



Å tenke sammen hver for seg

En kvalitativ studie
av en tverrorganisatorisk samarbeidsprosess.

Eyvor Skogesal Digranes

Veileder

Anne Halvorsen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for sosiologi og sosialt arbeid

Forord

Det er med en blanding av lettelse og vemod jeg med denne oppgaven avslutter mitt mastergradsstudium i Velferdsstudier ved Universitetet i Agder. Jeg har lært mye disse årene både av faglig karakter og om meg selv. Et masterstudium kan være svært selv- utviklende.

Jeg vil aller først få rette en stor takk til min veileder Anne Halvorsen. Du har oppmuntret meg, gitt meg gode råd, senket skuldrene mine og gitt meg tro på meg selv. Selv når jeg møtte på komplikasjoner og hindringer fikk du meg til å holde motet oppe. Jeg vil for øvrig takke alle mine forelesere disse årene. Dere har hver og en inspirert meg på flere plan og samtlige av dere vil bli husket.

Jeg må selvsagt takke mine informanter som har stilt opp og latt seg intervjuet, prosjektlederne som har tatt så godt imot meg og gitt meg muligheten til å skrive denne oppgaven.

Som deltidsstudent innledningsvis har jeg fått gleden av å bli kjent med to kull av medstudenter og til tross for at undervisningen har foregått i bolker, har studentene gjort sitt for å skape et godt sosialt miljø.

Jeg må også rette stor takknemlighet til min mann Eirik, som har latt meg isolere meg i dagevis ved behov. Takk for at du har støttet meg og for at du har vært økonomisk eneforsørger, tidvis nesten gressenkemann og alenepappa og ikke minst ei skulder å gråte på under frustrasjon, nervøsitet, stress og fortvilelse i perioder. Jeg vil takke min mor, som stadig stiller opp for oss og barna og alle venner og familie som har kommet med innspill på alle arbeidene mine. En særlig takk i så måte til mine dyktige svigerforeldre. Min største inspirasjon er mine to barn Åshild og Jarand. Dere minner meg daglig på hva som er det viktigste i livet og er mitt største hvorfor i alt jeg gjør.

Eyvor Skogesal Digranes

Kristiansand, november 2015

Sammen drag

Tema for denne studien er et samarbeid mellom to ulike organisasjoner. Objektet jeg har studert er en *prosess* hvor to organisasjoner sammen arbeider med etableringen av et prosjekt. Organisasjonene og prosjektet er anonymisert på lik linje med informantene, da det er samarbeidsprosessen som er av interesse her og ikke hva prosjektet i seg selv innbefatter. Organisasjonene er underlagt samme nasjonale styringsorgan, men er ellers nokså ulike både med hensyn til organisasjonskultur, organisatorisk oppbygging og styringsform.

Med ulike perspektiver på lærende organisasjoner, hvordan vi skaper vår virkelighet, modeller for samarbeid og organisasjonskultur forsøker jeg å se sammenhenger som forklarer de ulike opplevelsene som informantene beskriver.

Jeg har valgt å gripe an problemstillingen min ved hjelp av kvalitativ tilnærming. I og med at det er informantenes tolkninger og emosjoner som her er av viktighet, har jeg holdt meg til et naturalistisk paradigme og har foretatt semi- strukturerte intervjuer med representanter fra begge organisasjonene. Noen av informantene deltok i opprettelsen av prosjektet, mens andre er aktive i prosjektet i dag. Dataene fra disse intervjuene har fått en delvis narrativ form. Jeg har foretatt en klassisk innholdsanalyse av materialet for deretter å drøfte funnene opp mot sosiologisk teori.

I undersøkelsen min finner jeg at informantene stort sett er enige om hvor det er skoen trykker og hva som er utfordrende i samarbeidet og i dette omfattende prosjektet generelt. Derimot ser jeg at de gjerne rangerer utfordringene noe ulikt. Det fremgår nemlig av intervjuene at det er liten uenighet om hvilke utfordringer man har hatt i prosjektet underveis, men at man har til dels ulike tanker om årsaker og ikke minst om hvilke utfordringer som har tynget mest. Prioriteringer og rangeringer ser ut til å bli plassert noe ulikt i beskrivelsene fra informantene i de to organisasjonene. Det er også svært mange ytre omstendigheter som må tas med i betraktning her. Økonomiske, politiske og ressursmessige faktorer er noen. Det at her har blitt gjort utskiftninger i prosjektgruppen underveis har også ført til et «før- og etter»- bilde som er svært interessant. Dette har jeg valgt å se nærmere på.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
---------------------	----------

Sammendrag	2
-------------------------	----------

Innholdsfortegnelse	3
----------------------------------	----------

Figurene i oppgaven	5
----------------------------------	----------

1.0. Innledning	6
------------------------------	----------

1.1 Hvorfor denne studien?	
---	--

1.2. Problemstilling(er)	
---------------------------------------	--

1.3. Oppgavens videre oppbygging	
---	--

2.0. Samarbeid og kollaborasjon	9
--	----------

2.1. Samfunnsendringer og samarbeidsperspektiver	
---	--

2.2. Modeller for samarbeid	
--	--

2.2.1. En prosessmodell	
--------------------------------------	--

2.2.2. PINCOM- modellen	
--------------------------------------	--

3.0. Organisasjonskultur	19
---------------------------------------	-----------

3.1. En modell for organisasjonskultur	
---	--

3.2. En dynamisk modell for organisasjonskultur	
--	--

4.0. Lærende organisasjoner	23
--	-----------

4.1. Hvordan skaper vi vår virkelighet?	
--	--

4.1.1. Bourdieus begreper om individuelle handlinger	
---	--

.....	4.1.2. Elsters teorier om individuelle handlinger	
.....	4.1.3. Senges disipliner om organisasjoner	
.....	4.2. Ulike tilnærminger til hvordan man kan endre tankesett	
.....	4.3. Drøfting	
	5.0. Metode	32
.....	5.1. Kommentarer til valg av problemstilling	
.....	5.2. Kommentarer til valg av design	
.....	5.3. Datainnsamling	
.....	5.4. En presentasjon av organisasjonene i studien	
.....	5.5. En presentasjon av prosjektet i studien	
.....	5.6. Utvalget	
.....	5.7. Intervjuprosessen	
.....	5.7.1. Åpningsfasen	
.....	5.7.2. Hovedfasen	
.....	5.7.3. Avslutningsfasen	
	6.0. Analyse av kvalitative data	52
.....	6.1. Rådata, deskriptive enheter og analytiske kategorier.	
.....	6.1.2. Hva tenker man sammen?	
.....	6.1.3. Hva tenker man hver for seg?	
.....	6.2. Drøfting av datafunn mot PINCOM- modellen	
.....	6.3. Drøfting av datafunn mot Modell for organisasjonskultur	
.....	6.4. Drøfting av datafunn mot perspektiver på lærende organisasjoner	
	7. Oppsummering og avslutning	65

Litteraturliste

Vedlegg

Figurene i oppgaven

Figur 1: Modell for samarbeid og kommunikasjon

Figur 2: Perception of Interprofessional Collaboration Model (Ødegård, 2006)

Figur 3: Scheins tre nivåer av organisasjonskultur (Schein, 1994)

Figur 4: En dynamisk modell for organisasjonskultur (Hatch, 2001)

Figur 5: Historien til kvalitativ forskning (Denzin og Lincoln 1994:7)

Figur 6: Begreper som skiller kvalitativ fra kvantitativ forskning (Ryen, 2002:29).

Figur 7: Klassisk innholdsanalys

1.0. Innledning

I denne oppgaven vil jeg presentere min studie av samarbeidsprosessen mellom to organisasjoner av ulik karakter, slik den kommer til uttrykk. Det dreier seg om to organisasjoner av svært ulik størrelse og form, kultur og styresett. Organisasjonene arbeider innenfor samme fagfelt og er underlagt samme nasjonale styringsorgan. Jeg har tatt valget om ikke å navngi verken prosjektet eller organisasjonene, da dette ville gjøre informantene identifiserbare. Det er heller ikke prosjektet i seg selv som er av interesse her, men ulikhetene ved organisasjonene og hvordan disse påvirker og eventuelt utfordrer et samarbeid dem imellom. Jeg har valgt å kalle den minste organisasjonen for «Org1» og den største organisasjonen for «Org2». Org2 er i utgangspunktet å regne som en form for oppdragsgiver i dette prosjektet, men deltar likevel aktivt i prosessen i kollaborasjon med Org1. Jeg vil utdype case nærmere i kapittel 5.

Det er prosjektlederne i Org1 som har introdusert meg for prosjektet og invitert meg til å skrive min masteroppgave på data fra dette. Da jeg besøkte dem første gang, var prosjektet relativt nytt og på planleggingsnivå. Det var en del brikker som ennå ikke hadde falt på plass. Jeg har hatt flere besøk hos Org1 for å lære om og forsøke å forstå bestanddelene i prosjektet og har i forkant av studien hatt samtaler med i alt tre prosjektledere og daglig leder ved Org1. Flere ulike innfallsvinkler og problemstillinger har vært vurdert og prosjektet er såpass omfattende at det har vært utfordrende å avgrense til et format av passende størrelse. I og med at prosjektet pågår i skrivende stund, er det for tidlig å studere effektene av det, noe jeg på et tidlig stadium konkluderte med. De funnene jeg ville ha presentert i et slikt tilfelle ville være premature og studien ville ikke være å anse som valid. Derfor har vi i fellesskap falt ned på at en studie av hvordan to ulike organisasjoner (med ulike kulturer og oppbygging) samarbeider om å skape et større prosjekt, er interessant både for en masteroppgave i mitt fag og som et eksternt perspektiv for de involverte i prosjektet.

1.1. Hvorfor denne studien?

Under selve skriveprosessen har jeg måttet endre fokus et par ganger. Jeg hadde tidlig bestemt meg for at jeg ønsket å studere noe levende, dagsaktuelt og aller helst en pågående prosess. Å studere samarbeid som fenomen er svært aktuelt om man ser på den utviklingen som foregår i offentlig sektor og de mandater som kommer inn fra politisk hold. Det er økt fokus på samarbeid som kompetanseområde særlig innen helse- og sosialtilbudene. Dette ser vi av

stortingsmeldinger og reformer de siste årene. NOU 1986:4: «Samordning i helse- og sosialtjenesten», NOU 2009:22: «Det du gjør, gjør det helt. Bedre samordning av tjenester for utsatte barn og Unge», Samhandlingsreformen (St.meld 47) og Velferdsmeldingen (St.meld 13) for å nevne noe. Vi ser at tverrprofesjonelle, tverrfaglige og tverretatlige samarbeid forekommer stadig hyppigere. Kompetanse for samarbeid er også på vei inn i utdanningene jf. Stortingsmelding 13. Økte krav til effektivisering og hurtig omstilling i et samfunn som endrer seg i raskt tempo fører til nye utfordringer i offentlige tjenester. Her igjen er det nærliggende å anta at slitne organisasjoner med en fastgrodd kultur vil komme til å møte på de største utfordringene.

Det å benytte innhentet materiale fra et pågående prosjekt medfører, kan hende, at man må være forberedt på uforutsette hendelser som kan ha innvirkning på arbeidsprosessen. Mellom første kontakt og frem til intervjuprosessen ble satt i gang, foregikk det både utskiftninger i prosjektgruppa og endringer i selve prosjektets innhold.

1.2. Problemstilling(er)

Valg av problemstilling har vært en komplisert prosess. Helt innledningsvis så jeg for meg en form for evaluering eller analyse av effektene av det aktuelle prosjektet. Dette ble som tidligere påpekt ikke aktuelt, fordi det ville være for tidlig å gå inn og studere ettervirkningene. Dernest fattet jeg interesse for implementeringsprosesser, men det lyktes meg ikke å finne en problemstilling innen dette som også ville være av interesse for de to organisasjonene. Etter et møte med daglig leder i Org1 og en prosjektleder, kom vi til enighet om at jeg skulle få intervju anbefalte kandidater om samarbeidet organisasjonene i mellom. Jeg falt til slutt ned på følgende problemstilling:

Hvordan kan vi forstå samarbeidskulten mellom to ulike organisasjoner i utviklingen av et prosjekt?

Videre har jeg valgt en tittel på denne oppgaven som jeg synes gir en malende beskrivelse av hva det i praksis kan innebære å gjennomføre et tverrorganisatorisk samarbeid:

Å tenke sammen hver for seg.

En kvalitativ studie av en tverrorganisatorisk samarbeidsprosess.

Jeg går ikke inn i denne studien med det i bakhodet at jeg skal studere et konkret fenomen. Det er lett å være forutinntatt og forvente å finne samarbeids- utfordringer og organisasjonskulturelle konflikter. Derimot er det ingen som har gitt meg slike føringer. Samtalene jeg har hatt med enkeltpersoner i forkant av studien indikerer at den subjektive opplevelsen er at disse eksisterer, men jeg har ikke til hensikt å forsøke å finne årsaken til konflikter eller utfordringer. Jeg har til hensikt å lytte til alle informantenes beskrivelser for deretter å forsøke å forklare både positive og negative vendinger uansett hva disse måtte bestå av. Jeg skal som sagt ikke måle et resultat. Jeg skal heller ikke gå inn i selve prosjektet på noen måte. Det jeg skal fokusere på er selve *samarbeidet* mellom organisasjonene slik det kommer til uttrykk gjennom informantenes beskrivelser. Klarer organisasjoner med så vidt forskjellig struktur, oppbygging, størrelse, kultur, politiske føringer med mer å få til et effektivt samarbeid? Hvilke utfordringer vil oppstå og hvorfor? Hva fungerer godt og hvorfor gjør det det? Jeg har en eksplorerende og fortolkende problemstilling, men har valgt å la informantene fortelle forholdsvis fritt og utgreiende slik at det er hva de forteller som vil danne grunnlag for eventuelle fenomener jeg skal se nærmere på og ikke omvendt.

Org2 er vesentlig større i omfang enn Org1 både når det gjelder geografi og antall medlemmer. Org2 er også noe eldre og følger en tradisjonell, hierarkisk ledelses- struktur. Org2 er, slik det ble meg fortalt, en organisasjon som angivelig begynner å bli sliten og det er et ønske om vitalisering som har dannet grunnlag for prosjektet mellom Org1 og Org2. Organisasjonene er knyttet til hverandre under felles nasjonalt styringsorgan, har allerede kontakt via styringsgruppe- møter og har virke innen samme fagfelt, dog med svært ulike oppgaver. Org 1 er en ung organisasjon med flat og åpen struktur, færre ansatte og færre avdelinger. Målgruppen min er representanter fra begge organisasjoner som er eller har vært sterkt involvert i det aktuelle prosjektet. Informantene har ulike faglige bakgrunner, ulik alder og er av begge kjønn. Blant informantene er det personer som deltok kun innledningsvis i prosjektet, personer som har kommet inn i prosjektet på et senere tidspunkt og personer som har vært deltakende fra begynnelsen av og er det fremdeles i dag.

1.3. Oppgavens videre oppbygging

Jeg har valgt tre innfallsvinkler jeg vil benytte til å gripe an dette på. Jeg ønsker å studere samarbeidsprosessen i lys av disse tre. Selv om jeg her har valgt å vie et kapittel til hver av dem, er det sammenhenger mellom disse tre.

Kapittel 2 tar for seg begrepet samarbeid. Jeg vil se på samarbeid i lys av samfunnsendringer, politiske føringer og aktualitet. Hva kan ligge til grunn for en stadig økende bruk av ulike former for samarbeid i arbeidslivet og hvordan blir disse til? Ulike perspektiver blir presentert og Atle Ødegårds PINCOM- modell blir gjort rede for og har en sentral rolle.

Kapittel 3 omhandler organisasjonskultur. Organisasjoner har ulik kultur for samarbeid. Hvordan kan dette virke inn på samarbeid mellom to ulike organisasjoner?

Kapittel 4 har jeg viet til lærende organisasjoner og diskuterer tre ulike perspektiver opp mot hverandre. Også organisasjoner bør være mottakelige for å lære dersom de lettere skal kunne åpne opp for samarbeid.

Kapittel 5 er kapitlet hvor jeg redegjør for mine valg av forskningsmetode og design. Jeg gir en kort presentasjon av case. Organisasjonene og prosjektet er anonymiserte, derfor holdes dette på et absolutt minimum. Jeg beskriver intervjuprosessene og deres ulike faser.

Kapittel 6 inneholder min analyse fra rådata via deskriptive enheter til mine to analytiske kategorier: Å tenke sammen og å tenke hver for seg. Deretter drøftes funnene mot modeller og teorier fra kapitlene 2, 3, og 4

Kapittel 7 summerer opp og avslutter

2.0. Samarbeid og kollaborasjon

Det eksisterer krav om koordinering av tjenester og at profesjonelle i helse- og sosialsektoren skal samarbeide. Dette gjelder ikke bare i Norge, men også internasjonalt. Verdens helseorganisasjon (WHO) har vært pådriver for både tverrprofesjonell praksis og utdanning siden 1988 da rapporten «Learning together to Work together for health» kom med forslag til dette. Her i Norge har dette kravet vært nedfelt i offentlige meldinger og lovreguleringer i over 20 år. Allerede to år før rapporten fra WHO kom NOU'en «Samordning i helse- og sosialtjenesten» (NOU 1998:4). En rekke lover har bestemmelser om samarbeid. Til tross for dette har vi i Norge kommet forholdsvis kort med utviklingen av disse samarbeidene (Willumsen, 2009).

Ordet samarbeid er for mange et ord med en positiv ladning. Man tolker det gjerne som et ord som beskriver noe hyggelig, sosialt og samlende. Sjelden oppfattes ordet i daglig tale som noe negativt. I praksis derimot, kan det lett komme til å fortone seg annerledes.

Samarbeid får ulike beskrivelser og omtale, noe Zahl (2000:46) diskuterer. Lauvås og Lauvås (1994:19) tar utgangspunkt i at all menneskelig interaksjon er samarbeid. De sier følgende:

«Det er ikke mulig å ikke- samarbeide i en sosial sammenheng. Samarbeid vil foregå uansett, men det kan være alt fra konstruktivt til destruktivt. Destruktivt samarbeid kan ta mange former; gjensidig, åpen eller skjult motarbeiding, opprettelse og vedlikehold av beskyttede revirer, bakvasking, sladder osv.» (ibid:19).

Johnson og Johnson (1989) mener at destruktivt samarbeid er det samme som å motarbeide og at negativ avhengighet og komplikasjoner knyttet til dette ikke inngår i begrepet samarbeid. De ser samarbeid som det å være hjelpsom, slik også Longmans English Larousse (1968) omtaler det i følge Zahl (2000:46), som en kontrast til fiendtlighet. De er likevel enig i at samarbeid har et konflikt- potensiale i seg som f.eks. er knyttet til hvilke bidrag partene kommer med mot felles mål (Johnson og Johnson, 1989). Samarbeid forutsetter en viss kongruens og ordtaket «like barn leker best» har sprunget ut fra erfaringer så mange av oss kjenner til.

2.1. Samfunnsendringer og samarbeidsperspektiver

Endringer i det norske samfunnet har medført endring i organisasjonsstrukturen, hvor man opplever en rasjonalisering (nedskjæringer) på den ene siden, og kapabilitetsutvikling på den andre (Knudsen, 2004:20). I Almås (2009) defineres begrepet «Capability» eller kapabilitet av Fraser og Greenhalg (2001) som følger:

«Evnen til å tilpasse seg endring, generere ny kunnskap, og kontinuerlig forbedre prestasjon.»

I dette henseende påpeker Knudsen at nettverksbygging og inter- organisatorisk organisering er en nødvendighet for å øke kapabilitetsutviklingen i den offentlige sektor. Tvungen koordinering, også kalt samordning, hvor en ledelse eller en annen instans pålegger samarbeid mellom lavere enheter, kalles i faglitteraturen for mandatperspektivet for samarbeid (Jacobsen, 2004:83). Å opprette et slikt mandat for samarbeid kan være nødvendig når det

eksisterer faktorer som tilsier at et samarbeid vil være heldig selv om partene ikke nødvendigvis selv innser dette (Knudsen, 2004:33). Det kan dreie seg om juridiske eller politiske mandat for samarbeid og det mest typiske er at initiativet til slik koordinering kommer fra overordnede instanser som et pålegg om samarbeid mellom de underordnede instansene. Det kan også komme initiativer til koordinering fra både de underordnede instansene selv og også fra eksterne aktører som er seg bevisste at et samarbeid vil være hensiktsmessig.

I offentlig forvaltning er bruk av mandat for samarbeid ofte det foretrukne perspektivet for samarbeid, kanskje dette er fordi man kan ta i bruk incentiver og eventuelt tvang for å oppnå det man ønsker (ibid:54). Et annet samarbeidsperspektiv er utvekslingsperspektivet som Knudsen beskriver slik:

«enhetene, i erkjennelse av gjensidig avhengighet, og ut fra ønske om å realisere sine mål, vil søke å komme fram til enighet om en fornuftig oppgavefordeling – «domain consensus» – som er en nødvendig betingelse for utveksling av tjenester og klienter eller for å oppnå økonomisk verdi» (ibid., 2004:26).

Videre påpeker han at skillet mellom mandat og utvekslingsperspektivet ikke nødvendigvis er så entydig. Formell maktposisjon er som regel ikke tilstrekkelig for å tvinge frem samarbeid og samordning mellom enheter. Mandatperspektivet kan, i følge Knudsen, derfor ses på som å være et underperspektiv av utvekslingsperspektivet.

Repstad (2004:14) peker på to ulike tradisjoner for menneskesyn innen samfunnsvitenskapen. Det ene er at mennesket kan anses som normstyrt og kulturstyrt (altruisme). Den andre er en bytteteoretisk synsvinkel hvor mennesket ansees som mer egoistiske og rasjonelle aktører styrt av egeninteresser. I dagens samfunn ser vi en tendens til overvekt på det sistnevnte, noe som kan være en forklarende faktor for den økende tendensen til bruk av mandat innen offentlig forvaltning. Profesjonskamp og utdanning spiller også en rolle i dette henseende og kan ses på som en påvirkende faktor for økt bruk av mandat for samarbeid.

Det vil alltid være en viss risiko for barrierer mot samarbeid og det er heller ikke til å legge skjul på at samarbeid gjerne medfører omkostninger. Samarbeid må læres, noe som tar tid og for organisasjoner er det ikke alltid budsjettert med den tidshorisont som her er nødvendig for

å skape en lærende organisasjon, et tema vi kommer dypere inn på i kapittel 4. Dersom man skal få til et godt samarbeid bør enhetene også ha noenlunde likt kvalitetsnivå og respekt for hverandres arbeid (kvalitetsmessig kompatibilitet) (Knudsen, 1993). De bør også ha ideologisk kompatibilitet som innebærer forståelsen for hva som er bra praksis (behandlingsmåter og arbeidsmåter), samt oppfatninger av hva enheten står for. I Skandinavia er det også et forskningsfokus på profesjonskompatibilitet, og hvordan dette kan påvirke samarbeid og konfliktspørsmålet (ibid).

2.2. Modeller for samarbeid

Samarbeid kan være en god arena for læring både hva gjelder konfliktløsningsstrategier og sosiale ferdigheter. Den følgende modellen er en visuell fremstilling av stasjonene i en samarbeidsprosess. Dette er uavhengig av om man har å gjøre med tverrfaglige, tverretatlige, tverrprofesjonelle eller tverrorganisatoriske samarbeid.

2.2.1. En prosessmodell

Tverrorganisatorisk samarbeid kan være igangsatt av ulike årsaker. Det kan være snakk om kollaborasjon (et samarbeid mellom to organisasjoner), en fusjonsprosess (når to organisasjoner skal slå seg sammen) og videre kan det enten være pålagt eller initiert av partene selv. Selv om ulike former for samarbeid har ulike utgangspunkt, er denne prosessmodellen en generell beskrivelse av en hvilken som helst samarbeidsprosess. Figur 1 er et visuelt sammendrag fra ulike kilder som blir presentert på et senere tidspunkt i kapitlet.

I ethvert samarbeid er *tillit* av avgjørende betydning. Man er gjensidig avhengig av hverandre og av at alle partene bidrar med sitt. Man kan heller ikke gjennomføre et godt samarbeid dersom enkelte ikke klarer å gi slipp på deler av kontrollen og stole på at andre har den kompetansen som kreves for at oppgavene blir utført tilfredsstillende. I et samarbeidsprosjekt er du låst til de andre og for å ha et ressurseffektivt samarbeid, må du kunne ha en forankring i de andre via tillit. I tilfelle dette ikke skjer, og mistillit får rom, ender vi med en kontrollkjede. Samarbeid som baserer seg på å få bidrag fra andre, men som ikke kan ta dette for gitt, er det motsatte av en tillitskjede. Dette er mer kostnadskrevende, og er til hinder for utvikling av gode rutiner som letter arbeidet, argumenter Grimen (2008). Willumsen (2009) mener at der er et gap mellom aktører, og hvordan vi oppfatter tillit. Å ha samme oppfatning av tillit er en forutsetning for vellykket samarbeid. Den opplevde virkeligheten, hvor tillitten er svak indikerer behov for å fokusere på hvordan tillit kan bygges og opprettholdes mellom

samarbeidsparter. Hun presenterer «Tillitssløyfen» som innebærer to sentrale faktorer: Forventninger til det fremtidige samarbeid og risiko i det samarbeidet som skal inngås. Dette er en prosessmodell som innebærer en gradvis økning av aktiviteter mens tillitten vokser. I de raske endringsprosessene forvaltningen møter, er derimot ikke denne gradvise økningen alltid mulig å få tid til. I følge Willumsen bør da aktørene fokusere på å få avklart hensikten og rollene, om så dette kan oppleves som problematisk i praksis. Risikohåndtering bør komme sekundært, heller i form av tydeliggjøring av vilje og evne til å samarbeide, istedenfor sanksjoner. Å sette oppnåelige mål, heller enn for store, er en sikrere vei til gjensidig tillit. Målene for samarbeid bør være realistiske og fokus i det videre samarbeidet bør være på hvordan endring og mulig makt-ubalanse kan håndteres, samt hvordan samarbeidsrelasjonen får tilføyd næring.

Videre må det eksistere **åpen kommunikasjon** hvor det er rom for innspill fra alle involverte. Et samarbeid skal ikke inneholde et konkurranse- element. Det må kontinuerlig jobbes med å holde symmetri i makt og status slik at en åpen meningsutveksling kan finne sted. Det vil gjerne bli konflikter og konfrontasjoner i en god samarbeidsprosess. Da er det viktig å anerkjenne dette som en produktiv og fruktbar del av prosessen. Det er nettopp det å i fellesskap finne løsninger på disse konfliktene som kan bidra til optimalisering av samarbeidet og øke kapasiteten for revitalisering av organisasjonen eller organisasjonene.

Figur 1: Modell for samarbeid og kommunikasjon



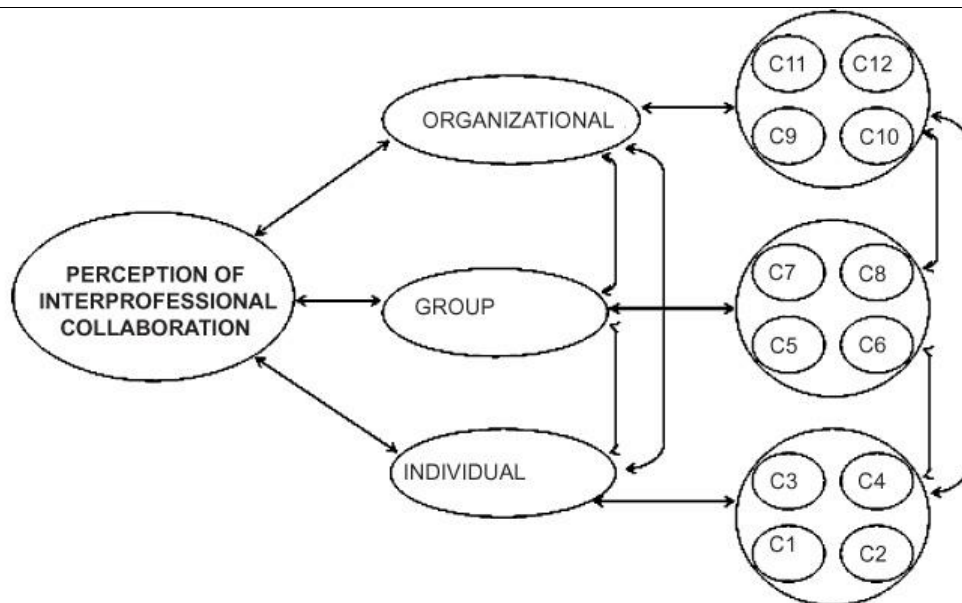
Til denne enkle modellen har jeg hentet inspirasjon fra flere modeller innen samarbeid. Den tar for seg prosessen i svært grove trekk og egner seg således ikke til dyptgående analyse.

Derimot gir den en enkel og overflatisk oversikt av prosessen. Igjen er det viktig å tenke på at samarbeid kan oppleves forskjellig, siden vi mennesker også er forskjellige. Det er derfor ikke lett å gi noen fasitsvar på *opplevelsen* av samarbeid (Krogstad m.fl. 2004).

2.2.3. PINCOM- modellen

Atle Ødegård (2006) sin PINCOM- modell forsøker å systematisere en rekke aspekter som identifiserer hva samarbeid dreier seg om. Den kan videre være utgangspunkt for samtale og diskusjon partene imellom om samarbeidet og hva som påvirker det. Modellen er inndelt i tre nivåer; individ, gruppe og organisasjon hvorpå igjen fire sentrale begreper er utvalgt. Dette utgjør i alt tolv begreper.

Figur 2: Perception of Interprofessional Collaboration Model (Ødegård, 2006)



C1=motivation, C2=role expectancy, C3=personality style, C4=professional power, C5=group leadership, C6=coping, C7=communication, C8=social support, C9=organizational culture, C10=organizational goal, C11=organizational domain and C12=organizational environment

De tolv begrepene i PINCOM er i stor grad hentet fra sosial- og organisasjonspsykologien. Fire sentrale aspekter/begreper er valgt ut innen hvert av de tre nivåene individ, gruppe og organisasjon.

Individ	Gruppe	Organisasjon
C1 = Motivasjon	C5 = Gruppeledelse	C9 = Organisasjonskultur
C2 = Rolleforventning	C6 = Mestring	C10 = Organisasjonsmål
C3 = Personlig stil	C7 = Kommunikasjon	C11 = Organisasjonsansvar
C4 = Profesjonell makt	C8 = Sosial støtte	C12 = Organisasjonsmiljø

Dette vil si at det er i alt 96 mulige utfall her:

12begreper x 4spørsmål/enheter x 2 kontekster (internt samarbeid/eksternt samarbeid)

= 96 observasjoner pr person

La oss se nærmere på de 12 begrepene i PINCOM- modellen:

- **Motivasjon**

Med ulik motivasjon for samarbeid er det rimelig å anta at dette vil få konsekvenser for samarbeidets forløp. Helt ned på grunnskolenivå kan man danne seg erfaringer på dette området: Gruppearbeidet som på papiret hadde tre deltakere, men i praksis bare en. Dette var enten den ivrige som ikke slapp de andre til, eller det var den eneste som var motivert for oppgaven og fikk den i mål uten nevneverdig hjelp fra de andre. Slik kan det jo også fortone seg i arbeidslivet, dersom motivasjonen ikke er noenlunde lik hos alle involverte.

- **Rolleforventning**

Rolleforventning gjør seg gjerne ekstra gjeldende i tverrprofesjonelle samarbeid hvor ulike profesjoner står i fare for å havne i konflikt om hvilke arbeidsoppgaver som inngår i hver enkeltes ansvarsområde. Rolleforventninger er likevel også aktuelt i andre former for samarbeid. Hvem som utfører hva i et samarbeid bør være avklart for å unngå at flere utfører liknende oppgaver parallelt, at oppgaver ikke blir utført eller at noen får et større arbeidspress enn andre.

- **Personlig stil**

Pervin (1984:4) definerer personlighet som «de karakteristikkene ved personen eller ved mennesker generelt som står for konsistente mønstre av adferd». I arbeidslivet generelt er det ikke alle som er så heldig å kunne håndplukke sine samarbeidspartnere.

Personlig kjemi kan ha stor betydning for hvor godt man samarbeider. Dette er en problemstilling som blir drøftet nærmere når vi senere skal ta for oss ulike syn på lærende organisasjoner.

- **Profesjonell makt**

Dreier det seg om tverrprofesjonelle samarbeid kan det være rimelig å anta at den status de ulike profesjonene har i samfunnet vil bidra til å definere maktposisjonene til hver enkelt deltaker. F.eks. har leger større profesjonell makt enn hjelpepleiere og Psykiatere større profesjonell makt enn miljøterapeuter. Et annet aspekt er begrepsbruk. Dersom det dominerende språket som benyttes i gruppen ikke er forståelig for alle parter, vil de som er kjent med begrepene ha større profesjonell makt enn de øvrige deltakerne.

- **Gruppedeelse**

Vi kan tenke oss at en gruppe som eksisterer over lengre tid uten en avklart ledelse, ikke vil fungere optimalt også i samarbeid mellom organisasjoner. Gruppedeelsen skal motivere deltakerne, samt koordinere arbeidet slik at målene nås (Kaufman og Kaufman 1998).

- **Mestring**

Bandura (1997) mener at mestring på gruppenivå handler om en kollektiv tro på gruppens evne til å nå ønskede mål. I og med at opplevelse av mestring er subjektivt for individet, vil mestring i en samarbeidskontekst kunne påvirke den enkeltes opplevelse. Dersom gruppen kollektivt har tro på at man kan gjennomføre en oppgave, er det større sjans for at hver enkelt deltaker opplever mestring i den forbindelse.

- **Kommunikasjon**

Igen kan vi trekke inn dette med faglige sjargonger som ble nevnt i forhold til profesjonell makt. Det er viktig at man snakker et språk som er forståelig for alle gruppedeemlemmer. Vi snakker her om selve limet i samarbeidsprosesser. Konstruktive

tilbakemeldinger, god dialog, utveksling av informasjon, videreformidling av beskjeder, støtte og åpenhet. Gode rutinger for kommunikasjon bør man prioritere høyt for å få til et godt samarbeid. Samarbeider man over store geografiske avstander er man også nødvendigvis avhengig av å opprette slike rutiner.

- **Sosial støtte**

Dersom man ikke opplever sosial støtte i et samarbeid er det sannsynlig at man vil mistriives og i verste fall trekke seg fra samarbeidet. Sosial støtte har betydning for arbeidsmiljøet. Dallner (1997) beskriver det slik:

«It seems to be important to take into consideration a) the type of the social support (emotional, instrumental, informational and evaluating) and b) the source of social support (co-workers, supervisors, family and friends)» Dallner (1997: 56)

- **Organisasjonskultur**

Noen organisasjoner har opparbeidet seg en kultur for samarbeid og andre ikke. Når to organisasjoner skal samarbeide vil den organisasjonskulturen de ulike medlemmene representerer fra sine respektive organisasjoner komme til uttrykk.

Organisasjonskultur kommer vi dypere innpå i kapittel 3.

- **Organisasjonsmål**

Dersom målformuleringen i de ulike organisasjonene i samarbeidet ikke samsvarer med hverandre er det mulig at samarbeidet kan bli nokså utfordrende. Hva hver av partene ønsker å oppnå må stå i forholdt til hva gruppen i fellesskap setter seg som mål. Representerer man en organisasjon som ikke har som klart mål å samarbeide, er det mulig den enkelte vil finne det vanskelig å delta i et samarbeidsprosjekt (Cameron og Lart, 2003).

- **Organisasjonsansvar**

En organisasjon følger lover og forskrifter for arbeidet de er ment å gjøre innen sitt spesialområde (Thompson, 1980), noe man er nødt til å ta hensyn til og som kan ha betydning for samarbeid. Det kan for eksempel dreie seg om å holde tilbake aktuell informasjon fordi man har taushetsplikt.

- **Organisasjonsmiljø**

Det kan være forhold også utenfor de enkelte organisasjonene som spiller inn på et samarbeid. Det kan blant annet dreie seg om tilgjengelige ressurser, hvordan tjenestene er organisert og om personalet er stabilt. Er det store utskiftninger eller høy grad av «turnover» i organisasjonen, vil dette lett kunne være en hemsko for samarbeidsprosjekter. Det samme gjelder omorganiseringer og andre prosjekter som foregår parallelt.

PINCOM- modellen viser at det er mange aspekter som kan ha betydning for hvordan et samarbeid «konstrueres» eller tolkes. Det er derfor nærliggende å tro at aktørene vil vekte ulike aspekter i sin forståelse av samarbeidet. Tanken bak modellen er, slik Ødegård (2009) beskriver det, at den kan være et utgangspunkt for samtale, dialog og diskusjon om hvordan de arbeider sammen, hva samarbeidet består i og hva som påvirker det.

I denne studien, hvor det er snakk om et samarbeid mellom to ulike organisasjoner, har jeg valgt å rette litt ekstra fokus på kulturelle ulikheter ved de to. I det følgende kapittelet vil jeg derfor kort redegjøre for begrepet Organisasjonskultur og hva det innebærer.

3.0. Organisasjonskultur

«The way we do things around here» (Deal & Kennedy, 1982:4).

Sitatet er hentet fra en av to bøker som i 1982 brakte begrepet Organisasjonskultur frem i lyset. Frem til 1980- årene var det knapt snakk om kulturelle faktorer i organisasjoner og bedrifter, men nå kom «det store svaret» på hva som gjorde noen organisasjoner mer vellykkede enn andre. Begge bøkene var skrevet av konsulenter fra det amerikanske konsulentselskapet McKinsey & Company og hadde som budskap at suksessformelen ligger i å skape den riktige bedriftskulturen eller organisasjonskulturen. Bøkene besto i all hovedsak av anekdoter og beretninger fra amerikanske bedrifter og var ikke først og fremst basert på forskning. De resulterte derimot i en ny forskningstradisjon og det ble populært å forske på kultur i organisasjoner. Det meste av litteraturen på området er fra 1980- og frem til midten av 90- årene, deriblant klassikere som: Alvesson, 1993; Frost, Moore, Louis, Lundberg og

Martin, 1985; Hofstede, 1980; Martin, 1992; Schein, 1985; Schneider, 1990 samt Trice og Beyer, 1993. Disse danner også grunnlag for dagens forskning på området og det er gjort lite nytt i teoriutvikling siden den gang.

Mange har definert begrepet organisasjonskultur og her er et lite utvalg av definisjoner.

«Organisasjonskulturen gjør seg synlig gjennom et mønster av verdier som preger en gruppe og som viser seg gjennom ulike kulturuttrykk. Slike uttrykk kan være symboler, holdninger, ritualer eller skikk og bruk» (Aadland, 1994).

«De interne verdier, holdninger og grunnleggende antagelser, som omfatter alle organisasjonens medarbeidere, og manifesteres gjennom medarbeidernes oppfattelser og fortolkninger av organisasjonen. Organisasjonskulturen utspringer av organisasjonens historie og uttrykkes gjennom de symboler og artefakter (gjenstander, ord og handlinger), som gjelder for hele organisasjonen og alle dens medlemmer». (Hatch og Schultz, 2009).

Edgar Schein har vært en sentral bidragsyter innenfor fagfeltet organisasjonspsykologi. Spesielt har hans arbeider om karriereutvikling, organisasjonssosialisering og organisasjonskultur hatt innflytelse innenfor fagfeltet. Han definerer organisasjonskultur som følger:

”Et mønster av felles grunnleggende antagelser, som gruppen lærte seg mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir sett på som sant og derfor læres videre bort til nye gruppedlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene”
(Schein, 1994:20).

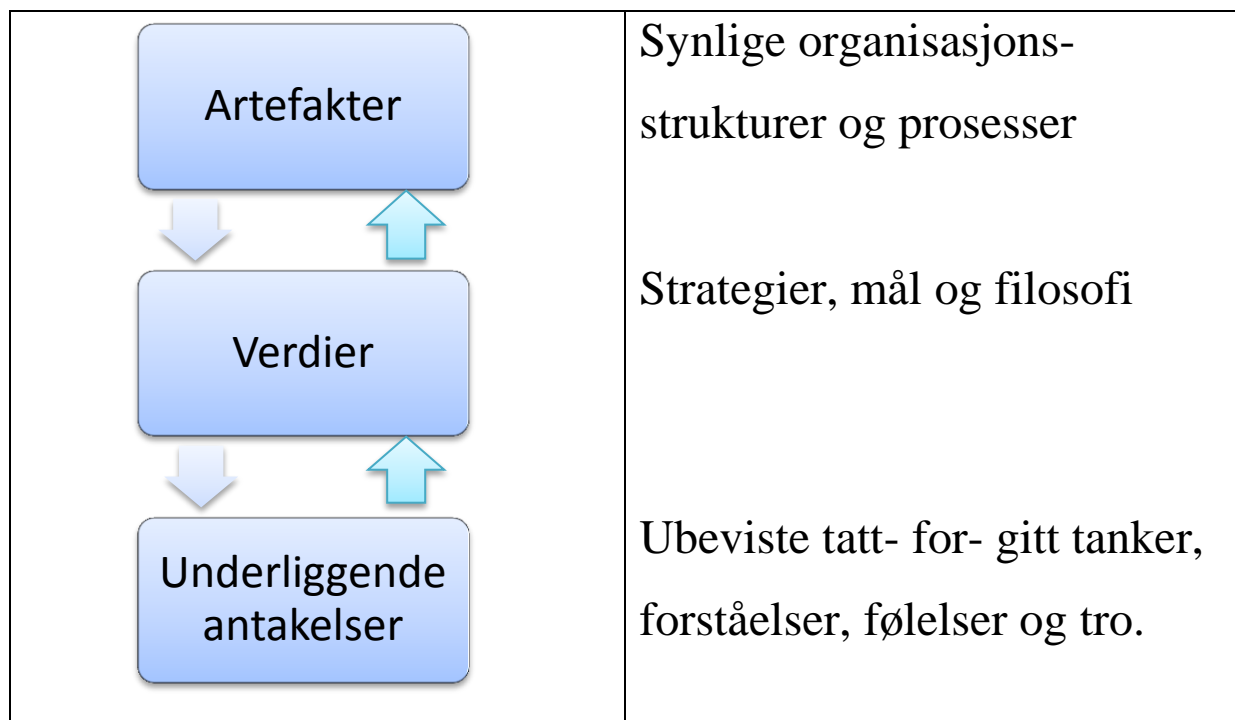
Disse definisjonene kan være lange og tunge å forstå men de er stort sett ikke så rent ulike. Henning Bangs (2011) definisjon i boken *Organisasjonskultur* favner de kjerneelementene som er mest omtalt i faglitteraturen og gjør det hele noe mer kortfattet og håndgripelig:

"Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene".

3.1. En modell for organisasjonskultur

Om vi tar for oss Scheins definisjon, tar den utgangspunkt i et perspektiv hvor han ser organisasjonskultur som noe som eksisterer i tre nivåer i en organisasjon jf. modellen under. Innerst i organisasjonen (den nederste boksen i modellen) finner vi de underliggende antakelsene som er definert som gruppens felles verdier, oppfattelser, tanker og følelser, som ofte er ubeviste, usynlige og tatt for gitt. I midten finner vi synlige verdier som definerer de sosiale prinsippene, målene, normene og strategiene i organisasjonen. Det ytterste nivået er de synlige artefaktene som kan bestå i alt fra synlige arbeidsprosesser til interiør. Vi skal se litt nærmere på denne modellen og utdype dette.

Figur 3: En modell for organisasjonskultur (Schein, 1994)



- **Artefakter** kan dreie seg om fysiske, atferdsmessige eller verbale manifestasjoner av organisasjonen eller kulturen i organisasjonen. De fysiske artefaktene kan for eksempel være materielle ting som kleskoder og logoer eller selve lokalene og interiøret i dem. De atferdsmessige kan dreie seg om seremonielle ting, tradisjoner

eller mønstre i måten man kommuniserer på. Verbale artefakter er ting som kommer til uttrykk i fortelling, anekdoter og talemåter.

- **Verdier** omfatter de uskrevne reglene som gjenspeiler hva medlemmene er opptatt av, hva som er akseptert og hva som forventes. Disse bygger på de underliggende antakelsene.
- **Underliggende, grunnleggende antakelser** er som oftest helt ubevisste, men tas for gitt. Det dreier seg om antakelser og overbevisninger som påvirker hva som blir lagt vekt på i organisasjonen. De ligger helt innerst i organisasjonens kjerne og gir grunnlaget for definisjonen av sannhet og virkelighet.

For å forstå organisasjonskulturen må man forstå forholdet mellom disse tre nivåene. En må over tid tilegne seg kunnskap om de underliggende antakelsene som organisasjonens medlemmer tolker som virkelige og er grunnlag for deres tankesett og konstruksjon av deres virkelighet (Schein, 2004).

Ut fra modellen kan vi tenke oss følgende:

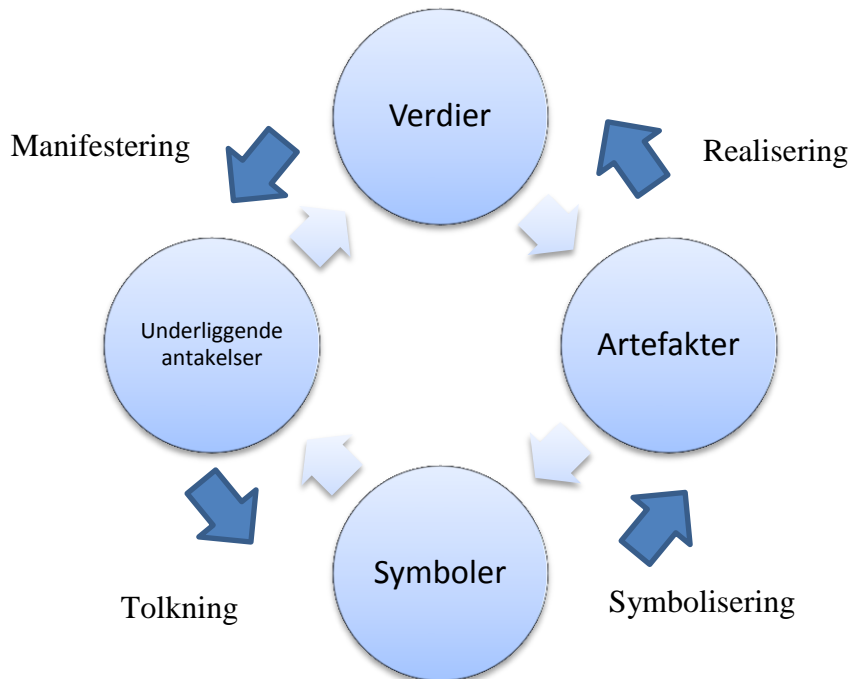
- **Kulturen styrer adferd** – ved å gi modeller for handling. Det vil si at den både gir standarder og kriterier for handling, samtidig som den på sett og vis kan virke kontrollerende på medlemmenes adferd. Kan hende kan organisasjonskultur bidra til en form for autonomi, hvor store inngrep i struktureringer ikke er nødvendig.
- **Kulturen skaper en felles identitet og lojalitet** – gjennom et felles verdigrunnlag og en felles tolkning av normene og symbolbruken.
- **Kulturen kan redusere frykt og usikkerhet** – ved å skape en struktur som er godtatt og dermed fungerer som et forsvar mot medlemmers eventuelle frykt og usikkerhet.

Kulturen fungerer dermed gjerne som et sett med **kognitive kart** som resulterer i at organisasjonens medlemmer ubevisst avfeier all informasjon som ikke passer med kulturens verdier og tar imot den informasjonen som er sammenfallende med dem.

3.2. En dynamisk modell for organisasjonskultur

Mary Joe Hatch (2001) mener Schein er noe sparsom i sine beskrivelser av relasjonene mellom kulturens forskjellige lag og dimensjoner. Modellen under bygger videre på Scheins modell, men retter fokus på dynamikken som binder de tre forholdene sammen.

Figur 4: En dynamisk modell for organisasjonskultur (Hatch, 2001).



Hatch mener det er viktig å understreke at et kulturelt element ikke er hierarkisk over et annet. Tvert imot. Ved å legge til symbolene understrekes betydningen av det symbolsk-fortolkende perspektivet. (Hatch 2001:394). Hatch åpner med dette for en mer dynamisk og kompleks forståelse av organisasjonskulturen.

I en organisasjonskultur har det vist seg at den profesjonelles identitet er vanskelig å endre, spesielt når det er en overordnet instans som ønsker å implementere endringer (Parding m.fl. 2012). Dette kan ofte føre til konflikter og tillitsspørsmål mellom ledelse og ansatte og mellom de involverte samarbeidspartene. Ulike organisasjoner har ulike kulturer og fungerer godt i hver sine situasjoner. Vi kan anta at en godt moden organisasjon med byråkratisk kultur, ryddige systemer, klare hierarkiske ansvarslinjer og faste rutiner vil yte godt under stabile forhold. Under mer turbulente forhold vil derimot en innovativ kultur være langt mer

effektiv. I en slik situasjon bør man evne å reagere raskt, være forberedt på å kunne omstille seg, være løsningsorientert og kreativ. Sagt med andre ord; være en lærende organisasjon.

4.0. Lærende organisasjoner

Vi lever i et samfunn i stadig endring. Geografiske avstander er ikke lenger til hinder og kommunikasjonsmulighetene ekspanderer. Behov og etterspørsel etter varer og tjenester øker når kunder og brukere stiller stadig større krav. Tid er kapital og effektivisering er like aktuelt i dag som i industrialiserings- tiden, selv om tilnærmingen er en helt annen. I en verden hvor omstillingsevne og livslang læring er stadig mer essensielt for å lykkes også i organisasjoner, står det klart for oss at inngrodde rutiner og tankesett kan bli svært hemmende. Skal man følge med i utviklingen og ikke falle av lasset, er det viktig å være bevisst på hvilket materiale som ligger i selve grunnstrukturen i organisasjonen og hvilken organisasjonskultur som regjerer jf. kapittel 3. Mandatstyring, ulike former for samarbeid på tvers av organisasjoner, profesjoner, etater og fag stiller organisasjonene ovenfor nye utfordringer jf. kapittel 2. I dette kapitlet ønsker jeg å se på ulike teorier om mønstre som styrer handling, hvordan disse oppstår, hvordan vi kan identifisere dem og om ønsket, endre dem. Jeg har valgt å diskutere læring i organisasjoner i lys av ulike teorier om hvordan vi forstår vår verden og dernest hva som ansees som læring i organisasjoner.

4.1. Hvordan skaper vi vår virkelighet?

I det følgende vil jeg ta for meg tre ulike teoretikers syn på hvordan vi forstår og oppfatter, eller som noen teoretikere hevder «konstruerer» vår verden. To av dem; Pierre Bourdieu og Jon Elster representerer to forskjellige innfallsvinkler for å forstå handling. Den tredje, Peter M. Senge, er en ledende teoretiker innen organisasjonsutvikling som i 1990 presenterte forestillingen om lærende organisasjoner.

4.1.1. Bourdieus begreper om individuelle handlinger

Pierre Bourdieu var en av det 20. århundrets mer innflytelsesrike sosiologer. Han er fremdeles inspirasjonskilde for både forskere og studenter innen flere fagområder med sine begreper om habitus, kapital, symbolsk vold og felt (Wilken, 2008). Jeg har her valgt å fokusere på hans begreper «habitus» og «felt» for å diskutere disse opp mot andre teorier om hvordan vi oppfatter vår virkelighet. I den sammenheng finner jeg det interessant at Bourdieu tar avstand fra å omtale individer som subjekter, objekter eller liknende betegnelser som forskere ofte

benytter seg av. Han valgte heller å bruke begrepet «agent» nettopp fordi han mente at individer «agerer» og ikke er passive brikker i et bevegelig samfunn (Wilken, 2008).

Pierre Bourdieu var også svært kritisk til begrepet «teori» og jeg har derfor brukt «begreper» i overskriften. Bakgrunnen for hans tenkning var et forsøk på å bygge bro mellom subjektivismen og objektivisme i samfunnsvitenskapelig forskning. Et av Bourdieus mest sentrale begrep er «habitus», som kan spores tilbake til Thomas Aquinas og er en oversettelse av Aristoteles' «hexis». Bourdieus habitusbegrep kan fortolkes som et kulturbegrep som dreier seg om hva folk gjør med bakgrunn i egen forståelse av situasjonen. Han snakker om to interagerende prosesser; hvordan et individ tilegner seg nødvendig kunnskap for å handle på en meningsfull måte og omsetting av denne kunnskapen til praksis. Habitus dreier seg om disposisjoner som i et uforutsigbart sosialt liv utstyret individer med en matrise for oppfattelse, forståelse og handling i de ulike situasjoner. Habitus er ikke så konkret at det kan kalles «ryggmargskunnskap», men er kan hende mer lik et sett med forestillinger man ikke helt kan sette fingeren på og tilegnelsen av den er ubevisst. Det sitter i kropp og ikke i sinn og er på samme tid individuelt, kollektivt og samfunnsmessig. Habitus har bakgrunn i individets unike historie og hver og en forstår sosiale begrensninger ut ifra den. Habitus tilegnes i et sosialt miljø hvor det kollektive danner rammer for den enkelte (ibid).

Igjen får habitus oss til å akseptere og ta for gitt forskjeller i samfunnet. Bourdieu peker på at man kan oppleve at habitus kommer i utakt med ens sosiale verden. Det er dette som kan skje ved alvorlig sykdom, arbeidsløshet og innvandring for å nevne noen eksempler. Bourdieu var utstasjonert i Algerie under løsrivelseskrigen og dro senere tilbake dit som forsker. Hans studier der markerer et viktig vendepunkt. Her bevitnet han et samfunn i endring og refererer senere til habitus som «tregt», men likevel foranderlig. Bourdieu var selv en landsbygutt som ved hjelp av dyktighet og stipender beveget seg fra en sosial klasse til en annen. Bakgrunnen hans sies å ha preget arbeidet hans. Det er mange misforståelser knyttet til Habitusbegrepet (Bourdieu og Wacquant, 1996) og i det at han lyktes å bli forsker på bakgrunn av sin habitus tilegnet på landsbygda, viser han selv at habitus ikke er totalt uforanderlig. Derimot vil habitus på sett og vis alltid prege en. For å kunne endre habitus kreves både at en selv aksepterer og får sosial forankring i et nytt sosialt miljø og at det nye miljøet gir en aksept tilbake. (Wilken, 2008).

De sosiale arenaene som praksis utspiller seg innenfor, kaller Bourdieu for felt. Innenfor et felt er det noe som står på spill, som agentene finner det verd å kjempe for. Vi kan snakke om politiske felt, økonomiske felt, religiøse felt etc. hvor det foregår sosiale «kamper». Kampene som utkjempes i et felt kan ikke reduseres til kampene i andre felt. Kapitalen man kjemper for i skolegården er en helt annen enn på et universitet (ibid). Bourdieu og Wacquant understreker at mens habitus består av mentale og kroppslige skjema for persepsjon, vurdering og handling som er oppstått i individets kropp med bakgrunn i hans/hennes historiske relasjoner, er felt satt sammen av objektive historiske relasjoner mellom visse former for maktposisjoner (Marthinsen, 2003). Det handler ikke om en faktisk oppdeling av samfunnet, men om relasjoner mellom de agenter som kjemper om kapital i bestemte situasjoner. Grensene er dessuten vage og foranderlige. Hva som oppfattes som kapital innen feltet kan forandre seg. Et eksempel på det er mote.

Vi deltar alle i kapitalkamper i flere ulike felt samtidig. Vi er søsken, venner, arbeidstakere, studenter, bilister osv. på ulike felt, hvor vi kjemper om ulike kapitalformer. Man kan ha ulik kapital i ulike felt til samme tid. En kvinne med høy kapital som mor kan ha svært lite kapital i arbeidslivet med mindre hun klarer å omsette sin mors- kapital til kapital som gagnar arbeidslivet (Wilken, 2008). En kvinne med høy mor- kapital kan gjerne egne seg godt i arbeid med barn, pleietrengende og eldre. Hvert felt har sine spilleregler. Bourdieu kaller dem «doxa», et begrep som omhandler noe selvsagt eller noe som tas for gitt (ibid). Doxa kan lett diskuteres om man står utenfor feltet, som når en prest utfordrer psykiatrien ved å snakke om «djevelbesettelse». Dersom en psykiater, som befinner seg innenfor det psykiatriske feltet gjør det samme, vil det få helt andre konsekvenser. Det betyr derimot ikke at man ikke kan utfordre doxa også innenfor feltet. Er ikke det svært vanlig både innen forskningen og politikken?

I organisasjoner vil habitus, felt og doxa kunne knyttes til organisasjonskulturen.

Underliggende forestillinger og «hvordan vi gjør ting her» er med på å forme disse.

Organisasjonen er et felt og doxa må gjerne utfordres dersom man ønsker å gjøre en endring.

4.1.2. Elsters teorier om individuelle handlinger

Jon Elster er gjerne den hardeste kritikeren til Bourdieu. Hans teori om rasjonelle valg tar utgangspunkt i at samfunnet består av enkeltindivider som er rasjonelle aktører. Det ligger en

bevisst mål- middel kalkyle bak enhver menneskelig handling og individuelle aktørers handlinger forklarer alle sosiale fenomener (Elster, 1989).

Jeg har valgt å konsentrere meg om Jon Elsters beskrivelser av uintenderte konsekvenser for senere å se på hvordan disse kan påvirke organisasjoner.

Jon Elster beskriver handling som et resultat av ønsker/lyster og muligheter, men tilføyer at handling også kan skape ønsker/lyster og muligheter uintendert. I tillegg til det tenkte utfallet, kan det noen ganger skje at lysten eller ønsket forandrer seg. En alkoholiker kan ha lyst på ett glass alkohol, men inntak av ett glass alkohol vil medføre sterkere lyst på alkohol. Det samme eksempelet kan brukes til å beskrive hvordan handling også kan ha betydning for muligheter. Alkoholikeren vet at drikkingen hans går ut over økonomien, men tenker gjerne ikke over hvor mye det påvirker helsen hans slik at han i fremtiden kan få store problemer. En persons valg på ulikt sted til ulik tid har påvirkningskraft på linje med forskjellige aktørers ulike valg. Det vil si at om individet alltid gjør det som føles best i øyeblikket, kan det resultere i at man alltid ender opp verre stilt. På samme måte kan alle ende opp med tap dersom alle agerer rasjonelt. Et eksempel Elster trekker frem er politiske valg og adferden blant velgerne etter publiserte valgmålinger. Valgmålinger kan påvirke usikre velgernes adferd på ulike måter. Mens noen bestemmer seg for å flyte med strømmen og stemme på den kandidaten som ser ut til å komme seirende ut, kan andre få sympati for den som ser ut til å ligge dårligst an. Med antakelsen om at flertallet vil bekrefte valgmålingene velger sympatisøren å gi sin stemme til den svakeste, kun for å bidra litt til å heve stemme- andelen til et mindre nedslående nivå. Hvis tilstrekkelig mange hadde hatt denne tanken kunne man ha risikert at kandidaten endte opp som valgets vinner, selv om det ikke var ønsket utfall for en eneste en av sympatisørene. Det er det samme som skjer dersom alle tilskuere i en sal reiser seg for å se bedre hva som foregår på scenen. Resultatet blir at ingen andre enn tilskuerne på første rad kan se noe som helst (Elster, 1989).

Uintenderte konsekvenser trenger naturligvis ikke å få negativt utfall. Elster trekker også frem eksempler hvor alle involverte ender opp som vinnere. Dette, sier han, er hva Adam Smith kaller «den usynlige hånd». Ens egeninteresse kan gagne fellesinteresse. Når et firma produserer et nyttig produkt er det til glede for alle som finner produktet verdifullt, selv om firmaet i all hovedsak er motivert av sin egen økonomiske profitt (Elster, 1989).

I noen tilfeller kan en aktørs uintenderte konsekvens tilfalle en annen part (Elster, 1989).

Den nye genseren man fant på salg i all hast, og som viste seg å være for liten, vil kanskje glede lillesøster eller lillebror i stedet.

La oss sammenlikne litt med Habitusbegrepet. Hvis vi stiller oss spørsmålet om hvorvidt uintenderte konsekvenser kan forklare adferden som forårsaket dem, høres dette svært merkelig ut fra et rasjonelt perspektiv. Hvordan kan noe som har skjedd i fortiden forklares med noe som finner sted i ettertid? For å forstå hva Elster vil frem til må vi fjerne oss fra enkelthendelser og se sammenhengen i et mønster av handlinger. Da vil vi kunne spørre oss om en uintendert konsekvens av en handling man gjør i dag kan bidra til at man gjør den samme handlingen i morgen? Belønning kan være et slikt eksempel. Elster bruker eksempelet med et barn som maser om å få en iskrem. Når barnet har blitt ignorert en stund og mor til slutt gir etter, får ikke barnet bare en is, men samtidig oppnår det også mors oppmerksomhet som en ekstra bonus. Denne oppmerksomheten kan tilføyes sannsynligheten for at barnet vil mase igjen (Elster, 1989).

Elster viser til et annet eksempel som omhandler konflikter i organisasjoner og hvordan disse kan føre til uintenderte positive resultater (ibid). Dette eksempelet skal vi komme tilbake til litt senere i kapitlet.

4.1.3. Senges disipliner om organisasjoner

«De fleste av menneskehetens problemer har sammenheng med vår manglende evne til å forstå og til å mestre vår verdens stadig mer innviklede systemer» (Senge, 1991:20).

Det som skiller lærende organisasjoner fra de tradisjonelle er beherskelsen av visse grunnleggende disipliner. Peter Senge innførte «den femte disiplin»; Systemtenkning.

- Systemtenkning utgjør et begrepsmessig skjelett. Virksomheter er bundet sammen av usynlige tråder som er vevd sammen over tid. Det kan ta år å se sammenhengen. Vi har lett for å fokusere på korte øyeblikk og ikke se denne helheten. Senge bruker regnværssystemet som eksempel; Himmelen mørkner, skylaget tetner, naturen stilner og vi vet at regnet er på vei. Etter regnet er over vil det lysne igjen. Dette er systemtenkning.

- Personlig mestring handler om å vie seg til sin egen livslange læring, til enhver tid forstå hvilke resultater som er viktige for en selv og kontinuerlig kartlegge sin personlige visjon. En organisasjons læringsevne kan ikke overgå den medlemmene innehar. Det er et problem at så få bedrifter oppmuntrer medlemmenes læringsmotivasjon. Mange ansatte mister arbeidsmotivasjonen over tid dersom alt kun dreier seg om å utføre sin daglige plikt.
- Mentale modeller har det til felles med Bourdieus habitus at det er en form for inngrodde måter å tenke på. Det kan være snakk om generaliseringer om personkarakteristikker, bekledning og liknende eller det kan handle om antakelser om hva som er akseptert og mulig i ulike forretningsmessige situasjoner. Tankebilder som svært ofte ikke er bevisste og som vi ikke er klar over.
- Å skape felles visjoner handler om å skape et felles bilde av hva bedriften ønsker for fremtiden. Her kan vi sammenlikne med Elsters rasjonelle aktører. Dette skal bidra til å fremme deltakelse og vilje til innsats kontra lydighet. Å knytte medlemmer sammen om en felles identitet er mer fruktbart enn å bli disiplinert til å følge lederens personlige visjon. Den må omgjøres til en felles visjon.
- Gruppelæring bidrar til raskere personlig vekst for medlemmene enn de eller ville fått. Man starter med dialog hvor målet er å legge sine overbevisninger til side og fremme felles tenkning. Uten at gruppen kan lære, vil heller ikke organisasjonen være i stand til det. Forsvarsbehov og ens egen selvbevissthet spiller inn på gruppelæring.

Med disiplin mener ikke Senge en «straffemetode», men et sett med teknikker som må mestres før de kan benyttes som en form for utviklingsvei. Han understreker at det ikke nytter å forsøke å kopiere en suksess- modell fra noen andre. Man er nødt til å bygge sin egen nedenfra for å oppnå resultater. Det er av helt avgjørende betydning at alle disse fem disiplinene utvikler seg parallelt om enn så utfordrende det kan være. Det er derfor Senge kaller systemtenkning for «den femte disiplin», da det er denne som integrerer alle disipliner sammen i én praksis. Helheten kan således bli større enn summen av delene (ibid).

Når jeg i det neste avsnittet vil benytte disse teoriene til å drøfte lærende organisasjoner faller det naturlig å starte med Senge.

4.2. Ulike tilnæringer til hvordan man kan endre tankesett

Hva er det som skjer i en lærende organisasjon? Senge (1991) introduserer oss for ordet «Metanoia», et gammelt gresk ord for fundamental forandring. Meta betyr etter eller over og noia betyr tanke eller fornuft. I organisasjonssammenheng brukes ordet om mental forandring eller endret tankesett. Å forstå metanoia er å forstå den dypeste form for læring fordi læring også innebærer å endre måten man tenker på. Ordet læring har mistet store deler av sin betydning, hevder Senge. I dag forstår vi gjerne læring som «å innhente eller tilegne seg informasjon», men kan man si at man har lært å sykle dersom man har lest en bok om sykling? Læring dreier seg egentlig om å gjenskape seg selv og bli i stand til å gjøre noe vi ikke var i stand til før. Vi får en ny forståelse av verden og gjennom å utvide vår skaperkapasitet blir vi en del av en livgivende prosess. En lærende organisasjon forbedrer kontinuerlig sin evne til å skape sin egen fremtid (Senge, 1991).

Fra Bourdieus perspektiv kan disse inngrodde tankemønstrene som ligger til grunn for den ikke- lærende organisasjonskulturen knyttes til habitus. Ved hjelp av habitus vil man kunne forstå og forklare stabiliteten i folks holdninger, smak og preferanser (Bourdieu og Wacquant, 1996). Det er en tendens til at individer som utgjør en gruppe, fortsetter sin adferd til tross for at de objektive omstendighetene forandrer seg (ibid). For å kartlegge dette ville Bourdieu tatt fatt på en feltanalyse i tre dimensjoner. Først ved å lokalisere det aktuelle feltets posisjon i forhold til maktfeltet, som omhandler hvem som bestemmer. Deretter ville han kartlegge de objektive strukturene mellom posisjonerte agenter som kjemper for feltets legitime former for spesifikk kapital. Avslutningsvis ville han analysere habitus hos agentene (Wilken, 2008) og således ville hans metode kunne kartlegge organisasjonskultur basert på sammensetninger av like og ulike habitus hos agentene. Som tidligere nevnt understreker Bourdieu til syvende og sist at habitus er foranderlig, men at det ikke er en enkel prosess (Wilken, 2008). Sterk gruppedynamikk i en organisasjon vil kreve at hvert medlem finner sin plass i helheten og habitus må kunne antas å ha en viss innflytelse på hvordan et samarbeid vil fungere mellom de ulike agenter. I møte mellom mennesker fra ikke- sammenfallende felt og/eller som har ulik bakgrunn og erfaring, kan personers habitus komme overens og få dem til å finne tilhørighet med hverandre og gi anledning til ny kunnskap og læring. Motsetningsvis kan ulike habitus skape gnisninger innenfor et felt. Hvis sosiale rammer heller mot den enes

væremåte, vil den andre oppleve større press mot tilpasning eller velge å kjempe eller flykte (Marthinsen, 2003). På den annen side kan også dette gi anledning til ny kunnskap og læring dersom man evner å være bevisst på de 12 begrepene i PINCOM- modellen jf kapittel 2. De sosiale betingelsene både fostrer og blir skapt av habitus (Marthinsen, 2003).

Kunnskaper om habitus kan bidra til en forståelse for egen tankemåte og adferd. Jon Elster trekker frem et eksempel hvor uintenderte konsekvenser i en uheldig situasjon kan komme til å slå ut i positiv retning. Sett at organisasjonen din opplevde store konflikter innad. Ville ikke dette svekke effektiviteten? Kanskje det, men det motsatte ville jo være at undertrykte konflikter skapte store spenninger som på sikt kunne bryte ned hele organisasjonen. Konflikts funksjon blir i så måte å holde organisasjonen i god stand. Konflikt er her den uintenderte konsekvens. En organisasjon uten konflikter er ustabil og på randen av ødeleggelse. Når den brytes ned vil den med tiden gjenoppbygges i ny drakt, enten med aksept for interne konflikter eller nok en gang uten. Dersom den får ha sine konflikter kan det forventes at den vil klare seg en stund. Hvis ikke vil den brytes ned igjen. Hvis vi antar at de fleste organisasjoner tillater konflikter kan dette forklares med at det er disse organisasjonene som fungerer mens de konflikt- undertrykkende organisasjonene forsvinner etter tur. Selv om dette ikke forklarer hvorfor noen organisasjoner tillater konflikter, viser den uintenderte konsekvensen som det her dreier seg om at det er fruktbart (Elster, 1989:99).

Også i dette tilfellet handler det om å tenke annerledes enn man har gjort tidligere. Konflikter kan gjerne snus til noe positivt dersom man evner å se den store helheten jf. systemtenkning.

Når man snakker om å skape en organisasjon med kultur for læring bruker man i noen sektorer (som i helse og sosialt arbeid) begrepet «fagutvikling» snarere enn «lærende organisasjon», men hva fagutvikling innebærer står ikke helt klart for oss. Halvorsen og Nordstoga (2013) gjorde en studie av tre ulike organisasjoner innen sosialt arbeid og undersøkte nettopp deres oppfatning av hva fagutvikling er. De fant at de tre organisasjonene hadde vidt forskjellige fremgangsmåter for fagutvikling, samt at de ansatte beskrev fagutvikling forskjellig. Fagutvikling er et lite definert begrep og fenomen i dette fagfeltet og sannsynligvis i flere andre. I mangel av en felles forståelse for hva fagutvikling innebærer er det ikke lett å bli enige om hvorvidt fagutvikling finner sted og om den i så tilfelle er god. Begrepet kan i beste fall kalles et samlebegrep. Halvorsen og Nordstoga studerte også spennet mellom den enkeltes læring og organisasjonens læring, for som Senge påpeker kan jo ikke en organisasjons læringsnivå overgå individenes.

4.3. Drøfting

Jeg finner det interessant å sette disse teoretikerne opp mot hverandre i en diskusjon om lærende organisasjoner. I første omgang virker de svært forskjellige i sine betraktninger. De er derimot ikke så rent ulike og har mye til felles. Hver og en av dem tilfører noe av nytteverdi i analysen av organisasjonskultur. Teoriene som er gjennomgått sikter alle mot samme mål; å forstå bakgrunnen for våre handlinger. De har også det til felles at de ser viktigheten av å være seg selv bevisst og analysere innover. Alle tar for seg en form for fellesskap, rolleplassering og samarbeid med andre. Senge snakker om gruppelæring, Bourdieu om felt og Elster om effekten av kollektive handlinger. Jeg valgte også å trekke inn et lite avsnitt med eksempel fra nylig utført forskning avslutningsvis for å understreke variansen i hvordan organisasjoner griper dette an i praksis. Det finnes ingen enkeltstående fasit man kan følge, for som påpekt tidligere kan ikke en organisasjon kopiere suksessformelen til en annen.

5.0. Metode

I det følgende kapittelet vil jeg presentere hvordan jeg gikk frem for å velge metode for denne studien. Jeg vil begrunne de valgene jeg har tatt med utgangspunkt i problemstillingen, samt se på mulige alternativer og på konsekvenser av de valgene jeg har tatt og/eller kunne ha tatt. Når man, som jeg, er blitt invitert til å foreta en undersøkelse i et pågående prosjekt er det også visse hensyn å ta. Jeg forstod ganske tidlig at jeg ikke stod fullstendig fritt dersom jeg skulle få tilgang på informasjon fra prosjektet. Det ble lagt noen føringer fra prosjektledelsens side til hvor jeg kunne komme inn i bildet, men samtidig er dette en masteroppgave og ingen rapport, noe jeg til gjengjeld har måttet ha i tankene til enhver tid. Særlig med tanke på valg av metode var det essensielt i dette tilfellet å finne en fremgangsmåte som var tilfredsstillende fra både mitt og prosjektmedlemmenes ståsted.

Innen kvalitativ forskning er det flere retninger, paradigmer, som også legger grunnlag for forskerens perspektiv. Kvalitativ forskning har hatt en utvikling med mye debatt, noe som har hatt sterke og konkrete konsekvenser for synet på metodene man benytter til å skaffe seg kunnskap på (Ryen, 2002). Jeg vil ta for meg denne utviklingen i korte trekk.

«We are in a new age where messy, uncertain multivoiced texts, cultural criticism, and new experimental works will become more common, as will more reflexive forms of fieldwork, analysis and intertextual representation»

(Denzin og Lincoln 1994:583).

Den vitenskapelige tenkningen starter med Epistemologien. Epistemologi er læren om viten og erkjennelse, også kalt erkjennelsesteori. Begrepet favner spørsmålet om hvordan man kan vite noe om virkeligheten og hva vi kan erkjenne (Jacobsen, 2005). Korsnes m.fl. (1997) beskriver i Jacobsen (2005: 2001) metodologi som en konkretisering av epistemologi for å gjøre generelle teorier om hvordan man kan søke kunnskap anvendbart i forskning. Derfor er det en modell eller et program som omfatter teoretiske og praktiske prosedyrer ulike vitenskaper benytter seg av for å oppnå viten. Dette inkluderer også kritiske vurderinger av modellene eller programmene (ibid, 2005). Hvor man står ontologisk forteller noe om hvordan man mener verden ser ut. Dermed vil det ha betydning for hvordan man velger å tilegne seg kunnskap. Ontologi er nemlig «læren om væren» og om virkelighetens grunnleggende og dypeste natur (ibid, 2005). Denzin og Lincoln (1994 i Ryen, 2002) beskriver fremveksten av kvalitativ forskning i det 20. århundret ved å fokusere på de ulike paradigmene som har dominert i forskjellige perioder (ibid). Ryen (2002) presenterer to definisjoner av Paradigme:

«A basic set of beliefs that guides action» (Guba, 1990:17)

«An interpretative framework» (Denzin og Lincoln, 1994:13)

Videre sier Denzin og Lincoln at: all forskning er fortolkende, veiledet av et sett av forestillinger og følelser om verden og hvordan den bør forstås og studeres. Hvert paradigme stiller spesifikke krav til forskeren, inkludert hvilke spørsmål man stiller seg og tolkningene som er brakt til dem (Denzin og Lincoln, 1994).

Tradisjonelt har man oppfattet forskning som noe som søker en objektiv, sann kunnskap ved bruk av vitenskapelig metode. Ved bruk av det som fremstilles som data, fakta og avtrykk av «virkeligheten» mente man at man kunne få et habilt grunnlag for å trekke generaliserbare konklusjoner og bygge teori på disse. Det var den filosofiske retningen «positivismen» som regjerte samfunnsvitenskapene i denne perioden, hvor naturvitenskapen var idealet. Særlig da

matematikk og fysikk hvor man konsentrerte seg om observerbare data. Man søkte gjerne etter vitenskapelige lover som styrer samfunnet på samme måte. Slik er det også mange forskere som tenker i dag. Derimot ble det særlig på 60- tallet rettet en del kritikk mot dette synet. Det ble diskutert at all data er konstruksjon og all fakta er fortolkning og som Steedman (1991 i Alvesson og Skjøldberg, 1994) sier «You can't separate the knowledge from the knower». Igjen kan man påstå at samtlige samfunnsvitenskapelige metodeoppfatninger og anvendte metoder har blitt utsatt for kritikk (Alvesson og Skjøldberg, 1994).

Ryen (2002) presenterer i sin bok «Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid» en oversiktlig figur over Kvalitativ forsknings historie og utvikling. Figuren er en oversikt over det Denzin og Lincoln (1994) kalte «moments», oversatt med «epoker» i denne sammenheng. To sentrale aspekter må fremheves her:

- 1) Kvalitativ forskning betyr ulike ting i de ulike epokene
- 2) Epokene lever videre selv om en ny oppstår. Den neste kan enten videreutvikle den eller kritisere den, men den avsluttes ikke.

Figur 5: Historien til kvalitativ forskning (Denzin og Lincoln 1994:7)

Tidsperiode	Epoker
Tidlig 1900 til 2. verdenskrig	Første epoke: Den tradisjonelle perioden
Etterkrigsårene til 1970- årene	Andre epoke: Den modernistiske fasen
1970- 1986	Tredje epoke: Uklare genrer
Midten av 1980- årene	Fjerde epoke: Representasjonskrise
Nåtiden	Femte epoke: Den postmodernistiske epoken eller den doble krisen (Både representasjon og legitimitet).
Fremtiden	Den sjette epoke

Den første epoken er den tradisjonelle, som karakteriseres ved beretninger som har til hensikt å være valide og objektive beskrivelser. Det er her den kjente Chicagoskolen kommer inn i bildet, med sin vekt på livshistorier. Forskeren skulle fremstille subjektets historie. Det var

populært å forsvare, eller som kritikerne benevnte det: «romantisere» samfunnets såkalte «tapere» (Ryen, 2002).

Den andre epoken er en postpositivistisk epoke. Chicagoskolens sosialrealisme og naturalisme var fremdeles i fokus. Samfunnets «underklasser» ble gitt en stemme gjennom nye, tolkende teorier: etnometodologi, fenomenologi, kritisk teori og feminisme. Kvalitativ metode var samtidig under formalisering.

(Miles og Huberman, 1984, Huberman og Miles, 1994 i Ryen, 2002)

Den tredje epoken bød på et mangfold av paradigmer og i følge Denzin og Lincoln oppstod nå en tidsalder hvor en tolkende sjanger gjør skillene uklare. Perioden omfattes av symbolsk interaksjonisme, konstruktivisme, positivisme, postpositivisme, etnometodologi, kritisk (marxistisk) strukturalisme, feminisme og ulike etniske paradigmer (Ryen, 2002).

Den fjerde epoken preges av en representasjonskrise. Feltarbeid og skriving er ikke lenger adskilte prosesser. Skrivingen oppfattes nå av mange som en utforskningsmetode i seg selv. Det å skrive var å bevege seg gjennom ulike stadier av selvrefleksjon (Ryen, 2002).

Den femte epoken suppleres med nok en krise: legitimitetskrisen. Forskernes autoritet er under angrep og begrep som validitet (gyldighet), reliabilitet (pålitelighet) og generaliserbarhet oppfattes som problematiske (Ibid, 2002).

Jeg har valgt å foreta en kvalitativ undersøkelse. Jeg er klar over at min fremgangsmåte ikke vil lede frem til én sannhet, men at dataene jeg får til rådighet vil være informantenes subjektive versjoner av virkeligheten og at jeg dernest vil tolke og analysere disse på min måte med de kunnskaper og erfaringer som jeg har tilegnet meg.

Det å foreta valg av design og metode er ikke nødvendigvis enkelt.

Det første man må gjøre er å ha klart for seg hva man ønsker å undersøke og bestemme tema som igjen danner grunnlag for problemstillingen. Det er på bakgrunn av problemstillingen man velger fremgangsmåte for undersøkelsen og ikke omvendt. Jacobsen (2005) deler undersøkelse inn i syv faser:

1. Utvikling av problemstilling. Man fatter interesse for et tema og ønsker å undersøke noe konkret vedrørende dette. Problemstillingen må kunne undersøkes empirisk.
2. Man velger design for undersøkelsen med utgangspunkt i problemstillingen. I noen undersøkelser kan det være aktuelt med flere design på ulike stadier i forskningsprosessen. Enkelte former for design ligger nær opptil hverandre.
3. Valg av type data. Ønsker man å samle inn data i form av tall eller ord? Det skilles her mellom kvantitative og kvalitative data og det er viktig å ta i betraktning her hvilke styrker og svakheter man står ovenfor, samt hva som er mest formålstjenlig i forhold til sin problemstilling. Hva man her velger legger føringer for hvordan man skal gå frem for å innhente data. Det er mulig å foreta undersøkelser ved å bruke begge disse metodene, noe som gjerne er å anse som et ideal, men det er som oftest både komplisert og tidkrevende å få til.
4. Når man har valgt hvilken type data man ønsker å samle inn, må man velge hvordan. I kvantitative undersøkelser er det gjerne snakk om survey- undersøkelser og spørreskjemaer som senere skal analyseres statistisk. Kvalitative studier kan også gjennomføres i form av spørreskjemaer, men da gjerne med åpne svar. Den mest benyttede metoden innen kvalitativ tilnærming i dag er gjerne ulike former for intervjuer, men også feltstudier og observasjon kan benyttes.
5. Med utgangspunkt i fremgangsmåten man har valgt i punkt 4 velger man så hvordan enhetene man skal studere skal velges ut. Et grovt skille man ofte gjør mellom de typiske kvantitative og kvalitative studiene her er antall enheter og dybde. Kvantitative studier tar ofte for seg litt informasjon fra mange enheter, mens kvalitative studier gjerne går i dybden på noen få. Dette er derimot ikke *alltid* tilfelle.
6. Når dataene er samlet inn skal de analyseres og den sjettede fasen er valg av analysemetode. Igjen henger dette sammen med valgene man har foretatt tidligere.
7. Til slutt må man se på de konklusjonene man har trukket. Er disse valide? Gyldige?
(Jacobsen, 2005).

I kvantitative forskningsopplegg er gjerne denne rekkefølgen mer bastant enn i kvalitative forskningsopplegg. I kvalitative studier er deler av prosessen gjerne som en runddans (Ryen, 2002). Ett eksempel på dette kan være at forskeren etter å ha foretatt det første intervjuet gjør seg erfaringer som bidrar til at fremgangsmåtene eller spørsmålene endres til neste intervju.

5.1. Kommentarer til valg av problemstilling

Når man skal velge en god problemstilling, som er av avgjørende betydning for prosjektet, står man ovenfor tre typer av utfordringer:

1. Forenklet induksjon
2. Problemstillingen er for omfattende
3. Man sikter mot å utvikle for omfattende teorier

(Silverman, 2001 i Ryen, 2002:75)

Problemstillingen skal kunne formuleres i en setning, som igjen skal beskrive hva det er studien dreier seg om. Den må, som tidligere nevnt, kunne studeres empirisk.

Problemstillingen må avgrenses slik at man kan ha som mål å si mye om lite heller enn lite om mye. Den må ikke bli for omfattende eller generell og man må holde fokus og ikke stadig trekke inn nye aspekter og teorier. Det er lett å «skrive seg vekk» på denne måten (Ryen, 2002).

For meg lå ikke den største utfordringen i å finne den konkrete problemstillingen. Prosjektet jeg ble gitt tilgang til er såpass omfattende og gjennomgikk vesentlige endringer underveis, slik at det var å velge tema som var mest krevende. Da det endelig var bestemt konkret hva oppgaven skulle handle om, var problemstillingen på plass forholdsvis raskt. Rent konkret måtte jeg ha tak i data fra begge organisasjonene. Fra Org1 var dette enkelt. Jeg var allerede i kontakt med de aktuelle informantene. Det å gjøre et utvalg i Org2 var mer krevende. Det var etter tips fra informantene i Org1 at jeg kontaktet de informantene jeg endte opp med å kontakte. Her måtte jeg dermed stole på at informantene fra Org1 ikke silte utvalget for meg i sin favør for å unngå ubehagelige eller fremme fordelaktige funn. Jeg var derfor nøye med å ikke «avsløre» for mye rundt hva jeg ville undersøke. Jeg sørget også for at informantene var fra ulike stadier i prosessen. Da jeg hadde utvalget klart, følte jeg meg trygg på at jeg ville kunne besvare problemstillingen.

5.2. Kommentarer til valg av design

Problemstillingen i denne studien retter seg ikke mot et konkret fenomen som skal årsaksforklares. Det dreier seg heller ikke om å måle eller kartlegge hyppighet eller føre noen form for statistikk. Mitt fokus er på en *prosess* og med bakgrunn i hva informantene beskriver vil jeg forsøke å forstå disse opplevelsene med utgangspunkt i modellene og teoriene jeg har presentert i de foregående kapitlene. Det overordnede mål for kvalitativ tilnærming er å utforske og utvikle forståelse av meningsinnholdet i fenomener, slik det oppleves av de involverte selv (Ryen, 2012:18), noe som gjør valget om en kvalitativ tilnærming naturlig her.

Man må spørre seg hvorvidt man ønsker å gå i bredden eller dybden på studieobjektet, om man ønsker data i form av tall eller tekst og om man er ute etter å beskrive, forklare eller fortolke noe. Min problemstilling inneholder forståelsesbegrepet. Mitt mål for studien er å forsøke å forstå det som beskrives av informantene. Jeg vil se på mulige årsaker og sammenhenger som kan forklare det som skjer og det som oppleves. Videre vil jeg skille individuelle opplevelser fra felles opplevelser. Jeg må altså gå i dybden på mitt studieobjekt. Jeg trenger kvalitative data. Valget mellom intensivt eller ekstensivt undersøkelsesopplegg handler videre om hvorvidt man ønsker mange nyanser eller mange enheter (Hellevik, 1997 i Jacobsen, 2005). I denne oppgaven er målet å finne ut mye om en prosess. Jeg har valgt å snakke med noen få informanter, enheter, og stille dem åpne spørsmål slik at de selv kan fortelle mest mulig fritt. Jeg vil vite mest mulig om organisasjonene sett gjennom informantenes øyne, høre hvordan de beskriver samarbeidsprosessen på godt og vondt, om de har merket seg noen konkrete utfordringer underveis og hva de selv tenker om disse. Jeg vil altså se på det komplekse i dette samarbeidet kun med hjelp av noen få personers beskrivelser. Med få enheter er det mulig å gå i dybden av objektet (her: samarbeidsprosessen) og få frem så mange nyanser som mulig, samt å oppnå en helhetlig forståelse av forholdet mellom enheter og kontekst. Slik vil jeg forsøke å oppnå en intern gyldighet som er sterk (Ryen, 2002). Derfor har jeg valgt intensivt design. Svakheten i å velge et slikt design er at man ikke kan generalisere funnene. Jeg vil aldri få vite om jeg hadde fått andre svar fra andre informanter i det samme prosjektet. Jeg vil heller aldri få vite om andre liknende prosjekter ville gitt det samme utfallet. For alt jeg her vet, kunne jeg ha fått andre svar på andre tidspunkt. Dette er derimot ikke relevant her. Det jeg ønsker er å se på hvordan dette konkrete samarbeidet oppleves av disse konkrete informantene fra aktørens perspektiv. Dette vil jeg gjøre gjennom åpne og fleksible intervjuer for å fange opp deres opplevelser og subjektive forståelser. Det er som beskrevet i kapittel 4 hvordan de skaper og oppfatter virkeligheten som

her er interessant, både på individnivå og på organisasjonsnivå jf. ulikheter i organisasjonskulturen i de to organisasjonene.

Jacobsen (2005) skiller mellom casestudier og små- N- studier. Casestudier fokuserer gjerne på en utvalgt enhet eller situasjon, mens små-N-studier handler om å gi en rik beskrivelse av et fenomen. Her er det ikke snakk om å undersøke et fenomen. Det er ikke gitt at det eksisterer noe fenomen i denne samarbeidsprosessen. Jeg angriper dette fra motsatt hold ved å trekke linjer mellom det som kommer frem i samtalene og de teoriene jeg har vært igjennom. Dermed er dette et casestudium.

Allerede i den første samtalen jeg hadde med prosjektledelsen i prosjektet, ble det enighet om at jeg skulle foreta en kvalitativ undersøkelse. Det var dette som var av interesse for organisasjonene i studien og det var dette som var aktuelt ut fra tema. Til tross for at det tok noe tid og det ble gått noen ekstra omveier før den endelige problemstillingen forelå, var det aldri snakk om å foreta en kvantitativ undersøkelse i dette prosjektet. Dersom jeg hadde et sterkt ønske om å foreta en slik, var ikke dette stedet å gjøre det. Derfor var jeg aldri inne på tanken om å samle inn talldata fra prosjektet. Det jeg derimot kunne ha gjort, dersom tidsaspektet hadde tillatt det, var å hente inn statistikk fra tidligere studier og benytte disse som et bakteppe for analysen. Jeg valgte derimot å ikke gjøre dette, for å vie den tiden jeg hadde til rådighet til den kvalitative undersøkelsen.

Kvalitativ forskning kan ikke defineres kun som «alt som ikke er kvantitativ forskning». Den har sine kjennetegn som er viktig å kjenne til for å kunne gripe det sentrale ved kvalitativ forskning. Denzin og Lincoln (1994:2) Mens kvantitativ forskning i hovedsak dreier seg om data i form av tall, er kvalitativ forskning gjerne basert på data i form av tekst. Det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som er best egnet til den undersøkelsen man ønsker å foreta. Figur 1.4. i Ryen (2002) gir en oversiktlig fremstilling av hovedskillene mellom Kvalitativ og Kvantitativ forskning (Ryen, 2002:29):

Figur 6: Begreper som skiller kvalitativ fra kvantitativ forskning (Ryen, 2002:29).

Kvantitativ Forskning	Kvalitativ forskning
Deduktiv	Induktiv

Tester hypoteser	Utvikler hypoteser
Nomotetisk	Ideografisk
Kumulativ	Inkompatible paradigmer

- 1) Med *Induktiv* forskning mener man det å samle inn data for deretter å danne hypoteser. Man starter med empiri som grunnlag for hypoteser. Motsetningsvis har man i kvantitativ forskning en *deduktiv* metode, hvor man starter med en hypotese man deretter prøver ut ved testing.

- 2) Det at kvantitativ forskning er *nomotetisk* handler om at den ser etter universelle lovmessigheter som ikke er situasjonsavhengige. Kvalitativ forskning er derimot *ideografisk* og opptatt av det spesielle og unike ved den aktuelle settingen. Det er situasjonen og omgivelsene til respondenten som er interessant.

- 3) Epistemologisk, hvorvidt man kommer stadig nærmere en sannhet, skiller også kvantitativ og kvalitativ forskning seg fra hverandre. I Kvantitativ forskning som har sitt utgangspunkt i naturvitenskap, er målet stadig å nærme seg sannheten, dvs. lovmessigheter, ved å la ny forskning bygge videre på tidligere forskning. I samfunnsvitenskap og annen vitenskap som i stor grad benytter kvalitative metoder er det f. eks. beskrivelser og tolkninger det dreier seg om.

Når det gjelder kvalitativ forskning er det flere (Hammersley og Atkinson 1980:42; Denzin og Lincoln,1994; Gubrium og Holstein, 1997 i Ryen , 2002) som hevder at vitenskapelige påstanders gyldighet alltid må stå i forholdt til paradigmet de vurderes innenfor, jf. gjennomgangen innledningsvis i kapittelet. Dernest er det av vesentlig betydning at man tar den kulturelle settingen med i betraktning og hva informanten oppfatter som viktig (Silverman, 2001 i Ryen, 2002). I mitt studium er organisasjonskulturen også et aspekt som kan ligge som et bakteppe.

5.3. Datainnsamling

Den fremgangsmåten jeg har valgt: Det kvalitative intervjuet, gir mulighet for å finne andre ting enn jeg gjerne har vært forberedt på på forhånd. Intervjuguiden min er relativt ustrukturert og med en åpen og fleksibel form. Noen intervjuer er mer strukturerte enn andre.

Jeg har notert ned noen spørsmål for å sikre meg informasjon innen de områdene jeg er på jakt etter, men jeg prøver å unngå ledende spørsmålsformuleringer og vil i noen tilfeller supplere og utdypet spørsmålene underveis i intervju- situasjonen. Jeg er innforstått med at man aldri kan være helt nøytral som forsker og det er svært mange faktorer som kan påvirke intervjuet. Det er derfor viktig å erkjenne og undersøke slike eventualiteter (Ryen, 2002).

Hva gjelder paradigme vil jeg holde meg til en naturalistisk tilnærming. Kjernen i den naturalistiske metodesamtalen er troen på at den sosiale virkelighet er virkelig. Forskeren må ved en slik tilnærming gå så nær at informanten kan gjenkjenne og beskrive detaljer i sin sosiale verden, men samtidig må man ikke miste distansen fullstendig. Naturalister bruker informantens egne ord til å beskrive det som skjer eller tenkes. Faren for å påvirke datainnsamlingsprosessen må minimaliseres. Når man senere skal analysere samtaler, retter man fokus på innholdet i det som blir sagt og direkte på hva- spørsmål. Denne tilnærmingen har lang tradisjon og er fremdeles den mest dominerende innen kvalitativ forskning (Ryen, 2002).

Jeg har valgt å intervju utvalgte informanter en til en med bruk av semi- strukturert intervjuguide. Spørsmålene jeg har forberedt er åpne og fleksible. Jeg har intervjuet 5 personer ved bruk av lydopptak, for å forsikre meg om at jeg ville fange alt som ble sagt. Jeg ville konsentrere meg om selve intervjusituasjonen med full oppmerksomhet heller enn å sitte med skrivesaker eller PC. På den måten kunne jeg eventuelt få med meg andre små detaljer som kunne ha betydning. Intervjuene varierer i lengde fra 20- 50 minutter. To av intervjuene foregikk i organisasjonens lokaler, mens tre ble foretatt over telefon.

Jeg har valgt et eksplorativt eller eksplorerende design. Jeg mener det er slik jeg kan gripe an det å studere den enkelte informants opplevelser i denne prosessen på en best mulig måte. Jeg er ikke interessert i å beskrive eller finne årsak- virkning og har derfor valgt bort alternativene: deskriptivt og kausalt design. Med et naturalistisk, eksplorerende og semi- strukturert intervju har jeg valgt metode for min undersøkelse og har tro på at dataene mine vil være autentiske i lys av problemstillingens karakter og målet for studien.

Under et naturalistisk intervju er det stort sett anbefalt å benytte en intervjuguide, men at den bør struktureres i henhold til forskerens fokus, utvalget og spørsmålene. Velger man en for strukturert versjon, risikerer man å ikke fange opp aspekter som kunne vært interessante, er

viktige for informanten å få gitt uttrykk for eller at det oppstår misforståelser uten at dette blir registrert. Kanskje har informanten mer å fortelle enn det forskeren spør om og denne informasjonen uteblir. Kanskje har informanten tolket spørsmålet på en annen måte enn det var ment og svarer dermed annerledes enn han eller hun ville ha gjort dersom spørsmålet ble forstått. Ved å stille mer åpne spørsmål, med rom for lengre utgreiinger og fortellinger blir det gitt rom for at informanten kan fylle inn alt han eller hun kommer på og det er også lettere for forskeren å registrere om vedkommende har forstått spørsmålet. Et for strukturert opplegg vil gjerne gjøre intervjusituasjonen noe mekanisk og vanskeliggjør det å ta hensyn til konteksten. Derimot kan man argumentere med at prosessen blir mer effektiv og forenkler analysearbeidet i etterkant, dersom man har planlagt godt. Det kan nemlig også bli for mye overflødig og irrelevant data under intervjuer, noe som skaper ekstra arbeid og stjeler tid (Ryen, 2002).

Ryen (2002) mener en intervjuundersøkelse bør gjennomgå følgende 7 stadier:

- 1) **Tematisere** Forklare formålet med undersøkelsen. Hvordan og hvorfor.
- 2) **Planlegge** (Bruke disse syv stadiene)
- 3) **Intervjue** med bruk av intervjuguide
- 4) **Transkribere** data. Skrive dem ned for å kunne analysere dem.
- 5) **Analysere** data med bruk av egnet analysemetode
- 6) **Verifisere** funnene ved å undersøke generaliserbarhet, reliabilitet og validitet.
- 7) **Rapportere** eller formidle et skriftlig sluttprodukt hvor etiske hensyn er tatt.

Noen velger å intervjuer til de når det som Seidman (1998:48 i Ryen, 2002) kaller metningspunktet. Dette punkt mener han er nådd når et nytt intervju ikke tilfører ny informasjon. Har man for få informanter vil man gjerne få for lite informasjon og et svakt grunnlag å jobbe med. Her er det ofte tid og ressurser som avgjør hvor lenge man kan strekke intervjufasen ut. Selv hadde jeg kun fem informanter, noe som kan høres svært lite ut, men jeg nådde likevel metningspunktet uten å ha hatt det som mål. Siden objektet er en samarbeidsprosess som foregår i en liten prosjektgruppe med representanter fra to organisasjoner var det ikke så mange å velge i og heller ikke nødvendig med flere ut fra den problemstillingen jeg skulle jobbe med. Jeg sørget derimot for å få størst mulig variasjon så langt det lot seg gjøre. På grunn av stor geografisk avstand og at noen av informantene hadde et travelt skjema, ble tre av intervjuene foretatt over telefon. De to øvrige ansikt til ansikt. Intervjuene over telefon bar mer preg av avstand enn de som ble foretatt ansikt til ansikt av flere grunner. For det første går man glipp av nonverbal kommunikasjon, noe som påvirker

relasjonen mellom forsker og informant. Man har ikke annet enn stemmen å gå etter for å oppfatte reaksjoner og emosjoner. Samtidig faller det seg ikke like naturlig med innledende småprat som mykner opp atmosfæren slik at samtalen flyter mer avslappet og naturlig. Jeg opplevde derimot at informantene over telefon ikke virket videre influert av dette, kanskje på det grunnlag at de nok har mye erfaring med både møtevirksomhet og samtaler med ukjente over telefon. En annen faktor her er at informantene jeg møtte ansikt til ansikt ikke var helt ukjente, slik informantene på telefon var. Begge disse hadde jeg hatt flere møter og korrespondanser med tidligere, noe som også må gis en viss betydning sett i forhold til telefonintervjuene. Telefonintervjuene varte kortere enn ansikt til ansikt- intervjuene. Dette kan forklares med at man ikke prater like mye «utenomsnakk» over telefon, at to av de intervjuede var presset på tid og at vi ikke kjente hverandre fra før. Det ble kort sagt en strammere struktur på intervjuene som ble gjort over telefon og samtalen holdt seg veldig konkret til spørsmålene uten avstikkere. Lokalisering kan påvirke resultatene, noe som dessverre ikke er til å unngå. Man må derimot være bevisst på dette under analysen (Jacobsen, 2005).

Jeg bestemte meg nokså tidlig for jeg ville finne et pågående prosjekt for å studere dette i praksis. For å finne et slikt prosjekt må man gjøre litt detektivarbeid og jeg visste nøyaktig hvilket felt jeg var interessert i. Jeg startet derfor med å lese meg opp på de instansene som forvalter det feltet som interesserer meg mest. Jeg fant så frem til de kontaktpersonene jeg håpet kunne svare meg på om der fantes aktuelle prosjekter som jeg kunne få tilgang til i deres organisasjon. De fleste lot aldri høre fra seg, men noen få svarte avkreftende og blant dem var daglig leder for Org1, en organisasjon jeg senere skulle få kontramelding ifra. Et par måneder senere kom det nemlig en e-post fra daværende prosjektleder i prosjektet, som ønsket å snakke om mulighetene. Dette ble starten på denne masteroppgaven. Jeg ble invitert til en samtale hvor jeg ble presentert for et prosjekt som jeg raskt fant svært interessant. Personen som tok kontakt var da prosjektleder for et prosjekt som var under utvikling. Utviklingen foregikk gjennom et samarbeid mellom to ulike organisasjoner underlagt samme nasjonale styringsorgan. Prosjektet er stort og den første utfordringen var å bestemme meg for hvor jeg skulle gå inn og hva jeg skulle fokusere på. En masteroppgave er alt for liten til å kunne omfatte alt det som kunne være interessant å studere i dette prosjektet. Avtalen innbefattet at det jeg skulle skrive om også måtte være av interesse for de involverte i prosjektet, hvis jeg skulle få tilgang på informasjon. De ville være hjelpelige med å sette

meg i kontakt med informanter og jeg fikk tilgang til både dokumenter og nettsider som har vært til stor hjelp både i forkant av og under selve skriveprosessen.

Selv om jeg ikke navngir informantene i denne studien, har jeg likevel valgt å anonymisere både prosjektet og organisasjonene. Dette fordi det ville være for enkelt å identifisere aktørene dersom jeg ikke valgte å gjøre dette. Prosjektet er stort, men prosjektgruppa er liten. Det er prosessen og organisasjonene som eksempler som er interessante her. Det er heller ingen personlige opplysninger i denne studien.

5.4. En presentasjon av organisasjonene i studien

Organisasjonene er begge underlagt samme nasjonale styringsorgan og forvalter det samme fagfeltet. De har kontakt med hverandre fra før, ved at de har styringsmøter hvor begge er representert.

Org2

Org2 er som sagt stor, nærmere bestemt landsdekkende og styres etter et tradisjonelt hierarkisk system og ledelsesstruktur. Mandatstyring og økonomisk bevilgning kommer fra øverste politiske hold. Ansvar er lovregulert. Organisasjonen har også ansvar for godkjenning av det som foregår på det kommunale plan innen sitt felt.

Org 1

Org1 har som oppgave å heve kompetanse på feltet. Deres oppgave er å formidle kunnskap og erfaringskompetanse innenfor et viktig kjerneområde og gi faglig trygghet og kollegial støtte. Organisasjonen bistår med undervisning, veiledning og konsultasjon og initierer/utvikler nettverkssamarbeid mellom relevante aktører. De utvikler og koordinerer felles kurs- og undervisningsopplegg med utgangspunkt i praksisfeltets ønsker og behov og inngår aktuelle samarbeidsavtaler på bred basis. De bidrar også til forskning og metode- og kunnskapsutvikling i samarbeid med relevante nasjonale og regionale fagmiljøer.

5.5 En presentasjon av prosjektet i studien

I det følgende vil jeg presentere et noe omformulert utdrag fra prosjektbeskrivelsen til studieobjektet. Navnet på prosjektet er fjernet. Det er ikke prosjektet som sådan som er interessant, men hvordan samarbeidet om å opprette og utvikle dette fungerer og hvorfor. Jeg

velger likevel å presentere kort *hva* det er organisasjonene samarbeider om og hvordan dette foregår i praksis.

Prosjektet i denne studien er et kompetanseprogram for ledere og ansatte på alle nivåer i Org2. Programmets strategiske målsetting er å høyne kvalitet og arbeidsglede ved å utvikle lokale organisasjonskulturer som fremmer lokale forbedringer og som hjelper den enkelte avdeling og den enkelte ansatte med å kvalitetssikre sitt arbeid. Programmet består av 4 delprosjekter fordelt på ledelsesnivå, organisasjonsnivå, veiledning og forskning.

Målsettingen med prosjektet er å høyne kvaliteten på tjenestene på de ulike nivå. Strategisk oppnås dette ved å utvikle en kultur som fremmer lokale og individuelle forbedringer og som hjelper den enkelte enhet og den enkelte ansatte med å kvalitetssikre det arbeidet som gjøres daglig. De fire programmene skal være koordinerte i innhold og i implementering for å sikre maksimal støtte- og synergieffekt. Prosjektets innhold utvikles etter prinsippene om likeverd i praksisfellesskap og er således ikke et program som skal leveres ferdig utviklet til Org2. Derimot skal det utvikles i et tett, praktisk rettet samarbeid mellom utvalgte pilotgrupper fra praksisfeltet og prosjektmedarbeidere fra Org1. Pilotgruppene utvelges av ledelsen.

Prosjektet ledes av en styringsgruppe med deltakelse fra begge organisasjoner.

Styringsgruppen ledes av direktøren i Org2 eller den som direktør delegerer ledelsen til. Denne gruppen har den høyeste myndigheten i prosjektet og avgjør alle tvils- og uenighetsspørsmål. For å få en god beskrivelse av hvordan samarbeidsprosessen har vært og er, valgte jeg derfor å kontakte medlemmer av denne styringsgruppen for å foreta mine intervjuer.

Jeg må på sett og vis kunne kalle dette for en form for oppdragsforskning uten finansiering. Jeg var blitt invitert inn på innsiden av et pågående prosjekt og for å få tilgang på informasjon var jeg nødt til å godta noen betingelser.

Helt innledningsvis var tanken å se på effektene av prosjektet. Jeg så for meg at jeg skulle ut i feltet og snakke med personer som dette prosjektet var ment å komme til gode. Jeg tolket det også dit hen at dette også var ønsket fra prosjektledelsen. Nokså tidlig ble det imidlertid tydelig at prosjektet ikke hadde kommet langt nok til at det å måle effekten ville ha noen hensikt. Av hensyn til validitet og gyldighet av studien måtte jeg tenke annerledes. En form for evaluering av prosjektet ville dessuten være for omfattende sett i forhold til oppgavens størrelse og tidsaspekt. Skulle jeg derimot konsentrere meg om kun en liten brøkdel av

mottakerne, ville ikke dette være særlig representativt i det store bildet eller ha særlig stor nytteverdi.

Etter hvert som jeg fulgte med på prosjektet på avstand, ble jeg oppmerksom på alle de utfordringene som følger med det å drive et så stort prosjekt. Det første som ledet meg inn mot den problemstillingen jeg endte opp med, var at jeg midt i samarbeidet ble gjort oppmerksom på at prosjektleder var gått av oppdraget og at en ny prosjektleder hadde overtatt. Min første reaksjon på dette var frykt. Frykt for at jeg nå ikke lenger hadde en case, for hva om den nye prosjektlederen ikke var interessert i å overta denne kontakten? Dernest ble jeg en smule engstelig for om jeg nå måtte starte helt på nytt enten det var med dette prosjektet eller et helt annet. Mye kunne ha blitt endret siden forrige gang jeg var i kontakt med Org1. Jeg fikk en hyggelig samtale med den nye prosjektlederen og ble svært beroliget. Denne erfaringen gjorde meg imidlertid oppmerksom på hvor mye interessant jeg kunne finne i å studere prosessen i prosjektgruppa. Jeg begynte å tenke på hvordan jeg kunne vinkle dette og en stund var jeg fast bestemt på å innta et deskriptivt perspektiv. I forkant av intervjuprosessen ba jeg om et nytt møte med prosjektledelsen for å få klarsignal og kontaktinformasjon til aktuelle informanter. Her var også daglig leder ved Org1 til stede. Jeg fikk avslag på det nye forslaget mitt. En deskriptiv analyse var ikke noe de var interesserte i. Heldigvis hadde tidligere prosjektleder et bedre forslag og en ny og endelig problemstilling ble avtalt hvor begge parter kunne se seg fornøyde. Jeg var lettet og glad etter dette møtet og motivert for å ta fatt på oppgaven. Planen var klar, første intervju var allerede avtalt og jeg var endelig i gang. Informantene mine ville bestå av to sentrale personer i prosjektet fra Org1 sin side og jeg fikk kontaktinformasjon til aktuelle kandidater fra Org 2 som jeg straks gikk i gang med å kontakte. Jeg hadde opptil flere aktuelle kandidater som enten er eller har vært medlemmer av styringsgruppa. Noen av disse lyktes det meg aldri å få kontakt med, andre fikk jeg aldri gjort en avtale med før det ble for sent, men jeg endte opp med tre informanter fra Org2. Patton (1990 i Ryen, 2002) anbefaler forskeren å finne informasjonsrike informanter for å redusere antall mulige kilder. Med kun 5 informanter opplevde jeg at jeg fikk den mengden informasjon jeg behøvde.

5.6. Intervjuprosessen

Det å kontakte informantene for å foreta intervjuer var i mitt tilfelle forholdsvis enkelt. Informantene fra Org1 hadde jeg jo allerede god kontakt med og det var enkelt å få

gjennomført intervjuer med dem. De kunne igjen formidle kontaktinformasjon til personer i Org2 som hadde hatt eller har sentrale roller i prosjektet.

Siden jeg ikke hadde vært i kontakt med Org2 tidligere, startet jeg med å sende ut en felles e-post med et informasjonsskriv som vedlegg. Jeg fikk kun ett svar på denne henvendelsen. Det lyktes meg så å nå igjennom på telefon til ytterligere en av informantene på første forsøk, mens det krevdes litt flere forsøk for å nå igjennom til de øvrige. Etter litt hjelp fra prosjektleder i Org1 fikk jeg omsider kontakt med et tilstrekkelig antall informanter. Disse har en travel arbeidshverdag, derfor var det dessverre ikke alle jeg fikk gjort avtaler med. Etter litt kommunikasjon frem og tilbake fikk jeg omsider gjennomført tre telefonintervjuer. Intervju over telefon var som tidligere nevnt nødvendig fordi informantene befant seg i en geografisk avstand som gjorde personlig møte både tidsmessig og ressursmessig umulig. Alt i alt var det syv informanter jeg forsøkte å komme i kontakt med. To av disse lyktes det meg altså ikke å få til avtaler med, men de øvrige fem ga intervjuer med utgreiende svar og tilstrekkelig informasjon.

Intervjuene i Org1 foregikk i deres lokaler og under avsatt tid. Det var disse jeg intervjuet først og det gikk raskt å få gjort disse avtalene. Selv om begge informantene hadde hektiske dager og møter å gå videre til etter intervjuet, var det en avslappet og hyggelig atmosfære. Jeg var spent på hvordan det ville bli å gå inn i «forskerrollen» og sette på opptaker etter å ha hatt flere samtaler med disse to respondentene som «meg selv». Jeg hadde god nytte av erfaring fra transkriberings- oppdrag jeg har hatt på instituttet. Gjennom disse har jeg fått muligheten til å høre hvordan erfarne forskere intervjuer sine informanter og dra lærdom av det. Dette kom godt med under forberedelsene, oppbygging av intervjuguidene og ikke minst under selve intervjuene. Dette var likevel min aller første intervjusituasjon i praksis og informantene gjorde det svært lett for meg å gjennomføre intervjuene uten å bli nervøs, ukomfortabel eller forlegen. Informantene var etter min mening gode intervjuobjekter som ga svært utfyllende svar og det var ingen sak å holde tråden. Jeg behøvde bare å gløtte ned på intervjuguiden i ny og ne for å se at jeg fikk med meg alle punktene. Opptil flere av spørsmålene ble besvart uten at jeg behøvde å stille dem. Jeg følte meg alltid velkommen hos Org1 og opplevde å bli behandlet som likeverdig. Jeg var aldri nervøs før et møte hos dem. Det var hyggelige møter jeg kunne se frem til. Intervjuene ble likeså og jeg glemte nokså fort at båndopptakeren gikk. Jeg var svært fornøyd med å klare å holde den beregnede tiden så godt som jeg gjorde og at jeg hadde beregnet riktig ved planleggingen av spørsmålene.

Intervjuene i Org2 foregikk alle tre over telefon. Det første intervjuet fikk jeg avtalt over telefon nokså raskt. Informanten var nokså nylig pensjonert og jeg hadde derfor forberedt meg på at det kanskje ikke ville bli så lett å få tak i vedkommende eller at jeg også kunne få et avslag. Det viste seg derimot å bli denne informanten som ble lettest å få kontakt med fra Org2. Intervjuet var nøye avtalt og det var ingen forstyrrelser. Under dette intervjuet hadde jeg fått lånt meg et lydtett grupperom, noe som viste seg å være til god hjelp for opptaket. Klangene i rommet gjorde at opptakeren fikk fanget opp lyden fra telefonhøytaleren veldig bra og under transkriberingsarbeidet i ettertid, kunne man knapt høre at informanten snakket over telefon. Til forskjell fra intervjuene ved Org1 bar dette intervjuet preg av at vi ikke kjente hverandre fra før og hadde en langt mer formell tone over seg, noe jeg syntes var en viktig erfaring å ta med seg. Det at det foregikk over telefon forsterket nok også denne opplevelsen noe. Informanten ga lange og utfyllende svar og snakket rolig og tydelig, noe som ga meg svært gode intervjudata å jobbe med i etterkant. De to øvrige intervjuene jeg foretok med representanter fra Org2 var jeg noe mer uheldig med. Jeg fikk inn forstyrrelser på opptaket, noe som gjorde etterarbeidet tyngre. Under det ene av disse intervjuene hadde jeg, på toppen av dette, dårlig dekning på telefonen og måtte gjenta spørsmålene et par ganger. Vi kom oss likevel i mål. Den ene informanten kjørte bil under intervjuet, et annet aspekt som selvfølgelig kan påvirke lydforholdene og kanskje også stjele litt fokus og konsentrasjon. I tillegg gikk disse to intervjuene noe raskere. Svarene var kortere og mer konkrete enn hos de andre tre. Om det var lydforholdene som spilte inn, eller om det var det faktum at informantene var noe mer presset på tid enn de andre, kan hende. Her opplevde jeg i alle fall litt mer knot fra min side og flere misforståelser og usikkerhet hos informantene enn hos de andre tre.

Eksempel 1

E: Ja. Og hva kan du fortelle meg om samarbeidskulturen i prosjektet, både innad i [Org2] og [Org2] og [Org1] imellom... i prosjektet?

I4: Eh... Mellom [Org2] og prosjektet?

E: Ja mellom [Org2] og [org1] eh.. og innad i [org2].

I4: og [Org1].. eheh...ehja . Jaaa (ler insinuerende)

E: (Ler med)

I4: Kan jeg ikke heller få noen ja og nei spørsmål, da? (lattermildt)

E: (Ler igjen)

I4: Nei jeg bare tull... Jeg bare tuller. Ehm.....

Jeg kan ikke annet enn å ta selvkritikk her. Jeg hadde nok også måttet tenke meg litt om for å forstå hva det var jeg ble spurt om i denne situasjonen. Et annet eksempel viser min usikkerhet når det blir stille i den andre enden. Dette er også en typisk «telefon- utfordring». En lang pause hadde vært lettere å tolke dersom jeg hadde hatt personene foran meg. Her ble jeg usikker og i ettertid kan jeg tenke at jeg kan ha vært på grensen til utålmodig i måten jeg angrep dette på. Informanten tok det derimot svært pent og jeg oppfattet ikke at dette førte til noen form for irritasjon på noen måte. Likevel er dette også en erfaring jeg har notert meg som interessant når det gjelder forskjell på telefonintervju og intervju ansikt til ansikt.

Eksempel 2

E: [......]tenker du at det er veldig situasjonsspesifikt eller tror du at noen liknende form for samarbeid kunne vært gjort i andre sammenhenger, da? (Det blir stille en lang stund i den andre enden). Skjønte du spørsmålet?

I5: Ja Jada jada jeg skjønnte spørsmålet, tror jeg. Jeg tror jeg skjønnte spørsmålet.

Med mye forstyrrelser på linja var dette de intervjuene som bød på størst utfordringer, men informantene var lette å snakke med og jeg fikk svar på det jeg trengte til tross for disse utfordringene. Det må derimot sies at jeg var nokså sliten etter å ha transkribert disse intervjuene. Det å lytte til opptak med en konstant skurrende lydforstyrrelse over er ikke noe jeg vil anbefale. Det ene intervjuet ble foretatt på svært kort varsel, noe som medførte at jeg ikke fikk gjort en lydprøve på forhånd. Det andre intervjuet hadde gode forhold innledningsvis som endret seg underveis. Jeg befant meg hjemme hos meg selv under disse to intervjuene. De ble gjennomført med mobiltelefon satt på høyttalerfunksjon. Opptakene ble så gjort med en god båndopptaker liggende i nærheten av telefonen. Dette medfører i seg selv en viss risiko for forstyrrelser.

Det naturalistiske perspektivet ser data som iboende informantene. Det ligger der mer eller mindre lagret og skal så godt det lar seg gjøre samles upåvirket inn av forskeren. Selve intervjuet kan deles inn i tre faser (Ryen, 2002):

- 1) Åpningsfasen
- 2) Hovedfasen

3) Avslutningsfasen

5.6.1. Åpningsfasen

Alle informantene var på forhånd informert om prosjektet mitt. Informantene i Org1 hadde sågar vært delvis delaktige i å formulere tema. Informantene i Org2 trengte noe mer informasjon og ble i første omgang kontaktet på e-post. Ved e-posten la jeg et informasjonsskriv. Jeg var i tillegg åpen for å besvare spørsmål informantene måtte ha. De ble gitt kontaktinformasjon for å ta kontakt på forhånd dersom de hadde spørsmål og jeg var også mottakelig for å besvare spørsmål innledningsvis i intervjuet. Informantene ble gjort oppmerksomme på at jeg kom til å gjøre opptak.

Under selve intervjuene ga jeg også beskjed før jeg startet opptaket. Samtykke var i denne studien innbefattet i avtalen jeg hadde inngått med Org1, men jeg forsikret meg likevel muntlig under opptakene om at informantene hver og en ga sitt samtykke til at jeg fikk bruke dataene. Jeg informerte dem om hvordan jeg kom til å behandle intervjuene og om at ingen navn eller personopplysninger ville komme frem. I ettertid har jeg dessuten anonymisert det hele ytterligere, ved å fjerne navn på organisasjoner og prosjekt.

McCracken (1998 i Ryen, 2002) understreker viktigheten av å skape en god og trygg atmosfære innledningsvis i intervjuet. Dette var en mye enklere oppgave i intervjuene med informantene i Org1 som jeg både møtte ansikt til ansikt og hadde blitt kjent med tidligere. Intervjuene som ble gjort over telefon ble i mye større grad «rett på sak».

Navn og alder på informantene var ikke relevant i denne studien. Jeg spurte derimot om personenes utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring, samt deres stilling og rolle i prosjektet. Utover dette ble det ikke gitt opplysninger om person.

5.6.2. Hovedfasen

Denne fasen bør i følge McCracken(1998 i Ryen, 2002) foregå på en slik måte at informanten får formidlet sin oppfattelse og opplevelse av egen situasjon med egne ord. Jeg sørget derfor for at spørsmålene mine ga rom for utgreiende svar og inntok en lytter- rolle. Jeg fokuserte på å ikke insinuere eller stille spørsmålene på en måte som kunne virke ledende.

Kategorispørsmål er ifølge Ryen (2002) de spørsmålene forskeren benytter for å komme inn på det man vil undersøke og er i så måte planlagte spørsmål. Jeg opplevde at disse spørsmålene fløt greit over i hverandre og jeg behøvde ikke å stille alle spørsmålene.

Informantene besvarte dem ofte på eget initiativ. Jeg var forberedt på å stille spørsmålene i en annen rekkefølge enn de var satt opp i intervjuguiden alt etter hvordan intervjuet beveget seg fremover. Jeg lot informantene snakke fritt og forsikret meg om at de fikk sagt alt de ønsket å si før jeg fortsatte med et nytt spørsmål. Alle fem intervjuene fløt veldig godt. Jeg antar at informantene har erfaring med intervjuprosesser, eller i det minste er vant til å snakke for seg i ulike sammenhenger. Jeg oppfordret informantene til å komme med utfyllende innspill og tillegg angående eventualiteter jeg ikke hadde tenkt på å spørre om. McCracken (1998 i Ryen, 2002) råder forskeren til å gjøre slike små grep for å trekke ut hovedfasen av intervjuet dersom den flyter godt. Det er dessuten tre typer spørsmål man skal prøve å unngå: Ledende spørsmål, ja og nei- spørsmål og multiple spørsmål. Etter gjennomgang i ettertid kan jeg konkludere med at jeg gjorde en god innsats for å unngå disse selv om jeg ikke var like bevisst på det i alle intervjuene. Et fleksibelt og ustrukturert intervju som mitt har vil bære litt preg av vanlig samtaleføring som den vi foretar oss i hverdagen. Dermed er det lite som skal til før man kommer til å stille et spørsmål av den typen man helst bør unngå (Ryen, 2002).

5.6.3. Avslutningsfasen

Det er viktig å gå inn for å avslutte på en positiv måte (Ryen, 2002). Etter å ha fått besvarelser på alt jeg ønsket å få besvart lot jeg informantene få komme med eventuelle tilleggsopplysninger de mente var relevante. Dernest spurte jeg dem om det var noe mer de lurte på i forbindelse med denne oppgaven. Et par av informantene ønsket svært gjerne å få lese den ferdige oppgaven, noe jeg svarte at jeg satte pris på og ville sørge for at de ville få. Jeg informerte igjen om hvordan jeg nå ville behandle opptakene og beskytte dem fra å komme på avveie. Det var ingen som stilte seg skeptiske til noe vedrørende opptakene. Jeg ble ønsket lykke til med oppgaven og jeg ønsket dem lykke til med prosjektet og takket dem for at de ville gi av sin tid til dette intervjuet.

Etter at intervjuene er gjennomført transkriberes de. Dermed blir man sittende med såkalte *rådata*. Disse skal reduseres og fordeles i *deskriptive enheter* på et beskrivende nivå. Disse enhetene skal deretter kategoriseres i *analytiske kategorier* som kan analyseres. Prosessen er induktiv, som vil som tidligere beskrevet, si at den beveger seg fra bunnen og opp (Ryen, 2002). Sagt på en annen måte betyr dette at kategoriene og analysen tar utgangspunkt i dataene uten å forhåndspåvirkes av teori. Det er altså dataene som danner grunnlaget for teori og ikke teori som danner grunnlag for data.

Analysen jeg har foretatt og som blir gjennomgått i neste kapittel, er en klassisk innholdsanalyse. Jeg har sammenliknet informantenes beskrivelser og sett etter likheter og ulikheter, samt lett etter sammenhenger. Som jeg vil komme nærmere inn på senere, har jeg beveget meg frem og tilbake mellom ulike faser i arbeidet med dataene. I kvalitative analyser er det som jeg har beskrevet tidligere en ikke- lineær prosess. Denne «runddansen» er med på å styrke intern validitet (Huberman og Miles, 1994 i Ryen, 2002). Når man analyserer underveis, vil forståelsen for det man studerer øke gradvis og man gir seg selv muligheten til å søke dypere etter ytterligere data i det neste intervjuet. Dette er det Huberman og Miles (1994 i Ryen, 2002) kaller en *iterativ prosess* og man styrker *den interne validiteten*. Ryen (2002) understreker at fokuset i kvalitativ forskning er på beskrivelse og forståelse og at det å generalisere funnene fra sin gruppe til en større sammenheng som oftest ikke er målet. Såkalt *ekstern gyldighet* er heller ikke målet i denne studien. Jeg har intervjuet medlemmer av styringsgruppa i prosjektet. Det er denne gruppen som har høyeste myndighet i dette prosjektet og avgjør alle tvils- og uenighetsspørsmål. Disse personene er dermed å anse som de mest informasjonsrike hva gjelder samarbeidsprosessen som er mitt studieobjekt. Det er dermed et håndplukket utvalg og ikke et randomisert utvalg. Generalisering er dermed ikke aktuelt her. For å teste den *interne gyldigheten* og om mine konklusjoner kan forsvares har jeg valgt å validere ved å kontrollere det jeg har kommet frem til mot annen teori og empiri. En annen måte å validere på, er å la informantene lese igjennom og gi tilbakemeldinger. Dette kalles respondentevaluering (Jacobsen, 2005). Tatt i betraktning hvor travle noen av mine informanter er og hvilken utfordring jeg hadde med å få gjort intervjuavtalene, valgte jeg bort denne formen for validering. Bloor (1997 i Ryen, 2002) hevder også at denne form for validering ikke har særlig verdi. Det er en hyggelig og sosial anledning, men ikke en test og dermed heller ikke validering. Jeg konkluderer med at ved å benytte den valgte valideringsmetode, er undersøkelsens interne gyldighet høy.

Informantene i denne studien er alle nåværende eller tidligere medlemmer av styringsgruppen som leder prosjektet. Gruppen er i denne oppgaven stort sett omtalt som «prosjektgruppen». Jeg har så godt det lar seg gjøre forsøkt å skape variasjon i utvalget. Utvalget består av informanter fra både Org 1 og Org2. Det er informanter av begge kjønn i utvalget. Noen av informantene har vært med i prosjektet hele veien, mens andre kun har vært med tidligere eller kom inn i prosjektet på et senere tidspunkt.

6.0. Analyse av kvalitative data

Analysen startet i og for seg allerede under intervjuene. I kvalitativ forskning er datainnsamling og analyse spredt over tid, noe som gir rom for å tilpasse og endre underveis. Det foregår ikke i en rett linje fra punkt til punkt, men man går gjerne i sirkel gjennom de ulike fasene. Etter første intervju kan man ha gjort seg noen tanker om hva som kan endres til neste intervju og man kan ha begynt å gjøre seg opp noen inntrykk av hvilke data man har fått. Jeg gjorde som sagt lydopptak av alle mine intervjuer og transkriberte disse til ordrett, skriftlig form. Under transkriberingen fikk jeg forsterket mine inntrykk av at det var enkelte ting som gikk igjen i beskrivelsene. Dermed var analyseprosessen allerede i gang. I dette kapitlet går jeg igjennom hvordan jeg gikk frem for å føre rådata inn i deskriptive enheter og deretter analytiske kategorier.

I kvalitativ forskning vil analysen foregå i henhold til det perspektivet man støtter seg til. Jeg har valgt en naturalistisk tilnærming. Det vil si at jeg tar utgangspunkt i en tro på at informantene kan formidle sin virkelighet slik den ser ut for dem og at det er dette som er autentiske data. Det er deres tolkning som representerer virkeligheten i denne studien. Individets virkelighet er rimelig stabil, men på tvers av individer er det rom for variasjon. Dette er også noe av fokuset i analysen her. Det er likevel viktig å ta med i beregningen at det ikke er garantert at man får en nøyaktig versjon (Gubrium og Holstein, 1997 i Ryen, 2002). Dette skal jeg komme nærmere inn på underveis.

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet startet analysen allerede under intervjuene, da jeg så smått begynte å danne meg et inntrykk av hva jeg var i ferd med å samle inn av materiale. Jeg hadde ingen bevisste tanker om hvilke deskriptive enheter jeg så etter på dette tidspunktet og lot disse selv peke seg ut under gjennomgangen av råmaterialet. Dermed foregikk analyseprosessen nedenfra og opp. Silverman (2001 i Ryen, 2002), understreker viktigheten av å unngå å lete etter støtte for sine forventninger når man analyserer data. Det må stilles visse krav for å sikre at intervjuet ikke blir journalistisk. Ved å finne enheter i rådataene og ikke rådata til forhåndsbestemte enheter, er det enklere å unngå å bli selektiv. Silverman (2001) understreker viktigheten av å unngå å skrive en rapport, men at man må inkludere situasjon og kontekst for å holde seg til en analytisk form i prosessen. Et annet nevnt aspekt som er særdeles interessant når man studerer en samarbeidsprosess, er at motpoler sjelden eksisterer i ren form i det virkelige liv og at ingen uenigheter er fargeløse i sort og hvitt. De

uenighetene som informantene mine beskrev bar heller ikke preg av å tilhøre slike motpoler. I de fleste tilfeller så informantene situasjonene fra flere sider og uenigheter som ble trukket frem gikk først og fremst ut på prioriteringer og ulik vektlegging. Videre påpeker Silverman (2001) at å ha en for enkel forklaring, for eksempel med kun én faktor, på et komplekst fenomen er svært uheldig. Å ha fokus på prosessen hvor elementene inngår i relasjon til hverandre kan bidra til å unngå en slik feil. I denne studien er dette en naturlig vei å gå, siden selve studieobjektet i seg selv nettopp er en prosess. Det er de ulike sidene ved denne prosessen jeg vil se nærmere på og relasjonene mellom teori og praksis. Jeg har derfor fokusert på å få beskrivelser av prosjektets forløp fra representanter fra begge organisasjoner og fra ulike tidspunkt i prosessen for å gjøre rede for de endringsprosesser og utskiftninger som fant sted i prosjektet underveis. Denne utskiftningen i seg selv er et aspekt å ta i betraktning som en kontekstuell faktor, sammen med individuelle og kulturelle forhold, bakgrunn, politiske føringer, mandat, ulike begrensninger som tid og ressurser for å nevne noe. Alle disse faktorene kan ha innflytelse på prosessen og på hverandre. Silverman (2001) understreker til sist at man er nødt til å være oppmerksom på den kulturelle settingen til selve fenomenet som studeres. Her snakker han om at måten forsker og informant tenker virker inn på hvordan data formidles. Det er flere betingelser som kan føre til misforståelser. Jeg nevnte i forrige kapittel at intervjuene jeg foretok foregikk ulikt, henholdsvis ved personlig fremmøte og over telefon. I tillegg hadde jeg møtt de to av informantene jeg intervjuet ansikt til ansikt flere ganger tidligere, mens de tre jeg intervjuet over telefon var fremmede. Det at telefonintervjuene var med informanter fra den ene organisasjonen og intervjuene ansikt til ansikt var med informanter fra den andre er også viktig å ta i betraktning her, da de dermed heller ikke stiller likt hva gjelder kontekst for intervjuene. Jeg forsøkte derfor å gjøre de kontekstuelle faktorene så lite betydningsfulle som mulig. Spørsmålene ble stilt på samme måte og jeg forsøkte å opprettholde noe av den samme atmosfæren i begge kontekster. I og med at jeg analyserer dataene etter at intervjuene er transkribert til skriftlig format, har jeg fjernet ansiktsuttrykk og kroppsspråk som interverende faktor i analysen.

Ved å stille åpne spørsmål slik at svarene får en narrativ, fortellende form, ga jeg rom for at informantene selv fikk formidle det de ønsket innenfor gitte rammer. Dette ga meg data om de personlige tolkningene og meningene, emosjonene og eventuelt frustrasjonene individene hadde knyttet til prosjektet. De fleste delte villig, men jeg må også ta forbehold om at informantene kan ha holdt tilbake for ikke å utlevere seg selv eller andre i den lille prosjektgruppen. I og med at prosjektet er så stort ville det ikke ha vært noe problem å navngi

det dersom jeg skulle studere effektene av prosjektet i ettertid, men i og med at mitt fokus er på prosjektgruppen skjønnte jeg tidlig at det ville bli for lett å identifisere informantene i så tilfelle. Dette blir også tatt opp av en av dem.

Eksempel 3

I5: (Veldig lang pause) (Sukker) Eh det..... Det er et vanskelig spørsmål.

E: Mm. Jah

I5: Eh... Det det er vel i det store og hele eh ganske okey, ganske bra.

E: Mm?

I5: Menneh har definitivt sine utfordringer.

E: Ja

I5: Vil du at jeg skal si noe mer?

E: Ja vil du peke på noe spesielt... (begge ler) som har vært utfordrende? En sånn konkret...

I5: Det spørs hvor anonymisert dette... og hvor.. hvordan behandles dette intervjuet?

E: Asså du trenger ikke å nevne noe navn eller noe slikt, men det er jo...

I5: Nei, men det er så smått atte det trenger jeg ikke, men det...uten at det blir helt åpenbart for alle.

I og med at prosjektgruppa er så liten som den er må jeg ta i betraktning at det svares med forsiktighet. Dette er ikke et problem i denne studien, da det ikke er personkonflikter som skal studeres. Jeg opplevde at jeg fikk et godt bilde av samarbeidskulturen og at informantenes svar samsvarte med hverandre uavhengig av hvilken organisasjon de representerte. Der de eventuelt er uenige er de enige om at de er uenige. Informantene skal formidle sin virkelighet slik den fremstår for dem, mens det er forskeren som gjennom analysen skal reflektere over mønstrene i fremstillingene deres (Silverman, 2001 i Ryen, 2002: 174).

6.1. Rådata, Deskriptive enheter og analytiske kategorier

Før man kan begynne å analysere dataene man har samlet inn, må datamengden reduseres.

Den kvalitative fremgangsmåten for dette er ved å dele rådataene inn i det som kalles deskriptive enheter. Deskriptive enheter refererer til personer, steder, aktiviteter eller andre relevante tema (Ryen, 2002: 145). Man deler her setningene inn i de minste enheter som tilfredsstillere kriteriene for å kunne stå alene (Ryen, 2002).

I kapittel 5.0. fortalte jeg at intervjuene ble tatt opp for å sikre kvaliteten under innsamlingen av intervjudata. Jeg ønsket å få med meg det som ble sagt ordrett og opptakene ble også transkribert ordrett helt ned til hvert minste «eh...». Som det fremgår av intervjuguiden min var noen av spørsmålene skreddersydde til den enkelte informant. Noe av dette hadde jeg planlagt før jeg startet intervjuprosessen, mens noe ble til underveis jf det Huberman og Miles (1994 i Ryen, 2002) har kalt interaktiv prosess, som nevnt i kapittel 5. Jeg gjorde meg erfaringer og tanker underveis i og mellom intervjuene og endret gjerne på enkelte ting før neste intervju. En slik fleksibilitet mener Ryen (2002) er en av det kvalitative intervjuets styrker og gir en mulighet til å unngå å gjenta feil, samt å skaffe seg tykkere data. Dette er en stor fordel for å forbedre intern validitet (Huberman og Miles, 1994 i Ryen, 2002). For anonymitet og ordens skyld kodet jeg informantene med I1- I5 da jeg transkriberte opptakene. Jeg gikk så igjennom hvert intervju og ved hjelp av fargekoder markerte jeg enheter til analysen som jeg deretter trakk ut. Jeg sorterte altså ut deskriptive enheter fra mine rådata. Jeg fant til slutt frem til fem deskriptive enheter som kunne se ut f.eks. slik:

- Prosjektbeskrivelser:

«..Vi har hatt regelmessige arbeidsgruppemøter men jeg synes ikke hyppig... er det månedlig eller der omkring kanskje kanskje noe mer enn månedlige og så har jeg hatt litt kontakt, men ikke mye med han I1 utenom de...»

- Organisasjonsbeskrivelser:

«... «Jeg har en organisasjon som nå begynner å bli sliten», sa X. «Vi har vi har drevet omorganisering og nå nå nå eh vet vi at i i horisonten så er det ikke bare omorganisering, men det er også nedbemanning»...»

- Organisasjonskultur:

«..eh men eh.. fokus og eh...hva skal jeg si eh.. asså Org2 er jo en ganske byråkratisk, formalisert, statlig eh.... Og hvor man har ganske faste regler man går etter, men så er.. Org1 er mere preget av sånn som jeg kjente det fra universitetet at folk jobber masse, er engasjert, men kanskje ikke har like mye struktur.. og eh noe av eh der hvor det ble eh...skal jeg si kanskje en form for eh...manglende oppfølging eh på begge sider handlet om, tror jeg, dette..»

- Politiske- og ytre forhold
«..for Org2 er jo dette prosjektet dyrt. Vi svir jo av mye av kompetansemidlene våre på på det..»
- utfordringer og komplikasjoner
«..vi klarer ikke å hente ut eh nok effekt fordi vi ikke klarer å få eh få til den der sluttforankringa ute...»

Proessen fra rådata til analytiske enheter kan gjerne gå flere runder og man kan ende opp med å slå sammen noen enheter slik at man til slutt sitter igjen med det minste antall deskriptive enheter som gir mening.

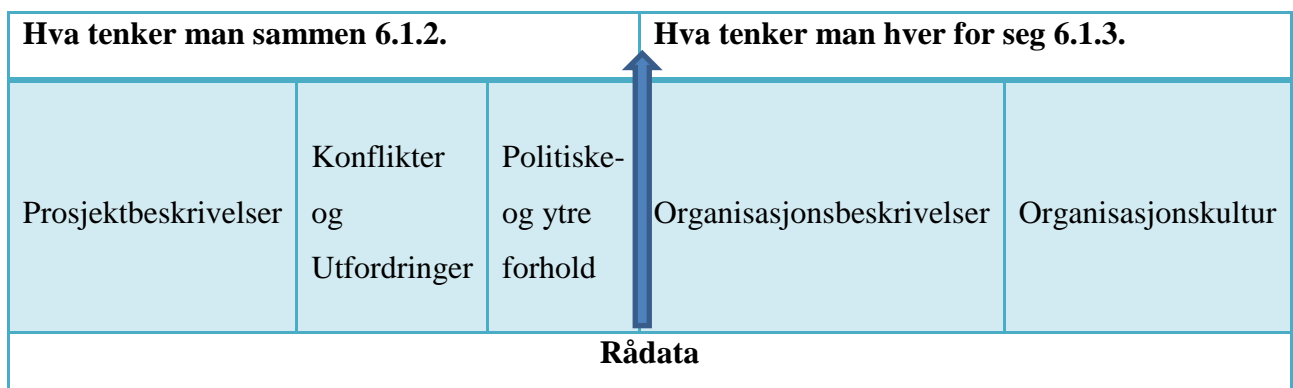
Nå skal man bevege seg fra en beskrivende til en analytisk prosess. Ved å finne en analytisk kategori som flere deskriptive enheter passer innunder, får man redusert dataene ytterligere. Det er da viktig å være tydelig på at dette er en analytikers arbeid med mange mulige løsninger (Ryen, 2002).

Jeg hadde fem deskriptive enheter som alle beskrev ulike deler av samarbeidsprosessen. Jeg valgte derfor å med utgangspunkt i tittelen på oppgaven fordele disse på to analytiske kategorier:

- Hva tenker man sammen?
- Hva tenker man hver for seg?

Figur 6 er en fremstilling av denne prosessen:

Figur 7: Klassisk innholdsanalyse



6.1.2. Hva tenker man sammen?

Jeg vil nå presentere hva jeg legger i den analytiske kategorien «Hva tenker man sammen» og vise hvordan jeg fra rådata, via deskriptive enheter kom frem til denne kategorien.

Jeg tar utgangspunkt i hva informantene forteller meg om samarbeidsprosessen ut fra egne opplevelser. Den analytiske kategorien som omhandler hva man tenker sammen inneholder de utsagnene jeg karakteriserer som opplevelser av fellesskap. Det er opplevelser på godt og vondt, derfor har den deskriptive enheten «konflikter og utfordringer» blitt plassert her. Jeg har foretatt litt endringer for å komme frem til disse plasseringene av enhetene. Noen av setningene som først var plassert under *Politiske- og ytre forhold* ble flyttet til *Organisasjonsbeskrivelser* og noen av setningene under *Konflikter og utfordringer* ble plassert under *Organisasjonskultur*. De konflikter og ytre forhold jeg da sitter igjen med er praktiske ting som berører prosjektgruppa som helhet, som for eksempel geografiske avstander, manglende oppmøte til møter, tidsklemme etc.

De som deltok i opprettelsen av prosjektet beskriver denne prosessen som spennende og en av dem beskriver tilstanden som en form for «honeymoon».

En annen beskriver det slik:

«...kommunikasjonen eller samarbeidsform og klima mellom oss. Jeg opplevde personlig vi hadde en veldig god dialog med med folk i der..»

Prosjektbeskrivelser

Hvordan informantene beskriver ulike sider ved prosjektet forteller mye om samarbeidsprosessen. Det er her jeg har fått de mest utfyllende beskrivelsene av hvordan prosjektgruppen har tenkt sammen. Det meste her beskrives med «vi» i betydningen fellesskapet mellom begge organisasjoner i gruppen.

Innledningsvis var utfordringen å få til en fellesforståelse av prosjektet. Dette beskrives av flere av informantene.

Når informantene beskriver prosjektet og hvordan det har utviklet seg fra den spede start under en samtale på en kafé er det ikke først og fremst innholdet i prosjektet jeg har vært opptatt av å analysere beskrivelsen av. Det jeg er opptatt av her er hvilke emosjoner de legger under beskrivelsene og om noe av det de beskriver gjenspeiler sider ved samarbeidsprosessen som kan være interessante å se nærmere på. Det kommer klart frem jevnt over at informantene har gått inn i prosjektet med motivasjon for samarbeidet og at de har hatt tillit til hverandre. Videre er det interessant å se hvor mange like beskrivelser jeg får av disse faktorene ved samarbeidet.

Konflikter og utfordringer

Informantene fremstår svært bevisste på årsakene til de konflikter og utfordringer de møter på og det er mye enighet om hva disse består i. Org 2 utfordres av en hektisk hverdag hvor det, som en av dem beskriver «koker i våre tiltak». Dette vil naturligvis være en utfordring når det kommer til planlegging av møtevirksomhet og avtaler knyttet til samarbeidet. Da er det som beskrevet i kapittel 2 viktig med god planlegging rundt kommunikasjonen. Informantene forteller at de har regelmessige møter til tross for den geografiske avstanden, som også må kunne betraktes som en utfordring, og at en del av disse foregår over nett. Det ble også fortalt at man hadde reist bort sammen. På denne måten har man forsøkt å løse utfordringen knyttet til kommunikasjon. En av informantene forteller også svært engasjert om hvordan det har bedret seg sosialt i gruppa. Denne informanten opplever mer sosial støtte nå enn tidligere og opplever at motivasjon og mestringsfølelse har steget den senere tiden.

De kulturelle utfordringene blir også lagt frem. En av informantene forteller at man kan oppleve å ha kommet til enighet i prosjektgruppa, men at man på grunn av det hierarkiske systemet i Org2 kan risikere å få kontrameldinger i ettertid, når forslagene er blitt brakt videre i systemet. Innledningsvis var dette uvant for denne informanten, men så måtte man lære seg å ha en åpen kommunikasjon rundt dette slik at man unngår slike overraskelser senere.

Politiske og ytre forhold

I denne kategorien havnet beskrivelser av tilgang på økonomiske midler og ressurser, mandat og annet som kan påvirke samarbeidet. Dette var en svært liten kategori, men likevel essensiell nok til at jeg valgte å beholde den.

6.1.3. Hva tenker man hver for seg?

Selv om denne analytiske kategorien kun omfavner to deskriptive enheter kontra tre i den andre, er det her flesteparten av rådataene har havnet i den klassiske innholdsanalysen. Det er langt mer av det som beskrives som kan karakteriseres som at organisasjonene har tenkt hver for seg enn at de har tenkt sammen. Dette er derimot ikke nødvendigvis et problem, dersom man evner å være bevisst på dette. I Kapittel 4 ble det understreket at lærende organisasjoner blir til gjennom å analysere seg selv.

Organisasjonsbeskrivelser

Org 2 blir beskrevet som en sliten organisasjon som trenger vitalisering, noe som er bakgrunnen for at prosjektet har oppstått. Videre beskrives arbeidshverdagen for informantene i Org 2 som mer hektiske enn det man får inntrykk av i Org 1. Strukturen er også svært ulik. En av informantene i Org 1 trekker frem forskjellen på å kunne gå «rett inn til sjefen når man vil» og systemet i Org 2 hvor man må følge en bestemt rapporteringslinje. Ting tar gjerne litt lenger tid på den måten, understreker informanten. En av informantene fra Org2 opplever at det er vanskelig å forholde seg til den formen som Org 1 har foreslått for prosjektet i en organisasjon som deres. Til gjengjeld diskuterer informantene fra begge sider denne utfordringen med ulikt perspektiv.

Organisasjonskultur

Hva gjelder organisasjonskulturen er det interessant å se hvordan denne preger informantenes innfallsvinkler når de fremstiller utfordringene i samarbeidet. Selv om de beskriver en bevissthet rundt ulikhetene klarer de likevel ikke å løse dette slik de ønsker. Slik dette beskrives ut fra min tolkning, oppfatter jeg det som at man er bevisst hva som er utfordrende og man kan til og med sitte inne med løsninger, men så prioriteres det ikke å stoppe opp for å rette opp i saken. Avslutningsvis har samtlige av informantene svært gode løsninger forankret i etterpåkløkskap. De fleste av disse er nesten identiske.

6.2.Drøfting av datafunn mot PINCOM- modellen

I dette avsnittet vil jeg se tilbake på PINCOM- modellens 12 begreper og drøfte datafunn opp mot disse for å se hvordan samarbeidsprosessen, slik den beskrives av informantene kan analyseres utfra denne. PINCOM- modellen kan være utgangspunkt for samtale og diskusjon partene imellom om samarbeidet og hva som påvirker det. Modellen er inndelt i tre nivåer;

individ, gruppe og organisasjon hvorpå igjen fire sentrale begreper er utvalgt. Dette utgjør i alt tolv begreper.

Motivasjon

Prosjektet som er satt i gang mellom Org1 og Org2 er ikke pålagt utenfra. Det startet som en samtale på en kafé. Slik dette utgangspunktet beskrives som et ønske er det rimelig å anta at motivasjonen var til stede for å opprette dette prosjektet. Utover i prosessen ser det ut til at motivasjonen daler hos de involverte. Det er ingen klar programteori og prosjektet blir til litt og litt underveis. Dette medfører frustrasjoner knyttet til at ting tar tid, rekkefølger og prioriteringer er kilde til uenighet og motivasjonen for samarbeid er utfordret hos individene.

«..der kom en god del sånn tilbakespill..som vi da prøvde å ta inn i en versjon to og versjon tre før det ble en en endelig bestilling. Det var veldig mye skriftlig kommunikasjon..»

«Jeg ville ha satt det mye mer i system, jeg ville ha jeg ville ha tenkt at jeg ville aller først ha praksisfellesskapene på plass»

«..vi klarte ikke å få til en sånn eh.. hva skal jeg kalle det for noe.. eh.. en felles forståelse av hvor vi ville henne. Eh jeg tror at alle ville hverandre vel og alle ville at prosjektet skulle lykkes. Men vi klarte ikke å få til en sånn god synergi av den kompetansen vi satt samlet på..»

Videre fortelles det at omorganiseringen av prosjektet som fant sted har vært motivasjonsstyrkende.

Rolleforventning

Hvem som utfører hva i et samarbeid bør være avklart for å unngå at flere utfører liknende oppgaver parallelt, at oppgaver ikke blir utført eller at noen får et større arbeidspress enn andre. I og med at organisasjonene er svært ulike i struktur vil prosjektdeltakerne kanskje oppleve ulik grad av arbeidspress på bakgrunn av dette. I prosjektet skal det utdannes veiledere og det kommer frem flere steder i intervjuene at dette har vært noe betent.

«..når det plutselig står på internett at det er en veilederutdanning, jeg ville utfordra prosjektledelsen på å definere veilederbegrepet. På forhånd.» (I5).

Det kommer derimot ikke frem i intervjuene at det var vært noen uklarheter i forhold til rollene i prosjektgruppa.

Personlig stil

Personlig kjemi kan ha stor betydning for hvor godt man samarbeider. Det er ingenting som tyder på at det har eksistert noen konkrete konflikter knyttet til personlig kjemi. Det er stort sett enighet om at man har hatt en «god tone» og det som har oppstått av uenigheter er ikke knyttet til person. Dette er gitt at informantene ikke holder tilbake slike opplysninger, noe som må tas med i betraktning at ikke er så usannsynlig at man vil velge å gjøre.

Profesjonell makt

Dreier det seg om tverrprofesjonelle samarbeid kan det være rimelig å anta at den status de ulike profesjonene har i samfunnet vil bidra til å definere maktposisjonene til hver enkelt deltaker. I denne prosjektgruppen er det litt ulike bakgrunner og utdanning. Det er imidlertid ingenting som kommer frem i intervjuene som kan karakteriseres som ulik profesjonell makt mellom medlemmene i gruppa.

Gruppededelse

Vi kan tenke oss at en gruppe som eksisterer over lengre tid uten en avklart ledelse, ikke vil fungere optimalt også i samarbeid mellom organisasjoner. I dette prosjektet er det svært interessant å se på effektene av utskiftning av prosjektleder. Beskrivelsene av prosjektet henholdsvis før og etter denne utskiftningen leder meg til å tenke dithen at å få inn en ny prosjektleder kan fungere som en «vitamin- innsprøytning». Det var en del endringer som fant sted etter dette skiftet, som slik det beskrives kan karakteriseres som en form for opprydningsprosess.

Mestring

Bandura (1997) mener at mestring på gruppenivå handler om en kollektiv tro på gruppens evne til å nå ønskede mål. Flere av informantene besvarer spørsmål om hva de tror blir resultatet av prosjektet med at de er litt usikre på om man oppnår målene. En av informantene kaller seg en «betinget optimist», en annen svarer unnvikende at «det vil jeg ikke ha noen formening om». Igjen er det en informant som sier at «jeg er usikker på om man i det hele tatt snakker om dette prosjektet om tre år». Her er det tydelig at man ikke opplever at man mestrer oppgaven.

Kommunikasjon

Gode rutinger for kommunikasjon bør man prioritere høyt for å få til et godt samarbeid. Samarbeider man over store geografiske avstander er man også nødvendigvis avhengig av å opprette slike rutiner.

En av informantene beskriver en usikkerhet knyttet til det å åpne seg i gruppa.

«Det opplevde jeg som utfordrende i den første prosjektgruppa.... jeg var ikke trygg nok på de andre til at jeg klarte å være helt åpen med alle mine tanker og ideer. Jah. Mm...Og det kan godt være at de andre opplevde det sånn også, det vet jeg ikke, men det var i hvert fall sånn jeg opplevde det. Mm..»

Dette er et eksempel som støttes opp av flere som forteller om manglende tillitt til hverandre. Derimot fortelles det også om at dette ble tatt tak i og forsøkt endret ved litt «teambuilding».

Sosial støtte

Dersom man ikke opplever sosial støtte i et samarbeid er det sannsynlig at man vil mistriives og i verste fall trekke seg fra samarbeidet. Det fremkommer i intervjuene at man ikke alltid har støttet hverandre som en felles gruppe.

«...det har utarmet og det har vært lettere å knytte mot..et mer sånn eh ... ikke kall det «fiendebilde», men eh..men et motstanderbilde så eh....Eh... Vi har vi har nok.. jeg tror nok vi i mindre grad har opplevet å ha et felles anliggende og mer hatt parallelle forløp her, også gått og ventet på hverandre eller hva hverandre skulle ta til fornuften på på en måte. det er klart det har blitt mer anstrengt...»

Dette eksempelet understreker spesifikt at man opplever å tenke hver for seg.

Organisasjonskultur

Beskrivelser av kulturelle ulikheter går igjen i svært mange av intervjuene. Det som er interessant er at alle er bevisste på denne utfordringen uten at dette ser ut til å ha blitt tatt med

i betraktning. Vi skal komme mer inn på organisasjonskultur i neste avsnitt når vi tar et tilbakeblikk på modellen for Organisasjonskultur.

Organisasjonsmål

Dersom målformuleringen i de ulike organisasjonene i samarbeidet ikke samsvarer med hverandre er det mulig at samarbeidet kan bli nokså utfordrende. Hva hver av partene ønsker å oppnå må stå i forholdt til hva gruppen i fellesskap setter seg som mål. I intervjuene beskriver man uenigheter knyttet til prioriteringer. En gjenganger er veiledere man hadde til hensikt å utdanne. Mens den ene organisasjonen venter utålmodig på at dette programmet skal komme i gang opplever den andre at det hele er blitt misforstått.

«..Så de hadde noen andre forventninger om fremdrift enn det vi hadde.»

Organisasjonsansvar

En organisasjon følger lover og forskrifter for arbeidet de er ment å gjøre innen sitt spesialområde (Thompson, 1980), noe man er nødt til å ta hensyn til og som kan ha betydning for samarbeid. Det kan for eksempel dreie seg om å holde tilbake aktuell informasjon fordi man har taushetsplikt. Her stiller organisasjonene likt og dette er ikke et tema her.

Organisasjonsmiljø

Det er lite snakk om miljøet i organisasjonene i dette prosjektet. Det er mer fokus på kulturen og strukturen i dem. Miljøfokuset i denne studien retter seg mot samarbeidsprosjektet og hvordan man har det i prosjektgruppen. Dette er blitt besvart under de andre kategoriene her, hva gjelder manglende tillit og åpenhet, samt ikke minst parallelle løp og motstanderbilder.

Det snakkes en del om en manglende følelse av praksisfellesskap og kollegaidentitet. Informantene beskriver en samarbeidsprosess med ulike bilder av avtaler, manglende fellesforståelse og parallelle løp. Ved å gå igjennom PINCOM- modellen slik jeg gjorde her med dataene jeg har fått har jeg bare fått et lite innblikk. Dersom prosjektgruppen selv hadde benyttet modellen ville de har fått et mye større bilde av samarbeidet enn her.

6.3. Drøfting av datafunn mot Modell for organisasjonskultur

Artefakter kan dreie seg om fysiske, atferdsmessige eller verbale manifestasjoner av organisasjonen eller kulturen i organisasjonen. De fysiske artefaktene kan for eksempel være materielle ting som kleskoder og logoer eller selve lokalene og interiøret i dem. De atferdsmessige kan dreie seg om seremonielle ting, tradisjoner eller mønstre i måten man kommuniserer på. Verbale artefakter er ting som kommer til uttrykk i fortelling, anekdoter og talemåter.

I og med at jeg foretok intervjuene med Org 2 over telefon og intervjuene med Org1 ansikt til ansikt må jeg ta i betraktning at dette vil påvirke min oppfatning av artefaktene. De fysiske artefaktene vet jeg ikke noe om utover det som eventuelt kommer frem i beskrivelser fra informantene. Dette kom vi ikke inn på. Atferdsmessig derimot opplever jeg noe ulik språkføring, noe som *kan* skyldes at jeg hadde kjennskap til informantene i Org1 samt møtte dem ansikt til ansikt kontra at jeg hadde telefonintervjuer med Org2 som ukjent. Hvordan informantene formulerer seg og kommuniserer må derfor antas å først og fremst skyldes disse forholdene. Dermed får jeg ikke noen klarhet i om det eksisterer ulikheter i artefakter.

Verdier omfatter de uskrevne reglene som gjenspeiler hva medlemmene er opptatt av, hva som er akseptert og hva som forventes.

Det er svært ulik oppfatning av tid og prioriteringer i denne studien. Kan dette skyldes ulike verdier? Jf. Rolleforventning og organisasjonsmål i forrige avsnitt er det flere ting som tyder på at det er ulikheter mellom organisasjonene her.

Underliggende, grunnleggende antakelser er som oftest helt ubevisste, men tas for gitt. Det dreier seg om antakelser og overbevisninger som påvirker hva som blir lagt vekt på i organisasjonen. Dette kan man gjerne knytte til Habitusbegrepet og doxa, noe som fører oss videre til perspektiver på lærende organisasjoner.

6.4. Drøfting av datafunn mot perspektiver på lærende organisasjoner

I kapittel 4 drøftet jeg lærende organisasjoner opp mot tre ulike perspektiver og vil i dette avsnittet kort oppsummere dette i forhold til de funnene jeg har beskrevet. Prosjektgruppen er etter beskrivelsene i intervjuene å dømme opptatt av å utvikle seg og søker etter læring. Det er nettopp en lærende organisasjon de arbeider med å skape i Org2.

7.0. Oppsummering og avslutning

De analytiske kategoriene jeg har benyttet er svært omfattende. Jeg har på sett og vis valgt å analysere i store bilder. Min analyse er dermed ikke så lang og detaljert, for det er rett og slett store bilder jeg sitter igjen med her. Som jeg har påpekt flere ganger underveis i oppgaven er det stor enighet om hvor utfordringene ligger i samarbeidsprosjektet her. Informantene kommer sågar selv med forslag til hvordan ting kunne vært gjort annerledes og beskriver også at de har lært mye av dette konkrete prosjektet som de ønsker å ta med seg videre.

Selv har jeg også lært mye som jeg vil ta med meg videre.

Videre vil jeg igjen vise til at oppgaven har fulgt kriteriene for intern gyldighet jf. kap.5

Litteraturliste

Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Almås, S.H. (2009). Tverrprofesjonell utdanning og felles studiepoeng i rammeplaner for helse- og sosialfagene. I E. Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s.189- 205). Oslo: Universitetsforlaget.2.opplag 2012

Almås, S.H. (2009). Tverrprofesjonell kapabilitet, sosialisering og helse- og sosialfaglig identitet. I E. Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s.157-170). Oslo: Universitetsforlaget.2.opplag 2012

Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

Bang, H. (2013) Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(4), 326-336

Hentet fra: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2

Bourdieu, P. og Wacquant, Loïc J.D.(1996): «3. Habitus, interesse og rationalitet» i *Refleksiv sosiologi*. København, Hans Reitzels Forlag A/S

Cameron, A. og Lart, R. (2003). Factors promoting and Obstacles Hindering Joint Working: A Systematic Review of the Research Evidence. *Journal of Integrated Care*, 11 (2), s. 9-17

Dallner, M. (1997). Social Support. I K. Lindstrom (red.) *Review of Psychological and Social Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPSNordic)*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Ellingsæter, A. L. (2009): *Vår tids moderne tider*. Universitetsforlaget, Oslo.

Elster, J. (1989): “X:Unintended consequences” i *Nuts and bolts for the social Sciences*. Cambridge, Cambridge university press.

Grey, C. (2009): A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about organizations. SAGE, London

Grimen, H. (2008). Profesjon og tillit. I Molander, Anders og Terum, Lars Inge (Red.) *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget

Halvorsen, A. og Nordstoga, S. (2013). «Kapittel 2: Fagutvikling- ulike tilnærminger» i E. Døhlie og A.M.Støkken (red.): *Fagutvikling i velferdstjenester*. Oslo, Universitetsforlaget.

Halvorsen, A. og Nordstoga, S. (2013). «Kapittel 3: Fagutvikling i spenningsfeltet mellom individ og organisasjon» i E. Døhlie og A.M.Støkken (red.): *Fagutvikling i velferdstjenester*. Oslo, Universitetsforlaget.

Hatch, M.J.(2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag

Jacobsen, D. I. (2004). Hvorfor er samarbeid så vanskelig? I Pål Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s.75-112). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Høgskoleforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utgave. Fagbokforlaget. Kap: 1-6, 9-12.

Johnson, D.W. og Johnson, R.T. (1989): *Cooperation and competition*. Edina: Interaction Book Company.

Knudsen, H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. I Pål Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s.19-70). Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufman, G. og Kaufman, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse/Psychology in organization and leadership*. Oslo: Fagbokforlaget.

Lauvås, K. og Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid- perspektiv og strategi*. Oslo: Universitetsforlaget

Marthinsen, E. (2003): «Kapittel 3. Den historiske epistemologi» i *Sosialt arbeid og symbolsk kapital i et senmoderne barnevern* (Doktorgradsavhandling). Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU, Trondheim.

NOU 1986: 4 (1986): *Samordning i helse- og sosialtjenesten*. Hentet fra:
<http://www.nb.no/statsmaktene/nb/6105402faa5591e2c47ba0deb081bc30?index=4#13>

Pervin, L.A. (1984). *Personality: theory and research*, 4.ed. New York: Wiley

Sagatun, S. & Zahl M. (2003). Det Vanskelige Samarbeidet. I Zahl, M. (Red.), *Sosialt Arbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3.ed.

Hentet fra: <http://www.untag->

[smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)

Senge, P. M (1991): *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo, Egmont Hjemmets bokforlag.

St.meld. nr. 13 (2011-2012). *Utdanning for velferd – Samspill i Praksis* Oslo: Kunnskapsdepartementet

St.meld. nr. 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen*. Hentet fra:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-47-2008-2009-.html?id=567201>

Thompson, J.D. (1980). *Hur organisationer fungerer (Organizations in action)*.

Oversatt av A.Grip, C. Olofson og P.H.Svensson. Stockholm: Berlings, Arlov.

Wilken, L. (2008): *Pierre Bourdieu*. Trondheim, Tapir akademisk forlag.

Zahl, M. (2000): *Sosialt arbeid i sosialpolitiske rammer (Dr.Polit avhandling)* Hentet fra:

<http://www.nb.no/nbsok/nb/cd12359bf58d3ceb15782db7ffa86f7f.nbdigital?lang=no#2>

Ødegård, A. (2009). Konstruksjoner av samarbeid. I E. Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s.52-66). Oslo: Universitetsforlaget.2.opplag 2012

Vedlegg

- **Informasjonsskriv til informanter**
 - **Intervjuguiden**
-

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Å tenkte sammen hver for seg”

Masterprosjekt i Velferdsstudier.

Bakgrunn og formål

Denne studien omhandler samarbeid mellom ulike organisasjoner. Hvordan samarbeider to ulike organisasjoner rundt det å skape et prosjekt? Deres prosjekt er min case i denne studien og jeg har inngått en avtale med [Org 1] om et samarbeid. Denne studien vil munne ut i min mastergrads- oppgave i Velferdsstudier med spesialisering i sosiologi, ved institutt for sosiologi og sosialt arbeid.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Sentrale, involverte aktører i prosjektet vil bli bedt om å delta på individuelle intervjuer. Spørsmålene vil omhandle egne opplevelser rundt prosjektet, men all informasjon blir anonymisert. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Opptakene vil kun bli brukt av undertegnede og deretter slettet. Under arbeidet vil intervjuene bli oppbevart trygt i passord- beskyttet område. Ingen navn, sensitive opplysninger eller personopplysninger er nødvendig i denne studien.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.12.2015

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger fra deg bli fjernet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Eyvor Digranes, tlf:98083388
Masterstudent

e-post: eyvoren@hotmail.com

Intervjuguide - Våren 2015

Intervjuer: Eyvor Skogesal Digranes

Master i Velferdsstudier ved Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for sosiologi og sosialt arbeid, Universitetet i Agder

Hovedformålet med undersøkelsen er å forsøke å forstå samarbeidskulturen i et tverrorganisatorisk prosjektarbeid. Målgruppen er representanter fra begge organisasjoner som er eller har vært medlemmer av prosjektgruppen. De fem intervjuene er individuelle og spørsmålene åpne. Målet er å fange opp informantenes subjektive opplevelser og beskrivelser og se etter likheter og ulikheter av interesse i lys av sosiologisk teori.

Intervju 1:

Bakgrunnen

1. Hva kan du fortelle meg om bakgrunnen for at [Org2] tok kontakt med dere?
2. Hva formidlet de et ønske om?
3. Hvordan satte dere så i gang?

Intervju 2:

Bakgrunnen

1. Du «overtok» som prosjektleder i dette prosjektet underveis i prosessen. Kan du fortelle litt om dette?
 - a. Når var det?
 - b. Hvordan kom du inn i bildet?
 - c. Hvorfor ble du satt inn til å overta?
2. Hva ble du fortalt om prosjektet på forhånd?
 - a. Hvordan ble prosjektet introdusert for deg?
3. Hvordan opplevde du det å overta prosjektlederrollen i dette prosjektet?
 - a. Hvilke tiltak iverksatte du?
 - b. Hva endret du eventuelt på?

Prosesen (Intervju1 og 2):

4. Hvordan kom du inn i prosjektet og hva har vært din rolle i det?
5. Hvordan foregikk kommunikasjonen med [Org2] underveis?
 - Hyppig kontakt?
6. Samarbeidskulturen i prosjektet. Kan du fortelle litt om den?
7. Har det vært noen konkrete utfordringer du vil trekke frem?
 - Har du noen tanker om hvorfor dette skjedde/skjer/er slik...?
8. Hvis prosjektet startet *i dag*. Er det noe du ville sett gjort annerledes?
9. Hva *tror* du vil bli resultatet etter prosjektet?
10. Har du/dere lært noe av dette konkrete prosjektet?
11. Ser du denne prosessen som overførbart til andre samarbeidsprosjekt på tvers av organisasjoner, eller anser du deres erfaringer etter dette som situasjonsspesifikke for nettopp dette samarbeidet mellom dere og [org2]?

Intervju 3:

Bakgrunn

1. Du er nå gått av med pensjon, men kan du fortelle litt om hvilken/hvilke stilling(er) og oppgaver du hadde i [org2]?
2. Du var blant de første som ble engasjert i prosjektet, stemmer det?
3. Kan du fortelle litt om hva som skjedde helt innledningsvis?
4. Hva var din rolle og dine oppgaver i prosjektet?

Prosesen

5. Hvordan foregikk kommunikasjonen med [org1] underveis?
 - Var det hyppig kontakt eller var dere i all hovedsak «to stasjoner»?
6. Hva kan du fortelle om samarbeidskulturen i prosjektet generelt?
7. Var det noen konkrete utfordringer du vil trekke frem?
 - Har du noen tanker om hvorfor disse dukket opp?
8. Dersom prosjektet hadde startet opp i dag, er det noe du ville sett gjort annerledes?
9. Nå vet jeg ikke hvor mye innsikt du har i prosjektet i dag, men ut fra det du vet, hva tror du vil bli resultatet av dette?
10. Opplever du at du personlig og dere som organisasjon har lært noe av dette konkrete prosjektet?
11. Anser du dette samarbeidet som overførbart eller situasjonsspesifikt?

Intervju 4 og 5:

Bakgrunn

1. Kan du starte med å beskrive bakgrunnen din og hvilken stilling og oppgaver du har i [org 2]?
2. Når det gjelder dette prosjektet, hvordan ble det introdusert for deg?

Prosesen

3. Hva var din rolle i prosjektet?
4. Hvordan foregikk med [Org1]?
5. Hva kan du fortelle om samarbeidskulturen i prosjektet?
 - Innad i [org2]?
 - Mellom [Org2] og [org1]?
6. Opplevde du at det dukket opp noen konkrete utfordringer som du vil trekke frem?
 - Hva tror du forårsaket disse?
 - *(Tillegg i intervju 4):* [Informant 1] fortalte at du hadde erfaring fra liknende prosjekter? Hvordan vil du sammenlikne dette med de prosjektene du har vært engasjert i tidligere?
7. Dersom prosjektet hadde startet i dag, er det noe du ville sett gjort annerledes?
8. Har du gjort deg noen tanker om hva du tror blir utfallet av dette prosjektet?
9. Opplever du at dere har lært noe av dette prosjektet?
10. Anser du denne samarbeidsprosessen som situasjonsspesifikk eller tror du den er overførbart til andre organisasjoner av ulik art?