen med et sterkt sivilsamfunn. Det er ikke slik at kommune 3.0 erstatter eller følger etter et avsluttet kommune 2.0, men at det like gjerne kommer i tillegg til.

Det gjenstår også å se hvorvidt kommune 3.0 blir en bedre og billigere modell enn 2.0 (Guribye, 2017). Samskaping kan gi grobunn for nye tjenester og innovasjon, men det er ingen garanti for dette. Foreløpig finnes det lite forskning som kan dokumentere at kommune 3.0, eller økt samskaping fører til bedre resultat (outcome) eller hvilken verdi det skaper (Voorberg & Tummers, 2014). Ledere i danske kommuner forteller imidlertid at man er blitt flinkere til både å oppdage og løse utfordringer tidligere enn før gjennom å jobbe med relasjonell kapasitet (Storch & Hornstrup, 2018). Agger, Tortzen og Rosenberg peker imidlertid i rapporten "Hvilken verdi skaber vi med samskabelse?" (2018) på at samskaping både har relasjonell verdi, offentlig samfunnsmessig verdi og innovasjonsverdi fordi det bidrar til å finne nye løsninger på sosiale utfordringer. Men først og fremst skaper det en prosessverdi (Heimburg & Hofstad, 2019) som en "legitimerende og meningssskabende praksis i offentlige organisasjoner" (Agger et al. 2018, s. 14), noe som dermed veier opp usikkerheten rundt øvrig verdiskaping, for eksempel i form av reduserte kostnader eller mer igjen for pengene.

### 1.1.2 Samhandling

Begrepene samarbeid, samhandling, og samskaping brukes ofte om hverandre i dagligtalen og til dels også i litteraturen. Felles for alle begrepene er at de henspiller på at flere aktører er i aktivitet med hverandre. Det som skiller dem handler mye om graden av relasjon mellom partene. I **samarbeid** ligger fokuset på arbeid sammen. Man kan samarbeide med andre fagpersoner og tjenester, men uten at man handler sammen eller tar beslutninger sammen. Det kan like gjerne være at man fordeler arbeidsoppgaver mellom seg og utfører de alene. Samarbeid kan foregå hver for seg og på tur, hver sin gang (Ness, 2016). I den norske modellen har vi en lang tradisjon for samarbeid mellom politisk myndighet, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, og det er helt vanlig at innbyggere deltar i frivillige organisasjoner eller aktiviteter som søppelplukking i lokalmiljøet (Røiseland & Lo, 2019).

**Samhandling** er i følge Store norske leksikon en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre. Kommunikasjonen kan skje både gjennom tale, kroppsspråk eller digitalt (Tjora & Noack, 2018). I samhandling hører også følelsesdimensjonen med (Torgersen, 2018). Torgersen og Steiro definerer samhandling slik:

Samhandling is an open and mutual communication and development between participants, who develop skills and complement each other in terms of expertise, either directly, face-to-face, or mediated by technology or by hand power. It involves working towards common goals. The relationship between participants at any given time relies on trust, involvement, rationality and industry knowledge. (Torgersen, 2018, s. 44)

Det beste utgangspunktet for samhandling er når deltakerne representerer ulike komplementære kompetanser og ståsted, og har et ønske om å finne løsning i fellesskap. Det gjør at hver enkelt bidrar inn i fellesskapet med noe unikt (Persvold, 2018);

Torgersen & Steiro, 2018b). Dette er særlig viktig når man står overfor store og kompliserte oppgaver der ingen verken har oppskrift eller løsning alene. Hver for seg bringer deltakerne inn variert relevant kunnskap basert på erfaring og intuisjon, såkalt tacit-knowledge (Torgersen & Steiro, 2018b).

I samhandling bidrar hver deltaker med sin unike forståelse av situasjonen. Dette kaller Torgersen og Steiro for "shared situational awareness". Situational awareness er dels basert på deltakernes egne subjektive perspektiv og posisjon i organisasjonen, men også deres erfaring, kultur, kunnskap, holdninger, følelser, hvor tilfreds de er med jobben sin, inkludert anbefaling om å delta i samhandlingsprosessen.

Det er ikke bare hvilke faglige kompetanser og kvalifikasjoner som påvirker hvordan man bidrar i og erfarer samhandling. Samhandling fokuserer på handlingene og relasjonene mellom de involverte aktørene. Her ligger fokuset på *hvordan* man handler sammen. Det krever en aktiv, åpen, felles deltakelse mens en arbeider sammen; man løser oppgaver i fellesskap, gjerne ved å diskutere og forhandle seg fram til beslutninger sammen. Samhandling har en sterkere grad av forpliktelse og deltakelse mellom de som deltar (personer, tjenester, avdelinger) enn det man finner i samarbeid (Ness, 2016).

Litteraturen fremhever særlig tillit som en nøkkelfaktor i samhandling (Guribye, 2017; Torgersen, 2018; Storch & Hornstrup, 2018). Både den enkelte og organisasjonen som helhet trenger dessuten et sett med kompetanser for å samhandle godt eller oppnå det som kalles god relasjonell kapasitet. Foruten tillit fremhever Torgersen trygghet, trivsel, tilhørighet, tydelighet tid og toleranse som avgjørende (Torgersen, 2018). Storch og Hornstrup peker på relasjonelle og kommunikative kompetanser, deltakelse, motivasjon (Storch & Hornstrup, 2018).

Begrepet **samskaping** er også handlingsorientert (Heimburg & Hofstad, 2019), men har i tillegg et fremtidsfokus i seg. Det refererer til at noe skal bli til eller skapes som vi enda ikke vet hva er. Samtidig tar det utgangspunkt i et problem eller en utfordring her og nå som aktørene har felles og som trenger en løsning. Her er det vesentlig at to eller flere aktører, for eksempel private og offentlige, prøver å løse et felles problem gjennom utveksling av ulike typer kunnskap, ressurser, kompetanser og ideer. Det kan skje gjennom kontinuerlige forbedringer, eller som stegvise plutselige endringer (step-changes), som forandrer hele forståelsen av problemet og som fører til nye måter å løse det på (Torfing & Sørensen, 2016). En vanlig definisjon av samskaping i tilknytning til offentlig sektor er enkelt sagt at offentlige og private og/eller sivile aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre (Torfing & Sørensen, 2016). De definerer samskaping som: at "to eller flere aktører samarbeider for å løse en offentlig oppgave eller et samfunnsproblem gjennom konstruktiv utveksling og anvendelse av deres forskjellige erfaringer, ressurser, kompetanser og ideer" (Torfing, Sørensen & Røiseland 2016b, s.12)

Selv om både samskaping og samhandling er handlingsorientert, har samhandling enda sterkere her og nå-fokus på relasjonene mellom de som handler sammen.

Foreløpig er det gjort lite forskning på hvilke resultatet samskaping og samhandling bidrar til/gir/fører med seg. Noen få studier viser bedre resultat enn uten, men i hovedsak kan det synes som om verdien ligger i at selve prosessen er samskapende (Heimburg & Hofstad, 2019; Voorberg & Tummers, 2014). Ledere i danske kommuner

forteller for eksempel at de er blitt flinkere til både å oppdage og løse utfordringer tidligere enn før (Storch & Hornstrup, 2018).

Forskerne Louise Phillips og Ksenija Napan (2016) peker i artikkelen "What's in the 'co'?" på risikoen for å idyllisere samskaping gjennom å undervurdere de faktiske motsetningene som deltakerne har med seg og står for, å la være å løfte fram tema som bidrar til et kritisk refleksivt blikk på det gitte forholdet, eller at man lar noen stemmer blir hørt mer enn andre. Forfatterne er opptatt av at vi må være sensitiv for og oppmerksom på, ikke bare selve prosessen, men også sosiokulturelle betingelser knyttet til situasjonen. Ikke bare er det viktig å sørge for at alle stemmer blir hørt, men også å være klar over hvilke verdier, forestillinger og teorier/-ismer deltakerne bygger sine standpunkter og meninger på. Ledere bør være på leit etter hvilke diskurser som ligger til grunn både hos seg selv og hos medarbeiderne. Hvis ikke man passer på, er det lett for at noen stemmer kan bli hørt mer enn andre, og at noen kan bli marginalisert og ekskludert (Phillips & Napan, 2016, s. 840).

### 1.1.3 Handlingsrom

Begrepet handlingsrom kan defineres som en persons "mulighet til å styre eller handle innenfor gitte rammebetingelser" (Wiktionary, 2018). Handlingsrom har både en subjektiv og en formell side. Det formelle er knyttet til hierarki, makt, ansvar, ressurser, regler og normer i en organisasjon og i en stilling, mens det subjektive handler om hvordan lederen/personen selv oppfatter og tolker eget handlingsrom i lys av det formelle (Espedal & Kvitastein, 2012). I artikkelen «Det handler om å finne sin egen form» Læreres profesjonelle handlingsrom – hvordan det blir forstått og utnyttet " knytter Helleve, Ulvik og Smith handlingsrom opp til begrepet agency (Helleve, Ulvik, & Smith, 2018). Det definerer de som "den kapasiteten den enkelte har til å gjennomføre en målrettet handling". Agencyteorien, som har røtter hos Bandura, forutsetter at mennesker handler intensjonelt, altså i tråd med egne mål. Mennesket er i stand til å bidra til og påvirke egne livsvilkår, ikke bare bli et passivt produkt av omgivelsene. Samtidig tolker den enkelte og tilpasser seg rammevilkår i samspill med omgivelsene.

Handlingsrom er altså ikke en fast størrelse, men kan variere innenfor stillinger som ser mer eller mindre like ut, og det kan variere over tid innenfor samme stilling og organisasjon. Det kan utvides og trekkes sammen. I en endringsprosess kan det for eksempel være viktigere med stort handlingsrom i begynnelsen av prosessen, mens makt blir viktigere når beslutninger skal tas. Det kan være vanskelig å forvalte både makt og handlingsrom samtidig (Espedal & Kvitastein, 2012).

Longvanes og Eikås (Longvanes & Eikås, 2019) løfter fram Rosemary Stewarts modell og nøkkelord for å beskrive faktorer som påvirker lederes handlingsrom. Hun definerer begrepet gjennom ordene demands, constraints og choices. På norsk er disse begrepene oversatt til begrepene "krav", "rom for valg" og "begrensninger".

Målstyring, slik vi ser det i New Public Management, kan påvirke lederes opplevelse av handlingsrom (Colbjørnsen, 2015). Det er utfordringer knyttet til målforskyvninger, uklare sammenhenger mellom mål og midler, vanskeligheter med å finne valide indikatorer, vansker med å prioritere og overdreven bruk av aktivitetsmål er faktorer



som kan begrense en leders handlingsrom. Samtidig mener Colbjørnsen at det er "vanskelig å finne et alternativ som gir like gode muligheter for å kombinere overordnet styring med lokal autonomi, uten å skape minst like store utfordringer som målstyring" (Colbjørnsen, 2015).

# 1. Teoretisk bakteppe

I dette kapitlet vil jeg trekke fram forskning og som jeg finner relevant for å undersøke problemstillingen. De sentrale begrepene fra problemstillingen er gjort rede for i introduksjonen. Her vil jeg derfor fokusere på teori som ytterligere kan belyse funnene jeg gjør i empirien. Jeg har valgt ut teori om ledelse som vektlegger samfunnsendringene inn over seg og som sier noe om ny retning for ledelse. Litteraturen om samhandling og handlingsrom fokuserer på relasjonene mellom deltakerne, men også på hvordan deltakerne selv oppfatter sin egen rolle og egne muligheter til å påvirke en situasjon. Her tar jeg derfor med teori som sier noe om tankesett og utviklingsfaser som kan ligge til grunn for hvordan den enkelte opplever og forstår egne erfaringer. Informantene mine er samtidig både ledere og medarbeidere i en kommune, og derfor tar jeg med teori om ledelse og roller. Gjennom arbeidet med empiri og analyse, kom makt fram som et viktig tema, og derfor har jeg også tatt med teori om makt.

## 2.1 Relasjonell kapasitet

Hvis en organisasjon skal bygge kultur for og ferdigheter i å kunne håndtere komplekse utfordringer som går på tvers av fagområder/siloer, så hevder Storch og Hornstrup (2018) at ledelsen bør jobbe med å styrke strategisk kompetanse. Det vil si å være mer responsiv, ha større innsikt i de strategiske dagsordener, være mer utadvendt og ikke minst være oppmerksom på og interessert i andre deler av oppgaveløsningen enn den man tradisjonelt har ansvar for selv. Hvordan en kommuneledelse forbereder og legger til rette for samarbeidsrelasjoner mellom ulike fagområder, og hvilken beredskap organisasjonen har til å være på pletten i det utfordringer oppstår, er to avgjørende faktorer for å lykkes i dette. Ledelse kan i dag ikke ses på som stram styring, men må ta hensyn til at det fremdeles er en rekke grunnleggende samfunnsutfordringer som en ikke har klart å løse. Vi må snu 360 grader rundt og endre hele organisasjonen, systemer og strukturer, hevder Mandag Morgen (2014 a)<sup>1</sup>. Mandag Morgen løfter også frem mange nye prinsipper for ny velferdsledelse: Å kunne arbeide systematisk med at innbyggere er medskapere av velferden, at lederen dyrker felles forståelse av kjerneoppgaven, bringer alle ressurser i spill, forener ledelse innad og utad, påvirker og påvirkes av innbyggeren og samarbeidspartnere, stjeler med armer og bein, inntar skiftende roller ut fra sammenheng.

Flere forskere trekker fram ledernes individuelle evner til å kommunisere og skape relasjoner, deres kompetanser, og at de vektlegger at den enkelte leder må endre både holdninger og handlemåter for å lykkes med å være kommune nå og i framtida. Jacob Storch og Hornstrup (2018) er opptatt av relasjonell kapasitet. De befinner seg innenfor en tenkning de kaller komplekse relasjonelt responsive prosesser, og definerer relasjonell kapasitet som "evnen til å skape effektive samarbeidsrelasjoner omkring komplekse og dynamiske tverrfaglige og tverrorganisatoriske oppgaver, når og hvor behovet oppstår"

---

<sup>1</sup> Danske Mandag Morgen er en kombinasjon av et mediehus og en tenketank. De ønsker å hjelpe beslutningstakere med å forstå utfordringene samfunnet vårt står overfor, og med å utvikle og formidle nye løsninger. Artiklene har ulike forfattere.

(s. 28). Denne evnen er noe både individer og organisasjoner kan ha, være god eller dårlig til.

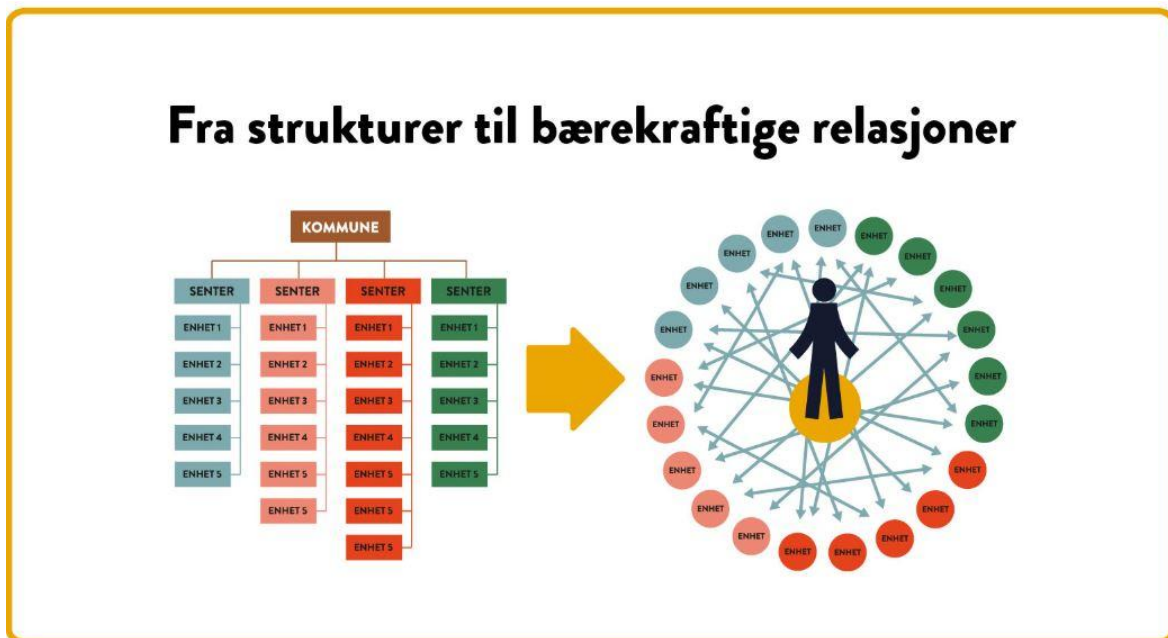
Storch og Hornstrup peker på åtte områder eller dimensjoner ledere må fokusere på for å øke organisasjonens relasjonelle kapasitet: For det første dreier det seg om å aktivt jobbe for å synliggjøre felles retning og mål for arbeidet. Dernest kommer det å sikre mulighet for direkte dialog med de som bestemmer/beslutter når det tas avgjørelser som påvirker min hverdag. For det tredje dreier det seg om å lede på tvers. Det vil si å arbeide aktivt for å utvikle samarbeidet på tvers av enheter og faggrupper. Så innebærer det også at ledelsen sikrer at alle involverte bidrar aktivt og konstruktivt for å utvikle arbeidet. Dessuten er det vesentlig at ledelsen gir tydelige forventninger til medarbeiderne slik at de vet hvordan de skal bidra til samarbeid på tvers av enheter og faggrupper. Respekt kommer inn som sjette punkt: Det er vesentlig at ledelsen respekterer og anerkjenner de involvertes bidrag til arbeidet med å utvikle samarbeidet på tvers. At ledelsen gir deltakerne mulighet til å bidra med sine ideer, erfaringer og kompetanser for å utvikle arbeidet, er område sju. Til slutt står deltakelse på lista: For organisasjoner som vektlegger relasjonell kapasitet er det vesentlig at ledelsen involverer de som berøres av endringene i å finne løsninger.

Optimal samhandling bygger på likeverdige relasjoner mellom personene som samhandler (Ness, 2016). Sammen med manglende tillit kan asymmetriske maktforhold, konflikt, utnyttning og manipulering være viktige hindringer for å lykkes i samhandlingen (Guribye, 2017). Dette åpner for at vi med utgangspunkt i relasjonene mellom deltakerne kan si noe om samhandlingens kvalitet. Man kan selvsagt knytte an til adjektivene godt og dårlig, positiv eller negativ, altså en gradsvurdering. I artikkelen "Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping" knytter Camilla Fikse (2015) samhandlingskvalitet til de tre dimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengig relasjonskvalitet. Kvalsund kobler disse tre dimensjonene opp mot et menneskes alder: å være avhengig er mest aktuelt i den tidlige fasen av livet, der man virkelig er avhengig for eksempel av foreldre og lærere, og at jo eldre man blir, jo større blir mulighetene for gjensidig avhengige relasjoner. Det samme vil kunne skje i når man etablerer og går inn i andre typer relasjoner, for eksempel i jobbsammenheng ved nyansettelser. Slike avhengighetsrelasjoner er positive så lenge følelsen vurderer hjelp som nødvendig og ønsket. Men de kan snus til det negative nå den opprettholdes utover det som trengs. Han beskriver positive avhengighetsrelasjoner som asymmetriske og gjensidig erkjent som nødvendig og ønskelig. Kvalsund er også opptatt av samtidighet i relasjonene. Hvis et barn opplever seg klar for større selvstendighet enn det foreldrene tenker det er klar for, kan det lett oppstå friksjon i relasjonene mellom dem, slik at den ene parten opplever relasjonen mer negativt enn den andre. Altså mangel på samtidighet i hvordan man forstår relasjonen (Kvalsund, 2005, s. 108; Kvalsund, 2014).

Artikkelen "Leder på kanten Nye lederroller" (Mandag Morgen, 2014 a) løfter også frem mange nye prinsipper for ny velferdsledelse: Å kunne arbeide systematisk med at innbyggere er medskapere av velferden, at lederen dyrker felles forståelse av kjerneoppgaven, bringer alle ressurser i spill, forener ledelse innad og utad, påvirker og påvirkes av innbyggeren og samarbeidspartnere, stjeler med armer og bein, inntar skiftende roller ut fra sammenheng.

Tradisjonelle organisasjonskart kan sies å være hierarkiske og utviklet med utgangspunkt i en industriell tankegang som fokuserer på arbeidsdeling og beslutninger. Kanskje kan vi si at hierarkiske organisasjoner stimulerer til/legger opp til mer avhengige relasjoner enn i en modell for relasjonell kapasitet. I hierarkiske modeller vil kanskje valg og handlinger i større grad kunne erfares som styrt av andre enn i mer relasjonsorienterte organisasjoner? Kanskje opplever man seg selv i større grad som brikke i et spill enn som selvstendig aktør? I uavhengighet kan det være en nødvendig forutsetning og forventning at man kan arbeide selvstendig og tror på seg selv som fri. Gjensidighet kan ses på som en mer inkluderende samarbeidsrelasjon. Det vil innebære både innlevelse i andres bidrag og det å selv kunne påvirke til innflytelse og en fleksibilitet mellom dem.

Storch og Hornstrup setter i sin modell for relasjonell kapasitet innbyggerens behov i sentrum for samhandlingen. Ved å ta utgangspunkt i det, åpnes muligheten for at de ulike tjenestene dras inn i samhandlingen på nye og bedre måter.



**Figur 2 Visualisering av hierarkisk oppbygd organisasjonsmodell og organisasjon med utgangspunkt i relasjoner, fritt etter Storch og Hornstrup, 2018.**

Mandag morgen peker på at det vil kreve en massiv innsats og hardt arbeid for ledere å skulle snu inntreningen fra det å handle om å gi riktig ytelse til å støtte opp om gode liv (Mandag Morgen, 2014 a). Et eksempel på dette er å bryte ned den tilrettelagte arbeidsdelingen slik den er strukturert i en hierarkisk organisasjon til og i stedet å ta utgangspunkt i innbyggernes hverdagsliv og deres behov. Storch og Hornstrups modell (Figur 2) visualiserer en slik måte å tenke og handle på. Gjennom å analysere relasjonene mellom enheter/tjenester og innbyggeren, vil man få et bilde som gir grunnlag for strategisk handling og se muligheter til hvordan situasjoner kan bedres.

Her handler det om å forandre organisasjoner på alle nivå og hos den enkelte leder og medarbeider, helt fra det grunnleggende med å gjøre seg opp meninger til arbeidsflyt, kompetanser, roller, ansvar, hvordan man møter innbyggere, insitamenter osv.

### 2.2 Makt

Ofte har ordet makt en negativ valør, mens beslektede ord som påvirkning og innflytelse er mer positivt ladd. Manipulering er et annet ord som kan ha både positiv og negativ betydning. Makt kan knyttes til posisjon og kompetanse. En enkel beskrivelse av makt er at "A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort" (Engelstad, 2019). A og B kan blant annet være både individer og organisasjoner. I boka *Strategy, an international Perspective*, gir forfatterne en kort oversikt over ulike typer makt: Det er den formelle makten du har i kraft av stilling, for eksempel til å beslutte. Dernest kommer makten til å straffe eller belønne, makt knyttet til ekspertise eller fagkompetanse, og sist men ikke minst, makten som ligger i evnen til å sjarmere eller oppnå innflytelse ved hjelp av karisma (de Wit & Meyer, 2015).

I artikkelen "What's in the 'co'" (Phillips & Napan, 2016) peker forfatterne på at det kan ligge spenninger og motsetninger under dialogen, men som man ikke snakker om fordi ordet dialog er et ord man tar for gitt som positivt. Det kan være at noen type kunnskap, kompetanser og diskurser som anses å være viktigere og ha høyere status og verdi enn andre, for eksempel ekspertkunnskap i forhold til erfaring eller kunnskap som ikke er vitenskapelig dokumentert, kunnskap blir noe man forhandler om. Her er det derfor i følge Phillips og Napan viktig å lytte sensitivt til det som kommer fram i polyfonien av ulike stemmer og synspunkt - være tydelig på at man vil ha fram alle stemmer, samtidig som man er tydelig på at noe må velges foran noe annet. Ved å være sensitiv overfor egne følelser, observere og lytte til egne reaksjoner i møte med andre og ved å reflektere over dem, kan alle lære i en samskapingsprosess.

### 2.3 Roller

Modellen over synliggjør at for å lykkes med kommune 3.0, så må også kommunens administrative, strategiske og politiske ledelse endre tenkemåte, forståelse, roller og handlemåte. Med begrepet rolle menes det her summen av normer og forventninger som knytter seg til en bestemt stilling (Skirbekk & Tjernshaugen, 2020). Fokuset flyttes fra kommunens tjenester og tradisjonelle system for arbeids- og oppgavefordeling til å ta utgangspunkt i innbyggernes perspektiv og behov.

Teorien fremhever at overgangene organisasjonene står i nå vil kreve et utvidet rollerepertoar både for ledere og medarbeidere, både internt i organisasjonen og i møte med innbyggerne. Det er ikke lenger nok å være utførere eller forvaltere. Det trengs også medarbeiderroller som ressursdetektorer, medbyggere og oversettere og lederroller som utforskeren, initiativdyrkeren, meningsskaperen, nettverkssmeden og effektjegeren. (Mandag Morgen, 2014a; Mandag Morgen, 2014b; Aarhus kommune, 2015). Dermed etterspørres også annen kompetanse hos den enkelte enn før, og det antydes nye handlemåter. Man må kunne skifte eller variere roller ut fra hvilken sammenheng man er i.

Foruten flere og nye roller, peker teorien også på at det trengs tydelige rolleavklaringer for å lykkes:

Når vi fokuserer på den forskjell, vi skal skape sammen med borgeren, skal medarbejderne definere sig som en del af en større helhed... Derfor skal det være tydelig, hvilken bane man spiller på som medarbejder. Det kræver en meget præcis rolleavklaring og en klarhed om, hvilken opgave og hvilket ansvar den enkelte medarbejder har - og ikke har.

Klaus Matthiesen i rapporten Medarbejder med vilje (Mandag Morgen, 2014b)

## 2.4 Livslang læring

Hvordan man forstår og erfarer en situasjon påvirkes av mange faktorer. I denne sammenhengen er jeg særlig opptatt av det enkelte individ og hva som ligger til grunn for hvordan og hva vedkommende tenker om en situasjon. Sagt på en annen måte, hva som ligger til grunn for hvordan vedkommende forstår sine egne erfaringer. Det innebærer at jeg er på jakt etter deres subjektive opplevelse. Derfor skal vi nå se på tre faktorer; tankesett, indre antakelser og hvor vi er i egen utvikling og læring.

Forskeren Carol Dweck (2014) bruker begrepene "fixed" (låst) og "growth" (vekstorientert) tankesett som begge henspiller på hvordan vi allerede som barn tenker om og forstår oppgaver og utfordringer vi står overfor. En person med et growth mindset vil tenke at evner og intelligens kan utvikles, mens en person med fixed mindset vil tenke at medfødte evner og egenskaper avgjør hvordan man er og at det ikke er mulig å endre på dette.

The Arbinger Institute framhever at grunnleggende tankesett handler om hvordan man ser seg selv i forhold til andre og hvilke forpliktelser man har overfor dem. De skiller mellom 'inward mindset' og 'outward mindset'. Med et outward mindset er du i stand til å ta andres perspektiv, behov og utfordringer med i beregningen. Det er tankesettet vårt som styrer hvordan vi handler. For å jobbe med endring i atferd, må man derfor jobbe med tankesettet. Da vil endring i handling komme av seg selv som en naturlig konsekvens (The Arbinger Institute, 2016). Dette perspektivet kan ses i sammenheng med Storch og Hornstrup (2018), som sier at hvis man skal oppnå velferdsløsninger som henger sammen, så må de involverte orientere seg utover mot andre. Da ligger fokuset også på å dele kunnskap, problemløsning og innovasjon. En innadventd orientering vil både føre til manglende interesse for å skaffe seg kjennskap til andre og hvilke muligheter som finnes, og til manglende respekt og vanetenkning.

Selv om folk er positive til endringer, forstår og vil arbeide for å nå organisasjonens nye mål og visjoner, så handler de likevel ofte som de pleier. Ut fra teorien om indre antakelser, så kan dette skyldes at den enkelte har andre grunnleggende verdier som de setter høyere enn det som skal til for å nå organisasjonens mål. Her handler det om dype verdier og indre antakelser som ofte kan styre oss ubevisst, og som gjør at vi ikke bidrar slik for eksempel vi selv, ledelsen eller vedtatte strategier ønsker. Indre antakelser er "sannheter" som vi tar for gitt på en slik måte at vi ikke ser dem selv, og som er så viktige for oss at de i realiteten overstyrer det vi kognitivt har sluttet oss til på organisasjonens vegne. De er i det Otto Scharmer (2007) kaller blindpunktet vårt, og

som Kegan og Lahey omtaler som det indre grunnleggende ståstedet en som en person handler ut fra, som hun ikke selv kan se, men som er vår indre kilde til handling – de indre antakelsene våre (Fikse, 2015; Kegan og Lahey 2009).

Det er først når vi blir klar over hva blindpunktet eller de indre antakelsene er, at vi blir i stand til å justere og endre oss slik at det blir sammenheng mellom det vi selv står for og det som er organisasjonens mål, og at vi blir i stand til å handle i tråd med begge deler. Å bli klar over sine egne indre antakelser er en refleksjonsprosess man kan jobbe aktivt med, både på egen hånd og sammen med andre. Gjennom det oppøves evnen til å ta inn flere perspektiv og til å bli mer bevisst, noe som igjen gjør at vi blir tydeligere agenter i eget liv (Bandura, 2006) og mer autentiske og smidige i samhandling (Fikse, 2015).

En persons vekst og utvikling danner grunnlag for utvidet perspektivforståelse og bevissthet (Fikse, 2015). I hvilken grad man evner å ta andres perspektiv inn over seg henger sammen med ens egen alder og modning. Hvordan vi modnes avhenger blant annet av hvordan vi reflekterer rundt erfaringene vi gjør oss. Utviklingspsykologien deler livet inn i ulike faser/nivå ut fra alder, der hver fase har sine utfordringer, dilemma og muligheter. Felles er også at tiden spiller en viktig rolle. Noen erfaringer er det ikke mulig å forsere.

Dermed endres også hvordan man forstår både verden, organisasjoner, seg selv og andre mennesker over tid. Gradvis endres fokuset fra å forstå verden utenfra til innenfra (Eigel & Kuhnert, 2016; Kegan & Lahey, 2009). Det første nivået kaller de for "The socialized mind", det andre for "The self-authoring mind, og det tredje for "The self-transforming mind". Poenget er at man kan fortsette å lære og utvikle seg etter man blir voksen, og at man går fra å være styrt utenfra av andres forventninger og/eller det politisk korrekte, via det å følge sitt eget indre kompass til å bli så integrert i seg selv at man klarer å forholde seg til flere parallelle motsetningsfulle perspektiv/forståelser samtidig uten at det fører til kaos innvendig. Som leder går man fra å være opptatt av å være lagspiller, via det å lære å være leder til å ville lede for å lære (Eigel & Kuhnert, 2016; Kegan & Lahey, 2009). Felles for disse sistnevnte teoriene er at de viser at det er mulig å lære, utvikle seg og vokse hele livet. Dette er noe vi selv kan velge, og som forutsetter at man reflekterer over erfaringene man gjør. Dermed kan en også bli i stand til både å bli mer effektiv, men også ta flere perspektiver med i betraktningen som leder.

## 3. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet viser jeg hvilket forskningsdesign og hvilke metodiske valg jeg har tatt i undersøkelsen min samtidig som jeg begrunner valgene jeg har gjort. Jeg vil også vise hvilke teknikker jeg har brukt for datainnsamling og analyse, og hvilket vitenskapssyn dette er forankret i (samfunnsvitenskapelig, sosialkonstruktivistisk kunnskapssyn).

Gjennom designet ønsker jeg å lære mer om og samtidig bidra til mer kunnskap knyttet til problemstillingen; Hvordan ledere på øverste nivå i en kommuneorganisasjon erfarer samhandling og handlingsrom i overgang fra kommune 2.0 til 3.0. Dette er et område som enda er lite utforsket og beskrevet. Overgangen fra kommune 2.0 til 3.0 kan ses som en følge av samfunnsendringer, men også som del av en større nasjonal og internasjonal endringsprosess; nemlig som reaksjon på/eller overgang fra New Public Management – og det den ikke klarte å oppnå – til andre kvaliteter. Kanskje står vi midt i et paradigmeskifte?

Jeg har valgt et forskningsdesign med beskrivende og eksplorerende fokus. Det er fordi området er relativt nytt og det dermed finnes mindre forskning jeg kan ta utgangspunkt i. Ved å ta utgangspunkt i informantenes erfaringer, bruker jeg en induktiv tilnærming. Relevant teori kobles på i drøftingskapitlet. Kort oppsummert kan denne oppgaven beskrives som en kvalitativ intervjustudie med fenomenologisk tilnærming.

### 3.1 Kvalitativ metode

Å forstå øyeblikksbildet i endringsprosessen fra kommune 2.0 til 3.0 er viktigere for meg enn å skaffe statistiske og tallmessige oversikter. Det er heller ikke et mål for meg å skulle si noe normativt om hvordan samhandling og handlingsrom bør være. Mitt fokus i denne oppgaven er åpent å utforske og forstå bedre hvilke erfaringer og opplevelser som ligger bak/under/til grunn for at rådgiverne handler som de gjør. Hvilke tema er det som dukker opp? Hva er det som gjør at rådgivere opplever og vurderer egne erfaringer ulikt? Jeg ønsker å gå i dybden bak i denne gitte situasjonen/konteksten. Dermed kan vi si at oppgaven bygger på en utforskende case.

Jeg har valgt kvalitativ metode fordi denne egner seg godt til å forstå sosiale fenomen som for eksempel motivasjon, følelser, holdninger, kognitive prosesser (Thagaard 2009; Malt, 2015).

Mitt ønske er å frembringe ny kunnskap, i det minste videreutvikle og supplere eksisterende kunnskap som framstår som gyldige og pålitelige. Et kvalitativt forskningsdesign åpner opp for at forskeren kan gå i dybden, lete etter beveggrunner for handlinger og vurderinger og erfaringer. Kvalitativ metode har ofte preg av induktiv tilnæringsmåte. I praksis vil en ofte se en blanding/veksling mellom induksjon og deduksjon (Tjora A. H., 2017).

Casestudier er særlig egnet til å skaffe til veie konkret, kontekstbunden viten (Flyvbjerg, 2010). Her handler det like gjerne om å lære noe som om å bevise noe. Beveridge påpekte i 1985 at nye oppdagelser i vitenskapen vel så ofte gjøres med utgangspunkt i det han kaller "intense observasjoner" som fra statistikk anvendt på store grupper.



Fortellingenes iboende forklaring skal heller ikke undervurderes. Kanskje er eksempelets makt vel så nyttig, relevant og sant som resultater frembrakt av kvantitativ metode (Flyvbjerg, 2010)?

Gjennom å utforske problemstillingen ved hjelp av datainnsamling, systematisering og analyse, håper jeg å få fram kunnskap som er overførbar eller nyttig for andre kommuner og kontekster enn det jeg har studert her (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

### 3.1.1 Fenomenologisk tilnærming

Fenomenologi er "selve oppdagelseskonteksten hvor ens forhold til seg selv og verden settes i kontakt med opplevelsesfeltet" (Kvalsund, 2005, s. 43). I fenomenologi som vitenskapelig metode fokuseres det på å få fram fenomenene "slik som de egentlig er – uavhengig av tid og sted, kulturelle og sosiale forutsetninger og subjektive bedømmelser" (Kvalsund, 2005, s. 43). Forskere og filosofer diskuterer hvorvidt akkurat det er mulig. I denne oppgaven støtter jeg meg til Johannessen et. al. (2016) som hevder at det er umulig fordi erfaringer alltid er koblet til en tolkning (s. 172). Kvale og Brinkmann hevder at en underliggende antakelse i fenomenologien er at virkeligheten er den mennesker selv oppfatter (Thagaard, 2018).

Kvalsund beskriver fenomenologisk tilnærming som en metode og teknikk for "å observere og møte fenomener i erfaringsfeltet slik de fremtrer." Når jeg i intervjuene rettet fokus mot informantenes erfaringer med samhandling og handlingsrom, kunne informantene selv bestemme hva som skulle komme i fokus. I en intervjusituasjon vil både informant og intervjuer kunne stoppe opp/åpne seg opp for hvordan erfaringen framtrer. Gjennom det vil en kunne velge å fokusere på hva man føler og tenker når erfaringen løftes fram (Thagaard, 2018).

Den tolkningen jeg som forsker var interessert i her, var den tolkningen informantene selv gir til sine erfaringer. Dette fordret videre at jeg var bevisst min egen tolkning av informantenes språklige framstilling, kroppslig kommunikasjon og relasjon mellom informanten og meg. Dette gjaldt underveis i hele forskningsprosessen. Som forsker ville jeg ta på meg "forståelsesbrillene" i møte med informantene, for å prøve å se/forstå erfaringene fra deres ståsted. Jeg ville prøve å være åpen og fordomsfri i forhold til informantenes erfaring. Gjennom det kunne jeg kanskje avdekke noe som tas for gitt, og som jeg vil si mer om i avsnittet om meg selv som forsker (Kvalsund, 2005; Thagaard, 2018).

## 3.2 Metode for innsamling av data

### 3.2.1 Individuelle semistrukturerte intervju

Fordi jeg skulle utforske, beskrive og forstå et fenomen, nemlig hva som ligger til grunn for informantenes erfaringer med samhandling og handlingsrom, var intervju en hensiktsmessig metode. Gruppeintervju kan bidra med ulike perspektiv og mangfold i synspunkter. Jeg valgte å gjennomføre individuelle intervju, ettersom jeg ønsket fylldige

og detaljerte beskrivelser av informantenes egne personlige erfaringer, meninger og oppfatninger (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Mitt hovedfokus var å utforske dypere for å forstå hva som ligger til grunn for at de erfarer på akkurat sin måte.

Min rolle som forsker i intervju situasjonen var å skape trygghet, sørge for at samtalen gikk framover, utfordre til å gå i dybden. I forkant tenkte jeg at jeg i størst mulig grad ville holde meg til spørsmålene slik de sto i intervjuguiden. Underveis ville jeg innta en mer coachende tilnærming og spørre om eksempler for tydeliggjøring. Dette syntes jeg at jeg fikk til. Der noe var uklart, ba jeg dem om å utdype. Andre ganger parafaserte jeg eller gjentok ord de hadde sagt.

Ettersom jeg valgte en fenomenologisk tilnærming, ville jeg – der det kjentes naturlig – kommentere observasjoner jeg gjorde av informantens kroppsspråk eller tonefall. Kanskje også å etterspørre følelser, dersom jeg merket i situasjonen at informanten virket berørt på en eller annen måte og der det potensielt kunne inneholde informasjon og utdyping. Det kunne være høyere stemme, latter, tydeligere trykk så vel som lavere stemme eller hvordan informanten satt og flyttet på seg i stolen. Ingen erfaring er løsrevet fra følelser (Kvalsund, 2005).

Etter intervjuene skrev jeg ned mine egne refleksjoner rundt samtalen. Hva la jeg merke til? Hvilke assosiasjoner og tanker fikk jeg? Hvilke følelser dukket opp i meg av det jeg hørte. Hva fortalte det om meg og hvordan skulle jeg forholde meg til det som forsker? Gjennom å gjøre dette, øvde jeg meg også på å sette til side mine egne forkunnskaper, fordommer og forutsetninger. Kort sagt; jeg øvde meg på fenomenologisk reduksjon (epoché) og å bli mer åpen for det som kom fram (Kvalsund, 2005), noe som er en viktig del av forskerrollen.

### 3.2.2 Utvalg

På bakgrunn av problemstillingens hensikt og for å få et håndterbart utvalg for en masteroppgave, gjorde jeg et strategisk utvalg av informanter (Tjora, 2017, s.130). Mitt fokus var å utforske erfaringer i en bestemt situasjon på øverste ledernivå i en gitt kommune.

Det kunne vært interessant å finne ut hvordan grupper på ulike nivå i denne kommunen erfarer overgang fra kommune 2.0 til 3.0, for eksempel enhetsledere, innbyggere, frivillige organisasjoner og næringsliv. Det siste året har det vært stort fokus i kommunen på hvordan ledere på enheter (sykehjem, skoler, barnehager osv.) skal endre hvordan de samhandler med andre og hvem de samhandler med for å bidra til å realisere kommune 3.0. Det har vært mindre fokus på hva kommune 3.0 innebærer for kommunens øverste strategiske ledelse.

Med bakgrunn i at kommune 3.0 kan representere et paradigmeskifte (Skanderborg kommune) som også vil få konsekvenser for ledernes roller og hvordan de løser oppgavene, og at dette nivået så langt har fått lite fokus i denne kommunens prosess, ville jeg undersøke hvordan akkurat denne gruppen; kommunens øverste strategiske ledelse, rådgivere, erfarer samhandling og handlingsrom nå.

Rådgiverne danner en homogen gruppe i den forstand at de er på samme organisatoriske nivå i kommunen. De har også like roller. Samtidig er de heterogene i den forstand at de representerer ulike fagområder, alt fra byutvikling, kultur og økonomi til helse og oppvekst. Det er en fordel for oppgaven at jeg fikk med informanter fra ulike fagområder. Det kan bidra til at bredere og flere perspektiv løftes fram. Ettersom utvalget ble gjort i en bestemt kommune og blant en særskilt gruppe og med særskilt begrunnelse, kan utvalget også sies å være kriteriebasert (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Det var viktig at forespørselen om å være informant ble gjort så nøytral som mulig. Dette ble løst ved at kommunens organisasjonsdirektør sendte invitasjon om å delta i intervju til alle rådgiverne i kommunen, en populasjon på om lag 100 personer. Etter denne henvendelsen, sa sju seg interessert i å bli intervjuet. Et utvalg på sju relevante informanter ble sett på som stort nok til å belyse problemstillingen, og samtidig var det et overkommelig antall med tanke på masteroppgavens størrelse. De sju representerte ulike fagområder, og jeg med dette antallet ville jeg ha "råd" til at en av avtalene gikk i vasken (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Jeg gjorde derfor avtale med alle sju, og gjennomførte intervju med seks av dem. Et intervju gikk ut på grunn av sykdom.

### 3.2.3 Intervjuguide

Jeg gjennomførte semistrukturerte intervju. På forhånd hadde jeg laget en intervjuguide (se vedlegg) med et utvalg av tema som informantene ble bedt om å snakke om. Intervjuguiden bidro til struktur, framdrift og retning på samtalen. Samtidig er strukturen i denne typen intervju åpen for at informantene kan gå i dybden, komme fram med erfaringer, vinklinger og tema jeg kunne ha oversett eller utelatt, men som viser seg å være relevante (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Min intervjuguide var delt i tre; en innledende oppvarmingsdel for å avklare omkring samtykke og for å skape trygghet, dernest en hoveddel med spørsmål hvor hensikten var å finne ut mer om fenomenet jeg undersøker, og til slutt en åpen avsluttende del der informanten ble invitert til å komme med flere momenter enn det jeg hadde lagt opp til med mine spørsmål.

Ved utformingen av spørsmålene ønsket jeg at de skulle være åpne slik at informantene opplevde at de selv kunne fylle inn det de selv mente var relevant. Jeg var også opptatt av at noen spørsmål skulle ha positiv vinkling. For eksempel spurte jeg etter hva som hjelper dem og inspirerer dem i vanskelige situasjoner (Thagaard, 2018). Et spørsmål dreide seg om hvilke kompetanser de selv synes er viktig i slike situasjoner.

### 3.2.4 Gjennomføring av intervju

Det første intervjuet tenkte jeg på som et pilotintervju. Etter at jeg hadde gjennomført det, vurderte jeg å endre på spørsmål og rekkefølge, men valgte å opprettholde

intervjuguiden slik den var. I og med at det ikke ble endringer og den intervjuede var i målgruppen, valgte jeg også å ta dette intervjuet med i det endelige datamaterialet.

Av praktiske hensyn ble intervjuene gjennomført på informantenes arbeidsplass. Målet mitt var å skape en trygg og uformell stemning, selv om vi satt på hver vår side av et møtebord. Ved å ta regi over situasjonen ønsket jeg å legge til rette for at informantene følte seg på hjemmebane, at de ville åpne seg og at vi fikk til en god vekselvirkning mellom spørsmål, lytting og tilbakemelding (Thagaard, 2018).

Jeg satte av 1 ½ time til hvert intervju. Dette viste seg å være passe i forhold til antall spørsmål, rom for pauser og ettertanke i dialogen.

Jeg gjorde lydopptak av alle intervjuene. Det var viktig for transkriberingen å kunne høre om igjen. Det gjorde også at jeg kunne konsentrere meg om samtalens innhold og å lytte heller enn å notere korrekt i selve intervjusituasjonen. Så kunne jeg sjekke ut sammenheng mellom mening og utsagn i ettertid.

Underveis i samtalen brukte jeg ulike coachingteknikker som speiling, parafrasering og åpne spørsmål (Kvalsund, Coaching metode: prosess: relasjon, 2005). Det var også viktig for meg å våge å være i stillheten som noen ganger oppsto. Stillhet kan gi informantene anledning til å reflektere dypere og bli klar over hva de selv tenker.

Fenomenologisk tilnærming tar høyde for at erfaringer har både et kroppslig, språklig og relasjonelt uttrykk (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I intervjusituasjonen var jeg opptatt av å lytte til det informantene sa og formidlet, men også til den nonverbale kommunikasjonen og det de ikke sa, men som kunne vært sagt. Jeg ønsket også å dra vekslers på/bruke de følelsene som oppsto i situasjonen. I slike situasjoner er det viktig å være bevisst egne indre dialoger, fantasier og forestillinger som påvirker hvordan man responderer på og forstår det som informanten sier. Idealet er å kunne fristille seg fra egen forforståelse; erfaringer, fordommer og antakelser og jakte etter informantens opplevelser og erfaringer (Kvalsund, 2005). Her prøvde jeg underveis å balansere mellom egen kreativitet/intuisjon og systematikk. Jeg var særlig oppmerksom på ikke å stille ledende spørsmål som var farget av egne erfaringer og opplevelser.

Likevel har mine egne erfaringer, kunnskaper, verdier, holdninger og antakelser, betydning for hvordan jeg møtte informantene og hvilken relasjon vi klarte å etablere i situasjonen. Jeg har erfaring både som journalist og veileder, jeg har kunnskap om fenomenologi og samtaleteknikker. Dette gjorde at jeg følte meg trygg i intervjusituasjonen. Jeg var ikke redd for stillhet, ikke redd for å spørre, be om utdyping osv. Jeg visste at jeg hadde ulike virkemidler å spille på i situasjonen. Det at jeg selv har lignende arbeid som informantene kan være positivt i den forstand at tilliten allerede kan være til stede. Samtidig kan det føre til at viktige ting ikke blir sagt eller oversett fordi vi har felles referanseramme. Dette var viktig å være oppmerksom på (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

### 3.2.5 Andre kilder

Foruten innsamlet intervjumateriale, er kommunens dokumenter om kommune 3.0 viktige primærdata for oppgavens problemstilling. På kommunens strategisamling for alle

enhetsledere våren 2018 ble danske Skanderborg kommunes modell for kommune 3.0 vist som eksempel på historisk og ønsket endring i nordiske kommuner.

## 3.3 Fremgangsmåte for analyse av data

### 3.3.1 Transkribering

Etter intervjuene var fullført, ble de transkribert ordrett. Eventuell gråt, latter, vitser og pauser ble markert ved å skrive (latter), (gråt) osv. Ved første transkribering noterte jeg ned alle småord, nøling og halve setninger, ettersom det kan si noe om styrken på utsagnene eller hvor bevisst informantene selv er på det hun snakker om. Det kan også være vanskelig å vite hva som kan komme til å bli viktig senere i prosessen i det man transkriberer intervjuene. Jeg har også valgt å transkribere til bokmål, noe som bidrar til å anonymisere informantene (Tjora, 2017).

Denne prosessen, når samtale gjøres om fra lyd til tekst og dermed får en ny form, kan kalles en abstraksjon eller en transformasjon. I det intervjuet foregår i den tredimensjonale virkeligheten, ser vi hverandres kroppsspråk og mimikk samtidig med stemme, stemmeleie, intonasjon, latter osv. Situasjonen rommer altså flere kilder til forståelse av det som sies, meningen bak og hensikten med enn det et lydopptak gjør. Så snart vi bare har lydopptaket å forholde oss til, er vesentlige sider ved kommunikasjonen borte. Vi mister de visuelle ledetrådene (Tjora, 2017). Samtidig sitter vi da igjen med ord og setninger, som ved gjennomlytting kan åpne opp for andre forståelser, meninger eller signaler som ikke ble fulgt opp i selve samtalen. Det som blir sagt; uttrykk for noe som gjelder der og da – sånn var det da.

Da teksten skulle skrives ned, oppsto nye problemstillinger: Hvor begynte og sluttet setningene? Hvilke tegn skulle settes hvor? Her prøvde jeg å være bevisst hvilke konsekvenser tegnsettingen jeg valgte ville få for forståelsen av innhold og mening. I tillegg til transkriberingen noterte jeg ned egne kommentarer og refleksjoner etter intervjuene.

### 3.3.2 Analyse

Analyse betyr å ta noe fra hverandre (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2017). I kvalitativ metode er det vanlig å analysere meningsinnholdet i/bak det som informantene forteller. Som forsker har jeg en fortolkende tilnærming til materialet og ønsker å forstå meningen i informantenes erfaringer. Siden denne oppgaven har en fenomenologisk tilnærming, delte jeg analyseprosessen i fire faser etter Malteruds teori om analyse av meningsinnhold (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016):

#### 1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Etter at jeg hadde fullført transkriberingen, leste jeg gjennom hele materialet flere ganger på leit etter interessante og sentrale hovedtema. Hensikten var å bli kjent med materialet og danne meg et helhetsinntrykk. Noen forskere mener det er lurt å lage en sammenfattet versjon av dataene, for eksempel narrativ av hvert intervju, for å fremheve tekstens meningsinnhold allerede her (Thagaard 2009), mens andre hevder at

man da står i fare for å miste verdifulle nyanser og perspektiv (Flyvbjerg, 2010). Til slutt valgte jeg det første, samtidig som jeg var åpen for at tolkningene kunne endre seg etter hvert.

## 2. Koder, kategorier og begreper

I denne fasen gikk jeg på leit etter meningsbærende elementer i materialet mitt. Jeg prøvde å skille ut det som var relevant for problemstillingen. I tillegg gjennomførte jeg en systematisk kodeprosess, der jeg satte merkelapper på meningsbærende utsnitt av teksten. Her prøvde jeg å velge tekst- og empirinære koder eller det Aksel Tjora kaller "innfødte begreper" (2017). Gjennom det skapte jeg et grunnlag for å organisere og ordne datamaterialet i kategorier, for at det skulle bli lettere å analysere det. Både kodene og kategoriene mine var i hovedsak induktive (kom fra selve materialet). Da jeg begynte prosessen prøvde jeg meg på å kode ut fra problemstillingens hovedord handlingsrom, samhandling og kommune 3.0 (altså deduktive koder og kategorier), men underveis ble andre koder hentet fra materialet mer sentrale. Hovedkategoriene derfra ble struktur, relasjoner og tid. Jeg erfarte at dette arbeidet var krevende og tok tid, men at det var vesentlig for å få tak i meningsinnholdet i materialet. Jeg oppdaget også at kodeprosessen henger nøye sammen med fortolkningsprosessen.

## 3. Kondensering

Denne fasen handlet om å abstrahere meningsinnholdet fra kodingen i fase to. Her trakk jeg ut de meningsbærende tekstelementene slik at jeg fikk et redusert materiale som igjen kunne systematiseres etter kodeordene.

## 4. Sammenfatning

Sammenfatning eller rekontekstualisering handler om å utforme nye begreper og beskrivelser på bakgrunn av datamaterialet. Jeg vurderte om inntrykket av sammenfatningen min var i tråd med inntrykket fra det opprinnelige materialet fra før kodingen. Hensikten med dette var å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke var synlige med det første, og om jeg hadde mistet viktig informasjon på analyseveien.

Fenomenologisk tilnærming får konsekvenser for hele analysen. Gjennom analyseprosessen oppdaget jeg at det var nødvendig å hente inn annen teori enn det jeg først hadde funnet. Noe av det jeg hadde antatt å være relevant viste seg ikke å være det. I stedet måtte jeg hente inn andre teoretiske perspektiver. Dette kan selvfølgelig henge sammen med hvordan spørsmålene i intervjuguiden min var utformet. Kanskje ville sammenhengen mellom valgt teori og empiri blitt bedre dersom jeg hadde hatt andre spørsmål?

# 3.4 Studiens troverdighet og kvalitet

I kvalitative studier brukes ofte andre kriterier for kvalitet enn i kvantitative studier. Mens enkelte mener at begrepene som brukes i kvantitative studier – reliabilitet og validitet også fungerer i kvalitative studier, hevder andre, som Guba og Lincoln, at det er mer fruktbart å bruke begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse i kvalitative studier (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Andre igjen hevder at det ikke trenger være enten eller, men kan være både og.

Studiens pålitelighet vises gjennom at jeg har synliggjort hvilke data jeg har samlet inn, hvordan de er brukt og hvordan jeg har bearbeidet dem. Jeg har lagt vekt på å gi en åpen og detaljert fortelling om hele forskningsprosessen for å synliggjøre analyseprosessen og hvilke refleksjoner jeg har gjort over meg selv som forsker. Det vedlagte informasjonsskrivet og intervjuguiden bidrar også i dette. Jeg har tatt på meg "forståelsesbrillene" til informantene, for å prøve forstå hva det de sier betyr (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Studiens troverdighet (intern validitet) dreier seg om i hvilken grad den valgte fremgangsmåte og metode reflekterer formålet med studien på en god måte, og om den representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Intervju med fenomenologisk tilnærming har vist seg å være en god metode for problemstillinger som denne oppgaven har. Selv om informantene er hentet fra samme organisasjon, kommer de fra ulike fagområder og rapporterer til ulike ledere. En kan dermed si at jeg har tatt utgangspunkt i ulike settinger. Ett annet grep jeg gjorde var at jeg lot informantene få lese og kommentere resultatene av analysen min for å se om de kunne bekrefte resultatene, hvilket de gjorde.

Kunnskapen i en kvalitativ studie er kontekstuell. Likevel har det vist seg at man ofte kan generalisere på grunnlag av en enkelt case. Caset kan også bidra til vitenskapelig utvikling gjennom generalisering som supplement eller alternativ til andre metoder. Noen ganger kan funnene sies å være generaliserbare fordi de bekrefter/avkrefter tidligere hypoteser eller den tilfører flere nyanser til en forståelse (Flyvbjerg, 2010).

Min forskningsprosess er gjennomført innen en spesifikk kommune. Gjennom analysen har jeg etablert en ny forskerkonstruert kunnskap om fenomenet. Funnet er et øyeblikksbilde. Samtidig er ønsket mitt at beskrivelsen og fortolkningen av fenomenet kan oppleves som nyttige i andre sammenhenger også. Hvorvidt slik overføring er mulig eller vil skje, avgjøres av andre forskeres og offentlighetens reaksjon på resultatet. Men også av hvordan jeg som forsker viser hvordan jeg har ivaretatt validitetskravene innen faget forskningen foregår i (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016; Thagaard, 2018).

Selv om denne lille studien skulle vise seg formelt ikke å kunne generaliseres, kan den likevel inngå i en utvidelse av den kollektive kunnskapen på dette feltet. Jeg håper også at den har i seg noe av "eksemplets makt" og den kan være nyttig fordi andre kan kjenne seg igjen i beskrivelsene, noe som ofte er undervurdert i vitenskapelige sammenhenger. Flyvbjerg har i den sammenheng poengtert at et rent deskriptivt, fenomenologisk casestudie kan ha verdi i seg selv fordi det baner vei for vitenskapelig nytenkning (Flyvbjerg, 2010).

Gjennom å beskrive alle beslutninger jeg har tatt gjennom forskningsprosessen, klargjøre hvordan prosjektet er gjennomført og vise hvordan jeg selv har forholdt meg til egne fordommer og antakelser som kan ha påvirket fortolkningen av data og tilnærming til prosjektet, har jeg ønsket å vise at funnene er bekreftbare. Foruten at informantene har bekreftet fortolkningen min, har jeg også vist til relevant litteratur/forskning som støtter opp om funnene.

Mens jeg skrev på drøftingsdelen til denne oppgaven, fikk jeg vite at rådmannen i kommunen jeg hentet empiri fra har startet en prosess med å se på struktur, roller og organisering av den strategiske staben og hvordan den bedre kan tilpasses dagen i dag og framtida. Det tolker jeg som noe som styrker denne oppgavens relevans, og som også kan øke empiriens gyldighet (Thagaard, 2018).

### 3.5 Etikk

Før jeg kunne begynne datainnsamlingen søkte jeg og fikk tillatelse til behandling av personopplysninger fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD) (se vedlegg). Innføringen av GDPR i 2018 medførte strengere lovverk enn før. Det gjelder særlig krav til anonymisering og sikker lagring. I bunn ligger grunnleggende respekt for den andre og dens menneskeverd.

Alle intervjuene er basert på informert samtykke som betyr at informantene når som helst kan trekke seg fra studien og at de er sikret anonymitet/konfidensialitet.

### 3.6 Meg selv som forsker

Utgangspunktet mitt for valg av tema til denne oppgaven var at jeg selv som ansatt i en kommune var engasjert i disse spørsmålene. Jeg ønsket å gå fra å se tematikken ut fra min daglige hverdag og eget fagfelt, til å løfte det opp og se det hele utenfra, uavhengig av fagfelt og lokal situasjon. Jeg var nysgjerrig på hvordan tematikken ser ut hvis jeg som forsker beveger meg og ser på temaet fra andre vinkler og gjennom andre filtre.

Ettersom jeg selv er en del av og kjenner til lignende endringer i egen kontekst, har jeg underveis i hele forskningsprosessen brukt egne erfaringer i prosessen med å forstå erfaringene informantene deler. Som forsker tok jeg på meg "forståelsesbrillene" i møte med informantene, for å prøve å se og forstå erfaringene fra deres ståsted. Jeg ville prøve å være åpen og fordomsfri i forhold til informantenes erfaring. Håpet var at jeg gjennom det kanskje kunne avdekke noe som tas for gitt.

Noe av det jeg avdekket og som jeg tok for gitt var at det er lett å peke på struktur som utfordring. Men kanskje er det en kortslutning? Hva er det som gjør at informantene peker mest på strukturen og mindre på andre forhold som eksempelvis hvordan de selv agerer, ledelse eller kultur? De peker på noe utenfor seg selv som de er fanget av knyttet til samhandling og handlingsrom. Men kan det finnes andre løsninger, måter å nærme seg dilemmaet på? Kan det være at de føler seg fanget av forventningene knyttet til strukturen, for eksempel når det gjelder arbeidsdeling, forvaltning og saksgang?

Samtidig som jeg har prøvd å åpne meg for nye perspektiv, har jeg også dratt nytte av felles referansegrunnlag. Her har jeg prøvd å veksle mellom nærhet og distanse. Det var også viktig å være oppmerksom på at det at jeg har en lignende stilling som informantene kunne påvirke hvordan informantene svarte.

På forhånd visste jeg at jeg har min egen forforståelse og mitt eget tolkningsmønster, inkludert blindsoner, og at disse med stor sannsynlighet ville avvike fra informantenes. Når jeg oppfatter noe som skjær, men som viser seg å ikke være det personen egentlig



mener å si, så forteller det mer om meg og mine antakelser og forhistorie/erfaringer enn om informantene. Derfor var det viktig å prøve/bevisstgjøre meg mine egne tanker og refleksjoner i selve intervju- og transkriberingsprosessen opp mot det som faktisk ble sagt og meningen som lå bak. Inkludert i dette ligger forholdet mitt til egne og andres følelser. Jeg visste at en forutsetning for å forstå andre mennesker, er at jeg forstår mitt eget tolkningsmønster, at jeg klarer å distansere meg fra det og øver meg på å se det utenfra. For uten at jeg som tilhører gjør mine egne refleksjoner, eller uten at jeg stiller spørsmål og vurderer det som er sagt, vil det heller ikke bli noen uttrykt analyse/kommentar til det som er sagt. Hvis A sier noe og B ikke løfter det opp og ser på det, så ingen "produkt". Men hvilket produkt man får, avhenger jo av hvilke spørsmål eller metoder jeg som tilhører/intervjuer stiller. Altså av hva jeg gjør med det jeg har hørt. Hvordan jeg bruker det. For å levere en god analyse og ikke bare ende opp med en samling sitater, er det i følge Tjora viktig at jeg både evner å arbeide systematisk, er kreativ, våger å tenke, å tolke og er sensitiv for hva som finnes i empirien utover problemstillinger og forventninger (Tjora 2017, s. 195). Akkurat dette, å våge å bruke mine egne refleksjoner i intervju- og analyseprosessen, har både vært noe av det vanskeligste og mest lærerike for meg i arbeidet med oppgaven.

En viktig erfaring i analyseprosessen var dialektikken mellom den innsamlede empirien, teorien jeg leste, det som skjedde i min egen organisasjon, min egen rolle i hverdagen og refleksjonene dette førte til hos meg selv. Underveis har jeg prøvd å lytte til mine indre dialoger, se min egen rolle, inkludert min egen forforståelse, dilemma knyttet til egne erfaringer og egne følelser i forhold til samhandling og handlingsrom, og prøvd å nullstille egne antakelser, fortolkninger og forståelser.

Jeg fikk bekreftet at metoden jeg valgte kunne gi omfattende datamengder som kunne være vanskelig å analysere. Samtidig fikk jeg bekreftet at denne metoden var godt egnet til å svare på problemstillingen og at det var riktig å velge bort observasjon og kvantitativ tilnærming. For jeg var interessert i subjektive erfaringer, individuelle erfaringer og fordi organisasjoner består av enkeltmennesker som til sammen utgjør et fellesskap.

På forhånd var jeg særlig interessert i teori om tankesett og hvordan det påvirker hvordan vi tenker om hvilket handlingsrom vi har og hvordan vi samhandler. Jeg var også blitt opptatt av kraften og mulighetene som ligger i fellesskap og relasjoner – og gjerne i møte med andre som har annen kompetanse enn meg selv. Tidlig i prosessen fant jeg teori jeg tenkte ville være relevant for det informantene ville si. Etter at jeg hadde gjennomført intervju og analyse, oppdaget jeg at jeg måtte justere teoritilfanget noe. Jeg la til teori om roller og makt og styrket teorien om samskaping.

Gjennom forskningsprosessen min har jeg oppdaget at rådgivernes roller var mer ulike fra fagområde til fagområde enn hva jeg trodde på forhånd. Samtidig som informantene i denne oppgaven er ledere, er de også arbeidstakere i kommunen. Jeg hadde også forventet at informantene skulle vise sterkere følelsesmessige uttrykk for situasjonen de sto i enn det de faktisk gjorde, selv om de sa at de sto i en utfordrende situasjon. Det ble mye latter underveis intervjuene, og latter/galgenhumor kan jo være en overlevelsesteknikk for å håndtere vanskeligere følelser. I etterkant ser jeg at jeg kunne stoppet mer opp i intervjusituasjonen og utnyttet fenomenene som oppsto, for eksempel latter, mer enn jeg gjorde. Jeg var ikke oppmerksom nok der og da til å gripe fatt i

fenomenet. Det kan henge sammen med at jeg heller hadde forventet tårer enn latter, slik at når jeg ikke fikk det, så klarte jeg ikke snu overraskelsen min til konstruktivt å nevne latteren som kom. Dersom jeg hadde grepet fatt i og kommentert latteren, tror jeg at jeg kunne ha kommet enda dypere hos flere av informantene. I alle fall slik jeg husker forløpet før transkribering.

Gjennom arbeidet har jeg fått nye perspektiv på kommunen som sådan. Jeg har blitt styrket i synet på utviklings- og forbedringsmulighetene som ligger i økt samhandling på tvers av fagområder/siloer internt i organisasjonen. Samtidig har det blitt tydeligere for meg at det på noen områder er begrenset hvor mye samhandling og samskaping kommunen kan ha med innbyggere, frivillige organisasjoner og næringsliv med mer. Det har også bidratt til å avdramatisere det å være i krevende prosesser, fordi jeg ser at her og nå bare er et øyeblikksbilde i en lang og kompleks utviklingsprosess.

Særlig har det å få distanse til det som skjer i det daglige, og se på det gjennom nye briller skapt nysgjerrighet på egen organisasjon. Kanskje har denne prosessen ført meg fra å være avhengig til større selvstendighet i overgangen mellom kommune 2.0 og 3.0, slik at jeg bedre ser når og hvordan det er mulig med samhandling og ikke. Dermed har kanskje også handlingsrommet mitt blitt større.

## 4. Empiri og analyse/resultat

I dette kapittelet presenterer jeg sentrale funn fra intervjuene med de seks informantene. I problemstillingen spør jeg etter hvordan informantene *erfarer* samhandling og handlingsrom ved overgangen fra kommune 2.0 til 3.0.

Jeg har valgt å strukturere kapittelet etter viktige kategorier og underkategorier som utdyper problemstillingen, og som ble tydelige gjennom analysen. Informasjon om hvordan jeg kom fram til disse kategoriene kan leses i metodekapittelet foran.

Som overordnet kategori er funnet av at alle informantene uttrykker at de synes overgang til kommune 3.0 er å gå i riktig retning. Kommune 3.0 er et bra konsept som informantene ønsker å realisere og som er kognitivt lett å forstå. De har tro på at de er på riktig vei. Det grunnleggende med det trenger ikke å diskuteres. Usikkerheten de kjenner på dreier seg mye rundt hvordan de skal få det til og hvordan kommune 3.0 skal se ut. De har erfart at den "gamle" måten å jobbe på ikke er god nok, og de vet enda ikke helt hva det nye innebærer. I tillegg får jeg inntrykk av at på noen områder så er det fortsatt litt ulik takt mellom ny og gammel organisasjon, ledelse og samhandling, noe jeg vil komme tilbake til videre i analyse og drøfting.

- Jeg tror vi er på rett vei, og jeg tror at jeg synes det er riktig. Men så tror jeg kanskje det går litt på kapasiteten løs. (Haldis)
- Jeg tror vi klarer å få til å snu. Det gamle funker ikke, men vi vet ikke hva det nye er. Vi eksperimenterer, og det er det som gjør oss utrygge også. Vi vet ikke. (Inger)

Usikkerheten og dilemmaene som kommer fram har jeg strukturert i tre hovedkategorier med underkategorier:

1. Struktur med underkategoriene endring av organisasjonsstruktur, struktur for gjennomføring, møtearenaer og rammer
2. Relasjoner med underkategorier roller, noen å spille på, makt og kompetanse
3. Tid med underkategorier tempo, refleksjon og utfordring

Innenfor de ulike kategoriene beskriver jeg ulike dilemma/tema som informantene erfarer. Temaene knyttes opp mot både handlingsrom og samhandling der dette er relevant. Informantene har fått fiktive navn, og noen sitater er modifisert for at ikke enkeltpersoner skal kunne gjenkjennes. Flere sitat kunne vært plassert under flere kategorier, men jeg har valgt å plassere dem der de bidrar mest til viktige nyanser/perspektiv og sammenhenger.

### 4.1 Struktur

Struktur kom fram som en sentral kategori i empirien min, både når det gjaldt samhandling og handlingsrom. Dilemmaene knyttet til struktur er delt i fire underkategorier som handler om organisasjon, prosesser, arenaer og rammer.

#### 4.1.1 Hele strukturen må endres

Informantene forteller at det er tettere samhandling i organisasjonen nå enn tidligere. Dette synes i enkelte prosjekt og programmer og er noe informantene setter pris på og ønsker mer av, fordi de ser at det bidrar til større helhet.

Samtidig strever de med å få det til i den grad de ønsker. I tillegg påvirker det hvordan organisasjonen klarer å samarbeide med eksterne samarbeidspartnere. Det første dilemmaet slik jeg forstår informantene, handler om selve organisasjonsstrukturen. Den ses på som en hemsko for å lykkes med å jobbe annerledes, og derfor ønsker de at den skal endres. De peker på siloorganisering knyttet til fagområder, at organisasjonen er innrettet på solospill heller enn samhandling. Individuell lønnsdannelse og kommunens ledelsesopplæring nevnes som eksempler på strukturelle faktorer som motvirker lagspill og svekker samhandling på tvers. Noe som igjen gjør at man mister viktige perspektiv.

- Det knirker og knaker litt, og derfor blir det litt sånn frustrasjon i organisasjonen også, tror jeg... Jeg sliter med at organisasjonen er i ferd med å utvikle seg at den ikke stemmer lenger med sånn som vi jobber. Organisasjonen passer til noe, men så har du fått mer og mer sånne på tvers ting, overordnet, som skal gjennomsyre alt. (Grete)
- Jeg har flere direktører. (Inger)
- Samhandling nå er først og fremst å samhandle for større helhet i egen organisasjon. Hvis ikke vi får til det, så får vi i alle fall ikke til å samhandle med andre utenfor oss selv. Der har vi et stort dilemma akkurat nå... Vi kan ikke sitte bare vi i fagstaben til rådmannen, eller i disse enfaglige siloene da. Det er helt nødvendig å samarbeide med flere, sånn at vi ser et større helhetsperspektiv. (Liv)

#### 4.1.2 Struktur for gjennomføring

Det neste dilemmaet knyttet til struktur handler om prosesser. Her nevnes både struktur og ledelse som noe som mangler, særlig knyttet til kommunens store overordnede prosesser og strategier, som budsjett og FNs bærekraftsmål. Her ønsker informantene seg mer aktiv og tydeligere ledelse overfor dem enn hva de har i dag. Flere informanter er opptatt av at struktur på prosesser trengs for å få fart, fremdrift og engasjement i prosessene.

- Men så er det en mangel på strategi i forhold til gjennomføring... Det er noe sånn mangel på struktur og ledelse rundt hvordan du skal få fram strategien... Viktig å ha struktur oppi det kreative. Jeg tror det mangler noe der. Derfor blir det vanskelig. Det kunne vært lettere, men jeg vet ikke hvilke grep vi skulle gjort. (Liv)
- Jeg tror at ved å ha en struktur, så kan du løse opp den strukturen hvis det er behov for det. Men hvis du ikke har struktur, så får du ikke noe fart på din egen framdrift... Når man jobber litt sånn planmessig, så tror jeg at vi får det beste ut av folk. (Haldis)
- Enten må vi være god på ledelse i lag, eller så må vi ha en leder eller koordinator. (Inger)

Samtidig er informantene delt i synet på hvordan de skal forholde seg til rammene i ulike prosesser og hvordan det påvirker handlingsrommet. Skal man ta utgangspunkt i rammene, for eksempel budsjettammer, eller i målene som skal nås? Hva er det

viktigste vi skal løse? Noen peker på at dersom man tar utgangspunkt i rammene, så blir det lettere å se handlingsrommet, mens andre peker på at et slikt utgangspunkt gjør handlingsrommet trangere enn nødvendig.

- Handlingsrommet blir større når det bygges opp fra det viktigste først: Hva er det viktigste oppdraget? Da blir handlingsrommet større. (Inger)
- Jeg har alltid opplevd stort handlingsrom fordi det er så vidt mål. (Grete)
- Jeg synes vi får bedre prosesser og bedre samhandling hvis vi er tydelige på hva handlingsrommet vårt er... Da tenker jeg at du har noen rammer som du må forholde deg til, som sier hvor mye du kan gå i den ene eller andre retningen. Og det kan jo være økonomisk, det kan være i forhold til lovverk. Jeg er veldig opptatt av at vi er litt tydelig på hvilke strukturer eller rom vi holder på innenfor" (Haldis)

#### 4.1.3 Samhandling på tvers

Informantene representerer på den ene side offentlig forvaltning og er opptatt av å holde seg innenfor/ikke å utfordre strukturelle forhold som lover, økonomiske rammer og forpliktelser knyttet til tjenestene som skal leveres. På den annen side prøver de å utfordre seg selv til å se hva slags systemer som finnes og hvilke muligheter som finnes der. Det er delte oppfatninger om hvorvidt handlingsrommet er stort eller trangt. Noen erfarer at direktørene gir stort handlingsrom. Men det de er felles om, er at både prosesser og samhandling blir bedre hvis handlingsrommet er tydelig. Informantene gir uttrykk for at de ikke alltid er bevisst hvilket handlingsrom de har og hvor stort det er.

Arbeidsmiljølov og arbeidstidsbestemmelser trekkes fram som eksempler på rammer som utfordrer både handlingsrom og samhandling. Det pekes på at når kommunen skal lede og legge til rette for innbyggerinvolvering, så foregår det på innbyggernes fritid. Det medfører igjen ofte at ansatte i administrasjonen må arbeide utenfor sin ordinære arbeidstid for å lede dette.

- Når kommunen utvikler seg mye på kvelds- og nattetid, og utenfor kommuneadministrasjonen, med mye samhandling på fritid, så utfordrer det min mulighet til å være med på utviklingen av disse tjenestene. (Eli)
- Hvis vi skal ha familie også, så kan man ikke jobbe hver kveld. For det er mye kveldsjobb, dessverre. Det skulle jeg ønske jeg kunne endra på. (Inger)

Det siste strukturelle området informantene er opptatt av er hvilke og hvor mange møter de trenger. Det kan synes som om det er en mismatch mellom det egentlige møtebehovet og de faktiske møtene. Informantene synes å være enige om at de ønsker færre møter enn de har i dag, særlig hvis de skal kunne bidra aktivt i møtene. Enkelte informanter beskriver direktørgruppa som lukket og for lite strategisk. Det er få arenaer der en samlet ledergruppe møter alle rådgiverne i løpet av et år, og det er lite informasjon som gis fra møtene deres. Samtidig etterspør de flere felles møter med annet og bedre innhold (mer refleksjon og diskusjon). Informantene etablerer dessuten selv møteplasser på tvers av fagområder internt i organisasjonen når de ser de trenger det, og i møte med eksterne samarbeidsparter som næringsliv, organisasjoner og innbyggere.

- Jeg har noen prosjekt der jeg har prøvd å få til samhandling på tvers av de store områdene også, for eksempel xx og yy. (Ruth)

- Hvis noen skulle si hva jeg driver mest med, så er det å skape arenaer for samhandling. Alt fra disse alminnelige pratene, som jeg kanskje har gjort for lite av, synes jeg selv, til å lage sånne formelle og strukturerte møteplasser. (Grete)

## 4.2 Relasjoner

Den andre hovedkategorien jeg fant er relasjoner. Som underkategorier her kommer roller, relasjonell kapasitet, makt og kompetanse.

### 4.2.1 Roller - det er ikke vi som bestemmer, men så gjør vi det likevel

I kommunens øverste nivå finner vi både rådmann, direktører, kommunalsjefer og rådgivere. Informantene er opptatt av rollene disse har. Til rådgiverrollen ligger en forventning om å kunne jobbe selvstendig og lede seg selv. Det mener informantene de er gode til. Her erfarer også rådgiverne at de har stort handlingsrom. Samtidig problematiserer flere av dem dette. Selv om de er gode på selvledelse, er det ikke sikkert de leder seg selv i den retningen direktørene vil eller til beste for fellesskap og mål. De ønsker derfor at ledergruppa som består av direktørene, skal bli mer strategisk.

... Hvordan ledergruppa kan være mer strategisk. Mer fokus på tvers, ikke bare slåss for sine sektorer. Jeg tror det blir mer og mer viktig. Det hjelper jo ikke at de sier at vi må bli flinkere til å jobbe på tvers. De må gå foran med et godt eksempel. (Grete)

Et dilemma som informantene peker på er at uklar rådgiverrolle påvirker hvilket handlingsrom de opplever å ha. I materialet mitt kommer det fram at rådgiverrollen er forskjellig i de ulike fagstabene/fagområdene. Den påvirkes av hvem de jobber med og hvilken direktør de har. Det handler om rollen overfor enheter og eksterne samarbeidspartnere, overfor kommunalsjef og direktør, men også mellom kommunalsjefer og direktører, overfor politikerne og rådgiverne imellom. De er usikre på hvor mye og hva de kan bestemme, hvem de er der for og hvilket mandat de har.

- Det er nå ikke vi som bestemmer. Men så gjør vi det likevel. (Liv)
- Det er først nå jeg har skjønnet at jeg er her for å gjøre direktørene gode. Det er mitt ansvar at direktør er forberedt og vet konsekvensene av beslutninger. Jeg har tenkt at jeg er her for kommunalsjefene. (Inger)
- Er vi liksom tilretteleggeren og samarbeidsparten for en ønsket utvikling, eller er vi planmyndighet? ... Hvilken rolle en har, varierer med hvor en er i en prosess. I det du kommer til "er det pålagt sånn, har de rett på sånn, så blir jo handlingsrommet mindre. Men når en jobber veldig sånn utviklingsorientert, så opplever jeg at handlingsrommet er stort. (Grete)
- Så er du i noen sammenhenger rådmann eller kommunaldirektør, i andre sammenhenger er du en som støtter enhetene, og så skal du selvfølgelig ha en sånn tett samhandling med enhetene. Og så får du ofte litt sånn tilbake: Støtter du nå? Styrer du nå? (Haldis)

Flere av informantene viser at de er inne i en endringsprosess selv i hvordan de tenker om rollen sin og hva de kan gjøre. En informant er opptatt av at ikke mange av rådgiverne er mer vant til å være forvaltere enn utviklere, og dermed kan de bli usikre

på eget mandat i slike sammenhenger. Hvor langt kan jeg gå? En informant (Inger) understreker hvor viktig det er å forstå sin egen rolle når man ikke har nærledelse, og at de vil endre på rådgiverrollen.

- Jeg tenker på at hvis det skal bli endring på mitt område, så må jeg komme aktivt og invitere til møte for å få dem med på tankegangen. Jeg er veldig usikker på om jeg vil lykkes med det. (Inger)
- Jeg har begynt å tenke at i stedet for å slåss for å få en større bit av budsjettet, så er det heller noe med å tenke sånn systemmessig. (Grete)
- Rollen i stab tror jeg vi definitivt er nødt til å endre på. For hvis vi skal gå ut å jobbe kommune 3.0, så må vi jobbe litt med oss selv i den settingen vi sitter også. (Haldis)
- Hvis de ikke er vant til samhandling og den formen, så blir de veldig usikre på hva er mandatet mitt nå. For her er det ikke noen sånn rutine for hvordan jeg skal gjøre det, og "må jeg sjekke hjemme?" (Grete)

#### 4.2.2 Noen å spille på

Informantene peker på at relasjonenes kvalitet er avgjørende og påvirker handlingsrommet deres. Dersom man er trygg, har tillit til hverandre og stoler på hverandre, så blir handlingsrommet større. Flere av informantene erfarer at det er mye tillit i organisasjonen, og at de får hjelp av andre når de trenger det. Noe av det som bidrar til trygghet er kort vei til leder og nære kollegaer som de kan snakke med, spille på og samarbeide med er avgjørende, både for tryggheten i egen rolle og for kvaliteten i selve arbeidet, sier informantene. Det kan være innen egen faggruppe, men også utenfor. Flere av informantene sier at de har slike relasjoner til noen, mens andre føler seg mer som en "øde øy".

- Med en gang de ble to, så er de ikke dobbelt så sterke. Det er nesten tre ganger så sterkt. ... Jeg tror lite på det å være ensom i samhandlingen. Det er nesten enda viktigere å ha en kollega på ditt nivå som er omtrent i det samme. ... Når du har jobbet veldig lenge, så kjenner du jo ganske mange. Men ofte er det veldig begrensende hvis det bare er de du kjenner også. (Grete)
- Det er noe med å finne de folkene som gir deg handlingsrom. Det er skummelt å si: for kanskje du begynner å velge hvem du samarbeider med. Søker folk som er litt lik. Det har jeg ikke tenkt på før jeg sa det nå. (Liv)
- Jeg har en direktør som er god på bredde og har god kunnskap om detaljene. Det tar ikke lang tid å koble hen på. (Eli)
- Det hjelper veldig å ha en leder du kan sparre med, og som også kan brukes. Du skal ikke stå alene i krigen. (Grete)

Samtidig ser de at mange er utrygge og at det bidrar til å gjøre handlingsrommet trangere. Noen av informantene er usikre på hva kan de gjøre, hva de tør å gjøre og at dette påvirker handlingsrommet deres. Denne usikkerheten kan komme til uttrykk i at det er få som legger fram saker til drøfting, at man deler mindre eller bare med noen få, eller at ikke alle perspektiver kommer frem i diskusjonene. (Haldis, Ruth, Liv)

- Og så tror jeg at det generelt sett er veldig stor forskjell på tryggheten i rollen i staben da. Og det har vi brukt alt for liten tid på. Vi må gjøre noe for å skape større trygghet i gruppa, sånn at vi blir dristigere i møte med innbyggerne og andre da. (Haldis)

- Samhandling handler om tillit. Hvis du skal begynne på jussnivå, så har du tatt vekk tilliten, tenker jeg. (Grete)
- Hvis relasjonene ikke er gode og prosessene elendige, så blir det skikkelig skjæring. Men gode relasjoner tåler. Hvis kulturen er der. (Inger)

#### 4.2.3 Makt - Hva kommer på bordet? Hvem legger det der?

Setningen "hva kommer på bordet og hvem legger det der" står som overskrift til ulike dilemma knyttet til relasjoner og makt. Et bilde som tegner seg i materialet mitt er at informantene har ulik inngang til hvordan de tenker om kommune 3.0 som sådan. De fleste av dem snakker ut fra eget fagområde og arbeidsoppgaver, mens et par av dem gir mer uttrykk for å ta flere perspektiv med i betraktningen. Mens noen sier at de alltid har jobbet sånn, har andre i utgangspunktet problemer med å se hvordan kommune 3.0 kan anvendes og ha relevans innen deres områder. Her dukker også makt opp som tema.

For det første ses makt som et mulig utfordrende element i samhandling med eksterne parter som man ikke har makt og myndighet over og i møte med enheter man har mye makt over. Dernest pekes det på at rådmannsnivået i seg selv sitter i en maktposisjon overfor enheter og innbyggere.

Vi som er i den strategiske ledelsen har så mange gode prosjekt og vi vil så veldig mye. Er vi en trussel for enhetslederne? Eller en støtte? Det er det vi skal være. En dialogpartner som stiller krav. (Liv)

I forbindelse med kommune 3.0 er informantene opptatt av at man må være særlig varsom med hvor man søker allianser slik at man ikke bare søker etter "de frelste og menigheten". Det handler om hvem som blir lyttet til, og hva som får fokus. I følge enkelte informanter virker noen kollegaer å være mer opptatt av å spille solospill i stedet for lagspill. Individuelle behov for heder og ære og maktkamper pekes på som motfaktorer til samhandling. Noen gir uttrykk for at de kvier seg for å ta opp ulike tema de mener er viktige knyttet til kommune 3.0, i frykt for å bli oppfattet som en som vil begrense kommune 3.0.

- Individuelle agendaer i et klatresamfunn synes jeg virker ødeleggende for lagspill. ... Hvis du er vant til å ha stor autonomi og stort handlingsrom, så er det klart du blir utfordra når vi skal prøve å viske ut signaturene våre og bli et lag. Vi skal ikke hete individer lenger, vi skal hete stab. (Ruth)
- Hva kommer på bordet og hvem legger det der? Sånn som det er nå, er det noen stemmer som blir mer lyttet til enn andre. (Ruth og Eli)

Informantene trekker også fram eksempler på at innbyggerne har urealistiske forventninger til hva som kan realiseres innenfor dagens økonomiske rammer og avtaler. En annen bekymring informantene gir uttrykk for, er muligheten for underskudd på demokrati dersom bare noen innbyggergrupper engasjerer seg og blir hørt. Noen av informantene peker på mulige utfordringer knyttet til faglige vurderinger, blant annet av situasjoner, oppgaver og løsninger. Her ser de at det kan ligge motsetninger, og at det er viktig å opprettholde respekten for spesial- og fagkunnskap.



- Vi snakker ut fra ulike inngang. De (les innbyggerne) snakker ut fra et behov, vi snakker ut fra et lovverk. Og da er vi egentlig på ulike banehalvdel. (Eli)
- De aller fleste innbyggerne møter vi jo også med sitt tankesett og kanskje sine særinteresser. Så hvis en trekker dette her veldig langt ut, ... får vi et sånt aksjonsdemokrati da? Og det, er det demokratisk? For hvem engasjerer seg? ... Og så gjør vi jo noen grep for å komme i dialog med de gruppene som ikke har en tradisjon på å organisere seg sånn som dem som er i jobb og som har lang utdanning og som selv står i tilsvarende prosesser som vi gjør. Så det kan jo på en måte, i verste fall, kan det bli et slags underskudd på demokrati da, fordi du hører dem som er aksjonister. (Haldis)

#### 4.2.4 Kompetanse – ha spesialkunnskap og samtidig bry oss om andre fagfelt

Ved overgang til kommune 3.0 erfarer informantene også flere dilemma knyttet til kompetanse, både egen og andres, internt og eksternt. Dette kan ses som et perspektiv på makt fordi det handler om fordeling av innflytelse og hvilken kompetanse som skal få innflytelse. Spesialkompetanse er noe informantene verdsetter og anser som vesentlig i samhandlingen, både for drift og utvikling av organisasjonen. Noen skal være bedre på hvert enkelt område fordi den kompetansen trengs.

Informantene har lagt merke til at enkelte samhandler lite med andre. En mulig forklaring på lite samarbeid kan i følge informantene være ansvarsområdene disse folkene har krever særskilt kompetanse eller at de har arbeidsoppgaver der samhandling med andre ikke er så relevant.

- Det er noen i yy-staben som jobber veldig alene. Jeg tror de gjør en god jobb. Kanskje er det en type jobb som ikke krever så mye relasjonell kapasitet? At det er enda viktigere med dypere, videre, yy-kompetanse? (Liv)
- I forhold til det som jeg har i mitt hode i forhold til kommune 3.0, så er det jo mer det at du som innbygger skal kunne være med å påvirke de tjenestene som skal være. Men jeg jobber jo ikke med folk, så... Men spørsmålet er om man kan omsette det arbeidet inn i konseptet 3.0? (Eli)

Videre er informantene opptatt av potensialet og dilemmaene knyttet til den enkeltes kompetanse. Noen informanter erfarer at de "mister" handlingsrom fordi lederne ikke kjenner godt nok til hvilken kompetanse den enkelte rådgiver har. De ser at andre tildeles oppgaver der de selv sitter med kompetanse som kunne vært brukt. Et annet perspektiv som løftes fram er mulig mangel respekt for hverandres fagfelt, der det for eksempel antydes rangordning mellom fagfeltene.

- Om fem stykker sier at dette vil vi være med på, og den som velger ut har sine preferanser uten å gå inn i hva det innebærer å velge den ene eller den andre, da mister en jo et handlingsrom. Vi burde hatt et handlingsrom ut fra den kompetansen som ikke vises utenpå. (Ruth)
- Jeg vet ikke om respekten for hverandres fagfelt er helt til stede heller. Om det er noe sånt hva som er best... (Liv)

Samtidig sier informantene at alle må bry seg om andre områder og fagfelt enn sitt eget. Informantene peker på at man ikke bare må være åpen for å lære av andre, man

må ha en grunnleggende vilje til og forståelse av uansett hvor dyktig man er som fagperson, så trenger man andre fagfolk for å kunne utøve en god tjeneste til folk.

- Jeg er enig i at vi skal ha spesialkunnskap, at noen skal være bedre på de enkelte områdene. Men samtidig må vi bry oss om de andre feltene også i konkrete prosjekt. (Ruth)
- En må være åpen for andre miljøer og fagområder har relevante perspektiver på det en holder på med, og at man kan bli positivt overrasket over det. XX-enheten for eksempel, hadde jo mange perspektiver på det her prosjektet som vi ikke hadde tenkt på å involvere ... Det har jeg veldig fokus på nå: Samhandlingen med de andre aktørene i kommunen. (Grete)
- Det er når jeg sitter sammen med andre at jeg oppdager handlingsrommet. Du jobber og diskuterer og får øyeåpner. Spesielt når jeg møter folk som har en kompetanse jeg ikke har selv. Så må en tenke på en annen måte, men ikke helt annerledes. Det må være passe likt/ulikt... Hvis jeg ser handlingsrommet og blir stimulert til å bruke ord som handlingsrom, kreativitet, eksperimentering, utprøving, utvikling, det liker jeg veldig godt. Da er vi med på å lage kunnskap. (Liv)

Informantene ser også noen dilemma knyttet til kompetanse i innbyggerinvolvering. De ser at ulike grupper representerer ulik kompetanse. For det første handler det om at de som arbeider med kommune 3.0 i kommunen representerer høy faglig og teoretisk kompetanse. Informantene beskriver kommune 3.0 som kompetansetungt, universitetstungt og topptungt. Det ses på som en mulig risiko for stor avstand til praktisk liv i kommunen, og at kommune 3.0 blir værende fjernt fra befolkningen. Informantene har erfart at innbyggerne sitter med kompetanse og perspektiv som kommunen trenger for å handle riktig. De er også opptatt av at en må tenke mer gjennom hvilke tilnærminger en bruker og hvilke aktører som skal eller bør være med. Hvordan sikrer man at de riktige innbyggergruppene involveres? Samtidig peker informantene på at man må være bevisst på hvorfor, når og hvordan innbyggere skal involveres. Det handler både om type saker, men også om verdien av fagkompetanse og hvordan den skal vektlegges i møte med lekmannsstemmen.

- Hvordan skal vi knytte teorien til praksis? Det er et stort dilemma og helt vesentlig. Hvis ikke blir det fryktelig uinteressant. (Liv)
- Møter med innbyggerne kan gjøre endring i måten vi tenker på. Sånne initiativ burde vi være mer nysgjerrige på. ... Når jeg jobber i stab, så kan jeg ikke bare springe og involvere innbyggere i hytt og pine bare for å involvere dem. (Inger)
- Hvor finner vi kompetansen på xx for barn? Hos barna selv, ja, men også hos foreldre, arkitekter, lærere osv. (Liv)
- Er det sånn at det er jeg som vet best hva som er bra for min psykiske helse? Eller kan det være at eksperten kanskje vet mer? ...Jeg tror ikke på fullt sånn lekmannsveld, verken innenfor helse eller oppvekst.... Hvis man kommer inn til kjernen der, så tror jeg det vil være noen motsigelser der. (Haldis)
- Og det å tørre å prøve meningene sine på noe du ikke vet så godt noe om, denne her banehalvdelen da. Å gå over på den andre, bare en ikke gjør det for mye, da. For en vil jo gjerne respektere, hvis en arkitekt da, som har den kompetansen, da vil jeg høre på den personen, da vil jeg ikke tegne huset selv. Da vil jeg rett og slett bidra med min kompetanse, så kan den komme sammen (med den andre fagkompetansen), og så blir det bra. (Liv)

## 4.3 Tid

Informantene beskriver at den optimale samhandlingen er når man har klart å få til felles mål og forankring hos alle parter, både i egen organisasjon og hos eventuelle eksterne samarbeidspartnere. Man vet hvem som skal være med og hvordan forløpet er. Dernest kommer de inn på at det er nødvendig både å forstå hverandres utgangspunkt, avklare forventninger og å forstå hvorfor en har nytte av samhandlingen; at resultatet skal bli bedre enn om en gjorde det for seg selv. Flere av informantene etterlyser en bredere dialog omkring hva kommune 3.0 er og hva det betyr, både for hvordan de utøver egen rolle og hvordan de forstår egen rolle. Her kommer tid inn som en vesentlig faktor. I det følgende skal jeg trekke fram noen dilemma knyttet til tid.

### 4.3.1 Høyt tempo - liten fremdrift

Det er noe med farten. Informantene beskriver et paradoks hvor de har høyt tempo og blir fanget av hamsterhjulet sånn at de glemmer hvorfor de er der. Arbeidsmengden og oppgavene går ut over kapasiteten til å bidra, fordi de føler at de både er over alt og ingen steder.

Samtidig synes de det går for sakte; det tas for lite beslutninger underveis, noe som igjen går ut over framdriften på saker og prosesser. Følgende uttalelser illustrerer dette:

- Beslutningene blir kanskje vanskeligere, fordi de komplekse prosessene vi har hatt, de er kanskje både entydig og mangfoldig og sprikende, men som kommune og ansvarlig, så må man ta en beslutning og si at sånn blir det.. .Det går litt for sakte, og så kanskje litt for lite beslutninger underveis. Så blir det kanskje til slutt litt ball. (Haldis)
- Du får beslutninger med frist på en dag til å gi tilbakemelding på noe du over hode ikke har vært med på eller hørt om. Det er veldig vanskelig å hoste ut ett eller annet på så kort tid. (Inger)

Informantene peker på at de arbeider i en ambisiøs kommune med mange store satsinger og prosjekt. Dette utfordrer dem i tid og kapasitet. De strever med at drift og oppgaveløsning går foran refleksjon rundt hva kommune 3.0 innebærer og hvordan praksis skal endres. Med økt samhandling erfarer informantene utfordringer med å prioritere. Alt er mer vevd inn i hverandre enn før.

- Det vi føler på nå er at vi prioriterer alt, og så rives vi i alle kanter. Til slutt blir resultatet veldig dårlig. Føler at man ikke har retning, til tross for gode strategier... Målet er der. Mye dukker opp. Begynner å ta det første som kommer. Da forsvinner målet. (Inger)
- Ved overganger er det så mange elementer at hvis man ikke ser på det som en totalpakke og bryter det opp, så blir det litt skjult. Og så kommer du på det. Det vil komme på et eller annet tidspunkt. (Eli)
- Så den der prioriteringen din er ikke på en måte litt... De er mye mer vanskelig nå, for alt er mye mer vevd inn i hverandre. Det er jo utfordrende for en som meg selv.. (Haldis)

### 4.3.2 Tid til refleksjon - Når vi snakker om det nå, så hører jeg..

At tid til refleksjon bidrar til utvikling kom til syne i selve intervjuprosessen, der flere av informantene gav uttrykk for at de der og da oppdaget nye perspektiv knyttet til egen jobb og kommune 3.0:

- Jeg kan jo sitte og tenke ut hva jeg tror hadde vært relevant, men det hadde vært utrolig artig å få ... når vi to nå snakker om det, så hører jeg at jeg må... gå mye bredere ut på de områdene også, for å høre hva de tenker, hvilke muligheter og utfordringer de ser ut fra, ja. (Grete)
- Jeg kom på det nå. (Både Haldis og Eli)

Informantene er opptatt av at det må settes av mer tid enn det gjøres til refleksjon for å forstå hva kommune 3.0 innebærer i praksis for den enkelte og for fellesskapet, men også for å kunne utfordre hverandre. Slik refleksjon anses som vesentlig, både for å være troverdig utad, men også for å være dristig i møte med innbyggerne.

I materialet mitt framgår at informantene kan føle seg usikre på om de selv har forstått kommune 3.0 grundig nok. Flere av dem er usikre på hva kommune 3.0 innebærer for deres arbeidsområder og oppgaver, og om kommune 3.0 i det hele tatt er mulig for dem. Andre av informantene sier de har jobbet sånn lenge, eller at det minner om hvordan de jobbet på 90-tallet. Noen blander kommune 3.0 med andre satsinger, mens andre er opptatt av hvordan kommune 3.0 i praksis skal henge sammen med andre overordnede føringer som for eksempel FNs bærekraftsmål.

Det handler om arbeidsmåter og metoder og ulike tilnærminger, men også på hvordan man skal forholde seg til kompetansen man har med seg fra før i kommunen. Hva kan og skal være med videre?

- Jeg tenker at vi er nødt til å ha ulike arbeidsmåter og metodikker litt avhengig av hvor du er i organisasjonen. ... Når vi nå ser på nye måter å jobbe på, eller utvikle tjenestene på, gå over i en ny epoke, så reflekterer vi ikke over hva vi må ha med oss videre. Hva er minimumet vi må ha med oss over? Vi blir litt blanda av målet langt ute: Dit skal vi! (Eli)
- Men likevel så er det kanskje kommune 2.0 jeg tenker nå. Er dette her 3.0 det jeg sier, eller er det 2.0? Nei, for det her med at innbyggerne skal... Vi skal fortsatt lage tjenester, produsere tjenester. Men i kommune 3.0, så skal innbyggerne lage sine egne tjenester. (Liv)

### 4.3.3 Tid til å utfordre hverandre

Noen av informantene peker på at konfrontasjoner, konflikter og ubehag er en naturlig del av samhandling, og at det er særlig viktig for å oppnå utvikling. Andre trekker fram at diskusjoner kan oppstå fordi prosessene er for korte.

- Å reflektere er viktig, for da kan vi gjøre noe med det. Hvis vi ikke stopper opp og ser oss selv. Det er det vi krever fra enhetene: Prioriter. Men selv gjør vi ikke det. ... Hvis vi er for travle og skal jobbe med strategi og vi jobber med enkeltsaker og er så fulle oppi hodet og vi springer, så har du ikke tiden. (Inger)
- Hvis vi skal gå ut og jobbe kommune 3.0, så må vi jobbe med oss selv i den settingen vi sitter i vi også. (Haldis)

## En organisasjon i utakt 120120 Kristin Alfer

- Jeg tror veldig på refleksjon og dialog. Spesielt hvis vi skal utvikle nye ting. Vi kan ikke ta for gitt at andre skjønner hva vi vil. Refleksjon igjen og igjen... Stille spørsmål og være åpen: Hva sa du egentlig nå? Hvorfor mener du det? Det kunne jeg tenkt meg å høre mer om. Det synes jeg egentlig at vi har for lite tid til, for vi skal være så effektive. (Liv)
- Skal vi kna alt, må vi ta tid til å utfordre hverandre. Og det vil være utfordrende for mange som vil skinne selv. Jeg tror det vil utfordre det innerste i deg. Personligheten din. (Ruth)
- Det må være aksept for uenighet. Hvis alle er enige, så ingen utvikling. Uenighet er et sunnhetstegn. (Inger)

## 5. Diskusjon

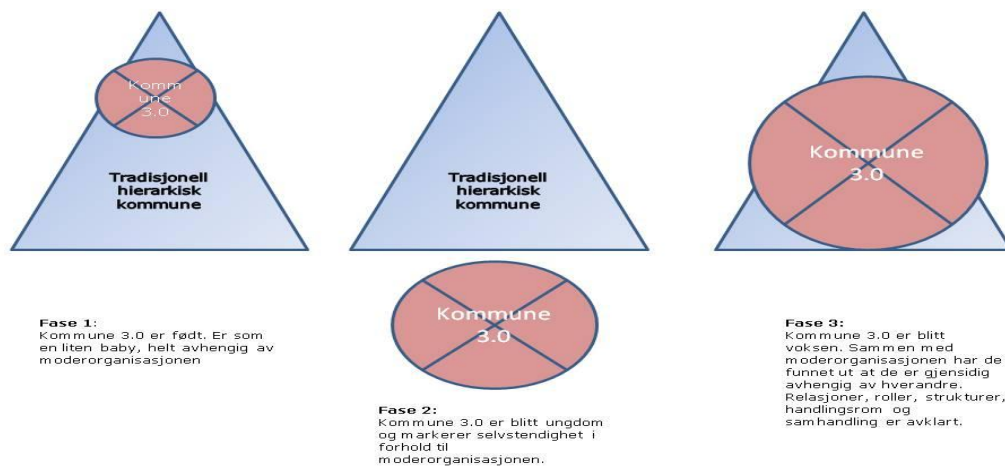
I denne delen av masterstudien er fokus på drøfting av viktige funn fra empirikapittelet for å svare på studiens problemstilling, som var å utforske hvordan rådgivere erfarer samhandling og handlingsrom ved overgang til kommune 3.0. Det overordna funnet var at informantene erfarer at kommune 3.0 er et bra konsept som de ønsker å realisere. De forteller at samhandlingen har blitt tettere, at de synes det er et gode og noe de vil ha mer av. Samtidig erfarer de på noen områder fortsatt noen dilemmaer i det jeg har valgt å kalle ulik takt mellom ny og gammel organisering og som påvirker samhandling og handlingsrom. Dilemmaene informantene erfarer, og som er knyttet til problemstillingen, er særlig knyttet til struktur, relasjoner og tid. I dette kapittelet skal jeg drøfte disse funnene opp mot teori rundt de sentrale begrepene kommune 3.0, handlingsrom og samhandling, og fra teorikapittelet. Jeg har valgt å belyse og besvare problemstillingen strukturert etter de tre hovedtemaene fra empirikapittelet.

### 5.1 Struktur

Når informantene opplever dilemmaer knyttet til tid, prioriteringer, beslutninger og at organisasjonsmodellen ikke stemmer med sånn som de jobber, så peker de på at løsningen ligger i å endre organisasjonens struktur.

#### 5.1.1 Doble strukturer

De visuelle mentale bildene mange har inni seg av organisasjoner viser ofte et hierarki eller en pyramide. En organisasjon strukturert ut fra relasjonell kapasitet, kan visualiseres som et nett, slik figur 2 i teorikapittelet viser. Vi kan også si at å bli en 3.0kommune innebærer å gå i retning av mer nettverksstruktur fordi kommune 3.0 handler om i større grad å ta utgangspunkt i innbyggerne og fokusere på relasjoner. I modellen under (figur 3) har jeg prøvd å visualisere framveksten av kommune 3.0 slik det kan se ut med utgangspunkt i utviklingsteoriene.



**Figur 3 Avhengighetsdimensjoner i utvikling av kommune 3.0 (Alfer, Kristin, 2019)**

Utviklingsteoriene fra teorikapittelet kan både brukes til å se på organisasjonen som system, for eksempel struktur, kultur og ledelsespraksiser, men også knyttet til det enkelte individ og samspillet med andre og i forhold til organisasjonen. Felles for disse utviklingsteoriene er at de har noe forsonende og optimistisk over seg, ettersom det både peker framover, ser muligheter, forventer justering og endring, både hos den enkelte og hos organisasjoner. Samtidig viser alle teoriene at det er muligheter for skeiv utvikling, at de ulike fasene har ulike dilemma og utfordringer knyttet til seg.

Storch og Hornstrup (2018) kobler relasjonell kapasitet til organisasjoners systemnivå. Hvis vi lar bildet av relasjonell kapasitet symbolisere den nye tilnærmingen, som både viser relasjoner og system, med innbyggeren i midten og hvordan ulike instanser må samhandle på nye måter, da kan vi se for oss en utvikling der 3.0 presser seg mer fram og tydeliggjør seg som selvstendig måte, vil klare seg alene, for så å justere seg inn i en voksen relasjon til 1.0 og 2.0. Dersom vi holder oss til denne teorien, vil vi også måtte påregne og forstå støy/frustrasjon osv, knyttet til voksesmerter og asymmetri i utviklingen mellom kommune 2.0 og 3.0 fram til man finner fram til en gjensidig positiv avhengighet noen år fram i tid. Det kanskje dette Grete er inne på når hun sier at hun sliter med at organisasjonen er i ferd med å utvikle seg at den ikke stemmer lenger med sånn som de jobber. "Organisasjonen passer til noe, men så har du fått mer og mer sånne på tvers ting, overordnet, som skal gjennomsyre alt." (Grete)

### 5.1.2 Strukturelle avhengigheter

Hvis vi tar utgangspunkt i utviklingsteoriene til (Eigel & Kuhnert, 2016; Kegan & Lahey, 2009), så kan vi si at kommune 3.0 representerer det nye barnet i møte med den voksne, erfarne og modne. Kanskje er det mulig å forstå relasjonene mellom dem med utgangspunkt i de teoriene? Her er det viktig å være klar over at det ikke er slik at barnet representerer det dumme, umulige og enkle som den voksne alltid trumfer. Det er like gjerne slik at en moden og klok voksen ser og vet hva som bor i den nye og evner å justere seg selv og gi gode vekstvilkår.

Selv om verken Fikse eller Kvalsund sin forskning har sammenheng med kommune 3.0, synes jeg det er interessant å sammenligne kommune 3.0 og kommune 1.0/2.0 med familiebildet der barn skal vokse seg fra avhengighet via uavhengighet til gjensidig avhengighet i relasjonskvalitet til foreldrene sine (Fikse, 2015; Kvalsund, 2005; Kvalsund, 2014), kan vi si at kommune 3.0 er det lille avhengige barnet som har kommet inn i familien. Den er avhengig av noe voksne (den gamle hierarkiske strukturen) for å utvikle seg selv og finne seg selv som alternativ og selvstendig størrelse, før man igjen balanserer tilbake til gjensidig avhengighet. Jeg synes Ruth sitt utsagn under både sier noe om autonomien (uavhengigheten) rådgiverne tradisjonelt har hatt i den gamle, voksne organisasjonen og hvordan de nå er inne i en fase med overgang til kommune 3.0 der avhengighet blir viktigere. Eller kanskje peker sitatet like gjerne på at noen i organisasjonen allerede har begynt å opptre som uavhengige i overgangen 3.0 for på den måten å tydeliggjøre hva kommune 3.0 innebærer?

Individuelle agendaer i et klatresamfunn synes jeg virker ødeleggende for lagspill. ... Hvis du er vant til å ha stor autonomi og stort handlingsrom, så er det klart du blir utfordra når vi skal prøve å viske ut signaturene våre og bli et lag. Vi skal ikke hete individer lenger, vi skal hete stab. (Ruth)

Utfordringene informantene opplever med mismatch mellom de eksisterende møtearenaer og det faktiske behovet kan også forklares med avhengighetsteorien: Den gamle og nye strukturen har enda ikke kommet dit at de har justert seg optimalt i forhold til hverandre. Men samtidig ser jeg at de har begynt å prøve ut tilnærmingen i Storch og Hornstrups (2018) modell der relasjonene og samhandlingen går på kryss og tvers. Informantene sier at de jobber mer på tvers internt i organisasjonen enn tidligere, og at de har erfart nytten i det. Flere av dem har også positive erfaringer med å samhandle med innbyggerne, selv om de har flere kritiske spørsmål til det enn til intern samhandling. For eksempel sier noen informanter at de rapporterer til flere direktører, det vil si at de må forankre hos mange. Det kan både forstås som at det er økt samhandling på tvers, men også at det gjenstår å justere hvilke møtearenaer, linjer, prosesser og relasjoner man trenger framover. Dilemmaene oppstår også fordi den tradisjonelle strukturen, som opprinnelig er der for å tydeliggjøre arbeidsdeling og beslutningslinjer, fremdeles gjelder. Slik jeg tolker det, så kan det se ut til at kommune 3.0 enda ikke helt selv vet hvem den er i relasjon til den voksne, erfarne eksisterende kommunen. Det kan se ut som at de to strukturene dulter borti hverandre og drar litt i ulike retninger. Og kanskje kan det forklares med at deler av organisasjonen bygger på det tradisjonelle mens andre deler begynner å bli mer 3.0lsk?

### 5.1.3 Indre bilder og antakelser

Informantene de peker på struktur som en utfordring. Som nevnt over gjelder det selve organisasjonsstrukturen, men de nevner også utfordringer knyttet til arbeidstidsavtaler og arbeidsmiljølov og mismatch mellom dagens møtearenaer og de møtearenaene man erfarer at man trenger. Samtidig som de opplever at det er for mange møter i organisasjonen, etablerer de nye møtearenaer. Situasjonen beskrives av informantene som å løpe i et hamsterhjul. Det kan synes som om det mangler felles plan eller strategi i organisasjonen for hvordan man skal løse denne floken. Her synes jeg det er interessant å spørre hva som gjør at informantene velger å løpe i hamsterhjulet. Kan det være at de føler seg fanget av forventningene knyttet til dagens struktur, for eksempel når det



gjelder arbeidsdeling, forvaltning og saksgang? I tilfelle kan det tyde på at de informantene har et socialized mind og trenger tid før de har utviklet et self-transforming mind (Kegan & Lahey, 2009). En annen måte å se det på er at informantene tenker at (tydelig) struktur er nødvendig for lykkes med å løse oppgavene, slik at de ikke ser andre veier? Det kan også være at de selv bruker dagens struktur som et indre mentalt kart de automatisk/uten å være klar over det justerer egne handlinger ut fra, altså at organisasjonsstrukturen fungerer som en indre antakelse (Kegan & Lahey, 2009; The Arbinger Institute, 2016) eller et blindpunkt (Scharmer, 2007). Det vil si at de indre bildene de har av strukturen blir førende for/oppskrift for hvordan de løser en oppgave, og også påvirker hvilket formelt (og uformelt) handlingsrom og rolle de opplever å ha og kan ta. Men det kan også hende at strukturen oppleves som begrensende for handlingsrommet deres, slik Longvanes og Eikås (2019) er inne på.

Ønsket om ny struktur kan videre ses som behov for økt evne til å håndtere og leve i komplekse uavklarte situasjoner uten opplagte svar og løsninger, altså et tegn på behov for økt relasjonell kapasitet, jfr. definisjonen på relasjonell kapasitet; "Evnen til å skape effektive samarbeidsrelasjoner omkring komplekse og dynamiske tverrfaglige og tverrorganisatoriske oppgaver, når og hvor behovet oppstår." (Storch & Hornstrup, 2018, s.28). Samtidig kan vi kanskje også si at informantene har utvidet handlingsrommet sitt og styrket samhandlingen allerede ved å bli med i nye konstallasjoner for samhandling?

## 5.2 Selvstendig arbeid og samhandling på tvers

I empiridelen om relasjoner presenterte jeg informantenes dilemma rundt roller, makt, relasjonskvalitet og kompetanse. Der så vi at disse dilemmaene handlet både om handlingsrom og samhandling, og at det ikke alltid er enkelt å skille disse dimensjonene fra hverandre.

### 5.2.1 Hva er rollen min nå og overfor hvem?

Informantene forteller at de har stor frihet og at ledelsen forventer at de skal arbeide selvstendig, noe de også gjør. Dette viser at de handler intensjonelt, tolker, bidrar og påvirker, og bekrefter Banduras agency-teori (Bandura, 2006). Men samtidig er de usikre på rollen sin som rådgiver, noe som igjen påvirker hvilket handlingsrom de opplever å ha og hvordan de samhandler med hverandre, innbyggere, brukere, enheter og ledere (Torgersen & Steiro, 2018b). Dette gjelder både formelle og uformelle sider, blant annet som følge av at det praktiseres ulikt fra fagområde til fagområde i organisasjonen og nylige strukturelle organisasjonsendringer. Og det gjelder i relasjon til politikere og egne ledere, i relasjon til kollegaer og til enheter og innbyggere. De erfarer ulike forventninger fra disse ulike gruppene. Rådgiverne er dessuten både arbeidstakere og ledere, noe som også kan bidra til usikkerheten. Samlet fungerer dette dermed som begrensninger på handlingsrommet deres (Longvanes & Eikås, 2019), eller vi kan si at de jobber med å finne og tolke eget handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012). De forteller at de er usikre på om de handler riktig fordi de opplever at de i stor grad er overlatt til seg selv i å finne ut hva rollen innebærer i kommune 3.0. Her sier flere av informantene at de

ønsker tydeligere ledelse fra sine ledere igjen. De vet hvordan det har vært, men ikke hvordan det skal være framover. De gjør så godt de kan, men famler og leiter etter den nye måten.

Samfunnsendringene, med sine adaptive utfordringer, og nye strategier som kommune 3.0, erfares å komme i tillegg. Implisitt i det ligger det også forventninger til at rådgiverne skal handle annerledes enn før. Noen av dilemmaene eller spørsmålene rådgiverne stiller, viser at de er på leit etter hva rollene skal være nå og framover. Fra før antar jeg at mange av dem kan være vant til å tenke på selv i mer kjente roller som utførere, forvaltere, tjenesteytere eller leverandører av politiske saker. Sånn sett bekrefter de det forskningen peker på, nemlig at det trengs både nye leder- og medarbeiderroller (Guribye, 2017; Heimburg & Hofstad, 2019; Mandag morgen, 2014a; Mandagmorgen, 2014b; Storch & Hornstrup, 2018;). Dette representerer også en mulighet til nytt felles fokus?

Når informantene forteller at de vil samhandle, men at de ikke får det til, kan det muligens forklares med at ledelsen av organisasjonen enda ikke har endret sine roller. Informantene forteller at ledelsen gir tydelig retning, men at det gjenstår noe i den praktiske hverdagen: Hvordan gjør vi det? Teorien peker på at det er ledelsens oppgave å sikre dialog, at alle bidrar og får mulighet, synliggjøre forventninger, respekt og anerkjennelse (Guribye, 2017; Heimburg & Hofstad, 2019; Mandag morgen, 2014a; Storch & Hornstrup, 2018). Flere av informantene peker dessuten på muligheten for at noen oppgaver er av en slik karakter at det er nødvendig med mer alenejobbing. Det kan ha sammenheng med hvor de sitter i organisasjonen. Det er ikke sikkert at alle fagområder eller oppgaver lar seg like godt kombinere med kommune 3.0? Den nyeste forskningen rundt kommune 3.0 trekker fram nettopp dette, at det er behov for å utforske kommunens rolleforståelse i kommune 3.0 ytterligere og i hvilke sammenhenger det er riktig å involvere innbyggerne (Agger, et al. 2018; Heimburg & Hofstad, 2019). En annen mulig forklaring på at informantene synes det er vanskelig å finne rollen sin, kan være at de har et fixed mindset (Dweck, 2014) som innebærer at de ikke tror eller ser at de kan endre seg og handle annerledes. Eller det kan bero på et inward mindset (The Arbinger Institute, 2016) der bevisstheten rundt hvordan de store felles målene og de andres behov er svak, slik at mulighetene for å se nye handlemåter og roller dermed svekkes.

### 5.2.2 Potensial i å øke sin relasjonelle kapasitet

Informantene erfarer at trygghet og tillit er viktig for å kunne utnytte handlingsrommet og samhandle godt. De er opptatt av å ha noen å spille på og samarbeid med, og de fremhever styrken i å ha ledere de kan sparre med og som stiller opp når det trengs. Dersom de er trygge og har folk å samhandle med i ulike oppgaver, så erfarer de å lykkes bedre og bli sterkere, noe også litteraturen støtter opp om (Guribye, 2017; Storch & Hornstrup, 2018; Torgersen & Steiro, 2018b). Informantene at det er stor forskjell på tryggheten blant rådgiverne. En av informantene mine sier at utrygghet kan gjøre at man deler mindre. De ser at noen jobber mye alene, og synes det er for lite samhandling på tvers av siloene. Både den enkelte leder og medarbeider og organisasjonen som helhet trenger i følge teorien et sett med kompetanser for å samhandle godt eller utvikle det

som kalles god relasjonell kapasitet. Foruten tillit og trygghet fremhever teorien trivsel, tilhørighet, tydelighet, tid og toleranse (Torgersen & Steiro, 2018b), relasjonelle og kommunikative kompetanser, deltakelse og motivasjon (Storch & Hornstrup, 2018). Hvordan den enkelte medarbeider erfarer disse faktorene vil påvirke relasjonene og hvordan de bidrar i samhandlingen. Relasjonell kapasitet måles i evnen til å skape effektive relasjoner når og hvor behovet oppstår (Storch & Hornstrup, 2018). Informantene er klar over utfordringene med dette, men enda vet de ikke hvordan de skal handle, eller de våger ikke, eller de føler at de ikke er i posisjon til å ta de nødvendige grepene. Her etterlyser flere av informantene tydeligere ledelse. For eksempel sier Inger at "Enten må vi være god på ledelse i lag, eller så må vi ha en leder eller koordinator". Teorien vektlegger også ledernes oppgave her (Mandag Morgen 2014 a; Storch & Hornstrup, 2018). Samlet sett kan dette tolkes dit hen at organisasjonen har et potensial til å øke sin relasjonelle kapasitet.

Informantene erkjenner at dersom man bare velger de trygge samarbeidsrelasjonene, så risikerer man å miste verdifulle perspektiver. Flere teoretikere peker på at det er nødvendig å tilegne seg/utvikle et mindset eller det å kunne utvide bevisstheten om flere perspektiv i egen hverdag (Fikse, 2015; Storch & Hornstrup, 2018; The Arbinger Institute, 2016). De peker på at for å kunne utvikle en organisasjon videre, må man både finne felles forståelse av nåsituasjon og framtidsmål. En må heve seg ut over eget fagfelt, ikke bare slik at en også ser og anerkjenner at andre bidrar med andre perspektiv, men på en slik måte at en kan bruke alle disse perspektivene til å finne nye felles muligheter og mål som alle kan samle seg bak. Noen ganger kan det innebære at man må være villig til å la egne oppgaver endres og/eller avsluttes, og at andre områder får førsteprioritet. I kommune 3.0 dreier dette seg i stor grad både om å klare å ta innbyggernes perspektiv inn over seg, men også om å se helhet i kommunens utvikling i stedet for sektor og silo. For mulighetene ligger i møtet mellom ulike folk og kompetanser. Gjennom analysen av empirien synes jeg å se at det varierer mellom informantene i hvilken grad de kan sies å ha et outward mindset.

Når informantene problematiserer dagens situasjon og ønsker seg mer samhandling på tvers, så kan det leses som et tegn på at de i økende grad ser flere perspektiv, og at de synes samhandling har egenverdi, relasjonell verdi og åpner for utvikling av bedre tjenester (Agger m.fl, 2018; The Arbinger Institute, 2016). Dette er også en av informantene inne på når hun sier at "det er ikke sikkert at resultatet blir annerledes selv om prosessen er bedre". Men samtidig peker hun på at en god prosess kan føre til at man slipper å bruke så mye krefter på å implementere i etterkant. For hvis har alle vært delaktige i utvikling av målene, så kan en gå ut fra at alle er klare til å begynne å jobbe i tråd med dem raskere enn hvis ikke.

Informantene mine er godt voksne og har arbeidet lenge i organisasjonen, noe som innebærer at de arbeider i mange langvarige/voksne/velutviklede relasjoner. Men når de nå skal arbeide mer på tvers av siloer og etablerte strukturer, føres de også inn i nye/unge relasjoner til andre, både personlig, som fagpersoner og i rollene sine. Hvis vi ser på disse relasjonene i et utviklingsperspektiv, forstår vi at dette påvirker både avhengighetsdimensjonene (Fikse, 2015; Kvalsund, 2014), tankesett (Dweck, 2014; Eigel & Kuhnert, 2016; Kegan & Lahey, 2009; The Arbinger Institute, 2016) og rolleforståelse (Mandag Morgen, 2014 a; Mandagmorgen, 2014 b) og dermed også samhandlingen og handlingsrommet informantene erfarer å ha.

### 5.2.3 Makt – noen stemmer får mer plass?

Gjennom arbeidet med empirien ble makt et sentralt tema. For det første knyttet det til posisjon og grupperinger. Hvilke grupper er det som melder seg og etterspørres? Der fant jeg at informantene, som selv tilhører et sjikt i kommunen som mange vil hevde har mye makt og innflytelse, var opptatt både av makten og av avmakten de erfarte knyttet til egen posisjon i organisasjonen. Eksempel på dette er uttalelsene om hva som kommer på bordet og hvem som legger det der. Flere av uttalelsene til informantene tyder på at de er klar over muligheten til maktmisbruk eller overtramp overfor innbyggerne, men også i de potensielle indre konfliktene i samhandling (for eksempel knyttet til deltakernes verdier, forestillinger og teorier/–ismer) - både internt og i møte med innbyggeren, slik Phillips og Napan (2016) også peker på.

I mitt materiale ble dilemma knyttet til innbyggernes erfaringskompetanse holdt opp mot spesialkunnskap eller ekspertmakt (de Wit & Meyer, 2015). For eksempel nevnes at arkitektens fagkompetanse trengs for å bygge hus, psykologens kompetanse i behandling av psykisk helse. Informantene verdsetter spesialkompetanse og ønsker ikke det en av informantene kaller "lekmannsvelde". I tillegg ble innbyggernes erfaring og behov stilt opp som motsetning til rådgiverne som skal forvalte lovverk. Vi skal heller ikke se bort fra at noen, for eksempel profesjoner eller fagområder, selv ønsker å eie utfordringene (Heimburg & Hofstad, 2019, s. 32), noe som kan være en hindring for samarbeid på tvers av siloer/fagområder. Phillips og Napan (2016) påpeker risikoen ved at en type kunnskap og diskurser gis høyere status og verdi enn andre, for eksempel ekspertkunnskap i forhold til erfaring eller kunnskap som ikke er vitenskapelig dokumentert. Det kan altså ligge spenninger og motsetninger under dialogen, men som man ikke snakker om fordi ordet dialog er et ord man tar for gitt som positivt.

Deltakelse og involvering er for eksempel vesentlig for motivasjon og eierskap til løsningene (Storch & Hornstrup, 2018). Samtidig spør flere forskere, for så vidt på samme måte som noen av informantene, om likeverdighet i det hele tatt er mulig (Fikse, 2015; Kvalsund, 2005), gitt asymmetrien mellom kommunens ledelse og innbyggerne, og mellom ulike typer kompetanse (Guribye, 2017; Ness, 2016).

Torgersen og Steiro (2018b) peker på sin side på maktbalanse, i alle fall bevissthet om den, som en av nøkkelfaktorene for god samhandling. Noe av det samme er Kvalsund (2005; 2014) inne på når han trekker fram at makt og avhengighet kan være en positiv samarbeidsrelasjon hvis begge parter ønsker det samtidig. Samtidig framholder Torgersen og Steiro dessuten at nettopp ulik fagkompetanse, shared situational awareness og tacit knowledge, er essensielt for god samhandling. Disse perspektivene trekker informanten Liv også fram:

Det er når jeg sitter sammen med andre at jeg oppdager handlingsrommet. Du jobber og diskuterer og får øyeåpner. Spesielt når jeg møter folk som har en kompetanse jeg ikke har selv. Så må en tenke på en annen måte, men ikke helt annerledes. Det må være passe likt/ulikt...

Flere av informantene sier at de lar være å stille spørsmål eller ta opp tema knyttet til kommune 3.0 i frykt for å bli oppfattet som motstander av strategien. Dette kan tolkes som at makten er ujevnt fordelt mellom rådgiverne (Torgersen & Steiro, 2018b) eller at ikke all kunnskap verdsettes likt og lyttet til (Phillips & Napan, 2016). Dette kan også

forstås som at selv om rådgiverne har samme formelle posisjon i organisasjonen, så varierer det hvordan de subjektivt oppfatter handlingsrommet sitt. Espedal og Kvitastein (2012) er inne på at det kan være vanskelig å forvalte både makt og handlingsrom samtidig, og kanskje er det noe slikt som kommer til uttrykk her. Bak det informantene sier kan det dessuten ligge en følelse av å være mer passiv enn man ønsker fordi man tilpasser seg omgivelsene (Helleve, et al. 2018), at rommet for valg begrenses (Longvanes & Eikås, 2019) eller at man representerer et faglig ståsted/kompetanse med lavere status (Phillips & Napan, 2016). Fikse (2015, s.171) beskriver en slik opplevelse av å tilpasse seg og være uten kontroll som en avhengig relasjon av negativ karakter:

“Å være avhengig i en relasjon innebærer at valg, makt og handlinger erfares som utenfor ens egen kontroll. En bevegelse mot en uavhengig relasjon oppstår når en erfarer at en selv har kontroll – en bevegelse fra å oppleve at en er en brikke i andres puslespill til å bli aktør i eget liv”.

Når informantene mine snakker om at det er noen stemmer som får mer plass, eller at de selv gir mer plass til noen stemmer enn andre (for eksempel gjennom å velge de trygge samarbeidsrelasjonene), kan dette ses som behov for en ledelse som sørger for at alle berørte stemmer høres og at ulike typer kunnskap kommer på bordet, slik Phillips og Napan (2016) påpeker. Dette er også Heimburg og Hofstad (2019) opptatt av når de sier at “integreert i spørsmål om makt ligger lederutfordringen i å lede et mangfold av interesser med spenninger og motsetninger mellom interesser på tvers av sektorer” (s.33). Denne oppgavens fokus er samhandling og handlingsrom i en kommunes øverste strategiske nivå. Heimburg og Hofstads (2019) forskning er knyttet til folkehelse. Refleksjonene hos mine informanter peker imidlertid på mange av de samme risikoene knyttet til makt, og likeverd, stemmene til de som ikke automatisk høres eller blir hørt, og risikoen for at bare deler av befolkningen deltar aktivt.

Phillips og Napan (2016) hevder at ledere som leiter etter hvilke diskurser som ligger til grunn både hos seg selv og hos medarbeiderne, vil få fram flere perspektiv, øke kunnskapen og ta bedre valg. Dersom man aktivt oppsøker og trekker inn folk med ulike posisjon og kompetanse i utvikling av K3.0, kan det bidra til å avdekke og dempe motsetninger og misforståelser, øke kunnskapen og bidra til at man oppdager nye muligheter. Dessuten bidrar det til at medarbeiderne blir tryggere og føler seg mer inkludert (Storch & Hornstrup, 2018; Torgersen & Steiro, 2018b), at det utvikles outward mindset med felles forståelse for hva som er organisasjonens utfordringer og muligheter (The Arbinger Institute, 2016).

#### 5.2.4 Ulike banehalvdeler- viktig og samtidig vanskelig

Flere av informantene bruker banebildet. De snakker om å være på samme bane og ulike banehalvdeler. Her kan det virke som om de har ulike forståelser av om det er positivt eller ikke. En informant bruker bildet om å være på ulike banehalvdeler som noe som gjør samhandling vanskelig fordi man har så forskjellige utgangspunkt; rådmannen forvalter lover og penger - innbyggerne snakker ut fra behov. Innbyggere kan dessuten ha ulike motivasjoner for å delta i samskaping (Steen, 2013). Med dette utgangspunktet kan det være vanskelig å oppnå shared situational awareness (Torgersen, 2018), i alle fall må det jobbes aktivt for å oppnå det. Det at man tror at tidligere erfaringer vil gjenta seg i nye situasjoner, kan også tyde på at man har et låst (Dweck, 2014) eller inward

tankesett (The Arbinger Institute, 2016) der man ser og vurderer situasjoner ut fra eget perspektiv uten å la andres perspektiver komme fram og få betydning.

Andre av informantene ser nettopp det å være på ulik banehalvdel som det som skal til for å komme videre å finne nye løsninger. Det er i møtet mellom ulike kompetanser at løsningen ligger. Dette er særlig viktig når man står overfor store og kompliserte oppgaver der ingen verken har oppskrift eller løsning alene. Hver for seg bringer deltakerne inn variert relevant kunnskap basert på erfaring og intuisjon, såkalt tacit-knowledge (Torgersen & Steiro, 2018b). En holdning som beskrevet her kan tyde på et vekstorientert eller outward tankesett (Dweck, 2014; The Arbinger Institute, 2016). Ness (2016) peker på at forhandlinger og diskusjon er en nødvendig del av samhandling, at det beste utgangspunktet for samhandling er når deltakerne representerer ulike komplementære kompetanser og ståsted og har et ønske om å finne løsning i fellesskap. Det gjør at hver enkelt bidrar inn i fellesskapet med noe unikt (Torgersen & Steiro, 2018b; Persvold, 2018). Storch og Hornstrup (2018) peker dessuten på at gjennom å være interessert i andres fagfelt og andre deler av oppgaveløsningen, så styrker man organisasjonens strategiske kompetanse.

På den annen side kan det tenkes at skepsisen knyttet til å være på ulik banehalvdel refererer til kommunens ulike oppgaver og myndighetsroller knyttet til tjenesteyting og samfunnsutvikling og som igjen påvirker i hvilken grad samskaping er mulig (Heimburg & Hofstad, 2019). Det kan være risiko for å undergrave eller dekke over at det faktisk er noen områder der kommunenledelsens muligheter for samhandling med innbyggere, organisasjoner eller næringsliv er begrenset. En mulig måte å håndtere dette på, er å videreutvikle flere ulike typer for samskaping; styrt, ansvarliggjørende, likeverdig og fasiliterende, og at hvilke av disse typene man velger styres av hvilken oppgave/myndighetsrolle som er på dagsorden i det gitte tilfellet (Heimburg & Hofstad, 2019). Det kan også være at informantene har ulike erfaringer med innbyggerinvolvering, og dermed også ulike synspunkt på hvilke muligheter som ligger i dette samarbeidet. Som vi vet påvirker erfaringer hvilke vurderinger informantene gjør og hvilke standpunkt de tar (Steiro & Torgersen, 2018a). De ulike måtene informantene mine vurderer mulighetene for samhandling på, kan uansett tyde på at forskerne har rett når de sier at man må fokusere sterkt relasjonelle aspekter i samhandling hvis man skal lykkes (Storch & Hornstrup, 2018; Torgersen & Steiro, 2018b), og at man arbeider for at medarbeiderne skal utvikle et felles outward mindset (The Arbinger Institute, 2016).

## 5.3 Mulighetene finnes i tiden

Informantene forteller om knapphet på tid. Det er ikke plass til alt som de tenker bør på bordet, prioritering er vanskelig. Tempoet er høyt, beslutningene for få, fremdriften svak. Det går på kapasiteten løs.

### 5.3.1 Beslutninger og prioriteringer

Informantene sier at framdriften blir vanskeligere og mer komplisert når flere enn før skal samhandle. De etterlyser flere beslutninger og strever med å prioritere rett. De synes at kommunen har for mange prosjekt og satsinger og vil for mye. Kanskje er det det vi ser; at kommunen innfører noe nytt for å møte det Heifetz beskriver som adaptive utfordringer (Heifetz, 2010) og der rådgiverne må håndtere ulike logikker samtidig fordi man enda ikke har funnet ut hva av det gamle som skal vekk. Dette kan også være det som bidrar til informantenes opplevelse av å løpe i et hamsterhjul, vansker med å prioritere, for liten framdrift og uklare roller. "Den voksne" organisasjonen har enda ikke justert seg i forhold til barnet som vokser opp slik jeg viste i figur 2. Når informantene beskriver at de blir fanget av hamsterhjulet, er det nærliggende å tenke at de føler seg mer som en brikke i et spill enn en som handler intensjonalt og er agent i eget liv (Bandura, 2006; Helleve, Ulvik, & Smith, 2018). Eller som en som tar i bruk et stort handlingsrom. Men det at de har blitt klar over at de løper i hamsterhjulet, det kan jo også bety at det er starten på prosessen mot å bli mer selvstendig og at de nå er inne i en asymmetrisk fase? Er det ikke nettopp det det betyr når de begynner å stille spørsmål med det de erfarer (Fikse, 2015; Kvalsund, 2005)?

### 5.3.2 Sett av tid – la tiden komme og gå

Tid er noe som både kommer og går, og som gjør at det gamle og nye vil justere seg til hverandre over tid. På samme måte som mennesker vokser og utvikler seg nærmest av seg selv (så lenge vi får næring), vil også kommunen gjøre det hvis vi sammenligner med til utviklingsteoriene (Eigel & Kuhnert, 2016; Kegan & Lahey, 2009; Kvalsund 2005; Kvalsund 2014). Men tid er også noe man kan bruke til å vie særskilte forhold oppmerksomhet slik informantene sier at de trenger. De trenger tid, både til å forstå hva kommune 3.0 innebærer, til å utfordre hverandre og til å finne veien videre. Dette støttes av teorien, som angir tid som en vesentlig faktor for å lykkes (Storch & Hornstrup, 2018; Torgersen & Steiro, 2018b). Da kan en undre seg over hvorfor lederne ikke setter av mer tid til refleksjon og hvilken merverdi organisasjonen går glipp av. For både teori og informanter peker på ledernes ansvar for å sette av tid i utviklings- og endringsprosesser (Heimburg & Hofstad, 2019; Mandag Morgen, 2014 a; Torgersen & Steiro, 2018b).

Selv om rådgiverne selv representerer kommunens øverste ledernivå, tilfaller denne lederoppgaven deres ledere igjen, altså direktørene. Ledelsen har ansvar for og mulighet til å jobbe systematisk (Storch & Hornstrup, 2018) for å bringe folk med komplementære kompetanse sammen (Torgersen & Steiro, 2018b) for å utvikle en felles forståelse av situasjonen, hvilke utfordringer kommunen står overfor, hvordan de kan løses og hva kommune 3.0 betyr. Risikoen for å mislykkes blir mindre. The Arbinger institute (2016) peker imidlertid på at mange ofte går og venter på at andre skal begynne eller ta initiativ. Leder venter på at ansatte skal forandre seg og de ansatte venter på at lederne skal forandre seg. Når alle venter skjer ingenting. The Arbinger institute sier at det viktigste du kan gjøre for å endre tankesett og få et mer outward mindset, er å gjøre akkurat det du venter på at de andre skal gjøre (s. 95). Hvorfor haster lederne videre? Eller hvorfor setter de ikke av nok tid hvis de virkelig vil endringen og vil ha alle med? Dette perspektivet er ikke inkludert i denne studien slik at jeg derfor ikke får sett mulighetene, utfordringene og dilemmaene som de kanskje også erfarer fra sitt ståsted og perspektiv.

### 5.3.3 Refleksjon – tid til oppdagelser, utfordringer og dybde

Informantene ønsker at det settes av mer tid til refleksjon i organisasjonen, både om hva kommune 3.0 faktisk innebærer og hvordan de samlet sett kan sette det ut i livet. Flere av dem erfarte at de i selve intervjuet med meg oppdaget nye perspektiv og fikk aha-opplevelser. Flere av informantene sier at det er sammen med andre og annen kompetanse at de oppdager handlingsrommet sitt og ser nye muligheter. Teorien peker på det samme, at det er i refleksjon og dialog at en blir klar over egne og andres perspektiv og kan utvikle et outward mindset (The Arbinger Institute, 2016) og oppnå felles forståelse. Ved å våge å lytte til flere stemmer og gi flere plass kan man øke organisasjonens relasjonelle kapasitet (Storch & Hornstrup, 2018), utvikle kunnskap og finne nye muligheter (Mandag Morgen, 2014 a; Mandagmorgen, 2014 b; The Arbinger Institute, 2016; Torgersen & Steiro, 2018b).

Det er i refleksjon og ved at ulike kompetanser møtes at man kan finne de nye rollene (Storch & Hornstrup, 2018). Informanten Inger trekker fram at det ikke er sikkert at resultatet blir noe annet enn uten prosesser, men at brede prosesser kan bidra til bedre forankring og mindre behov for implementering i etterkant. Altså kan det synes som om teorien om at selve prosessen har verdi i seg selv fordi den bidrar til å skape mening (Heimburg & Hofstad, 2019; Agger et. al, 2018; Steiro & Torgersen, 2018a).

Informanten Ruth ønsker at de skal bli flinkere til å utfordre hverandre gjennom refleksjon. Hun peker på at slike prosesser vil kunne utfordre det innerste i den enkelte. Det vitner om hvor dypt endringene går og hva det betyr for den enkelte. Men skal man lykkes med endringene må man kanskje gå så dypt? Og slike prosesser skjer ikke av seg selv over natten. Utvikling og endring tar tid. Som nevnt over, så sitter jeg fortsatt igjen med spørsmålene: Hvorfor haster lederne videre? Eller hvorfor setter de ikke av nok tid hvis de virkelig vil endringen og vil ha alle med? Dette kunne vært interessant å utforsket videre.



## 6. Avslutning

Jeg har nå kommet til oppsummering av oppgaven. Problemstillingen for denne oppgaven var som følger: **Hvordan erfarer ledere på øverste nivå i en kommuneorganisasjon samhandling og handlingsrom ved overgang fra kommune 2.0 til 3.0?** I forrige kapittel drøftet jeg viktige dilemma i empirifunnene opp mot relevant teori knyttet til kategoriene struktur, relasjoner og tid for å svare på problemstillingen.

De tre hovedtemaene som er drøftet er:

4. Struktur med underkategorier doble strukturer, strukturelle avhengigheter og indre bilder og antakelser.
5. Selvstendig arbeid og samhandling på tvers med underkategoriene hva er rollen min nå og overfor hvem, potensial i å øke sin relasjonelle kapasitet, makt – noen stemmer får mer plass, og ulike banehalvdeler – viktig og samtidig vanskelig.
6. Mulighetene finnes i tiden med underkategorier beslutninger og prioriteringer, sett av tid – la tiden komme og gå, refleksjon – tid til oppdagelser, utfordring og dybde

Mitt overordnede funn er at alle informantene er positive til og ønsker kommune 3.0 velkommen. Samtidig opplever de å manøvrere i og mellom flere dilemmaer, noe som jeg samlet sett ser som en organisasjon som foreløpig ser ut til å være i utakt. De har erfart at den gamle måten å jobbe på ikke fungerer, og at de ikke vet hva det nye er, noe som bekrefter teori som beskriver endringene det offentlige står i som et paradigmeskifte med adaptive utfordringer eller wicked problems. Under følger funnene i de tre viktigste utfordringene jeg har drøftet:

1. **Struktur:** Nye strukturer vokser seg fram parallelt med at den gamle strukturen lever. De to ulike strukturene har enda ikke tilpasset seg hverandre og kan ses som avhengige av hverandre. Dette gir seg for eksempel utslag i mismatch mellom hvilke møtearenaer som finnes og de arenaene informantene erfarer at de trenger, slik at de etablerer nye i tillegg til de opprinnelige. De doble strukturene fører til at informantene får følelsen av å løpe i et hamsterhjul. At informantene velger det framfor å stoppe opp og velge annerledes kan blant annet ha sammenheng med deres indre antakelser og tankesett. Jeg har funnet at uklar organisasjonsstruktur bidrar til å begrense informantenes handlingsrom.
2. **Relasjon:** Informantene arbeider i stor grad selvstendig. Samtidig samhandler de i utstrakt grad på tvers både i og utenfor organisasjonen. Overgangen til en ny måte å jobbe på gjør informantene usikre på rollen sin i møte med ledere, andre fagområder, enheter og innbyggere. Denne usikkerheten kan også ha sammenheng med at ledelsen enda ikke har endret sine roller (nok), arbeidsoppgavens karakter i møte med forventninger til innbyggerinvolvering og rådgivernes egne tankesett. Jeg har også funnet at noen stemmer får mer plass enn andre, slik at det er ubalanse i maktfordelingen knyttet til posisjon. I tillegg

erfarer informantene dilemmaer når de skal balansere mellom ulike typer kunnskap, for eksempel mellom fagkunnskap og erfaring. Samlet sett har jeg funnet at både den enkelte rådgiver og organisasjonen som sådan har et potensial i å øke sin relasjonelle kapasitet i møte med endringene de står overfor.

3. **Tid:** Et tydelig funn er at informantene ønsker at det settes av tid til felles refleksjon rundt hvordan de skal forstå hva kommune 3.0 innebærer og hvilke konsekvenser det skal få, både for den enkeltes jobb som rådgiver, men også for organisasjonen som helhet. Felles refleksjon vil i følge informantene bidra til bedre forankring av kommune 3.0 i organisasjonen, å utvikle tydeligere roller, å finne nye løsninger og utvide handlingsrommet. I selve intervjuprosessen erfarte flere av informantene at nettopp at refleksjon rundt spørsmålene førte til at de så nye muligheter og fikk nye perspektiv. Informantene peker på at endringene de står opp i er så store at vil utfordre det innerste i dem. Da er det ikke nok bare å la tiden komme og gå og la utviklingen være opp til individ og fellesskap, men ledelsen må aktivt sette av tid til refleksjon og sikre gode prosesser for dette.

## 6.1 Egen kritikk av studien

Det kan være en svakhet ved studien at det er få informanter og at informantene kun er hentet fra en kommune. Det er også mulig at de som meldte seg som informanter var de som var mest opptatt av kommune 3.0 eller som syntes situasjonen var mest krevende? En annen mulighet er at informantene var av dem som ikke følte seg hørt? Det kan også være at svarene de ga (det de fortalte og ikke fortalte) ble påvirket av at det var jeg som spurte. For å styrke funnene, kunne videre studier med dybdeintervju i flere kommuner vært inkludert. I tillegg kunne jeg lagt til andre informantgrupper som for eksempel direktører eller enhetsledere. Alle disse kunne bidratt til å få fram flere og nyanserte erfaringer.

Jeg kunne også jobbet mer med intervjuguide, reflektert bedre mellom hvert intervju. Her tenker jeg særlig på at jeg kunne hatt spørsmål som handlet om hvilke følelser de kjenner på i samhandlingen og i den situasjonen informantene var i. Hvis jeg i tillegg hadde speilet bedre det som skjedde i selve situasjonen (fenomenene som oppsto), for eksempel at informantene lo, kunne jeg kanskje avdekket mer om hvilke strategier de bruker for å håndtere situasjonen de var i og kommet enda nærmere hvilke antakelser, verdier og tankesett de bygger på? Jeg kunne kanskje også spurt mer etter hva som utfordret dem med tanke på hvem/hvilke kompetanseområder som er relevante samarbeidsparter/kolleger internt i organisasjonen?

## 6.2 Mulig videre forskning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven ser jeg at det som nevnt over kan være spennende å gått mer inn i problemstillingen ved å intervju flere informanter fra flere kommuner og kanskje også fra flere roller og perspektiv i organisasjonen. I tillegg kan være spennende å forske på hvilke nye organisasjonsstrukturer som vokser seg fram og hvilke som faller bort som følge av de nye måtene å arbeide på og ettersom

organisasjonens relasjonelle kapasitet øker. Hva vil bli konsekvensene for struktur ved å se for eksempel oppgaver og utfordringer, i større sammenheng med overordna mål? En annen mulighet kunne være å forske videre på i hvilke sammenhenger det er hensiktsmessig med samskaping/samhandling med innbyggerne og hvordan. Er det slik at alle kommunens oppgaver og prosesser egner seg for samhandling med innbyggerne? Og hva vil skje med kommunens rolle som tilsynsmyndighet og tjenesteyter når samhandlingen med innbyggere utvikler seg?

Jeg synes også det vil være interessant å se på relasjonen mellom medarbeider og leder og hvilke roller som utvikler seg der, hvilke organisasjonsstrukturer det medfører og hva som da vil skje med makt- og oppgavefordelingen i organisasjonen. Som en videreføring kan det også være interessant å forske mer på de innebygde motsetningene som kan ligge i dimensjonene spesial-/fagkunnskap, erfaring og mening mellom lekmann og lærd.

## 7. Referanser

Aarhus kommune. (2015). Kommune forfra - Aarhus kommune gentænker velferden. *Kommune forfra - Aarhus kommune gentænker velferden*. København, Danmark: Mandag Morgen Innovation APS.

Agger, A., Tortzen, A. T., & Rosenberg, C. (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse - og hvordan kan den måles og dokumenteres?* Sorø: Professionshøjskolen Absalon.

Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, ss. 164-180.

Colbjørnsen, T. (2015, Mai 27). *Ledelse og styring i offentlig sektor*. Hentet Mai 1, 2019 fra <https://produktivitetskommissjonen.no>: <https://produktivitetskommissjonen.no/files/2014/02/Ledelse-og-styring-i-offentlig-sektor.pdf>

Cottam, H. (2015, September). *www.ted.com*. Hentet Juni 20, 2019 fra [www.ted.com](http://www.ted.com): [https://www.ted.com/talks/hilary\\_cottam\\_social\\_services\\_are\\_broken\\_how\\_we\\_can\\_fix\\_them](https://www.ted.com/talks/hilary_cottam_social_services_are_broken_how_we_can_fix_them)

de Wit, B., & Meyer, R. (2015). The organizational context. I B. de Wit, & R. Meyer, *Strategy an international perspective* (ss. 550 - 566). Hampshire: Andrew Ashwin.

Dweck, C. (2014, November). <https://www.ted.com/>. Hentet Januar 2, 2020 fra <https://www.ted.com/>: [https://www.ted.com/talks/carol\\_dweck\\_the\\_power\\_of\\_believing\\_that\\_you\\_can\\_improve](https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve)

Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2016). *The Map, your path to effectiveness in leadership, life and legacy*. Friendswood, Texas: Baxter Press.

Engelstad, F. (2019, 06 20). *www.snl.no*. Hentet 12 8, 2019 fra [www.snl.no](http://www.snl.no): <https://snl.no/makt>

Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012, August). *www.magma.no*. Hentet mai 1, 2019 fra [www.magma.no](http://www.magma.no): <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>

Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I R. Kvalsund, & C. Fikse, *Rådgivningsvitenskap* (ss. 167-196). Bergen: Fagbokforlaget.

En organisasjon i utakt 120120 Kristin Alfer

Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (ss. 463-487). Hans Reitzels forlag.

Guribye, E. (2017, November 20). Co-creation of Linking Social Capital in Municipality 3.0. *Journal of Civil Society*, ss. 1-17.

Guribye, E. (2016). *www.agderforskning.no*. Hentet Mai 19, 2019 fra [www.agderforskning.no: http://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2016/10/FoU-rapport-3-2016-endelig-1.pdf](http://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2016/10/FoU-rapport-3-2016-endelig-1.pdf)

Heifetz, R. (2010). Leadership. I R. A. Couto, *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook* (ss. 12-23). London: SAGE Publications, Inc.

Heimburg, D. v. (2018, april). Goodby commune, hello community - foredrag. Trondheim, Norge: Foredrag på Kraftsamling for ledere i Trondheim kommune.

Heimburg, D. v., & Hofstad, H. (2019). *Samskaping som samarbeids- og styringsform for kommunenes folkehelsearbeid: Hva vet vi? Hva er utfordrende? Og hvor går vi videre?* Oslo: By- og regionforskningsinstituttet NIBR OsloMet - storbyuniversitetet.

Helleve, I., Ulvik, M., & Smith, K. (2018). "Det handler om å finne sin egen form" *Læreres profesjonelle handlingsrom og hvordan det blir forstått og uttrykt*. Hentet Mai 1, 2019 fra <https://journals.uio.no/index.php/adno/index>: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2582342/4794-17332-1-PB.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Boston: Harvard Business Press.

Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal, Vol 42*, ss. 462-483.

Kvalsund, R. (2005). *Coaching metode: prosess: relasjon*. Finland: Synergy publishing.

Kvalsund, R. (2014). Samarbeidslæring og samarbeidsledelse - en effektiv arbeidsform for produktivitet? I R. Kvalsund, & K. I. Meyer, *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring* (ss. 21-50). Bergen: Fagbokforlaget.

Longvanes, L. L., & Eikås, M. (2019). Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling. I Ø. Helgesen, R. Glavee-Geo, G.

En organisasjon i utakt 120120 Kristin Alfer

Mustafa, E. Nasset, & P. Rice, *Modeller Fjordantologien 2019* (ss. 278-296). Oslo: Universitetsforlaget.

Malt, U. (2015, September 4). *Store norske leksikon*. Hentet april 16, 2019 fra Webområde for Store norske leksikon: <https://snl.no/kvalitativ>

Mandag Morgen. (2014 a, Mars 25). *Leder på kanten: nye lederroller*. Hentet Desember 30, 2019 fra <https://www.mm.dk/>: [https://www.mm.dk/pdf/Leder\\_p%C3%A5\\_kanten.pdf](https://www.mm.dk/pdf/Leder_p%C3%A5_kanten.pdf)

Mandagmorgen. (2014 b, Mars 25). *Medarbejder med vilje Nye medarbejderroller*. Hentet Desember 29, 2019 fra <https://www.mm.dk/>: <https://www.mm.dk/artikel/medarbejder-med-vilje>

Med hjerte for Arendal. (2019). <http://medhjerteforarendal.no/>. Hentet Juni 22, 2019 fra <http://medhjerteforarendal.no/>: <http://medhjerteforarendal.no/>

Ness, O. (2016, april 26). <https://www.napha.no>. Hentet april 27, 2019 fra <https://www.napha.no>: <https://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell>

Persvold, A. Z. (2018, mai 7). [www.snl.no](http://www.snl.no). Hentet april 27, 2019 fra [www.snl.no](http://www.snl.no): <https://snl.no/komplettere>

Phillips, L., & Napan, K. (2016, April 7). What'a in the 'co'? Tending the tensions in co-creative inquiry in social work education. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 29:6 , ss. 827-844.

Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2014). *Den gode oppgaven*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røiseland, A., & Lo, C. (2019, April 3). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig Tidsskrift 01/ 2019 (Volum 35)* , ss. 51-58.

Scharmer, O. (2007). <https://www.ottoscharmer.com/>. Hentet Januar 2, 2020 fra <https://www.ottoscharmer.com/>: [https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Theory\\_U\\_2pageOverview.pdf](https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Theory_U_2pageOverview.pdf)

Skanderborg kommune. (2014). *Kommunen 3.0 FAQ*. Hentet april 16, 2019 fra Webområde for Skanderborg kommune: <https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/udvikling-i-kommunen/kommunen-3-0.aspx>

Skirbekk, S., & Tjernshaugen, A. (2020, Januar 10). <https://snl.no>. Hentet Januar 12, 2020 fra <https://snl.no>: <https://snl.no/rolle>

Steen, C. J. (2013, October 21). Why People Co-produce: Analysing citizens' perceptions on co-planning engagement in health care services. *Public Management Review*, 16:3 , ss. 358-382.

Steiro, T. J., & Torgersen, G.-E. (2018a). Samhandling under risk: Applying Concurrent Learning to Prepare for and Meet the Unforeseen. I G.-E. (. Torgersen, *Interaction, 'Samhandling' Under Risk: A Step Ahead of the Unforeseen* (ss. 251-266). Oslo: Cappelen Damm Akademisk forlag.

Storch, J., & Hornstrup, C. (2018). *Relationel kapasitet Sammenheng i offentlige organisasjoner*. København: Mindspace.

Store Norske Leksikon. (2009, Februar 14). *Webområde for Store Norske Leksikon*. Hentet April 22, 2018 fra <https://snl.no/adaptiv>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

The Arbinger Institute. (2016). *The Outward Mindset Seeing beyond ourselves*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Thorsnæs, G., & Berg, O. T. (2019, Februar 21). <https://snl.no>. Hentet Januar 12, 2020 fra <https://snl.no>: <https://snl.no/kommune>

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.

Tjora, A., & Noack, T. (2018, november 21). <https://snl.no>. Hentet april 27, 2019 fra <https://snl.no>: <https://snl.no/samhandling>

Torfinn, J., & Sørensen, E. R. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *SAGE Journals, Volume: 51 issue: 5* , ss. 795-825.

Torgersen, G.-E., & Steiro, T. J. (2018b). Defining the Term Samhandling. I G.-E. (. Torgersen, *Interaction: 'Samhandling' under risk a step ahead of the unforeseen* (ss. 39-54). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Voorberg, W. H., & Tummers, V. J. (2014, Juni 30). A systematic Review of Co-creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review* 17:9 , ss. 1333-1357.

Wiktionary. (2018, Juli 31). <https://no.wiktionary.org/wiki>. Hentet Juni 8, 2019 fra <https://no.wiktionary.org/wiki>: <https://no.wiktionary.org/wiki/handlingsrom>

## 8. Vedlegg

### 1. Godkjenning fra NSD

30.12.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



#### NSD sin vurdering

##### Prosjekttittel

Handlingstrom og samhandling ved innføring av kommune 3.0

##### Referansenummer

110475

##### Registrert

29.03.2019 av Kristin Tveranger Alfer - alfer@stud.ntnu.no

##### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

##### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no, tlf. 73590470

##### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

##### Kontaktinformasjon, student

Kristin Alfer, Kristin@alfer.us, tlf. 91888422

##### Prosjektperiode

08.04.2019 - 01.12.2020

##### Status

25.04.2019 - Vurdert

##### Vurdering (1)

25.04.2019 - Vurdert

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 den 25.04.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

##### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:



# En organisasjon i utakt 120120 Kristin Alfer

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.2020.

## 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).

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!

Med vennlig hilsen

Hennriette N. Munthe-Kaas  
Kontaktperson hos NSD  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## 2. Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

### ***Handlingsrom og samhandling ved innføring av kommune 3.0?***

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg jobber med en masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU. Her ønsker jeg å undersøke mer rundt hvordan rådgivere erfarer handlingsrom og samhandling ved innføring av kommune 3.0. Jeg håper at prosjektet mitt kan bidra til kunnskap om hvordan rådgivere forstår og utøver rollene i spennet mellom tradisjon og innovasjon, hva som ligger til grunn for den enkeltes erfaringer og vurderinger, og hvordan organisasjoner kan bruke dette i sitt strategiske arbeid videre.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Studien er en del av en mastergrad ved Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU). Selve prosjektet gjennomføres i en storby i Norge.

#### **Hvorfor spør jeg deg om å delta?**

Jeg spør deg om å delta fordi du jobber sentralt, på strategisk nivå, i en kommuneorganisasjon. Jeg antar at hva kommunens tilsatte på dette nivået gjør, påvirker hvordan kommunen lykkes med innføring av kommune 3.0. Kommunen har mange rådgivere på strategisk nivå, knyttet til ulike fag- og tjenesteområder. I denne sammenhengen spør jeg rådgivere innenfor oppvekst og utdanning, helse og velferd, og kultur og næring. Det er fordi dere representerer store og viktige sektorer i kommunen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju. Det vil ta deg ca 1 1/2 time. Intervjuet vil være semistrukturert. Det vil si at du får ulike tema/spørsmål knyttet til hvordan du opplever handlingsrom og samhandling ved innføring kommune 3.0. Jeg vil gjøre lydopptak av intervjuet. Intervjuet vil deretter transkriberes før jeg analyserer dem. Jeg skal ikke samle inn personopplysninger.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Alle opplysninger som brukes i oppgaven vil anonymiseres, både kommune, navn, fagområde, kjønn og hvem som er sitert. Du kan få lese gjennom sitat som jeg har trukket ut, og det er helt greit å si at sitatet ikke kan være med.

Opplysningene du gir skal kun brukes til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg vil behandle alle opplysninger om deg basert på samtykke. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og veilederen min på masteroppgaven, Camilla Fikse, som vil ha tilgang til opplysningene du gir i intervjuene.

En organisasjon i utakt 120120 Kristin Alfer

Det er jeg som skal samle inn, bearbeide og lagre dataene. De vil bli lagret på min arbeids-PC som eies av arbeidsgiver, og som krever tonivås pålogging. Navnet ditt og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. I tillegg vil selve filene som inneholder navn skjermes med kode.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest desember 2020. Så snart oppgaven er godkjent og har fått sensur med bestått karakter, vil alle innsamlede data slettes fra PC og lydopptaker. NSD – Norsk senter for forskningsdata AS – har på oppdrag fra NTNU vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

- Student Kristin T. Alfer (epost: [kristin@alfer.us](mailto:kristin@alfer.us))
- NTNU v/førsteamanuensis Camilla Fikse (epost: [Camilla.fikse@ntnu.no](mailto:Camilla.fikse@ntnu.no) ) som er veileder på oppgaven.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Kristin T. Alfer*  
Masterstudent

*Camilla Fikse*  
Veileder, NTNU

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave i organisasjon og ledelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju  at opplysningene jeg gir i intervjuet brukes som datagrunnlag for masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31. Desember 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### 3. Intervjuguide

## **En studie av samhandling og handlingsrom i overgang til kommune 3.0**

### **Åpning:**

Presentere meg selv og hvorfor jeg har valgt dette temaet. Informere om prosjektet, hva jeg kommer til å stille spørsmål om og hvor lenge intervjuet vil vare. Fortelle om hvordan jeg vil dokumentere intervjuet, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet, det vil si etter at jeg har fått karakter.

Fortelle informantene om konsekvensene for informantene ved å være med på intervjuet:

Du får tilbakemelding på resultatet og lese oppgaven. Du blir anonymisert. Hvis jeg ønsker å sitere deg i oppgaven eller skrive slik at du kan gjenkjennes, spør jeg deg om tillatelse på forhånd. Og du kan si nei uten at det får konsekvenser for deg. Du har rett til å avslutte intervjuet når som helst.

### **Innledende spørsmål:**

Hva er bakgrunnen din før du ble rådgiver?

Hvor lenge har du vært rådgiver?

Hvilket område er du rådgiver for nå?

### **Overgangsspørsmål/sette fokus:**

Hva tenker du når du hører ordene samhandling og handlingsrom?

Hva tenker du det betyr i forbindelse med kommune 3.0?

### **Nøkkelspørsmål**

Har du opplevelser eller hendelser som har vært spesielt avgjørende for hvordan du tenker om samhandling og handlingsrom? Vil du fortelle om den/dem?

Hvilke kapasiteter/evner trenger man (å utvikle) for å samhandle godt med andre (rådgivere)?

Føler du at det er forskjell på den ideelle samhandlingen du beskriver og hvordan du selv samhandler med andre? Forklar.

Hvilket handlingsrom opplever du at du har når det gjelder realiseringen av kommune 3.0?

Hvilke utfordringer og dilemmaer opplever du knyttet til samhandling og handlingsrom nå?

En organisasjon i utakt 120120 Kristin Alfer

Når du møter utfordringer knyttet til samhandling, hva er det som hjelper og inspirerer deg til å håndtere dem?

Hvis du skulle forandret på noe knyttet til samhandlingen på arbeidsplassen din/i organisasjonen din, hva skulle det vært?

### **Avslutning**

Er det noe du hadde forventet/ønsket at jeg skulle spørre om som jeg ikke har spurt om?

Har du noen avsluttende kommentarer eller tilbakemelding til meg?

## 9. Figurer

Figur 1 Ulike måter å tenke kommune på (Skanderborg kommune, Danmark)

Figur 2 Visualisering av hierarkisk oppbygd organisasjonsmodell og organisasjon med utgangspunkt i relasjoner, fritt etter Storch og Hornstrup, 2018.

Figur 3 Avhengighetsdimensjoner i utvikling av kommune 3.0 (Alfer, Kristin, 2019)

